

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

Opinnäytetyön valmistumisvuosi 2020

Ilkka Anttila

# TUNNEÄLYJOHTAMINEN

Ilkka Anttila

## TUNNEÄLYJOHTAMINEN

Tämä YAMK opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja aineistolähtöinen työ tunneälyn, sosiaalisen älyn ja tunneälyjohtamisen tärkeydestä sekä merkityksestä työelämässä. Tarkoitus on tuoda esille tunteiden merkitys niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta ja korostaa tunteiden merkitystä työelämässä menestymisen taustalla. Lisäksi tavoitteena on osoittaa, kuinka tunneilmapiiriä voidaan mitata organisaatiossa tunneälyjohtamisen tueksi.

Teoriaosuus on toteutettu aineisto- ja kirjallisuuskatsauksena, jonka avulla on perehdytty niin aivojen toimintaan kuin tunteisiin ja niiden toimintamekanismeihin. Syvennytty käsitteisiin kuten tunneäly, sosiaalinen äly, tunnetartunta, empatia, myötätunto, onnellisuus ja psykologinen turvallisuus. Toinen osa teoriaosuudesta keskittyy tunneälyjohtamiseen ja sen hyötyihin.

Tutkimusosuudessa toteutettiin tunneilmapiirikysely toimihenkilöille, joka lähetettiin heille sähköpostitse. Kyselyn toteuttamisen hetkellä, Covid-19 eli koronapandemian takia, valtaosa toimihenkilöistä työskenteli etänä poikkeustilan vallitessa.

Tulosten perusteella 68 %:lla vastanneista oli kyselyn hetkellä positiivinen tunnekokemus, mutta tunneälyjohtamisen kannalta tulisi keskittyä niihin, joilla oli negatiivisia tunteita ja perehtyä syihin tunteiden takana. Mielenkiintoista oli huomata, että sekä positiivisten, että negatiivisten tunteiden taustalla oli vahvasti etätyö.

Tutkimus osoittaa, että tunneilmapiiriä voidaan helposti mitata ja sitä voidaan näin hyödyntää tunneälyjohtamisen apuna. Tunneälyllä on merkitystä yksilön työssä menestymisen kannalta ja tunneälyjohtamisella vastaavasti on merkitystä organisaation ja yrityksen menestymiselle.

### ASIASANAT:

Tunneäly, tunteet, empatia, emootiot, johtajuus, onnellisuus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Engineering, Technological Competence Management

2020 | 98 pages, 10 appendixes

**Ilkka Anttila**

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE LEADERSHIP**

This thesis is a qualitative and material-based work on the importance and significance of emotional intelligence, social intelligence, and emotional intelligence leadership at work environment. The aim is to highlight the importance of emotions from the perspective of both the individual and the organization and to emphasize their importance for success at work. In addition, the goal is to demonstrate how the emotional atmosphere can be measured in an organization to support emotional intelligence leadership.

The theoretical part has been implemented as a review of source materials and literature, which helps to familiarize with the functioning of the brain as well as emotions and their mechanisms of action. Deepened into concepts such as emotional intelligence, social intelligence, emotional infection, empathy, compassion, happiness, and psychological safety. The second part of the theoretical part focuses on emotional intelligence leadership and its benefits.

In the research part, an emotional atmosphere survey was conducted for white collar workers. At the time of the survey, due to the Corona pandemic, most of the staff were working remotely in a state of emergency. Based on the results, 68% of the respondents had a positive emotional experience at the time of the survey, but in terms of emotional intelligence leadership, one should focus on those who had negative emotions and become familiar with the reasons behind the emotions. It was interesting to note that both positive and negative emotions were strongly driven by remote working.

Research shows that the emotional atmosphere can be easily measured and can thus be utilized as an aid to emotional intelligence leadership. Emotional intelligence is important for the success of an individual's work, and emotional intelligence leadership is correspondingly important for the success of an organization and a company.

**KEYWORDS:**

Emotional intelligence, emotions, empathy, leadership, happiness

# SISÄLTÖ

<b>LYHENTEET</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
<b>2 TUNTEET JA NIIDEN MERKITYS</b>	<b>10</b>
2.1 Tunteiden ulottuvuudet	11
2.2 Aivojen kolme toiminnan tapaa	13
2.3 Tunneäly	16
2.3.1 Tunneälyn viitekehys	17
2.3.2 Tunneälyn kehittäminen	18
2.3.3 Älykkyys	20
2.3.4 Tunneälytutkimuksen historiaa	24
2.3.5 Tunnetaitojen yleisluokitus	26
2.3.6 Tunneälytutkimus	28
2.4 Sosiaalinen äly	29
2.4.1 Sosiaalisen älyn kyvyt osana tunneälymallia	30
2.4.2 Synkronia	31
2.5 Tunnetartunta	33
2.5.1 Aivojen "oikotie" ja "valtatie"	35
2.5.2 Emootio, tuntemus vai mieliala	36
2.6 Arvot	36
2.7 Empatia kyky	38
2.7.1 Virtuaalinen empatia	40
2.8 Inhimillinen kohtaaminen	40
2.9 Myötätunto	42
2.9.1 Itsemyötätunto	43
2.9.2 Itsekritiikki	44
2.10 Onnellisuus	45
2.11 Psykologinen turvallisuus	47
2.11.1 Psykologinen sopimus	48
<b>3 TUNNEÄLYJOHTAMINEN</b>	<b>52</b>
3.1 Johtajuus	52
3.1.1 Tunneälyn ja tunnetaitojen merkitys johtamisessa esimerkki	56

3.2 Sitouttaminen	57
3.3 Osaamispääoman säilyttäminen	58
3.4 Henkilöstön hyvinvointi	59
3.5 Tunneällyn huomiointi rekrytoinnissa	61
<b>4 YRITYKSEN TUNNEILMAPIIRITUTKIMUS</b>	<b>63</b>
4.1 Tutkimuksen alku	63
4.2 Tutkimuskysely muodostuu	64
4.3 Kyselytuloksiin viittaaminen Webinaarissa	65
4.4 VibeVision® -työkalun tieteellinen tausta	65
4.5 Kyselyn tulokset	67
4.5.1 Kokonaistunneprofiili	69
4.5.2 Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen	72
4.5.3 Syyt tunteiden takana	73
4.5.4 Miten positiivisena näet tulevaisuutesi yrityksessä	74
4.5.5 Miten paljon Covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi?	75
4.5.6 Psykologinen turvallisuus	77
4.6 Tulosten hyödyntäminen	79
<b>5 SYNTEESI JA POHDINTA</b>	<b>80</b>
5.1 Koronapandemian vaikutus työntekoon	80
5.2 Tunteiden esittäminen asteikolla	82
5.3 Pohdintaa tunneilmapiirikyselystä ja tuloksista	87
5.4 Pohdintaa aineistosta	88
5.5 Kehityskohteita	89
5.6 Opinnäytetyön yleistä pohdintaa	90
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>92</b>
<b>7 LÄHDELUETTELO</b>	<b>94</b>

## KUVAT

Kuva 1. Kehon tunnekartta (Nummenmaa, 2019)	13
Kuva 2. Aivokuori, limbinen järjestelmä ja aivorunko (Nummenmaa, 2019)	15
Kuva 3. Golemanin tunneälyn viitekehys (Goleman, 2011)	17
Kuva 4. Vuorovaikutuksen tunteellisuus	42
Kuva 5. Kehon ja mielen toiminnan tiloja (Huotilainen & Peltonen, 2017)	59
Kuva 6. PAD avaruus (Boedeker, 2016)	65
Kuva 7. Kyselyn tunnevaihtoehdot	68
Kuva 8. Kokonaistunneprofiili	70
Kuva 9. Tunneprofiilin jakautuminen vastaajaryhmittäin	71
Kuva 10. Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen	72
Kuva 11. Tunneprofiilin muutoksen vaiheet	73
Kuva 12. Miten positiivisena näet tulevaisuutesi yrityksessä?	75
Kuva 13. Miten paljon covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi?	76
Kuva 14. Psykologinen turvallisuus	78
Kuva 15. Tunneakselisto (Huotilainen & Saarikivi, 2018)	82
Kuva 16. Valenssi - Herättävyys (Kupari, 2019)	83
Kuva 17. Perustunteet Nummenmaa (Nummenmaa, 2019)	84
Kuva 18. Ympyrädiagrammin PAD-viitekehys (Jussila, 2016)	85
Kuva 19. VibeVision tunteet Boedekerin ympyrädiagrammissa	86

## TAULUKOT

Taulukko 1. Älykkyyden ja tunneälyn käsitteitä (Isokorpi, 2003)	23
Taulukko 2. Tunnetaitojen yleisluokitus (Goleman, 1998)	27
Taulukko 3. Sosiaalisen älyn kyvyt osana tunneälymallia (Goleman, 2006)	30
Taulukko 4. Psykologien sopimuksen mallit (Saari, 2014)	50

# LYHENTEET

Lyhenne	Lyhenteen selitys
EI	Emotional Intelligence, Tunneäly
EQ	Emotional Quotient, Tunneäly (osamäärä)
EQ-i	Emotional Quantant inventory  EQ-i on ensimmäinen tieteellisesti dokumentoitu ja validoitu testi, joka mittaa tunneälyä ja se on kehitetty kansainvälisen tutkimustyön tuloksena (Isokorpi, 2003)
IQ	Intelligence Quotient, älykkyydosamäärä
ÄÖ	Älykkyydosamäärä

# 1 JOHDANTO

Aloittaessani työurani, ensimmäisessä vakituisessa työpaikassani vuonna 2003, työskentelin työnjohtajana autokorjaamolla. Ihmettelin tuolloin, että miksi en voi vain antaa työmääräystä asentajalle ja sanoa, että tee tämä. Olin kuitenkin työnjohtaja. Kysyin jopa leikkimielisesti päälliköltäni, että pitääkö käydä teatterikorkeakoulu, jotta osaa oikealla tavalla esittää työtehtävät asentajille. Nyt 17 vuotta myöhemmin jo ymmärrän, että kyllä asioihin, tilanteisiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen tulee suhtautua tilanteen vaatimalla tavalla. Kyllä siitä teatterikorkeakoulusta olisi sittenkin hyötyä. Tässä opinnäytetyössä tuo sana teatterikorkeakoulu muuntuu paremminkin tunneälyksi ja sosiaaliseksi älyksi.

Alati kiihtyvä, nopeasti kehittyvä ja monimutkaistuva työmaailma vaatii paljon johtamiselta. Organisaatioiden rajapinnat voivat hämärtyä matriisiorganisaatioissa ja projektityöskentelyssä. Myös tiimityöskentelyyn panostetaan ja samalla pyritään saamaan tehokkuutta ja hyötyä tiedonjakamisesta. Miten yksilö tähän kaikkeen sopeutuu ja toisaalta, miten yksilöä tulisi huomioida ja johtaa?

Tässä opinnäytetyössä on käytetty lähteenä niin ulkomaisia tunnettuja tunneälyn tutkijoita ja popularisoijia kuin myös kotimaisia tietokirjailijoita sekä tutkimuksia. Lisäksi on perehdytty muuhunkin aiheeseen läheisesti liittyvään kirjallisuutteen, tutkimuksiin ja tunneälyaiheesta tehtyihin opinnäytetöihin sekä väitöskirjoihin.

Tunneälyjohtamisella ja ihmisen inhimillisellä kohtaamisella on valtava merkitys yksilön työssäjaksamiseen, sitoutumiseen ja siten myös oman työpanoksensa antamiseen työnantajalle. Kuinka paljon yrityksissä kuitenkin aktiivisesti tiedostetaan tunneälyjohtamisen tärkeyttä tai ylipäättään sellaisen olemassa olemista? Johdetaanko vain periaatteella, että kun jotain käsketään, niin sitten niin tehdään, riippumatta yksilöiden tunteista ja mahdollisuuksista? Kohdataanko työpaikalla yksilöt inhimillisesti ja hyvätapaisesti, eli olemmeko tunneälykkäitä ja sosiaalisesti älykkäitä?

Tässä opinnäytetyössä haluan syventyä ja perehtyä tunneälyyn ja sosiaaliseen älyyn sekä kaikkiin niihin osa-alueisiin, jotka sisältyvät näihin. Tarkoitus on tunnistaa näiden tärkeys työssä niin työntekijöiden, kuin johtamisen näkökulmasta. Tarkoitukseni on lisäksi löytää selkeitä hyötyjä sekä ymmärrettäviä perusteluja sille, miksi tunneälyjohtamisella on niin suuri merkitys yrityksen ja organisaation menestymiseen ja siihen, miten

henkilöstöä saadaan sitoutettua. Sitoutunut henkilöstö tarkoittaa myös tehokkaampaa työntekemistä ja mikä tärkeintä, osaamispääoman säilymistä yrityksellä.

Yrityksen ja henkilöstön johtamisessa sekä arkisissa työrutiineissa on tietysti paljon muutakin, mikä vaati perehtymistä ja selkeyttämistä, mutta tässä opinnäytetyössä perehdytään enemmän tunnepuoleen ja inhimilliseen kanssakäymiseen kuin siihen, miten työtä konkreettisesti tehdään.

Tämä opinnäytetyö etenee siten, että aluksi tehdään kirjallisuuskatsaus ja perehdytään aiheeseen liittyvään aineistoon ja jo tehtyihin tutkimuksiin. Selvitetään peruskäsitteistöä ja luodaan ymmärrys perusteista ja teoriasta. Työn tutkimusosuudessa rakennetaan työpaikan tunneilmapiirikysely ja toteutetaan se. Suoritetun kyselyn tulokset analysoidaan ja tuloksista tehdään johtopäätelmä ja peilataan sitä tunneälystä ja sosiaalisesta älystä koottuun teoria osuuteen. Lisäksi kyselyn tulokset käydään läpi yrityksen työhyvinvointiryhmän kanssa, jolloin työhyvinvoinnista ja työpaikan tunneilmapiiristä saadut tulokset realisoituvat ja niitä voidaan käyttää hyväksi.

Luonnollisesti kyselyn toteutuksen lomassa tulee esitellyksi yksi tapa ja työkalu yrityksen tunneilmapiirin kartoittamiseen ja siten myös työkalu tunneälyjohtamisen tueksi yrityksessä.

Tämän työn ja tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille se, että työpaikan tunneilmapiiriä pystytään mittaamaan ja tuloksia hyödyntämään tunneälyjohtamisessa, sillä tunneälyjohtamisesta on merkittävää hyötyä niin työnantajalle kuin työntekijälle.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja siksi tutkimukselle ei ole asetettu hypoteesia.

## 2 TUNTEET JA NIIDEN MERKITYS

Huotilainen ja Peltonen (2017) määrittelevät, että yksi aivojen tehtävistä on tuottaa kognitiota, eli järkeä ja tunteita. Kognition käsite pitää sisällään erinäisiä tiedonkäsittelyn toimintoja aina havainnoimisesta, oppimisesta, muistamisesta ja tarkkaavaisuudesta oman toiminnan suunnittelemiseen ja arviointiin asti. Huotilaisen ja Peltosen mukaan tunteet vaikuttavat kognition eri tasoilla ja kietoutuvat siten osaksi kaikkein järkevintäkin toimintaamme. Goleman (2011) tuo esille tutkimuksia, joiden mukaan aivoissa on olemassa tiettyjä keskuksia, jotka hallitsevat tunneälyä ja siten erottaa tunneälyn puhtaasti kognitiivisista taidoista eli perinteisestä akateemisesta älykkyydestä.

Tunteet pystyvät vaikuttamaan kehoomme ja muuttamaan sen perustoimintoja, kuten ruuansulatusta ja pulssia, todella nopeasti. Kuitenkin tiedetään, että tietoisella ajattelulla, toisin sanoen pohdinnalla ja järkeilyllä on iso vaikutus puolestaan tunteisiin. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan järki näin ollen vaikuttaa tunteisiin, mutta toisaalta ajattelua ja järkeä ei voi olla olemassa ilman tunteita. Näyttää siltä, kuin järki ja tunteet taistelisivat keskenään, mutta nykyisten tutkimusten valossa asia on paremminkin niin, että järki ja tunteet ruokkivat toisiaan.

Golemanin (2011) mukaan ajattelevan aivon eli aivokuoren alapuolella sijaitsevat limbiset keskukset, jotka ovat tunteiden pääalueet aivoissa. Väliaivoissa puolestaan sijaitsevat mantelitimakkeet, joista oikea mantelitimake on tunteiden hermokeskus. Goleman kutsuu tätä mantelitimaketta aivojemme vaaratutkaksi, joka toimii liipaisimena henkiseen ahdistukselle, vihalle, peloille, impulsseille jne. Kun nämä kytkennät saavat vallan, ne toimivat ikään kuin ”huonona pomona”. Tämä saa meidät toimimaan tavalla, jota saatamme myöhemmin katua. Otsalohkossa puolestaan sijaitsee dorsolateraalinen alue, joka on kognitiivisen kontrollin, huomionohjauksen, päätöksenteon, tahdonalais toiminnan, järkeilyn ja joustavuuden koti. Se on hermoalue, joka on keskeinen itsehallinnan kannalta. Se toimii ”hyvänä pomona” joka ohjaa meitä, kun hallitsemme itseämme. Näiden kahden alueen vuorovaikutuksesta syntyy ns. valtaväylä, joka muodostaa itsehallinnan perustan, silloin kun se on tasapainossa. Me emme voi juurikaan määrätä sitä, mitä ja millä tavalla tunteitamme tunnemme tai sitä, milloin niitä tunnemme ja kuinka vahvoina tunteet esiin tulevat. Golemanin mukaan tunteet tulevat pyytämättä mantelitimakkeesta ja muilta aivokuoren alaisilta alueilta. Nummenmaa (2019) myös tuo esille, että tunteita on vaikea tuottaa itse ja siksi ne ovatkin monella tasolla tahdosta riippumattomia.

Valinnan, tunteen aiheuttamaan toimintaan meissä, voimme tehdä vasta sitten kun tiedostamme sen, mitä ja miten tunnemme ja sen perusteella voimme tehdä päätöksen, miten siihen reagoimme.

Aivojen otsalohko jakautuu vasempaan ja oikeaan lohkoon. Goleman (2011) kertoo Richard Davidsonin tutkimuksesta, jossa mitattiin oikean ja vasemman otsalohkon toiminnan välistä suhdetta. Tutkimuksen mukaan tämä oikea - vasen otsalohkoaktiivisuussuhde kertoo tunteittemme perusvaihtelun päivän aikana. Henkilöt, joilla on enemmän toimintaa vasemmassa otsalohkossa tuntevat todennäköisesti enemmän positiivisia tunteita. Vastaavasti henkilöt, joilla on enemmän toimintaa oikeassa otsalohkossa, ovat alttiimpia negatiivisille tunteille.

Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan tunnetuimmat aivotoimintaa kiihdyttävät välittäjäaineet ovat: adrenaliini, dopamiini ja serotoniini. Nummenmaa (2019) puolestaan vielä tarkentaa, että välittäjäaineet ovat pieniä molekyylejä, jotka siirtävät tietoa hermosolusta toiseen. Adrenaliini on kehossa ja aivoissa supernopeasti toimiva hormoni ja välittäjäaine. Se saa aivoissa aikaan aktivoitumista ja nopeaa reagoitua. Dopamiinin avulla voimme puolestaan kokea hyvän olon tunteen, kun teemme esim. jotakin, jossa edistymme ja sitä tarvitaan niin vuorokausirytmien säätelyssä kuin myös kipuaistimuksen säätelyssä. Lisäksi se auttaa oppimisessa. Serotoniini puutteen on havaittu aiheuttavan väsymystä, apatiaa ja masennusta, kuvailevat Huotilainen ja Peltonen (2017). Liikkuminen lisää endorfiinia, joka tuottaa mielihyvää ja auttaminen, lähellä olo ja koskettaminen puolestaan lisäävät oksitosiinia, jota toiset kutsuvat ”halihormoniksi”. Oksitosiini saa aikaan meissä tyydytyksen ja rentoutumisen tunteita. Stressi lisää elimistössä kortisolitasoa, jota puolestaan voi laskea esim. rentoutus ja hengitysharjoituksilla, jolloin oksitosiini toimii niin sanottuna alas ajajana stressihormoneille.

## 2.1 Tunteiden ulottuvuudet

Tunteen määritelmää ei ole kovin helppo muodostaa sen monitasoisuuden vuoksi. Iso-korven (2003) mukaan Goleman on määritellyt tunteet kaikenlaisiksi elämyksellisiksi mielenliikkeiksi ja niihin liittyviksi ajatuksiksi, psykologisiksi ja biologisiksi tiloiksi sekä yllälykkeiksi toimintaan.

Lisäksi saatamme kuvitella, että ulkoiset olosuhteet aiheuttavat meille tunnekokemukset, mutta todellisuudessa tunnekokemukset aiheutuvat siitä, mitä tapahtuu meidän

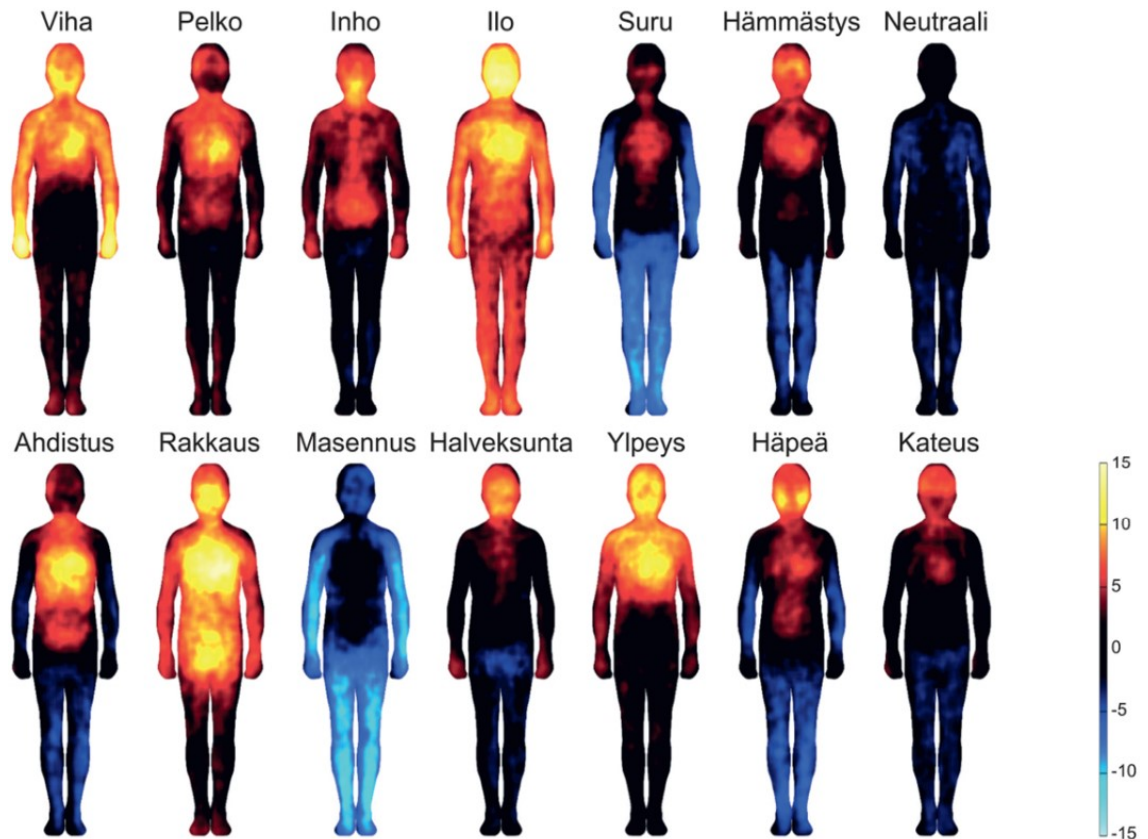
sisäisessä maailmassamme, millaiset ajatus- ja käytösprosessit meillä on ja miten suhtaudumme ulkoiseen todellisuuteen, määrittelee Isokorpi (2003).

Isokorven (2003) mukaan tunteilla on useita erilaisia ulottuvuuksia. Hän jaottelee ulottuvuudet seuraavasti väitöskirjassaan:

- ”Tunteilla on fysiologinen tai biologinen perusta, jolloin tunteet koetaan kehossa tuntemuksina, ja kullakin tunteella on sille ominainen neurofysiologinen ja hormonaalinen toimintaperusta.”
- ”Tunteella on psykologinen perusta, ts. tunteet ovat syvällä ihmisessä ja niihin liittyy erikoislaatuinen pakottavuus. Tunteet eivät ole vapaasti valittavissa, vaan ne ovat pakottavia ja yksilöä sitovia. Tunteet ovat myös vaikeasti sanallistettavissa.”
- ”Tunteilla on ekspressiivinen eli ilmaisullinen ulottuvuus, jolloin ihmisen kokemat tunteet vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä ja päinvastoin. Tunteet ja käyttäytyminen ovat kuitenkin kaksi erillistä tapahtumaa.”
- ”Tunteilla on tahdonvoimaa, jolloin ne ovat tärkeässä osassa toiminnan välittöminä motivoivina tekijöinä. Tunteet mm. aktivoivat ihmisen muutoksen.”
- ”Tunteilla on sosiaalinen ulottuvuus. Puhutaan roolinotto- tai minätietoisuusemootioista, jolloin tunteet syntyvät ensin ihmisten välisissä suhteissa ja siirtyvät vasta myöhemmin ihmisen sisäisiksi ominaisuuksiksi.”

Nummenmaa (2019) esittää kuinka me tunnemme jokaisen tunteen erilaisena kehosamme. Kuvassa 1 punakeltaiset värit kuvaavat lisääntynyttä ja sinertävät värit heikentynyttä kokemusta kehon toiminnasta. Siihen tunnekokemukseen, joka meille syntyy, vaikuttaa keskeisesti näiden kehon toimintojen aistiminen. Näin ollen kaikkiin tuntemuksiin liittyy ainutlaatuinen kehollinen sormenjälki.

Nummenmaan ryhmän tutkimukseen osallistujat arvioivat tunteita sen mukaan, miten paljon ja missä kohtaa ne tuntuivat heidän kehossansa ja mielessä, ja kuinka miellyttäviä ja hallittavissa olevia ne ovat.



Kuva 1. Kehon tunnekartta (Nummenmaa, 2019)

## 2.2 Aivojen kolme toiminnan tapaa

Yksi tapa oppia ymmärtämään järkeä ja tunteita on tarkastella aivojen kolmea erilaista toimintatapaa tai aluetta. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan alkeellisimmalla tasolla aivoissa ovat hengityksen säätely, sydämen toiminnan säätely ja yksinkertaisimpien liikkeiden toteuttaminen. Aivojen osia, jotka huolehtivat näistä perustoiminnoista, kutsutaan usein lisko-aivoiksi ja ne sijaitsevat aivojen keskellä alimmaisena. Näiden lisko-aivojen ympärillä, osittain ne peittäen, sijaitsee aivoalueet, jotka säätelevät perustunteita kuten pelkoa, nälkää ja janoa tai seksuaalista halua. Tämän lisäksi näiden aivoalueiden avulla pystymme tuntemaan monipuolisempiakin tunteita ja nämä aivoalueet myös ohjaavat kehomme toimintaa siten, että se vastaa kokemiamme tunnetiloja. Näitä alueita kutsutaan usein nisäkäs-aivoiksi. Nisäkäs-aivojen ansiosta pystymme luottamaan toisiin ihmisiin ja myös muistamaan kokemiamme tunteita. Tässä kolmitasoisessa mallissa kutsutaan aivojen kuorikerroksen muodostamaa osaa kädellisaivoiksi. Se on itseasiassa suurin osa aivojamme ja evoluution näkökulmasta viimeiseksi kehittynyt alue. Tämä aivojen päällimmäinen osa mahdollistaa erittäin monimutkaisen tietojenkäsittelyn, tietojen

yhdistelemisen, muovautuvuuden ja oppimisen vaihtelevissa tilanteissa. Huutilaisen ja Peltosen (2017) mukaan kädellisaivot vastaanottavat jatkuvasti tietoa nisäkäsaivoista ja kaukaa liskoaiivoista asti. Tämä on tietoa kehomme toiminnoista, mutta myös tunnetietoa siitä, millaisia tunteita jokin näkemämme tai kuulemamme herättää ja kuinka se vaikuttaa kehoomme.

Tunteiden säätelyä on se, kun kädellisaivot yrittävät muuttaa nisäkäsaivojen toimintaa ja se on Huutilaisen ja Peltosen (2017) mukaan usein todella haastava tehtävä kuten kaikki tiedämme. Tunteiden säätely on merkittävä osa tunneälyä. Saarinen ja Kokkonen (2003) puolestaan kuvaavat kuinka tunteiden säätely ei merkitse tunteettomuuden ihannoimista ja täydellistä tunteiden tukahduttamista. Sen sijaan tunteiden säätely merkitsee juuri tunteiden kokemista ja ilmaisemista siinä määrin, että itse voimme hyvin ja toisilla ihmisillä on läheisydessämme hyvä olla. Tunteiden säätelykyky lisääntyy ikävuosien lisääntyessä. Sen lisäksi, että tämä johtuu iän mukana karttuneesta tunteiden säätelyn kokemuksesta, niin siihen vaikuttaa myös biologiset muutokset kuten hormonaaliset muutokset.

Aivoalueilla, jotka käsittelevät tunteita, on havaittu olevan tärkeä merkitys myös muistin, havaitsemisen, oppimisen ja päätöksenteon kaltaisissa tehtävissä. Huutilainen ja Peltosen (2017) tuovat esille, kuinka osa aivotutkijoista vastustaa ylipäätään koko nisäkäsaivojen ja limbisen järjestelmän nimikkeiden käyttöä. Tämä siksi, koska nämä alueet eivät muodosta muista aivoista erillistä, yhtenäistä kokonaisuutta tai vaikuta vain ja ainoastaan tunteisiin. Minusta Huutilaisen ja Peltosen kuvaama malli antaa kuitenkin hyvän peruskuvan aivojen toiminnasta maallikolle.

Nummenmaa (2019) kuvaa aivojen rakennetta ja sitä, miten ne ovat muodostuneet kerroksittain. Uloimmat ja siis uudemmat kerrokset ovat kehittyneet myöhemmin ja ovat siksi muovautuvaisempia eli plastisempia kuin syvemmät kerrokset.

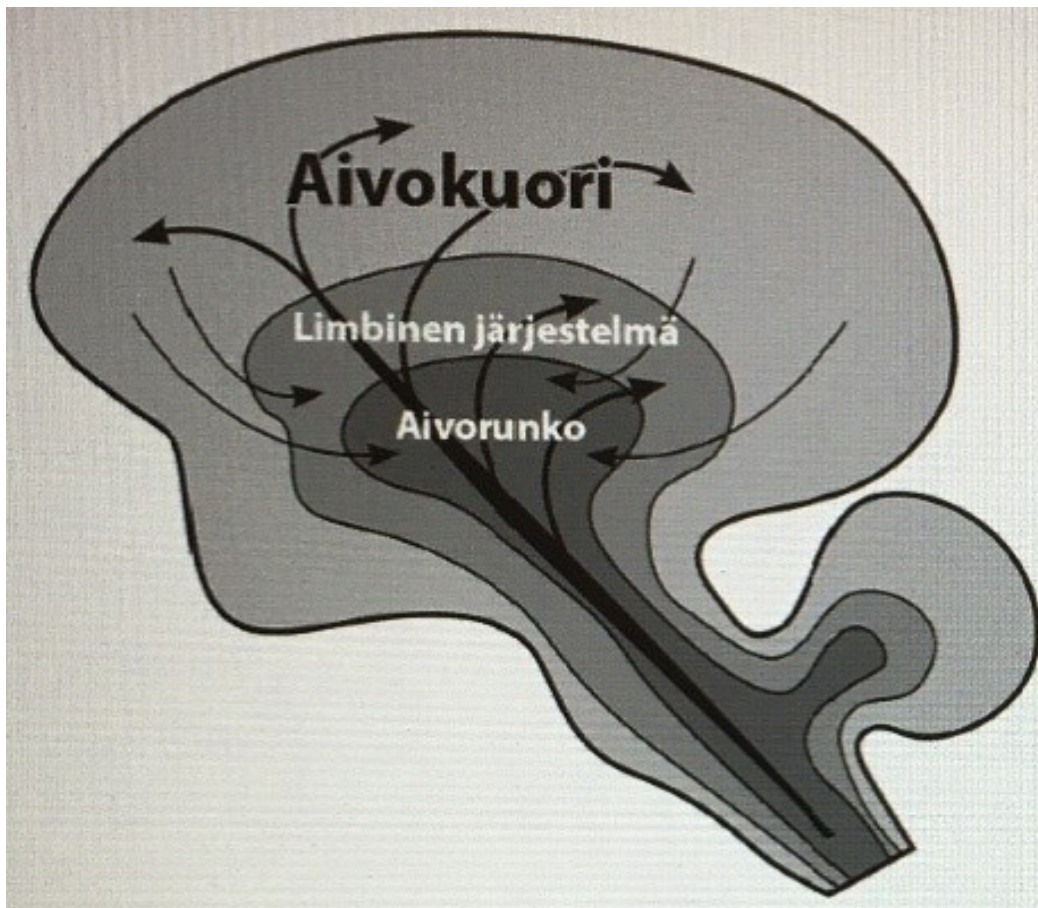
Uloin ja uusin kerros, eli aivokuori hoitaa ajattelun sekä päättelyn ja on vielä erittäin muovautuva. Se ei kuitenkaan voi säädellä limbisen järjestelmän ja aivorungon alueiden toimintaa kuin vain rajallisesti. Aivorunko ja limbinen järjestelmä eivät juurikaan muovaudu ja niiden tuottamat tunneimpulssit ovatkin siksi hyvin samanlaisia eri ihmisillä ja eri tilanteissa Nummenmaan (2019) mukaan.

Nummenmaa kuvaa aivojen rakennetta ja sen eri tasojen toimintoja seuraavalla tavalla:

**Aivokuori (kädellisaivot)** huolehtii kielestä, ajattelusta ja päättelystä. Se voi vaikuttaa alempien osien toimintaan vain rajallisesti ja sillä on korkea plastisiteetti eli muovautuvuus.

**Limbinen järjestelmä (nisäkäsaivot)** toimii tukikohtana tunteille ja sosiaaliselle käyttäytymiselle. Se vaikuttaa kuorikerroksen toimintaan voimakkaasti ja sillä on matala plastisiteetti.

**Aivorunko (liskoaiivot)** hoitaa peruselintoimintoja ja synnynnäisiä käyttäytymisohjelmia. Se ohjaa elossapysymiseen ja lisääntymiseen liittyviä toimintoja. Aivorunko vaikuttaa limbisen järjestelmän ja kuorikerroksen toimintaan, mutta sillä ei ole juurikaan plastisiteettiä.



Kuva 2. Aivokuori, limbisen järjestelmä ja aivorunko (Nummenmaa, 2019)

### 2.3 Tunneäly

On selvää, että tunteet ovat meillä mukana aivan koko ajan ja ne ohjaavat jopa usein voimakkaasti tekemistämme. Älyä ja ymmärrystä vaatii kuitenkin se, että ymmärrämme tunteemme ja sen miksi näin tunnemme. Saarisen (2001) mukaan, jos tunnet älysi, niin älyt myös tuntevasi. Sokrateskin ymmärsin tämän jo aikanaan todetessaan että: ”Ihminen, tunne itsesi! Se on kaiken elämänviisauden alku.” Tunneälyn yksi tärkeimmistä taidoista onkin juuri itsetuntemus. Suurta viisautta ja älyä tarvitaan lopulta siihen, että osaamme tulkita sen, mitä tunne yrittää meille viestittää. Palaamme tähän vielä myöhemmin, kun käsittelemme aihetta itsekritiikki ja itsemyötätunto.

