

Herätä johtoryhmä kurkkaamaan tunneikkunaan

Helena Pohto



Tekijä(t) Helena Pohto	
Koulutusohjelma Tradenomi	
Opinnäytetyön nimi Herätä johtoryhmä kurkkaamaan tunneikkunaan	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 2
<p>Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupan alan organisaatioissa. Miten johto kokee tämänhetkisen tunneilmaston, mitä hyötyä tunnejohtamisesta on kaupanalan organisaatiolle ja millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista.</p> <p>Nyky maailman työelämässä ei ole aikaa kohdata ihmisiä ihmisinä ja puhua merkityksellisistä asioista aidosti. On juostava koko ajan nopeammin paikasta toiseen, jolloin mielen valtaa uupumus. Näitä yritetään korjata erilaisin keinoin, kuten tavoitteiden kirkastamisella, palkkiolla tai palkankorotuksella, joka tuo hetkellisesti hyvänolon tunnetta. Tosiasia on se, että tarvitsemme johtamisen avuksi tunnetaitoja. Tunnetietoisuuden kasvattamisella pystytään vaikuttamaan merkittävästi organisaation tunneilmastoon. Tunteiden takana on tekemisen voima. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on herättää johtoryhmä ymmärtämään kuinka paljon enemmän organisaatio tuottaa tulosta katsomalla ja kohtaamalla ihmisen tunteet aidosti.</p> <p>Teoreettinen osuus pohjautuu perusteelliseen ammattikirjallisuuteen aiheesta tunnejohtaminen, tunneilmasto ja niiden eri osatekijöihin, kuten tunneäly, läsnäolo, vuorovaikutus ja luottamus. Tunneäly käsittelee Golemanin tunneäly mallia, johon kuuluu itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu teemahaastatteluna kaupanalan organisaation johtoryhmälle. Tutkimustulokset osoittivat kaupanalan organisaation tunneilmaston olevan negatiivinen jo pidempään, joka on johtunut osittain sisäisen viestinnän epäonnistumisesta, koronasta ja organisaation sisällä olevista muutoksista. Tuloksien mukaan tunnejohtamisen hyödyt tulevat työntekijästä avointen keskusteluiden kautta, joka luo samalla me-henkeä. Tunnejohtamisen vahvistamiseksi nousi vahvasti organisaation sisäinen viestintä. Tunnejohtamista voidaan kehittää kaupanalan organisaatiolla parantamalla sisäistä viestintää ja tutustumalla tunnejohtamiseen sekä tunnistamalla omat tunteet, jolloin on helpompaa tunnistaa toisten tunteita.</p>	
Asiasanat Tunneilmasto, tunnejohtaminen, viestintä, luottamus, vuorovaikutus, läsnäolo, motivaatio, Tunneäly	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Tutkimuksen rakenne	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Tunteiden näkökulmia johtajuudessa	6
2.1	Tunnejohtamisen taitoja.....	6
2.2	Tunneällyn ymmärtäminen	7
2.3	Läsnäolon vaikutukset	9
2.4	Luottamuksen tärkeys.....	10
2.5	Motivaation merkitys	12
3	Tunneilmasto mukaan organisaation johtamiseen	13
3.1	Johtoryhmä organisaation ytimessä	14
3.2	Vuorovaikutus osana tunneilmastoa	15
3.3	Johdon vaikutukset tunneilmastoon	16
3.4	Johdon ja sisäisen viestinnän vaikutukset tunneilmastoon.....	17
3.5	Tunnejohtamisen kehittäminen kuudella menetelmällä	18
4	Tutkimusmenetelmät	22
4.1	Empiirisen tutkimuksen vaiheet	22
4.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	23
4.3	Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruu	24
5	Tutkimuksen tulokset kohdeyrityksessä	26
5.1	Johto kokee organisaation tunneilmaston huonona.....	26
5.2	Tunnejohtamisen hyödyt näkyvät työntekijöissä	28
5.3	Tunnejohtamista vahvistetaan sisäisellä viestinnällä.....	30
6	Pohdinnat	33
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	38
6.2	Luotettavuuspohdinnat	41
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	42
6.4	Oman oppimisen arviointi	43
	Lähteet	49
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Saatekirje	52
	Liite 2 Haastattelurunko	53

1 Johdanto

Nyt jos koskaan on rohkea aika kurkata talon tunneikkunaan, oppia uusia asioita ja mennä kohti epämukavuus aluetta. Suomalaiset ei puhu eikä pussaa, saati puhu tunteista. Johtajat ovat tottuneet tietynlaiseen tyyliin ja se on toiminut, mutta näin ei kuitenkaan enää ole. Tulee jatkuvasti olla uudistamassa johtamistapaa, sillä yhteiskunta muuttuu, työolot ja monet muut yllättävät työyhteisöön liittyvät asiat, kuten epidemiat ovat jo muuttaneet johtamisen tapaa. Ei voida ennustaa mitä muuta matkan aikana on tulossa, mutta voidaan halutessa vaikuttaa organisaation jatkuvan muutoksen kulttuuriin, tunteisiin, ihmisiin ja heidän työhyvinvointiinsa. Voidaan olla viisaampia ja tutustua toisten mielipiteisiin ja myöntää, että kaikkea ei tiedetä. Mitä jos voitaisiin tarkastella omaa käyttäytymistä monesta eri näkökulmasta, olla paukuttelematta henkseleitä, olla nöyriä ja vaatimattomia.

Työpsykologian kurssi herätti tutustumaan tunteisiin ja tunnejohtamiseen. Oli merkittävää huomata kuinka paljon tunteet vaikuttavat kaikkeen tekemiseen, erityisesti työelämässä. Ihmiset tekevät työtä ilmapiirissä, jossa koetaan koko ajan ja joka päivä erilaisia tunteita, sitä kutsutaan tunneilmastoksi. Tunteet vaikuttavat ihmisen päätöksentekokykyyn, luovuuteen, vuorovaikutukseen, motivaatioon, energiatasoon ja moneen muuhun. Tunteiden tunnistaminen ja tunteiden määrä on valtava kirjo, jota ihmiset eivät tunnista ennen kuin niihin on tutustunut. Kun tunteet ja johtaminen yhdistetään, tulee tunnejohtaminen.

Kiinnostavaa, miten johtoryhmä onnistuu näiden kaikkien tunteiden seassa johtamaan ja vaikuttamaan omalla toiminnallaan jopa tunneilmastoon. Tunneilmasto voi muuttua nopeasti positiivisesta negatiiviseksi. Kaikkeen toimintaan vaikuttaa kuitenkin se, miten tunnistaa omat tunteet, jonka jälkeen on helpompaa tunnistaa ja ymmärtää toisen tunteet. Työelämässä ihmisten tunteisiin vaikuttaa organisaation asettama strategia ja tavoitteet. Johtoryhmän tehtävä on saada henkilöstö pyrkimään saavuttamaan asetettu tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi johtoryhmällä tulee olla ymmärrystä tunteista, pyrkiä luomaan organisaation tunneilmasto sellaiseksi, jotta työntekijän todellinen potentiaali vapautuu.

Talo voi olla vaikka, kuinka ränsistynyt ja huonossa kunnossa. Taloa täytyy kuitenkin aina korjata, erityisesti sieltä missä se alkaa lahota. Korjaamista täytyy tehdä jatkuvasti ja koko ajan, jotta ihmiset voivat hyvin talon sisällä. Yläkerrassa asuu johtoryhmä ja alakerrassa henkilöstö. Talossa on monta kirkasta ikkunaa, josta valo pääsee sisälle. Jokaisesta ikkunasta näkymä on uskomattoman kaunis. Herätetään suomalainen johtoryhmä kurkkamaan yhdestä jopa tärkeimmästä ikkunasta ulos. Ikkunasta näkymä on ihmisten tunteisiin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tavoitteena on herätellä toimeksiantajayrityksen johtoryhmää ymmärtämään tunnejohtamisen tärkeyttä. Tavoitteena, että johtoryhmän jäsenet hyötyvät tästä tutkimuksesta ja, että he saavat työkaluja vahvistamaan ja kehittämään nykyistä johtamistapaa. Tunneihmisenä uskon tunteiden merkitykseen ja sen voimaan myös johtamisessa. Työelämä muuttuu ja johtamiseen tarvitaan entistä enemmän tunneälykkyyttä, joten tavoitteena on rohkaista ja kirkastaa tunnejohtamista osana motivaatiota avoimella sydämellä.

Pääongelma:

Miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupanalan organisaatiossa johdon näkökulmasta.

Alanongelma:

1. millaisena johto kokee organisaation tunneilmaston
2. mitä hyötyä on tunnejohtamisella kaupanalan organisaatiolle
3. millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista

Opinnäytetyön pääongelma on tutkia, miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupanalan organisaatiossa johdon näkökulmasta. Alaongelmia ovat millaisena johto kokee organisaation tunneilmaston, mitä hyötyä on tunnejohtamisella kaupanalan organisaatiolle ja millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista. Aiheen valinnaksi valikoitui juuri tämä aihe, koska työelämässä usein tunteet ohjaavat ihmisen toimintaa. Tunteiden takia usein voidaan tulkita asioita ja toimintaa herkästi väärin. Tunteita ei myöskään tunnisteta, koska niihin ei kiinnitetä mitään huomiota tietoisesti. Tunteet ovat koko ajan läsnä ihan kaikessa.

Esimiehet ja johtajat ovat esikuvia muille, heidän roolinsa on kaikista tärkein. Johtoryhmän toimintaa seurataan jatkuvasti, millä tuulella he ovat ja minkälaiset ilmeet palaverin jälkeen. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, jonka takia näillä pää- ja alaongelmilla herätellään johto ymmärtämään tunnejohtamisen tärkeyttä. Lisäksi kilpailu koveenee entuudestaan ja yhteiskunta on jatkuvassa muutoksen aikakaudessa, miten ottaa johtamiseen tunteet mukaan, jotta tunneilmasto on paras mahdollinen kaupanalan organisaatiolle.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus noudattaa Haaga-Helian rakennetta, joka koostuu johdannosta, tietoperustasta, empiirisestä tutkimuksesta, tuloksista ja pohdinnoista. Tietoperustaan sisältyy tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys ja empiiriseen lukuun sisältyy tutkimuksen menetelmät, kuvaukset ja haastattelut. Opinnäytetyön johdannon osiossa avataan tutkittavaa aihetta lyhyesti. Johdannossa tuodaan esille tunnejohtamisen tärkeys, ajankohtaisuus, mistä aihe syntyi ja miten tunteet vaikuttavat ihmisen toimintaan sekä johtoryhmän vaikutukset tunneilmastoon.

Työelämässä ihmisten suorituskykyyn vaikuttavat merkittävästi tunteet. Tutkimusyhtiö Gallup on tehnyt tutkimuksen, jossa ainoastaan 13 % työntekijöistä maailman laajuisesti on sitoutunut omaan työhönsä aktiivisesti. Yrityksissä, joissa työntekijät ovat sitoutuneita, on havaittu, että tuottavuus on 147 % suurempi. (Rantanen 2020, 15). Ongelmana on, että ei ole aikaa kohdata aidosti ihminen, kuunnella häntä ja olla läsnä. Vuorovaikutusta ei ole, jolloin luottamusta ei synny johdon ja henkilöstön välille, mikä vaikuttaa voimakkaasti tunneilmastoon ja motivaation työskennellä tehokkaammin. Opinnäytetyön tavoitteena on herättää kohderyhmän organisaatiota ymmärtämään tunnejohtamisen tärkeys. Tavoitteena on herättää kohderyhmää ymmärtämään ihmisten tarpeita ja tunteita paremmin. Tarpeita ja tunteita huomioimalla työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia.

Tietoperustassa tuodaan tunteiden näkökulmia johtajuudessa ja taitoja, joita ovat luottamus, läsnäolo, vuorovaikutus ja tunneäly. Tietoperustassa esitellään tunneilmastoon vaikuttavia tekijöitä johtoryhmän näkökulmasta ja miten tunneilmastoa voidaan kehittää. Empiirisessä osiossa esitellään tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä. Tuloksissa tuodaan esille kohderyhmästä nousseita vastauksia, muun muassa miten johtoryhmä kokee tämänhetkisen tunneilmaston, millaiset on tunnejohtamisen hyödyt ja mitä muutoksia johtoryhmän jäsenet haluaisivat itsessä muuttaa tunnejohtamisessa. Pohdinnoissa nostetaan pääkohtia tuloksien perusteella viitteen samalla tietoperustaan. Lopuksi nostetaan pohdinnoissa johtopäätökset ja tutkimustulosten luotettavuus, joita mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Tutkimukselle tuodaan mahdollisia jatkotutkimusideoita ja kehitysideoita miten tutkittavan kohderyhmä voi kehittää tunnejohtamista omassa organisaatiossa.

Oman oppimisen arvioinnissa käydään läpi alusta loppuun koko opinnäytetyön prosessin aikana heränneitä ajatuksia. Missä olisin voinut tehdä toisin ja missä onnistuin ja muita mielenkiintoisia ajatuksia.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä. Käsitteet kohdistuvat johtajuuden näkökulmaan. Käsitteen sisällöt avautuvat laajemmin tietoperustassa.

Luottamus: Luottamukseen vaikuttaa ihmisen uskomukset, tunteet, aikaisemmat kokemukset ja arvot. Johtamisen ja positiivisen organisaation avaintekijä on luottamus. Luottamus vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Wenström 2020, 221.)

Läsnäolo: Johtamisen oleellisin kulmakivi on läsnäolo. Työyhteisössä läsnäoloon pohjautuu yhteyden kokeminen, aito vuorovaikutus ja luottamus. Läsnä olevalla johtajalla ei ole kiire pois paineesta huolimatta. (Lange ym. 2019, 224.)

Motivaatio: Ihmisen saa liikkeelle motivaatio. Ihmiset kokevat tärkeimmäksi työpaikalla viihtymisen -näkökulmasta työhyvinvoinnin ja motivaation. Viisi motivaatiotekijää ovat pyyneet 70-luvulta saakka samana, joita ovat työaika, mieleiset työtehtävät, palkka ja etenemismahdollisuudet. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, 77.)

Tunneilmasto: Tunneilmasto puhkeaa työpaikalla työntekijöiden ilmaisemista ja kokemista tunteista. Tunneilmasto laajenee ilmeiden, eleiden, kielen, puheen ja äänenpainojen kautta. (Rantanen ym. 2020, 56.)

Tunnejohtaminen: Tunnejohtaminen on tunnetietoisuutta, jossa johtaja tunnistaa ja huomaa eri tilanteissa ilmeneviä tunteita. Tunnejohtajalla on kykyä kiinnittää huomiota (Rantanen ym. 2020, 63.)

Tunneäly: Tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa tunteita, niin itsessä kuin muissa. Tunneälykkäällä johtajalla on ominaisuus, jolla saadaan ihmiset uskomaan, että hän välittää meistä ja tehtävästään. (Sydänmaalakka 2017, 199.)

Vuorovaikutus: Vuorovaikutuksen kautta synnytetään positiivisia ja vahvoja ihmissuhteita (Leppänen & Rauhala 2012, 302). Rohkealla johtajalla keskeisenä ominaisuutena on ihmiskeskeinen ja laadukas vuorovaikutus. Valmentavan vuorovaikutuksen taidot ovat aktiivinen kuuntelu ja läsnäolo. (Lange 2019, 132–133.)

Peittomatriisi havainnollistaa tutkimuksen alaongelmien ja teoreettisen viitekehyksen, haastattelu kysymysten ja tutkimustulosten välistä yhteyttä.

Taulukko 2. Tutkimuksen peittomatriisi

Tutkimusongelma	Tietoperusta (lukujen nro)	Tulokset (lukujen nro)	Haastattelulomakkeen kysymykset
Alaongelma 1: Millaisena johto kokee organisaation tunneilmasto	3, 3.2, 3.3, 3.4 3.5	5.1	1, 2, 3, 4, 5, 6,
Alaongelma 2: Mitä hyötyä tunnejohtamisesta on kaupanalan organisaatiolle	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3.2, 3.5	5.2	7, 8, 9, 10, 11
Alaongelma 3: Millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista	2., 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	5.3	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

2 Tunteiden näkökulmia johtajuudessa

Useimmissa yrityksissä ihmiset tekevät töitä ilman intohimoa tai valtavaa omistautumista. Ihmiset menevät aamulla töihin, tekevät työnsä ja lähtevät kello neljä kotiin. Yritykset, joissa työntekijät tekevät työtään koko sydämeästään, ovat menestyjiä haasteista huolimatta. (Törmälän, Markkasen ja Kadenuksen 2015, 23.) Sydänmaalakan (2017, 174) mukaan tunteet ovat ihmisen olemuksen ydin. Rantanen (2011, 37) jatkaa, että tunteet muodostavat muun muassa uskomuksia, syvimpiä arvoja, uravalintoja ja ihmissuhteiden laatua. Sydänmaalakan (2017, 174–175) mukaan tunteet jaetaan perus- ja sekundaarisiin tunteisiin. Perustunteita ovat, rakkaus, onnellisuus, viha, suru, pelko, inho ja hämmästys. Näitä tunteita voidaan tulkita kaikissa kulttuureissa kasvojen ilmeistä. Sekundaariset tunteet ovat sekoituksia perustunteista ja paljon monimutkaisempia. Ne koostuvat tulkinasta, aistimuksista, erilaisista mielikuvista, esimerkiksi pettymys, ahdistus, kateus, empaattisuus ja mustasukkaisuus. (Sydänmaalakka 2017, 174–175.)

Tunteet vaikuttavat keskeisesti siihen, mitä tavoitteita asetetaan ja miten ne saavutetaan. Lisäksi tunteet vaikuttavat ihmissuhteisiin, turvallisuuden tunteeseen, läheisyyteen ja iloon. (Rantanen, 2011, 37.) Tunteet voi jaotella positiiviseen ja negatiivisiin tunteisiin ja monenlaiset tunteet ovat hyödyllisiä, kun ne kohdataan oikein. Positiiviset tunteet ovat hyviä asioita ja niihin kannattaa tarttua, kun taas negatiiviset tunteet tuo kipua ja ilmaisee jonkin asian olevan vialla. Positiivisia tunteita tulee useimmiten negatiivisten tunteiden myötä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 42.)

Tunteet ovat läsnä koko ajan työpaikalla, eikä niihin kiinnitetä mitään huomiota. Tunteet vaikuttavat toimintaan, josta voi kokea turhautumista, surua, pettymystä tai iloa, lujaa panostusta ja innostuksen hetkiä. Tunteet vaikuttavat huomattavasti laajemmin, enemmän kuin kuvitellaan. Ne vaikuttavat kaikkeen inhimilliseen toimintaan, kuten energiatasoon, motivaatioon, terveyteen ja ongelmanratkaisukykyyn. Tunteiden vähetessä, vähenee myös luovuus, mielikuvitus ja päätöksenyky. (Rantanen ym. 2020, 29–31.)

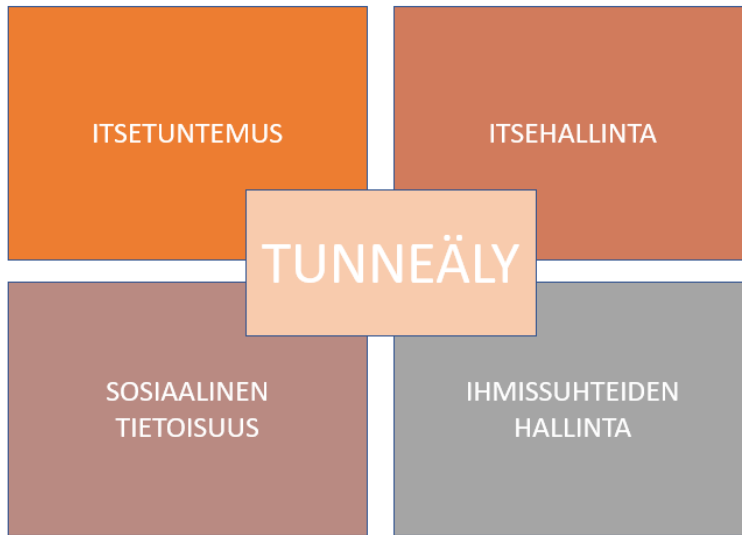
2.1 Tunnejohtamisen taitoja

Yksi tärkein tunnejohtamisen taito on katsoa ihmisen käytöksen taakse. Ihmisen käyttäytyessä työssään haasteellisesti, siihen on jokin syy. Työpaikalla ei suvaita mitä tahansa käytöstä. Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään ja olla arvostettu. Haasteellinen käytös voi johtua pahasta olost, jostain tunteesta ja tämä tunne saa ihmisen käyttäytymään epämiellyttävällä tavalla. (Rantanen ym. 2020, 89.) Liiketoiminta oli ennen B- to B ja B- to C ja tänä päivänä se on H-to H (Heart to heart business). Tämä tarkoittaa, että johtajalla tulee olla kykyä empatiaan. Tunnetaidokkuus on rohkean johtajan ydintaito, joka koostuu usean

tekijän yhdistelmästä. Johtajan ominaisuuksiin kuuluu olla taidokas optimistisen, positiivisen ja eteenpäin ohjaavan energian johtaja. Ei riitä enää ammatilliset kompetenssit, vaan vaaditaan myös voimakkaasti ihmisosaamista. Johtajalta odotetaan henkistä kypsyyttä, kommunikaatiohalua olla yhteydessä erilaisten ihmisten kanssa. Tunnetaidokas johtaja on toisten silmissä myötätuntoinen ja emotionaalisesti ennustettava, samalla kykenee johtamaan omia tunteita. Lisäksi johtaja on taitava navigoimaan kaikkien tunteiden äärellä. (Lange & Järvinen 2019, 141–143.) Organisaatioiden arvoissa, johtamisessa ja arjessa myötätuntoisuus parantaa sitoutuneisuutta, taloudellista menestymistä ja korkeampaa asiakastytyväisyyttä. Myötätuntoisuudella on muitakin positiivisia vaikutuksia, kuten omak-sua uusia asioita, kykyä oppia ja vahvistaa luovuutta. (Lange ym. 2019, 143–146.) Salonen (2017, 175) mainitsee myötätunnon ja empatian olevan johtamisessa voimavara. Myötätuntoinen johtaja on helposti lähestyttävä, tulee toimeen kaikkien ihmisten kanssa, kuuntelee ja ottaa huomioon muiden mielipiteitä päätöksenteossa. Myötätuntoisen johtajan hyvä ominaisuus on kyky asettua alaistensa saappaisiin. Tällöin johtaja osaa esittää asian sillä tavalla, että se tulee ymmärretyksi. Se kasvattaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja motivaatiota ja työntekijöillä on helpompaa toteuttaa tavoitteet ja tulokset. (Salonen 2017, 175.)

