



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TERHI COLLANDER

Tunnejohtaminen yt-tilanteessa

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Collander, Terhi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2022
	Sivumäärä 31	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Tunnejohtaminen yt-tilanteessa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää miten tunteita tulisi johtaa yt-tilanteessa. Opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen keinoin, esihenkilöitä haastatteleamalla pyrittiin löytämään, miten esihenkilöt kokevat tunteiden johtamisen yt-tilanteessa ja millainen käsitys esihenkilöillä ylipäänsä on tunnejohtamisesta, jotta saatiin selvyyttä siihen, millaiset valmiudet esihenkilöillä on johtaa tunteita ja miten he mielestään ovat suorittaneet tunteiden johtamisessa sekä huomioimisessa haastavissa tilanteissa kuten yt-tilanne.</p> <p>Esihenkilöitä haastateltiin eri organisaatioista ja pyrittiin löytämään esihenkilöitä, joilla on kokemusta yt-neuvotteluista. Haastattelun keinoin kerätyn aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin ankkuroitua teoriaa.</p> <p>Tunteet ovat läsnä kaikessa mitä teemme, niin töissä kuin vapaa-ajalla. Tunteista ja tunteiden johtamisen merkityksestä puhutaan yhä enemmän. On oivallettu, että tunteet kuuluvat myös työpaikalle. Tunnejohtaminen, tunteisiin vaikuttaminen on keskeisessä roolissa, kun halutaan luoda hyvää tunneilmastoa. Esihenkilön vaativassa roolissa tarvitaan tunnetaitoja. Tunnetaitojen merkitystä painotetaan nykyään enemmän kuin substanssiosaamista, ihmisläheisempien johtamistapojen vallatessa alaa.</p> <p>Haastattelujen pohjalta on tulkittavissa, että tunnejohtaminen tarkoittaa eri asioita eri ihmisille eikä yhtenäistä näkemystä asiasta ole. Yrityksissä voitaisiinkin pohtia tunnejohtamisen kouluttamista, jotta tunnejohtamisen ydin selkeytyisi ja esihenkilöt saisivat välineitä sekä tukea tunteiden johtamiseen.</p>		
Avainsanat Esihenkilötyö, yt-neuvottelu, tunteet, tunnejohtaminen		

Author(s) Collander, Terhi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date January 2022
	Number of pages 31	Language of publication: Finnish
Title of publication Emotion Management in an Employee Co-operation Negotiation Situation		
Degree programme Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this thesis is to research how emotions can be managed in an employee co-operation negotiation situation. The research was conducted using a qualitative research method by conducting interviews with team leaders. The purpose of the inter interviews was to find out how team leaders perceive emotional leadership in an employee co-operative negotiation situation and what perceptions they have on emotional leadership in general.</p> <p>The interviewed team leaders were from different organizations and they were chosen with the criteria that they have at least some experience with an employee co-operation negotiation situation. The collected interview data was analysed using grounded theory.</p> <p>Emotions are present in everything we do, both in our professional and in our private lives. Emotions and the importance of emotion management is a topic which is discussed more and more. It has been recognized that emotions belong in the workplace as well as at home. Emotional management, and influencing emotions, plays a key role in creating a good emotional climate. Emotional skills are needed in the demanding role of a team leader. Emotional skills are emphasized more than substance skills, and these days more humane approach management practices are gaining ground.</p> <p>Based on the interviews, it can be assumed that emotional leadership means different things to different people and there is no unified view of the way emotion management should be implemented. Companies could consider training in emotional leadership to achieve a more unified view and better tools to support emotion management.</p>		
Keywords Team leadership, employee co-operation negotiation, emotions, emotion management		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	6
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys.....	6
2.2 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.....	7
2.3 Aineiston käsittely.....	9
3 TUNNEJOHTAMISEN MERKITYS YT-TILANTEESSA.....	10
3.1 Mitä on tunnejohtaminen?	13
3.2 Esihenkilön vaativa rooli.....	15
3.3 Esihenkilö ja tunnejohtaminen -mitä se vaatii.....	17
3.3.1 Tunneäly ja tunnetaidot.....	19
3.3.2 Omat tunteet ja itsetuntemus	19
3.3.3 Tunnetyö.....	20
3.3.4 Vuorovaikutustaidot.....	20
3.4 YT-neuvottelut.....	22
3.4.1 Esihenkilöiden kokemuksia yt-tilanteesta	23
3.4.2 Yt-tilanteessa tarvittava tuki	26
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	27
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työelämässä on viime vuosina ymmärretty entistä paremmin, että tunteet kuuluvat myös työpaikalle. Kaikki mitä koemme ja tunnemme, töissä tai vapaa-ajalla, vaikuttaa meihin ja sitä kautta ympärillämme oleviin ihmisiin. Meistä jokainen vaikuttaa omalla olemuksellaan tunneilmastoon, mutta työpaikalla esihenkilöllä on erityisen keskeinen rooli (Mieli www-sivut 2021).