Perintäistä viisautta, järkeä ja älykkyyttä on jo tutkittu ja testattu hyvin pitkään. Tyypillisesti näillä testeillä on pyritty erottelemaan viisaat ja ”ei niin viisaat” toisista. Yksi esimerkki onkin, että vain tarpeeksi älykkäät pääsevät tiettyihin kouluihin. Vastaavanlaista älykkyyden testaamista ja todistelemista nähdään hyvin paljon nykyisissä työhön rekrytointi tilanteissa. Mutta Saarinen (2001) kyseenalaistaa, että tarvitsemmeko enää tällaisia ihmisten diskriminointiin perustuvia mittareita? Hänen mielestään olisi parempi fokusoida voimavarojen ja potentiaalien määrää kuvastaviin mittareihin.

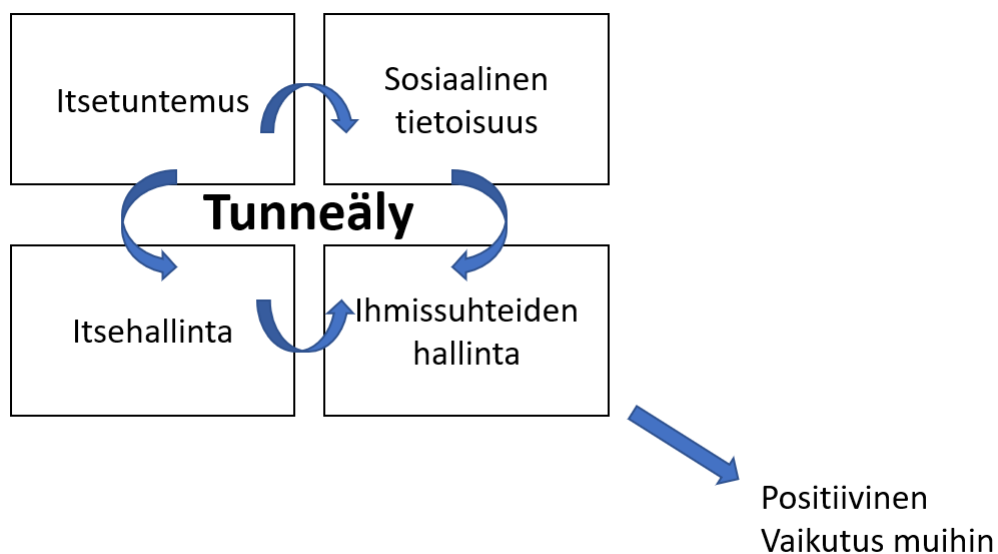
Goleman (1998) kertoo tutkimuksesta, jossa Harvardin käyneitä juristeja, lääkäreitä, opettajia ja ekonomeja tutkittiin. Siinä havaittiin, että yliopiston pääsykoetulokset – joiden ajatellaan vastaavan suurin piirtein älykkyydosamäärää - eivät korreloineet työelämässä menestymisen kanssa muuten kuin ehkä negatiivisesti. Tämä ei tietenkään missään nimessä tarkoita sitä, että koulussa menestymistä ei pitäisi tavoitella. Koulussa menestyminen ja korkea älykkyydosamäärä, totta kai, antavat hyvän mahdollisuuden menestymiseen myös työelämässä, mutta niitäkin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi työelämässä nousevat tunneälyn ja sosiaalisen älyn taidot. Siksi pelkästään kouluarvosanoilla ja älykkyydosamäärällä ei työelämässä selviä menestyksekkäästi.

Huomioitavaa on sekin, että mitä työssä menestymisellä tarkoitetaan. Voi olla esimerkiksi niin, että henkilö on valmistunut ammattiin erittäin hyvillä arvosanoilla ja siten osoittanut osaavansa asian hyvin. Hän on esimerkiksi koodaaja ja tekee työnsä taitavasti ja tunnollisesti, vaikka jokapäiväinen sosiaalinen kanssakäyminen työkalereiden kanssa takkuu. Tässä tulemmekin siihen pisteeseen, että tunneälyjohtamisen avulla saadaan kyseinen henkilö menestymään työssään. Esimiehen tulee tiedostaa tilanne ja henkilölle ominainen potentiaali, sekä mahdollistaa siten henkilölle hänen kaipaamansa työrauha

ja kunnioitetaan sitä, että henkilö ei välttämättä ole omillaan sosiaalisissa tilanteissa. Saarisen (2001) mukaan menestymisellä tarkoitetaan perinteisten ura- ja taloudellisten tekijöiden lisäksi paljon muutakin. Hän jatkaa, että tunneälyn näkökulmasta menestys määritellään juuri siksi lopputulokseksi, jota kukin meistä tavoittelee ja pitää tärkeänä. Tämä on tärkeä asia ymmärtää. Minun menestymiseni voi olla aivan eri kuin mitä sinun. Minä voin tavoitella elämässäni aivan eri asioita kuin sinä. Nämä kaikki kumpuavat meidän omista henkilökohtaisista arvoistamme ja maailmankatsomuksesta sekä siitä millaisen taustan omaamme. Meitä ihmisiä on niin monenlaisia ja erilaisista taustoista, että on selvää, miksi tunneälyn rinnalla myös sosiaalinen äly on niin tärkeässä roolissa.

### 2.3.1 Tunneälyn viitekehys

Golemanin (2011) mukaan lähes jokainen tunneälymallin elementeistä sisältyy neljään eri alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Hän kuvaa omassa mallissaan tunneälyn viitekehystä alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 3. Golemanin tunneälyn viitekehys (Goleman, 2011)

Itsetuntemus on tämän viitekehyyksen mukaan lähtökohta sille, miten tunneälyä pystytään hyödyntämään. Golemanin (2011) mukaan se, että tunnistamme miltä meistä tuntuu, on ratkaisevan tärkeää siinä, miten tunnistamme ja ymmärrämme miltä toisesta

tuntuu. Samalla tämä on lähtökohta empatia kyvyille. Näin ollen itsetuntemus sekä empatia luo meissä myös sosiaalista tietoisuutta. Samalla kun opimme itsetuntemuksen kautta tunnistamaan tunteemme ja käsittelemään niitä opimme itsehallintaa. Tuominen (2020) on haastattelussa todennut, että tunneälyn ydin on siinä, että osaa nimetä tunteen ja jatkaa, että lääkärillekin osataan sanoa, että mihin sattuu. Itsehallintaa ja sosiaalista tietoisuutta tarvitaan puolestaan sosiaaliseen kanssakäymiseen eli ihmissuhteiden hallintaan. Näin tunneälyllä ja tunneälykkäällä toiminnalla saadaan aikaan positiivinen vaikutus muihin.

Tunneäly alkaa kuitenkin juuri tunteen tunnistamisesta ja itsetuntemuksesta. Kun tunnistaa tunteen, rauhoittaa tilanteen ja pysähtyy tiedostamaan tunnekokemuksen, niin huomaa sen antavan tietoa tunteen psykologisesta, fysiologisesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Olennaista on, että tiedon alkuperä on aistitussa tai koetussa tunteessa, toteaa Isokorpi (2003)

### 2.3.2 Tunneälyn kehittäminen

Tunneälytaitojen oppimisen taustalla on sekä holistinen ihmiskäsitys, että myös humanistinen ihmiskäsitys. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan, kun tarkastellaan ihmisen inhimillistä ja ammatillista kasvua, lähtökohtana on inhimillisen olemassaolon kokonaisuus. Isokorpi (2003) kertoo, kuinka ihminen on dynaaminen, avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa elävä olento. Hän jatkaa, että humanistisen ihmiskäsityksen mukaan uskotaan ihmisen pyrkivän jatkuvaan kehittymiseen ja kasvuun. Tällöin Ihminen on sisäisen motivaation voimalla itse itseään ohjaava henkilö eli tahtova. Ihmisenä kasvamista voidaan kuvata Isokorven (2003) mukaan myös seuraavasti: sitä luonnehtii intentionaalisuus, hidas eteneminen, monitasoisuus sekä fyysinen ja psyykinen alue.

Melko yleisen käsityksen mukaan meillä on syntyessämme valtava määrä aivosoluja, jotka kuitenkin vähitellen menetämme sitä mukaa kun vanhenemme. Goleman (2011) kuitenkin torjuu tämän käsityksen kertomalla hyvät uutiset. Aivosolujen pelkkä menettäminen on vain neuromytologiaa, sillä on olemassa uusi tulkinta, jota kutsutaan neurosyntymäksi (neurogenesis). Kyse on siitä, että aivomme synnyttävät 10 000 kantasolua joka päivä, jotka jakautuvat kahtia. Näistä jakautuneista, toisesta tulee emälinja, joka jatkaa kantasolujen valmistamista ja toinen vaelttaa sinne missä niitä aivoissa tarvitaan. Päämääräksi usein valikoituu sellainen sijainti, jossa aivosolua tarvitaan uuden oppimiseen. Tutkimukset neurosyntymästä lisäävät ymmärtämystämme myös aivojen

neuroplastisuudesta. Aivojen plastisuudella tarkoitetaan niiden kykyä jatkuvasti muovata itseään, kokemuksiin perustuen.

Tunneälyssä kehittyminen vaati itseltään kovasti työtä ja muutoshalukkuutta sekä lisäksi pitää poistua omalta mukavuusalueelta. Vanhat ja jo opitut tavat ovat meissä hyvin vahvoja. Golemanin (2011) mukaan kyse on neurologisesti siitä, että aivojen hermoyhteyksistä, jotka tukevat tätä ”vanhaa” jo opittua toimintaa, on tullut hyvin vahvoja. Huotilainen ja Peltonen (2017) puolestaan puhuvat aivoissamme olevasta ankkurivinomasta: ”kun olemme alun perin oppineet jonkin tavan ajatella asiasta, meidän on vaikea luopua ajatuksesta.” Heidän mukaansa ankkurivinomasta ulos pääseminen vaatii, että tiedostamme alkuperäisen ajattelun virheen ja myös virheen syyn. Goleman (2011) puolestaan tuo esille, että kun alkaa muodostamaan uutta, parempaa tapaa, luo väistämättä uusia kytkentöjä, jotka kilpailevat vanhan tavan kanssa. Jotta uudesta tavasta muodostuu tarpeeksi vahva, sinun on hyödynnettävä neuroplastisuuden voimaa – tehtävä se uudestaan ja uudestaan. Vanhoista, jo opituista, tavoista luopumisesta käytetään myös termiä poisoppiminen.

Urheilijoiden käyttämä mielikuvaharjoittelu perustuu tähän samaan asiaan eli jo pelkkä tekemisen ajattelu aktivoi niitä samoja hermokytkentöjä aivoissa kuin aito toimintakin. Raami (2016) puolestaan vertaa aivojen toimintaa mäenlaskuun lumisessa rinteessä. Ensimmäisellä kerralla laskettaessa, voidaan laskea mistä vain. Toisella kerralla rinteessä on jo jälki ja on helppo lähteä laskemaan tuota jo olemassa olevaa jälkeä pitkin. Samalla tavalla toimivat aivot. Raamin mukaan aivoille on helpointa ja energiatehokkainta valita yhteys, joka jo toimii – eli se kohta, josta on jo aikaisemmin laskettu – siksi meille on luontaisinta valita sama ajattelu- tai toimintatapa kuin aikaisemmin. Tähän sopii mukavasti Aaro Hellaakosken aforismi: ”Tietä käyden tien on vanki, vapaa on vain umpihanki.” Valloita vielä tuntematon hanki niin opit uutta.

Meidän tunneälytaitomme eivät ole perimän ja geenien sanelemaa. Golemanin (1998) mukaan tunneäly näyttäisi olevan pääosin oppimisen tulosta ja lisäksi kehittyvän elämäkokemuksen myötä. Lisäksi hänen mukaansa tunnekyvyt kehittyvät jatkuvasti sitä mukaan, kun ihminen pääsee tunteidensa ja yllykkeidensä herraksi. Siten oppii motivoimaan itseään ja pääsee hiomaan empatiataitojaan ja sosiaalisia kykyjään. Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan oman tunneälyn kehittäminen on niin kutsuttujen kognitiivisten kykyjen sijaan ennen kaikkea kiinni tunteista kuten rohkeudesta, halusta ja innostuksesta.

Lopulta on kuitenkin myönnettävä ihmiselon realiteetit ja se, että tunneällyn kehittyminen meissä ei kuitenkaan ole itsessään avain hyvään elämään. Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan tunneälykkäät ihmiset eivät ole mitään superihmisiä. Heillä on samat huolet ja murheet kuin kaikilla muillakin ihmisillä. Erot tulevatkin esiin näiden murheiden käsittely- ja ratkaisutavoissa. Isokorven (2003) mukaan omien tunteiden ja tarpeiden tunnistaminen on vaikea tie. Silloin on kohdattava oman elämän kipupisteet ja peruspettymykset sekä opittava elämään niiden kanssa. Tuominen (2018) puolestaan kertoo tätä oppimista ja ihmisenä kasvua kuvatun näin: Kipu + Pohdinta = Kasvu

Saarinen (2001) sanoo, että tunneälytaitojen oppiminen ei käy nopeasti eikä itsestään vaan ”hitaus on kehittymisessä nopeutta.

Suomalaisissa yrityksissä on, Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan, tunneällyn kehittämisen avuksi käytetty tunneällyn mittaamisessa esimerkiksi Toronton yliopistossa kehitettyä EQ-i (Emotional Quantant inventory) ja englantilaisen henkilöstöyrityksen SHL Groupin EI-raporttia (Emotional Intelligence.) Isokorven (2003) mukaan EQ-i on ensimmäinen tieteellisesti dokumentoitu ja validoitu testi, joka mittaa tunneälyä ja se on kehitetty kansainvälisen tutkimustyön tuloksena. Isokorpi kuitenkin huomauttaa, että tunneälytaitoja pystyy kehittämään myös ilman testausta, mutta testillä on kuitenkin hyvin toteutettuna ja tulkittuna motivoiva vaikutus tunneälytaitojen kehittämiseen.

### 2.3.3 Älykkyys

Burnett (2016) esittää yksinkertaisen kysymyksen: Oletko älykäs? Jos vastasit kysymykseen, että kyllä, niin mitä se älykkyys oikeastaan merkitsee? Hänen mukaansa asia on kuin ironia tai kesäaika: useimmat ihmiset tietävät, mistä on kyse, mutta heillä on hankaluuksia selittää asiaa tarkemmin. Kaiken lisäksi älykkyys on eri ikävaiheissa hyvin erilaista ja toiset älykkyyden muodot heikkenevät ihmisen ikääntyessä, kun taas toiset kasvavat iän karttuessa, Huotilainen ja Peltonen (2017) puolestaan kirjoittavat. Heidän mukaansa älykkyytutkimuksessa puhutaan kristallisoituneesta älykkyydestä. Sillä tarkoitetaan pitkäaikaisen kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, jota nuorella ihmisellä ei vielä ole.

Ajan saatossa tutkijat ovat luoneet monia erilaisia määritelmiä älykkyydelle. Burnettin (2016) mukaan Binet ja Simon ovat määritelleet älykkyyden hyväksi arvostelukyvyksi,

hyväksi käsityskyvyksi ja hyväksi päättelykyvyksi. Nämä ovat älylle olennaisia toimintoja. Binet ja Simon kehittivät mm. ensimmäiset älykkyystestit.

Wechsler on myös laatinut useita mittaustapoja ja teorioita älykkyydelle. Yksi näistä, joka edelleenkin on käytössä, on Wechsler Audit Intelligence Scale -testi. Burnettin (2016) mukaan Wechsler kuvasi älykkyyttä kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisesti ja tulla vallitsevassa ympäristössä hyvin toimeen.

Vernon on Burnettin (2016) mukaan myös yksi merkittävä älykkyyden alalla toimiva henkilö. Vernon on puolestaan määritellyt älykkyyden monipuolisiksi ja tehokkaiksi kognitiivisiksi kyvyiksi, joiden avulla ymmärretään asioita, käsitetään niiden keskinäisiä yhteyksiä ja kyetään suorittamaan päätelmiä.

Huotilainen ja Peltonen (2017) kirjoittavat kuinka aivojen tehtävä on tuottaa kognitiota – järkeä ja tunteita. Kognition käsite on kuitenkin hyvin laaja. Se sisältää meidän tietojenkäsittelyymme liittyviä toimintoja aina havaitsemisesta, muistamisesta, oppimisesta ja tarkkaavaisuudesta oman toiminnan suunnitteluun ja arviointiin asti. Heidän mukaansa tunteet vaikuttavat kognition eri tasoilla ja siksi kietoutuvat osaksi kaikkein järkevintäkin toimintaamme. Kognitiivinen oppiminen on kuitenkin hermostollisella tasolla täysin erilaista kuin tunneälytaitojen oppiminen, nostaa esille Isokorpi (2003). Nummenmaan (2019) mukaan tutkimuksetkin osoittavat kuinka järki ja tunteet ovat aivojenkin tasolle erilliset toiminnot, vaikkakin ne molemmat toimivat tiivistä yhteistyössä keskenään.

Onko älykkyys sitten menestymisen tae? Golemanin (1998) mukaan älykkyysosamäärällä (ÄO = IQ) ei ole suoranaisesti tekemistä menestymisen kanssa. Tätä puoltaa hänen viittaamansa useat eri tutkimukset. Huomion arvoista ÄO-testaamisessa on se, että se ei varsinaisesti mittaa sitä kuinka älykäs olet, vaan sitä kuinka älykäs olet muuhun väestöön verrattuna, eli kuinka sijoitut normaalijakaumassa.

Älykkyysosamäärän ja tunneälyn kehittymiskykyä Goleman (1998) kuvaa seuraavasti: ”Toisin kuin ÄO, joka ei juuri muutu teini-ikään jälkeen, tunneäly näyttäisi olevan enimmäkseen oppimisen tulosta ja kehittyvän elämäkokemuksen myötä.”

Tunneälykäsitettä voidaan lähestyä Gardnerin moniälykkyysteorian (MI – multiple intelligences) näkökulmasta, sillä sen persoonallisissa älykkyyksissä on paljon samoja tekijöitä kuin Golemanin tunnetuksi tekemässä tunneälykäsitteessä, Isokorven (2003) mukaan.

Gardnerin (1983; 1985; 1993) teoriassa näitä älykkyyksiä on seitsemän eri tyyppiä ja ne ovat: (Isokorpi, 2003)

- 1) matemaattis - looginen
- 2) kielellinen
- 3) avaruudellinen
- 4) kinesteettinen
- 5) musiikillinen
- 6) interpersoonallinen (sosiaalinen äly)
- 7) intrapersoonallinen (minä-äly)

Isokorpi (2003) kertoo Gardnerin myöhemmin pohtineen vielä muidenkin älykkyyksien tunnistamista, kuten spiritualistinen, naturalistinen ja olemassaolon älykkyyks.

Isokorven (2003) mukaan Gardnerin persoonalliset älykkyydet osoittavat kykyä tiedostaa ja ymmärtää erilaisia tunteita ja motivaatiota itsessä ja muissa ihmisissä. Tämä on yhteistä Golemanin tunneälykäsitteen kanssa. Isokorpi kuvaa lisäksi, kuinka Goleman ja ottelee tunnetaidot persoonallisiin- ja sosiaalisiin taitoihin samoin kuin Gardnerin inter- ja intrapersoonallisuus. Ydinkyknä, intrapersoonallisessa älykkyydessä, pidetään pääsyä omaan tunne-elämään eli kykyä tiedostaa ja eritellä tunteitaan ja niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen. Intrapersonallisuus suuntautuu ihmiseen itseensä, kun taas interpersoonallisuus kohdistuu enemmän muihin ihmisiin. Interpersoonallisen älykkyyden ydinkyknä on kyky ymmärtää muita ihmisiä ja heidän erojaan; erityisesti heidän mielialojaan, temperamenttiaan, motivaatiotaan ja halujaan ja toimia onnistuneesti tämän tiedon varassa. Isokorpi väitöskirjassaan toteaa, että vaikka Gardnerin ajatukset persoonallisten älykkyyksien laadusta sopivat tunne-elämän kuvaamiseen ja tunteiden hallinnan teorioille, tunteiden osuutta ei ole juurikaan käsitelty MI-teoriassa. Isokorpi (2003) nostaa vielä esille, kuinka Goleman on todennut että, Gardnerin teoriassa keskittään enemmän metakognition eli henkisten prosessien tiedostamiseen kuin tunnekykyjen suuntaan. Gardner itseasiassa suhtautuu kriittisesti käsitteeseen tunneäly ja puhuu mieluummin emotionaalisesta sensitiivisyydestä.

Tuoko älykkyyys ihmiselle onnellisuutta? Saarinen ja Kokkonen (2003) kertoo kuinka saksalainen filosofi Schopenhauer (1788–1860) oli jopa sitä mieltä, että tyytyväisyys elämään on suorassa suhteessa ihmisen tylsämielisyyteen ja näin ollen äly lisää omistajiensa tuskaa. Esimerkiksi huippulahjakkailta tutkijoilta ja taiteilijoilta saattaakin olla huomattavia vaikeuksia tulla toimeen oman sisäisen maailmansa ja jopa arjen kanssa. Melko

äärimmäinen esimerkki on Nobel-palkittu matemaatikko John Nash, jonka superlahjakkuutta varjosti hankaluus elämän ja sosiaalisuuden kanssa, vaikkakin sairauden muodossa.

Älykkyyden ja tunneällyn käsitteitä voidaan tarkastella taulukon 1. avulla. Taulukossa rinnastetaan ja verrataan näitä käsitteitä toisiinsa. Isokorpi (2003) on koostanut taulukon erinäisten lähteiden avulla.

Vasemmassa sarakkeessa on älykkyyttä kuvaava luonnehdinta, kun taas oikeassa sarakkeessa on tunneälyä kuvaava vastaava luonnehdinta. Tärkein esille nostettava vastaavuus taulukossa 1 on se, että ”älykkyyttä on kyky oppia, soveltaa opittua ja ratkoa ongelmia”, kun taas ”tunneälyä on kyky toteuttaa tiedon prosessointia omista ja toisten tunteista.”

Taulukko 1. Älykkyyden ja tunneällyn käsitteitä (Isokorpi, 2003)

Yleinen älykkyyys lyhennetään kirjaimella g, joka viittaa g-tekijään (general intelligence factor)	Tunneäly lyhennetään kirjainyhdistelmällä EI, joka viittaa emotionaalisiin tekijöihin (Emotional intelligence)
Yksilön älykkyyttä voidaan mitata keskittymällä g-tekijään ja ilmoittaa se älykkyydosamääränä lyhenteellä IQ (Intelligence quotient)	Yksilön tunneälykkyyttä voidaan mitata keskittymällä tunnepitoisen informaation käsittelyyn ja ilmoittamalla se tunneosamääränä lyhenteellä EQ (emotional quotient)
Älykkyyttä on kyky oppia, soveltaa opittua ja ratkoa ongelmia, sekä hahmottaa erilaisia asioiden välisiä suhteita, joka nähdään yksilön taitona käyttää ja kehittää omia kykyjään	Tunneäly on kyky toteuttaa tiedon prosessointia omista ja toisten tunteista, sekä soveltaa kyseistä tietoa, tavalla, joka edistää yksilön hyvinvointia
Älykkyyys ilmenee taitona ymmärtää ja käsitellä abstrakteja asioita.	Tunneäly ilmenee taitona ymmärtää omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan ja saada ne hyväksytysti nähtäväksi
On olemassa myös monia muita persoonallisuuden piirteitä, joita älykkyydosamäärä ei mittaa	On olemassa myös monia muita persoonallisuuden piirteitä, joita tunneällyn määritelmä ei kata

### Homo Sapiens vai Homo Patiens?

Homo sapiens eli viisas ihminen. Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan kulttuurimme on kova järkiperaistämään kaiken, koska olemme ”viisaita” ihmisiä. Tämä kuitenkin ohjaa meitä rationaalisuuden ja täydellisen hallinnan harhaan, jonka vuoksi ohitamme sujuvasti omat ja muiden tunteet. Heidän mielestensä tämä taipumus järkiperaistamiselle

kuvastaa hyvin lajillemme annettu nimi ”homo sapiens” (viisas ihminen), joka viittaa vain älyymme. Franklin, ehdotti aikoinaan osuvampaa nimeä ”homo patiens”, joka viittaakin älyn sijasta ihmisen tuntevaan, kärsimykselliseen puoleen. Kumpia olemme, viisaita vai tuntevia?

#### 2.3.4 Tunneälytutkimuksen historiaa

Tunneäly (Emotional Intelligence = EI) terminä on verrattain uusi, mutta esimerkiksi jo Platon 2000 vuotta sitten totesi: ”All learning has an emotional base”. Kaikella oppimisella on emotionaalinen perusta. Tästä lähtien tiedemiehet, tutkijat ja filosofit ovat pyrkineet todistamaan todeksi tai epätodeksi tunteiden ja emootioiden vaikutukset ja tärkeyden ihmisen jokapäiväisessä elämässä. Valitettavasti kuitenkin viimeisen vuosituhannen aikana on paljon myös korostettu sitä, että tunteet ovat este päätöksenteolla ja estää keskittymästä tärkeimpään. Olen myös havainnut tämän työelämässä, että suuren painoarvon saa juuri järjeistäminen ja rationaalisuus. Ei sotketa tunnetta päätöksentekoon! - helposti sanotaan. Rationalismi on kuitenkin ongelmallista siksi, että sellainen ihmiskuva on vinoutunut. Aaltolan ja Ketosen (2018) mukaan se painottaa yhtä ihmisen kyvyistä muiden kustannuksella ja tekee näin tavalla, joka tuottaa puolittaisen, jopa karika-tyyrimäisen käsityksen ihmisyydestä. Goleman (2006) puolestaan kertoo, kuinka Heinlein on todennut ironisesti, että ihminen ei ole rationaalinen vaan rationalisoiva. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kun aivojen vaistonvarainen järjestelmä eli niin kutsuttu ”oikotie” on jo reagoinut niin vasta sitten rationaalinen järjestelmä eli ”valtatie” ehtii reagoida. Toisin sanoen, kun nopea impulsiivinen reaktio tai päätös on jo tapahtunut, niin sitten yritetään rationaalisesti selitellä tapahtunut järjellä tehdyksi päätökseksi.

Tieteen filosofiassa pidettiin pitkään järki ja tunteet hyvin erilisinä ja jopa vastakkaisina tekijöinä. Niiniluoto (1996) nimesi kaksi eri koulukuntaa, rationalistit ja emotivistit. Saari-nen (2007) kuvaa heitä siten, että rationalistit suhtautuivat tunteisiin irrationaalisina ja kontrolloivina tekijöinä ja pitivät siksi järkeä hyvänä asiana. Emotivistit puolestaan pitivät puhdasta järkeä vaarallisena, kylmänä ja kovana. Siksi he näkevät tunteet keskeisinä inhimillisinä tekijöinä.

Kuitenkin viimeisten vuosikymmenien aikana tutkimukset ovat osoittaneet, että juuri tunteet ja emootiot ovat arvokkaita signaaleja, jotka auttavat meitä menestymään ja selviytymään, selvittävät Sharma ja Dhani (2016). Useat johtajat ovat todenneet, että vaikka laskelmat ja olemassa olevat tiedot puoltaisivat päätöstä, niin päätöstä ei tule tehdä, jos

se tuntuu ”jotenkin” väärältä. Tutkimukset ovat osoittaneet senkin, että jos ihmisen juuri tunteita käsittelevät osat aivoissa vaurioituvat niin ihmisen päätöksentekokyky vaikeutuu selvästi. Tämäkin osoittaa, että tunteet ovat tärkeässä osassa päätöksenteossa.

Aaltola ja Keto (2018) tuovat esille, kuinka tunteet ovat osa ajatteluamme. Niitä ei ole mahdollista irrottaa järjestä, sillä kumpikin vaikuttaa toiseen. Järki ja tunteet tukevat toisiaan ja antavat toisilleen muotoja ja motiiveja. Vain toisen painottaminen johtaa tasapainon katoamiseen. Lisäksi he muistuttavat, että myös Platon aikoinaan kuvasi tunteiden ja järjen välistä suhdetta siten, että tunteet ovat kuin hevosia, joita järki pyrki ohjaamaan.

### Tunneällyn historian aikakaudet Sharman ja Dhanin (2016) mukaan

Vaikka Sokrates ja Platon pohtivat aikanaan tunteiden ja järjen välistä suhdetta niin kuitenkin yleisesti tarkasteltuna nähdään, että ennen 1970 luvulle tuloa, älykkyys ja tunteet olivat omina erillisinä aloina. Älykkyystutkimuksessa oli psykometrinen lähestymistapa ja tunnetutkimuksessa puolestaan väiteltiin, että tuleeko ensin psykologinen rektio vai tunne. 1920 luvulla Thorndike esitti sosiaalisen älykkyuden konseptin, kyvyn tulla toisten ihmisten kanssa toimeen ymmärtämällä toisia, heidän motiivejaan sekä käyttäytymistä itseään ja toisia kohtaan. 1940 luvulla Wechsler kuvaa älykkyyttä kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisesti ja tulla vallitsevassa ympäristössä hyvin toimeen, Burnettin (2016) mukaan. 1950 luvulla Maslow esitti ihmisen tarvehierarkian ja osoitti myös, että ihminen voi kehittää omaa tunnevoimaa.

1970 ja 1980 lukuja pidetään tunneällyn (EI) esivaiheiden aikana. Kognitiotiede alkoi tutkimaan kuinka tunteet ovat vuorovaikutuksessa ajatuksien kanssa ja aivotutkijat alkoivat erittelemään tunteiden ja kognition välisiä yhteyksiä. Gardnerin teoria moniälykkyydestä kuvasi intra- ja interpersoonallisuudet, jotka ovat perusta useille tunnetuille tunneällyn malleille. Gardnerin mukaan nämä älykkyudet ovat yhtä tärkeitä kuin älykkyysosamäärä IQ. Samaan aikaan empiirinen tutkimustyö sosiaalisesta älykkyydestä nosti esille neljä kykyä: Sosiaaliset kyvyt, empatia kyvyt, käytännölliset asenteet ja tunteellisuuden eli herkkyyden. Myös satunnaista tunneäly (EI) termin käyttöä esiintyi. Esimerkiksi 1985 Payne käytti termiä emotional intelligence(tunneäly) hänen väitöskirjassaan. Saarinen (2001) kuvaa, kuinka samoihin aikoihin Bar-Onia alkoi askarruttaa menestymisen paradoksi. Bar-On pohti, miksi useat ihmiset, joilla on hyvät taustatekijät ja korkea älykkyysosamäärä, menestyvät tavallisia ihmisiä heikommin niin työelämässä kuin vapaa-

ajallaan. Hän kokosi yhteen tutkimustuloksia ja eri teorioita, niin ihmisten menestymiseen kuin hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä jopa neljältä eri vuosikymmeneltä. Hänen työnsä pohjaakin pitkälti jo mainittujen pioneerien kuten Wechslerin, Maslowin, Gardnerin, mutta myös Mayerin ja Saloveyn tutkimuksiin, Saarinen (2001) täsmentää.

Tunneälytermi alkoi yleistyä 1990 luvun alussa, kun Mayer ja Salovey (myöhemmin myös Caruso) julkaisi useita artikkeleja tunneälystä. Vaikka Intelligence-lehden toimittaja kiisti tunneälyn olemassaolon, tunneälyn jatkokehitys jatkui aivotieteissä, muistuttaa Sharma ja Dhani (2016). Tähän aikaan myös ensimmäinen tunneälyn mittaus menetelmä kehitettiin.

1990 luku oli tunneälyn popularisoinnin ja laajentumisen aikaa. Goleman julkaisi Emotional Intelligence: Why It can Matter More than IQ-kirjan ja siitä tulee maailman laajuinen myyntimenestys. Time Magazine käytti termiä EQ (Emotional Quotient) lehtensä kansikuvassa. Goleman aloitti tunneälyn popularisoinnin eli tieteellisen yleistajuistamisen.

1990 luvun lopulta luvulta tähän päivään tunneälyn konsepti on jatkanut tarkentumistaan sekä vartaisarvioitua artikkeleita tunneälystä ovat yleistyneet. Tämän lisäksi tietoisuus tunneälystä on lisääntynyt myös yritysmaailmassa.

### 2.3.5 Tunnetaitojen yleisluokitus

Tunneälyyn perustuvaa kykyä ihmisellä sanotaan tunnetaidoksi. Goleman (1998) jakaa tunnetaidot henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot määrittelevät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Sosiaaliset taidot vastaavasti määrittelevät sitä, miten hyvin tulemme toimeen kanssa ihmisten kanssa. Nämä henkilökohtaiset taidot jakautuvat 3 osa-alueeseen: itsetuntemukseen, itsehallintaan ja motivoitumiseen. Sosiaaliset taidot puolestaan jakautuvat 2 osa-alueeseen: empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin.

Tunnetaidon ansiosta voimme suoriutua työstä tavallista paremmin ja siten menestyä työssä. Taulukossa 2 on esitetty viisi tunneälyn osa-aluetta ja niiden suhtautuminen kahteenkymmeneenviiteen tunnetaitoon.

Taulukko 2. Tunnetaitojen yleisluokitus (Goleman, 1998)

TUNNETAITOJEN YLEISLUOKITUS
<p><b><u>Henkilökohtaiset taidot</u></b></p> <p><i>Nämä taidot määrittävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa</i></p>
<p><b>ITSETUNTEMUS</b></p> <p><i>Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tietoisuus omista tunteista:</b> Omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen</li> <li>• <b>Itsearviointi:</b> Käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista</li> <li>• <b>Itseluottamus:</b> Varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä</li> </ul>
<p><b>ITSEHALLINTA</b></p> <p><i>Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Itsekuri:</b> Haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta</li> <li>• <b>Luotettavuus:</b> Rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen</li> <li>• <b>Tunnollisuus:</b> Vastuun kantaminen omasta toiminnasta</li> <li>• <b>Joustavuus:</b> Muutoksiin sopeutuvainen</li> <li>• <b>Innovatiivisuus:</b> Luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin</li> </ul>
<p><b>MOTIVOITUMINEN</b></p> <p><i>Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kunnianhimo:</b> Halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin</li> <li>• <b>Sitoutuminen:</b> Ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen</li> <li>• <b>Aloitekyky:</b> Valmius tarttua tilaisuuteen</li> <li>• <b>Optimismi:</b> Into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta</li> </ul>
<p><b><u>Sosiaaliset taidot</u></b></p> <p><i>Nämä taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa</i></p>
<p><b>EMPATIA</b></p> <p><i>Taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Muiden ymmärtäminen:</b> Toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen</li> <li>• <b>Muiden kehittäminen:</b> Muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykyjensä edistäminen</li> <li>• <b>Palvelualltius:</b> Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moninaisuuden hyväksikäyttö:</b> Tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla</li> <li>• <b>Yhteisötuntuma:</b> Tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista</li> </ul>
<p><b>SOSIAALISET KYVYT</b></p> <p><i>Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vaikuttaminen:</b> Tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö</li> <li>• <b>Viestintä:</b> Avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen</li> <li>• <b>Ristiriitojen hallinta:</b> Erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen</li> <li>• <b>Johtajuus:</b> Ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen</li> <li>• <b>Muutosvalmius:</b> Muutosten alullepano ja hallinta</li> <li>• <b>Suhteiden solmiminen:</b> Hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen</li> <li>• <b>Yhteistyö:</b> Työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi</li> <li>• <b>Tiimityötaidot:</b> Synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa</li> </ul>

Tunneäly ei siis itsessään takaa työssä menestymistä, vaan on hallittava myös tunnetaidot. Jos esimerkiksi ihminen tunnistaa hyvin toisten tunteita eli on empaattinen, hän ei välttämättä osaa kuitenkaan toimia tilanteen vaatimalla tavalla tunneälykkäästi. Toisin sanoen hän ei välttämättä osaa ottaa huomioon toisen tunteita, vaikka ne tunnistavatkin. Tunneälykkäällä ihmisellä on kuitenkin hyvät lähtökohdat tunnetaitojen oppimiselle.