2.2 Tunneälyn ymmärtäminen

Goleman (2012, 361) mukaan, tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa tunteita, niin itsessä kuin muissa. Tutkimusten mukaan on olemassa tiettyjä aivokeskuksia, jotka hallitsevat tunneälyä (Goleman 2014, 10). Tutkimusten mukaan tunneäly kehittyy iän myötä ja niitä voidaan mitata erilaisilla tunneälymittareilla. Mitä vanhempi ihminen on, sitä parempi tuloksia pääsääntöisesti saavutetaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 48.) Yksi keskeisimpiä johtajuuden elementtejä on tunneäly. Johtaja tarvitsee emotionaalista älykkyyttä tunteiden johtamiseen. Nämä osatekijät on jaettu viiteen osa-alueeseen, joita ovat sosiaaliset taidot, empatia, motivaatio, itsesäätely ja itsetietoisuus. Nämä edellä mainitut ovat tunteiden toimintamekanismeja. Kun nämä osatekijät ymmärtää ja näiden vaikutukset, on kykyä johtaa muita ja itseämme (Salonen 2017, 238.) Tärkeimmät tunneälyn osatekijät ovat itsetuntemus ja itsehallinta (Goleman 2014, 18). Tunneäly viitekehys Golemanin (2014, 8) teoriassa osuvat suurimmalta osin näihin neljään eri viitekehukseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Golemanin malli – Tunneäly (mukaillen Goleman 2014, 8)

Johtajan tunneälykkään ominaisuudet kuviossa 2 jaotellaan seuraavasti, itsetuntemuksen ominaisuuksia ovat itseluottamus, itsetuntemus ja emotionaalinen itsetietoisuus. Itseluottamus osaa tunnistaa omat kyvyt ja arvostaa itseään terveesti. Hyvällä itsetuntemuksella tuntee omat rajat ja vahvuudet. Emotionaalisesti itsetietoinen osaa tulkita tunteitaan ja tunnistaa tunteiden vaikutuksen. Itsehallinnan eli oman toiminnan johtamisessa johtaja osaa olla optimismi ja nähdä asioissa hyvät asiat. Johtaja osaa myös olla aloitteellinen, tarttua tilanteisiin ja olla valmiina toimimaan. Oman toiminnan johtamiseen kuuluu myös suorituskyky, sopeutumiskyky, itsekontrolli ja läpinäkyvyys. Johtamistyössä suorituskykyyn kuuluu olla motivoitunut kehittämään omia suorituksiaan. Sopeutumiskyky on voittaa eteen tulevat esteet ja sopeudutaan erilaisiin muutoksiin. Johtamistyössä itsekontrolliin kuuluu, että osaa kontrolloida häiritseviä tunteita. Johtamistyössä tarvitaan myös läpinäkyvyyttä, olla luotettava ja osoittaa rehellisyyttä. (Sydänmaalakka 2017, 200.)

Sosiaalisen tietoisuus johtajan ominaisuutena on palvelualltius, jolla on eläytymiskyky ja organisaatiotuntemus. Palvelualltiudella havaitaan ja toteutetaan asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. Sosiaaliseen tietoisuuteen kuuluu myös, että johtajalla on eläytymiskyky tunnistaa tunteita toisissa, ymmärtää tunteiden merkitys ja osata huomioida ne toiminnassaan. Lisäksi johtajalla on organisaatiotuntemus, jolloin johtaja tunnistaa organisaation politikoinnin ja havaitsee päivän polttavat asiat. Ihmissuhdejohtamiseen kuuluu olla kannustava ja hallita konflikteja. Lisäksi aloittaa muutoksia, kehittää muita ja hallita yhteistyötaitoja. Ihmissuhdejohtamisen ominaisuus on myös motivoida visiolla. Lisäksi olla kyvykäs johtamaan muutoksia ja johtaa muutokset uuteen suuntaan. (Sydänmaalakka 2017, 200–201.)

Sydänmaalakka (2017, 175) mainitsee nyky maailman kulttuurin muuttuneen, sillä 80-luvun alussa tunteille ei ollut paikkaa, mutta nykyään on. Useimmissa työpaikoissa halutaan maltillista tunnekäyttäytymistä, niin ettei käyttäytyisi niin tunnepitoisesti, jonka takia tunneälylle on tarvetta. (Sydänmaalakka 2017, 175.) Goleman (2014, 68–69) mukaan tunneälyä pystytään kehittämään ja parantamaan erilaisin keinoin (kuvio 3).



Kuvio 3. Tunneälyn kehittämisspolku (Goleman 2014, 68–69, mukaillen)

Johtajan on sitouduttava ja saatava henkilöstö haltioitumaan, jotta tavoite saavutetaan. Ensin kiinnostutaan ottamaan selvää unelmista, ja missä työntekijä näkee itsensä tulevaisuudessa. Tarkoituksena on miettiä, mitä kehitystä pitää tehdä, jotta unelma toteutuu. Seuraava askel on mitata kyselymittarin avulla tunneälyn kykyjä. Koulutettu neuvonantaja osaa määrittellä, minkä ominaisuuksien vahvistamisesta on hyötyä. On tärkeää keskittyä oleelliseen eikä yrittää oppia kaikkea kerralla. Hyödynnetään neuroplastisuuden voimaa tekemällä uudelleen ja uudelleen, jotta uuden oppimisesta tulee tarpeeksi vahva. Viimeiseksi mitä enemmän harjoittelua, sitä enemmän syntyy yhteyksiä. (Goleman 2014, 68–69.)

2.3 Läsnaolon vaikutukset

Lange ym. (2019, 224) mukaan johtamisessa tärkeintä on läsnäolo. Läsnaolo on johtamisen perusta, johon liittyy luottamus, yhteyden kokeminen ja kanssakäyminen työyhteisössä. Aito läsnäolo vaikuttaa johtamisen kokemukseen ja laatuun. Leppänen ym. (2012, 87–88) jatkaa, tietoisien läsnäolon lisäävän empaattisuutta ja tunneälyä. Läsnaolo kehittää reagoititapaa, esimerkiksi kykyä olla hermostumatta ihmisille ja hillitsemään ärsyyntymistä. Toisaalta Tuomisen (2018, 109) mukaan läsnäolon voi myös kadottaa ja pahinta siinä on, ettemme tiedä sitä.

Tietoisella läsnäololla ihminen on avoin monille uusille näkökulmille, ideoille, oppii tehokkaammin ja parantaa keskittymiskykyä (Leppänen ym. 2012, 87). Ajatukset ovat usein tulevaisuudessa ja jopa menneisyydessä, jolloin energiaa ei ole tarpeeksi läsnäoloon tässä hetkessä. Olisi hyvä opetella olemaan aina läsnä juuri tässä hetkessä. Läsnaolo antaa energiaa ja luo positiivisuutta. (Sydänmaalakka 2017, 196.)

Tuomisen (2018, 109) mukaan läsnäoloa voi harjoitella mindfulnessin avulla, jossa keskittyy tietoiseen hengitykseen. Läsnäoloa voi harjoittaa lisäksi pysähtymällä, tyhjentämällä mielen, joka siirtää reaktiota. Tämä auttaa ajattelemaan rauhallisesti, mitä tuntee, ajattelee ja miten aikoo reagoida.

2.4 Luottamuksen tärkeys

Yhteistyön edellytyksenä tulee erittäin tärkeä ilmiö, joka on luottamus. Luottamus on perheissä, ystävien kesken ja työelämässä. Luottamuksen avulla voi vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä keskenään (Rantanen 2011, 294.) Luottamus on organisaatioiden ja yritysten yksi tärkeimmistä tunteista. Inhimillisessä vuorovaikutuksessa organisaatiossa luottamus on keskeisin tekijä niin työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä. Organisaation ja yhteisöyhtymien sekä organisaation ja asiakkaiden välinen luottamus sujuvoittaa liiketoimintaa. (Salonen 2017, 188–189.) Huttunen (2020, 42) jatkaa, että luottamuksen syntymiseen ei ole suoranaista vastausta, mutta on havaittu olevan tekijöitä ja ajatuksia, miten luottamus voidaan rakentaa. Luottamuksen rakentumiselle paremmat mahdollisuudet ovat niillä, joilla on ihmiskuva positiivisempi ja asenne optimistisempi. Kun uskomme muiden positiivisempiin piirteisiin, tarkoitusperiin, oppimiseen ja toistemme hyvään tahtoon rakentuu keskinäinen luottamus ripeämmin. Jos olemme toisiamme kohtaan epäileviä, luottamuksen rakentuminen on hidasta ja hankalaa (Huttunen, 2020, 42).

Luottamuksen arvoperiaatteet muodostavat pohjan luottamukselliselle ilmapiirille ja toiminnalle. Kuviossa 4 ovat luottamuksen arvoperiaatteet, joita ovat kunnioitus, arvostus ja palaute, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus (Huttunen 2020, 58.)



Kuvio 4. Luottamuksen arvoperiaatteet (Huttunen 2020, 58–70)

Tuomisen (2020, 103) mukaan pitää olla muuttamatta toisia ihmisiä joksikin muuksi, keskittyä omiin parhaisiin puoliin ja ottaa kaikki hyöty irti sallimalla erilaisuus. Huttunen (2020, 58–59) lisää kaikkien ihmisten olevan erilaisia ja meidän tulisi kunnioittaa kaikkia ihmisiä juuri sellaisina kuin jokainen on. On hyvä kunnioittaa erilaisuutta, käyttäytymistä, maailmankatsomusta, arvoja ja erilaisia mielipiteitä. Ihmisten erilaisuuksia ilmenee työpaikoilla

ja niitä ovat esimerkiksi, ihmisten erilaiset rytmit, kuten se, että toisilla alkaa työpäivä riipeämmin ja toisilla hitaammin. Työpaikalla erilaisuutta ilmenee myös tunteissa ja asioissa. (Huttunen 2020, 58–59.)

Arvostamalla toisia ihmisiä saadaan aikaan positiivisia tunteita. Jokainen ihminen haluaa tulla arvostetuksi, myös työpaikan hankalin työntekijä (Rantanen ym. 2020, 116.) Huttusen (2020, 61) mukaan arvostusta luodaan osoittamalla kiinnostusta kaikille työntekijöille, myös ylikriittisille ja vetäytyville. Arvostusta osoittaa myös tunnetekijöiden näkemysten kuuleminen tai huomioiminen sekä osallistaminen kehitysprosesseihin.

Arvostuksen päätyökalu on positiivinen palaute. Positiivinen palaute voimaannuttaa, energisoi, innostaa ja kannustaa. Johtamis- ja esimiesvalmennuksissa on puhuttu vuosia palautteen antamisesta, mutta jostain syystä sen antaminen on vaikeaa. Palautetta odotetaan erityisesti esimiehiltä ja työkavereilta. Tärkeää on saada myös asiakkailta palautetta. Positiivista palautetta voi antaa hyvän ilmapiirin luomisesta, hyvästä toiminnasta ja menestymisestä. Sana kiitos on arvostuksen osoitus ja positiivinen palaute. (Huttunen 2020, 62–63.) Luottamuksen syvin periaate on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutta voidaan kokea muun muassa, siten että kaikki eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä ja tästä huolimatta pelisääntöjen rikkomisesta ei seuraa rangaistusta. Tietyt ihmiset pääsevät koulutuksiin, rientoihin, kehittämishankkeisiin, ja muihin tapahtumiin. Toiset saa kiitosta, kunniata, huomiota, positiivista palautetta ja toiset ei saa mitään. Osa on pomon suosikkeja ja heidän panostansa nostetaan ylös ja toisten panostusta ei huomata ollenkaan. Ihmiset kokevat nämä hyvin eri tavalla ja täytyy ymmärtää, että nämä asiat ovat erittäin herkkiä. Jotta nämä voisivat parantua, esimiesten tulisi kysyä suoraan henkilöstöltä minkä he kokevat epäoikeudenmukaiseksi. Lisäksi on hyvä rakentaa menettelytavat yhdessä ja varmistaa, että ratkaisut ja päätökset ovat selkeitä. Ei saa jättää huomioimatta, että jokaiselle on mahdollisuus tasapuolisesti kehittyä, kukoistaa ja tulla kuulluksi. Luottamus lisää turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus tulee siitä, että jokainen pystyy tekemään työpaikallaan työtään sellaisessa ilmapiirissä, jossa ei ole pelkoa eikä painetta. Jotta turvallisuudentunne voi rakentua, tulisi kaikkien saada olla oma itsensä heikkouksineen. Kenenkään mielipidettä ei tulisi tyrmätä tai nolata muiden edessä. Jokaisen kuuluu tuoda vaikeitakin asioita esille ja kriittisiä ajatuksia ja mielipiteitä. Kenenkään henkilökohtaisia asioita ei jaeta muille ilman toisen suostumusta. (Huttunen 2020, 65–70.)

Sisäisiin luottamussuhteisiin panostaminen luo kestävästä menestystä. Vuorovaikutus kaikkien ihmisten kesken liittyy poikkeuksetta luottamukseen. Silloin kun johtoryhmä haluaa rakentaa luottamusta organisaatiossa kaikkien jäsenten välille, se näkyy tiimien yhteisessä tekemisessä. (Ristikangas & Rinne 2014, 132.)

2.5 Motivaation merkitys

Motivaatio pistää ihmiset toimimaan (Aaltonen ym. 2020, 77). Johtajan edellytys on tehdä työpaikalla olosuhteet sellaiseksi, missä mahdollistetaan motivaation syntymistä. Maslowin tarvehierarkia teorian mukaan ihmisellä on erilaisia tarpeita. Ihminen pystyy toteuttamaan itseään, kun tarpeet on tyydytetty. Tarpeet ovat fysiologiset, turvallisuuden, rakkauten, arvoannon ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Salonen 2017, 166.) Sisäisesti motivoitunut ihminen rakastaa työn tekemistä, on energinen ja positiivinen (Wenström 2020, 195). Salonen (2017, 165) jatkaa sisäisen motivoituneen ihmisen haluavan nähdä työnsä tuloksia. Ihminen on tunnesiteessä omaan työhönsä positiivisesti ja vastuunkantaminen työn laadusta ja sen etenemisestä on tärkeää. Vaikeiden asioiden ylitse pääseminen on helppoa. Lisäksi työssä joustaminen ja oma-aloitteisuus on sisäisesti motivoituneille ihmisille hyvin luontaista.

Ulkoisesti motivoituneille ihmisille vastaavasti palkka, saatu arvostus ja hyväksyntä toimii generaattorina työn tekemiselle. Motivaatio heikkenee, kun palkitseminen loppuu. Joillekin ihmisille asetetaan ulkoiset paineet, mitä tulee tehdä tai minkälainen pitää olla, jolloin reagoidaan juuri näiden asettamien raamien vaatimuksiin. (Salonen 2017, 165.) Wenström (2020, 197) jatkaa ulkoisesta palkitsemisesta, jota kannattaa jatkaa silloin, kun päämääränä on määrällinen tulos. Sisäiseen motivaatioon työtehtävissä kannattaa kuitenkin panostaa. Etenkin ylimmän johdon panostaminen läsnäololla ruohonjuuritasolla antaa henkilöstölle tunteen, että he ovat merkityksellisiä. Toisaalta taas Ristikankaan ym. (2014, 128) mielestä ei haluta ääneen myöntää rahan ja muiden taloudellisten hyödykkeiden vaikuttavan ihmisen käyttäytymiseen. Raha ei suoranaisesti motivoi, mutta tuntuu kaikkien takarivossa taustatekijänä. Ihmisiä liikuttaa taloudellisten kannustimien sijasta toisenlaiset asiat, kuten merkityksen kokemus ja intohimo. (Ristikangas ym. 2014, 128.)

3 Tunneilmasto mukaan organisaation johtamiseen

Tunneilmasto on rikas ja monipuolinen, johon kuuluu positiivisten tunteiden lisäksi erityisesti ei halutut tunteet. Tarkoituksena on tavoitella suurempaa, silloin on siedettävä ja hallittava monia, ei niin haluttuja tunteita. Kilpaa harrastavat urheilijat joutuvat kestämaan kipua, epäonnistumisia, tuskaa ja ikäviä tunteita, jotta pääsee huipulle. Sama tepsii johtajiin ja mihin tahansa huippuammattilaisiin, joutuu kohtamaan vastoinkäymisiä ja kärsimystä, kun halutaan menestystä (Rantanen 2020, 49–50.)

Työyhteisön toimintakulttuurit ovat usein syvään juurtunutta ja vakiintunutta. Ei ole helppoa muuttaa arkea niin, että tunneilmaston johtaminen tulisi osaksi työyhteisöä. On kuitenkin välttämätöntä, että tunneilmaston johtaminen ulottuu yksilön, tiimin, prosesseihin ja koko organisaation rakenteeseen. Tunneilmaston johtaminen on tehokkaampaa ottaa arkeen tiimitasolla kuin koko organisaatioon, koska tiimitasolla on paljon vähemmän käytäntöjä (Rantanen ym. 2020, 226.)

Tunneilmaston kehittämistä varten, tulisi laittaa näkyväksi arkeen aihepiirit tunneilmasto ja tunnetaidot. Nämä aihepiirit voivat olla näkyvillä työpisteellä, kokoushuoneissa, kahvihuoneessa, intranetin pääsivulla, kehityskeskusteluissa tai tietokoneen avausruudulla. Kun aiheet ovat koko ajan työpaikalla, puhutaan siitä arjessa ja teemat jäävät elämään. Pieni, mutta niin valtava vaikutus. Tunneilmaston kehittämisessä mukana on vahvasti HR ja esimiesten lisäksi viestinnän johto. Yhdessä tavoitteiden suunnitteleminen edistää asioita ratkaisevasti. Tutkimusten mukaan rikas tunneilmasto vähentää lyhytaikaisia sairaspotiloita ja kasvattaa työhyvinvointia. (Rantanen ym. 2020, 226–227.)

Wayne Gretzkyn sanoin ”Älä mene sinne missä kiekko on, vaan sinne mihin se on menossa”. Organisaatiot pystyvät hyödyntämään omaa asemaansa kilpailuetuna. Mitkä tekijät ovat muuttumassa toimialallamme, mihin suuntaan olemme menossa, millä aikataululla tulemme pääsemään sinne, miten muutos tulee tapahtumaan, mitä lisäarvoa tuomme ja miten muutoksen voi aloittaa jo tänään (Salonen 2017, 81.) Strategialla osoitetaan suunta. Strategian avulla yrityksen tarkoituksena on menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Strategiset valinnat suuntaavat resursseja ja johdattavat kehityspanoksia. Strategiasta keskustelemalla ja siitä kertomalla syntyy yhtenäinen ymmärrys ja innostus mahdollisiin muutoksiin. Strategiaa voi kuvailla maastokartaksi, johon on laitettu liiketoiminnan lähtöpiste, alkupään rastit ja maali. Karttaan merkitään yhteisillä karttamerkeillä maastosta saatavat tiedot (Valpola 2021, 22–23.)

3.1 Johtoryhmä organisaation ytimessä

Johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta ja joukosta vastuuhenkilöitä. Johtoryhmässä haetaan yhteisvastuuta ja yksilövastuuta toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä. Juridisesti toimitusjohtaja on vastuussa organisaation toiminnasta. Toimitusjohtajan vastuulla on menestyvä liiketoiminta. Johtoryhmän roolit tulevat toimitusjohtajan päätöksestä. Toimitusjohtaja voi valita johtoryhmäksi sparraavan, delegoivan, tasavertaisen tai koordinoivan tiimin. Tärkeintä on varmistaa organisaatiossa tiedonkulku. Johtoryhmä yhdessä toteuttaa ja kehittää strategiaa ja visiota. Jokainen johtoryhmän jäsen varmistaa omasta vastuualueen johtamisesta, jonka edellytyksenä on kokonaisvaltainen onnistuminen. Johtamiseen kuuluu liiketoiminta, ihmiset, toimitusprosessi ja innovaatioprosessi, joiden taustalla on neljä vaikuttajaa ydinosaaminen, yrityksen tarkoitus, missio ja arvot sekä keskeiset sidosryhmät. (Valpola 2021, 93–94.)