Kun koetaan jotain erityisen paljon tunteita herättävää, tunteiden ja tunneilmaston johtaminen saattaa olla poikkeava haaste esihenkilölle; miten käsitellä omat tunteensa, jotta kykenisi ymmärtämään ja johtamaan muiden tunteita?

Opinnäytetyössäni haluan nostaa esiin tunnejohtamisen merkitystä ja sitä, miten esihenkilön roolissa, organisaation muutostilanteessa tunteita voi johtaa ja niihin vaikuttaa. Muutostilanteeksi valikoitui yt-neuvottelut, joka herättää paljon tunteita.

Opinnäytetyölleni varsinaista toimeksiantoa ei ole, vaan lähtökohtana on oma kiinnostus tunteiden johtamiseen. Alkusysäyksen ja inspiraation aiheelleni sain osallistuessani Satakunnan ammattikorkeakoulun kurssille, jonka tematiikka keskittyi vuorovaikutukseen ja tunnejohtamiseen. Kurssin aiheet pistivät pohtimaan, milloin erityisesti kykyä tunnejohtamiseen tarvitaan. Omat kokemukseni yt-neuvotteluista ja se miten itse koen omien tunteideni tulleen alaisena huomioiduksi, kirvoitti seuraavanlaisia kysymyksiä: miten esihenkilöiden tunteita ja johtamista tuetaan neuvottelujakson aikana? Millaista tukea esihenkilö kaipaisi tunnejohtamiseen? Tai millaisia ajatuksia tunnejohtaminen herättää?

Opinnäytetyöprosessini aloitin kartoittamalla esihenkilöiden mietteitä tunteiden johtamisesta. Esihenkilöiden vastauksia analysoimalla sain paljon ymmärrystä ja materiaalia, jota toivon pääseväni tulevaisuudessa hyödyntämään urallani sekä mahdollisesti esittelemään opinnäytteeni tuloksia nykyiselle työnantajalleni.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

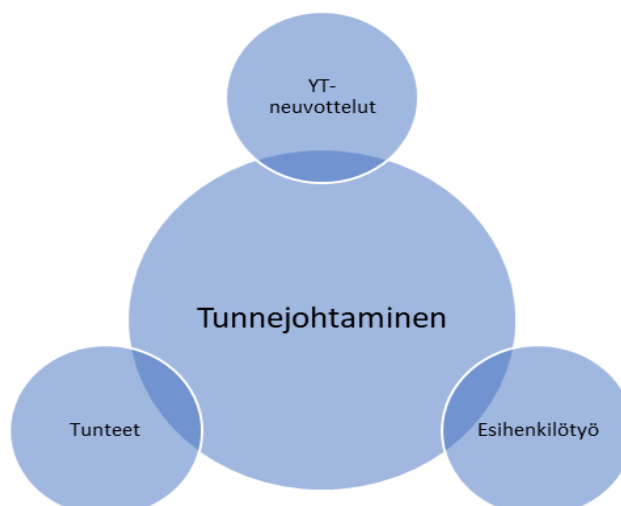
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja teoreettinen viitekehys