### 2.3.6 Tunneälytutkimus

Goleman tutki aineistoa, joka oli kerätty 121 organisaatiosta ympäri maailman. Aineisto piti sisällään 181 eri ammatin taitokuvaukset, eli millaisia ominaisuuksia piti olla, että työ saatiin hoidettua erityisen pätevästi, johtoportaan mielestä. Golemanin (1998) mukaan tutkimus lähti ajatuksesta, että kuinka tärkeitä tunnetaidot huippuosaajille oikeastaan ovat tekniseen tietotaitoon ja älykkyyteen verrattuna? Analyysivaiheessa Goleman jakoi työssä tärkeiksi koetut taidot äly- ja tekniikkapohjaisiin taitoihin ja tunnetaitoihin. Kun kaikki 181 kuvausta oli käyty läpi, todettiin, että 67 % kyvyistä, joihin menestyksen katsottiin perustuvan, olivat tunnetaitoja. Toisin sanoen, tunnetaidot olivat kaksi kertaa tärkeämpiä kuin tekninen osaaminen tai älykkyydosamäärä.

Goleman (1998) kertoo toisesta samankaltaisesta tutkimuksesta, mutta vielä laajemmasta, jonka teki Spencer Jr. Hän on Hay/McBerin maailmanlaajuisen tutkimus- ja

tekniikkaosaston johtaja. Hänen tekemän analyysin aineisto kattoi pätevyysmalleja 286 eri organisaatiosta. Näistä kaksi kolmannesta sijaitsi Yhdysvalloissa ja loput yksi kolmannesta sijaitsivat 20 muussa maassa. Ammattikirjoon kuului johtamistehtäviä ylimmästä johdosta aina perinteisiin työnjohdollisiin tehtäviin. Tehtävät liittyivät tekniikkaan ja tutkimukseen, myyntiin ja markkinointiin, terveydenhuoltoon, opetukseen, valtiohallintoon ja myös uskonnollisten yhdistysten tehtäviin. Eli erittäin laajasta aineistosta oli kyse.

Goleman (1998) kertoo, kuinka Spencer erotteli aineistosta 21 yleisluontoista taitoa. Vain kaksi taitoa olivat puhtaasti älyllisiä: analyttinen ja käsitteellinen ajattelu. Näiden lisäksi yksi taito oli tekninen tietotaito. Kaikki loput, eli 18 tärkeäksi koettua taitoa pohjautuivat tunneälyyn. Tutkimuksesta selviää, että suuri enemmistö, yli 80 prosenttia, näistä yleisluontoisista taidoista pohjautuivat tunneälyyn, eivätkä puhtaasti kognitiivisiin kykyihin. Nämä tunneälyyn pohjautuvat taidot erottavat siis huippuosajat keskinkertaisuuksista.

Saarinen (2007) suhtautuu joihinkin Golemanin esille tuomiin tutkimuksiin kriittisesti. Siitä huolimatta hän toteaa, että vaikka Golemanin väitteille tunneälystä ei löytyisi katetta, tuloksia tunneällyn lisäämisen ja kehittämisen hyödyistä työelämässä on silti olemassa.

## 2.4 Sosiaalinen äly

1920-luvulla, samaan aikaan kun älykkyystestit olivat alkaneet yleistymään, Thorndike ”sosiaalisen älyn käsitteen luoja” kehitti alkuperäisen määritelmän termille sosiaalinen äly, Goleman (2006) esittää. Thorndike jaotteli älykkyudet seuraavasti; mekaaninen-, abstrakti- ja sosiaalinen äly. Hän kuvaili sosiaalista älyä muun muassa kyvyksi ymmärtää ja johtaa miehiä ja naisia, mutta hän ei kuitenkaan onnistunut löytämään keinoa, miten voisi mitata sosiaalista älyä. Golemanin mukaan nykyisissä sosiaalisen älyn kuvauksissa ei nykyisinkään oikein eroteta toisistaan teeskentelyä ja aitoihin, niin sanottuihin terveisiin, ihmissuhteisiin kuuluvaa aitoa välittämistä. Eli onko esim. toisten manipulointi sosiaalista älykkyyttä? Golemanin mielestä pelkästään manipuloiva käytös ja asioiden näkeminen oman edun kannalta toisen ihmisen kustannuksella, ei täytä sosiaalisen älykkyuden kriteerejä. Aaltolan ja Ketosen (2018) mukaan tällainen käytös on niin sanottua pimeää empatiaa.

Sosiaalisella ympäristöllä, kuten työyhteisöllä, on merkitystä myös tunneälytaitojen kehittymiseen. Isokorven (2003) mukaan tunneälytaitojen oppiminen on yksilöllistä.

Kuitenkin siitä huolimatta tunneälytaitojen kehittyminen tapahtuu suuressa määrin sosiaalisessa yhteisössä eli ihminen kehittyy muiden avulla omaksi itsekseen.

Sosiaalisella älyllä on iso merkitys myös työyhteisön ryhmäytymisessä. Kaikenlaisessa kanssakäymisessä on valtavan tärkeää sosiaalinen kyvykkyys eli ihmissuhteiden hallinta. Erilaisten ihmisten kanssa on pystyttävä tulemaan toimeen ja ylipäättään ymmärrettävä yksilön arvo ja itsemääräämisoikeus. Ihmisten moninaisuus on rikkaus myös työyhteisölle. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan erityisen hyvin toimivissa työryhmissä ihmisten kognitiiviset valmiudet vaihtelevat, koska samassa tiimissä on naisia ja miehiä, vanhoja ja nuoria, eri kulttuuritaustoista tulevia tai erilaisilla elämäkokemuksilla varustettuja ihmisiä. Voidaan siis sanoa, että hyvän ryhmän älykkyys on enemmän kuin yksilöiden älykkyysien summa. Lisäksi ajattelu rikastuu, kun erilaiset ihmiset käyttävät omia vahvuuksiaan ajattelemalla eri tavoin, täsmentävät Huotilainen ja Peltonen.

#### 2.4.1 Sosiaalisen älyn kyvyt osana tunneälymallia

Sosiaalisen neurotieteen myötä alkoi sosiaalisen älyn uudelleenarviointi yhdessä sisar-tieteensä tunneälyn kanssa. Goleman (2006) kuvaa taulukon 3. avulla sosiaalisen älyn kyvyt osana tunneälymallia.

Taulukko 3. Sosiaalisen älyn kyvyt osana tunneälymallia (Goleman, 2006)

<b>TUNNEÄLY</b>	<b>SOSIAALINEN ÄLY</b>
<b>Tietoisuus omasta minästä</b>	<b>Sosiaalinen tietoisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaistonvarainen empatia</li> <li>- Empaattinen tarkkuus</li> <li>- Kuunteleminen</li> <li>- Sosiaalinen kognitio</li> </ul>
<b>Itsehillintä</b>	<b>Sosiaalinen kyvykkyys (eli ihmissuhteiden hallinta)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Synkronia</li> <li>- Hyvän vaikutelman antaminen</li> <li>- Vaikutusvalta</li> <li>- Huolenpito</li> </ul>

Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan ihmisen aivot sekä ihmisyhteisö kokonaisuutena pystyvät luovuuteen, ajattelun muutoksiin, innovointiin, tunneälyyn, vuorovaikutukseen ja laaja-alaiseen oppimiseen. Heidän mukaansa, ihmisen älykkyyttä hyödyntävä työnteko sisältää kaksi elementtiä, jotka ovat automatisoinnin taitavan hyödyntämisen ja toisaalta inhimillisen, vuorovaikutteisen osaamisen älykkään hyödyntämisen ja kehittämisen.

Goleman (2011) puolestaan esittää, että sosiaalisen tietoisuuden perustaito on empatia. Sen avulla voi aistia mitä muut ajattelevat ja tuntevat ilman sanoja. Toiset meistä kokevat tunteet hyvin intensiivisesti, kun taas toisen kokevat tunteet melko pinnallisesti. Golemanin (2011) mukaan tutkimuksen tuovat esille, että ne, jotka tuntevat vahvasti, kykenevät todennäköisesti viestimään aidommin ja siksi luomaan helpommin yhteyden toisiin ihmisiin. Tämäkin osoittaa, että tunteilla ja tuntemisella on merkitystä ihmissuhteiden luomisessa ja sosiaalisissa suhteissa.

Sosiaalisessa kanssakäymisessä, on kuitenkin tiedostettava se, että tunteet ovat syvällä meidän sisällämme ja hyvin yksityisiä. Isokorven (2003) mukaan meidän tulee ymmärtää ja hyväksyä, että kaikille ja kaikkien tunnekokemusten yhteinen jakaminen ei välttämättä muodostu vapauttavaksi kokemukseksi vaan voi toisia ahdistaa ja kuormittaa liiallisesti.

#### 2.4.2 Synkronia

Tunne vaikutuksessa puhutaan usein sisäisistä tahdistimista ja synkroniasta, joiden merkitys ei aina ole ihan selvä. Synkronia on yksi osa sosiaalisen älyn mallista ja lukeutuu sosiaaliseen kyvykkyyteen, kuten taulukko 3. osoitti. Luonto, johon ihminenkin kuuluu, rakastaa oikeaa ajoitusta. Golemanin (2006) mukaan luonnontieteissä synkroniaa löytyy kaikkialta elollisesta maailmasta. Synkroniaa esiintyy aina silloin kun jokin prosessi värähtelee samalla taajuudella toisen prosessin kanssa. Samalla tavalla ihmisten vuorovaikutustilanteissa tunne-elämän rytmin tahdistuvat.

Esimerkiksi, kahden selloa soittavan muusikon oikeat aivopuoliskot tuottavat hermoimpulsseja lähes samalla taajuudella, kun he soittavat samaa kappaletta. Goleman (2006) kuvailee, kuinka musikaalisuudesta vastaavien aivoalueiden synkronia on paljon suurempi kahden muusikon aivojen välillä kuin kummankaan yksilön oikean ja vasemman aivopuoliskon välillä. Silloin kun koemme toisen ihmisen kanssa jotain edellä kuvatun mukaista harmoniaa, tulee siitä kiittää hermojärjestelmiä, joita tutkijat kutsuvat niin

sanotuiksi tahdistajiksi, eli ”oskillaattoreiksi”. Kun kaksi ihmistä keskustelevat syvällisesti ja keskittyneesti, heidän kehonsa liikkeet vaikuttavat mukailevan tarkoin keskustelun tempo ja rakennetta. Synkronia syntyy kuitenkin sekunnin murto-osassa kehon ja puheen välille. Kun puhekumppanit keskustelevat, heidän synkroniansa nivoutuvat toisiinsa. He eivät pysty kuitenkaan itse tiedostamaan tilannetta eivätkä analysoimaan taustalla vaikuttavia monimutkaisia koreografioita, kuvailee Goleman (2006) Tällöin aivot hallitsevat tilannetta ilman, että tietoisuudella on osaa asiaan ja näin kehomme etsii kanssamme vuorovaikutustilanteessa olevan henkilön hienovaraisia merkkejä, joihin voisi synkronoitua. Meidän sisäiset tahdistimme pyrkivät siis säätämään meidän alitajuisesti synkroniaan ”synkkaan” toisen ihmisen kanssa. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että jo muutamassa minuutissa alamme askeltaa ja heiluttaa käsiämme samassa tahdissa kuin henkilö kenen kanssa kävelemme. Liike on aluksi eritahtista, mutta hyvin pian liikkeet synkronoituvat samaan tahtiin.

Tunteitamme opimme synkronoimaan lapsen ja vanhemman välisessä vuorovaikutuksessa jo paljon ennen kuin osaamme edes puhua, saati sitten kuvailla tunteitamme. Golemanin (2006) mukaan lapsen (vauvan) ja vanhemman välinen vuorovaikutus perustuu tunteiden synkroniaan, josta seuraa välitön yhteisymmärrys, joka on sanatonta ja käsitteetöntä yhteisymmärrystä. Goleman jatkaa, että kyky synkronoitua toisen ihmisen kanssa samaan tapaan kuin vauva-aikoina toimii apunamme vuorovaikutustilanteissa koko elämämme ajan.

Hermostollinen perusta tällaiselle synkronialle on aivojemme oikotien järjestelmissä, kuten peilineuroneissa ja sisäisissä tahdistimissa. Golemanin (2006) mukaan päästäksemme samalle aaltopituudelle toisen ihmisen kanssa meidän on luettava toistemme sanattomia vihjeitä samanaikaisesti. Lisäksi meidän on reagoitava niihin sujuvasti, ilman tietoista suunnittelua.

Peltonen (2017) kertoo, kuinka Helsingin yliopiston kognitiivisen aivotutkimuksen yksikössäkin on tutkittu aivojen rytmisen toiminnan synkronointia, Saarikiven johdolla. Tutkimuksen hypoteesi oli, että synkronoituminen olisi yhteydessä yhteistyöhön ja jaetun oppimisen nopeuteen.

## 2.5 Tunnetartunta

Tiedämme, että työpaikan käyttäytymis- ja tapakulttuuria on hyvin hidasta muuttaa, kun taas tunneilmapiiri voi muuttua jo hetkessä. Emergy Oy (2020) viestittää, kuinka tunteet ovat ratkaiseva tekijä ihmisen suorituskyvyn ja hyvinvoinnin taustalla. Ihmisten päivittäin työpaikalla kokemista ja ilmaisemista tunteista muodostuu tiimien ja koko työpaikan tunneilmasto.

Goleman (2006) sanoo, että kun ymmärrämme, kuinka herkäät aivomme ovat sosiaalisille tilanteille, käsitämme myös, millainen vaikutus toisilla ihmisillä on paitsi mielialaamme myös biologiaamme. Vastaavasti sosiaalisesti älykkään henkilön tulee tiedostaa, kuinka itse vaikuttaa toisiin kanssa ihmisiin.

Goleman (2006) kuvailee, kuinka tavallisesti näköaistimus kulkee silmistä aivojen talamukseen, jonne kaikki aivoihin tulevat aistimukset ensiksi saapuvat ja sitten jatkavat sieltä kulkua esimerkiksi aivokuoren näköalueelle. Lisäksi on lyhyempikin polku, joka välittää viestin suoraan talamuksesta manteliumakkeeseen. Manteliumake (joita on itseasiassa kaksi) on aivojen osa, joka tulkitsee sanattomia viestejä, kuten muutoksen äänensävyssä, olemattoman kulmien kurtistuksen tai äkillisen asennonvaihdoksen ja nämä kaiken lisäksi vain muutamissa mikrosekunneissa. Toisin sanoen manteliumake reagoi näkemäämme jo ennen kuin tiedostamme mitä näemme. Kun havaitsemme toisen ihmisen tunteen, me alamme kirjaimellisesti tuntea samoin. Tämä johtuu Golemanin (2011) mukaan siitä, että peilisolomme jäljittelevät toisen ihmisen tilaa, silloin kun tunnemme empatiaa toista ihmistä kohtaan.

Harmillista kuitenkin on se, että juuri negatiiviset tunteet ovat herkempiä tarttumaan kuin positiiviset. Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan tutkijat selittävät tätä sillä, että ihmisellä on enemmän kielteisiä tunneluokkia kuin positiivisia. Lisäksi on hyvin inhimillistä, että kielteisiin tunteisiin kiinnittää helpommin huomiota, koska ne alkavat vaivaamaan mieltä samalla kun mieliala heikkenee. Iloinen ja hyväntuulinen mieli on helppo olotila, jolloin siihen ei kiinnitä erityistä huomiota, päinvastoin kuin huonoon mieleen. Tunneälykkäät ihmiset suhtautuvat siksi omiin kielteisiin tunteisiinsa hyväksyvästi ja sallivasti sekä omiin huonoihin tuuliinsa varsin armeliaasti.

Tunnetartunta ei ole vain kahden ihmisen hermoverkostojen ”yhdistyminen” toisiinsa. Systemiteorian termin kyse on aivojen kytkeytymisestä toisiinsa, kuten Goleman (2006) asian ilmaisee. Tunnetartunta voi tapahtua yhtä lailla ryhmässä tai jopa

väkijoukossa. Tällöin puhutaan kollektiivisesta tunnetartunnasta. Kun ryhmä istuu muutamankin minuutin puhumatta mitään, niin sen henkilön, jonka kasvot ilmaisevat voimakkaimpia tunteita, määrittää koko ryhmän tunnesävy. Goleman (2006) jatkaa, että ryhmässä vallitsevat tunteet voivat vaikuttaa siihen, kuinka sen jäsenet käsittelevät informaatiota sekä tekevät sen perusteella päätöksiä. Tämän takia onkin erityisen tärkeää yhteisessä päätöksenteossa ja kokouskäyttäytymisessä kiinnittää huomiota siihen, miten asioista puhutaan, mitä ja miten sanotaan sekä erityisesti kokoustilassa vallitsevaan tunneilmapiiriin. Goleman puhuu tunnetason konvergenssista, joka saa osapuolet ajattelemaan ja tuntemaan asioista samalla tavalla.

Aaltola ja Keto (2018) kirjoittavat Myötäelämisen tiedettä käsittelevässä kirjassa, että paitsi filosofia, myös esimerkiksi sosiaalipsykologia, sosiologia ja neurotieteet ovat tuoneet esille tutkimusta, jonka mukaan tunteilla on keskeinen rooli paitsi ihmisen valinnoissa ylipäätään myös moraalisisessa päätöksenteossa. Myös Nummenmaan (2019) mukaan pidämme moraalialälyllisenä asiana, vaikka se on ennen kaikkea tunneasia.

### Tunnekaappaus

Tunnetartuntaa ei pidä kuitenkaan sotkea tunnekaappaukseen, joka on eriasia. Golemanin (2011) mukaan tunnekaappauksessa on kyse siitä, että kun mantelitimake huomaa jonkin vaaran, se hetkessä ottaa haltuun koko aivot – ja erityisesti myös otsalohkon, joka on kognitiivisen kontrollin alue - jolloin me koemme mantelitimakkeen aiheuttaman tunnekaappauksen. Jos tällainen tunnekaappaus tapahtuu työpaikalla, niin se suuntaa kaiken huomion tuohon mantelitimakkeen tunnistamaan mahdolliseen uhkaan, jolloin on lähes mahdotonta keskittyä työhön, koska ajatuksen pyörivät vain uhkaavan asian ympärillä, joka vaivaa sinua. Kaappauksen aikana, emme pysty oppimaan uutta ja meidän on vaikeaa toimia jopa opittujen toimintatapojen kanssa, jolloin käytöksemme vaikuttaa muille vieraalta.

Goleman (2011) luettelee viisi tärkeintä mantelitimakkeen ”vaaratutkan” laukaisijaa työpaikalla:

- halveksunta ja kunnioituksen puute
- epäoikeudenmukainen kohtelu
- epäkunnioitus
- tunne siitä, ettei minua kuunnella tai kuulla

- epärealistiset aikataulut

On ilmeistä, että listatut asiat ovat hyvin tunteita herättäviä ja harmi kyllä usein työyhteisössä esillä olevia epäkohtia, jotka eivät kuulu tunneälykkääseen työilmapiiriin. Goleman (2011) kuvaa kuinka tunnekaappauksen seurauksena sympaattinen hermojärjestelmämme aktivoituu ja siksi hälytysjärjestelmämme pumpppaa kehoomme stressihormonia, joka aiheuttaa kehossamme stressireaktion. Tämä aiheuttaa meissä joko taistelutahtoa tai täydellisen lamaantumisen ja sillä on lisäksi muitakin negatiivisia vaikutuksia, kuten immuunijärjestelmämme heikkeneminen.

Golemanin (2011) mukaan yksi keino päästä irti tunnekaappauksesta on aloittaa sillä, että havainnoi ja huomioi, mitä omassa mielessä ja aivoissa on tekeillä. Opettele sanomaan itsellesi, että minä ylireagoin, olen nyt todella ahdistunut tai huomaan alkavani hermostua, Goleman neuvoo. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tunnekaappauksessa olet, sitä helpompi sitä on koittaa pysäyttää. Siksi on hyvä opetella tunnistamaan niitä kehon signaaleja, jotka liittyvät tunnekaappauksen alkamiseen. Tapauksissa, joissa kaappauksen laukaisee joku toinen teoillaan tai sanomisellaan, niin voi kokeilla empatiaa ja kuvitella itsensä toisen asemaan. Voit huomata ajattelevasti, että mahdollisesti hän käyttäytyi huonosti, koska hänellä itsellään on juuri nyt niin kovat paineet, koska muuten hän käyttäytyy normaalisti hyvin.

### 2.5.1 Aivojen "oikotie" ja "valtatie"

Tunnetartunta on hyvä esimerkki siitä, mitä tapahtuu, kun käytössä on aivojen "oikotie". Tämä aivojemme oikotie on hermoverkosto, joka vaikuttaa ja toimii meidän tietoisuutemme ulottumattomissa. Se kuljettaa viestejä äärettömän nopeasti, vaivattomasti ja jopa automaattisesti. Golemanin (2006) mukaan nämä oikotietä käyttävät järeät hermoverkot säätelevät suurinta osaa eteenkin tunteisiin pohjautuvista teoistamme. Tunteet tarttuvat, toisista meihin ja vastaavasti meistä toisiin, peilineuronien ansiosta. Goleman (2011) toteaa, että nyt ymmärrämme, kuinka ihmisaivot saavat ärsykeitä peilisoluilta. Ne aktivoivat meissä samoja asioita kuin toisessa henkilössä eli tunteita, liikkeitä ja jopa aikeita. Tällaisen tahdosta riippumattoman tunnetartunta reaktion aiheuttajana ovat siis peilineuroneiksi kutsutut hermosolut ja juuri tunteiden oikotie onkin peilineuronien ominta aluetta, Golemanin (2006) mukaan. Hän jatkaa vielä, että sosiaaliset kyvyt ovat riippuvaisia peilineuroneista ensinnäkin siksi, että kehomme taipumus jäljitellä toisessa havaitsemiamme tunteita auttaa meitä valmistelemaan nopeita ja tilanteeseen sopivia

reaktioita. Toisaalta myös siksi, että reagoimalla toisessa virinneeseen aikomukseen voimme tehdä päätelmiä heidän motiiveistaan.

”Valtatie” puolestaan johtaa hermojärjestelmiin, jotka toimivat huomattavasti selkeämmin, johdonmukaisemmin, vaihteittain ja tarvitsevat tietoista päättelyä. Valtatien olemassaolon pystymme hyvin tiedostamaan ja voimme siihen vaikuttaa. Golemanin (2006) mukaan oikotietä pitkin kulkee raaka tunnemateriaali ja valtatie pitkin punnitut käsitykset siitä, mitä ympärillämme tapahtuu. Esimerkiksi myötätunto toisia kohtaan herää meissä äkisti juuri oikotien toimesta, kun taas valtatie antaa meille ymmärryksen siitä, miksi näin tunnemme. Golemanin tulkinnan mukaan juuri näiden kahden ”tien” välinen vuorovaikutus ohjaa meidän sosiaalista elämäämme.

### 2.5.2 Emootio, tuntemus vai mieliala

Emootio, tuntemus vai mieliala, mistä ylipäätään puhutaan? Köngäs on väitöskirjassaan käsitellyt ja tutkinut paljon tunneälyä. Köngäksen (2019) mukaan emootiolla, tuntemuksella ja mielialalla on selvät merkityserot, joita me puhekielessä helposti sotkemme. Emootio on ns. yleisnimike meidän sisimmissämme vaikuttavalle affektille, oli se sitten millainen tahansa. Tunteesta on taas kysymys silloin, kun affekti pääsee hermoradan loppuun solusta toiseen soluun ja näin lopulta aiheuttaa jonkinlaisen reaktion. Tuntemuksesta on kyse silloin kun tiedostamme kehomme reagoineen johonkin, mutta emme kuitenkaan vielä tiedä, mistä tunteista on kyse. Tunnetila syntyy, kun ihminen lopulta tiedostaa tunteen. Köngäksen mukaan tästä yleisemmin puhutaan kansankielessä tunteena, vaikka itse asiassa kuvaillaan omaa tunnetilaa. Jos tunnetila ei laannu ja pitkittyy, niin silloin muodostuu mieliala.

Isokorpi (2003) puolestaan on sitä mieltä, että tunteella tarkoitetaan kokemusta ja emootiolla tunnekokemuksen fysiologista vastetta.

### 2.6 Arvot

Arvoperusta on merkittävässä roolissa silloin kun pohditaan ihmisen käyttäytymistä. Ihmisen omaksumat arvot määrittelevät sen, minkä ihminen ajattelee olevan tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Samoin se myös määrittelee ihmisen ajatuksia siitä, mikä on oikein ja väärin. Arvot ovat todellisia silloin kun ne ovat omaksuttu meidän

arvotajuntaamme. Tällöin ne ohjaavat päätöksiamme ja valintojamme muodostuen tärkeiksi toimintaamme ohjaaviksi periaatteiksi ja hyveiksi. Arvoperusta ei ole itsestään selvyyttä. Arvoperustan pohjan, arvotajunnan, kehittyminen vaatii kasvatusta, elämän kokemuksia, tietoa ympäröivästä maailmasta ja myös erilaisuuden kohtaamista ja ymmärtämistä. Ympäröivä kulttuuri on myös tekijä, joka ohjaa arvoperustan kehittymistä. Arvot ovat ihmisen kaiken toiminnan taustalla luoden siten perustan koko elämämme laadulle, korostaa Purjo (2014)

Purjon (2014) mukaan arvot jaetaan tyypillisesti itseisarvoihin ja välinearvoihin. Itseisarvo on sellainen, että sitä ei voi, eikä tarvitse perustella muilla arvoilla. Toisin sanoen, itseisarvoa tavoitellaan sen itsenä takia. Välinearvot sen sijaan ovat sellaisia, että niiden avulla tavoitellaan jonkin muun saavuttamista

Eettisistä arvoista puhuttaessa, arvotajunta on niin sanottu päällysrakenne. Purjo (2014) kuvailee, miten arvotajunta on ns. päällysrakenne, jonka perustana ovat kehittyneet omatunto ja empatiakyky. Eettisesti sensitiivinen arvotajunta tulee esiin vastuuntuntona eli kykynä ottaa toiset ihmiset huomioon omassa tahtomisessa ja toiminnassa. Kyvyllä ottaa toiset huomioon on huomattava merkitys työelämässäkkin. Työpaikalla pärjäämisessä ja menestymisessä on kyky ottaa toiset huomioon merkittävä ominaisuus, jota yksilön arvopohja itseasiassa ohjaa. Purjo tuo esille myös sen, kuinka tärkeää on ihmisen saama tunnustus. Hänen mukaansa ihmisen saama tunnustus on omantunnon ja empatiakyvyn ja siten eettisen arvotajunnan perusta. Tuntuu siltä, että tunnustuksen saaminen työyhteisössä on toisinaan varsin vaikeaa. Tyypillisesti todetaan, että kun kukaan ei moiti niin menee ihan hyvin. Tämä ei ole kuitenkaan yksilön kannalta rakentavaa. Niin rakentavan palautteen kuin myös positiivisen tunnustuksen saaminen vahvistaa oman arvon tuntua. Yksi emeritusprofessori Ojasen (2006), joka on tehnyt paljon onnellisuustutkimusta, neuvoista onnelliseen elämään on, että kiitä enemmän ja anna tunnustusta.

Arvopitoinen elämä vahvistaa myös onnellisuutta. Purjon (2014) mukaan, kun elämämme on arvopitoista ja tarkoituksentäyteistä, seuraa siitä välttämättömästi myös sisäinen hyvinvointi. Näin ollen onnellisuus tulee kuin siinä siivellä, silloin kun arvoperustamme mukainen elämä tuottaa meille sisäistä hyvinvointia ja samalla itsetunto kohenee. Toisinaan itsetunto rinnastetaan omanarvontuntoon, täydentää Isokorpi (2003). Itsetunto on myös itsearvostusta. Huomion arvoista toki on, että valitsemme sellaisia arvoja elämämme suunnan näyttäjiksi, jotka edistävät yhteistä hyvää, eivätkä siten ole ketään vastaan. Tämä ei tarkoita sitä, että tulisi olla samaa mieltä kaikkien arvojen kanssa, vaan pikemminkin hyväksyä myös erilaiset arvot ja erilaisuus.

Aaltola ja Ketola (2018) tuovat esille, kuinka tunteiden ensisijaiselle roolille moraalisisessa päätöksenteossa on paljon empiiristä tukea. Sosiaalipsykologi Haidt on mm. kartoittanut tunteiden asemaa. Aaltola ja Ketola kertovat Haidt:in väittäneen, että moraaliset periaatteet ja arvot ovat pääsääntöisesti peräisin joko tunteista tai kulttuurista opituista malleista. He kertovat myös, kuinka Schopenhauer puolestaan korosti erityisesti myötätuntoa moraalin alkuperänä. Nussbaum on puolestaan nykyajattelija, joka myös korostaa tunteiden merkitystä moraalisisessa päätöksenteossa. Nussbaumin mukaan moraalinen ymmärrys vaatii tunnetasoa. Ihmisen käsitys moraalista ei ole siis vain rationaalista pohdintaa oikeasta ja väärästä, vaan pohjautuu vahvasti tunnekokemukseen.

Arvoilla ja arvoperustalla on myös vaikutusta sosiaaliseen kanssakäymiseen ja niin sanottuun henkilökemiaan. Kun henkilökemia toimii, yhteistyö sujuu, kertoo Isokorpi (2003) Dunderfeldtin sanoneen. Isokorven mukaan henkilökemia syntyy lähinnä ihmisen arvoista ja tarpeista sekä hänen menneisyydessänsä kokemistaan henkilösuhteista. On luonnollista, että arvojen ollessa samankaltaisia niin henkilökemia toimii kuin itsestään. Vastaavasti, jos arvot ovat kovin erilaiset, niin henkilökemia on vaikeampaa ja näin ollen yhteistyökään ei suju kuin itsestään.

Nummenmaa (2019) tuo esille, kuinka ihmisen ainulaatuisuudentunne on lopulta meille sekä siunaus, että kirous. Ihminen pitää itseään usein muita tärkeämpänä ja parempana omassa ainutlaatuisuudessaan, mutta unohtaa samalla kuinka samankaltaisia lopulta olemme kanssa ihmisten kanssa.

## 2.7 Empatia kyky

Empatiasta puhutaan nykyään verrattain paljon ja se on yksi kyky, joka edesauttaa ihmisten kanssa toimeen tulemisessa ja sosiaalisessa kanssa käymisessä. Oletko kuitenkaan pysähtynyt miettimään mitä empatia on, tai meneekö merkitykset empatia ja sympatia sinulla ristiin?

Empatia sanaa käytetään psykologiassa kolmessa eri merkityksessä. Sillä tarkoitetaan että: tiedostaa toisen ihmisen tunteen, tuntee saman tunteen tai myötätunnon heräämistä kärsivää kohtaan. Golemanin (2006) mukaan nämä kolme empatian lajia näyttävät kuvaavan kolmivaiheista jatkumoa: huomaan sinut, tunnen kanssasi samoin ja teen jotakin olosi helpottamiseksi.

Aaltola ja Keto (2018) ovat tutkineet empatiaa paljon ja he jaottelevat empatiat seuraavasti:

- Projektiivinen ja simuloiva empatia
- Kognitiivinen empatia
- Affektiivinen empatia
- Ruumiillinen empatia
- Reflektiivinen empatia

Heidän mukaansa yksi tärkeä tunne tai kokemus, joka on noussut moraalien kohdalla esille, on empatia. Joidenkin tutkijoiden mukaan se onkin keskeisin moraalitunteemme. Lisäksi he tuovat esille sen, kuinka järki on täysin hukassa ilman tunteita ja empatiaa. Ja kuinka järki tarvitseekin perustakseen kyvyn orientoitua todellisuuteen myös tunteiden kautta.

Empatia onkin sosiaalisuutta ja muiden mielenliikkeiden ymmärtämistä edesauttava tekijä. Aaltola ja Keto (2018) kertovat kuinka kädellistutkija De Waal on todennut, että empatia avittaa meitä nopeasti havaitsemaan muiden tunnetiloja ja se on varsin tärkeää sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyssä. Heidän mukaansa De Waal on korostanut, että synkroniassa oleminen on elämän ja kuoleman kysymys ja juuri synkroniaa empatia mahdollistaa. Riihonen ja Koskinen (2020) puolestaan käyttävät aggressionhallinnassa termiä mielentäminen eli mentalisaatio. Heidän mukaansa mielentäminen tarkoittaa muun muassa kykyä ymmärtää omaa ja toisen mieltä. Lisäksi se tarkoittaa ymmärrystä siitä, mitä toisen mielessä tapahtuu.

Tunneälyä omaavat henkilöt, jotka siis tunnistavat hyvin tunteita, ovatkin usein herkkiä stressin vaikutuksille. Ojasen (20104) mukaan tunneäly, johon empatia vahvasti kuuluu, on kuitenkin tutkimusten mukaan yleensä myönteinen ominaisuus, mutta siihen voi liittyä herkkyyttä.

Empatia ei myöskään ole pelkästään yleistä tunteellisuutta. Paremminkin empatiassa on kyse kyvystä eläytyä tilanteeseen. Se on taito, joka sitoo meidän muihin ihmisiin ja auttaa meitä kommunikoimaan sosiaalisissa tilanteissa, vallitsevaan tunneilmapiiriin sopivalla tavalla.

### 2.7.1 Virtuaalinen empatia

Ihmisten välinen kommunikaatio on siirtynyt viime vuosikymmenien aikana hyvin voimakkaasti erilaisten virtuaalisten kanavien kautta tapahtuvaksi kommunikoinniksi. Onko se uhka vai mahdollisuus. Sekä että, mutta empatian ja inhimillisen kohtaamisen kannalta se on uhka. Golemanin (2006) mukaan uudet tekniset keksinnöt vievät ihmiset mukanaan virtuaaliodellisuuteen mutta eristävät heidät toisistaan. Tästä johtuva sosiaalinen autismi on vain yksi esimerkki lisääntyvistä, vaikkakin tahattomista seurauksista, joita arkielämän teknistymisellä on havaittu olevan.

Aivotutkija Saarikiven yksi tutkimuskohteista on empatiataidot. Saarikivi on tutkinut tutkimusryhmänsä kanssa, että mitä tunnetaidoillemme tapahtuu, kun kommunikoimme paljon erilaisten digitalisten kommunikointikanavien välityksellä. Seuraavat asiat ovat nousseet esille:

- ”Olemme verkkokäyttäytymisessämme vähemmän empaattisia kuin tosielämässä.” (Peltonen, 2017)
- ”Väärinkäsityksiä syntyy helpommin digitaalisessa viestinnässä kuin jos puhuisimme kasvotusten.” (Peltonen, 2017)
- ”Tekstipohjainen kommunikaatio ei välitä sanatonta tietoa tunteista.” Ja lisäksi ”ihmiset tulkitsevat neutraalit viestit negatiivisiksi.” (Erkko, 2017)

Peltosen (2017) mukaan Saarikivi kertoi kuinka nyt tietokoneiden ja älylaitteiden aikakaudella on ollut paljon keskustelua siitä, että mitä tapahtuu ihmisen tunnetaidoille silloin kun kommunikointi tapahtuu yhä enemmän ja enemmän erilaisten digitaalisten kanavien välityksellä. Saarikivi selvitti tutkimusryhmänsä kanssa, miten aivomme toimivat digiaikana ja muuttuvatko aivot mahdollisten uusien käyttäytymismallien seurauksena.