Rohkealla johtajalla on ymmärrystä, että ihmiset ovat kaikki kaikessa. Ilman heitä voi panna pillit pussiin. Rohkea johtaja on ihmiskeskeinen, joka oivaltaa, kuinka tärkeää on yhteisö- kuin yksilötasolla merkityksellisyyden kokeminen. Johtajan tavoitteet ovat rakentaa arvostusta ja syvempää luottamusta näkyy ihmiskeskeisyydessä. (Lange ym. 2019, 125–126.) Törmälän ym. (2015, 96–97) mukaan johtajan tehtävänä on tiedottaa visiosta ja tärkeydestä. Johtamista voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Nämä kaksi eri johtamista ovat toisiinsa kietoutuneita. Erittäin oleellisena on tietää, että asioiden johtamisella ei ole siinä kohtaa merkitystä, jos ihmisille ei näytetä oikeaa suuntaa mihin ollaan menossa. Tiililä (2016, 94) jatkaa, kuinka tärkeää on varmistaa organisaation puolelta yhteinen ymmärrys mihin suuntaan olemme menossa ja mitkä ovat tavoitteet. Epävarmuus ahdistaa. Ei ole tarttumapintaa, mistä ottaa kiinni, jos ei kerrota mitä työntekijältä odotetaan.

Ristikankaan ym. (2014, 26) mukaan johtoryhmän yhteistä ajattelemista voidaan kehittää kahdella tavalla. Ensimmäisenä ajatellaan ajattelemista. Tarkoitetaan sillä kyseenalaistamista monesta näkökulmasta, kuten taustojen tutkimista, asioiden selvittämistä ja opiskelulla ennen kuin totuus voidaan todeta todeksi. Toisena hidastetaan, jopa pysähdytään yhdessä johtoryhmässä ja henkilökohtaisesti.

Vahva johtaja on rohkea valitessaan lahjakkaampia kuin hän itse on. Erilaiset ihmiset ovat tie menestykseen. Erilaisuutta on vaikka mitä, kuten ikä, sukupuoli ja ulkonäkö. Huomaamattomia tekijöitä ovat koulutus, luonteenpiirre, tavat tehdä töitä, maailmankatsomus ja monet muut. (Jabe 2017, 14.) Johtoryhmän jäseniltä odotetaan psyykkisiä rooleja, jotka rakentuvat viidestä roolista, joita ovat valmentaja, vaikuttaja, kehittäjä, strategi ja synergian rakentaja (Ristikangas ym. 2014, 218).

Lähtökohtaisesti kaikki johtoryhmän jäsenet ovat ammattivaikuttajia. Johtamisessa esiintyy tilanteita, joissa vaikuttamisosaamista vaaditaan. Vaikuttamisosaamiset voidaan jakaa hallitsevaan ja fasilitoivaan ja nämä molemmat jakautuvat kolmeen erilaiseen vaikuttamistapaan. Hallitsevat tyyliin kuuluu määrittelijä, tiedonjakaja ja haastaja, jotka etenevät suoraviivaisesti. Määrittelijän ominaispiirre on ohjata toisen ihmisen käyttäytymistä kertomalla mitä tehdään mahdollisimman suoraan. Tiedonjakajan ominaispiirre on jakaa omia kokemuksiaan ja tietoa muille. Tiedonjakaja jakaa faktatietoa muille ja ohjaa muita oikealle tietolähteelle. Haastajan ominaispiirre on puhua totta, joka pyrkii lisäämään muiden tietoisuutta käyttäytymisestä ja asenteista. Haastaja hallitsee rakentavan palautteen antamisen ja uskaltaa mennä epämukavuusalueelle. (Ristikangas ym. 2014, 219–221.)

Fasilitoivaan tyyliin kuuluu vapauttaja, mahdollistaja ja tukija, jotka vaikuttavat epäsuoremmiin. Vapauttajan ominaispiirre on luoda tila toiselle, jossa on turvallista osoittaa tunteita. Vapauttaja tarvitaan, kun koetaan epäonnistumisen pelkoa, ärtymystä tai tyytymättömyyttä. Mahdollistajan on kiinnostunut muiden mielipiteistä, joka rohkaisee ryhmän sitoutumista ja ottamaan vastuuta. Mahdollistaja antaa muille tarkastella saatavilla olevaa ilmiötä yhdessä. Tukijan ominaispiirteeseen kuuluu tukea toisia jäseniä vahvistavalla otteella. Tukija vahvistaa ryhmän itseluottamusta ja ohjaa muita ottamaan riskejä. (Ristikangas ym. 2014, 221–222.)

Strategin rooliin kuuluu useita taitoja, joka toteuttaa strategian ja jakaa tehtäviä innostavasti. Strategin tehtävänä on varmistaa, että tiimi tekee työtään tavoitetta kohti. Strategi innostaa muita ja osoittaa omia mielipiteitä keskittyen olennaiseen. Kehittäjän rooli on kiinnostunut yhteisistä kehittämistarpeista, joka elää palautteesta ja haluaa antaa muille palautetta. Kehittäjällä on poikkeuksellinen kyky havainnoida ryhmän toimintaa, jota tuo aktiivisesti esille. Valmentajan rooli on olla johtoryhmän pääroolissa. Valmentajan tehtävänä on tehdä muista tähtiä. Mitä enemmän johtoryhmässä on valmentamista, sitä paremmin erilaisen osaamiset ja näkökulmat tulevat käyttöön. Valmentaja rakentaa sisäistä keskustelua ryhmässä. Synergian rakentajan rooli on huomioida yhteistyö ja kehittää sitä. Synergian rakentaja arvostaa erilaisuutta ja toimii sen mukaisesti. Synergian rakentaja vie asiat eteenpäin, toistaa tarpeeksi usein, jotta pääsee perille. (Ristikangas ym. 2014, 222–223.)

3.2 Vuorovaikutus osana tunneilmastoa

Tunneilmasto syntyy organisaation ja tiimin välisissä kohtaamisissa. Kun kohdataan ensimmäistä kertaa aamulla, tervehditäänkö toisia. Ovatko kaikki ravihevosen lailla menossa palaverimaratonin ja kaikki muut ihmiset ovat sumua ympärillä johtuen omasta stressistä. Jokainen voi samaistua tilanteeseen, jossa päämääränä on oma selviytyminen ja tahto-

matta, menetetään kuulo, ei nähdä mitään, ympäristö muuttuu näkymättömäksi. Työyhteisön henki perustuu aidoista kohtaamisista ja läsnäolosta. (Rantanen ym. 2020, 247.) Äänen paino, rytmi ja tempo ovat pieniä vuorovaikutustekijöitä ja näillä tekijöillä voidaan vaikuttaa merkittävästi, miten vuorovaikutustilanteesta tulee onnistunut molemmille osapuolille (Leppänen ym. 2012, 213). Kun esimies ei jää kuulemaan sanomaasi, Ihminen ei tule kohdatuksi, ei nähdä, joka aiheuttaa jokaisessa ahdistusta, hylätyksi tulemisen tunteita. Voidaan kokea myös, ettei olla tarpeeksi hyviä sellaisenaan. Luultavasti esimiehen ajatukset voivat olla vilpittömät, eikä tiedosta omaa käyttäytymistään ja sitä, miten se vaikuttaa yksilöön ja työyhteisön tunneilmastoon. Vaikka tämä on pieni asia, voi sillä olla suuri merkitys. Totuttujen tapojen ja niiden vaikutukset helposti jäävät itseltä huomaamatta. Tutkimusten mukaan 95 % ihmisistä kokee itsetuntemuksen olevan hyvä. Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja ymmärtää miten tunteet vaikuttavat omaan käytökseen. Tutkimukset kuitenkin osoittautuivat vääräksi omasta itsetuntemuksesta, sillä hyvänä päivänä vain 10–15 % ihmisistä tajuaa miltä omakäytös ja toiminta toisten silmissä näyttää ja miten se vaikuttaa ihmisiin, joita ympärillä on. Nämä ovat tunnetaitoja työelämässä, joita onneksi jokainen voi oppia ja kehittää. Jokainen voi aloittaa opiskelun välittömästi. Ajatusten kiinnittäminen tunteisiin, mitä sieltä paljastuu, miten toimia päätöksenteossa, ihmisuhteissa ja ongelmanratkaisutilanteissa. Mitä enemmän tutustuu tunteisiin, oppii muun muassa paremmin kestämään epävarmuutta. (Rantanen ym. 2020, 247–249.) Leppäsen ym. (2012, 302) mukaan elinehto kaikille ihmisuhteille on aito kiinnostus. Muodostaessa ihmisuhteita vuorovaikutuksella, niistä tulee myönteisiä ja vahvoja. Johtajan tehtävä on synnyttää tiimihenkeä. Yhteinen tekeminen lähentää tiimiläisiä, luo hyvää energiaa tiimihenkeen. Tiimissä on aina olemassa henkilöitä, jotka saavat aikaan tunneilmastoon positiivista energiaa.

3.3 Johdon vaikutukset tunneilmastoon

Johtaja on esikuva alaisilleen ja työkaveri toimii mallina toisille työkavereilleen. Mitä enemmän luodaan positiivisuutta tunneilmastoon, sitä enemmän sitä saadaan takaisin. (Jabe 2017, 276–277.) Tutkimusten mukaan yli puolet johdon toiminnasta selittää organisaation ilmapiirin. Kaikkein tärkein on ylin johto, vaikka työntekijät omalla toiminnallaan vaikuttavat tunneilmastoon. Työpaikalla ihmiset seuraavat johdon toimintaa, koska johto toimii esikuvana. Kaikki vaikuttaa ihmisiin ja ihmiset ovat sen suhteen herkkiä, miten johtoryhmän jäsenet menevät kokouksiin, tulevat sieltä, mikä on johdon energia, miten johto puhuu, voidaan aistia vähättelyä. Jopa 20–30 % yrityksen tunneilmasto selittää liiketaloudellisesta tuloksesta. Johtotehtävissä korostuvat tunnetaitojen merkitys. Johtajalla, jolla on tunnetaitoja osaa tunnistaa ja ottaa huomioon ilmenevät tunteet kaikissa tilanteissa. Johtaja tunnistaa myös omat tunteensa ja osaa ilmaista ne rakentavasti. Johtajalla on taitoja hyödyn-

tää olemassa olevia tunteita vuorovaikutus tilanteessa, päätöstä tehdessä ja taitoja käsitellä painetta. Ymmärtäväinen ja empaattinen toisille ihmisille on silloin vaikeaa, jos omat psykologiset tarpeet eivät ole pitkään aikaan täyttyneet. Tiedostaessa nämä puutteelliset tarpeet, on työntekijöihin mahdoton vaikuttaa tietoisesti, jolloin vaikuttamisesta tulee arpapeliä. (Rantanen ym. 2020, 205–206.) Ristikankaan ym. (2014, 82) mukaan johtoryhmältä edellytetään selkeitä tekoa siihen, että henkilöstöntyytyväisyys ja hyvinvointi on numerona yksi ja vasta tämän jälkeen asiakastyytyväisyys.

3.4 Johdon ja sisäisen viestinnän vaikutukset tunneilmastoon

Yrityksen sisäinen viestintä on vuorovaikutusta, sisäistä tiedonjakamista ja tiedon kuljettamista. Sisäisellä viestinnällä henkilöstö saa tietoa muutoksista, niiden syistä, seurauksista, joka edesauttaa rakentamaan oikeaa yrityskuvaa. Sisäisen viestinnän tarkoitus on parantaa töiden tehokkuutta ja sujuvuutta sekä antaa tietoa henkilöstölle tulevista muutoksista, liiketoiminnan strategiasta, sidosryhmistä ja tavoitteista. Sisäiselle viestinnällä tuodaan henkilöstölle palvelut ja tuotteet tutuiksi. Sisäiseen viestintään osallistuu jokainen työntekijä ja sitä on hyvä painottaa yrityksissä. (Joki 2018, 189.)

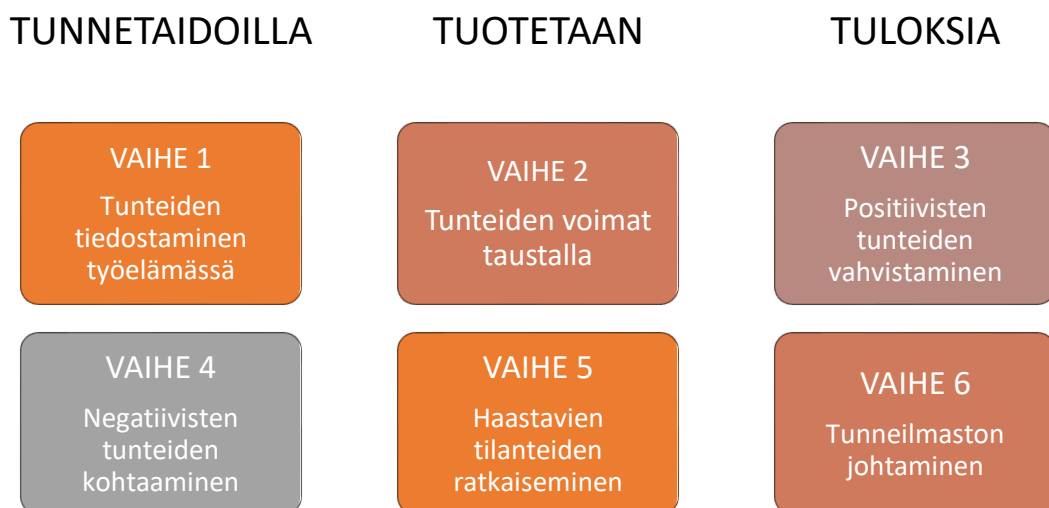
Toimivan työyhteisön peruselementtejä on toimiva tiedonkulku. Tästä huolimatta monissa yrityksissä tiedonkulussa koetaan useimmiten olevan kehittämisen varaa. Työntekijät luottavat saavansa tietoa, joka koskettaa heidän työtään. Jos tieto ei kulje, seuraukset ovat työn sujuvuuden ja työyhteisön toimivuuden näkökannalta huonot. Tilanteita, joissa toiset saavat tietoa ja toiset ei, paitsi esimies, katoaa luottamus tiedonkulkuun. (Joki 2018, 190.) Huttunen (2020, 137) jatkaa, ettei kaikkia tietoja ole tarkoitettu kaikille. Oleellista on perustella ja puhua ääneen, miksi kaikkea tietoa ei jaeta. Tiedonkulussa on tärkeää oikeudenmukaisuuden tunne. Törmälän ym. (2015, 105–106) mukaan useimmille on epäselvää mihin ollaan menossa ja missä tällä hetkellä mennään, joka aiheuttaa organisaation sisällä huhuja. Informaatio on äärimmäisen tärkeää organisaatioille. Toisaalta Huttunen (2020, 136) mukaan oleellista on keskustella yhdessä, millaista viestintää odotetaan ja missä muodossa.

Organisaation kulttuurin sisällä avoimuus on toimintatapa, jonka perustaminen on kärsivällistä toimintaa. Avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa edistetään viestintää. Esimiesten ja henkilöasiantuntijoiden tulee omilla sanoilla ja teoilla kasvattaa avointa kulttuuria. Avoin ja rehellinen keskustelu edistää työpaikan tunneilmastoa niin liiketoiminnan kannattavuudenkin kuin henkilöstön viihtyvyyden näkökulmasta. (Joki 2018, 190–191.) Törmälä ym. (2015, 107,110) mukaan uudenlainen tiedonjakaminen on täydellinen läpinäkyvyys. Läpinäkyvyydestä poistetaan kaikki esteet, jolloin kaikki tieto on kaikkien saatavilla koko

ajan. Viestintää on eri muodoissa, joissa näkyy eripituista viivettä. Sähköpoisteissa sisältyvissä liitteissä on aina viivettä, joista ei välity kasvojen eleet ja ilmeet. Ihmisten vuorovaikutus kasvatusten on hyvä työkalu. Työkalu auttaa hallitsemaan ja seuraamaan tiedon välitystä. Mitä enemmän kokouksissa esitetään dokumentteja, sitä vähemmän on kommunikaatiota ja aitoa yhteistyötä. Ihmisten vuorovaikutus kasvatusten tuo esiin inhimillisiä kasvonpiirteitä ja edistää yhteistyötä. Yhteistyöllä tarkoitetaan yhdessä tehtyä työtä.

3.5 Tunnejohtamisen kehittäminen kuudella menetelmällä

Tunnejohtamista voidaan kehittää tunneilmasto kehittämällä, joka koostuu kuudesta eri vaiheesta. Tunnejohtamisen eri vaiheet kokoavat kokonaisuuden ja nämä vaiheet alkavat yksilön omasta tunnetietoisuudesta ja päättyvät organisaation tunneilmaston johtamiseen. Johtaminen ja tunneilmasto ovat kokonaisuudessaan moniulotteisia, joka sisältää runsaasti yksityiskohtia. Tunnejohtamisen kuuden eri vaiheen menetelmällä (kuvio 5) kehitetään tunneilmasto. (Rantanen ym. 2020, 57–58.)



Kuvio 5. Tunnejohtamisen vaiheet (Rantanen ym. 2020, 58, mukaillen)

Ensimmäisessä vaiheessa tulee ensin tunnistaa mistä tekijöistä tunneilmasto rakentuu työyhteisössä. Tunteet voidaan jakaa negatiivisiin ja positiivisiin tunteisiin ja ne voidaan jaotella sähköjännitteinä, joissa negatiivinen vastus on (-) ja positiivinen vastus on (+). Negatiivinen ei ole huonompi kuin positiivinen. Niin positiiviset kuin negatiiviset tunteet ovat hyödyllisiä kaikissa tilanteissa, kun ne osataan kohdata oikein. Kaikilla tunteilla on joku sanoma, sillä positiiviset tunteet kertovat asioiden olevan hyvin ja negatiiviset tunteet kertovat jonkin asian olevan pielessä. Negatiiviset ja positiiviset tunteet ovat toisistaan riip-

puvaisia. Tunteita tulee käsitellä rakentavasti eikä tukahduttaa ja sulkea pois, koska jatkuva negatiivisten tunteiden sivuuttaminen aiheuttaa sen, että positiivisuuttakin jää uupumaan. Negatiiviset tunteet synnyttävät positiivisia tunteita. Esimerkiksi, kun joku työpaikalla kertoo ongelmasta ja työkaveri kuuntelee ja ymmärtää, jolloin ajatukset jäsentyvät, ongelma ja stressi laukeaa. (Rantanen ym. 2020, 42–43.)

Työelämässä tulee jatkuvasti ristiriitaisia tunteita, kuten organisaatiomuutokset, uudet kollegat, työtehtävät uudistuvat, projektit alkavat ja päättyvät. Pysähdymme harvoin käsittelemään muutoksen hetkiä ja niistä aiheutuvia ristiriitoja, vaikka ne ovat merkityksellisiä. Kuuntelemalla ja pysähtymällä tulemme tietoisemmaksi ristiriitaisista tunteista, jolloin ne tulevat näkyväksi. (Rantanen ym. 2020, 46.)

Kolmen käsitteen tunneilmaston, ilmapiirin ja yrityskulttuurin erottelu on vaikeaa. Tunneilmasto (emotional climate) tarkoittaa, että tunteita, joita työntekijä kokee ja ilmaisee työpaikallaan. Ilmapiiri tarkoittaa yrityksessä olevaa tunnelmaa, joka ilmenee työntekijöillä asenteina ja käyttäytymisenä. Yrityskulttuuri tarkoittaa toimintatapoja, arvojen ja samankaltaisten osatekijöiden kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuri kertoo, miten toimitaan työyhteisössä. Tunneilmaston ja yrityskulttuurin erot ovat, että tunneilmasto voi muuttua nopeasti, kun taas yrityskulttuuri hitaasti. Ilmapiiri ja tunneilmasto eroavat siinä, että ilmapiiri kuvaa tunnelmaa, kuten huono, hyvä tai kireä. Tunneilmastossa mietitään miten tunteita voi työpaikalla ilmaista, miten ne koetaan ja miten toimitaan tunteiden ohella. (Rantanen ym. 2020, 54–56.)