Tässä työssä tarkastellaan tunnejohtamista esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää esihenkilöille avaimia johtaa tunteita organisaation muutostilanteessa. Muutostilanteeksi on rajattu yt-tilanne eli yhteistoimintaneuvottelut organisaatiossa. Tämä raja on tehty siitä syystä, että yt on tilanteena haasteellinen ja tunteiden skaala on laaja. Työn tarkoituksena on myös oppia ymmärtämään tunteiden merkitys sekä saada selkeyttä niiden vaikuttamiseen käytettyihin keinoihin, jotta saadaan vastaus työni tutkimuskysymykseen: miten tunteita tulisi johtaa yt-tilanteessa?

Työssäni käytettyjä käsitteitä ovat esihenkilötyö, tunteet, tunnejohtaminen ja yt-neuvottelut. Teoreettisen viitekehysten on tarkoitus avata keskeisimmät käsitteet, näkökulmat ja perustella tutkimusmenetelmät.

Erillistä teoriaosuutta opinnäytetyössäni ei ole vaan teoria ja empiria kulkevat rinnakkain työn edetessä kohti johtopäätöksiä. Tutkimusmenetelmäkseni olen valinnut ankkuroidun teorian. Seuraavassa luvussa perustelen, minkä vuoksi ankkuroitu teoria soveltuu menetelmäksi tutkimustulosteni analysointiin.

Työssäni rajaan ja nostan esiin keräämästäni aineistosta oleellisimman, jonka pohjalta hyödynnän erilaisia lähdemateriaaleja tutkimukseni tueksi. Tekstissä avaan esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia tunnejohtamisesta, erityisesti yt-tilanteessa. Esille nousseita käsitteitä avaan tunneälystä tunnetaitoihin, vuorovaikutustaidoista tunneilmastoon vaikuttamiseen ja muuhun tunnejohtamiseen linkittyvää. Tunteiden johtamisesta on tarjolla kattavasti kirjallisuutta ja artikkeleita. Yt-neuvotteluosuuden avaamiseen kirjallisuuden lisäksi käytän lähteenä myös yt-lakia.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

2.2 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyöni perustuu laadulliseen tutkimukseen. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on kuvata todellista elämää. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) ”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Jyväskylän yliopiston Koppa www-sivut 2021).

Laadullisessa tutkimuksessa voi aineistoa kerätä monella tavalla, mutta usein tutkittavaa aineistoa kerätään haastattelujen avulla. Tutkimusaineistoksi soveltuisi myös mm. päiväkirjat, dokumenttiaineistot, sanomalehdet, valokuvat jne. Haastattelu on siis vain yksi monista tavoista kerätä materiaalia. Huomioitavaa on myös, että pelkästään haastattelutapojakin on erilaisia, ja tapa valikoituu tutkimusongelman mukaan. Haastattelumuotoja ovat avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. (Vilka 2021).

Kvalitatiivista tutkimusta on montaa eri lajia (Hirsijärvi ym. 2007, 158) ja tämän työn lajiksi ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui opinnäytetöissä ehkä harvemmin käytetty ankkuroitu teoria. Toisin kuin tyypillisesti tämänkaltaisissa opinnäytetöissä, joissa

teoria ja empiria esitellään työssä peräjälkeen, ankkuroidun teorian menetelmässä teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä.

Menetelmän valintaan vaikutti alkuperäisen tutkimuskysymyksen muuttuminen aineiston esikartoituksen myötä. Opinnäytetyön alkumetreillä rajasin aiheen melko väljästi, ja tavoitteena oli löytää esikartoitusaineistosta jokin asia, joka nousee esille korostetun paljon. Aineistoa kerätessäni tein havaintoja, joiden avulla päätin, ettei alkuperäiseen kysymykseeni välttämättä löydy suoranaista vastausta, vaan aineisto johdatti pohtimaan uutta näkökulmaa aihealueen pysyessä samana.