### 2.8 Inhimillinen kohtaaminen

Nykyisin kommunikoidaan valtavasti erilaisten kanavien, kuten sähköposti, Teams, WhatsApp ja muiden chat-palvelujen välityksellä. Tämä tarkoittaa sitä, että toisten ihmisten tunnetilojen havainnointi jää pois, mikä on kuitenkin edellytys empatialle ja siten myös sosiaaliselle älylle, jota inhimillisyydessä tarvitaan. Golemanin (2006) mukaan tämä eristäytyminen vaientaa empatian ja empatian puuttuessa hiipuu myös pyyteetön avuliaisuus. Tästä voi seurata, että tunnemme korkeintaan sympatiaa, eli on toki ikävää, jos

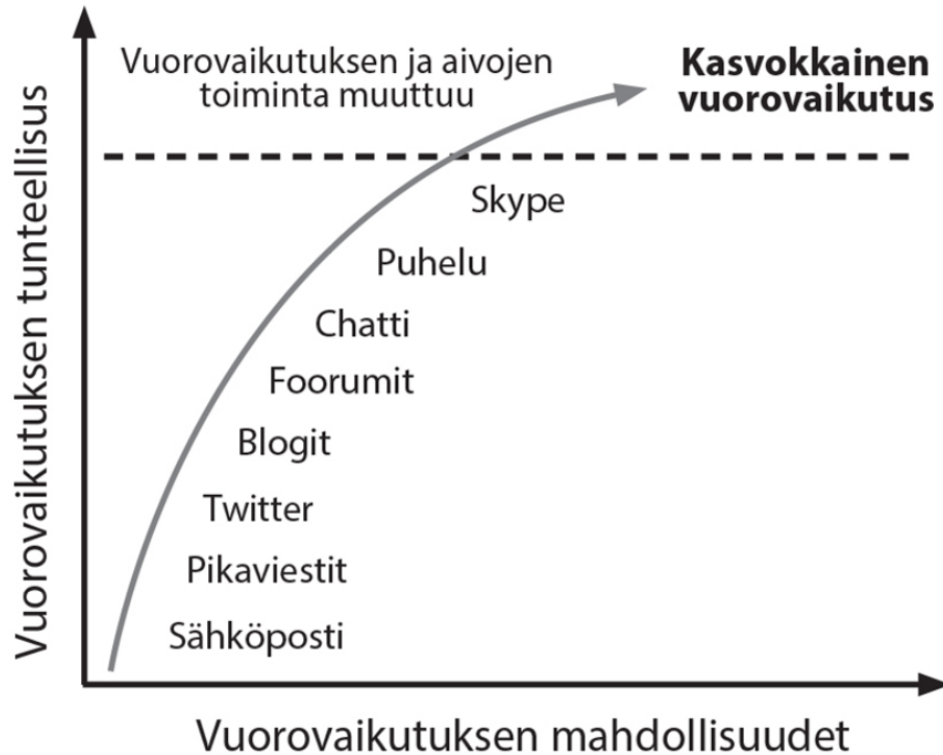
toisella on ongelmia ja murheita, mutta toisen vaikea tilanne ei kuitenkaan meitä sinälään liikuta.

Aaltolan ja Kedon (2018) mukaan inhimillisyys viittaa usein myötätuntoiseen tai empaattiseen tapaan huomioida muut. Isokorven (2003) mukaan tämä korostaa sitä, että ihmisten välinen vuorovaikutus on hyvin pitkälle tunneasia.

Isokorpi (2003) kirjoittaa, että ihminen on arkisessa työssäänkin ensisijaisesti inhimillinen olento ja vasta tämän jälkeen hän on tuottava henkilö eli työn vaatimukset täyttävä osaaja ammatissaan. Tätä työnantajankaan ei tulisi unohtaa. Kun työntekijä kokee tulleensa inhimillisesti kohdatuksi ja kohdelluksi niin hän varmasti antaa myös ammatillisen osaamisensa työnantajan hyödyksi.

Nummenmaa (2019) on sitä mieltä, että vaikka voimme kommunikoida ja viestiä monia eri digitaalisia kanavia pitkin, tarvitsemme ja kaipaamme kuitenkin suoraa kasvokkaista kanssakäymistä. Kasvokkain kommunikointi tarjoaa lukuisia pieniä vihjeitä ja eleitä, jotka auttavat meitä ymmärtämään mitä toinen ajattelee tai tuntee. Tämän mahdollistama synkronia aivoista ja kehosta kanssa ihmisiin tuntuu meistä niin palkitsevalta, että emme helposti luovu siitä.

Nummenmaa kuvaa vuorovaikutuksen tunteellisuutta suhteessa mahdollisuuteen kuvan 4. osoittamalla tavalla. Kuvasta huomataan, kuinka vuorovaikutuksen ja aivojen toiminta muuttuu, kun saavutetaan vuorovaikutuksen tietty tunteellisuustaso. Lisäksi vuorovaikutamisen mahdollisuudet lisääntyvät mitä lähemmäs kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta mennään.



Kuva 4. Vuorovaikutuksen tunteellisuus

## 2.9 Myötätunto

Inhimillinen toiminta tarvitsee erityisesti myötätunnon mukanaoloa ja juuri empatia on myötätunnon tärkeä rakennuspalikka. Golemanin (2006) mukaan juuri itsekeskeisyys kaikissa muodoissaan tappaa empatian, myötätunnosta puhumattakaan. Toteamuksen keskiössä on ajatus siitä, että keskitymmekö itseemme vai muihin. Kun keskitymme vain itseemme, niin helposti meidän omat ongelmamme ja huolet kasvavat suuriksi ja samalla maailmamme kutistuu. Vastaavasti, jos osoitamme kiinnostusta toisiin ihmisiin, maailmamme ikään kuin laajenee. Goleman (2011) tuo esille kuinka meidän on tunnettava mitä toinen ihminen käy läpi ja miltä hänestä tuntuu. Silloin vasta myötätuntonne herää. Samalla omat ongelmamme vähitellen tuntuvatkin pienemmiltä ja siten pystymme luomaan parempaa sosiaalista tunneilmapiiriä luoden yhteyksiä toisiin. Tämä auttaa meitä lisäksi toimimaan paljon myötätuntoisemmin.

Golemanin (2006) mukaan tieteelliset havainnot viittaavat ihmisaivoihin lujasti iskostuneeseen – mitä luultavammin peilineuroneihin perustuvan – reaktiojärjestelmään, joka aktivoituu aina, kun näemme toisen ihmisen hädän, ja herättää myötätuntonne. Auttamishalu on meissä sitä voimakkaampi, mitä enemmän tunnemme myötätuntoa.

Vastaavasti Ojanen (2006) on todennut, että hyvyttä ympärilleen levittävä ihminen saa osakseen myötätuntoa ja arvostusta ja tuntee tekevänsä oman osuutensa hyvän vahvistamisessa.

Kuten huomataan, tässäkin juuri tunne on se ratkaiseva tekijä. Olen havainnut, että meidän länsimainen ajattelumme on pitkään suosinut rationalismia eli ajatusta siitä, että ympäröivää todellisuutta pitäisi havainnoida ja tulkita lähtökohtaisesti ensin järjen kautta. Näin ollen, mikäli kulttuuri korostaa tunteiden toissijaisuutta, me helposti etäännyimme niiden merkityksestä. Aaltolan ja Ketolan (2018) mukaan tällöin ihminen saattaa jyrätä esimerkiksi myötätuntonsa ajatellen, ettei ”kunnan järki-ihminen” seuraa sen viitoittamia reittejä. Samaan aikaan hän saattaa tietämättään mukailla muita tunteita, kuten pelkoa, katkeruutta, kateutta tai vihaa.

### 2.9.1 Itsemyötätunto

Mielen suojavaalmius ja myötätuntovalmius.

Olet varmasti elämäsi aikana ollut tilanteessa, jossa kuulet sisäisen äänesi kritisoivan itseäsi jostakin tapahtuneesta asiasta tai siitä, että et ole saanut jotain tehtyä. Itsekritiikki voi hyvin nousta pintaan myös silloin, kun on epäonnistunut jossain, tai muuten vain elämä kohtelee kaltoin ja on huono mieli. Oletko koskaan pysähtynyt miettimään, että miksi ystävälle, läheiselle ihmiselle tai työtoverille on usein paljon helpompaa osoittaa myötätuntoa ja tarjota lohdutusta kuin itselleen? Jotenkin vain siihen itsekritiikkiin suhtautuu niin henkilökohtaisesti ja tosissaan, että on vaikea nähdä sitä mitenkään hyödylliseksi. Miksi on vaikeaa kohdella itseään kuin hyvää ystävää, erityisesti silloin kun on vaikeaa?

Grandell on työterveyspsykologi, joka on kirjoittanut muun muassa itsemyötätunnosta. Hän käsittelee aihetta itsekritiikki ja itsemyötätunto, myötätuntokeskeisen psykoterapian näkökulmasta. Grandellin (2015) perusajatus itsemyötätunnosta on yksinkertainen eli olemalla ystävällisempi ja myötätuntoisempi itsellesi voit samalla vähentää henkistä kipua ja saada elämäsi lisää iloa ja tyytyväisyyttä. On siis tärkeä ymmärtää mitä itsekritiikki yrittää meille itseasiassa viestittää, ja miten siihen tulisi itsemyötätuntoisesti suhtautua. Sillä on hyvä tarkoitus, mutta vaatii harjoitusta, että ymmärtää mitä itsekritiikki viestittää ja kuinka meidän tulisi toimia, jotta voimme parantaa ja helpottaa tilannetta ja lopulta elämäämme.

Grandell (2015) kertoo kuinka 1980 luvulla brittiläinen psykologi Gilbert alkoi kehittämään myötätuntokeskeistä terapiaa, kun hän huomasi, että perinteinen kognitiivinen käyttäytymisterapia ei ollut avuksi kaikille hänen asiakkailleen. Ihmiset, jotka kamppailevat masennuksen, kuormittavan itsekritiikin ja ahdistuksen kanssa, ovat saaneet itselleen apua myötätuntokeskeisestä terapiasta. Grandellin mukaan tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, miten itseensä myötätuntoisesti suhtautuvat ihmiset ovat keskimäärin tyytyväisempiä elämäänsä ja parisuhteeseensa kuin ne henkilöt, jotka suhtautuvat kriittisemmin itseensä. Lisäksi on havainnoitu, että itsemyötätuntoiset ihmiset suoriutuvat paremmin ja nopeammin epämiellyttävien tehtävien hoitamisessa, eivätkä ole niin arkoja epäonnistumisien suhteen ja ottavat enemmän vastuuta tekemisistään. He selviytyvät vastoinkäymisistä nopeammin ja ovat ongelmaratkaisu keskeisiä. Toisin kuin itseensä kriittisesti suhtautuvat henkilöt, jotka helposti lamaantuvat kohdatessaan vastoinkäymisiä ja haasteita elämässä ja arjessa.

Yksi keskeinen ajatus myötätuntokeskeisessä psykoterapiassa on Grandellin (2015) mukaan se, että mielesi yrittää aina olla avuksi. Välillä se voi aiheuttaa kuitenkin henkistä kipua hyvästä tarkoituksesta huolimatta. Vastaavasti Isokorpi (2003) tuo esille, kuinka sisäistä kasvamista tapahtuu aina negatiivisen tunnekokemuksen esim. vaikeuden, voittamisesta.

### 2.9.2 Itsekritiikki

Miksi olemme niin kriittisiä itsellemme ja omille teoillemme, mutta ystävälle olemme paljon suopeampia ja myötätuntoisia? On tärkeä tarkastella sitä, miten mielemme toimii ja millaisia mielen valmiuksia meillä on. Grandellin (2015) mukaan mielen toiminnan ymmärtäminen on erityisen tärkeää, koska yleensä pelkäämme asioita, joita emme ymmärrä. Hänen mielestään ymmärtämällä itseäsi paremmin, olet myös hyväksyvämpi ja myötätuntoisempi itseäsi kohtaan. Itsekritiikin kohdalla on usein kyse siitä, että mielen suojavaalmius ottaa vallan. Suojavaalmiuden on tarkoitus pitää ihminen suojassa ja pitää epämiellyttävät ja vaaralliset asiat loitolla. Suojavaalmiuden herättämiä tuntemuksia kutsutaan usein negatiivisiksi tunteiksi. Tässä on se vaaranpaikka, että näin tulkitaan tuntemukset vihollisiksi ja koetaan, että ne ovat uhka ja niistä on päästävä eroon. Tosiasiassa, nämä suojavaalmiuden tunteen yrittävät kuitenkin olla avuksi ja viestittää, että sinun pitäisi auttaa itseäsi ja tehdä asialle jotain, vaikkakin tuntemus on aluksi epämiellyttävä ennen kuin ymmärtää miksi tunnen näin.

Itsekriittisyys voi pahimmillaan johtaa siihen, että arvostus omaa itseään kohtaan on olematon. Tästä voi seurata, että suhtautuu itseensä ja elämäänsä välinpitämättömästi tai jopa itsetuhoisesti. Ojasen (2014) mukaan paradoksaalista on kuitenkin se, että itsearvostus ei yleensä ole matala, vaan siitä annetut arviot ovat keskimäärin korkeita.

Tähän liittyy vastakohtaisesti ja vahvasti itsetunto, itsearvostus ja itseluottamus. Itsetunnossa on kyse siitä, millainen tunne on omasta arvostaan ja ammatillisesta osaamisestaan ja pätevyydestään. Isokorven (2003) mukaan pätevyyteen liittyy itseluottamus ja tunne siitä, että henkilö pystyy selviytymään elämän perushaasteista. Kun ihminen tuntee elämänsä arvokkaaksi ja onnelliseksi, sekä hyväksyy itsensä sellaisena kuin on, niin ihminen kokee ja tuntee tällöin itsearvostusta. Itsetunto onkin monidimensionaalinen, sillä voidaan puhua yleisestä-, fyysisestä-, suoritus-, ja sosiaalisesta itsetunnosta.

## 2.10 Onnellisuus

Ojanen (2006), joka on tutkinut ja kirjoittanut teoksia onnellisuudesta, kuvaa onnellisuutta seuraavalla tavalla: ”Onnellisuus on tunnetila, onnellisuus on hyvän olon kokemus, onnellisuus on taannehtiva arvio elämästä, joka ainakin sillä hetkellä on myönteinen. Onnellisuus on hyvin kokonaisvaltainen tila, jossa on mukana myös muita tunteita, kuten iloa, tyytyväisyyttä, rakkautta, kiitollisuutta ja toiveikkuutta.”

Onnellisuus, eli eudaimonia. Eudaimonismi on yksi etiikan suuntaus ja onnellisuusoppi. Sen mukaan eettisen toiminnan yhtenä tavoitteena on onnellisuus. Aristoteles oli yksi tunnetuimpia eudaimonia ajattelun edustajia. Ojasen (2006) kertoo, kuinka Aristoteleen mukaan todellinen onni perustuu hyvään elämään ja hyveiden noudattamiseen. Näitä hyveitä ovat mm. totuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus.

Onnellisuuden juuret ovat siis jo antiikin filosofiassa. Ojanen (2006) kuvaa miten onnellisuus voidaan ymmärtää lähtökohdiltaan kahdella eri tavalla. Eudaimonia, Aristoteleen paljon käyttämä termi, ymmärretään yleensä ”onnellisuutena”. Sana tarkoittaa itseasiassa ”minäksi tulemista”. Aristoteles näki, että onnellisuus on ihmisen mahdollisuuksien toteuttamista. Toisin sanoen, kun ihminen toteuttaa itsessään piilevät mahdollisuudet, niin täydellisesti kuin suinkin, hänestä tulee onnellinen. Ojanen kertoo, miten Aristippos esittää onnellisuudesta myös toisenlaisen näkemyksen. Aristippoksen mukaan mielihyvän tavoittelu johtaa onnellisuuteen. Tätä tavallisesti kutsutaan ”hedonismiksi” ja tämä tuntuu olevan hyvin tavallista nyky-yhteiskunnassa. Aristippoksen mukaan vain

mielihyvä on ihmiselle tärkein ja paras asia, jota hänen pitää tavoitella. Aristoteles puolestaan jyrkästi torjui hedonismin. Hänestä se johti mielihyvän tavoittelun orjuuteen.

Psykoterapeutti (Kognitiivis-Analyttinen) Kallion (2019) mukaan onnellisuus ei tutkitusti saavu siihen pyrkimällä, vaan se syntyy sivutuotteena silloin, kun olemme itsellemme merkityksellisten asioiden äärellä. Asioiden ja tekemisen merkityksellisyys tulee esille monissa eri tulkinnoissa, jotka liittyvä elämän onnelliseksi kokemiseen, kuten esimerkiksi flow eli virtauskäsitteen yhteydessä.

Mihaly Csikszentmihalyin tunnetaan onnellisuuden, luovuuden ja subjektiivisen hyvinvoinnin tutkimuksistaan, mutta ehkä parhaiten hänet tunnetaan esille tuomastaan Flow-käsitteestä. Flow eli virtauskokemuksen yhtenä merkittävän tekijänä on se, että tekijällä on myönteinen tunne tekemisestä ja lisäksi kokee tekemisen merkitykselliseksi. Merkityksellisyys on merkittävässä osassa onnellisuuden kokemuksessa. Merkityksellisyyteen liittyy myös moraalit ja se mikä on yhteiskunnan ja kulttuurin käsitys hyväksyttävästä. Aristoteles opetti jo Nikomakhoksen etiikassa, että hyvään elämään kuuluu moraalinen elämänsänsä, esittää Ojanen (2006). Tätä opetusta ei ole nykyaikakaan kumonnut.

Onnellisuudesta on ymmärrettävä se, että se on hyvin subjektiivinen käsite. Tunteena onnellisuus on kaikille samankaltainen, mutta onnellisuuden kokemisen aiheet voivat olla hyvin erilaisia. Siksi toiselle onnellisuutta tuova asia ei välttämättä ole toiselle varsinainen onnellisuuden lähde. Tähän vaikuttaa ihmisen perimä, perustarpeet, vallitseva kulttuuri ja merkitykselliseksi kokemat asiat. Tärkeä on myös tunnistaa se, että elämme tässä ja nyt. Ojanen (2006) esittää saman kehotuksensa seuraavasti: elä nykyhetkessä, älä haikaile menneen perään tai odota kaiken hyvän tapahtuvan joskus tulevaisuudessa.

Muutenkin nykypäivänä selvästi korostuu kuluttamisen ja omistamisen kulttuuri. Saavutetaan onnellisuutta hankkimalla jotakin uutta ja hienoa. Osta ja tulet onnelliseksi. Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan suurin syy heräteostosten tekemiseen lienee kuitenkin ostamisen yhteydessä koettu mielihyvä. Eli ostamisen mielialaa ja itsetuntoa kohottava vaikutus. Tämän ei ole todettu kuitenkaan tuottavan yleistä onnellisuuden kokemista elämässä. Mutta siinä missä kannettu vesi karkaa kaivosta, katoaa myös ostettu onni, toteavat Saarinen ja Kokkonen. Tästä huolimatta yhteiskuntien hyvinvointia mitataan usein juuri ostovoiman avulla. Vaurastuvat ihmisetkin löytävän aina vain uuden köyhyyden tason, muistan jonkun sanoneen.

Tiesitkö, että aivot suosivat iloisia kasvoja? J. Leppänen ja J. Hietanen ovat kirjoittaneet aiheesta "Affect and Face Perception ja myös Goleman on kirjoittanut tästä. Golemanin

(2006) mukaan kyse on siitä, että aivot tunnistavat iloiset kasvot nopeammin kuin nyrpeät kasvot. Tätä kutsutaan ”iloisten kasvojen etulyöntiasemaksi.” Myös Ojanen (2014) mainitsee asiasta. Hänen mukaansa tunteet näkyvät esimerkiksi siinä, kun hymyileviä ihmisiä pidetään luotettavampina ja miellyttävämpinä kuin totisia ihmisiä.

## 2.11 Psykologinen turvallisuus

”Jos haluat rakentaa organisaation, jossa tiimit ovat mahdollisimman tuottavia, luovia ja aikaansaavia, aloita rakentamalla organisaatio, jossa ihmisten kokema psykologinen turva on vahva.” – kirjoittaa Frank Martela (Martela, 2017)

Psykologisella turvallisuudella on valtava merkitys työntekijän, yksilön ihmisenä, työhyvinvoinnille ja niin tuottavuudelle kuin sitoutumiselle. Tärkeää tämä on siksi, jotta yksilö voi olla oma itsensä, ajatuksineen, kysymyksineen, ehdotuksineen ja mielipiteineen, pelkäämättä joutuvansa naurunalaiseksi. Uuden keksiminen eli innovointi on yritykselle elintärkeää. Rehn (2018) kuvaa innovoinnin mahdollistamista siten, että kunnioittaa ihmisiä ja heidän ideoitaan, välittää aidosta ongelmista ja hoivaa syntyessään heiveröiset ideat vahvoiksi innovaatioiksi. Huutilainen ja Pelttonen (2017) tuovat esille myös sitä, että työpaikan ilmapiirin on oltava rohkaiseva, jotta työntekijä tulisi kertomaan ideansa eteenpäin ja jotta hänen aivonsa ylipäänsä työskentelisi työn kehittämisen ympärillä. Toisin sanoen, hyvätkin ideat saadaan kyllä kuopattua, jollei niistä välitetä ja käytetä edes hetki aikaa idean pohdinnalle.

Oikeudenmukaisuudella ja myös armahtavaisuudella on merkittävä rooli myös psykologisessa turvallisuudessa. Ojanen on tutkinut ja kirjoittanut useita teoksia onnellisuudesta. Yksi hänen esille tuomista onnellisen elämän lähtökohdista on hyveiden noudattaminen ja toteuttaminen. Ojasen (2006) mukaan, hyveisiin kuuluvan oikeudenmukaisuuden edistäminen on erityisen tärkeää. Hänen mielestään edistämällä oikeudenmukaisuutta lisäämme hyvinvointia ja tunnemme samalla iloa siitä, että olemme saaneet jotain hyvää aikaan. Toinen tärkeä hyve, josta hän kirjoittaa on armahtavaisuus eli halu pyytää ja antaa anteeksi. Se on Ojasen mukaan käytännössä vaikea asia, mutta keino, joka varmuudella edistää yhteistä hyvinvointiamme. Kallio (2019) tuo asian esille myös hienosti kertoessaan, miten virheitä tehnyt välttyy vastuulta mutta myös armolta silloin kun hän keskittyy vain peittelemään ja salailemaan virheitä. Anteeksi saaminen on yksi psykologisen turvallisuuden perusta ja juuri se auttaa työntekijää sekä sitoutumaan, että

myös aktiivisesti kehittämään toimintaa, kun ei tarvitse pelätä virheitä ja nolatuksi tule-  
mista.

Rehnin (2018) mukaan organisaation johtaja tai yhtä lailla ryhmän esimies luo tärkeintä  
pääomaansa eli luottamusta sillä, että pystyy luomaan organisaatioon turvallisuuden tun-  
netta. Remes (2020) puolestaan kehottaa pyytämään apua sekä auttamaan itse. Avun  
pyytäminen ja vastaanottaminen vahvistavat yhteisöllisyyttä ja siten myös psykologista  
turvallisuutta. Lisäksi se vahvistaa positiivisten kokemusten kokemista, sillä erityisesti  
kuormittavissa muutostilanteissa, aivot tarvitsevat paljon myönteisiä ärsykejä.

Goleman (2006) kertoo, miten Sveitsissä sijaitsevan Kansainvälisen Johtamistaidonke-  
hittämisinstituutin (International Institute for Management Development) professori  
George Kohlrieserin näkemyksen mukaan juuri turvallinen perusta työpaikalla on kor-  
kean suoritusasteen kannalta elintärkeä. Silloin turvalliset perustat ovat suojan, energian  
ja lohdun lähteitä, joiden ansiosta oma energiamme pääsee virtaamaan vapaasti.

Lapin (2020) mukaan turvallisessa ympäristössä epäonnistuminen on hyödyllistä. Tällä  
hän tarkoittaa sitä, että epäonnistuneet toimenpiteet ja päätökset ovat hyödyllisiä silloin  
kuin niistä osataan ottaa opiksi. Valitettavasti monikaan ei uskalla tunnustaa epäonnis-  
tuneensa, koska pelkää kielteistä reagoitua tapahtuneeseen. Lapin mielestä tarvitaan  
luottamuksen ja myötätunnon ilmapiiri, jotta ihmiset uskaltavat kertoa epäonnistumi-  
sesta. Nummenmaa (2019) puolestaan korostaa vapautunutta naurua ja yhdessäoloa  
tärkeäksi työyhteisössä, sillä se vapauttaa rentouttavaa endorfiinia. Tästä seuraa, että  
olemme hyvällä tuulella ja vapautuneita, jolloin olemme taipuvaisia ottamaan isompia  
riskejä, koska vallitseva ilmapiiri tuntuu turvallisemmalta.

### 2.11.1 Psykologinen sopimus

”Jokaisella meillä on työnantajan kanssa sopimus, jota ei ole kirjattu mihinkään” -näin  
alkaa Ylen artikkeli, jossa käsitellään psykologista sopimusta. (Kononen, 2017) Artikke-  
lissa kerrotaan Tiina Saaren, Tampereen yliopistosta sanoneen, että ”Psykologinen so-  
pimus on ääneen lausumaton sopimus työnantajan kanssa siitä, millaisia oikeuksia ja  
velvollisuuksia työntekijä kokee työsuhteessaan olevan.” Psykologinen sopimus tehdään  
siis yhtä lailla työntekijän ja työnantajan väillä kuin kirjallinen työ sopimuskin, mutta tätä  
psykologista sopimusta ei voida kirjata mihinkään vaan se muodostuu työntekijälle itsel-  
leen mielen syövereihin erilaisina odotuksina ja käsityksinä työnantajaa kohtaan. Tiina

Saari on kirjoittanut Tampereen yliopistossa 2014 akateemisen väitöskirjan *Psykologiset sopimukset ja organisaation sitoutuminen tietotyössä*. Myös Alasoini on kirjoittanut artikkeleita psykologisesta sopimuksesta.

Saaren (2014) mukaan Harvardin emeritusprofessori ja Levinson Instituutin perustaja Harry Levinson alkoi käyttää 1950-luvulla termiä *psychological contract* eli ”psykologinen sopimus”. Joissakin lähteissä kerrotaan Karl Menningerin keksineen tämän teorian, vaikka hän ei käyttänyt vielä tuota termiä. Myös Chris Argyris kytketään vahvasti psykologisen sopimuksen määrittelyyn ja esille tuomiseen. Vaikka psykologisen sopimuksen teoria sai alkunsa jo 1950-luvulla niin 1980–1990-luvun vaihteessa asialle omistautunut Denise Rousseau antoi sitäkin suuremman painoarvon psykologisen sopimuksen tutkimukselle ja sen teorian kehittämiseksi. Joidenkin tutkijoiden mukaan psykologisen sopimuksen tutkimuksen voi jakaa aikaan ennen ja jälkeen Rousseau. Saaren mukaan Harry Levinson muotoili, että psykologisessa sopimuksessa on kyse osapuolten välisistä odotuksista ja uskomuksista, mutta joista osapuolet eivät ole kuitenkaan keskenään tietoisia. Nämä ääneen lausumattomat odotukset ovat muotoutuneet usein jo ennen työsuhteen kirjoittamista ja varsinaisen työn alkua.

Yksi merkittävä asia Rousseauin teoriassa oli lupauksen merkityksen korostaminen osana psykologista sopimusta. Saaren (2014) mukaan aiemmat teoreetikot olivat kertoneet melko laivasti uskomuksista, jotka liittyivät sopimukseen, kun taas Rousseau korosti uskomusten olevan joko eksplisiittisiä tai implisiittisiä lupauksia. Tieteen termipankin mukaan eksplisiittinen tarkoittaa ilmaisua, jonka kaikki osat ovat julkilausuttuja tai seikkaperäisiä. Vastaavasti implisiittinen tarkoittaa julkilausumatonta, mutta asiayhteydestä pääteltävissä olevaa asiaa.

Rousseauin merkitystä psykologisen sopimuksen teorian kehittymiselle pidetään suurena, Saaren (2014) mukaan, muun muassa siksi, kun hän rakensi mallinnuksen sopimusten eri tyypeille. Psykologisten sopimusten eri tyypit ovat relationaalinen, transaktiivinen, tasapainotettu ja transitionaalinen sopimus.

Saari esittää väitöskirjassaan nämä sopimusten eri tyypit seuraavan taulukon 4. mukaisesti. Saari on koostanut taulukon Rousseauin (1995, 98) ja Conwayn & Brinerin (2005) aineiston pohjalta.

Taulukko 4. Psykologien sopimuksen mallit (Saari, 2014)

Työsuhteen kesto	Tehtävät ja niiden vaatimukset tarkasti määritelty	Tehtäviä ja niiden vaatimuksia ei määritelty tarkasti
<b>Lyhyt</b>	TRANSAKTIONAALINEN sopimus - Korkea vaihtuvuus, matala sitoutuminen - Heikko organisaatioon identifioituminen - Vähän oppimista/ tehtävien muuttumista - ”Tehdään vain pakolliset tehtävät”	TRANSITIONAALINEN sopimus - Epävarmuus - Korkea vaihtuvuus - Epävakaisuus - ”Poikkeustilassa” olevissa organisaatioissa
<b>Pitkä</b>	TASAPAINOTETTU sopimus - Vahva sitoutuminen ja organisaatioon identifioituminen - Jatkuva kehittyminen + tehtävät muuttuvat - Dynaamisuus - ”Uusi sopimus”: Relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistelmä	RELATIONAALINEN sopimus - Korkea sitoutuminen, jopa uhrautumien - Organisaatioon identifioituminen - Stabiilitteetti - ”Perinteinen sopimus”: molemminpuolinen lojaliteetti

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ei ole vähäpätöinen asia. Saari (2014) esittää, miten Rousseau mukaan sopimuksen rikkominen vahingoittaa sopimusosapuolten suhdetta ja voi johtaa emotionaalisiin reaktioihin, kuten luottamuksen ja sitoutumisen vähentymiseen. Huomataan, että tälläkin on aito merkitys myös yksilön tunteisiin ja siksi tunneälyjohtamisella on tärkeä merkitys psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin luomiselle ja lisäksi työntekijän sitoutumiselle.

Keijo Varis (2010) haastatteli 10.4.2010 Harvardin emeritusprofessori Harry Levinsonia hänen kotonaan Delray Beachissa, Floridassa, USA:ssa liittyen johtajuuteen.

Keijo: Harry, ovatko asioiden ja ihmisten johtaminen (management and leadership) kehittyneet USA:ssa sinä aikana, kun sinä olet kehittänyt heitä kirjoinesi USA:ssa 1960-luvun alusta lähtien?

Levinson: ”Riippuu keneltä asiaa kysytään. Jos kysyt minulta, vastaukseni on, että joissakin harvoissa tapauksissa kyllä, mutta pääosassa yrityksistä ei. Se johtuu siitä, että monet hallitukset erityisesti täällä USA:ssa valitsevat hyvin talousorientoituneita johtajia, jotka tahtovat tehdä rahaa (”make a

buck”) niin nopeasti ja paljon kuin vain mahdollista, jolloin johtamisen muut ulottuvuudet kuin talous, jäävät liian paljon taka-alalle”.

The Levinson Institute (2020) kuvailee näin Harry Levinsonin ajatusta psykologisesta turvallisuudesta vapaasti käännettynä: Työntekijät sitoutuvat luovien ideoidensa, aikansa ja energiansa kanssa auttamaan heidän esimiehiään menestymään suoraan verrannollisesti suhteessa siihen, miten esimiehet sitoutuvat edistämään alaistensa menestymistä. Harryn nerokas ajatus tulee esille uskossa siihen, että ihmisen aitoa motivaatiota ei voi manipuloida porkkanoilla ja kepeillä. Motivaatiota voidaan kuitenkin ylläpitää ja vaalia vuorovaikutuksella, joka osoittaa luottamusta ja oikeudenmukaisuutta ja käyttäytymisellä, joka innostaa työntekijöitä samaistumaan johtajaansa.

Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat vahvasti yksilön luontaiset asenteet ja taipumukset ja lisäksi yksilön tunteet sekä arvot. Näin ollen onkin selvä, että eri työntekijöille, samassa työpaikassa, voi olla muodostunut hyvinkin erilaiset psykologiset sopimukset.

## 3 TUNNEÄLYJOHTAMINEN

Harvard aikoinaan Goleman osallistui tutkimukseen, joka esitti kritiikkiä sitä ajatusta kohtaan, että älykkyydosamäärä olisi ainoa avain menestykseen. Golemanin (1998) mukaan tämän tutkimuksen pohjalta on kehittynyt oma tieteenhaara, joka analysoi ja tutkii niitä tarvittavia kykyjä ja taitoja, joita työssä ja työpaikoilla tarvitaan. Hänestä tulokset ovat ällistyttäviä. Työuralla menestymisen tärkein edellytys onkin tunneäly, eikä ÄO, joka jää selvästi toiseksi.

Goleman (1998) kertoo, kuinka kymmenet asiantuntijat ovat tutkineet ja analysoineet lähes viisisataa erilaista yritystä ympäri maailman ja ovat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin. Asiantuntijoiden johtopäätökset kertovat tunneällyn olevan kiistatta hyvin tärkeää työelämässä. Golemanin mukaan tässä ei varsinaisesti ole mitään uutta, sillä suuri osa perinteisestä johtamistaidon teoriasta käsittelee nimenomaan ihmisten kykyjä hallita omia tekojaan ja heidän suhteitaan työtovereihinsa. Uutta on kuitenkin se, että on saatu kerättyä empiiristä tietoa yli kahdenkymmenenviiden vuoden ajalta ja tämän tiedon perusteella voidaan hyvin tarkasti havaita, miten merkityksellinen osatekijä tunneäly on menestymisen kannalta.

Jotta organisaatiot saadaan menestymään, tarvitaan tunneälyjohtamista.

### 3.1 Johtajuus

Rehnin (2018) mukaan johtajuus, ilmiönä ja toimenä, on moninainen ja ristiriitainen ja niin kaukana yksinkertaisesta käytännöstä ja selkeästä sääntökokoelmasta kuin olla ja voi. Joka muuta väittää, valehtelee – tyhmyyttään, tietämättömyyttään tai vähemmän mairittelevista syistä. Rehn käsittelee aihetta: Johtajuuden ristiriidat – miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma.

Monet meistä on nähnyt erilaisia tapoja johtaa jo tulla johdetuksi. Ympäriämme onkin paljon ihmisten johtamista, mutta se mitä emme helposti näe on toisten ihmisten itsensä johtaminen. Rehnin (2018) mukaan kaikkein vaikeinta johtamisessa onkin juuri itsensä johtaminen. Hänen mielestään emotionaalisesti vaikeiden asioiden hoitaminen voi opettaa ihmiselle paljon ihmisestä itsestään ja kehittää hänen henkistä vahvuuttaan. Johtajuudessa onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, miten tunnistaa omat vahvuudet sekä

miten tehokkaasti niitä hyödyntää. Vastaavasti pitää tunnistaa omat heikkoudet ja pystyä minimoimaan niiden vaikutusta. Rehnin mukaan itsensä johtaminen on ja pysyy johtamisen keskiössä. Jos epäonnistuu itsensä johtamisessa, mitä toivoa on, että kykenisi johtamaan jotakuta muuta, Rehn pohtii.