Toisessa vaiheessa tunteet on tunnistettu ja aloitetaan tunnistamaan tunteiden takana olevia voimia, mistä tunnereaktiot syntyvät ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Ihmisillä on fysiologisia perustarpeita kuten, uni, vesi ja ruoka. Jos fysiologia tarpeita ei täyty, kuolee. Lisäksi ihmisillä on psykologisia tarpeita, joka tuntuu olevan monelle epäselvää. Jokainen ihminen haluaa olla tärkeä jollekin, tulla kuulluksi, nähdyksi ja tehdä jotain merkityksellistä. Jos psykologia tarpeet eivät täyty, kuolee tunnetasolla. Innostus katoaa, merkityksellisyyden tuntemus katoaa ja tunne-elämä hiipuu. Tunteet saa voimat tarpeista eli ihmisen saa haluamansa, syntyy positiivisia tunteita ja kun koetaan vastoinkäymistä, syntyy negatiivisia tunteita. Tunnistaessa tunteiden takana olevia tarpeita, on se tärkeimpiä tunnetaitoja lisäävistä ja vahvistavista tekijöistä. Pysähtymällä ja kohtaamalla työntekijä ihmisenä ymmärrämme tunteet takana olevia psykologia tarpeita, jolloin on helpompaa löytää ratkaisuja tehokkaammin työelämän haasteisiin. (Rantanen ym. 2020, 87–89.)

Ihmisillä on psykologisia tarpeita, joita ovat kiinnostus, ymmärrys, arvostus, reiluus, hallinta, edistyminen ja merkitys. Usein kiireen keskellä ei ennätä pysähtyä miettimään työn-

tekijän epäasiallista käytöstä, ja ne voivat johtua psykologisista tarpeista. Jotta työntekijälle voi hyvin työssään, voidaan edellä mainittua seitsemää psykologista tarvetta huomioida seuraavalla tavalla. Luodaan aito tunneyhteys osoittamalla kiinnostusta häntä kohtaan. Ymmärretään aidosti miltä työntekijästä tuntuu ja osoitetaan arvostusta. Tekemällä näkyväksi, että työntekijällä jää tunne, että häntä kohdellaan reilusti. Työntekijä voi kokea kykenemättömyyttään, jolloin voidaan tukea hänen hallinnan kokemustaan. Tekemällä näkyväksi työntekijälle hänen työssängsä edistymistä. Osoittamalla työntekijälle hänen toimintansa merkityksellisyyttä. (Rantanen ym. 202, 103–105.)

Kolmannessa vaiheessa vahvistetaan positiivisia tunteita. Positiivisia tunteita on vaalittava, kun ne on tunnistettu ja jopa jäädä rypemään niihin joksikin aikaa. Keho kertoo tuntemuksista ja ajatuksista, joita voi olla ylpeys, helpottumisen tunne tai kiitollisuuden tunne ja paljon muita positiivisia tunteita. Positiivisia tunteita voi vahvistaa myös ottamalla huomioon pieniä onnistumisia tiimitasolla työyhteisössä, joissa on koettu helpotusta, ylpeyttä, kiitollisuutta ja innostusta. Antaessa tunteille arvostavaa ja hyväntahtoista huomiota, tulee vaikutuksina takaisin positiivisille tunteille ravintoa ja negatiivisille tunteille lääkettä. (Rantanen ym. 2020, 110–115.)

Neljännessä vaiheessa käsitellään ja kohdataan negatiiviset tunteet. Työpaikalla kohdataan turhautumista, loputonta narinaa, vastustamista ja jatkuvaa kyynisyyttä, mutta tarvitaan valmiuksia ja kykyä kohdata negatiiviset tunteet rakentavasti. Useimmiten ei haluta kokea epämiellyttäviä tunteita, joita vältellään viimeiseen saakka. Joku kuitenkin loukkaantuu ja syyttää tai osoittaa mieltä, vaikka kuinka hyvin ja hienovaraisesti asia esitetään alaisille. Tähän on vastaus rohkeus kohdata juuri nämä epämiellyttävät tunteet. Onnistuakseen negatiiviset tunteet on kohdattava ja käsitellä rakentavasti. (Rantanen ym. 2020, 127–129.) Negatiivista siirtymää voidaan vastustaa johtamalla tunneilmastoa. Ilman tunneilmaston johtamista, tunneilmasto muuttuu huomaamatta negatiiviseksi. Esimerkiksi, junaradan vierelle asuva ihminen alussa kuulee jatkuvasti junan äänet, mutta asuttuaan pitkään junan äänet katoavat. Tämä sama efekti näkyy työpaikalla, kun työntekijät unohtavat hyvin olleet asiat. Uusi kauppa herätti alussa positiivisuutta, mutta ajan saatossa nämä unohtuvat. Näiden päälle tulee herkkyys ja negatiiviset tunteet, kiinnitetään enemmän huonosti oleviin asioihin ja unohdetaan hyvät asiat. Tämän takia on hyvää pitää jatkuvaa tunnejohtamista yllä. (Rantanen ym. 2020, 134–135.)

Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa ratkaistaan haastavat tilanteet ja sovelletaan tunneilmasto koko organisaatioon. Tarvitsemme useita erilaisia tunnetaitoja ratkaisemaan työelämän ongelmia. (Rantanen ym. 2020, 152.) Haastavia tilanteita voi olla esimerkiksi yhdessä sovitut palaverit, jossa odotetaan osallistujien tulevan ajoissa paikalle ja omien

puhelimien ja kannettavien tietokoneiden käyttö ei ole sallittu palaverin aikana. Tästä huolimatta osallistujat eivät reagoi mihinkään, osa selaa omaa kännykkää ja palaverin vetäjästä tuntuu, että agendan läpikäynti on ajanhaaskausta. Tunnetaitojen hyödyntäminen ja lähestyminen saa osallistujat havahtumaan. Palaverin vetäjä pystyy herättämään osallistujat kysymällä osallistujilta, että olisi kiva kuulla mitä mielessä liikkuu juuri nyt. Palaverissa ääneen puhuminen tunneilmastosta vaatii ennen kaikkea rohkeutta ja pitkäjänteisyyttä. Ääneen puhuminen vahvistaa avoimuutta ja luottamusta. (Rantanen ym. 2020, 162–163.)

Tunteiden johtaminen aloitetaan ihmisestä itsestään. Se on taito siinä missä muutkin opittavat taidot, kuten yritys juridiikka ja talous. Ihminen alkaa prosessoida itse ja miettii, mikälainen on, mitä osaa, miten kehittyä ja miten toimii muiden ihmisten kanssa. Johtaminen liittyy vahvasti tunneilmaston kehittämiseen. Yleisesti yrityksillä on jo vakiintunut toimintakulttuuri, jolloin toiminnan kehittäminen on vaikeaa. Tästä huolimatta esimiestyön ja johtamisen ohella tulee tunneilmaston kehittämistä yhdistää nykyisiin toimintamalleihin ja sisäisiin rakenteisiin. (Rantanen ym. 2020, 187–188.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessia ja sen vaiheita. Kohderyhmänä on kaupalan organisaation johtoryhmä, jossa halutaan tutkia, miten tunnejohtamista voidaan kehittää johdon näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on herättää johtoryhmää ymmärtämään tunnejohtamista ja sen tärkeyttä sekä tarjota kehitysideoita tunnejohtamiseen. Lisäksi tunnejohtamisen kautta parannetaan tunneilmastoa työyhteisössä, jolloin muun muassa työntekijöiden motivaatio, sitoutuneisuus ja työhyvinvointi paranee. Positiivisen tunneilmaston kautta organisaation tuottavuus paranee, sairaslomat vähenevät ja työntekijän suorituskyky tehostuu.

4.1 Empiirisen tutkimuksen vaiheet

Tutkimusprosessi koostuu neljästä kokonaisuudesta ja niiden alla olevista vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään opinnäytetyölle tutkimusongelma. Tutkimusongelma on koko työn perusta. Tutkimusongelman yhteydessä mietitään tutkimusmenetelmää. Toisessa vaiheessa perehdytään aiheeseen ja syvällisempi perehtyminen kirjallisuuteen tarkentaa ja täsmennetään ongelmaa. Tutkimusongelmista muodostetaan tutkimuskysymykset. Kolmannessa vaiheessa kerätään aineisto, joko haastattelu, kysely tai havainnointi ja analysoidaan tutkimus aineisto. Viimeisessä vaiheessa tulkitaan tuloksia ja tehdään johtopäätökset, jonka jälkeen viimeistellään ja muokataan raporttia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 13–14.)

Tutkimuksen aloittaminen alkoi ensimmäisestä vaiheesta aiheen valinnasta ja tutkimusongelman määrittämisestä. Kanasen (2014, 32–33) mukaan opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus kristallisoituu tutkimusongelman määrittelyssä. Opinnäytetyön rajaaminen auttaa useista mahdollisuuksista valitsemaan yhden polun, joka mahdollistaa hallitsemaan tutkittavaa ongelmaa.

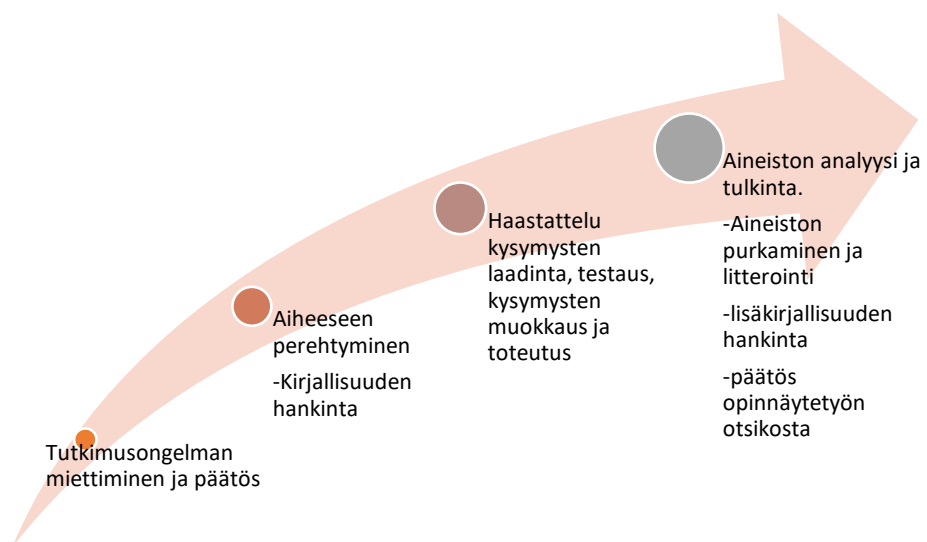
Teoreettinen viitekehys muodostuu perehtymällä aiheeseen kirjallisuuteen ja selvittämällä onko aiheesta tuotettu aikaisempia tutkimuksia. Aikaisemmista tutkimuksista on muun muassa hyötyä tiedonkeruussa. (Kananen 2014, 51.) Tietokirjallisuuden avulla selvitetiin ensin tunnejohtamisen teoriaa ja aiheeseen liittyviä osatekijöitä. Mitä enemmän tutustu aiheen sisältöön, sitä helpompaa on löytää punainen lanka omalle tutkimukselle. Selkeä työn rajaaminen auttaa pitämään langoista kiinni. Tutkimuksen pääongelma on miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupalan organisaatiossa johdon näkökulmasta ja ensimmäisenä alaongelmana millaisena johto kokee organisaation tunneilmaston, toisena alaongelmana mitä hyötyä on tunnejohtamisella kaupalan organisaatiolle ja kolmantena

millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista. Tutkimusmenetelmä toteutettiin teemahaastatteluna, josta seuraavassa kappaleessa ja loput tutkimusprossin vaiheet.

4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineisto on pääasiallisesti ilmaisultaan kertomuksia, tarinoita ja dokumentteja, jossa vastataan kysymyksiin, miten miksi näin ja minkälainen. Tavoitteena on saada syvällisempi ymmärrys käyttäytymisestä ja mielipiteiden taustatekijöistä. Kohderyhmä on pieni ja harkinnanvaraisesti koottu. (Haaga-Helia, 2020.) Kvalitatiivisessa menetelmässä tarkastellaan ihmisten ajatuksia, toimintaa, jossa tavoitellaan yksilön omia näkemyksiä koetusta todellisuudesta (Vilka 2015, 118–121). Puusa & Juuti (2020, 60) johdattaa tarkastelemaan myös ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja, jolloin tutkija joutuu miettimään minkälaiset ovat tutkijan omat ajatukset ja miten ne voivat vaikuttaa havaintoihin. Kananen (2014, 18) jatkaa laadullisesta tutkimuksesta, jossa tutkija on kiinnostunut, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat maailman.

Teemahaastattelu mahdollistaa tutkittavien tuomaan omia näkökulmia aiheesta (Hirsjärvi 2009, 48). Haastattelutilanteessa tutkijan taitoihin kuuluu nostattaa ilmapiiri luottamisen arvoiseksi ja ilmapiiriltään sellaiseksi, että haastattelijan on helppo olla mukana täyspajoisesti. Luottamusta lisää, kun tutkija luo haastattelutilanteesta yhteisen kielen, eikä kuulustelunomaista muistuttavaa. (Puusa ym.2020, luku 6.)



Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessin vaiheet etenivät neljän kokonaisuuden mukaan, mutta prosessin loppusuoralla hyödynnettiin lisäkirjallisuudella ja hiottiin teorian viitekehystä tukemaan tutkimusta.

4.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruu

Opinnäytetyön kohderyhmänä on, kaupanalain johtoryhmä. Kaupanalain organisaatiossa tavoitteena on olla edistävien ammattiosaajien koko Suomessa. Kaupanalalta löytyy kokemusta useammalta vuodelta, jossa valikoima tuotteista on mietitty asiakaslähtöisesti. Heidän henkilökuntansa on ammattitaitoista ja he omaavat erinomaisen palvelualltiuden. Heille tärkeää on edistää monikulttuurista yhteiskuntaa, mikä näkyy osana heidän rekrytointiprosessissansa. Kaupanalalla on tärkeää osoittaa vastuullisuutta kestävän kehityksen osa-alueiden osalta. Vastuullisuuteen sisältyy lyhyen, että pitkän ajan tavoitteita. Kaupanalain organisaatio toteuttaa konsernin kautta kerran vuodessa henkilöstötutkimuksen, jonka mukaan viimeisen noin kahden vuoden aikana henkilöstönhyvinvointi on noussut, mutta selkeästi kehitettävää olisi. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla kaupanalain henkilöstön hyvinvointia voidaan kehittää ottamalla huomioon tunnejohtamisen taidot.

Kohderyhmäksi valikoitui seitsemän johtoryhmän jäsentä. Haastattelut toteutettiin 30.4-5.5.2021 välisenä aikana. Haastattelijat kuvaillaan tässä opinnäytetyössä J= johtoryhmä jäsen. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kohderyhmä



J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7
Teams / Kokous- huone	Teams / Kokous- huone	Teams / Kokous- huone	Teams / Kokous- huone	Teams / Kokous- huone	Teams / Kokous- huone	Teams / Kokous- huone
25 min.	30 min.	20 min.	22 min.	23 min.	35 min.	52 min.

Ennen varsinaisia haastatteluita testattiin esihaastatteluna haastattelurungon toimivuutta kahdella henkilöllä, joilla on kokemusta johtamisesta. Tarkoituksena esihaastattelussa on tehdä viimehetken muokkauksia kysymyksiin, jossa myös testataan kuinka kauan haastattelut kestävät. (Hirsjärvi 2009, 72.) Yhden lisäkysymyksen lisäksi tunnejohtamisen vahvistamisen alle, joka on, mitä muutoksia haluaisit itsessäsi muuttaa tunnejohtamisessa. Jo-

kaiseen tutkimukseen kytkeytyy eettisyys ja ennen tutkimusta tutkijan on syytä olla tietoinen tutkimuseettisistä kysymyksistä (Hirsjärvi 2009, 19). Haastattelurunko (liite 2) lähetettiin jokaiselle haastateltavalle sähköpostilla ennen haastattelua, jotta jokainen pääsi tutustumaan tutkittavaan aiheeseen lähemmin ennen varsinaista haastattelua. Kaikki haastattelut saatiin sovittua peräkkäisille päiville, jotta koko prosessi pysyy yhtenä kokonaisuutena. Lyhyen aikavälin aikana tehdyt haastattelut auttavat keskittymään paremmin, kun edellinen haastattelu on tuoreessa muistissa. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams työkalulla videoneuvotteluina. Haastattelun tallentaminen kuuluu teemahaastatteluun, jolla pyritään vapauttamaan tutkija nopeuttamaan ja sujuvoittamaan haastattelua ilman taukoja (Hirsjärvi 2009, 92). Tallentamiseen pyydettiin jokaiselta haastattelijalta lupa ennen haastattelua, johon kaikki antoivat luvan. Haastatteluun oli varattu tunti, mutta haastattelut kestivät 20–53 minuuttia riippuen haastateltavasta.

Teemahaastattelusta saatu aineisto muutetaan tutkittavaan muotoon, jota kutsutaan litteroinniksi. Haastatteluaineisto purkamisen toteutettiin litteroimalla, eli videotallenteiden muuttamista tekstimuotoon. Litterointi on aikaa vievää ja vaivalloista, mutta samaan aikaan tutkija käy vuoropuhelua haastatteluaineiston kanssa. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon auttaa tutkijaa käymään aineisto järjestelmällisesti läpi. Tutkija osaa tulkita vuoropuhelun edetessä, milloin aineisto tutkimusongelman kannalta on riittävä. Tutkimusaineistoa litteroidessa ei saa muokata mitään tai muuttaa haastateltavien suullisia lausumia. (Vilkkä 2015, 137–138.) Videotallenteet litteroitiin Microsoft Word ohjelmaan yksi haastattelu kerrallaan sanasta sanaan. Seitsemän haastatteluaineiston purkamisen tekstimuotoon tuotti yhteensä 44 sivua. Litterointiin käytettyä aikaa vaikea arvioida, koska litterointi tapahtui arki-iltoina työpäivän jälkeen.

Laadullisessa tutkimuksessa toteutin sisällöanalyysin menetelmää. Vilkkä (2015, 163–164) kertoo sisällöanalyysi laadullisen tutkimuksen menetelmä. Sisällöanalyysissä pyritään löytämään merkityssuhteita ja niihin liittyviä kokonaisuuksia. Tutkijan päämääränä aineistolähtöisessä sisällöanalyysissä havainnoida aineistosta tyypillinen kertomus, jonka jälkeen tarkastelemalla tekstiä pelkistetään nimenomaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Pelkistämisen jälkeen tutkimusaineisto luokitellaan uudeksi kokonaisuudeksi, joka tapahtuu määrittelemällä analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö on jokin, lause, sana tai asiakokonaisuus, joka voidaan yhdistää määrättyyn tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen jokainen luokka asetetaan luokka sisältöä eniten kuvaavalla yläkäsitteellä. Luokittelusta syntyy käsitteitä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kertomaa kokonaisuutta.

5 Tutkimuksen tulokset kohdeyrityksessä

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustuloksia. Tutkimustulosten analysointi on esitetty alaongelmien mukaan, joita olivat millaisena johto kokee organisaation tunneilmaston, mitä hyötyä tunnejohtamisella kaupanalan organisaatiolle ja millä keinoin vahvistetaan tunneilmastoa. Haastattelurunko on kolmen rakennettu kolmesta teemasta. Jokainen teema liittyy jokaiseen alaongelmaan.

5.1 Johto kokee organisaation tunneilmaston huonona

Haastattelun ensimmäinen teema on tunneilmasto ja ensimmäinen alaongelma on millaisena johto kokee tämänhetkisen organisaation tunneilmaston. Kaikki seitsemän haastateltavaa olivat ennättäneet omatoimisesti tutustua aiheeseen lähettämäni rungon perusteella, mutta tästä huolimatta tunneilmasto käsitteenä oli 6/7 vieras ja tuntematon aihe. Haastateltavista kuusi halusi ennen haastattelua aloitusta tarkennusta, mitä tarkoittaa tunneilmasto. Vaikka tunneilmasto on todella moniulotteinen käsite, yksinkertaisesti selitetynä tunneilmasto on ilmapiiri, jossa mukana on ihmisten tunteet ja miten tunteita koetaan ja miten niitä voidaan työpaikalla ilmaista.

Haastattelukysymykset aloitettiin kysymällä kuvaile konkreettisesti tämänhetkistä organisaationne tunneilmastoa. Yhtä lukuun ottamatta kuuden mielestä tunneilmasto oli negatiivinen, kireä ja pelon sekainen. Haastattelu tilanteessa jokainen nosti tunneilmastoon vaikuttavat tekijät, mistä negatiivinen tunneilmasto johtuu. 5/7 kokee vaikuttavana tekijänä koronan. 2/7 kokee etätyön vaikuttaneen tunneilmastoon, kun taas toiset 2/7 kokee väliaikaiset työvuoro järjestelyt. Koronasta johtuneet työaikamuutokset on henkilöstön osalta koettu väärällä tavalla. Johtoryhmällä on tunne, että henkilöstö kokee johtoryhmän tietoisesti kohdelleen epäoikeudenmukaisesti osaa henkilöstön jäsentä, vaikka näin ei ole. Henkilökunta puhuu liikaa keskenään ja jutut jatkavat liikkumista, joka levittää negatiivista mielipahaa. Muita yksittäisiä nostoja oli henkilökunnan virkistystapahtumien puuttuminen kokonaan koronan takia. Viimeiseksi nostettiin vaikuttavaksi tekijäksi organisaation sisällä tapahtuvat muutokset.