Ankkuroidusta teoriasta käytetään usein myös suomalaisissa teksteissä alkuperäistä englanninkielistä vastinetta ”grounded theory”. (Jyväskylän yliopiston Koppa www-sivut 2021.) Ankkuroitu teoria on hyvä menetelmänä ja lähestymistapana silloin, kun tarkastellaan esimerkiksi jotakin ilmiötä tai asiaa. Menetelmän avulla selvitetään, mitä ilmiön takaa löytyy ja samalla muodostuu mahdollisesti uutta teoriaa tai vanha teoria kehittyy. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöni perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ja työssä hyödynnetään analyysimenetelmänä ankkuroitua teoriaa. Menetelmä on laadullinen tutkimusmenetelmä, vaikka nimike viittaakin teoriaan. (Jyväskylän yliopiston Koppa www-sivut 2021.) Teoria erottautuu muista laadullisista tutkimuksista analyysitavassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Ankkuroitu teoria on ennen kaikkea aineistolähtöinen metodi. Ankkuroidun teorian lähestymistavan analyysissä voidaan hyödyntää monenlaista laadullista aineistoa ja kerätä aineistoa eri lähteistä. (Airaksinen n.d.)

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa kuvataan, kuinka ”aineiston analyysi on tutkimusprosessin ydin, joka voi alkaa joko aineiston keruun jälkeen tai sen lomassa.” (Airaksinen n.d.)

Opinnäytetyössäni laadullista aineistoa lähdin keräämään ja aihetta lähestymään esikartoituksen avulla. Tutkimusaineisto sisältää yhdeksän esihenkilön haastattelun. Esihenkilöt ovat valikoituneet eri alojen, erilaisista organisaatioista ja suurimmalla osalla

on kokemusta esihenkilötyöstä yt-tilanteesta, jossa tunnejohtamisen merkitys korostuu.

Esihenkilöille lähetin sähköpostitse kysymyspatteriston (LIITE 1), jolla kartoitin esihenkilöiden ajatuksia ja käsityksiä tunnejohtamisesta työelämässä sekä kokemuksia tunnejohtamisesta yt-tilanteessa.

Ankkuroidussa teoriassa keskeisessä roolissa on koodaus. Sen avulla aineistoa voidaan jäsentellä ja käsitteellistää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Pyrin löytämään esikartoitusmateriaalista linkityksiä teoriaan, mahdollistaen aineiston ja teorian käsittelyn rintarinnan.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellessä koodaaminen on yksi työväline sisältöä analysoidessa. Koodauksella aloitetaan usein aineiston läpikäyminen, joten koodaus on myös työvaihe. (Juhila n.d.)

Opinnäytetyössäni koodaaminen on ollut esihenkilöhaastatteluiden läpikäyntiä, tallennettujen puhelin- ja Teams-haastatteluiden litterointia sekä sähköpostivastausten ryhmittelyä. Saamaani haastatteluaineistoa olen järjestellyt teemoittain ja luokitellut siten, että samankaltaiset vastaukset ja hyvin poikkeukselliset vastaukset olen lajitellut erikseen.

Aineistoa voi koodata monella tapaa ja monista eri näkökulmista. Opinnäytetyössäni tunnejohtamisen ollessa keskiössä, luokittelin sisältöä myös siltä pohjalta, millaisia tunteita haastateltavien vastauksista kenties oli tulkittavissa. Koodaamista ja kyseistä tapaa hyödyntää työvälineenä ohjaa tutkimuskysymys (Juhila n.d.).