Goleman (2011) esittää, miten aivotutkija Damasio on kirjoittanut merkittävästä neurologisesta tapauksesta, jossa huippuälykkään yrityslakimiehen aivokasvain oli onnistuttu poistamaan leikkauksessa. Operaation jälkeen yrityslakimiehen tila oli kuitenkin kliinisesti arvoituksellinen. Kaikissa älykkyyttä mittaavissa testeissä mies oli yhtä älykäs kuin ennenkin. Kaikesta huolimatta hän ei kyennyt enää suoriutumaan työtehtävistään. Damasiolle selvisi tarkempien tutkimusten jälkeen, että mies ei enää pystynyt yhdistämään ajatuksiaan tunteiden kanssa. Jotta kykenemme tekemään hyviä päätöksiä, on meillä oltava Damasion mukaan tunteita ajatuksistamme. Kun meille syntyy ajatus, niin väliaivojen tunnekeskus ja otsalohkon alueet arvottavat ajatuksen joko positiiviseksi tai negatiiviseksi ja tämä auttaa meitä priorisoimaan ajatuksen. Jos tämä aivokeskusten välinen yhteys puuttuu, niin emme pysty tietämään miltä ajatuksemme tuntuvat ja näin ollen emme pysty tekemään hyviä päätöksiä. Tämä tapaus ja useat muut tutkimukset osoittavat sen, että päätöksenteko ja tunteet ovat sidottu toisiinsa.

Jakovaaran väitöskirja vuodelta 2020 tukee myös tätä asiaa. Hänen mukaansa viimeaikaiset tutkimukset tunteista päätöksenteossa antavat vahvaa tukea väitteelle, että tunteilla on päätöksenteossa merkittävä rooli. Jakovaara (2020) lisää myös, että vastoin yleistä uskomusta tunteet eivät ole ainoastaan haitaksi päätöksentekokyvyillemme, vaan sen sijaan tunteet myös olennaisesti auttavat päätöksentekijöitä tekemään parempia päätöksiä. Myös Nummenmaa (2019) tuo esille, kuinka juuri tunteet ovat hyvin keskeinen osa tietoisuutta, kokemusta ja päätöksentekoa.

Leisti (2019) puolestaan tuo esille väitöskirjassaan päätöksen tekemisestä, miten akateemisen psykologian piirissä on perinteisesti suhtauduttu skeptisesti selityksille, joita ihmiset antavat päätöksilleen. Selityksiä on pidetty – ei pelkästään epäluotettavina – vaan suorastaan tekaistuina, Leistin mukaan. Lisäksi päätösten selittämisen on todettu vaikuttavan itse päätöksentekoprosessiin, toisinaan häiritsevästi. Kyse on siitä, että viime kädessä päätöksiä tehdään hyvin subjektiivisesti, jolloin päätöksentekoprosessiin vaikuttaa niin sanottu konfirmaatio erhe eli eräänlainen kognitiivinen vinouma.

Toisinaan ajatellaan, että johtaminen on vain kerätystä datasta rationaalisesti analysoidujen päätösten toteuttamista. Sitäkin johtaminen on, mutta organisaation johtaminen

onkin ennen kaikkea ihmisten johtamista. Koneet voidaan kyllä nykyään helposti valjastaa datasta tehtyjen päätösten prosessointiin, mutta kun tunteet tulevat mukaan, niin silloin koneiden on lähes mahdotonta tehdä tunteisiin perustuvia päätöksiä. Rehnin (2018) mukaan ihmisten johtaminen on ennen kaikkea tunnetta, fiilistä, empatia. Kun Rehn on keskustellut ihmisten kanssa siitä, että mitä asiaa tai puutetta johtajassa he eniten pelkäävät, niin vastaus on useimmiten, että empatian puutetta. Tässä tulee hyvin esille se, usein pehmeäksi arvoksi kutsuttu, inhimillinen ja tunneälyyn liittyvä piirre johtajuudessa. Rehnin mukaan empatia voi vaikuttaa pieneltä asialta. Pohjimmiltaan se ei ole muuta kuin että näkee toiset ja pystyy eläytymään siihen, että hekin tuntevat ja kokevat. Silloin pystyy kokemaan sen, että hekin ovat ihmisiä, joilla on omat tunteet ja tarpeet.

Siitä huolimatta, että empatia voi vaikuttaa pieneltä asialta, niin monelle johtajalle se on iso haaste. Johtajan, erityisesti ihmisten johtajan, tulee kyetä tunnistamaan tilanteet, joissa toisten tunteet pitää huomioida ja silloin on myös kyettävä toimimaan tilanteen vaatimalla tunneälykkäällä tavalla. Tunneälytaidoissa kaikki alkaa tietysti tunteiden tunnistamisesta. Rehnin (2018) mukaan syy siihen, miksi vaadimme johtajilta empatia osaamista, on ehkä ennen kaikkea se, että haluamme johtajien olevan ihmisiä. Ihmisiä, joilla on tunteet itselläänkin ja siksi tunnistavat myös muiden tunteet. Tästä pohjimmiltaan on empatiassa kyse. Jos johtaja vain yrittää näytellä empaattista, tilanne on sama kuin hän näyttelisi ihmistä, ja se aiheuttaa meissä syvän epä mukavuuden tunteen, Rehn kuvailee. Kuten aikaisemmin jo todettiin, niin kaikki alkaa tunteen tunnistamisesta, mutta tunnistaminen itsessään ei tietenkään riitä. Johtajallekin, kuten muillekin, vielä tärkeämpää on kyetä tulkitsemaan, mitä jokin tunne tarkoittaa eli miksi henkilö tuntee kuten tuntee. Tässä on kuitenkin oltava hyvin varovainen, sillä virheellinen tulkinta voi johtaa jopa huomontaan tulokseen kuin tunteen huomioimatta jättäminen. Tilanne voi niin sanotusti eskaloitua virheellisen tulkinnan takia.

Empatia on sosiaalinen kyky. Rehnin (2018) mukaan se auttaa niin kommunikaatiossa kuin yhteistyössä, niin motivaation luomisessa kuin ongelmatilanteiden ratkomisessa. Eli lähes kaikessa siinä, mitä johtaja tulisi tehdä. Tunteiden kanssa toimiminen ja niiden tiedostaminen onkin monelle johtajalle se osa työstä, joka tuntuu hankalalta. Samalla kun toisten tunnetilojen analysointi ja taustalla olevan syyn pohdinta tuntuu työläältä niin samaan aikaan tämä tunnetyö vaatii itsensä peliin heittämistä. Usein kyse on vaikeiden asioiden työstämisestä, joka tuntuu meistä raskaalta. ”Joten halusi sitä tai ei, riippumatta pitääkö tunteista tai ei, johtajana menestyminen tarkoittaa, että on oltava tunteellinen.” (Rehn, 2018)

Vaikka johtajuuskeskusteluissa puhutaan paljon johtamisen muuttumisesta digitalisaation ja työskulttuurin muutoksen takia, niin on myös asioita, jotka eivät muutu. Näitä muuttumattomia kulmakiviä, ovat esimerkiksi kyky kommunikoida ja myös kyky rakentaa luottamusta. Rehnin (2018) mukaan johtajuus ilman näitä, on periaatteessa mahdotonta, ja siksi ne ovatkin pysyviä osia johtajuuskeskustelussa. Huomioin arvoista on myös se, että perinteinen johtajuus ajattelu on voinut korostaa sitä, että johtaja johtaa ja alaisten tehtävä on tukea johtajaa. Sekin on tietysti vuorovaikutteisessa organisaatiossa tärkeää, mutta modernissa johtajuudessa puhutaan osallistamisesta ja silloin johtajan tehtävänä onkin usein saada alaisensa loistamaan. Näin työntekijän tuottavuus, innovointi ja sitoutuminen kasvaa ja parhaimmillaan alainen kokee myös psykologista turvallisuutta työyhteisössä.

Johtajuus on viimekädessä hyvin moninaista. Rehnin (2018) mukaan johtajuus on niin iso asia, että se sisältää aina paradokseja ja ristiriitoja. Lisäksi johtajalta vaaditaan paljon ja toisinaan jopa hyvin ristiriitaisia asioita. Teet päätöksen näin tai noin, niin arvostelun kohteeksi joudut kuitenkin. Siksi onkin usein tärkeämpää osoittaa johtajuutta reagoimalla heti ja tekemällä jotain kuin, että välttämättä tekisi oikein. Tietysti äärimmäisen tärkeää on silloin myös kyky myöntää, jos lopulta on tehnyt väärän päätöksen. Se on joka tapauksessa tärkeä merkki johtajan asenteesta, että reagoi nopeasti tilanteisiin eikä jätä päätöksiä roikkumaan pitkiksi ajoiksi.

Tunteitaan ja myös vatsanpohja- eli mututuntumaa kannattaa kuunnella. Golemanin (2011) mukaan tämän ”vatsanpohjatuntuman” saa aikaan aivojen syvissä osissa, limbisen alueen alla, sijaitseva hermoverkko nimeltä basal ganglia, jolla on hyvin merkityksellinen yhteys myös ruuansulatuskanavaan saaden aikaan tämän niin kutsutun vatsanpohja- eli mututuntuman. Kun teemme päätöksiä, mututuntumamme siitä, onko kyseinen asia oikein vai väärin, on tärkeä. Se ei tarkoita, että sinun tulisi jättää huomiotta kaikki muu tieto, mutta mikäli järki ei ole sopusoinnussa tunteittesi kanssa, asiaa kannattaa ehkä harkita uudemman kerran.”

Isokorpi (2003) viittaa Ojaseen tuodessaan esille miksi tietämättömyyden tunnistaminen on välttämätöntä oppia. Se on välttämätöntä siksi, koska muuten ei voi tapahtua tiedostamista ja kehittymistä.

### 3.1.1 Tunneällyn ja tunnetaitojen merkitys johtamisessa esimerkki

Tunneäly ja erityisesti tunneälytaidot tekevät hyvästä johtajasta hyvän johtajan. Goleman (1998) kertoo merkittävästä ja huomattavan kattavasta tutkimuksesta, jossa tutkittiin epäonnistuneita huippujohtajia. Epäonnistumisella tarkoitettiin yleisesti potkuja, pakollista lopputiliä tai muuten vain umpikujaan joutumista. Tutkimus tehtiin 1980 luvulla Center for Creative Leadershipissä ja sitä täydennettiin vuonna 1996 haastatteleamalla kuuttakymmentäkahta johtajaa viidestätoista ylikansallisesta Fortune 500 -yhtiöstä pohjois-Amerikassa tai vastaavissa yhtiöissä kymmenessä Euroopan maassa. Näiden epäonnistuneiden huippujohtajien merkittävimmät piirteet olivat jäykkyys ja huonot ihmissuhdetaidot. Jäykkiä he olivat siksi, koska eivät osanneet ottaa vastaan heihin kohdistuvaa palautetta, saati toimia palautteen mukaisesti. He eivät osanneet siis kuunnella eikä oppia. Huonot ihmissuhdetaidot tulivat ilmi useimmiten liiallisena kriittisyytenä, tunteettomuutena tai vaatimuksena, joka aiheutti närää työtoverien keskuudessa. Tutkimuksen mukaan juuri nämä ominaisuudet koituivat näiden huippujohtajien kohtaloksi, vaikka he olivat muuten erittäin nerokkaita ja omasivat paljon teknistä osaamista ja tietotaitoa. On siis selvää, että epäonnistuneiden ja menestyneiden johtajien välillä on nähtävissä suuria eroja juuri tunneällyn ja erityisesti tunnetaitojen tärkeimmillä osa-alueilla. Golemanin (1998) mukaan näitä osa-alueita ovat:

- Itsekuri
- Tunnollisuus
- Luotettavuus
- Sosiaaliset kyvyt
- Suhteiden solmiminen ja moninaisuuden käyttö

Itsekurin taitavat johtajat osaavat sietää paineita hyvin ja siten pystyvät pitämään hermonsa ja oman päänsä ja siten olla myös itsevarmoja. Tämän takia heihin voi luottaa myös tiukassa tilanteessa.

Tunnollisuuden taitavat johtajat osaavat ottaa vastuun omista tekemisistään ja myös virheistään. He ryhtyvät välittömiin toimiin, jotta tilanne ja virhe saadaan korjattua, eivätkä jää murehtimaan tapahtunutta, joka lamaannuttaa tekemisen.

Luotettavuuden taitavilla johtajilla on korkea ammattietiikka. Heille on tärkeää, että työt tulee tehtyä sille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Samalla he huolehtivat myös

työtovereidensa ja alaistensa tarpeista ja kunnioittavat niitä. Tällainen toiminta lisää psykologista turvallisuuden tunnetta.

Sosiaaliset kyvyt taitavat johtajat osaavat toimia niin ylempiään kuin alempiaankin kohtaan asiallisesti, empaattisesti ja herkän tahdikkaasti.

Suhteiden solmiminen ja moninaisuuden hyväksikäyttö. Tämän taidon taitavat johtajat arvostavat paljon ihmisten erilaisuutta ja lisäksi tulevat hyvin toimiin erilaisten ihmisten kanssa.

Myös Rehn (2018) on urallaan tullut siihen johtopäätökseen, että suurin osa aidosti ja pitkäjänteisesti menestyvistä johtajista ovatkin juuri korkean tunneällyn omaavia johtajia ja ihmisiä. Johtajuus vaatii kykyä ymmärtää muita ihmisiä, ja sitä miten he toimivat ja juuri siksi tunneälytaidot ovatkin niin tarpeellisia taitoja johtajalle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on hyvä myös tiedostaa, että menestyvä johtaja ja johtajan menestys uraputkessa, eivät ole sama asia.

### 3.2 Sitouttaminen

Työntekijän sitouttaminen organisaatioon on huomattavan tärkeä asia ja sen merkitystä yrityksen menestymisen kannalta ei aina oikein ymmärretä. Sitoutunut työntekijä on luonnostaan tuottavampi ja lisäksi useimmiten kehityshaluinen sekä innovoiva. Hyvällä tunneälyjohtamisella ja psykologisella turvallisuudella on sitouttamisessakin iso rooli. Työntekijän on helppo sitoutua sellaiseen organisaatioon, jossa häntä arvostetaan yksilönä, hän kokee olonsa psykologisesti turvalliseksi, hänen tunteitaan ja arvojaan ei loukata sekä hän saa arvostusta ja tunnustusta työpanoksestaan. Tällaisen molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen saattaa hyvin kestää useita vuosia, sen tiedämme, mutta sitäkin tärkeämpää on tiedostaa, että saavutetun luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden voi rikkoa huolimattomuuttaan vain yhdellä väärällä lauseella.

Rehn (2018) kertoo, miten Filosofi Lagerspetzin keskeinen väittäjä teoksessaan *The Tacit Demand* oli, että luottamuksesta tekee mielenkiintoisen juuri se, että se edustaa hiljaista vaatimusta ja olettamusta, eli luottamus on aidoimmillaan silloin, kun siitä ei puhuta. Tätä kutsutaan myös psykologiseksi sopimukseksi. Toisin sanoen, jos johtaja jatkuvasti kertoo alaisilleen, kuinka paljon heihin luottaa, niin tämä päinvastoin alkaakin heikentää luottamusta.

Työntekijöistä ja alaisista on johtajan pidettävä hyvää huolta, koska ilman alaisia ei ole myöskään johtajuutta, toteaa Rehn (2018). Johtajakin on vain osa isompaa kokonaisuutta. Huotilainen ja Peltonen (2017) tuovat esille sen, miten jokainen esimies voi kuitenkin kiinnostua työntekijän ajatuksista ja itse työn prosesseista ja piirteistä ja myös osoittaa kiinnostuksensa käytännössä. Tällainen toiminta auttaa siinä, että työntekijä rohkenee kertoa ajatuksensa ja ideansa eteenpäin samalla kun työilmapiiri tukee ja rohkaisee tällaiseen avoimeen ideointiin ja toiminnan kehittämiseen.

Tunneälykkyydellä on todettu olevan merkitystä myös sitoutumisen kannalta. Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan tunneälykkäiden ihmisten on havaittu olevan työhönsä sitoutuneempia ja tyytyväisempiä. Lisäksi tunneälykkäät ihmiset usein sietävät paremmin epävarmuutta työpaikolla, johtuen työtyytyväisyydestä, ja sosiaalisesta tuesta.

### 3.3 Osaamispääoman säilyttäminen

Goleman (1998) mukaan vaihtuvuus maksaa. Olen havainnut, että alati kiristyvässä ja kiihtyvässä taloudellisten voittojen saavuttamisessa, usein jätetään työntekijät, osaamispääoma ja työntekijöiden vaihtuvuus omaan arvoonsa. Kun työntekijöitä ei tarvita, niin heitä joko irtisanotaan tai vähintäänkin lomautetaan. Jos työntekijä päättää lähteä yrityksestä niin kyllä uusia työntekijöitä aina tilalle saadaan. Onko tällainen ajattelu kestävää yritykselle? Työntekijän vaihtaminen uuteen maksaa työnantajalle paljon, vaikka ei arvioisi edes menetettyä osaamispääomaa. Pitkällä tähtäimellä tämä on varsin riskialtista. Henkilöstön vaihtuvuus saattaa kasvaa, henkilöstö pelkää seuraavia irtisanomisia ja siten työhyvinvointi heikkenee ja ennen kaikkea yritys menettää koko ajan osaamispääomaa, jota on kuitenkin henkilöstöä kouluttamalla pyrkinyt hankkimaan.

Toistuvien säästötoimenpiteiden, irtisanomisien ja lomautusten yhteydessä olisi strategisesti järkevää ymmärtää ja tiedostaa myös tekemättömän työn hinta, ei pelkästään säästönäkökulmaa. Työllä on hinta, mutta myös työ tekemättömänä on menetetty mahdollisuus.

Vaikka yrityksellä menisi varsin hyvin ja tasaisesti, niin silti henkilöstön vaihtuvuus voi olla suuri. Miksi näin, voisiko yrityksen tunneälyjohtamisessa olla puutteita? Golemanin (1998) esille tuomien tutkimusten mukaan tunnetaitoisuudesta on selvää taloudellista hyötyä ja tunnetaidottomuudesta selvää taloudellista haittaa. Tämä tunnetaidottomuus näkyy usein henkilöstön vaihtuvuutena. Goleman kertoo tutkimuksesta, jonka teki

Hay/McBer Research and Innovation Group. Tutkimus koski myyjiä, jotka toimivat hyvin erilaisilla aloilla. Tutkimuksessa verrattiin henkilöiden työhön sitoutumista sen perusteella, että oliko heidät työnhaussa valittu tunnetaitojen vai muiden taitojen perusteella. Tutkimuksessa selvisi, että tunnetaitojen perusteella töihin valitut henkilöt pysyivät paljon todennäköisemmin työnantajan palveluksessa eivätkä vaihtaneet työpaikkaa ensimmäisten vuosien aikana.

### 3.4 Henkilöstön hyvinvointi

Vaikka paljon puhutaan työn kuormittavuudesta ja stressin haitallisista vaikutuksista, niin pohjimmiltaan työ on meille hyväksi. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan asiaa ei pidä tulkita kuitenkaan niin, että työ ja rasitus olisivat meille haitaksi. Nimittäin, sopivasti haastava, mielekäs ja innostava työ on ihmisen hyvinvoinnin – ja myös aivojen hyvinvoinnin – merkittävä osa-alue.

Huotilainen ja Peltonen kuvaavat U- käyrän avulla kehon ja mielen toiminnan tiloja seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 5. Kehon ja mielen toiminnan tiloja (Huotilainen & Peltonen, 2017)

Kuvassa esitetyn U-käyrän avulla voidaan kuvata kehon ja mielen yhteyttä. U-käyrän yläosassa olemme hyvin aktiivisia ja vastaavasti alaosassa rauhallisia (passiivisia). Vasemmalla reunassa käyrää olemme kielteisten tunteiden vallassa ja oikealla reunassa koemme positiivisia tunteita, hyviä fiiliksiä. Vasemmalla yläreunassa on taistele tai pakene -tila. Tässä tilassa muutoksia ei tapahdu ainoastaan kehossamme vaan myös mielessämme. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan tässä tilassa kognitiivinen suoriutumismme on heikkoa, emme pysty muistamaan asioita, emme voi keskittyä emmekä varsinkaan saa uusia ideoita.

Taistele tai pakene -tilan vastakohta on Flow-tila eli virtaustila oikeassa yläkulmassa. Tämä virtaustila on meille paras oppimisen ja keskittymisen tila. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan tässä tilassa koemme, että voimme itse olla aktiivinen toimija, joka päättää, mitä teemme, millä välineillä, missä paikassa, millä aikataululla ja niin edelleen. Koemme siis hallinnan tunnetta emmekä minkäänlaista uhkaa ja työn suorittaminen sujuu hyvin.

Vaikka aktiivisia olemme U-käyrän yläosassa, niin silti käyrän alaosa on vähintään yhtä tärkeä. Silloin olemme passiivisia, rauhallisia, jopa saamattomia, ja mielemme ja kehomme ovat lähempänä lepotilaa, Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan. Maailma on muuttunut paljon ja sen myötä työelämän kiire ja hektisyys pyrkivät jatkuvalla ärsyketulvalla pitämään yllä korkeaa aktiivisuustasoa. Uusi tärkeä työelämäntaito onkin juuri rauhoittumisen keinojen löytäminen. Rauhoittumisen keinot ovat meille hyvin yksilöllisiä. Liikunta ja ulkoilu, saunominen, hieronta, musiikki, lukeminen ja harrastukset ovat yleisesti hyviä palautumisen keinoja. Varsinkin iltaa kohden meidän toimintaamme pitäisi löytyä yhä enemmän näitä rauhoittavia elementtejä. Kuten mukavaa puuhastelua ja tekemistä, jonka avulla pystymme rauhoittamaan kehomme ja myös mielemme nukkumista varten. Huotilaisen (2020) mukaan uni on liikunnan ja tunteiden hallinnan ohella tärkein osa ihmisen henkisesti tasapainoista elämää.

Yhteys mielen ja kehon välillä on hyvin vahva. Huotilaisen ja Peltosen (2017) mukaan mieli vaikuttaa kehon toimintoihin, ja kehon toiminnot vaikuttavat mieleemme. He ovat sitä mieltä, että oikeastaan emme voi edes ajatella näillä kahdella olevan varsinaista eroa, sillä verenkierto ja hormonitoiminta saavat aikaan muutoksia sekä kehossa että mielessä.

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Ahonen ja hänen tutkijakollegansa Aura ovat tutkineet yhdessä ainakin kahtatuhatta eri suomalaista yritystä. Jääskeläisen (2020)

mukaan Ahosen ja Auran esille tuomat tulokset puhuvat puolestaan. Kun yritys on satsannut työhyvinvointiin, se myös tuottaa paremmin. Heidän mukaansa esimerkiksi sosiaaliset kuormitustekijät, tiedonkulun heikkous, runsaat kielteiset vuorovaikutustilanteet ja kankea yhteistyö lisäävät työuupumuksen riskiä. Työssä jaksamisessakin psykologinen turvallisuus on avainasemassa, sillä turvallisuuden tunne on yksi ihmisen henkisistä perustarpeista. Voidaksemme hyvin, turvallisuudentunnetta tarvitaan kaikissa ryhmissä, joihin kuulumme. Työyhteisössä työntekijät ovat avoimempia, motivoituneempia, luovempia, aikaansaavampia ja sitoutuneempia työhönsä, kun kokevat turvallisuuden tunnetta. Samalle he kokevat tulevansa hyväksytyiksi ja arvostetuiksi omana itsenään ja saavat äänensä kuuluviin.

Saarisen ja Kokkosen (2003) mukaan työnantaja hyötyy hyvinvoivasta henkilöstöstä myös siten, että hyvinvointi yleensäkin parantaa ihmisen myönteisyyttä ja positiivisia tunteita. Tämä taas edistää työsuoritusta. Heidän mukaansa juuri myönteiset tunteet näyttävät edistävän luovaa ongelmanratkaisua ja päätöksenteon joustavuutta.

Kaikki työhyvinvointi ei ole kuitenkaan vain työnantajasta kiinni. Työntekijällä itsellään on tietysti myös ratkaisevat rooli työviihtyvyydessä. Olet varmasti kuullut vanhan sanonnan ”jos et voi muuttaa olosuhteita, muuta suhdettasi olosuhteisiin”. Tästä on kyse myös jo aiemmin käsitellyssä tunteiden säätelyssä. Tiedämme, että usein työolosuhteet ja työkaverit ovat mitä ovat ja niihin ei juurikaan yksin voi vaikuttaa. Esimerkkinä tästä on huono työilmapiiri. Harvoin myönteinenkään henkilö saa työilmapiiri yksin hyväksi muuttamaan, vaikka kuinka yrittäisi hyödyntää positiivista tunnetartuntaa. Saarinen ja Kokkonen (2003) kuitenkin muistuttavat, että yksikin ihminen voi suojata tai rokottaa itsensä huonoa ilmapiiriä vastaan. Samalla henkilö voi olla menemättä mukaan voivotteluun ja stressin paisutteluun.

### 3.5 Tunneällyn huomiointi rekrytoinnissa

On hyvin tyypillistä, että työntekijän rekrytoinnissa kiinnitetään ensimmäisenä huomiota ansioluetteloon ja saavutuksiin. Kuten jo aikaisemmissa luvuissa on tullut esille, niin saavutuksilla, kouluarvosanoilla ja älykkyydosamäärällä ei juurikaan ole lopulta merkitystä sille, kuinka hyvin henkilö tulisi pärjäämään työyhteisössä. Siksi olisikin parempi keskittyä siihen, onko kyseinen henkilö sopiva työyhteisöön sosiaalisilta- ja tunneälykyyiltään. Goleman (1998) kertoo tutkimuksesta, joka koski uusiin työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Tutkimus osoitti, että työnantajat eivät niinkään arvostaneet enää teknisiä

valmiuksia, vaan pikemminkin kykyä oppia uutta työn ohessa. Tämän jälkeen työnantajat pitivät tärkeinä:

- Kuuntelemista ja suullista viestintää
- Sopeutuvaisuutta ja kykyä suhtautua luottavaisesti vaikeuksiin ja epäonnistumisiin
- Itsekuri, itsevarmuus, motivaatio, ammattitilpeys ja halu edetä uralla
- Valmius ryhmätyöhön ja sosiaaliset taidot, yhteistyökyky ja neuvottelutaidot
- Tehokas toiminta organisaation jäsenenä, halu tehdä töitä yhteisen edun puolesta ja johtamistaidot

Kuten huomataan suurin osa yllä luetelluista asioista liittyvät vahvasti tunneälyyn sekä sosiaaliseen älyyn.

Yleistäen voidaan ihmetellä, että miksi henkilö palkataan funktionaalisen taidon ja saavutustensa perusteella, mutta kuitenkin irtisanotaan sosiaalisten ja tunneäly taitojen perusteella, kuten Canaday (2020) asiaa pohti.

Kun organisaatioon saadaan tunne- ja sosiaaliselta älyltään kyvykkäitä ihmisiä, niin on helppo myös rakentaa monimuotoisuutta sekä psykologisesti turvallista työympäristöä. Monimuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on eri ikäisiä, eri taustoista ja kenties eri kulttuureista olevia ihmisiä. Näin organisaation ajattelu rikastuu, kun erilaiset ihmiset käyttävät omia vahvuuksiaan ajatteleamalla eri tavoin. Huutilaisen ja Peltosen (2017) mukaan tämä on huomattu monissa globaaleissa yrityksissä, joissa rekrytoidaan tietoisesti eritaustaisia ihmisiä.

Isokorpi (2003) kertoo lisäksi tutkimuksista, joiden mukaan ne yritykset, jotka ovat kiinnostuneita tunneälystä ja käyttävät tunneälyn mittausta osana heidän rekrytointiprosessiaan, menestyvät paremmin kuin muut yritykset.

Ammatillisessa kehittämisessäkin on tunneälyllä merkitystä, sillä ammatillistakaan kehitystä ei tapahdu ilman, että henkilö on kosketuksissa omiin tunteisiinsa. Isokorpi (2003) ikään kuin muistuttaa, että koska kehittyminen on prosessi, sen aikana viriää monenlaisia tunteita.

## 4 YRITYKSEN TUNNEILMAPIIRITUTKIMUS

### 4.1 Tutkimuksen alku

Tammikuussa 2019 aloitin opinnäytetyön hahmottelemisen ja pohdinnan mahdollisesta työn rakenteesta. Tunneälyjohtaminen oli kuitenkin jo valikoitunut työn aiheeksi ja ajatuksia sen tutkimiselle oli muutamia. Ajatus oli lähteä tutkimaan tunneälyä teemahaastatteluiden kautta ja siten muodostaa kuva vallitsevasta käsityksestä tunneälyä kohtaan.

Kesäkuussa 2019 pidettiin ensimmäinen opinnäytetyön ohjauspalaveri. Ohjaajan kanssa käytiin läpi tarvittavia asioita opinnäytetyön rakenteeseen ja asiasisältöön liittyen. Aiheena tunneälyjohtaminen sai hyväksyvää kannatusta ja niin työn sisällön tarkempi muodostuminen saattoi alkaa. Kesäkuun 2019 lopulla törmäsin aineiston etsinnässä myös psykologiseen turvallisuuteen ja lisäsin otsikon sisällysluetteloon, koska koin sen tärkeäksi aiheeksi ja mielestäni se liittyi läheisesti myös tunneälyjohtamiseen. Tässä vaiheessa en vielä tiennyt, että psykologisesta turvallisuudesta on tulossa yksi yrityksemme arvoista. Kesäkuussa pidin myös opinnäytetyöni aloitusseminaarin.

Marraskuussa 2019 tutustuin VibeVision Oy yritykseen Slush 2019 tapahtumassa Helsingissä. Yrityksen COO esitteli minulle heidän toimintaansa, ja minä kerroin opinnäytetyöstäni ja lopuksi päätimme palata asiaan mahdollisen yhteistyön merkeissä myöhemmin tapahtuman jälkeen. Yrityksen osaaminen on tunteen mittaamisessa VibeVision® menetelmällä, mikä on kehitetty yritysten tarpeeseen ymmärtää kokemusta entistä kokonaisvaltaisemmin. VibeVision Oy:n (2020) mukaan se mahdollistaa tunnekokemuksen mittaamisen, analysoimisen ja liittämisen osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Kiinnostuin asiasta ja aloin muodostamaan ajatusta tunneilmapiirin mittaamisesta.

Tammikuussa 2020 pidimme ensimmäisen suunnittelupalaverin VibeVision Oy:n kanssa Pasilassa. He kertoivat taustaansa ja sitä, miten heidän työkalunsa toimi ja millaisia kyselytutkimuksia sen avulla voisi suorittaa tunteisiin ja työilmapiiriin liittyen. Samalla pohdimme, että millaisen kyselytutkimuksen meidän yrityksessämme voisi toteuttaa. Tärkeänä pidettiin, että kyselytutkimusta ei väärin rinnasteta työnantajan työtyytyväisyyskyselyyn, joka suoritetaan vuosittain, vaan että tällä kyselyllä tutkitaan vallitsevaa tunnetta ja syitä tunteiden takana. Tammikuussa myös lanseerattiin yrityksessämme uusi arvo, psykologinen turvallisuus.

Helmikuussa 2020 haastattelin kouluttajaa Innotiimi-ICG:stä, joka fasilitoi yrityksemme esimieskoulutuksia. Itsekin olen saanut suorittaa hänen pitämän esimieskoulutuksen, mutta koska siitä on jo vuosi, halusi haastatella häntä tämänhetkisen koulutuksen sisällöstä. Koulutuksessa puhutaan kyllä yksilöiden tunteiden huomioimisesta ja tunteiden olemassaolosta sekä niiden vaikutuksesta, mutta ei kuitenkaan termillä tunneäly. Psykologinen turvallisuus nousi myös esille haastattelussa. Helmikuun aikana sain työntajalta luvan suorittaa henkilöstölle tunneilmapiiritutkimuksen, vaikka sen muoto ei ollut vielä täysin muodostunut.

#### 4.2 Tutkimuskysely muodostuu

Maaliskuussa 2020 maailmaa kohtasi Covid-19 eli koronavirus ja se rantautui valitettavasti myös suomeen. Tämä johti lopulta siihen, että hallitus määräsi suomeen tuntevia rajoitteita ja lopulta julistettiin poikkeustila. Palatessani talvilomalta, en voinutkaan palata takaisin toimistolle töihin, vaan valtaosa työpaikan toimihenkilöistä oli määrätty työskentelemään etänä. Minä mukaan lukien. Samalla alkoi normaalista poikkeava työtilanne myös työpaikallamme. suuriosa toimihenkilöistä joutui poikkeavan etätyöskentelyn lisäksi kohtaamaan myös etätyön niin digitaaliset kuin inhimillisetkin haasteet. Tässä hyvin poikkeavassa tilanteessa huomasin tulleen erityisen otollinen tilanne suorittaa yrityksen tunneilmapiiritutkimus. Nyt jos koska oli poikkeava ja varmasti hyvin tunteita herättävä tilanne. Tällöinen tilanne vaatii erityistä tunneälyjohtamista ja siinä avuksi olisi tieto millaisia tunteita henkilöstöllä on poikkeustilanteessa.

Pidimme vielä maaliskuun aikana VibeVision Oy:n edustajan kanssa puhelinpalaverin, jossa päätimme, aloitimme tunneilmapiirikyselyn valmistelemisen ja samaan aikaan vielä varmistin yrityksemme henkilöstöosastolta, että kysely voidaan todella suorittaa. Teknisten haasteiden takia päädyimme siihen, että kysely lähetetään vain Turun toimipisteen toimihenkilöille. Teknisinä haasteina oli mm. se, että kaikilla tehdastyöntekijöillä ei ole sähköpostiosoitetta. Lisäksi tuotannossa olevien koneiden internet selailua on rajoitettu, mikä saattaa aiheuttaa sen, että kyselylinkki ei välttämättä edes aukea heille.

Huhtikuussa 2020, kun kysely oli saatu rakennettua, se lopulta lähetettiin yrityksen toimihenkilöille, mukaan lukien ylemmät toimihenkilöt ja esimiehet. Pian kyselyn lähettämisen jälkeen sain muutamia lisätiedusteluita kyselyyn liittyen ja myös muutaman hyvän palautteen. Parin viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä, lähetin muistutuksena kyselylinkin vielä uudelleen.

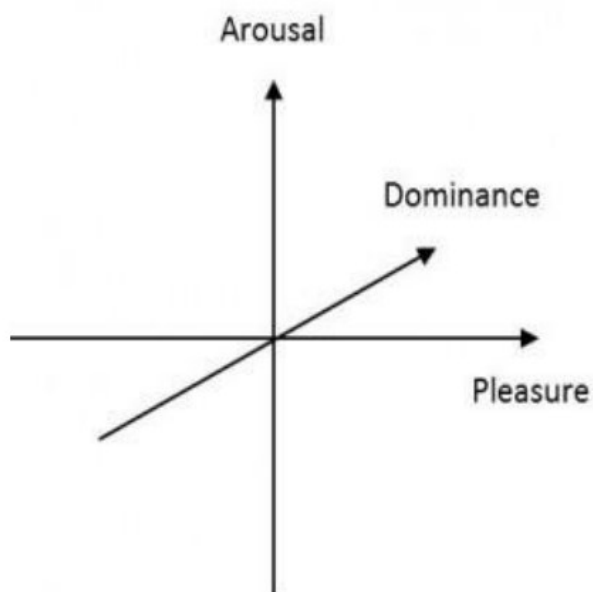
### 4.3 Kyselytuloksiin viittaaminen Webinaarissa

Floven VibeVision OY:stä piti luennon Asiakassuhdemarkkinointi liiton webinaarissa 29.4.2020. Ennen tuota tilaisuutta hän kysyi, että voisiko sanoa muutaman sanan meidän kyselystämme. Päätettiin, että koska minulla ei ollut vielä varmuutta, onko opinnäytetyöni julkinen vai salassa pidettävä, niin yrityksen nimeä ei mainita webinaaripuheessa. Tuloksia voidaan kyllä näyttää ja yleisesti niistä puhua. Osallistuin itse myös webinaariin. Webinaaripuheessaan Floven esitti muitakin case-tapauksia yrityksistä, joissa on hyödynnetty VibeVisionin® tunnemittausta ja analyysiä.