Tunneilmasto voi muuttua nopeastikin huonosta hyvään ja toisinpäin, mutta haastattelussa kävi selväksi, että tunneilmasto on ollut negatiivinen jo jonkin aikaa. Näiden tulosten perusteella, jos organisaation tunneilmaston negatiivisuuteen ei puututa hyvissä ajoin, saattaa seuraukset olla odotettua pahemmat, jopa työntekijän oma-aloitteiseen irtisanomiseen. Näiden lisäksi tunneilmastoa voidaan tutkia siltä näkökulmasta, miten johtoryhmä itse voi vaikuttaa organisaationne tunneilmastoon. Tätä kysyttäessä kaikki seitsemän vas-

taa, että kyllä johtoryhmä voi vaikuttaa tunneilmastoon paljonkin. Johtoryhmästä 4/7 miehestä omalla esimerkillään vaikutetaan tunneilmastoon. Esille nostettiin johtoryhmän oma käyttäytyminen, jos johtoryhmä ovat sulkeutuneita, se vaikuttaa heti negatiivisesti tunneilmastoon. Voidaan siis todeta, että avoimuudella on merkitystä tunneilmastoon. Tunneilmaston kannalta oli merkittävää myös sisäisen viestinnän toimivuus. Koettiin, ettei johtoryhmän lähettämiä informaatiota koskaan lueta, vaikka sitä jaetaan ja ovat ajankohtaisia. Toisaalta yksi haastateltava tuo esille, ettei kaikki asiat kuulu henkilökunnalle mitä johtoryhmässä keskustellaan ja niitä tietoja ei jaeta eteenpäin. Kriittisenä ajatuksena nostaisiin myös, että viestien lukeminen on myös henkilöstön omalla vastuulla, ei pelkästään johtoryhmän vastuulla. Jokaisen tulisi tarkastaa omaa selustaa viestin vastaanottamisessa.

Kysyttäessä millä johtoryhmänne huolehtii organisaationne tunneilmastosta. Vastaukset tähän kysymykseen vaihtelivat, sillä 2/7 vastasi, että omalla olemuksellaan. Loput vastauksista oli enemmän mitä olisi voinut tehdä paremmin, tai missä ei olla onnistuttu. Vaikuttaa, että tunneilmaston hyvinvointia on ajateltu, mutta siitä ei olla osattu huolehtia. Voiko myös olla, että luotetaan, ettei negatiivinen tunneilmasto vaikuta mihinkään ja on väliäikaista. Esille nousi muun muassa palautteen antaminen niin negatiivisen kuin positiivisenkin. Työvuorot hoidetaan ajoissa työntekijöille ja pyritään antamaan toivotomat lomat toivotulle ajankohdalle. Myös nostettiin, että työntekijöiden työskentelyvälineet on hoidettu kuntoon, jotta työnteko olisi sujuvaa. Johtoryhmä selkeästi yrittää parantaa henkilöstön hyvinvointia lomien toteuttamisessa, siinä, että työvuorot ovat ajoissa työntekijöillä etukäteen ja työvälineet tehokkaammat, mutta herää kysymys riittääkö se. Aidolla kuuntelemisella, läsnäololla ja vuorovaikutuksella voi olla suuremmat vaikutukset työntekijän tunneilmastoon.

Johtoryhmän näkökulmasta tunneilmaston huolehtiminen olisi ollut organisaatio muutoksen ja koronan takia erityisen tärkeää, jotta työntekijät tuntevat aitoa välittämistä ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Tunteiden huomioiminen kaaoksen keskellä luo johdon ja henkilökunnan välille luottamusta ja tunnetta, että tästä selvittää yhdessä. Muun muassa nostettiin esille, että johtoryhmä huolehtii tunneilmastosta henkilöstön virkistys tapahtumilla, joita ei koronan takia ole ollut ollenkaan, jotka ovat nostattaneet aina tunneilmastoa positiivisemmaksi. Tunneilmaston merkitys kasvaa ja tarvitsee entistä enemmän panostamista ja aitoa välittämistä johtoryhmän tasolta asti.

Viimeisenä teemana organisaation tunneilmastosta kysyttiin missä johdon tulisi kehittyä, jotta tunneilmasto parantuisi. Tähän haastateltavista 4/7 nostivat viestinnän. Ääneen pohdintaa oli, että mikä on se keskustelufoorumi, jossa tavoittaa yksilön parhaiten, sillä ongelma, on että johtoryhmä tietää ongelmia olevan, mutta he eivät tiedä missä tarkalleen ja kenellä niitä ongelmia on, jotta niihin päästäisiin vaikuttamaan. Yksi haastateltava kertoo

viestinnän olevan enemmän ohjeistusta, rajoitusta, muutetaan systeemejä mentaliteetilla, kunnes he huomasivat, että viestinnän muoto oli ihan väärä, joka aiheutti mielipahaa henkilöstölle. Sama tieto, mutta eri tavalla ilmaistuna tämä olisi ollut oikea tapa ja nyt tässä ei onnistuttu.

Yhden mielestä johtoryhmän ei tarvitse kehittyä. Mielenkiintoista, että löytyy yksi henkilö haastateltavista, joka kokee asioiden olevan kunnossa. Johtuuko tyytyväisyys luonteenpiirteestä vai tyytykö henkilö siihen, miten asiat ovat. Vaikka tunneilmastoa luo työntekijät itse, suurin ja tärkein rooli on kuitenkin johdolla. Organisaation tunneilmastossa nousi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi viestintä. Viestintään osasi muutama nostaa avoimuuden. Viestintä voi olla organisaatiossa läpinäkyvää. Ihmisillä on tarvetta saada selville organisaatiossa tapahtuvista asioista, mikä nostaa viestintään erityisen merkityksen. Johtoryhmän toimesta viestintä ei ole tavoittanut odottamalla tavalla henkilöstöä, mikä on latis-tanut kaupanalan tunneilmastoa.

” No johtoryhmä ei oikeastaan voi kehittyä, jos puhutaan henkilöstä politiikasta niin, muuta kun sille että sen pitää vaan valita oikeat ihmiset siihen tehtävään.”

Johtoryhmän vastaaja on siinä mielessä oikeassa, ihmiset niihin tehtäviin missä he ovat hyviä. Tähän vaikuttaa suuresti onnistunut rekrytointi. Toisaalta loppujen lopuksi kukaan ei ole täydellinen.

5.2 Tunnejohtamisen hyödyt näkyvät työntekijöissä

Toisessa teemassa käsitellään tunnejohtamista, jossa merkittävänä tekijöitä ovat muun muassa tunneäly, vuorovaikutus, luottamus ja läsnäolo. Tunnejohtaminen oli myös käsitteenä tuntematon, johon haluttiin tarkennusta. Haastattelu oli tähän mennessä jo nostattanut mielenkiintoisia tunteita, kuten hämmennystä, mielenkiintoa ja kiinnostusta. Johtoryhmän yhden jäsenen mielestä organisaation tunnejohtamiseen on vaikuttanut samat asiat kuin edellä mainittuun tunneilmastoon eli korona, organisaatio muutokset, myymälän tulevat uudistukset ja jopa johtoryhmän sisällä olevat muutokset.

Ensimmäisenä oli tärkeää tietää johtoryhmältä, voiko tunteilla johtaa ja miten? Kaikki johtoryhmän jäsenet olivat samaa mieltä, että tunteilla voi johtaa. Kysyttäessä miten tunteilla voi johtaa vastaajista 4/7 nostaa oman positiivisuuden ja 2/7 nostaa ilon. Muutoin vastauksissa oli hajontaa, sillä yhden mielestä henkilökohtaisilla keskusteluilla, toisen mielestä, kun tuntee työntekijät paremmin, kolmannen mielestä tunteilla ei pelkästään voi johtaa.

Yksi haastateltava pohti, kun joillekin työ on itsessään jo palkinto ja toiselle ei, miten johtaa tunteilla heitä, joille työ ei ole palkinto. (Rantanen ym. 2020, 57–58.) Johtoryhmä mielestäni nostivat erittäin hyviä asioita. Tunnejohtaminen on tämän tutkimuksen teemana, vaikka johtamisen tapoja on monia muitakin. Yksi haastateltava vastaa, ettei pelkästään tunteilla johtaminen riitä. On varmasti totta, eikä johtoryhmä voi olla myöskään ”yliosaaja” ja hallita kaikesta kaikkea. Työntekijän vastuulla on osata toimia organisaation asettamilla tavoilla ja osata käyttäytyä asianmukaisesti. Kaikki voivat osoittaa tunteitaan, kunhan ne eivät häiritse muita, eikä se aiheuta negatiivista tunneilmastoa. Kaikkea epäkäyttäytymistä ei myöskään sallita työpaikalla. Esimiehet ja johtoryhmä voivat tukea, olla esimerkkinä työntekijöille ja ohjata tarpeen vaatiessa eteenpäin niissä tilanteissa, joissa esimiesten taidot eivät riitä.

Haastattelun toisella kysymyksellä halutaan tietää johtoryhmältä, millaiset ovat tunnejohtamisen hyödyt. Yksi haastateltava nosti, että hyödyt tunnejohtamisessa on se, että kun työntekijä tietää tavoitteen, hänellä on selkeät työtehtävät ja rutiinit, jolloin vastoinikäymisen tullessa ne eivät ole ylitsepääsemättömiä. Myös, että negatiiviset tunteet silloin tällöin ovat sallittuja, ja että sallitaan tunteet suuntaan, että toiseen tietyissä raameissa, ylilyönnit pois luettuna. Yhden haastateltavan mielestä hyödyt tulevat omassa johtamisessa, kun johtaa ilolla ja hyväntuulisena, jolloin positiivisuus tarttuu, jolloin tämä maksaa itse itsensä takaisin. Esille tuli, kun tunnejohtamista osaa taitavasti, tulee positiivisuuden lisäksi rento fiilis, jolloin töihin tuleminen ei itsessään tuntuisi työltä ja olisi mielekästä lähteä aamulla töihin. Muita nostoja oli, että työntekijästä saadaan enemmän irti, keskustelujen ja avoimuuden kautta luodaan me henkeä, jolloin jokainen tuntee paremmin kollegaa ja ennen kaikkea tehdään yhdessä töitä yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyödyistä osattiin nostaa hyviä asioita ja varmasti nostatti positiivisia tunteita haastattelijoille. Tunnejohtamisessa hyötyjä on myös luottamus. Ilman luottamusta henkilöstö ei uskalla lähestyä johtoryhmää, oli kyseessä mikä tahansa työhön liittyvä asia tai ongelma.

Kolmantena tämän teeman kysymyksenä oli miten tunnejohtaminen mielestäsi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin? Kysymyksellä halutaan herättää johtoryhmää ymmärtämään tunnejohtamisen hyötyjä kaupanalan organisaatiossa. Haastateltavista 4/7 mielestä vaikuttaa voimakkaasti organisaation tuloksiin. Lisäyksenä tuli yhdeltä johtoryhmän jäseneltä, että henkilökunnan hyvinvointi ja positiivisuus kulkeutuu aina asiakkaisiin asti, jolloin tulokset kasvavat. Toinen johtoryhmän jäsen tuo esille, että sairauslomat ja masennukset vähenee. Haastattelu sai aikaan johtoryhmässä paljon erilaisia tunteita ainakin eleiden ja ilmeiden perusteella. Seuraavassa kysymyksessä halutaan saada esille konkreettisia tunteita, sillä johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa, että mitä tunteita siellä koetaan. Kaikki vastaukset olivat samankaltaisia, kaikenlaisia tunteita, laidasta laitaan tunteita, monenlaisia tunteita, vakavuutta, jännitystä, positiivisuutta, iloa ja pettymyksen tunteita. Kaikki tunteet

ovat viikkokohtaisia ja vaihtelevat, mikä on sen viikon aihe, ongelma tai asia. Tämäkin kysymys sai hilpeyttä aikaiseksi jokaisessa haastateltavassa ja selkeästi herätystä, mitä ei aikaisemmin kukaan ollut huomannut ajatelleensa. Tässä oli myös tarkoitus herättää ymmärtämään, että tunteet todella ovat koko ajan läsnä ihan kaikessa.

Viimeisessä tämän teeman kysymyksessä oli tunnetekijät, jossa kysymyksenä on, yrityksen johdon tehtävänä on tuottaa omistajalle mahdollisimman suuri tuotto. Näettekö, että tunnejohtaminen vaikuttaa tuoton tuloksiin. Jos vastasit kyllä, mitkä tunnetekijät siihen vaikuttaa? Suurin osa oli osannut tuoda aikaisemmin esille, että tunnejohtamisella on vaikutusta organisaation tuottoon. Tässä kysymyksessä haettiin syvempää tekijää tunnejohtamisesta. Tunneälyllä on suuri vaikutus tunnejohtamisessa, mutta tunneälyä ei suoranaisesti tuotu esille. Vastauksista tuli esille tasavertaisuus, joka on korostunut entisestään. 4/7 tuo esille oman positiivisen ja myönteisen asenteen. Yhden vastaajan ajatus oli, että tunnejohtaminen on olennaisesti onnistumisen tunteiden aikaansaaminen työntekijöille ja sen onnistumisen tunteen arvostaminen.

5.3 Tunnejohtamista vahvistetaan sisäisellä viestinnällä

Viimeisen teeman ensimmäinen kysymys oli miten viestinnällä voi vaikuttaa tunneilmastoon? Viestintä nousi aikaisemmista tuloksista merkittäväksi kehityksen kohteeksi kaupalan organisaatiossa. Tässä syvennytään enemmän viestinnän voimaan, tunnejohtamiseen ja näiden keskinäiseen vahvuuteen. Viestinnällä vaikutetaan tunneilmastoon, mikä on viestinnän laatu, kirjoitustyyli, tapa, miten se esitetään, onko viestinnässä huomioitu tunteita. Onko viestin sanoma tarpeeksi ymmärrettävä ja selkeä. Saako viesti aikaan iloa, surua, mielenkiintoa, pettymystä tai jotain muuta. Viestinnällä on suuri merkitys, kun siihen yhdistetään tunteet.

Yksi johtoryhmän jäsen vastaa voi vaikuttaa hyvin tai huonosti. Toinen vastaa turhien asioiden ei kannata tiedottaa ja henkilöstöltä kysyttäessä ei heidän mielestään tiedottamista ole koskaan tarpeeksi, mutta hän jatkaa, että henkilöstö ei huomaa kaikkia tiedotteita, vaikka heille siitä on lähtenyt viesti. Kolmas nostaa avoimuuden, mitä avoimempaa tiedon jakaminen on sitä paremmin vaikuttaa tunneilmastoon. Neljännen mielestä aina kaikki valittaa, ettei tietoa jaeta riittävästi eikä tarpeeksi nopeasti, mikä vaikuttaa tunneilmastoon. Yksi haastateltavista vastaa, että tunnejohtamisen tärkein osatekijä on viestintä.

Seuraavassa kysyttiin miten esimiesten viestintä voi vaikuttaa tunneilmastoon. Yksi haastateltavasta vastaa, että esimiehen omalla esimerkillään ja myös niin että esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasavertaisesti, ettei toiset saa enemmän tietoa kuin toiset. Hän vielä

lisää, että esimiehen tulee käyttäytyä itse esimerkkisellä tavalla. Toinen haastateltava vastaa, että esimiehen tulisi olla sellainen, joka ei vastaa hyökkäämällä vaan päinvastoin rakentavalla tavalla, että hän olisi helposti lähestyttävä oli asia mikä tahansa. Hän lisää, että esimiehen tulee olla luottamuksen arvoinen ja mikä tahansa asia on, sen voi esittää omalle esimiehelleen. Loppujen kohdalla vastauksissa oli hajontaa ja toistoa edelliseen. Kysyttäessä millä työkaluilla viestintä tapahtuu organisaatiossanne? Haastateltavat vastasivat eri tiimeissä eri tavalla, joillakin tiimillä on käytössä WhatsApp, kun taas yleiset organisaatio viestit lähtevät sähköposti jakelulla. Yksi johtoryhmän jäsen vastaa sähköpostin lisäksi puhelin ja kasvotusten puhumisen. Eli vastaajien kesken hieman vaihtelua millä työkaluilla viestintä tapahtuu. Tämä kysymys nostettiin sen takia, että onko mietitty loppuun mikä viestintä kanava olisi kaikista toimivin, huomaavin, luetuin ja huomiota herättävä. Mikä on viestin sisältö. Mikä estää henkilöstöä lukemasta viestejä.

Seuraavassa halutaan selvittää miten viestinnässä olisi parannettavaa organisaatiossanne. Tähän kysymykseen ei oikein osattu suoranaisesti vastata. Haastattelussa yksi vastaa, kun kaikkea on yritetty, mutta siinä ei olla onnistuttu. Haastattelun aikana nousi esille, ettei henkilökunnan palavereita ole pidetty yli vuoteen johtuen koronasta, miten he olisivat voineet toimia toisin. Yksi haastateltava ehdottaa fläppitaulua henkilökunnan pukuhuoneiden edustalle mihin voi jättää työkaverille terveisiä halutessaan. Johtoryhmällä on kuitenkin selkeä halu tiedottaa kaikki tarpeellinen, mutta joko sitä tietoa ei osata hakea tai tieto hukkuu sähköpostiin. Vastausten eroavaisuudet saattavat johtua juuri organisaatio muutosten, jossa johtoryhmä uudistui ja mahdollisesti koronan aiheuttamat uudet toimintatavat.

Seuraavassa kysytään johtoryhmältä, miten johto tuo strategiaa esille organisaatiossanne, kuuluuko siihen tunteita? Yksi haastateltava vastaa suoraan, ettei tuoda esille, koska tuntuu että se on vakiintunut ja kaikilla tiedossa, eikä siihen kuulu tunteita. Toinen haastateltava vastaa pelkästään tunnepuoleen, näkyy siinä päättäväisyyden tunnetta. Kolmas haastateltava vastaa strategian suunnittelun vaiheessa kyllä tulee isojakin tunteita esille, mutta ei kirjaus vaiheessa. Hän jatkaa että, strategiaa pitäisi tuoda joka vuosi esille, ja enemmän pilkkoa osiin, eikä näin ole tapahtunut. Tiimitasolla niitä on käyty saunailloissa läpi aikaisemmin ja nyt niitä olisi voinut käydä Teamsin kautta, mutta se ei ole vaan sama asia. Hänen jatkaa, että meidän on luotu olemaan toisten ihmisten lähellä.

”meidät on luotu olemaan toisten ihmisten lähellä.”

Neljäs vastaa, että normaaleissa oloissa se on tuotu henkilökunnan palavereissa esille. Nyt Koronan aikana palavereita ei ole ollut ja olemme epäonnistuneet sen suhteen viestinnässä. Hän jatkaa, että olettaa ihmisten tietävän, vaikka ei ole käsitystä missä mennään ja mihin ollaan menossa. Hän jatkaa, poikkeusolojen viestintä olisi pitänyt olla parempaa.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä haluttiin tietää mitä muutoksia johtoryhmän jäsen haluaisit itsessä muuttaa tunnejohtamisessa? Yksi haastateltava naurahtaa ja sanoo että itsekritiikki hankalaa eikä ole täydellinen, mutta temperamentti voisi olla matalammalla kynnyksellä, joskus hermostuu asioista, mutta kehittynyt siinä paljon ja voisi olla analyttisempi. Hän kokee olevansa tunteellinen ihminen ja jos joutuu negatiivista sanomaan työntekijälle, herkistyy helposti. Toinen haluaa muuttaa itsessä avarakatseisuutta, kun kolmas sanoo, ettei osaa sanoa, jonkun muun pitäisi vastata siihen, miten hänen tulisi muuttua tunnejohtamisessa. Neljäs haluaa kehittää hyvinkin paljon itseään kokonaisvaltaisesti. Hän jatkaa, että kun tunnet itsesi, voi sitten opastaa myös muita. Hän jatkaa, hyvä haastattelu ja tuli tutustuttua aiheeseen pikapuolisesti. Viides vastaa jossain pitäisi petrata, ei voi olla täydellinen ja itselle pitää antaa anteeksi. Kuuden vastaa, pitäisi oppia kohtaamaan tiettytyyppejä ja enemmän ratkaisukeskeisyydestä välimaastoon.

Viimeisenä kysymyksenä haluttiin tietää, minkälaisia tunteita tämä haastattelu johtoryhmän jäsenissä herätti. Yhdelle haastateltavalle haastattelu herätti paniikin. Hän jatkaa, että haastattelu rungon nähtyään, aihe oli sellainen mihin ei ollut aikaisemmin koskaan perehtynyt. Toinen haastateltava naurahtaa ääneen ja sanoo, että ihan positiivisia tunteita, ja vähän hymyilyttikin itseä. Hän jatkaa, että tämä haastattelu sai miettimään joitakin asioita varsinkin poikkeusolojen viestintää ja tunteiden kanssa viestimistä. Kolmannen haastateltavan mielestä herätti hyviä fiiliksiä ja haastattelu sai pohtimaan asioita, mitä ei normaalisti tämänkaltaisista asioista tule puhuttua ja samalla avartamaan omaa näkemystä kokonaisuudesta. Neljännen haastateltavan mielestä haastattelu herätti pelkoa. Viidennen haastateltavan mielestä herätti mielenkiintoa. Kuudennen haastateltavan mielestä johtoryhmän näkökulmasta tämä herätti sen, että sitä voisi jalkauttaa enemmän sinne ja sitä kautta enemmän koko taloon, jolloin se ilmapiiri paranisi. Viimeisen haastateltavan mielestä tämä haastattelu herätti ilosta, ahdistuksen kautta suruun ja pikkuisen inhoonkin.