2.3 Aineiston käsittely

Keräämäni aineistoa käsittelem luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilöllisyyttä tai heidän edustamaansa organisaatiota ei tuoda opinnäytetyöraportissa esille. Tästä syystä esihenkilöt ovat numeroitu alla olevan taulukon mukaisesti. Esihenkilöiden

taustasta avataan yksilöidymmin vain ikä, esihenkilötyökokemus ja johdettavan tiimin koko sekä se, miten ja milloin haastattelu on toteutettu.

Aineiston käsittelyn aikana siirsin esihenkilöiden vastaukset sähköposteista ja Teams-tallenteista omaksi muistiokseen, helpottaakseni aineiston käsittelyä sekä varmistaan tutkimusaineiston (sähköpostit, tallenteet) asianmukaisen hävittämisen, jotta esihenkilöiden anonymiteetti pysyy turvattuna opinnäytetyöraportin valmistuttua. Minulle haastattelijana jää haltuun vain pelkät vastaukset erillisenä muistiona.

Taulukko 1. Haastateltavien tausta ja haastattelujen toteutus

Haastateltava	Ikä	Esihenkilötyökokemus	Tiimin Koko	Haastattelu-aika ja -paikka
Esihenkilö 1	53	12 vuotta	20	19.10.2021 Sähköpostitse
Esihenkilö 2	46	16 vuotta	8	14.10.2021 Tapaaminen
Esihenkilö 3	57	30 vuotta	24	20.10.2021 Sähköpostitse
Esihenkilö 4	42	10 vuotta	6	21.10.2021 Puhelimitse
Esihenkilö 5	38	n. 1 vuosi	5	24.10.2021 Sähköpostitse
Esihenkilö 6	41	8 vuotta	16	25.10.2021 Sähköpostitse
Esihenkilö 7	41	10 vuotta	30	27.10.2021 Sähköpostitse
Esihenkilö 8	37	7 vuotta	14	29.10.2021 Sähköpostitse
Esihenkilö 9	35	5 vuotta	22	27.10.2021 Teams:ssä

3 TUNNEJOHTAMISEN MERKITYS YT-TILANTEESSA

”Oletko koskaan tullut ajatelleeksi, että tunteisiin vaikuttamisen taito on yksi elämäsi tärkeimmistä taidoista -ellei jopa se kaikista tärkein?” (Rantanen 2015, 15).

Tunteet vaikuttavat ihmisten ajattelukykyyn, vuorovaikutukseen, vireyteen, suorituskykyyn ja moneen muuhun. Tunteet ovat ratkaiseva tekijä, kun halutaan vaikuttaa toiseen ihmiseen. (Rantanen 2015, 15–17.) Jotta tunteisiin voisi vaikuttaa, vaatii se tunnetaitoja. Tunnetaidoilla pystyy tietoisesti vaikuttamaan omiin ja toisten tunteisiin. Johtavassa asemassa olevien ja esihenkilöiden sekä tiiminvetäjien tunnetaidot vaikuttavat suoraan työpaikan ilmapiiriin ja tiimin tunneilmastoon. (Jääskeläinen 2021.)