### 4.4 VibeVision® -työkalun tieteellinen tausta

Yksi malli VibeVisionin työkalun takana on Mehrabian ja Russelin (1974) tunnetuksi tekemästä ja kehittämästä PAD-viitekehiksestä. Tämä on kolmiulotteinen malli, jossa tunnetilat kuvataan. Mallin kolmen akselin dimensiot ovat (P) pleasure - displeasure, (A) arousal - nonarousal ja (D) dominance - submissiveness.

- (P) pleasure eli mielihyvä -akseli
- (A) arousal eli virittyneisyys -akseli
- (D) dominance eli oman hallinnan tunne -akseli



Kuva 6. PAD avaruus (Boedeker, 2016)

Näiden avulla voidaan esittää Mehrabian ja Russelin mukaan kaikki tunnetilat kolmiulotteisessa tilassa. Jussilan (2016) mukaan **Mielihyvä** kuvastaa sitä missä määrin yksilö kokee mielihyvän, onnellisuuden tai tyytyväisyyden tunnetta. Vastaavasti **virittyneisyys** kuvaa sitä missä määrin henkilö kokee innostusta, aktiivisuutta tai varuillaan oloa. **Oman hallinnan tunne** puolestaan kuvaa sitä missä määrin henkilö kokee voivansa vaikuttaa, vapautensa vaikuttaa tai hallitsevansa tilanteen. Tämän PAD-viitekehysten soveltamisessa VibeVisionin mukana oli asiantuntijoita Tampereen yliopistolta, Tampereen ammattikorkeakoulusta ja Helsingin yliopiston kasvatustieteenlaitokselta.

Työkalussa käytetään Csikszentmihalyin virtauskokemusta (flow) (1993) tutkimusanalyysin viitekehystenä. Tämä flow kuvaa toimintaa, joka johtaa kehittymiseen, oppimiseen ja täydelliseen keskittymiseen. Hän tuo esille ”challenge” ja ”skill” -tasot ja näihin liittyvät eri tunteet.

Craig (2020) kuvaa, miten Csikszentmihalyin mukaan flown kokeminen jokapäiväisessä arjessa on tärkeä tekijä luovuudelle ja hyvinvoinnille. Hänen mukaansa juuri se on eudaimonian eli onnellisuusopin keskeinen näkökohta.

Flown viitekehukseen kuuluu vastavuoroisesti prokrastinaatio eli vitkuttelu. Kyse on siis aloittamisen vaikeudesta ja sen lykkäämisestä. Prokrastinaatiosta eroon pääsemiseen ei ole yhtä ratkaisua, vaan ratkaisu liittyy vahvasti tunteisiin kuten epäonnistumisen pelkoon, häpeään, aikaansaamattomuuteen ja riittämättömyyden tunteeseen. Paju ja Riekkö (2019) ihmettelevät sitä, miten vähän tästä ilmiöstä keskustellaan tutkimusten ulkopuolella, vaikkakin ilmiö on niin yleinen. Akateemisessa tietotyössä prokrastinaatio on kuitenkin laajan tutkimuskatsauksen mukaan enemmänkin sääntö kuin poikkeus.

Vuonna 2017 Thalerille myönnettiin talouselämän Nobel palkinto. Erkon (2017) mukaan hän sai tunnustuksen työstään käyttäytymistieteiden ja taloustieteiden tutkimuksen yhdistämisestä. Hän keskittyi tutkimuksissaan päätöksenteon taustalla oleviin irrationaaliisiin syihin, päätöksentekoon liittyviin virheisiin ja itsekontrollin puutteeseen. Toisin sanoen käyttäytymistaloustieteeseen. Näin tieteen areenalle tuli lopulta myös aivojen päätöksentekomekanismeja tutkiva ”neurotaloustiede”, kuten Goleman (2006) sitä kuvaa. Myös Kahnemann tutki tunteiden eli limbisen järjestelmän vaikutusta päätöksen tekoon ja kirjoitti siitä kirjan *Thinking, fast and slow*, jossa hän kuvaa ajattelua kahden kognitiivisen systeemin avulla. Raami (2016) kuvaa Kahnemannin kahta systeemiä siten, että systeemi 1 on nopea ”oikotie” ja systeemi 2 hidas ”valtatie”. Toisin sanoen systeemi 1 koostuu joukosta automatisoituneita ja ei-tietoisia prosesseja. Systeemi 2 taas viittaa

tietoiseihin ja hallittuihin prosesseihin. Kahnemannille myönnettiin Nobel palkinto tutkimuksistaan vuonna 2002. Hän tutki mm. päätöksen tekoa ja heuristiikkoja. Raamin mukaan heuristiikkoja ovat esimerkiksi nyrkkisäännöt, kehittyneet arvaukset tai stereotypiat, joita jokaiselle syntyy toistuvista tilanteista.

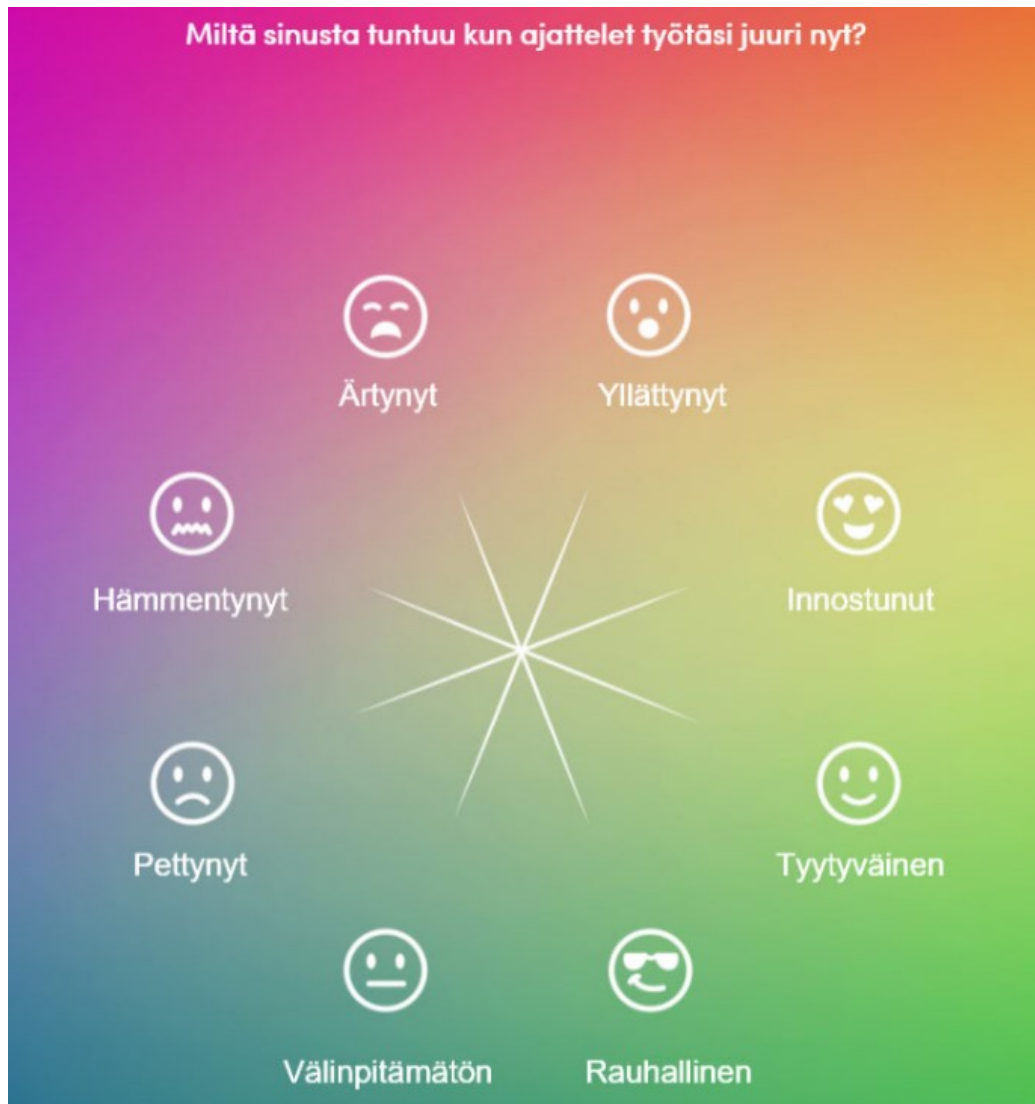
Hietajärvi ja Maksniemi Helsingin yliopistosta olivat kehittämässä VibeVisionin kanssa tunnemittaria edellä mainittujen tieteellisten lähtökohtien pohjalta. Tavoiteltavia ominaisuuksia mittarille olivat:

- tunteiden mittaaminen reaaliajassa.
- tunteiden syiden kartoittaminen, eli syy tuntee taustalla.
- lyhyt ja ketterä mittaus, joka voidaan toteuttaa nopeasti ja vastaaminen on helppoa.
- mahdollista lisätä ns. arvokysymyksiä

#### 4.5 Kyselyn tulokset

Päätarkoitus kyselyllä oli saada selville vastaajan kokema tunne juuri kyselyyn vastaamisen hetkellä ja syy sen takana. Saatuja tietoja hyödynnettiin, kun tehtiin analyysiä yrityksen tunneilmapiiristä. Kyselyyn vastasi 155 toimihenkilöä (N=155) ja vastausprosentti oli 66 %. Vastaajista 88 % työskenteli etätöissä vastaushetkellä, johtuen yrityksen etätösuosituksesta koronaviruksen takia.

Kyselyssä tärkeimpänä kysymyksenä oli sen hetkinen tunne, joka vastaajalla kyselyyn vastaamisen hetkellä oli. Päätunteet on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 7. Kyselyn tunnevaihtoehdot

Vaihtoehdot jakautuivat 8 päätunteeseen (ryhmään) ja niiden tarkentaviin tunteisiin seuraavasti:

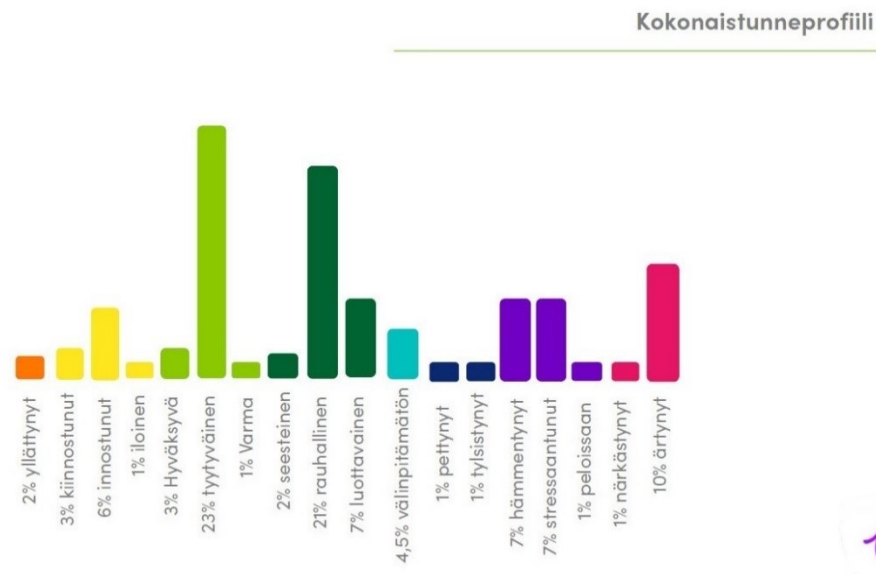
- **Yllättynyt (ryhmä)**
  - o Ällistynyt
  - o **Yllättynyt**
  - o Vaikuttunut
- **Innostunut**
  - o Iloinen
  - o **Innostunut**
  - o Kiinnostunut

- **Tyytyväinen**
  - Varma
  - **Tyytyväinen**
  - Hyväksyvä
- **Rauhallinen**
  - Luottavainen
  - **Rauhallinen**
  - Seesteinen
- **Välinpitämätön**
  - Piittaamaton
  - **Välinpitämätön**
  - Saamaton
- **Pettynyt**
  - Onneton
  - **Pettynyt**
  - Tylsistynyt
- **Hämmmentynyt**
  - Stressaantunut
  - **Hämmmentynyt**
  - Pelloissaan
- **Ärtynyt**
  - Raivostunut
  - **Ärtynyt**
  - Närkästynyt

#### 4.5.1 Kokonaistunneprofiili

Kyselyn ensimmäinen kysymys oli, että ”Miltä sinusta tuntuu, kun ajattelet työtäsi juuri nyt?” Positiivisella puolella olevista tunteista suurimmat vastausprosentit saivat tyytyväinen 23 % (27 % koko tyytyväinen ryhmä) ja rauhallinen 21 % (30 % koko rauhallinen ryhmä). Negatiivisella puolella olevista tunteista suurimmat vastausprosentit saivat ärtynyt 10 % (11 % koko ärtynyt ryhmä), hämmmentynyt 7 % ja stressaantunut 7 % (15 % koko hämmmentynyt ryhmä). Huomionarvoista on myös se, että 4,5 % vastaajista olivat tunteeltaan välinpitämättömiä.

Kokonaisuudessaan siis 68 %:lla vastanneista toimihenkilöistä oli positiivinen tunnekokemus, josta yleisin tunne oli 23 % tyytyväinen (27 % tyytyväisyysryhmä). Vastauksen jakautuivat kuvan 8 osoittamalla jakaumalla. Vasemmasta reunasta alkaen yllättynyt → luottavainen ovat positiivisia tunteita ja välinpitämätön → ärtynyt ovat negatiivisia tunteita.



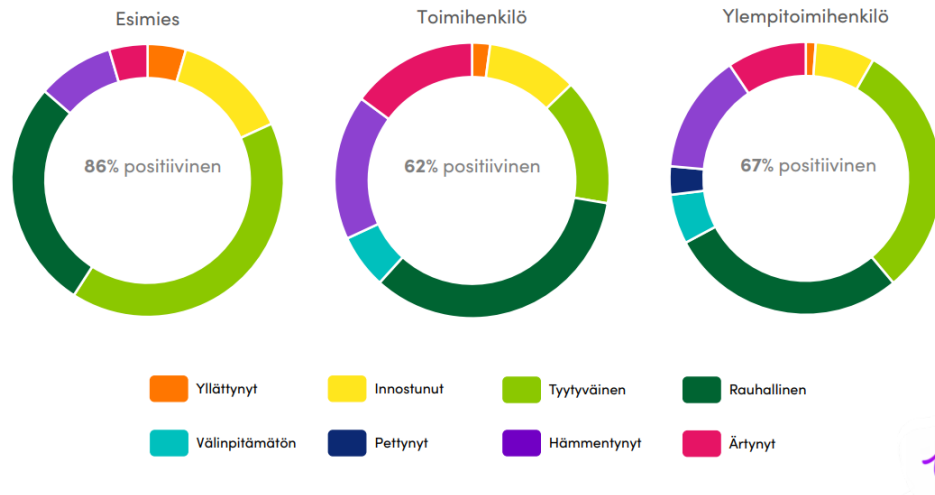
Kuva 8. Kokonaistunneprofiili

Vaikka 68 %:lla oli positiivinen tunnekokemus, niin tunneälyjohtamisen kannalta onkin tarpeellista keskittyä niihin, jotka eivät koe positiivista tunnetta. Heissä on käytettävissä olevaa potentiaalia, jos heidätkin saadaan positiiviselle mielelle. Tietysti syyt negatiivisten tunteiden takana ovat arvokasta tietoa. Mikä negatiivisen tunteen aiheuttaa ja miten siihen voitaisiin puuttua?

Mielenkiintoista oli huomata, että esimies asemassa olevien tunne kyselyn hetkellä oli positiivisempi kuin muilla toimihenkilöillä, kuva 9. Esimiesasemassa olevien tunne oli nimittäin 86 % vastanneista positiivinen, kun vastaavasti toimihenkilöiden tunne oli positiivinen vain 62 % vastanneista. Ylemmillä toimihenkilöillä 67 % tunne oli positiivinen. Tämä voi selittyä sillä, että esimiesasemassa olevilla on enemmän tietoa yrityksen sen hetkisestä päätöksenteosta ja meneillä olevista strategisista linjauksista, joita ei ole kuitenkaan vielä informoitu muulle henkilöstölle. Näin ollen voisi ajatella että, esimiesasemassa olevat kokevat enemmän positiivisia tunteita, koska tietävät vallitsevan

poikkeustilan (covid-19) vaikutuksesta ja siitä johtuvista tulevista toimenpiteistä yrityksen päivittäiseen toimintaan, enemmän kuin vielä muut.

Tunneprofiilin jakautuminen vastaajaryhmittäin



Kuva 9. Tunneprofiilin jakautuminen vastaajaryhmittäin

Tunneälyjohtamisen kannalta on hyvä huomata, että esimiesasemassa olevista kukaan ei tuntenut välinpitämättömyyttä. Toimihenkilöistä (myös ylemmät toimihenkilöt) kuitenkin osa vastasi tuntevansa välinpitämättömyyttä. Välinpitämättömyys on johtamisen kannalta tärkeä tunnistaa, koska silloin henkilö on jo mennyt sen rajan yli, ettei edes yritä tehdä asialle mitään. Toisin sanoen luovuttanut, jolloin tällainen henkilö on hyvin demotivoitunut ja lisäksi voi levittää tunnetartunnan välityksellä tuota välinpitämättömyyttä muualle organisaatioon. Tällainen henkilö ajautuu myös hyvin herkästi prokrastinaation loukkuun, jolloin tehottomuus sekä saamattomuus ottavat vallan. Tätä kuvaa kyselyn tuloksissa hyvin se, että valta osa heistä, joiden tunne oli välinpitämätön, eivät kirjoittaneet vapaaseen kenttään minkäänlaista syytä välinpitämättömyyden tunteelleen. Yhdessä vastauksessa oli tarkemmin kerrottu työhön liittyvistä epäkohdista ja lopuksi todettu, että ”Miksi suhtautuisin työhöni muuten kuin välinpitämättömästi, koska se on yrityksen virallinen linja.” Kaiken lisäksi henkilön välinpitämättömyyttä voi olla vaikea havaita, sillä se ei näy tunteena helposti ulospäin kasvoilta. Paitsi ellei henkilö tuo välinpitämättömyytään tietoisesti esille.

Aaltolan ja Ketosen (2018) mukaan rationalisointi saattaa sysätä vaaralliseen tilanteeseen, jossa yksilöiden arvo piilotetaan numeroihin tehokkuuden noustessa

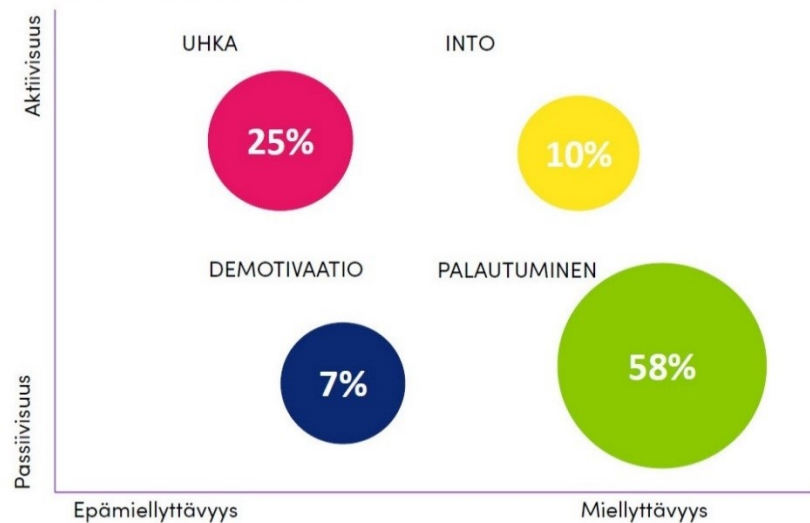
parrasvaloihin. Tämän seurauksena saattaa olla piittaamattomuus(välinpitämättömyys), jolloin kokemus yksilöiden arvosta kaikkooa. Lopulta mikään ei tunnu miltään, ja muiden kärsimys muuttuu asiaksi, joka otetaan vastaan olankohautuksin. Tämän takia rationalisoinnista johtuvaan välinpitämättömyyteen on suhtauduttava vakavasti.

#### 4.5.2 Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen

Kyselyn mukaan 35 % vastanneiden tunneprofiileista ovat niin sanottuja aktiivisia. Tunteita, jotka helposti johtavat toimintaan. Näistä 25 % ovat kuitenkin epämiellyttävyyden puolella eli niin sanottuja uhkia, kun taas 10 % on miellyttävyyden puolella eli innostusta.

Loput 65 % ovat passiivisia tunneprofiileja ja niistä 7 % on epämiellyttävyyden puolella eli demotivoituneita ja 58 % miellyttävyyden puolella eli niin sanottuja palautumisen tunteita. Huomioi, että kuvan 10. ja 11. pallojen pinta-ala ei korreloi prosenttiosuuden kanssa vaan on pelkästään visuaalinen tekijä, joskin suunta antava.

Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen

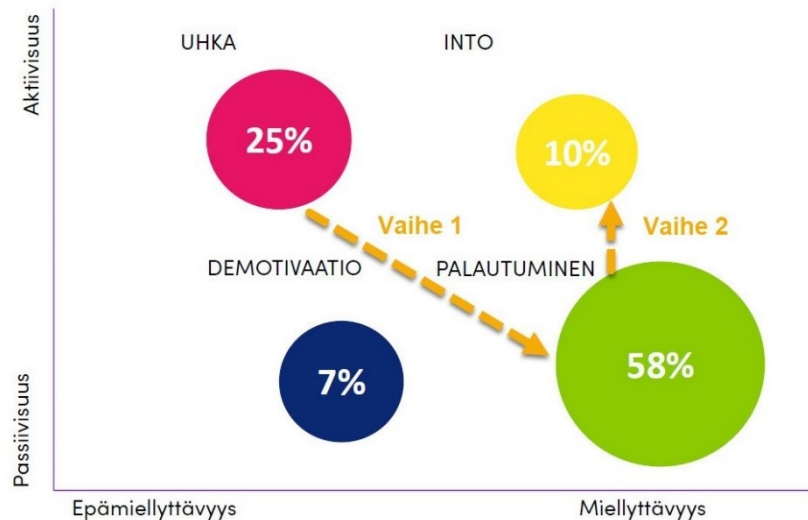


Kuva 10. Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen

Tunneälyjohtamisen kannalta, ja toki muutenkin, juuri näihin aktiivisiin epämiellyttäviin tunteisiin tulisi löytää juurisyy ja pyrkiä saamaan ne miellyttävyyden puolelle, palautumisen kautta innostukseen. Ensiksi aktiivisesta epämiellyttävyydestä passiiviseen

miellyttävyyteen, jotta uhka poistuu ja sitten passiivisesta miellyttävyydestä aktiiviseen miellyttävyyteen kuvan 11. osoittamalla tavalla.

Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen



Kuva 11. Tunneprofiilin muutoksen vaiheet

Toki yleisestikin henkilöiden tunneprofiilia tulisi pyrkiä ohjaamaan aktiiviseen miellyttävyyteen eli innostukseen, ei vain niitä, jotka ovat tunneprofiililtaan uhkia. Esimiehillä, tiimiesimiehillä ja yrityksen johdolla on tässä valtavan iso rooli. Henkilöiden tunnetta ja organisaation vallitsevaa tunneilmapiiriä tulee arvioida ja mitata säännöllisesti, jotta sen kehityssuunta voidaan havaita ja tiedostaa. Ellei tunneilmapiiriä ja sen muutossuuntaa tiedosteta, ei sitä voida myöskään johtaa.

#### 4.5.3 Syyt tunteiden takana

Ihmisen kokema tunne on tärkeä asia ja sitä tulee säännöllisesti kysyä, mutta rakentavampaa ja hyödyllisempää siitä tulee, kun kysytään tai selvitetään lisäksi syy tunteen takana. Näin päästään käsiksi siihen mikä on aiheuttanut vallitsevan tunteen ja siten siihen voidaan perehtyä tarkemmin. Yrityksessä vallitseva psykologisen turvallisuuden tunne on tässä tärkeä osatekijä. Henkilö, joka tuntee psykologista turvallisuutta, on taipuvaisempi kertomaan tunteistaan ja syistä niiden takana. Lisäksi henkilön intra- ja interpersoonallisuudella (introvertti vs. ekstrovertti) on merkittävä rooli, kun on kyseessä hyvin henkilökohtaisista asioista ja tunteista muille viestittäminen.

Kyselyyn vastanneista 67 % kirjoitti vapaaseen tekstikenttään oman näkemyksensä syystä tunteen takana.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että yllättäen etätyö näyttäytyi laajasti tyytyväisyyden ja rauhallisuuden taustalla:

- Koetaan, että on parempi vapaus työajan suhteen
- Rauhallisempi ilmapiiri, eikä ole keskeytyksiä
- Etätyö on poistanut työn hektisyyttä
- Etätyö on parantanut organisointia

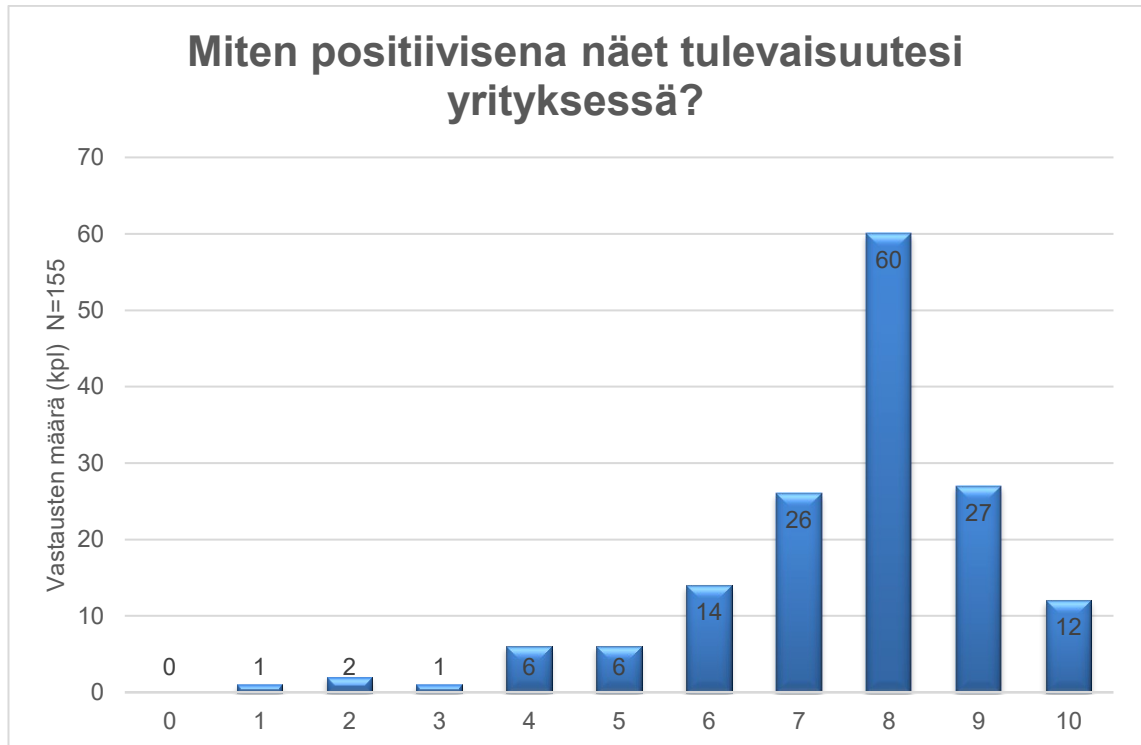
Toisaalta kuitenkin etätyö on aiheuttanut myös negatiivisia tunteita:

- Työ on koko ajan läsnä kotona
- Kommunikointi ei toimi yhtä hyvin kuin toimistolla
- Koetaan yksinäisyyttä
- Tekniset asiat tuovat lisätöitä
- Työn ja perheen yhteensovittaminen voi olla hankalaa

Työkuorma kuitenkin koettiin sopivaksi ja se tuntuu olevan paljon myös positiivisten tunteiden taustalla. Toisaalta lomautukset ja irtisanomiset aiheuttivat ristiriitaisia tunteita. Koetaan, että töitä on joka tapauksessa paljon ja kiirettä on, niin siitä huolimatta lomautetaan henkilöstöä. Epävarmuus tulevaisuudesta näkyy vastauksissa, mutta toisaalta monet suhtautuvat tulevaisuuteen rauhallisesti ja uskovat yrityksen tulevaisuuteen. Epävarmuutta tulisikin vähentää organisaatiossa, koska Nummenmaan (2019) mukaan juuri epävarmuus on suurimpia stressitekijöitä ihmiselämässä ja siksi käytämme ison osan ajastamme juuri epävarmuuden minimoimiseen. Aivot haluavat asioiden olevan ennustettavia Nummenmaa vielä jatkaa.

#### 4.5.4 Miten positiivisena näet tulevaisuutesi yrityksessä

Tulevaisuus yrityksessä nähtiin kuitenkin varsin positiivisena toimihenkilöiden keskuudessa. Vastanneiden keskiarvo oli 7,5 Likert tyyppisellä asteikolla 0–10. Arvo 0 tarkoitti en lainkaan positiivisena ja 10 tarkoitti erittäin positiivisena. Positiiviset tunteet näyttävät korreloivan voimakkaasti sen kanssa miten positiivisena tulevaisuus yrityksessä nähdään.

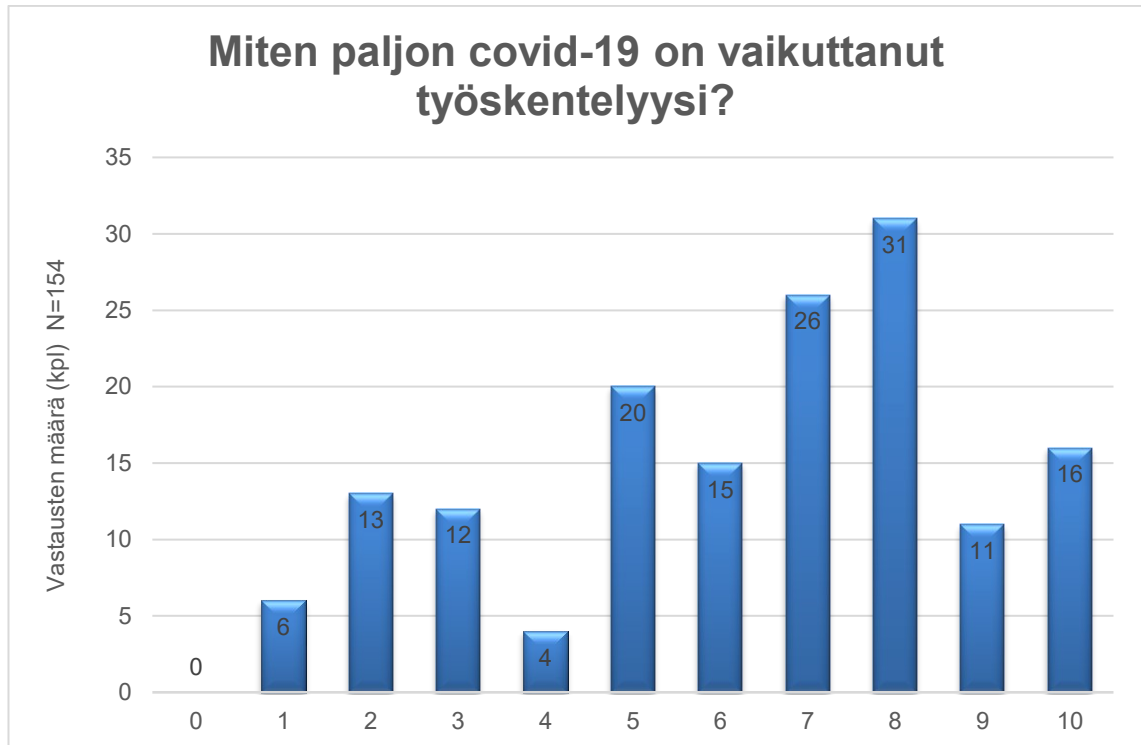


Kuva 12. Miten positiivisena näet tulevaisuutesi yrityksessä?

Tähän varmasti vaikuttaa se, että toimintaympäristö, jossa yritys toimii, on hyvin syklistä. Osa henkilöstöstä on jo omaksunut sen, että työtilanne saattaa vaihdella, jopa hyvin äkisti. Toisaalta tehtaalla on mennyt jo useamman vuoden todella hyvin ja työtä on riittänyt ennätysellisesti. Tästäkin syystä kyselyyn vastanneet toimihenkilöt voivat nähdä tulevaisuuden melko positiivisena, koska kuluneina lähivuosina on mennyt työmäärällisesti hyvin. Viimeisimmästä syklinpohjasta on n. 5 vuotta.

#### 4.5.5 Miten paljon Covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi?

Tuloksissa koronaviruksen (Covid-19) vaikutuksessa työntekoon näytti olevan paljon hajontaa. Vastausten keskiarvo oli 6,25 Likert tyyppisellä asteikolla 0–10, eli vaikutusta oli jonkin verran. Arvo 0 tarkoitti ei ollenkaan ja 10 tarkoitti todella paljon. Kuitenkin 88 % vastaajista työskenteli etänä kotoa käsin eli sinänsä huomattava vaikutusta. Tai sitten vastaaja koki, että työnsisällössä ja suorittamisessa ei ollut juurikaan vaikutusta, vaikka työnteon fyysinen ympäristö olikin muuttunut useimmilla toimistosta kotikonttoriin.



Kuva 13. Miten paljon covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi?

Tässä tulee varmasti esille henkilön luonne sekä työnkuva. On selvä, että introvertit ja ekstrovertit kokevat pitkään jatkuvan etätyöskentelyn eri tavalla. Introvertit, jotka muutenkin saattavat pitää epämukavana jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä, kokevat etätyöskentelyn sopivan heille erinomaisesti. Tästä esimerkkinä yhden vastaajan tunne oli tyytyväinen ja vapaasti kirjoitettavaan kenttään hän kirjoitti olevansa juuri introvertti. Vastaavasti ekstrovertit, jotka pitävät jatkuvasta sosiaalisesta kanssakäymisestä, kokevat pitkään jatkuvan etätyöskentelyn epämukavaksi. Näin mustavalkoinen asia ei tietysti ole, mutta auttaa ymmärtämään miksi kysymyksen vastauksissa oli paljon hajontaa. Työnkuvalla on toki vaikutusta myös sille, että miten etätyöskentely sujuu ja miten sen koee. Kun työnkuvaan kuuluu paljon ryhmätyöskentelyä, työnjohdollisia tehtäviä tai suoria asiakaskontakteja niin silloin etätyö luo haasteita totuttuun työnsuorittamiseen.

21 % henkilöistä, joiden tunne kyselyn hetkellä oli tyytyväinen (27 %), vastasi tämän johtuvan etätöistä. Eli syy tyytyväisyyden tunteen takana oli etätyö. Vastaavasti 36 % henkilöistä, joiden tunne kyselyn hetkellä oli ärtynyt (10 %), vastasi tämän johtuvan etätöistä. Eli syy ärtyneisyyden takana oli etätyö. Tästä huomaa, että juuri etätyö on ollut yksi niistä asioista, joka on jakanut vastaajien mielipiteitä ja aiheuttanut hyvin erilaiset tunteet. Nyt kun kyselyn toteuttamisen ajankohdasta on jo kulunut aikaa, olisi

mielenkiintoista tietää, että miten etätyöhön suhtautuminen jakautuu nyt. Onko etätyöhön totuttu tai vastaavasti jo pitkästytty?