6 Pohdinnat

Opinnäytetyön tutkimustavoitteena oli herättää kaupanalan organisaatiota ymmärtämään tunnejohtamisen tärkeyttä. Tutkimusongelma oli, miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupanalan organisaatiossa johdon näkökulmasta ja alaongelmina millaisena johto kokee tämänhetkisen organisaation tunneilmaston, mitä hyötyä on tunnejohtamisesta kaupanalan organisaatiossa ja millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista.

Organisaatio on talo, jossa johtoryhmä johtaa erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä, joilla on erilaisia tunteita. Tunteiden kautta muodostuu mieliala, josta syntyy tunneilmasto (Sydänmaalakka 2017, 182.) Ylimmällä johdolla on kaikkein tärkein rooli tunneilmastoon, vaikka työntekijät ovat osa vaikuttajia (Rantanen ym. 2020, 205.) Haastattelut alkoivat kysymyksellä, kuvaile konkreettisesti tämänhetkistä organisaationne tunneilmastoa. Yllättävää oli, että tunneilmasto oli kaikille ihan uusi käsite, johon jokainen kaipasi selvennystä ennen haastattelua. Oletin, että jokainen olisi lähettämäni teemarungon avulla ottaneet selvää ennen haastattelua mikä on tunneilmasto. Tunneilmasto puhkeaa työntekijöiden ilmaisemista ja kokemista tunteista (Rantanen ym. 2020, 56.). Haastateltavista 6/7 mielestä tunneilmasto koettiin negatiivisena, pelon sekaisena ja kireänä. Ennen kuin kysyin seuraavan kysymyksen mitkä tekijät on viime aikoina vaikuttanut tunneilmastoon, ennättivät kaikki siihen vastata jo ensimmäisen kysymyksen aikana. Suurin osa vastasi vaikuttavaksi tekijäksi koronan, koronasta aiheutuneet työaika järjestelyt, etätyöt ja organisaatio muutoksen. Ajatukset lähtivät heti pohtimaan, miten työaikoihin oli muutoksia tehty, millä tavalla etätyö koettiin vaikuttavana tekijänä negatiiviseen tunneilmastoon ja mitä organisaatio muutoksia on tehty tai menossa.

Organisaatiot, joilla etätyö on mahdollista, siirtyivät koronan takia nopeasti etätyö käytäntöön (Työterveyslaitos 2020). Koronan takia on työpaikat olleen sellaisessa tilanteessa, jossa työvuoroihin on pyritty tekemään muutoksia (Palvelualojen ammattiliitto 2021.) Haastattelussa nousi esille, ettei työaikamuutoksiin oltu tyytyväisiä. Koronan takia johtoryhmä oli miettineet hyvin tarkasti, että muutoin he ottavat ison riskin, joten työaika järjestelyt ovat pakolliset, jotta henkilöstö pysyy terveenä Koronan aikana. Yksi heistä kertoi haastattelun aikana todella hyvin ja vakuuttavasti miksi näin on toimittu, mutta tämä sama tieto ei ole vakuutettu missään kohtaan henkilöstölle. Johtoryhmä myöntää, että viestinnässä ovat epäonnistuneet. Toisin sanoen, he eivät halunneet ottaa minkäänlaista riskiä koronan aikana tartunnoista, joten työaika järjestelyt tehtiin tästä syystä. Jäin miettimään oliko työaika järjestelyistä kysytty henkilöstöltä, vaan tehty pelkkä ilmoitus muutoksesta. Voiko olla niin, että ne eivät ole joillekin sopineet, josta on aiheutunut ristiriitaa tai kateutta. Viestinnän epäonnistumiseen olin nostanut tuloksissa jo kriittisyyden näkökul-

masta, että eikö myös henkilöstö omalta osaltaan joudu varmistamaan viestinnän saata-
vuutta. Henkilöstön vastuulla on myös kysyä suoraan, miksi meitä ei tiedoteta näistä asi-
oista. Voihan myös olla, että johtoryhmä tiedosta lainkaan mitä tietoja henkilöstö kaipaa.
Johtoryhmä voi kokea epäoleellisena tietona, kun taas henkilöstö kokee sen heille tär-
keänä tietona. Viestintä kuitenkin todettiin johdon puolelta epäonnistumiseksi, mutta onko
henkilöstö kyseenalaistanut johtoa viestinnän puutteellisuudesta. Jatketaan ensimmäisen
teeman aihetta tunneilmasto, jossa kysymyksillä haettiin johtoryhmän vaikuttavat tekijät
tunneilmastoon ja miten johtoryhmän tulisi kehittyä, jotta tunneilmasto parantuisi. Olen
miettinyt monesta eri näkökulmasta sitä, että ymmärrettiinkö haastattelukysymykset oi-
kein, olisinko kuitenkin voinut laatia ne vielä paremmin. Samaan aikaan olen kuitenkin tyy-
tyväinen tuloksiin, joita nousi kysymysten avulla. Tämä kuitenkin herättää tutkijana ristirii-
taisia tunteita. Mitkä tekijät vaikuttavat johtoryhmän näkökulmasta tunneilmastoon. Suu-
rimman osan mielestä omalla esimerkillään. Ymmärrän hyvin, ettei osattu vastata syvälli-
semmin, koska tunneilmasto oli uusi käsite. Toisaalta johtoryhmä on oikeassa, että omalla
esimerkillään luodaan tunneilmastoa. Onko johtoryhmä avoimia, helposti lähestyttäviä ja
ovatko he aidosti läsnä vuorovaikutus tilanteessa. Työntekijällä on myös oma vastuu käyt-
täytymisestään ja siitä, kuinka paljon puhutaan selän takana, kun asiat eivät mene halua-
mallaan tavalla.

Johtoryhmässä olevien ihmisten tunneälyllä on merkitystä. Tunneälykäs pystyy tunnistaa-
maan ja tulkitsemaan niin omia kuin toisten ihmisten tunteita. Johtajalla, jolla on tun-
neälyä, herättää, inspiroi ja motivoi työn tekemiseen ja sitouttaa ihmiset. (Sydänmaalakka
2017, 1999). Muutoksen keskellä on tärkeää huomioida eri ihmisten tunteita. Haastatte-
luissa johtoryhmä huolehtii omasta organisaatiosta omalla olemuksellaan. Henkilöstö tar-
vitsee aina muutoksen keskellä tietoa, tukea, kannustusta ja sparraamista. On tärkeää ko-
rosta henkilöstölle, että koronasta johtuvat muutokset ovat väliaikaisia ja yhdessä näistä
selvitään. Pirinen (2014, 13) muistuttaa yritysten olevan kautta aikojen uudistaneet toimin-
taansa organisaatorakenteissa, on ostettu ja myyty. Muutokset lisääntyvät ja ovat joka
päivä elämässämme ja nämä aiheuttavat meissä tunteita (Pirinen 2014, 13). Koska tun-
neilmasto todettiin negatiiviseksi, voidaanko tästä myös havaita, ettei organisaation muu-
toksen aikana henkilöstöä ole sparrattu ja kannustettu. Korona on voinut aiheuttaa henki-
löstöllä irtisanomisen pelkoa, sen päällä organisaatio muutos, joka tuo ennakoasenteita.
Ristikangas ym. (2014, 263) mainitsee tunteiden kulkevan tiimeistä toisiin, jota voi kutsua
tunneilmionä. Tunneilmiot ovat organisaatiokulttuurin ilmiöitä.

Viimeisessä ensimmäisen teeman kysymyksessä haluttiin tietää miten johtoryhmän tulisi
kehittyä, jotta tunneilmasto parantuisi. Yksi haastateltava nosti, ettei mitenkään, jos puhu-
taan henkilöstöpolitiikasta niin, muuta kuin että pitää valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtä-

viin. Olen toisaalta samaa mieltä. Kaikki alkaa rekrytointi vaiheessa, kun haetaan työntekijää tiettyyn tehtävään ja hänet valitaan haettavaan tehtävään. Hän onnistuu työssään ja saa hyvää palautetta, jolloin voidaan päätellä rekrytoinnin onnistuneen. Toisaalta taas eikä meidän kaikkien ihmisten tulisi kehittyä aina, ei kukaan ole täydellinen.

Rekrytoinnin epäonnistuesssa työntekijä on esimerkiksi paljon sairauslomalla, se vaikuttaa muun henkilökunnan joustamiseen ja jaksamiseen. Epäonnistunut rekrytointi voi siis vaikuttaa myös tunneilmastoon. Korona ja organisaatio muutokset ovat aiheuttaneet niin johdoryhmälle kuin työntekijöille pelkoa, joten syyllisen hakeminen on turhaa. Sen sijaan tulisi keskittyä kehittämään ja parantamaan tunneilmastoa.

Toinen teema on tunnejohtaminen, johon kytkeytyy toinen alaongelma mitä hyötyä on tunnejohtamisella kaupanalan organisaatiolle. Tunnejohtamiseen yksi osatekijä tunneälyn lisäksi on luottamus. Luottamus on kantava voima koko yhteiskunnassa. Luottamus on tärkeimmistä tunteista organisaatioissa. Luottamus on keskeisin vuorovaikutustekijä työntekijän, esimiehen ja johdon välillä. (Salonen, 2017, 188.) Haastatteluiden perusteella tulkinanvaraiseksi jää onko henkilöstön ja johdon välillä luottamuksen puuttuminen. Toisaalta viestinnässä koettiin epäonnistumista, joka ei ole ollut läpinäkyvää, joka vaikuttaa luottamukseen. Luottamusta aikaansaavat läpinäkyvä toiminta ja avoimuus, jossa jokainen tietää ajoissa missä tällä hetkellä ollaan, mihin ollaan menossa ja miksi (Salonen 2017, 190).

Tunnejohtaminen oli käsitteenä myös tuntematon, jonka avasin teema toisen osion alussa. Kysyttäessä, voiko tunteilla johtaa ja miten. Kaikkien haastateltavien mielestä tunteilla voi johtaa ja 4/7 vastaa omalla positiivisuudellaan ja ilolla. Ei aina riitä oma positiivisuus ja ilo, jos luottamus puuttuu. Tunnejohtaminen lähtee kasvattamalla itsetuntemusta (Rantanen ym. 2020, 75). Lisäksi tunnejohtamiseen vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutus ja läsnäolo. Vuorovaikutus alkaa luottamuksesta ja sitä osoitetaan teoilla. Lange ym. (2019, 132) nostaa laadukkaan vuorovaikutuksen olevan rohkean ja ihmiskeskeisen keskeinen komponentti. Hän jatkaa, että laadukkuus tulee näkyville, kun asioista kyetään puhumaan arvostavasti, avoimesta, ja analyyttisesti. (Lange 2019,132).

Kysyttäessä millaiset tunnejohtamisen hyödyt ovat. Haastateltavat vastasivat, että hyödyt näkyvät silloin kun työntekijä tietää omat tavoitteet ja hänellä on asetettu selkeät työtehtävät. Lisäksi vastauksista nostettiin, että yhteisten keskusteluiden kautta saadaan enemmän irti työntekijästä ja luodaan me-henkeä. Tämän kysymyksen kohdalla jälleen nostettiin omaa johtamistapaa, että tunnejohtamisen hyödyt ovat, kun johtaa ilolla ja omalla positiivisuudella. Mielestäni johtoryhmä osasi nostaa hyviä asioita esille. Kyseessä on huomioida kokonaisvaltaisesti työntekijä ihmisenä, niin tunteet kuin psykologiset tarpeetkin. Mielenkiintoista olisi tietää, olisinko saanut asettelemalla kysymyksen eri tavalla enemmän syvällisempiä vastauksia. Toisaalta tunnejohtaminen oli vieras käsite.

Epäselväksi jäi, milloin viimeksi heillä on pidetty kehityskeskusteluita, vai onko niitä pidetty ollenkaan. Kehityskeskustelut auttavat työntekijää, että esimiestä hahmottamaan muun muassa työntekijän kehitysmahdollisuudet, tavoitteet, suunnitelmat ja osaamistaidot. Joki (2018, 141) toteaa maailman muuttuessa koko ajan, kilpailutilanne muuttuu sen myötä. Yritysten kannalta on oleellista kehittää henkilöstöä kilpailukyvyn kannalta. (Joki 2018, 141.) Seuraavan kysymyksen kohdalla kysyttiin miten tunnejohtaminen vaikuttaa organisaation hyvinvointiin. Haastateltavista 4/7 vastasivat tulokset. Muita nostoja oli henkilökunnan hyvinvointi ja sairaslomien vähentyminen. Johtajat tiedostavat tunnejohtamisen vaikutukset, mutta negatiivisessa tunneilmastossa ei tuoteta niin tehokasta tulosta kuin positiivisessa tunneilmastossa. Tunnejohtamisen taitojen omaaminen ja ymmärtäminen on kova työ, kuten minkä muun uuden oppiminen. Mielenkiintoista, että suurin osa vastaa tulokset, saiko tämä kysymys johtoryhmän pohtimaan enemmän tunnejohtamisesta ja ymmärtämään, että tässä on juuri tästä kyse, kohtaa ihmisten tunteet. Tunnejohtamisen todelliset hyödyt vaikuttavat muun muassa ihmisen motivaatioon, energiatasoon, sitoutumiseen, hyvinvointiin, työn tehokkuuteen ja päätöksentekoon. Se taas johtaa parempaan asiakaspalveluun, asiakasmäärään, laatuun ja lopulta tuloksiin positiivisesti.

Johtoryhmän viikoittaisissa palaverissa koetaan monenlaisia tunteita, vastaa jokainen haastateltava. Kysyttäessä mitä tunteita palaverit herättävät johtoryhmässä, saa pelkkä kysymys pohtimaan erilaisia tunteita. Johtoryhmän sisällä koettiin negatiivisia, että positiivisia tunteita, riippuen onko myynnit olleet laskusuhdanteiset vai noususuhdanteiset. Muitakin tunteita tunnistettiin riippuen johtoryhmän palaverin käsiteltävästä aiheesta. Sain haastattelun aikana erilaisia tunnereaktioita jokaisessa haastateltavassa, jotka ilmentyivät kasvojen ilmeissä ja eleissä ja äännähdyksissä. Oli mukava kuulla haastateltavilta ääneen naurahtelua. Tarkoitus on herättää ymmärtämään, että tunteet ovat ihan koko ajan läsnä, myös johtoryhmän palaverissa. Toisaalta aloin pohtia organisaation kulttuuria, joka voi olla vuosien saatossa tietynlainen, johon ei ole koskaan kuuluneet tunteet mitenkään tai tunteiden osoittaminen. On vaikeaa lähteä muuttamaan juurtunutta kulttuuria. Toisaalta kulttuuria ei tarvitse muuttaa, vaan ottaa mukaan tunnejohtaminen.

Viimeinen teema on tunnejohtamisen vahvistaminen ja liittyä kolmanteen alaongelmaan mikä on, millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista. Johtoryhmälle nostettiin kysymyksiä viestinnästä, miten sitä toteutetaan tällä hetkellä, mitä vaikutuksia viestinnällä tunneilma-
toon ja onko viestinnällä organisaatiossa parannettavaa ja jos on niin miten. Viestinnän haasteet nousivatkin heti haastattelun alkumetreillä kehityksen kohteeksi. Organisaatiossa tapahtuvat sisäiset muutokset, sen päälle korona, olisi nimenomaan tarvinnut entistä enemmän avoimuutta, läpinäkyvyyttä, läsnäoloa ja vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön

välille. Läpinäkyvyys tuo luotettavuutta. Viestin muotoon myös kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, sillä käskytyks muotoiset ja huutomerkillä varustetut sähköpostit eivät saa lukijaa todellisuudessa sisäistämään viestiä. Kun taas viestiin sisällyttäen tunteita ja laittamalla viestin positiivisemmin, omaksutaan huomattavasti helpommin viestin sisältö. Haastattelun perusteella voidaan tulkita, ettei henkilöstöllä ole ollut uskallusta ottaa epäkohtia esille, sillä haastateltavat totesivat epäonnistuneensa viestinnässä. Langen ym. (2019, 224–225) mukaan läsnäolo on johtamisen oleellisin ydin, jonka varaan perustuu luottamus, yhteyden kokeminen ja aito vuorovaikutus työyhteisössä. Läsnäolon puuttuminen näkyy organisaatioissa, ettei johtajaa uskalleta helposti lähestyä. Läsnä olevan johtajan kanssa on helppo jakaa tunteita ja ajatuksia avoimesti.

Mielenkiintoista oli myös se, ettei johtoryhmä tuo strategiaa esille henkilökunnalle. Kysyttäessä miten strategiaa tuodaan esille ja kuuluuko siihen tunteita. Tarkoittaa sitä, että miten strategia esitetään henkilöstölle, palaverin yhteydessä lukujen lomassa vai sähköpostilla, jotenkin muuten. Yksi haastateltavista sanoi suoraan, sitä ei tuoda mitenkään esille, koska he olettavat strategian olevan kaikilla tiedossa. Ristiriidan tekee sen, että toinen haastateltava sanoo, että on tuotu henkilökunnan palavereissa. Mutta samaan aikaan todetaan, ettei henkilökunnan palavereita ole ollut koronan aikana. Yhteenvetona tästä voi päätellä, ettei strategiaa ole tuotu esille. Mielenkiintoista olisi ollut kysyä mikä on heidän tämänhetkinen strategiansa, olisiko siihen osannut jokainen vastata. Strategialla kuitenkin osoitetaan organisaation suuntaa, joten aika oleellinen asia koko henkilöstölle. Strategia on hyvä olla organisaation info seinällä, mutta kuitenkin näkyvillä henkilökunnalle.

Kysyttäessä haastattelijoilta mitä muutoksia heidän tulisi muuttaa omassa tunnejohtamisessa. Vastauksiksi nostettiin temperamentti, avarakatseisuus, petraaminen, kohdata tietynlaisia ihmistyyppisiä, yksi ei osannut sanoa mitään. Muiden vastaukset olivat ympäröiväisiä. Ymmärrettävästi haastattelijoiden on vaikeampaa kuvailla juuri tunnejohtamisen osalta kehitystä, joka oli käsitteenä niin uusi. Näin tutkijan näkökulmasta enemmän aiheeseen tutustuu ei osaa asettua tutkittavan puolelle, kenellä ei ole mitään ymmärrystä tunnejohtamisesta.

Aloin pohtia johtamisen eri näkökulmia, kun on myös olemassa ratkaisukeskeistä johtamista, valmentavaa johtamista, tunnejohtamista, muutosjohtamista ja monia muita, eikä ole olemassa yhtä ainoa johtamistyyliä, mikä näistä sopii kenellekin ihmiselle. Sellainen ajatus tuli myös, että lapsuuden kokemukset voivat myös vaikuttaa vahvasti olemassa olevaan identiteettiin. Mitä jos lapsuudessa ei saanut osoittaa tunteita ja nyt aikuisiässä niitä esiintyy työelämässä, mutta niihin ei reagoida. Emme itsekään ymmärrä meidän omaa mieltämme, jos emme tiedosta taustojamme. Johtajalla on vaativa rooli onnistua vaikuttamaan koko henkilöstöön. Toisaalta työntekijän oudolle käytökselle on taustalla aina jokin

selitys, joten avoimella ja luottamuksellisella keskustelulla outoudet tulevat esiin ennen pitkään. Johtajalla voisi olla myös psykologista koulutusta, joka helpottaa ymmärtämään ihmisiä ja heidän tarpeitaan paremmin.

Lopuksi kysyin mitä tunteita tämä haastattelu herätti ja johtoryhmä vastaa pelkoa, paniikkia, positiivisia ja mielenkiintoa. Pelko voi kertoa jostain epävarmuudesta omaa osaamista kohtaan. Voiko pelko tulla myös aiheesta, tunnejohtaminen. Tai kenties pelottaako kohdata oikeasti tunteita, niin omia kuin muiden. Joillakin ihmisillä on taipumus ottaa omille harteille toisten huolet, kun taas toiset töistä lähtiessään eivät mieti ollenkaan töissä tapahtuvia asioita.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupalan organisaatiossa johdon näkökulmasta ja alanongelmina oli millaisena, johto koee organisaation tunneilmaston, millä keinoin vahvistetaan tunnejohtamista ja mitä hyötyä on tunnejohtamisella kaupalan organisaatiolle.