Kysyttäessä miten Covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi, esille nousi seuraavanlaisia asioita kuten:

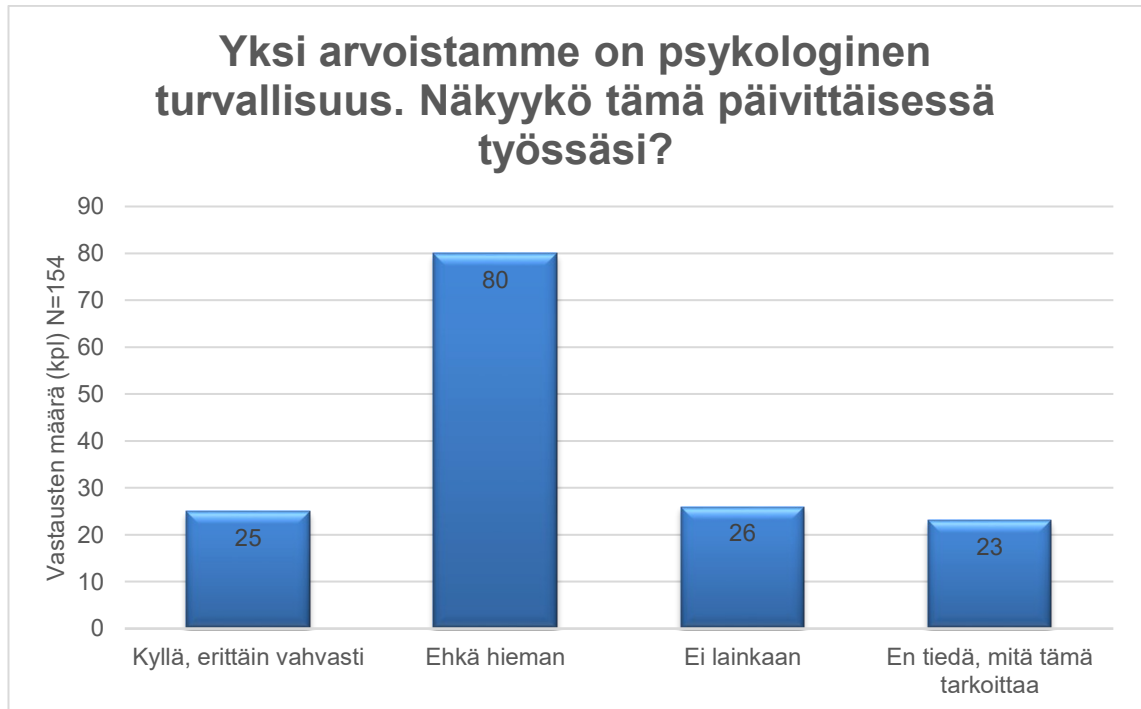
- Etätyö ja siihen liittyvät hyvä ja huonot puolet
- Tulevien asioiden suunnittelu vaihtunut nykyhetkessä selviytymiseen
- Sosiaaliset kontaktit ja yhteydenpito eri sidosryhmiin vähentynyt
- Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, työ jatkuvasti kotona
- Työmäärä kasvanut ja ylimääräinen raportointi lisääntynyt
- Vapaus organisoida omaa työpäivää
- Ei matkustamista
- Palaverit vähentyneet
- Epätietoisuus lisääntynyt
- Ad hoc -tilanteet ja tehtävät
- Työtehtävät monipuolistuneet
- Työtehtävien hoito ja asioiden edistyminen hitaampaa

#### 4.5.6 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on yksi yrityksemme uusi arvo muiden lisäksi. Kysyttäessä Likert tyyppisellä asteikolla, että näkyykö psykologinen turvallisuus päivittäisessä työssäsi, 52 % vastasi, että näkyy hieman. 16 % vastasi, että näkyy erittäin vahvasti ja 32 % vastasi, että ei näy lainkaan tai ei edes tiedä mitä se tarkoittaa.

Psykologisesta turvallisuudesta tehdään yrityksessämme opinnäytetyötä, jonka seurauksena psykologisen turvallisuuden tunnettavuus ja ymmärrys siitä varmasti paranevat. Syksyllä 2020 toteutettiin muutamalle ryhmälle kaksi työpajaa psykologisesta turvallisuudesta, joiden avulla avattiin termiä ja käytännön psykologista turvallisuutta työyhteisössä.

Yksi kyselyyn vastannut henkilö kirjoitti näin: ”yritys tuntuu turvalliselle yritykselle, vaikkakin myllerrys maailmassa on kovaa ja varmaankin koettelee myös tätä yritystä.”



Kuva 14. Psykologinen turvallisuus

Onneksi psykologinen turvallisuus on noussut esille ja yleistynyt suomalaisessa yrityskulttuurissa ja julkisessa keskustelussa. Kuten Lehto (2020) Helsingin sanomien kolumnissa kirjoittaa: ”Teemme jatkuvasti arjessamme salamannopeaa riskiarviointia: mitä juuri tässä tilanteessa, näiden ihmisten seurassa kannattaa sanoa.” Hän jatkaa kuinka koulussa jo joutuu alistumaan sille, että tyhmät kysymykset ja villit ideat ovat sosiaalisia riskejä, kun koko luokka nauraa toisen epäonnistuneelle vääälle vastaukselle. Lehdon mukaan työelämässä sama toistuu vain hienovaraisemmin. Kun esimerkiksi kollega hymähtää riittävän monta kertaa, että tuossa ei ole mitään järkeä, tulee ennen pitkään hetki, jolloin ideat ja ajatukset tekee mieli pitää vain omana tietonaan. Tämä ymmärrettävästi tappaa kehitys mahdollisuudenkin ansaitsevan ideoinnin ja innovoinnin. Yrityksen innovointi on kuitenkin yksi niistä kantavista ominaisuuksista, jolla kasvua yritykselle pystyy hakemaan.

Terveellä yhteisöllisyydellä voidaan vahvistaa psykologista turvallisuutta. Yhteisöllisyys on tärkeä, koska silloin ei tarvitse selvitä yksin, kuten Remes (2020) kertoo. Resilienssissä ei ole kyse yksin selviämisestä vaan siihen kuuluvat myös hyvät vuorovaikutustaidot ja -suhteet, jotka vahvistavat resilienssiä. Näitä luodaan ja ylläpidetään tavallisessa arjessa.

#### 4.6 Tulosten hyödyntäminen

Marraskuussa 2020 tunneilmapiirikyselyn tulokset käytiin läpi yrityksen työhyvinvointiryhmän kanssa ja raportti luovutettiin heille jatkopohdintoja varten. Raportti sai positiivisen vastaanoton ja ryhmässä koettiin, että tuloksia tulisi pohtia tarkemminkin, jotta yrityksessä voitaisiin suunnitella mahdollisia jatkotoimenpiteitä tulosten takia. Työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana niin yksilön kuin organisaation kannalta.

Marraskuussa 2020 yrityksessä pidettiin myös ensimmäiset työpajat liittyen psykologiseen turvallisuuteen, joka oli jo lanseerattu kuluvan vuoden aikana yhdeksi yrityksen arvoista. Työpaja oli kaksi osainen ja sen piti psykologiseen turvallisuuteen erikoistunut kolmasosapuoli. Työpajassa myös esiteltiin tämän kyselytutkimuksen psykologista turvallisuutta koskevat tulokset.

Tuloksista ja kyselystä on myös kerrottu anonymisti Asiakassuhdemarkkinointi liiton webinaarissa, jossa tämä tunneilmapiiritutkimus sai positiivista huomiota myös yrityksen ulkopuolella. Kyselyn tulokset on tarkoitus myös jakaa kyselyyn vastanneille, opinnäytetyön valmistuttua.

## 5 SYNTEESI JA POHDINTA

Lähtiessäni toteuttamaan tätä opinnäytetyötä, käsitykseni tunneälystä ja sen johtamisesta oli se, mitä pelkkä termi ”tunneäly” ja oman mielen tuotos siitä toi mieleeni. Toisin sanoen, hyvin hatara ja epämääräinen mielikuva asiasta. Ihmisten, niin omat kuin toisten, tunteet olivat kiinnostaneet minua jo aikaisemminkin. Lisäksi johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät asiat vaikuttivat mielenkiintoiselta, joten lopulta muodostui ajatus ryhtyä tutkimaan tunneälyjohtamista.

Alkuoletuksena, lähdetessä tätä opinnäytetyötä tekemään oli, että tunneälyjohtamisesta on hyötyä. Tämän johtoajatuksen kanssa aloitin aineiston keräämisen ja opinnäytetyön rakenteen koostamisen. Alkuun tutkimusosuuden kokonaisuuden hahmottaminen tuotti ongelmia. Suunnitelmana oli tehdä teemahaastatteluja eri organisaatioissa, niin omassa yrityksessä kuin muissakin yrityksissä. Näiden haastattelujen pohjalta jäsenellä näkemys ihmisten tunneälyjohtamiseen liittyvästä tietoisuudesta ja tunneälyjohtamisen olemassaolosta. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty tunneälyä yhtenä merkittävänä tekijänä työelämässä niin yksilön kuin organisaationkin kannalta. Tunneälyn merkitys painottuu kuitenkin enemmän yksilön ominaisuutena ja siten yksilön kautta organisaatiota hyödyttävänä tekijänä. Toisinaan käytetään termiä tunneälykäs organisaatio, mutta sekin koostuu juuri tunneälykkäistä yksilöistä, henkilökohtaisine ominaisuuksineen.

Kun koronavirus rantautui myös suomeen ja poikkeustila aiheutti muutoksia jokaisen arkeen, ymmärsin, että nyt olisi hyvä hetki suorittaa näinkin poikkeavassa tilassa henkilöstön tunneilmapiirikysely ja näin opinnäytetyön runko samalla muovautui hieman erilaiseksi kuin alun perin olin suunnitellut. Toisaalta juuri tunneilmapiirin mittaaminen ja tunteista kysyminen on tunneälyjohtamisen ydintä, sillä tunneilmasto ei voi johtaa, jos ei tiedetä, mikä on vallitseva tunneilmasto.

### 5.1 Koronapandemian vaikutus työntekoon

Lahtovaara (2020) on tutkinut sitä, miten työn tekemisen tavat sekä työympäristöt ovat muuttuneet ajan kuluessa. Tutkimuksessa tulee esille myös 2020 alkaneen koronapandemian vaikutus työntekemiseen.

Lahtovaara nostaa esille Ylen huhtikuussa 2020 teettämän kyselyn. Kyselyn mukaan huhtikuussa 2020 yli miljoona suomalaista oli siirtynyt etätöihin. Heistä noin puolet haluaisi jatkaa etätöitä koronan jälkeenkin. Tutkimuksessa oli 1401 vastaajaa, joista 50 % vastasi ”Teen mielelläni etätöitä aina, kun se on mahdollista”. 32 % vastasi, että ”En pidä etätöistä” ja 18 % ei osannut sanoa. Lisäksi vajaa kolmasosa haluaisi tehdä etätöitä jatkossakin aiempaa enemmän. (Pantsu 2020)

Tutkimusten mukaan ajatukset etätyöskentelystä näyttävät olevan varsin positiiviset, Lahtovaara (2020) esittää. Työn tehokkuutta hänen selvityksensä mukaan ovat lisänneet mm. helpottunut työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä vähäisemmät häiriöt ja keskeytykset, etätyöympäristössä. Toisaalta etätyöskentelyssä tulee irrallisuuden tunne omasta työyhteisöstä ja työpäivät saattavat venyä. Myös perhe- ja parisuhteet voivat olla koetuksella.

Lahtovaara (2020) suoritti kyselytutkimuksen, jonka avulla hän selvitti koronapandemian takia kotona etätyöskentelevien ajatuksia ja suhtautumista etätyöntekemiseen. Kyselyyn vastasi 566 henkilöä, joista 75 % työskenteli koronapandemian takia etänä päivittäin vastaamisen hetkellä. Kyselyssä kartoitettiin myös etätyöskentelystä johtuvia tunnelmia. 93 % vastaajista antoivat positiivisävytteisiä argumentteja etätyön puolesta. Vastausten perusteella erityisen hyviksi asioiksi koettiin joustavuus, rauhallinen työympäristö ja työtehokkuuden kasvu. Etätyön haasteiksi puolestaan koettiin työpäivien venyminen ja irrallisuus työyhteisöstä sekä omasta tiimistä.

Lahtovaaran (2020) työn tuloksista on nähtävissä hyvin samanlaisia piirteitä kuin oman kyselytutkimuksenikin tuloksissa. Etätyöskentelyyn liittyvät asiat nousivat vahvasti esiin niin tyytyväisyyttä lisäävänä asiana kuin myös tyytymättömyyttä lisäävänä asiana.

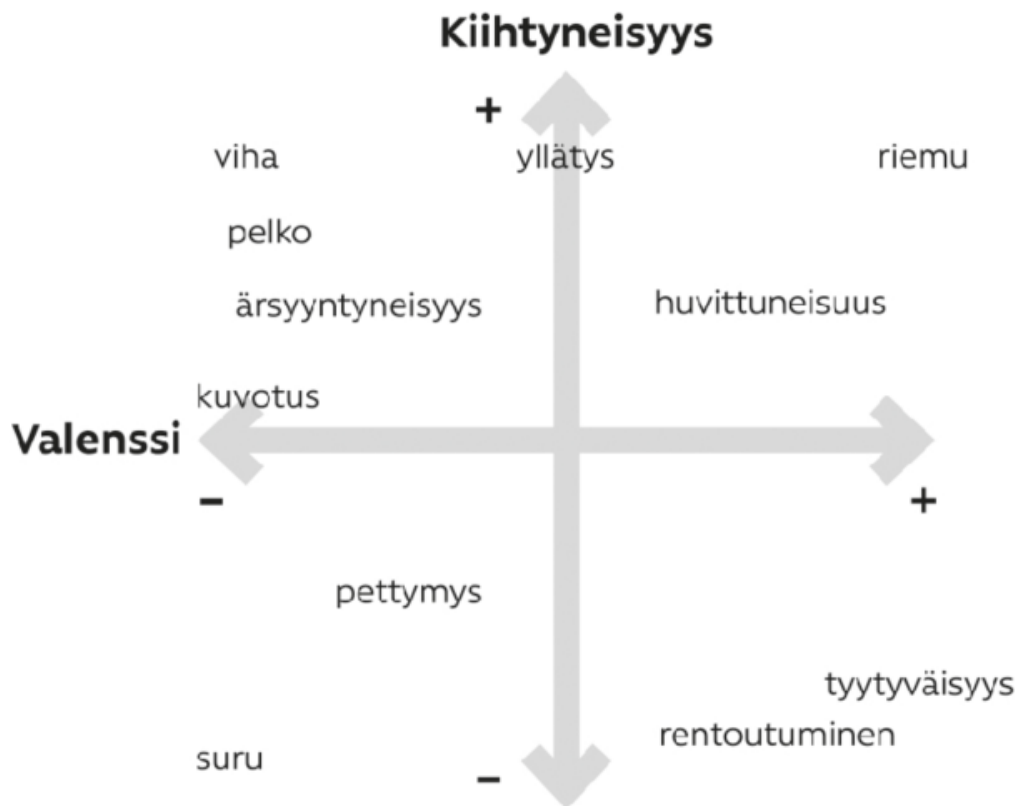
Selkeästi yksi merkittävä syy työpaikalla työskentelyyn on sosiaaliset perusteet ei niinkään työn suorittamiseen liittyvät syyt. Tämä siis siinä tapauksessa, kun työntekeminen ei ole paikkasidonnaista, kuten useimmat niin sanotut toimistotyöt ovat. Selvästi suomen infrastruktuuri sekä yritysten IT-asiat ovat sillä tasolla, että etätyöskentelyn sujuvuus on pääosin hyvä.

Viimeistään koronapandemia ja siitä johtuva etätyöskentely on todistanut yrityksille etätyön toimivuuden tarvittaessa ja siten kyseenalaistaa fyysisen työpaikan paikkasidonnaisuuden. Tämä on hyvä tilaisuus yrityksille uudelleen arvioida ns. toimistotyön paikkasidonnaisuutta niin työntekemisen kuin myös työntekijän oman kokemuksen näkökulmasta.

## 5.2 Tunteiden esittäminen asteikolla

Tunteiden sijoittumista suhteessa toisiinsa ja niiden vaikutuksiin kuvataan useimmiten kaksiulotteisella akselistolla. Tyypillisesti silloin vaak akseli kuvaa tunteen negatiivisuutta tai positiivisuutta. Pysty akseli puolestaan kuvaa tunteen aktiivisuutta tai rauhallisuutta. Vielä tarkemmaksi tunteen sijoittuminen saadaan, kun lisätään vielä yksi ulottuvuus ja akseli, jolloin tunteet voidaan sijoittaa kolmiulotteiseen avaruuteen, kuten Mehrabian ja Russell asian esittää heidän PAD-viitekehysessään.

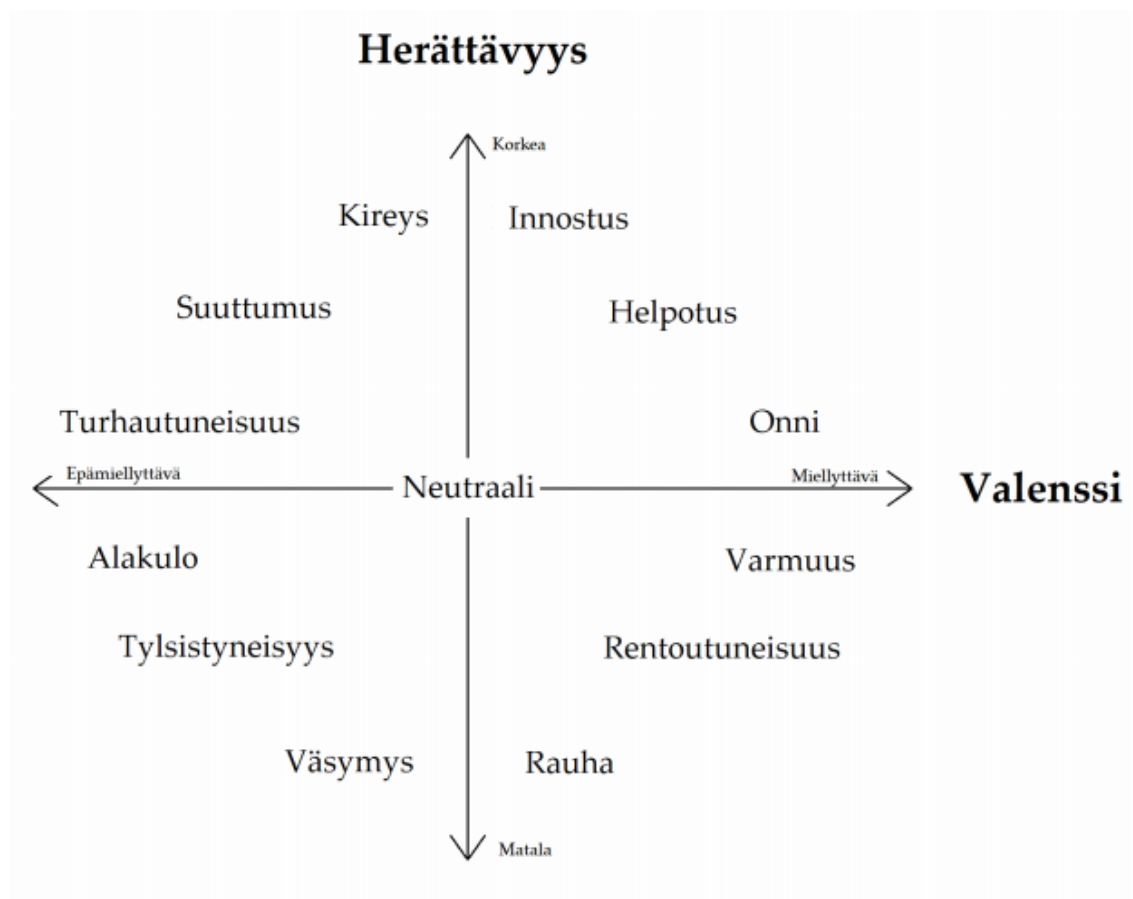
Huotilaisen ja Saarikiven (2018) mukaan tunteet sijoittuvat kuvan 15. mukaiselle akselistolle, jossa pysty akselilla on kiihtyneisyys, mikä kuvaa tunteen aiheuttamaa aktiivisuutta tai rauhallisuutta. Vaaka akselilla on valenssi, mikä kuvaa sitä, onko tunne epämiellyttävä vai miellyttävä eli onko koettu tunne negatiivinen vai positiivinen. Esimerkiksi riemun tunne on aivan oikeassa yläkulmassa, eli vahvasti ns. (++) tunne, hyvin aktiivinen ja positiivinen. Suru puolestaan on vahvasti (- -) tunne eli rauhallinen, mutta negatiiviseksi koettu tunne. Viha sen sijaan on negatiivinen tunne, joka on kuitenkin hyvin aktiivinen tunne eli ns. (+ -) tunne.



Kuva 15. Tunneakselisto (Huotilainen & Saarikivi, 2018)

Kupari (2019) esittää omassa tutkimuksessaan yhden esimerkin 2D valenssi-herättävyyss-avaruudesta, johon tunteet voidaan sijoittaa. Hän muodosti kuvan useamman eri lähteen mukaisesti ja samalla esittää tämä olevan yksi tunnetuimmista ja psykologien suosimista tunneavaruuksista, useamman eri lähteen mukaan.

Kuvassa 16. on pystyakselilla herättävyys, joka kuvaa tunteen aiheuttamaa aktiivisuutta tai rauhallisuutta. Vaaka-akseli kuvaa tässäkin valenssia eli sitä onko tunne miellyttävä vai epämiellyttävä. Sama kuin positiivisuus vs. negatiivisuus. Tässä kuvatuista tunteista esimerkiksi onni on miellyttävä tunne, mutta herättävyydessään (aktiivisuudessaan) melko neutraali. Väsymys on puolestaan hieman epämiellyttävä tunne ja sillä on matala herättävyys.

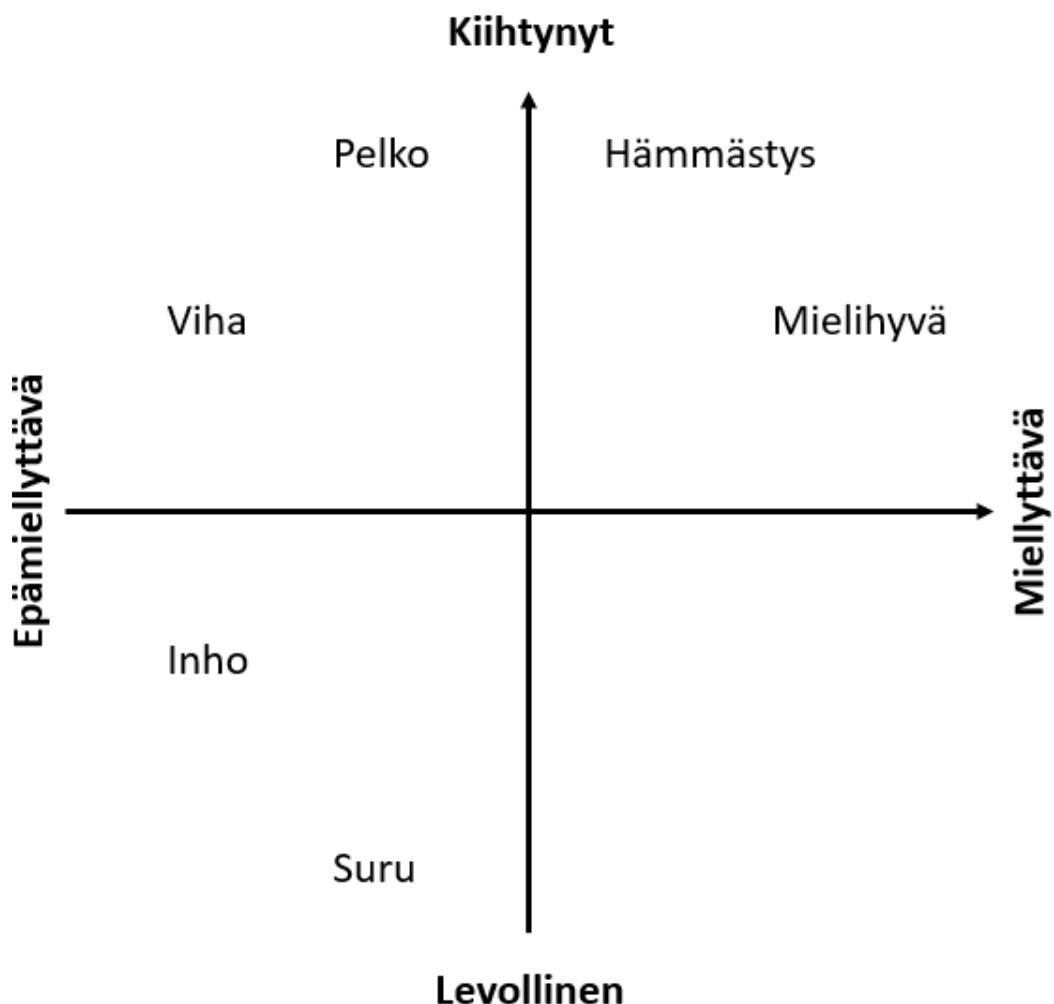


Kuva 16. Valenssi - Herättävyys (Kupari, 2019)

Nummenmaa (2019) puolestaan kertoo ihmislaajalle muovautuneen ajansaatossa kuusi perustunnetta muunnelmineen. Hänen mukaansa perustunteet ovat: mielihyvä, suru, inho, viha, pelko ja hämmästys. Nämä tunteet Nummenmaa myös asettaa vastaavanlaiselle akselistolle kuvan 17. mukaisesti.

Tässäkin akselistossa vaaka-akselina on valenssi eli epämiellyttävyyttä ja miellyttävyyttä. Pystyakselissa Nummenmaa käyttää termejä kiihtynyt ja levollinen, joilla tarkoitetaan myös tunteen aiheuttamaa aktiivisuutta tai rauhallisuutta.

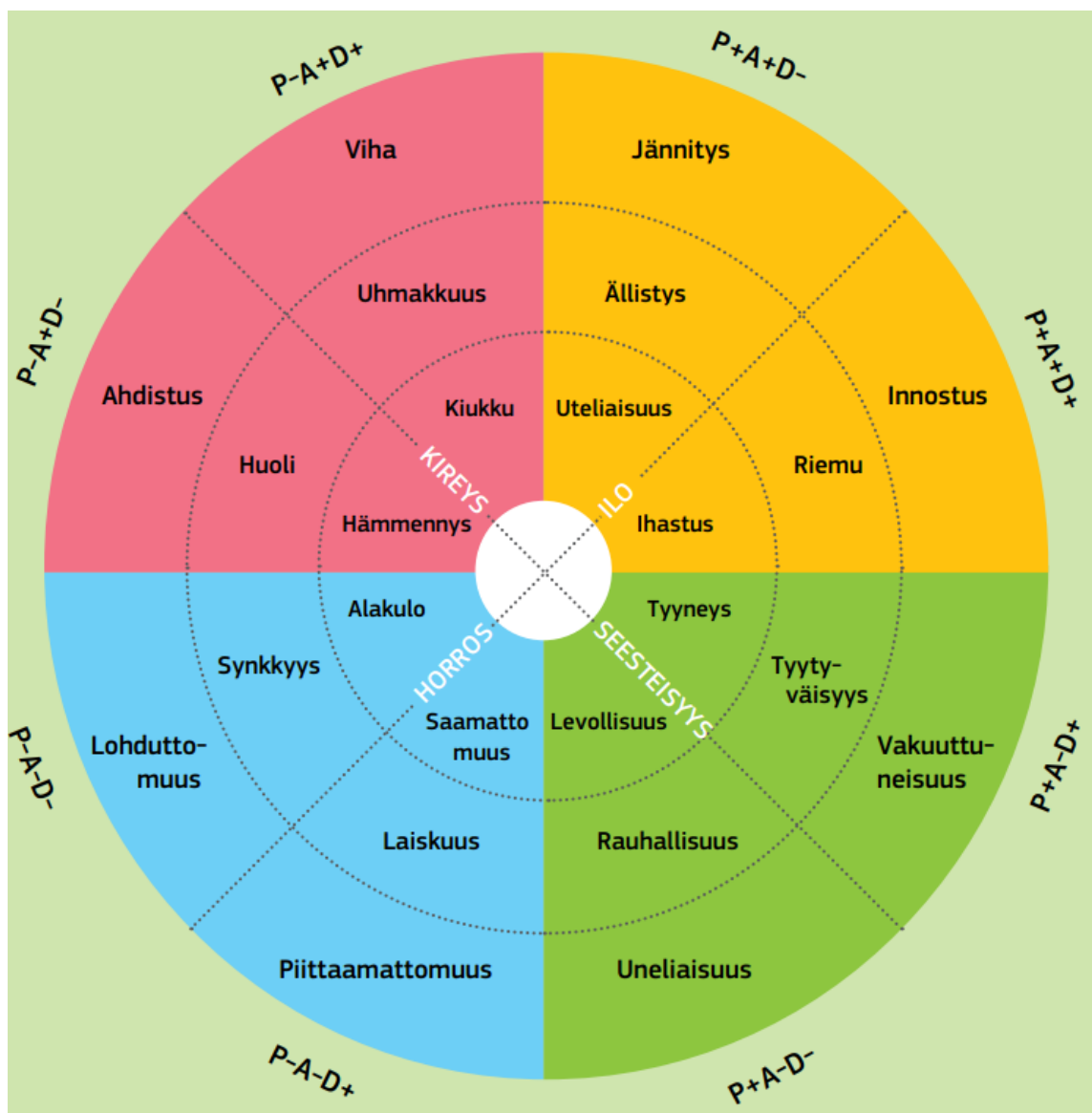
Nummenmaa on sijoittanut tunteen suru siten, että se on hyvin levollinen, mutta vain hieman epämiellyttävä. Huotilainen ja Saarikivi (2018) ovat kuitenkin sijoittaneet surun siten, että se on heilläkin levollinen, eli ei kiihtynyt, mutta heistä suru on kuitenkin hyvin epämiellyttävä.



Kuva 17. Perustunteet Nummenmaa (Nummenmaa, 2019)

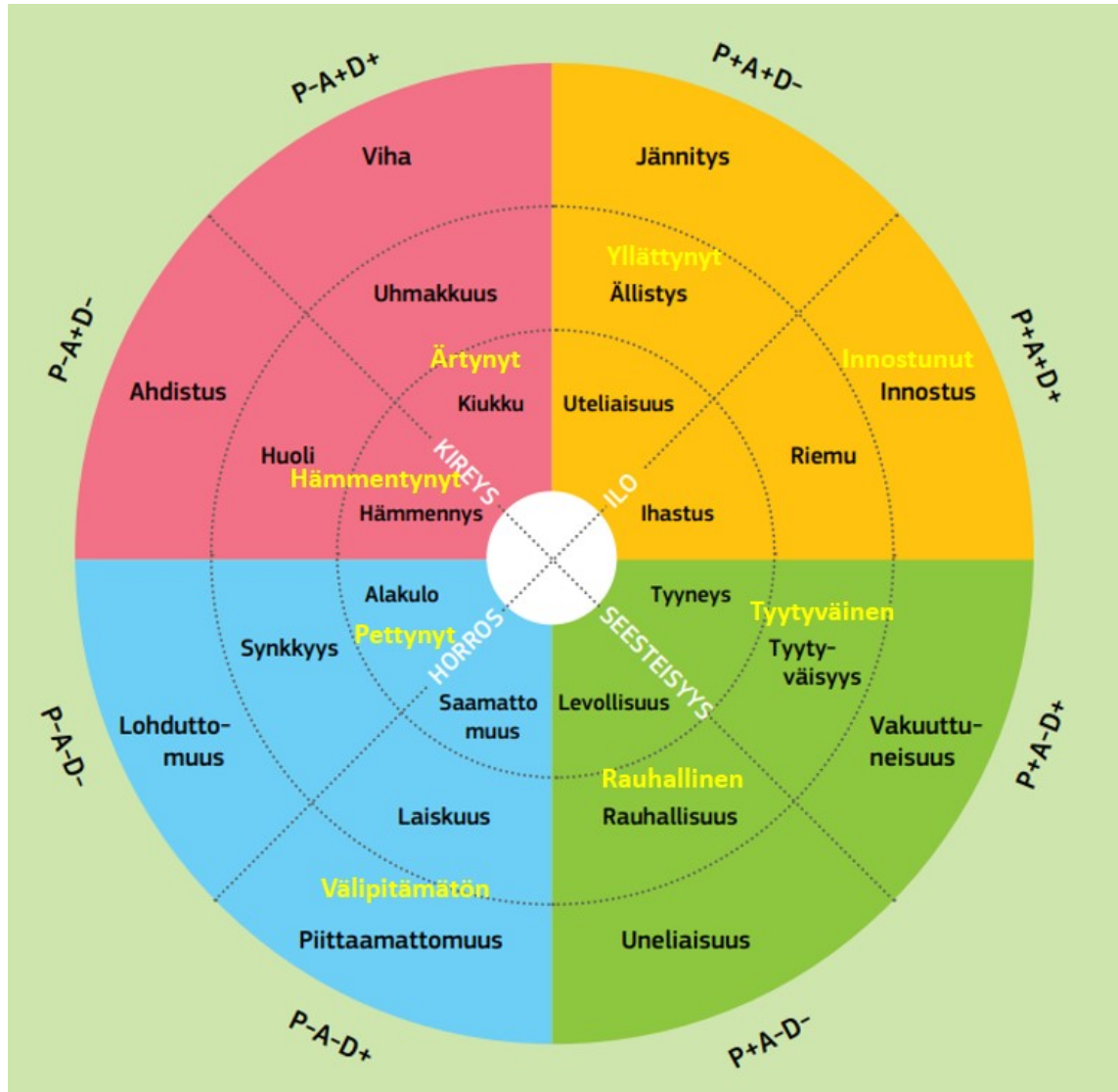
Boedeker (2016) on kehittänyt kaksiulotteisen ympyrädiagrammin kuvamaan Mehrabian ja Russellin alun perin kehittämää kolmiulotteista PAD-viitekehystä (luku 4.4). Tässä mallissa on tullut mielihyväkselin (Pleasure) ja aktiivisuutta kuvaavan akselin (Arousal) lisäksi oman hallinnantunne akseli (Dominance). Oman hallinnan tuntemuksen avulla tunteet saavat vielä kolmannen ulottuvuuden. Tällä oman hallinnan tuntemuksella tarkoitetaan sitä, kuinka henkilö kokee voivansa vaikuttaa tunteeseensa tai hallitsevansa tunnetilasta aiheutuvan toiminnan.

Boedeker asettaa eri tunteet ympyrädiagrammille PAD-viitekehystä mukailien kuvan 18. mukaisesti.



Kuva 18. Ympyrädiagrammin PAD-viitekehys (Jussila, 2016)

Seuraavaan kuvaan olen asettanut VibeVision -työkalun tunnevaihtoehdot, jotka olivat valittavissa tunneilmapiirikyselyssä. Nämä tunnevaihtoehdot ovat keltaisella Boedekerin ympyrädiagrammissa ja sijoitettu sitä vastaavan tunteen läheisyyteen.



Kuva 19. VibeVision tunteet Boedekerin ympyrädiagrammissa

Tunneilmapiirikyselyn tunnevaihtoehdot löytyivät melkein kaikki sellaisenaan. Kyselyssä oli lisäksi ensimmäisen päätunteen valinnan jälkeen vielä tarkentavat tunnevaihtoehdot, joiden tarkoitus on ymmärtääkseni täsmentää vielä juuri oman hallinnantunnetta (Dominance)

Edellä esitetyt neljä kuvausta tunteiden sijoittumisesta suhteessa toisiinsa sekä valenssi- ja aktiivisuusakselistolla noudattelevat samaa lähestymistapaa tunteiden esittämiselle.

Kaikissa näissä on vaaka-akselina valenssi, mutta pystyakselista käytetään mielenkiinnosta hieman eri termiä. Kiihtyneisyys tai herättävyys. Molemmilla tarkoitetaan melkein samaa asiaa, eli tunteen aiheuttavaa aktiivisuutta. Tällainen esittämistapa on varsin havainnollinen ja hyvä sekä lisäksi paljon käytetty. Kun siihen lisätään esim. Boedekerin tapa, joka pohjaa PAD-viitekehyykseen, tuoda oman hallinnantunne mukaan, niin tunteiden sijainti ”tunneavaruudessa” voidaan kuvata hyvinkin tarkasti.

Huomioitava on kuitenkin se, että tunteet ovat meille hyvin yksilöllisiä ja pohjautuvat vahvasti myös meidän omaan kokemustamme. Tällöin yksilöt voivat sijoittaa tunteita erikoisiin ”tunneavaruudessa” pohjautuen omaan kokemustaan. Tällä tavalla pystytään kuitenkin kuvaamaan ja samalla kohdistamaan yksilön kokeman tunteen sijainti ”tunneavaruudessa”. Mikäli työyhteisössä, tiimeissä, halutaan keskustella tunneilmapiiristä niin tällainen tunteiden sijoittaminen ”avaruuteen” on erittäin hyvä ja mielenkiintoinen tapa hahmottaa tiimissä sitä, miten eri tavalla tunteita tunnemme ja koemme.

### 5.3 Pohdintaa tunneilmapiirikyselystä ja tuloksista

Tunneilmapiirikyselyn toteuttajaa ei tarvinnut etsiä tätä kyselyä varten, koska olin jo aikaisemmin tutustunut kiinnostavaan yritykseen, joka toteuttaa tunnekyselyjä. Heidän kanssaan kyselystä oli jo keskusteltu aikaisemmin ja yhteystiedot vaihdettu. Tutkimuksen ja aineiston haun yhteydessä törmäsin kyllä muihinkin yrityksiin, jotka myös toteuttavat tunnekyselyjä, joten tarvittaessa vaihtoehtojakin olisi ollut. En kuitenkaan nähnyt tarpeelliseksi ruveta vertailemaan kyselyn tuottajia, vaan valitsin sen, josta olin ensimmäisenä kiinnostunut, sillä heidän yhteystietonsa minulla jo oli ja lisäksi he olivat osoittaneet halukkuutensa tukea minua opinnäytetyöni tutkimusosuuden kanssa.

Tunneilmapiirikysely toteutettiin vain yhtenä ajankohtana, hyvin pian koronapandemiasta johtuvan poikkeustilan alettua ja näin ollen kyselyn tulokset kuvaavat vain tuon yhden ajankohdan tunnetiloja. Mikäli tällaista tunneilmapiirikyselyä alettaisiin käyttää tunneälyjohtamisen tukena, niin ymmärrettävästi kyselyitä tulisi tehdä useammin ja säännöllisesti. Näin pystyttäisiin saamaan käsitys siitä mihin suuntaa henkilöstön tunneilmapiiri kehittyy ja millaisia tunneälyjohtamisen toimia tulisi suosia.

Kun tunneilmapiirikyselyn tuloksia käytiin läpi yrityksen työhyvinvointiryhmän kanssa, sai raportti hyvän vastaanoton ja koettiin, että raportoituihin asioihin olisi hyvä syventyä tarkemmin ja pohtia mahdollisia toimenpiteitä.

Tunneilmapiirin tutkimiseen liittyy toki myös haasteita, sillä tunteet liittyvät aina tunnekokemuksiin ja yksilön niille antamiin merkityksiin. Isokorven (2003) mukaan tunteiden tutkimusta vaikeuttaa myös se, että tunteita ei voida toistaa. Siksi oli tässäkin toteutetussa kyselyssä tärkeää, että kyselyyn ei voi vastata pitkällä aikavälillä, vaan, että vastaukset saataisiin melko yhdenaikaisesti. Tuolloin se kuvaa melko tarkasti yhden ajankohdan tunneilmapiiriä. Isokorven mukaan tunteiden haihtuvasta ja ohimenevästä luonteesta huolimatta tunteilla on keskeinen merkitys ihmisen elämässä. Koska tunteilla on taipumus haihtua ja heiketä ajan kuluessa on tärkeä ymmärtää se, että tunteista ja tunnekokemuksesta ei tulisi kysyä takautuvasti vaan kysely tulee toteuttaa juuri sillä ajan hetkellä, jonka tunneilmapiiristä halutaan saada käsitys.

Kyselyn tulosten hyödynnettävyyden kannalta on erityisen tärkeää, että kyselyyn vastaajat saadaan kertomaan myös jokin syy tunteen takana. Tämän tiedon tärkeys korostuu, kun tuloksia halutaan hyödyntää tunneilmapiirin kehittämiseen ja tunneälyjohtamiseen. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä ollaan tyypillisesti valmiimpia kertomaan syy tunteen takana.

Psykologinen turvallisuus ei osoittautunut olevan, kyselyn mukaan, vielä aivan selvä kyselyyn vastanneille. Vain 16 % vastanneista oli sitä mieltä, että psykologinen turvallisuus näkyy päivittäisessä työssä erittäin vahvasti. Kuitenkin 32 % vastanneista oli puolestaan sitä mieltä, että psykologinen turvallisuus ei näy lainkaan tai eivät tiedä mitä se tarkoittaa. Loput 52 % vastasivat psykologisen turvallisuuden näkyvän hieman päivittäisessä työssä. Tässä on mahdollisuus, että jotkut vastaajat sekoittavat psykologisen turvallisuuden ja työnsuorittamisen turvallisuuden. Yrityksessämme on vahva kulttuuri työturvallisuudelle, jolloin uusi arvo ja termi psykologinen turvallisuus voidaan nähdä ”sinä samana asiana”, josta on jo pitkään puhuttu.

#### 5.4 Pohdintaa aineistosta

Kirjallisuutta ja aineistoa työtä varten etsin mm. kirjastoista, Theseus-tietokannasta, lehtiartikkeleista, kuin myös sosiaalisesta mediasta. Tunneälyyn liittyviä kursseja, osaamiseni tueksi, suoritin LinkedIn Learning portaalissa, joista sain sertifikaatit.

Vaikka tunneäly terminä ja sen tutkimus sekä hyödyntäminen yritysjohtamisessa ovat melko vähän esillä mediassa niin sain huomata, että aineistoa löytyy paljon ja hyvin monenlaista. Popularisoivat tietokirjailijat, kuten esimerkiksi Goleman, löytyvät melko

helposti ja heidän teoksistansa onkin hyvä aloittaa kirjallisuuskatsaus juuri niiden kansantajuisuuden takia. Toisaalta tämän takia voi käydä helposti niin, että perehtyy näihin helpommin löytyviin teoksiin ja viittaa niihin lähteinä, jolloin tieteellisyyden voidaan katsoa hieman kärsivän. Tieteellisestä näkökulmasta olisi parempi tutkia enemmän aiheesta jo tehtyjä tutkimuksia, opinnäytetöitä ja väitöskirjoja sekä vertaisarvioituja kirjoituksia ja viitata niihin. Näin huomasin minullekin käyneen. Luin esimerkiksi Saarisen kirjan, jossa oli paljon mielenkiintoista tietoa, joihin viittasin työssäni. Vasta kirjoittamiseni loppuvaiheessa sain vinkin liittyen Saarisen väitöskirjaan, johon en siinä vaiheessa kuitenkaan ehtinyt enää syventymään tarkemmin, vaikkakin siinä olisi voinut olla tieteellisempää aineistoa, johon viitata.

Aineistoa kerätessä minulla oli ennakkokäsitys, ettei suomalaista lähdeaineistoa olisi kovin paljoa, mutta ilokseni sain huomata, että suomessakin on tehty tunneällyn ja tunteiden saralla hyvin paljon tutkimusta ja kirjoitettu kirjallisuutta asiasta. Kun kävin läpi tunneällystä tehtyjen opinnäytetöiden ja väitöskirjojen lähdeluetteloita, niin huomasin että niissä on paljon samoja lähteitä käytetty, kun mitä olen itsekin työhöni löytänyt. Lisäksi huomasin, että jo tehdyt tutkimukset tuovat myös esille tunneällyn ja tunnetaitojen merkittävyyden työssä menestymiselle ja työhyvinvoinnille.

Jossakin vaiheessa työtä huomasin, että aineiston keruu alkoi laajeta liikaa. Joka paikasta löytyi aina uusia aiheeseen liittyviä teoksia, tutkimuksia tai artikkeleita. Lisäksi ihmisiltä, joiden kanssa opinnäytetyöni aihepiiristä keskustelin, sain useimmiten vinkkejä aineistoihin, joihin he olivat törmänneet. Lopulta oli todettava, etten enää laajenna aineistoani, vaan pysyn niissä, jotka minulla jo on ja käytän niitä aineistona ja lähteinä. Aineistossa minulla lopulta oli kuitenkin monia erityyppisiä lähteitä. Aineisto kertyi, väitöskirjoista, opinnäytetöistä, tietokirjallisuudesta, koulutuksista, lehtiartikkeleista ja haastatteluista.

## 5.5 Kehityskohteita

Niin sanottu kyselyn johdantoviesti sähköpostissa, joka siis edelsi kyselyn vastaamiseen tarvittavaa linkkiä, olisi voinut olla paremmin ja perusteellisemmin muotoiltu. Viestissä, toki oli kerrottu mistä on kyse ja mihin kysely liittyy, mutta siinä olisi voinut olla hyvä tarkentaa erityisesti sitä, että kyselyssä kysytään henkilöllä juuri kyselyyn vastaamisen hetkellä ollutta päällimmäistä tunnetta. Lisäksi olisi voinut korostaa vapaaseen tekstikenttään annetun vapaan kommentin tärkeyttä, sillä juuri niiden vapaiden kommenttien

perusteella pystyy luomaan käsityksen niin sanotusta syystä tunteen takana. Pelkkä tunnehan ei meille paljasta sitä, mistä tunne johtuu. Kyselyyn vastanneista 67 % kirjoitti vapaaseen tekstikenttään oman näkemyksensä syystä tunteen takana. Tämän vastausprosentin toivoisi olevan korkeampi, jolloin saisi vielä paremman kuva syistä vallitsevien tunteiden taustalla.

Tunneälyjohtamisen kannalta tärkein jatkokehitysehdotus on, että tällaista tunneilmapiirikyselyä alettaisiin toteuttamaan säännöllisesti ja huomattavasti useammin kuin vuotuista työtyytyväisyyskyselyä. Pelkän kyselyn lisäksi, tulokset tulisi julkaista mahdollisimman pian kyselyn jälkeen kaikkien nähtäville, jolloin kyselyyn vastanneet vielä muistaisivat vastaushetken ja tilanteen. Lisäksi tuloksia olisi hyvä käydä läpi osastoittain, jolloin tuloksista voitaisiin keskustella ja peilata niitä oman osaston ilmapiiriin. Tunteista keskusteleminen auttaa luomaan osaltaan psykologista turvallisuutta niin osastoilla kuin organisaatioissa.

Tässä työssä valitettavasti tulosten julkaisu ja läpikäynti venyi liian pitkälle. Tunneilmapiirikysely toteutettiin keväällä ja tulokset läpikäytiin vasta syksyllä. Inhimillisiä syitä tähän olivat, juuri aluillaan oleva kesälomakausi ja myös oma opinnäytetyöni kirjoittamistahti.

## 5.6 Opinnäytetyön yleistä pohdintaa

Tätä opinnäytetyötäni tehdessäni olen itse oppinut valtavasti tunteista, tunneälystä, sosiaalisesta älystä, johtamisesta ja näihin läheisesti liittyvistä asioista. Tämä on herättänyt itsessäni monenlaista itsetutkiskelua ja näin lisännyt omaa itsetuntemustani ja ymmärrystä omista ja toisten tunteista sekä niiden merkityksestä sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Toisaalta on jännittävä miettiä, että millaisia vinoutumia tai ennakkokäsityksiä minulla on ollut aihetta ja aineistoa kohtaa. Isokorpi (2003) kirjoittaa niin sanotusta tutkijan intuitiosta, vaikutelmista, ennakkoluuloista, esiyymmärryksestä, mielikuvista ja välittömästä yymmärryksestä, joita on aina olemassa, kun aineistoa työstää laadullisilla menetelmillä. Huomasin, että monia asioita peilasi aluksi oman henkilökohtaisen kokemuksen kautta ja siksi piti ajoittain tehdä töitä sen eteen, että tarkastelisi asiaa yleiseltä kannalta eikä vain omasta näkökulmasta.

Työnantajalla on nyt halutessaan mahdollisuus hyödyntää tämän opinnäytetyön teoriatietoutta sekä tutkimusosuudessa toteutetun tunneilmapiiirikyselyn tuloksia. Tietysti yksittäisen kyselyn tuloksista ei voi johtaa muita päätelmiä, kuin sen, mikä oli yrityksen toimihenkilöiden tunneilmapiiiri kyselyn toteutuksen hetkellä. Kysely ja sen toteutus kuitenkin esitteli yhden hyvin vartenotettavan työkalun ja yhteistyöyrityksen, jonka avulla näitä tunneilmapiiirikyselyitä voisi jatkossakin toteuttaa tunneälyjohtamisen tueksi, yrityksen näin tahtoessa.

## 6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin tunneälyyn ja sen johtamiseen työorganisaatiossa. Teoriaosuudessa tehtiin aineisto- ja kirjallisuuskatsaus, jonka pohjalta muodostettiin ensiksi käsitys tunneälystä ja siihen läheisesti liittyvistä aiheista kuten sosiaalinen äly ja empatia. Tämän jälkeen teoriaosuudessa tuotiin tunneäly osaksi organisaation johtamista eli perehdyttiin tunneälyjohtamiseen ja sen hyötyihin.

Tutkimusosuudessa suoritettiin työyhteisön tunneilmapiiritutkimus. Keväällä 2020 meitä kohtasi koronapandemia, jonka takia voimaan astui poikkeustila ja työpaikoilla aloitettiin laaja etätyöskentely. Tämä ajankohta osoittautui otolliseksi hetkeksi suorittaa tunneilmapiiritutkimus toimihenkilöille, joista valtaosa teki etätöitä. Työskentely poikkeustilan aikana ja etänä oli kiinnostava ajankohta kysyä tunteista ja tehdä analyysi sillä hetkellä vallitsevasta tunneilmapiiristä.

Tutkimukset osoittivat, että tunteita oli monenlaisia. Kuten aluksi olettaa saattoi, etätyö osoittautui yhdeksi merkittäväksi syyksi tunteen takana, riippumatta siitä, oliko tunne positiivinen tai negatiivinen. Vastajat kokivat etätyön aiheuttavan positiivisia tunteita, mutta myös negatiivisia tunteita. Tämä puolestaan korostaa meidän ihmisten eroavaisuutta niin luonteen kuin itsensä johtamisen tasolla, joka liittyy vahvasti tunneälyyn. Vastajat kokivat tulevaisuutensa yrityksessä kuitenkin varsin positiivisena. Vastajista 68 %:lla oli positiivinen tunne kyselyn hetkellä ja yleisin tunne oli tyytyväinen 23 %.

Lisäksi tämä tutkimus toi esille esimerkkejä ja tutkimuksia, jotka vahvistavat näkemystä, että tunneäly on merkittävässä roolissa työssä viihtymisessä ja menestymisessä. Myös tunneälyjohtamisen merkityksellisyys organisaation menestymisessä sai tukea tässä tutkimuksessa esille nostettujen asioiden valossa. Vaikka tunneälyyn liittyvistä tutkimuksista on myös kriittisiä näkemyksiä ja kommentointeja, niin silti esimerkiksi Saarinen (2007), joka on tutkinut tunneälyä, toteaa, että vaikka kaikille tunneälyä koskeville väitteille ei löytyisi katetta, niin tuloksia tunneällyn lisäämisen ja kehittämisen hyödyistä työelämässä on silti olemassa.

Tämä tutkimus ja tunneilmapiirikysely toi esille myös yhden työkalun, jota yritys voi hyödyntää tunneälyjohtamisessa. Työkalun avulla voidaan mitata vallitsevaa tunneilmapiiriä ja sen muutossuuntaa. Työkalun hyödyntäminen ja muutossunnan seuraaminen edellyttää säännöllistä tunneilmapiirin mittaamista kyselyn avulla.

*"The greatest thing you'll ever learn is just to love and be loved in return"*

*-Nat King Cole.*

Arvasiko N.K. Cole vuonna 1948, että hänen laulamiaan sanoja tullaan lainaamaan ja vertaamaan tunneälyjohtamisen syvimpään sisältöön?

*"People will forget what you said,*

*People will forget what you did,*

*but People will never forget how you make them feel."*

*-Maya Angelou*

Muistetaan, että tunteet ovat merkittävässä osassa niin yksityiselämässämme kuin työyhteisössämme. Tärkeää on tunnistaa ne ja opetella ymmärtämään niiden hienovaraisia viestejä meille.

*Pidetään tunteet pinnalla!*

*-Ilkka Anttila*

## 7 LÄHDELUETTELO

- Aaltola, E. & Keto, S., 2018. *Empatia - Myötäelämisen tiede*. 1 toim. s.l.:Into Kustannus.
- Boedeker, M., 2016. *Understanding Affective Experiences: Towards a Practical*, Tampere: TAMK Journal.
- Burnett, D., 2016. *The Idiot Brain - What Your Head Is Really Up To*. s.l.:Otava.
- Canaday, S., 2020. *LinkedIn Learning*.  
Available at: <https://www.linkedin.com/learning/transitioning-from-manager-to-leader/what-it-takes-to-evolve-from-manager-to-leader?u=2132626>  
[Haettu 21. Huhtikuu 2020].
- Craig, H., 2020. *Csikszentmihalyi's Book 'Flow: The Psychology of Optimal Experience'*, s.l.: positivepsychology.com.
- Emergy, 2020. *Emergywork*.  
Available at: [www.emergywork.com](http://www.emergywork.com)  
[Haettu 19 Lokakuu 2020].
- Erkko, A., 2017. *Nobelisti paljastaa ihmisen epäloogisuuden*, s.l.: Kauppalehti.
- Erkko, A., 2017. *Tuhoaako teknologia empatian, Katri Saarikivi?*.  
Available at: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tuhoaako-teknologia-empatian-katri-saarikivi/203050c1-d952-3ee9-bfe4-8bc32de02a0e>  
[Haettu 14. Marraskuu 2020].
- Goleman, D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. 4. Painos toim. Helsinki: Otava.
- Goleman, D., 2006. *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*. s.l.:Otava.
- Goleman, D., 2011. *The Brain and Emotional Intelligence - New Insights*. 1. Painos 2014/01 toim. s.l.:s.n.
- Grandell, R., 2015. *Itsemyötätunto*. Helsinki: Tammi.

Huutilainen, M., 2020. *KuudesAisti*.

Available at: <https://www.kuudesaisti.fi/blogi/aivojen-u-kayran-hallinta-on-uusi-tyoelamataito/>

[Haettu 23. Lokakuu 2020].

Huutilainen, M. & Peltonen, L., 2017. *TUNNE AIVOSI*. s.l.:Otava.

Huutilainen, M. & Saarikivi, K., 2018. *Aivot Työssä*. s.l.:Otava.

Isokorpi, T., 2003. *Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla*. s.l.:Hämeen ammattikorkeakoulu.

Jakovaara, M., 2020. *Feelings of Emotion in Strategic Investment Decisions - Väitöskirja*. Turku: Turun Yliopisto.

Jussila, J., 2016. PAD-viitekehys tunteiden tunnistamiseen. *Tietoasiantuntija*, Issue 2-3/2016, p. 9.

Jääskeläinen, L., 2020. *KuudesAisti*.

Available at: <https://www.kuudesaisti.fi/blogi/yrityksen-tulos-paremmaksi-psykologista-turvallisuutta-vahvistamalla/>

[Haettu 23. Lokakuu 2020].

Kallio, M., 2019. *Lujasti Lempeä*. Uusi painos (1. painos 2016) toim. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kononen, H., 2017. *Jokaisella meillä on työnantajan kanssa sopimus, jota ei ole kirjattu mihinkään – psykologinen sopimus on työelämän voitelija, kannustaja ja suojelija*.

Available at: <https://yle.fi/uutiset/3-9819948>

[Haettu 10. Syyskuu 2017].

Kupari, S., 2019. *Pro gradu - EEG-aktiivisuusmuutokset affektiivisten ruoka- ja ei-ruoka-ainesten kuvaärsykkeiden seurauksena*. s.l.:Itä-Suomen yliopisto.

Köngäs, M., 2018. *"Eihän Lapsil ees oo hermoja" : etnograafinen tutkimus lasten tunneälystä päiväkotiarjessa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Köngäs, M., 2019. *Tunneäly varhaiskasvatuksessa*. s.l.:PS-kustannus.

Lahtovaara, L., 2020. *(YAMK) Työn tekemisen tavat ja työympäristöt muutoksessa*. Turku: Turun YAMK.

Lappi, T., 2020. *Bonfire*.

Available at: [https://www.bonfire.fi/turvallisessa-ymparistossa-epaonnistuminen-on-hyodyllista/?utm\\_source=Bonfire.fi&utm\\_campaign=07b2c29f75-Uutiskirje+syyskuu2\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_b961c23ce1-07b2c29f75-409833255&mc\\_cid=07b2c29f75&mc\\_eid=20be59e35d](https://www.bonfire.fi/turvallisessa-ymparistossa-epaonnistuminen-on-hyodyllista/?utm_source=Bonfire.fi&utm_campaign=07b2c29f75-Uutiskirje+syyskuu2_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_b961c23ce1-07b2c29f75-409833255&mc_cid=07b2c29f75&mc_eid=20be59e35d)

[Haettu 22. Lokakuu 2020].

Lehto, E., 2020. *Pelko nolatuksi tulemisesta voi johtaa vaarallisiin*, Helsinki: Helsingin Sanomat.

Leisti, T., 2019. *FROM QUALIA TO QUALITY RATINGS - väitöskirja*. Helsinki: University of Helsinki.

Martela, F., 2017. *Myötätunto on yrityksen kilpailukysyn edellytys*.

Available at: <https://frankmartela.fi/2017/11/16/myotatunto-on-yrityksen-kilpailukyvyn-edellytys/>

[Haettu 15. Heinäkuu 2020].

Nummenmaa, L., 2019. *Tunnekartasto : kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä*. Helsinki: Tammi.

Ojanen, M., 2006. *Onnellisuus : Mikä on onnen salaisuus : Miten voit edistää omaa onneasi*. s.l.:WSOY.

Ojanen, M., 2014. *Tunne vai järki : polkuja viisaisiin valintoihin*. Helsinki: Minerva.

Paju, S., Riekkö, T. & Oinonen, V., 2019. *Järki töihin! - Parempien työtapojen kehittämisopas*. 1. painos toim. s.l.:Tuuma-kustannus.

Pantsu, P., 2020. *Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana - heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin*.

Available at: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

[Haettu 16. Joulukuu 2020].

Peltonen, L., 2017. *Katri Saarikivi : Tunneruokaa aivoille*.

Available at: <https://ateneum.fi/kuukauden-vieras/katri-saarikivi-tunneruokaa-aivoille/>

[Haettu 23. Elokuu 2020].

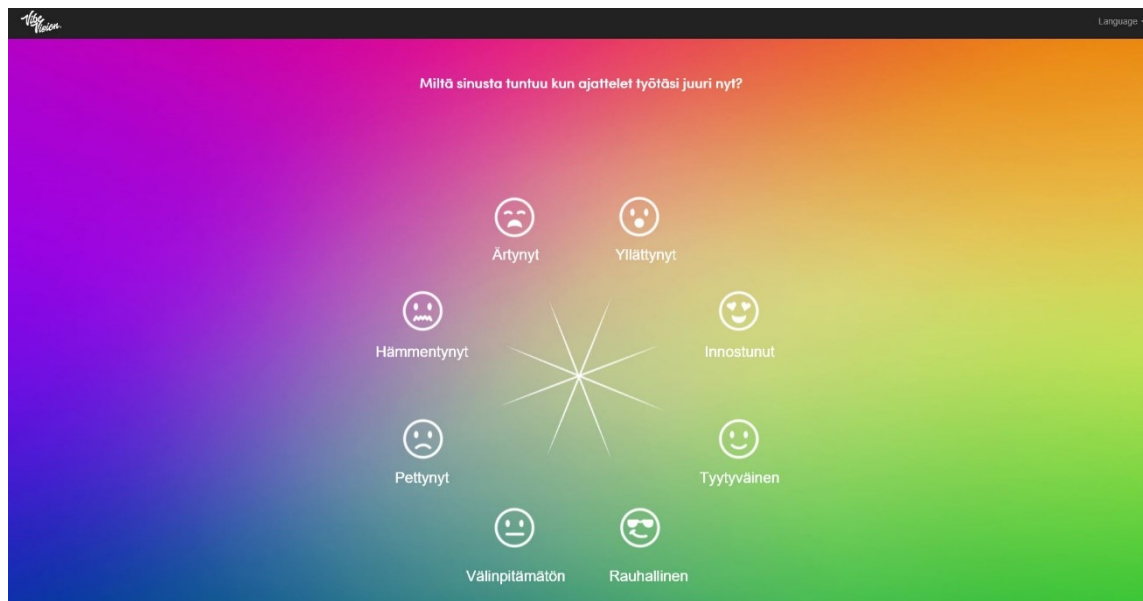
Purjo, T., 2014. *Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta*. s.l.:Tampere University Press .

- Raami, A., 2016. *ÄLYKÄS INTUITIO ja miten käytämme sitä*. 2. Painos toim. s.l.:Asta Raami ja Kustantamo S&S.
- Rehn, A., 2018. *Johtajuuden Ristiriidat - Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksi se ei ole ongelma*. Jyväskylä: Docendo.
- Remes, S., 2020. *Resilienssi - Kyky sopeutua muutoksiin*. s.l.: Passion for results.
- Riihonen, R. & Koskinen, M., 2020. *Kuinka kiukku kesytetään?*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saarinen, M., 2001. *Tunne älysi, älyä tuntevasi : opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen*. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M., 2007. *Tunneälykäs esimiestyö - Väitöskirja*. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M., 2003. *Tunneäly - Kohti KOKONAISTA elämää*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saari, T., 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaation sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Semkina, S., 2017. *Homo economicus ei ollutkaan valmis: talousjärkeilijä sai tunteet*. Available at: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/homo-economicus-ei-ollutkaan-valmis-talousjarkeilija-sai-tunteet/f9d18d03-471a-381c-8321-cad5a0341bd3>  
[Haettu 28. Lokakuu 2020].
- Sharma, T. & Dhani, P., 2016. *Emotional Intelligence; History, Models and Measures*, s.l.: ResearchGate.
- The Levinson Institute, 2020. *www.on-leadership.com*. Available at: [www.on-leadership.com](http://www.on-leadership.com)  
[Haettu 15. Syyskuu 2020].
- Tuominen, C., 2018. *Johda tunteita : menesty työelämässä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, C., 2020. *Intohimona tunteiden johtaminen epävarmuuden keskellä - Podcast* [Haastattelu] (13 Toukokuu 2020).

Varis, K., 2010. *Harry Levinsonin haastattelu* (10. Huhtikuu 2010).

VibeVision, 2020. *VibeVision*

## Tunneilmapiirikysely -pohja



Halutessasi voit tarkentaa valintaasi

Luottavainen

Rauhallinen

Seesteinen

Mikä on mielestäsi syy tälle tunteelle?

Olen...

- Toimihenkilö
- Ylempitoimihenkilö
- Esimies

Muu, mikä?

Miten positiivisena näet  
tulevaisuutesi yrityksessä?  
(0 en lainkaan positiivisena ... 10  
erittäin positiivisena)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## Työskentelen tällä hetkellä:

Toimistolla/tehtaalla

Etänä

Muu, mikä?

## Miten paljon covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi?

(0 ei ollenkaan ... 10 todella paljon)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mikä on keskeisin asia, miten covid-19 on vaikuttanut työhösi?

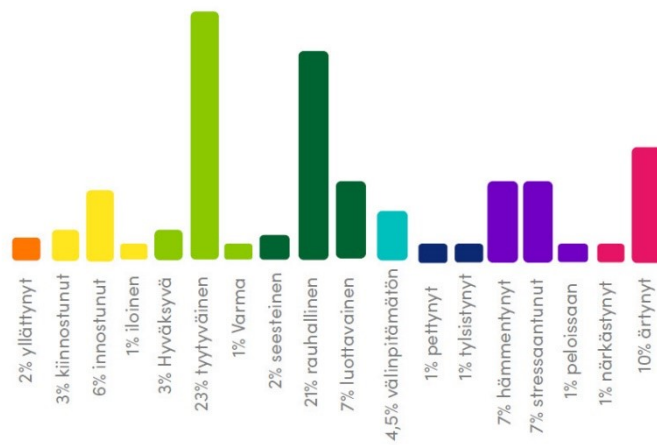
Yksi arvoistamme on psykologinen turvallisuus. Näkyykö tämä päivittäisessä työssäsi?

- Kyllä, erittäin vahvasti
- Ehkä hieman
- Ei lainkaan
- En tiedä, mitä tämä tarkoittaa

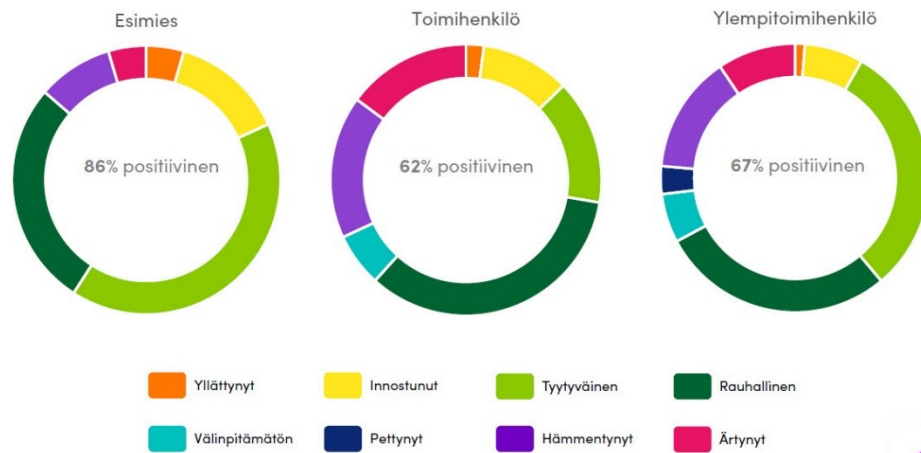
## VibeVision kyselyn raportti



### Kokonaistunneprofili



## Tunneprofiilin jakautuminen vastaajaryhmittäin

Vibe  
Vision

Vastauksia yhteensä **155**  
Vastausprosentti **66%**

**68%**lla henkilöstöstä  
on positiivinen  
tunneprosessi

**Positiivisin tunnekokemus  
esimiehillä 86%**

Yleisin tunne:  
**tyytyväinen 23%**

Yksi arvoista,  
psykologinen turvallisuus  
näkyi hieman **52%**  
päivittäisessä työssä

yli **55%** vastaajista ylempiä  
toimihenkilöitä

**88%** vastaajista oli työskenteli  
vastaushetkellä etätöissä

Tulevaisuus nähtiin  
varsin positiivisena, ka **7,5**  
Ei suuria eroja vastaajaryhmien  
välillä

Positiiviset tunteet korreloivat  
selvästi siihen miten positiivisena  
tulevaisuus nähdään,  
suurin vaikutus yllättynyt -  
tunneryhmällä

Covid-19 on vaikuttanut  
henkilöstön työntekoon jonkin  
verran ka **6,25**

Eniten vaikutusta  
toimihenkilöihin, ka 7,15 ja  
etätöitä tekeviin ka 6,3

Vibe  
Vision

## Syyt tunteiden takana

### Tyytyväinen -ryhmä, 27%



### Hämmentynyt -ryhmä 14%



### Innostunut -ryhmä 9%



### Ärtynyt -ryhmä 10%



## Syyt tunteiden takana

- Yllättäen etätyö näyttäytyy laajasti tyytyväisyyden ja rauhallisuuden taustalla
  - Koetaan, että on parempi vapaus työajan suhteen
  - Rauhallisempi ilmapiiri eikä keskeytyksiä
  - Etätyö poistanut hektisyyttä
  - Parantanut organisointia
- Mutta toisaalta taas etätyön aiheuttaa myös negatiivisia tunteita
  - Työ on koko ajan läsnä kotona
  - kommunikointi ei toimia
  - ykainäisyys
  - tekniset asiat tuovat lisätöitä
  - Työn ja perheen yhteensovittaminen

## Syyt tunteiden takana

- Työkuorma koettiin todella sopivaksi ja se tuntui olevat paljolti positiivisten tunteiden taustalla
- Toisalta irtisanomiset/lomautukset aiheuttivat ristiriitaisia tunteita, toisaalta on kiire ja töitä paljon, mutta silti lomautetaan
- Epävarmuus tulevaisuudesta näkyy vastauksissa, mutta toisalta monet suhtautuvat tulevaisuuteen rauhallisesti ja uskotaan tulevaisuuteen



## Miten Covid-19 on vaikuttanut työskentelyysi?

Työtehtävien hoito ja asioiden edistyminen hitaampaa

Tulevien asioiden suunnittelu vaihtunut nykyhetkessä selviytymiseen

**Etätyö** Sosiaalisten kontaktien vähentyminen  
Yhteydenpito kollegoihin ja muihin sidosryhmiin vähentynyt

Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen

Työtehtävät monipuolistuneet

Enemmän vapaa-aikaa

Työrauha

Ad hoc –tilanteet ja tehtävät

Työergonomia

Aikataulumuutokisa

Palaverit vähentyneet

Ylimääräinen raportointi

Työmäärä kasvanut

Epätietoisuus

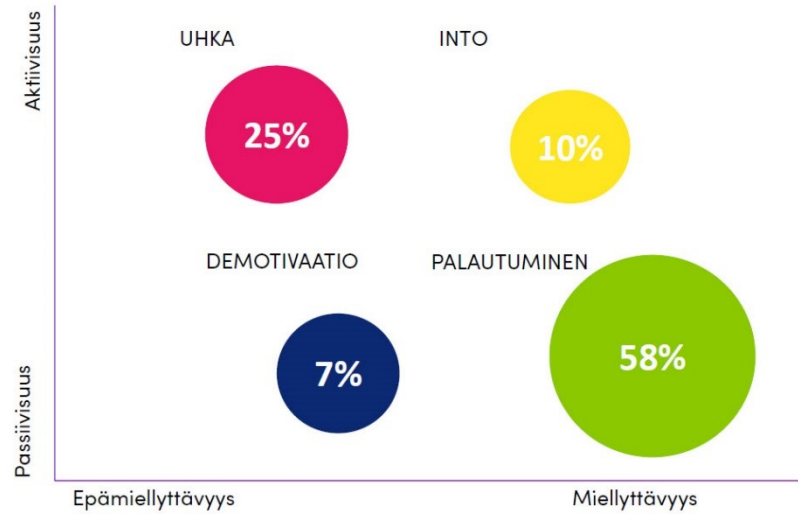
**Työn ja perheen yhteensovittaminen**

Vapaus organisoida omaa työpäivää

Ei matkustamista



Henkilöstön tunneprofiilin jakautuminen



TYÖSKENTELEN...