Viitekehys oli tukemassa tunnejohtamista, johon liittyy vahvasti luottamus, läsnäolo, tunneäly ja motivaatio. On äärimmäisen tärkeää, että työntekijä tulee kuulluksi ja nähdyksi. Ihan ensimmäisenä täytyy ymmärtää mitä on tunneäly, tutustua omiin tunteisiin, jonka jälkeen on helpompaa havainnoida muiden tunteita. Tunteita koetaan myös johtoryhmän sisällä ja samoja tunteita koetaan henkilöstön keskuudessa. Tunteita ei huomaa, koska niihin ei kiinnitetä mitään huomiota. Toisessa viitekehysten osassa käsitellään organisaation tunneilmastoa. Tunneilmasto voi muuttua nopeasti hyvästä huonoon ja tässä tutkimuksessa selvisi, että tunneilmasto koettiin negatiivisena. Tunneilmaston negatiivisuus koettiin johtuvan viestinnän puuttumisesta koronan ja organisaatio muutoksen aikana. Lisäksi työaikamuutokset olivat vaikuttaneet tunneilmastoon negatiivisesti. Tunneilmastoon vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen kautta luodaan johdon ja henkilöstön välille luottamusta. Tunneilmastoon vaikuttaa johtoryhmä. Johtoryhmää seuraa jokainen työntekijä, heidän mentäessä palaveriin, tullessa sieltä pois. Heidän ilmeitään, eleitään ja äänenpainoa seurataan. Johdon ja sisäinen viestintä vaikuttaa tunneilmastoon. Toimivan työyhteisön peruselementti on toimiva tiedonkulku (Joki 2018, 190). Viestinnän tulisi olla läpinäkyvää. Viestinnän puuttuminen aiheuttaa huhupuheita ja negatiivista tunneilmastoa. Johtoryhmä on organisaation ytimessä ja heidän tulee ymmärtää, että työntekijät ovat kaikki kaikessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ensimmäiseen alaongelmaan, millaisena johto kokee organisaation tunneilmaston. Tunneilmasto koettiin olevan tällä hetkellä negatiivinen, joka tuotiin hyvin rehellisesti esille haastatteluissa. Siihen on kuitenkin yritetty miettiä johtoryhmän palaverissa parannusta, mutta siinä ei olla onnistuttu. Suurin ongelma koettiin olevan sisäisessä viestinnässä. Lisäksi voidaan päätellä, että tunteita ei olla johdettu vaan enemmän asioilla johtamisella. Vaikka johtoryhmässä nostettiin omaa positiivisuutta ja iloa, ei tämä ole välittynyt henkilöstölle, koska tunneilmasto koettiin negatiivisena. Uskon vahvasti kuitenkin siihen, että johtoryhmän ajatus on ollut kuitenkin ajatella henkilöstön parasta.

Toisessa teemassa käsiteltiin tunnejohtamista ja 7/7 mielestä tunteilla voi johtaa. Tunteilla johtamisella on myös vaikutusta jopa organisaation tuloksiin. Tunnejohtamista voi tehdä omalla ilolla ja positiivisuudella, joita nousi haastattelusta. Tunteista puhuminen ei ollut ei ollut kovin luontaista ja ehkä tämä heijastui vastauksissa. Haastatteluista nostettiin tunnejohtamisen hyödyksi se, että keskusteluiden kautta saadaan enemmän irti työntekijästä ja luodaan tiimi henkeä. Tämä vastaa toiseen alaongelmaan mitä hyötyä tunnejohtamisesta on kaupanalan organisaatiolle.

Kolmas alaongelma on millä keinoilla vahvistetaan tunnejohtamista. Todella koettiin, että viestinnällä on suuri hyöty, jos se vaan saataisiin jotenkin toimimaan kaupanalan organisaatiolle. Mitä avoimempaa tiedonjakaminen on, sen parempaa on tunneilmasto. Kuitenkin he eivät tiedäneet miten viesti saataisiin perille. Tuotiin esille, että esimies itse paras esimerkki alaisille, kenen tulee olla luottamuksen arvoinen. Tästä voidaan päätellä, että kun viestintä olisi kunnossa, henkilöstöllä on tietoa enemmän, jolloin he eivät kamppailisi epävarmuudessa vaan olisivat ajan hermoilla missä mennään ja mihin suuntaan ollaan menossa. Strategiaa osan mielestä tuodaan tai tuotiin ennen koronaa esille budjetin merkeissä ja yhden mielestä ei olleenkaan. Koska strategiaa ei ole tuotu esille koronan aikana ja aikaisemmin vain budjetin merkeissä, jolloin henkilöstö ei tiedä mitä heiltä odotetaan. Johtopäätökset haastatteluista, että viestinnällä on suuri merkitys muun muassa läpinäkyvyyteen. Teoriassa hyötyjä ovat ihmisten potentiaalisuus tulee esille, luovuus, energiataso, päätöksenkkyky, motivaatio kasvaa.

Tutkimuksen pääongelma oli, miten voidaan kehittää kaupanalan organisaatiossa johdon näkökulmasta. Ensimmäinen konkreettinen on parantaa sisäistä viestintää läpinäkyväksi. Avoimen viestinnän kautta työntekijöillä on tietoa, taitoa, työkaluja ja valmiuksia eri tilanteisiin työelämässä. Iso kehitys, kun kohtaa ihminen ihmisenä. Aidolla läsnäololla ja vuorovaikutuksella kehitetään luottamuksen tunnetta työntekijöiden ja johdon välille. Esimiesten ja johtoryhmän jatkuvan osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa henkilöstön tunneilmastoon. Tunnejohtamisella on merkittävää vaikutusta tunneilmastoon työyhteisössä.

Tunneälyn ymmärtäminen ja niiden osatekijöihin tutustumalla kehitetään tunnejohtamista. Tunnejohtamista voidaan kehittää myös kuudella menetelmällä (luku 3.5) Lopputuloksena myös saatiin heräteltyä johtoryhmää ymmärtämään tunnejohtamista tärkeyttä.

Olen vahvasti sitä mieltä, että meissä ihmisissä on aina kehitettävää. Ei kukaan ole täydellinen. Liittyen täydellisyyteen ja tähän tutkimukseen, jokainen voi tutustua omiin tunteisiin, joita koetaan juuri tällä hetkelläkin. Monet ihmiset eivät uskalla pysähtyä, jotta ei tarvitsisi tuntea ikävän olon tunteita, asioita mitä ei ole koskaan käsitellyt. Epämukavuus alueelle meneminen on rohkeutta ja päättäväisyyttä. Tunteisiin tutustuminen on oikeasti ikuisen matkan alkua, eikä se lopu koskaan. Mitä tietoisempia olemme omista tunteista, sen tietoisempia olemme muiden tunteista. Rohkaisin myös johtoryhmää tutustumaan tunteisiin. Työelämässä toiselle voi sama asia tuntua sata kertaa pahemmalta kuin toiselle. Emme voi sille mitään, että ihmiset ovat erilaisia, mutta voimme alkaa ymmärtää heitä paremmin, kun tutustumme tunteisiin.

Whistleblowing on nimetön ilmoituskanava organisaatioissa. Olen kuullut tästä kanavasta, joillekin se on toimiva, toisille ei. Kannustan enemmän läsnä olevaan, keskustelunomaiseen ja avoimeen kanssakäymiseen. Mutta luottamuksen puuttuessa nimettömän kanavan kautta sitä voisi aloittaa kehittämään. Johtoryhmän suoraan kysyessä henkilöstö ei välttämättä halua vastata, vaikka heillä olisi paljon sanottavaa. Nimetön kanava on turvallinen, jolloin jokainen saa äänensä kuuluviin. Kuitenkin niin, ettei epäkohtia nosteta yhteisissä palavereissa "kuka teistä laittoi tämän viestin". Nimettömän kanavan ideana on, että johtoryhmä tietää mikä on huonosti, kun suurin osa työntekijäistä on samaa mieltä. Tämä antaa mahdollisuudet kehittää omaa toimintaa. Kyseessä oli viestinnän puuttuminen. Nimettömän kanavan kautta saadaan tietoa, mitä tietoa henkilöstö kaipaa. Voiko viestintään valita yksi henkilö vastaamaan koko viestinnän toimivuudesta ja välittämisestä.

Tunneilmaston ollessa pitkään negatiivinen on syytä alkaa nostaa kaikki onnistumiset esille. Onnistumista voi osoittaa henkilöstölle sanalla kiitos, joka on täysin ilmainen. Suomalainen ei mielellään kehua tai kiitä, eikä se kuulu meidän kulttuuriimme. Tosin nuorisukupolvi ovat onneksi saaneet erilaisen kasvatuksen, jossa on alettu kiittämään ja puhumaan. Kiittämällä annetaan työntekijällä merkityksellisyyttä ja tunnetta, että hänen työpäpänsä on tärkeää. Kaikki positiiviset sanat, eleet läpinäkyväksi, jotta jokainen tuntee olevansa arvostettu. Henkilökunnan palaverit ovat olleet haastattelujen mukaan pitämättä, jolloin sisäisen viestinnän merkitys korostuu. Haastatteluista selvisi, ettei strategiaa ole tuotu esille. Ehdotuksena nostaa läpinäkyväksi strategia, visio ja missio, miten enemmän tietoa jakaa eri kanavissa, sen paremmin työntekijät tietävät vision-> mihin ollaan menossa, missio-> miksi ollaan olemassa, strategia-> suunnitelma.

Kaikista muutoksista on hyvä ilmoittaa hyvissä ajoin, mutta se kannattaa tehdä eri lailla, sellaisella tavalla, joka herättää tunteita, hymyä, iloa, jotain muita tunteita. Ilmoittaessa muutoksista ensisijaisesti kasvotusten, muutoin sähköisten kanavien kautta, jossa olisikin jotain henkilöstöä herättävää sanomaa mukana. Erilaiset viestit kuvineen herättää positiivista puheen sorinaa ”kävitkö lukemassa uusimmat”.

Kehityskeskustelut on hyvä pitää kerran vuodessa. Voiko tiimikohtaisia tapaamisia tai palavereita olla kerran kuukaudessa, kerran kahdessa kuukaudessa, niin että esimies osallistuu jokaisen kertomaan omat kuulumiset. Kokouksista kannattaa tehdä enemmän keskustelun omaisia kuin lukujen selaamista. Lopuksi johtamisen koulutuksilla varmistetaan aina ajankohtaista ja uusia johtamisen tapoja johtaa tehokkaammin ja paremmin.

6.2 Luotettavuuspohdinnat

Tavanomaiset luotettavuus ja laatu mittarit tieteellisessä tutkimuksessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten paikkansapitävyyttä ja validiteetilla tutkitaan juuri niitä asioita mitä pitääkin tutkia. (Kananen2014, 147.) Tutkimuksen luotettavuutta tutkija pyrkii arvioimaan jokaisessa vaiheessa aina tutkimusvalinnan kohdalla, tietoperustaa hankittaessa, tutkimisessa, toteutuksessa ja johtopäätöksissä asti. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu jää tutkijalle itselle arvioitavaksi tutkijan tekemillä valinnoilla ja ratkaisuilla. Tutkijan tehtävä tutkimuksessa on osata perustella omia valintojaan, mistä ratkaisu tehty, mitä ne ovat olleet ja miten lopputulokseen on päädytty. Lopuksi tutkijan tehtävänä on arvioida omien valintojen toimivuutta tavoitteiden osalta. (Vilka 2015, 196–197.) Opinnäytetyönprosessin kaikissa vaiheissa on huomioitu tutkimuksen luotettavuusmittareita.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan mitata, kuinka eri tietolähteet ja aineistot ovat yhteneväisiä keskenään. Tämä tarkoittaa, sitä että mitä enemmän ja laajemmin monipuolisia lähteitä hyödyntää omaan tutkimukseen, sitä pitävämpi tulkinnasta tulee. Opinnäytetyölle dokumentaatio on yksi oleellisimmista asioista, joka tuo uskottavuutta. Uskottavuutta tulee tarpeeksi kattavasta dokumentaatiosta, eli kaikki vaiheet pitää perustella. Kun tutkija on perehtynyt etukäteen tutkimusmenetelmiin, hän osaa valita oikean menetelmän tutkimukselleen. (Kananen 2014, 152–153.) Tutkimuksen alussa aiheen ja tutkimusongelman asettamisen jälkeen tutustuttiin monipuolisesti ja syvällisesti aiheen kirjallisuuteen. Luotettavat lähteet valittiin tukemaan tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusmenetelmää. Aiheeseen tutustuttiin hyvissä ajoin ennen koko tutkimusprosessin aloittamista edeltävillä kursseilla.

Kohderyhmä, joka osallistui tutkimukseen, heille tutkimuksen aihe oli uusi, mutta samaan aikaan vaikuttava. Yksi laadullinen tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu, joka valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi. Teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen kannalta parhaiten, sillä etukäteen ei pystytty ennakoimaan mitä vastauksia saadaan ja koska, haastattelu perustuu haastateltavan omaan kokemukseen. Teemahaastattelu koettiin myös tehokkaaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä haastateltavilta halutaan syvällisempiä mielipiteitä ja kokemuksia aiheesta. Haastattelukysymykset vastasivat aiheen sisältöä ja ohjasivat haastateltavia ajattelemaan johtamista uudesta näkökulmasta, mitä he eivät olleet aikaisemmin ajatelleet, koska tunnejohtaminen ja tunneilmasto olivat uusi aiheita, joten haastattelurunkoon olisi voinut lisätä tunnejohtamisesta ja tunneilmastosta käsitteet. Toisaalta hyvissä ajoin ennalta lähetetty haastattelurunko mahdollista haastateltavan itse tutustua aiheeseen ennen haastattelua. Haastattelukysymysten laadintaan olisi voinut käyttää enemmän aikaa, sillä haastateltavat vastasivat osaan kysymykseen etukäteen, jolloin osaan kysymyksiin saatiin jo ennakoivasti vastauksia. Haastateltavat eivät olleet minulle aikaisemmin tuttuja ollenkaan ja tästä huolimatta saatiin rehellisiä ja avoimia vastauksia, jotka olivat juuri tälle tutkimukselle erittäin relevantteja.

Litteroinnin vaiheessa tulokset purettiin sanasta sanaan, eikä mitään vastauksia muokattu tai poistettu. Jokainen haastattelu on videotallenteena todistusaineistona, jolla todennetaan aineiston aitous ja luotettavuus. Aineiston sisällönanalyysissä tehtiin huolella, johon varattiin tarpeeksi aikaa. Tutkimusaineisto käsiteltiin koko prosessin ajan huolellisesti ja tarkasti, jotta haastateltavien yksityisyyden suoja pysyy. Tämä tutkimus on toistettavissa kenelle tahansa esimiestehtävissä tai johtotehtävissä oleville henkilöille eri toimialoilla. Tutkimusta vois myös hyödyntää henkilöstön näkökulmasta ja toteuttaa myös muilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimus on toteutettu tarkasti, harkitusti ja huolellisesti kaikkia luotettavuusmittareita tunnollisesti noudattaen. Jokainen vaihe on tarkasti mietitty ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä aina loppuun saakka.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaiheena tunnejohtaminen on valtavan iso ja tämä tutkimus oli yksi pieni osa koko kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin pelkästään johtoryhmän näkökulmasta, joten jatkotutkimusideana on tutkia henkilöstön näkökulmasta tunnejohtamista ja tunneilmastoa. Millaisena henkilöstö kokee organisaation tunneilmaston. Mitä hyötyä on tunnejohtamisella kaupanalan organisaatiolle henkilöstön näkökulmasta ja millä keinoin voidaan vahvistaa tunnejohtamista. Olisi mielenkiintoista tietää miten henkilökunta tehostaisi viestintää tai miten merkityksellisenä henkilöstö pitää tunnejohtamista.

Toisaalta olisi mielenkiintoista tietää myös eri toimialojen johtoryhmän ajatuksia tunnejohtamisesta. Nyt haastateltavat olivat kaikki saman organisaation johtoryhmän jäseniä. Tutkia voisi myös miten esimerkiksi nuoret johtajat ottavat huomioon tunteita työelämässä, kun taas varttuneemmat, jotka ovat vuosia olleet johtotehtävissä. Tunnejohtamista voi myös tutkia eri ikäryhmittäin. Nykynuoriso ovat huomattavasti luontaisempia vuorovaikutamisessa ja avoimuudessa kuin varttuneempi ikäryhmä. Suomalainen ei puhu eikä pusaa, kun ulkomaalainen tekee sitä ihan luontaisesti. Onko tutkimusta mahdollisuus toteuttaa ulkomailla.

Olisi myös mielenkiintoista tietää niiden henkilöiden näkemystä, jotka ovat irtisanoneet itsensä organisaatiosta sen takia, ettei ole viihtynyt työssään. Mitkä tekijät siihen vaikuttivat. Tunneällyn merkitys on jo nyt merkityksellinen niin työntekijälle kuin työnantajalle, miten paljon tämä vaikuttaa jo rekrytointivaiheessa. Voidaanko tunnejohtamista tutkia työntekijän perehdyttämisvaiheessa.

Työntekijä, joka on ollut samassa työpaikassa vuosikymmeniä, miten he näkevät tunnejohtamisen muuttuneen vuosien saatossa. Ennen vanhaan tunteille ei ollut sijaa, eikä niitä saanut näyttää. Nykyään se kuuluu elämään, työpaikkaan, rakkaussuhteeseen, perheeseen ja koko elämän elinkaareen voimakkaammin.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö ajatusprosessi alkoi 2020 syksyllä ja aiheen valinnan löysin työpsykologian kurssilta tammikuussa 2021. Ilmoittauduin opinnäytetyö kurssille, joka alkoi huhtikuussa 2021 ja olin ajatellut tekeväni opinnäytetyötä koko kesän, kunnes minulle ehdotettiin valmistumista ennen kesää. Aluksi en uskonut kykeneväni kevään aikana valmistumaan omien töiden ja toisen kurssin ollessa samaan aikaan, mutta päätin yrittää. Olen kunnianhimoinen, kun olen päättänyt tehdä jotain, toteutan sen, vaikka hammasta purren. Huhtikuun puolessa välissä sain jo opinnäytetyösuunnitelman hyväksytyksi. Opinnäytesuunnitelmaan itse asetetut päivämäärät, tavoitteet ja erittäin hyvät ohjaajat ovat auttaneet suuresti prosessin etenemistä aikataulun mukaisesti. Yksi isoin motivointi keino oli pitää ensimmäistä kertaa kesälomaa kolmeen vuoteen. Olin heti alussa aktiivinen ja ilmoittauduin heti tiedonhaku ohjaukseen. Lisäksi varasin heti alussa eri opinnäytetyö ohjaajille Zoom tapauksia. Tämä auttoi etenemään heidän avustuksellansa oikeaan suuntaan.

Ihan ensimmäisenä mietin mikä on tutkimusongelma, sellainen mikä on tarpeeksi motivoiva ja kiinnostava. Koska ihmisten johtaminen kiinnostaa todella paljon ja ihmisten tunteet, joten halusin yhdistää nämä molemmat jollain tavalla. Näistä kahdesta asiasta syntyi tutkimusongelma ja siitä alkoi opinnäytetyö prosessi. Aloitin kirjallisuuden metsästämisellä

ja aiheeseen syvemmin tutustumisella. Tässä kohtaa pelästyin ensimmäisen kerran, sillä tunteet ja siihen liittyvät osa-alueet olivatkin iso aihe. Ohjaajan avulla työn selkeä rajaaminen auttoi jäsentämään aihetta. Osa kirjoista olikin jo tuttua työpsykologian kurssilta mikä helpotti tietoperustan tekemistä. Kirjoja kasaantui aikamoinen määrä, joista osa tietenkin jäi käyttämättä. Kaikkein hankalin vaihe oli kirjoittamisvaihe, erityisesti lähde tekstin kirjoittaminen, joka on ollut hidasta. Liiketalouden koulutusohjelma on käytännössä ollut kaikissa vaiheissa valmistautumista opinnäytetyöhön, joissa kurssien useimpiin tehtäviin on kuulunut samanlainen raportti pohja kuin tämä opinnäytetyö pohja on. Tämä on helpottanut todella paljon raportin työstämistä. Huomasin, että muutamasta kirjasta tuli ihan lempikirjat, joita nostin huomattavasti enemmän kuin toisia. Tämän kyllä huomasin prosessin aikana, joten loppuvaiheessa kävin hakemassa uutta kirja lähdeä tukemaan teoriaani. Rantasen, Leppäsen ja Kankaanpään kirjasta tuli ykkössuosikki, jota olen hehkuttanut kaikille prosessin aikana.

Läsnäolo, vuorovaikutus, tunteet, motivaatio, tunneäly ja luottamus jotenkin vaan napsahivat ja kuuluivat tutkimuksen sisältöön. Kirjoittaessa tietoperustaa näistä aiheista, itsekin havahduin, kuinka tärkeitä nämä oikeasti ovat johtamisessa. Johtamiseen kuuluu paljon muutakin kuin nämä edellä mainitut. Mutta tähän tutkimukseen ja näkökulmaan ne sopivat erityisen hyvin. Tunteet ovat todella mielenkiintoista. Tunteet ovat läsnä ihan koko ajan, emmekä tiedosta sitä. Tämä on totta. Nytkin tunnen hyvän olon tunnetta kirjoittaessa tätä, kun tiedän että olen saavuttamassa jotain. Kirjoittaessa opinnäytetyöhön teoriaa, mietin tunneällyn voimaa johtamisessa. Mitä enemmän tunnistaa itsessä tunteita, sen paremmin pystyy tunnistamaan toisissa tunteita. Johtamisessa tunneällyn osaaminen ja tunnistaminen on erityisen tärkeää. Läsnäolo, johon liittyy vahvasti luottamus. Läsnäolon taitoon tutustuin kurssilla, joka oli tiedostava johtajuus ja mindfulness. Alussa tietoisessa läsnäolossa jaksoi olla hurjat viisi minuuttia. Nyt harjoitusten myötä, se onnistuu ja todella toimii.

Tietoisessa läsnäolossa voi mennä helposti jopa tunti. Tiedostavassa läsnäolossa oikeasti pysähdytään keskittymään hengitykseen, jossa suunnataan huomio tähän hetkeen. Tämä taito on todella erityinen, jota me kaikki tarvitsemme, erityisesti johtajat. Läsnäoloon liittyy vahvasti myös pysähtyminen. Olen monta kertaa itse ollut sellaisessa tilanteessa, että kuuntelen työkaveria, mutta ajatukset ovat olleet muualla. Mitä enemmän harjoittaa läsnäoloa, sitä enemmän pystyy kuuntelemaan aidosti ja antamaan omia ajatuksia, jolloin keskustelusta tulee merkityksellinen. Lisäksi tietoisella läsnäololla parannetaan luovuutta ja olemme paljon enemmän avoimempia mahdollisuuksille. Äkkipikaisina voimme tehdä väärin valintoja, kun taas tietoisesta läsnäolosta kautta olemme pysähtyneet, tehneet harkitun päätöksen, joka on oletettavasti kustannustehokkaampi ja lopulta oikea ratkaisu. Tietoinen

läsnäolo on liittynyt myös opinnäytetyö prosessiin. Jokaisessa prosessin vaiheessa on ollut tärkeää miettiä jokaista osa-aluetta todella harkitusti, jotta siitä tulee laadukas. Laadukkaalla tarkoitan, sitä että kun itse asettaa riman korkealle, tulee tehdä huomattavasti tarkemmin ja ajatuksen kanssa koko tutkimusta. Siihen tarvitaan läsnäoloa. Koska tutkimus on kohdistettu nimenomaan johtoryhmän näkökulmaan ja tunnejohtamiseen, tarvitaan tietoisista läsnäoloa voimakkaasti johtamisessa, jotta henkilöstö voi hyvin.

Luottamus on myös erittäin tärkeä osa-alue johtamisessa. Ilman luottamista johtoryhmään, henkilöstö voi huonosti. Nostin teoriassa luottamukseen liittyviä osa-alueita kunnioitus, arvostus, palaute, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus. Me kaikki ihmiset olemme erilaisia, eikä ketään tulisi yrittää muuttaa, vaan meidän tulisi sallia erilaisuus. Kunnioittamalla erilaisia ihmisiä, erilaisia ajatuksia mitä ilmenee työpaikoilla, luo juuri luottamusta. Johto tai esimiesten antamat palautteet henkilöstölle luo luottamusta. Erityisesti sana kiitos on voimaannuttavaa ja varmasti antaa energiaa työn tekemiseen, mikä taas heijastuu asiakkaisiin. Työntekijä voi myös kiittää joskus omaa esimiestä, vaikka etenemismahdollisuuksista tai palautteesta, jonka työntekijä saa. Molempiin suuntaan kiittäminen on arvokasta. Johtoryhmän kohtelu oikeudenmukaisesti on myös todella isossa roolissa, jolloin työntekijä tunnistaa eri arvoisuuden heti, jos organisaatiossa havaitaan erilaista kohtelua eri ihmisille. Pahimmassa tapauksessa epäoikeudenmukaisesti kohdeltu työntekijä irtisanoutuu. Se taas johtaa siihen, että yrityskulttuuria arvostellaan muualla negatiivisesti. Nykymaailman digitalisoituminen ja "somet" ovat ajatuksiakin nopeampia, kun tieto on levinnyt kauas, ennen kuin tajuammekaan. Luottamus tuo erityisesti turvallisuuden tunnetta. Luottamusta ei ole, jos työtä tehdään pelossa ja epävarmuudessa. Tutkimuksessa nousi korona ja organisaation muutoksesta johtuva viestinnän puute, jolloin luottamus rakoilee, kun tietoa ei ole mitä tapahtuu ja miksi. Tämä opinnäytetyöprosessi on myös eräänlainen itseensä luottamis- prosessi ja siinä olikin hieman taistelua itseni kanssa. Tähän auttoi suuresti oma ohjaaja, kuka kannusti ja sparrasi tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Luottamus omaan ohjaajan oli sata prosenttinen.

Motivaatio, joka oli osana viiteperustaa, liittyy paljon myös tähän opinnäytetyöprosessiin. Olen jostain syystä pelännyt tätä projektia enemmän kuin mitään koko aikana. Pelko on todella kohdattu silmästä silmään ja siitä on selvitty. Hehkutan jälleen ohjaajan apua tässäkin asiassa. Minua kannustettiin ihan alusta loppuun saakka, joten iso kumarrus ohjaajalle. Oma motivaatio on ollut koulun aloitus päivästä ihan viimeiseen päivään itselläni sata prosenttia. Motivaatio laittaa ihmiset liikkeelle ja tekemään töitä. Jos johtoryhmä ei ole luotettava ja tunneilmasto negatiivinen, en usko, että työntekijä panostaa yhtään enempää mitä on pakko. Motivaatio vaikuttaa todella moneen asiaan työyhteisössä. Motivoituneena innovaatio, energiataso kohoaa, saa paljon enemmän aikaiseksi. Motivoitu-

neena on oma-aloitteinen, aktiivinen ja positiivinen. Johtoryhmä voi myös motivoida henkilöitä erilaisilla palkitsemisilla, niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Mietin, että kiitos sana on mielestäni mielettömän palkitsevaa. Johtoryhmän ja esimiesten kautta saatu sana kiitos on erinomainen palkitsemistapa.

Toisessa viiteperustassa aiheena käsiteltiin tunneilmastoa. Tunneilmastoa eli työpaikan ilmapiiriä, jossa tunteita kohdataan, osoitetaan, nähdään ja tunnetaan. Tunneilmasto muuttuu hyvin nopeasti, riippuen päivästä. Tutkimuksessa kohderyhmä tunneilmasto koettiin olevan negatiivinen. Negatiiviseen ilmapiiriin tuloksien mukaan liittyy vahvasti sisäinen viestintä. Kaikissa kirjoissa mitä eteeni sain luettavaksi viestinnästä organisaatioissa muutoksen aikana, on ollut kautta aikojen aina ongelmia. Jokaisessa mainittiin myös, että muutokset sen kun kiihtyvät, sillä maailma muuttuu koko ajan niin nopeasti. Tarvitaan entistä enemmän muutosjohtajuutta. Siinä on toinen mielenkiintoinen aihe tunnejohtamisen rinnalle. Tässä tutkimuksessa kuitenkin pyrin olemaan koko ajan tunnejohtamisessa. Välillä tosin meinasi aihe lähteä leviämään muualle, mutta säännöllinen yhteydenpito ohjauksen kanssa laitto takaisin raiteille. Oman oppimisen arvioinnissa myös mietin tunneilmastoa. Olen tyytyväinen, että otin tämän mukaan tähän, sillä tunneilmaston kautta pystytään aistimaan, onko kaikki hyvin vai huonosti. Johtoryhmällä on suuri vaikutus tunneilmastoon. Miten johtoryhmän jäsenet puhuvat, katsoo, käyttäytyy ja toimii. Työntekijät seuraavat heidän liikkeitään, ilmeitään ja eleitään.

Opin tämän tutkimuksen myötä, ettemme ole koskaan valmiita. Meidän kaikkien tulee koko ajan kehittyä jollain tavalla, liittyy siihen parisuhde, työsuhde, johtaminen tai joku muu. Ihmiset ja kulttuuri muuttuu, joten tarvitaan entistä enemmän tunnejohtamista. Tunteet voivat jo ajatuksena olla vähän ”nössöä” isoillekin johtajille. Varsinkin jos organisaation kulttuuri on monen vuoden takaa juurtunut tietynlaiseksi. Yritä siihen ottaa tunteet yhtäkkiä mukaan johtamiseen, ei ole helppoa, mutta kaikkea voi opetella pikkuhiljaa. Kaiken uuden oppiminen vie aikaa. Välillä tuntuu, että johtoryhmän ja esimiesten tulee olla yliosaajia, psykologeja, terapeutteja, ja vaikka mitä. Ei kaikki voi nojautua heidän osaamiseensa. Kyllähän hekin ovat ihmisiä siinä missä muutkin tavan tallajat. Työntekijä on yhtä lailla vastuussa omasta käyttäytymisestään työpaikalla. Korona tuli ja aiheutti itse kullekin pelkoa. Johtoryhmä koki epäonnistuneen viestinnän suhteen. Vähäisetkin viestit olivat käsky muotoisia, miten toimitaan korona aikana. Tutkimuksesta nousi isoimmaksi kehitykseksi viestintä. Missä empatia taidot, avoimuus, vuorovaikutus, läsnäolo. Näitä viitekehyksiä kirjoittaessa oppi ymmärtämään kuinka iso rikkaus on luottamuksessa ja näissä edellä mainituissa taidoissa. Olen varma, että sain herätettyä johtoryhmää jollain tasolla ymmärtämään tunnejohtamista ja sen tärkeyttä ja että tunnetaidoilla tuotetaan oikeasti tuloksia.

Itse tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, en tiedä otinko itselleni liian ison palan kakua näin pieneen aikaan, mutta kaikki mahdollinen vapaa-aika tähän on käytetty. Aihe tunnejohtaminen on niin mielenkiintoinen, joka helpotti erittäin paljon opinnäytetyön tekemistä. Tunnejohtaminen on myös itselleni avannut ihan uusia asioita, joita tietenkin pyrin hyödyntämään omassa työelämässä ja rakkauselämässä. Tunteet ja omien tunteiden tunnistaminen on myös havahduttanut monessa eri tilanteessa, myös tämän opinnäytetyön aikana ymmärtämään erilaisia tunteita. Tunteita koetaan ihan koko ajan, niihin ei vaan kiinnitä mitään huomiota. Itse olen kiinnittänyt huomiota tämän prosessin aikana välillä liikaakin koska Anna Hanskin tunteisiin tunnusmusiikki soi takaraivossa taukoamatta.

Tämä prosessi on tuonut minulle muun muassa ilon ja surun kyyneleitä, riemua, onnelliisuutta, toivoa, innostusta, uupumusta, oivallusta, oppimista ja kehitystä. Haastattelu oli mielenkiintoinen, koska jokainen persoona oli ihan erilainen. Siinä ehkä ymmärsin sen, että on hyvä olla erilainen ja ajatella eri lailla asioista. Varsinkin johtoryhmässä erilaisuus on rikkaus, jolloin jokaisen osaamista hyödynnetään.

Koko prosessin aikaa vievin oli litterointi. Kaikki seitsemän haastattelua kirjoitin sanasta sanaan Word tiedostoon. Mietin vaikka minkälaisia tapoja purkaa aineistoa. Yritin aloittaa purkamista Exceliin, sitten Wordiin ja lopulta päädyin perinteisiin paperi versioihin puuvärit apuna. Tulostin jokaisen haastattelun omaksi nipuksi, josta aloin kysymys kerrallaan analysimaan tuloksia. Esimerkiksi ensimmäinen kysymyksen väritin punaisella värillä ja kaikkien seitsemästä haastattelusta ensimmäisen kysymyksen vastaukset punaisella värillä. Näin vastaukset oli helpompaa analysoida värien avulla. Tulosten analysointi on tutkijalle todella tarkkaa, ettei yhtään vahingossakaan muuta haastattelusta olevaa aineistoa väärin. Litterointi ja analysoinnin vaiheet herättivät epätoivon, paniikin ja kauhun sekaisia tunteita. Istun koneella, kaikki kirjat auki ympäri tietokonetta, lattiat täynnä litteroitua materiaalia, muisti lappuja ympäri seiniä ja epätoivo iskee. Mitä jos tämä opinnäytetyö meneekin ihan metsään. Kävelen unissani öisin etsimässä opiskelukavereita, laitan kaikki valot päälle, kunnes herään yhtäkkiä keskellä olohuonetta. Herään ja tajuan, että näin unta ja menen takaisin nukkumaan. Aamulla tajuan, että opinnäytetyö on totta ja prosessi on kesken. Aamulla ihmettelyä, että taitaa opinnäytetyö aiheuttaa hieman painetta. En pysty millään antamaan itselleni edes yhtä vapaa päivä ja kaikki vapaa aika on istuttava koneella. Siinä on itselleni erittäin iso kehityksen paikka osata ottaa myös vapaata, kun tuntuu liian raskaalta.

Opiskeluun liittyen olen aina opiskellut niin, että kirjoitan paljon muistiinpanoja vihkoon ja tämä tapa on toiminut edelleen. Tässäkin prosessissa tein paljon erilaisia kuvioita, joka 47 yleensä muistuttaa miellekarttaa. Keskellä on luottamus ja sen ympärillä asioita. Tunneil-

masto on keskellä ja sen ympärillä asioita. Tämä tapa toimi minulle parhaiten. Välillä miellekartat rutistettiin, heitettiin roskiin ja tehtiin uudelleen. Joskus miellekartta oli niin suttuinen, että sen uudelleen tekeminen siistimmäksi sai ajatukset jäsentymään takaisin raiteilleen. Toinen missä todella täytyy edelleen kehittyä, on asioiden viilaaminen. Minulla on tapana tehdä koko työ valmiiksi, jonka jälkeen otan kaiken pois ja aloitan alusta. Toisin sanoen, teen samaa työtä monta kertaa, niin kauan että olen tyytyväinen. Tämän jälkeen voin vielä muuttaa sanamuotoja, lauseiden paikkaa tai muuttaa kokonaan koko virkkeen. Mutta tässä projektissa ei ole ollut aikaa viilaamiseen, joten toivon oppivani tästä jotain. Opinnäytetyöhön annettiin vapaat kädet aikataulun asettamiselle. Se oli ihan uutta, koska kursseilla opettajat ovat antaneet tiukat aikataulut tähän mennessä tehtävien palautuksille ja nyt opinnäytetyö prosessissa joutuinkin itse asettamaan aikataulun valmistumiselle. Päätin, että asetan aikataulun itselleni, niin että valmistun kesäkuussa 2021.

Hauskaa oli huomata, etten pysty ollenkaan keskittymään opinnäytetyön tekemiseen, jos kotona oli likaista tai astiat laittamatta tiskikoneeseen. Loppua kohti tämäkin vain paheni, sillä kaksi nojatuolia ja kirjahylly saivat lähteä roskiin. En todellakaan tiedä miksi näin tapahtui, mutta oliko se tietynlaista luopumista. Opinnäytetyö on lopputyö, johon päättyy myös yksi matka. Tämä matka alkoi käden murtumisella, se tapahtui pääsykoe päivänä. Nyt ei murreta luita vaan huonekaluja.

Kun ikkuna rikotaan, siitä tulee paljon sirpaleita. Alat kerätä maasta sirpaleita, liimaat niitä takaisin ikkunaan, jotta ikkuna saadaan korjattua. Jokainen sirpale minkä nostat maasta, tekee haavan sormeesi, mutta se paranee yllättävän nopeasti. Nyt kaikki sirpaleet ovat liimattu takaisin. Menee aikaa eteenpäin, etkä enää muista ikkunan koskaan hajonneen. Lasi on kirkas, täynnä valoa ja näkymä on kaunis. Ihminen on yhtä haavoittuvainen ja ikkuna. Älä koskaan riko ikkunaa, vaan kiillota ikkunaa ja sen kaikkia pintoja. Anna ikkunalle mahdollisuus loistaa. Mitä jos katsoisit ikkunasta ulos ja joku päivä siellä sataa vettä, mitä sitten, huomenna taas paistaa. Meitä ihmisiä on erilaisia, eritaustoista, eri lähtökohdista, emme voi arvostella ketään, koska emme tunne taustoja. Emme myöskään tiedä miltä toisesta tuntuu, jos emme tiedä edes omia tunteita. Tutustu ensin omiin tunteisiin, jolloin osaat asettua toisen ihmisen asemaan.

Tämä on ollut ehdottomasti elämäni yksi tärkeimmistä oman oppisen matkoista niin ihmisenä kuin työntekijänä ja äitinä. Olen tyytyväinen lopputulokseen. Iso kiitos kuuluu kuitenkin ihanille ammattitaitoisille opettajille ja omille pojilleni. Kyyneleiltä ei voi välttyä, sillä tästä saatu lahja pysyy mukana koko loppu elämän.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://www.emergywork.com/](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GABBXXB-TABJED#kohta:2((20)Mit((e4))((20)on((20)ty((f6)n((20)merkityksellisyys?:2.2((20)Ty((f6)motivaatio((20)ja((20)ty((f6)ntekij((e4)kokemus((20)piste:tPI. Luettu: 26.5.2021.</p><p>Emergy. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Luettavissa: <a href=). Luettu: 30.5.2021.
- Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Haaga-Helia 2020. Tutkimusstrategia. Powerpoint. Tietosuoja. Luettu: 22.5.2021.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Books on Demand. Helsinki.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Kauppakamari. Helsinki.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Large, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista. Alma Talent. Helsinki.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Palvelualojen ammattiliitto 2021. Koronavirus ja palvelualan työ. Luettavissa: <https://www.pam.fi/koronavirus-ja-palvelualan-tyo-lue-lisaa-alasivuilta/tyoajat.html#saako>. Luettu: 16.5.2021.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Luettu: 18.4.2021.

Rantanen, J. 2011. Tunteella!: voimaa tekemiseen. Talentum. Helsinki.

Rantanen, J., Leppänen, I., Kuja, I., Kankaanpää, H. & Rauhala, E. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.

Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Talentum. Helsinki.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2009. Perkele!: Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 1. taskukirjap. Kirjapaja. Helsinki.

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

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! 1. painos. Kauppakamari. Helsinki.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita: menesty työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat. Helsinki.

Työterveyslaitos 2020. Korona-ajan etätö sujunut pääsääntöisesti hyvin. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/katsaus-korona-ajan-etatyo-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>. Luettu 16.5.2021.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Kauppakamari. Helsinki.

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

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla.
PS-kustannus. Jyväskylä

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Tutkimuksen nimi

Herätä johtoryhmä kurkkaamaan tunneikkunaan

Osallistuminen tutkimukseen

Teitä pyydetään osallistumaan opinnäytetyön teemahaastatteluun. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten tunnejohtamista voidaan kehittää kaupanalan organisaatioissa johdon näkökulmasta. Tutkimus tullaan toteuttamaan Teamsin välityksellä, jonka kesto arvioidaan olevan noin 30–60 minuuttia. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, koska aineisto analysoidaan. Tutkimuksen valmistuessa nauhoitukset tuhoataan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluaineisto käsitellään anonyymisti. Ohessa liitteenä haastattelurunko, johon kannattaa tutustua etukäteen.

Tutkimuksen toteuttaja

Helena Pohto

Haastattelurunko

ORGANISAATION TUNNEILMASTO

- Kuvaile konkreettisesti tämänhetkistä organisaationne tunneilmastoa?
- Mitkä tekijät on viime aikoina vaikuttaneet tunneilmastoon?

TUNNEJOHTAMINEN KAUPAN ALAN ORGANISAATIOSSA

- Voiko tunteilla johtaa? Miten?
- Millaiset ovat tunnejohtamisen hyödyt?
- Miten tunnejohtaminen mielestäsi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin?

TUNNEJOHTAMISEN VAHVISTAMINEN

- Miten viestinnällä voi vaikuttaa tunneilmastoon?
- Miten esimiestyö viestintä voi vaikuttaa tunneilmastoon?

Liite 2 Haastattelurunko

ORGANISAATION TUNNEILMASTO

1. Kuvaile konkreettisesti tämänhetkistä organisaationne tunneilmastoa?
2. Mitkä tekijät on viime aikoina vaikuttanut tunneilmastoon?
3. Miten koet miten johtoryhmä vaikuttaa organisaationne tunneilmastoon?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat johtoryhmän näkökulmasta tunneilmastoon?
5. Millä johtoryhmänne huolehtii organisaationne tunneilmastosta?
6. Missä johdon tulisi kehittyä, jotta tunneilmasto parantuisi?

TUNNEJOHTAMINEN KAUPAN ALAN ORGANISAATIOSSA

7. Voiko tunteilla johtaa? Miten?
8. Millaiset ovat tunnejohtamisen hyödyt?
9. Miten tunnejohtaminen mielestäsi vaikuttaa organisaation hyvinvointiin?
10. Johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa? Mitä tunteita siellä koetaan?
11. Yrityksen johdon tehtävänä on tuottaa omistajalle mahdollisimman suuri tuotto.
Näettekö, että tunnejohtaminen vaikuttaa tuoton tuloksiin. Jos vastasit kyllä, mitkä tunnetekijät siihen vaikuttaa?

TUNNEJOHTAMISEN VAHVISTAMINEN

12. Miten viestinnällä voi vaikuttaa tunneilmastoon?
13. Miten esimiesten viestintä voi vaikuttaa tunneilmastoon?
14. Millä työkaluilla viestintä tapahtuu organisaatiossanne?
15. Onko viestinnällä organisaatiossa parannettavaa ja jos on niin miten?
16. Miten johto tuo strategiaa esille organisaatiossanne, kuuluuko siihen tunteita?
17. Mitä muutoksia haluaisit itsessäsi muuttaa tunnejohtamisessa?
18. Mitä tunteita tämä haastattelu herätti?