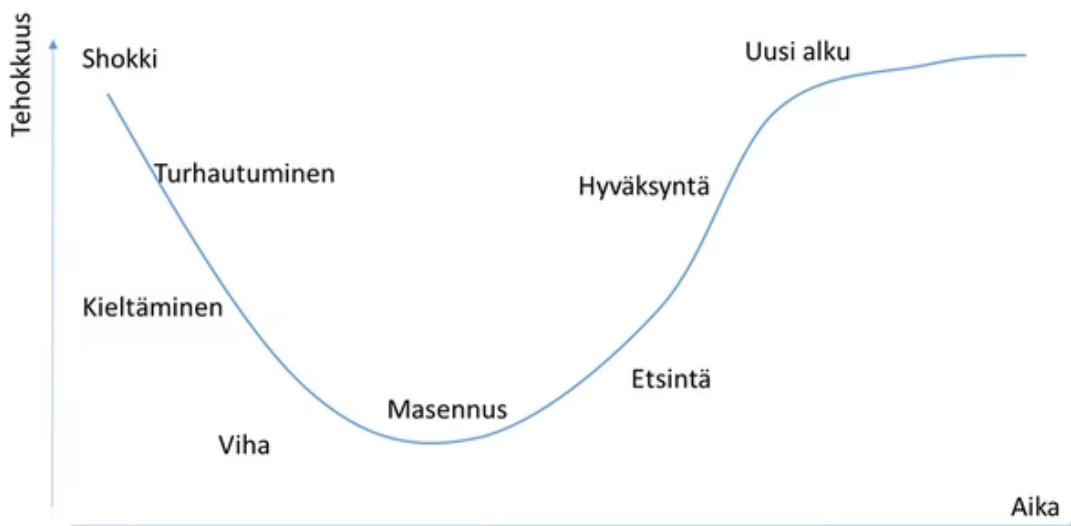
Tunnetaidot korostuvat ennen kaikkea haastavissa tilanteissa organisaatioiden kohdassa nykyään paljon suuria rakennemuutoksia. Erilaiset muutos- ja kriisitilanteet koettelevat työyhteisöä ja ilmapiiriä. Ilmapiiri vaatii silloin erityistä huomiota. (Aro, Rämö, Aho, Kedonpää & Lappi 2018, 158–160.) Opinnäytetyössä haastavaksi tilanteeksi on nostettu monia organisaatioita koskettava tilanne yt:et eli yhteistoimintaneuvottelut.

Yt-tilanteessa ja monessa muussa muutostilanteessa/kriisitilanteessa on olennaista tunnistaa tilanteet, joissa helposti kehittyy negatiivisia tunnekokemuksia. Näissä tilanteissa esihenkilöltä odotetaan substanssitaitojen sijaan tunnetaitoja, joiden keskeisimmistä osa-alueista on ristiriitaisten ja negatiivisten tunteiden ymmärtäminen. (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 32.)

Monelle on tuttu psykiatri Kübler-Rossin muutoskäyrä. Kuviossa 2 on havainnoitavissa, miten tunneskaala vaihtelee muutostilanteissa. Yt-neuvotteluissa tunteiden kirjo saattaa olla hyvinkin moninainen ja kuten aina, erilaiset ihmiset suhtautuvat erilaisiin tilanteisiin eri tavalla. Aina on poikkeuksia; ihmisiä, jotka eivät koe yt-tilannetta välttämättä synkkänä asiana vaan mahdollisuutena. Tämä voi selittyä sillä, että osassa organisaatioita on totuttu jatkuviin muutoksiin ja rakenteellisia muutoksia on saatettu vuosien mittaan tehdä useita (Järvinen 2014).

On kuitenkin verraten usein havaittu yt-neuvottelujen herättävän työyhteisössä samankaltaisia tunteita: pelkoa, turhautuneisuutta ja ahdistusta, kun nousee huoli omasta kohtalosta. Tunne siitä, eikö minun työpanoksellani ole merkitystä tai arvoa? Ihminen on haavoittuvassa tilanteessa ja saattaa kokea arvottomuutta ja riittämättömyyden tunnetta. Yksilönä ihminen joutuukin tekemään psyykkisesti ison työn, yt-tilanteen vaikuttaessa ammatilliseen identiteettiin ja itsetuntoon. (Järvinen 2014.)

Siihen, kuinka negatiiviset tunteet ja reaktiot yhteisössä voimistuvat tämän tyyppisissä kriisitilanteissa, vaikuttaa se, millainen kokemus ihmisillä on vastaavista tilanteista organisaation historiassa. (Järvinen 2014.)



Kuvio 2. Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969)

Usein saattaa havaita, että kielteisiä tunteita yritetään peitellä ja niistä vaietaan, mutta negatiivisetkin tunteet tarvitsevat hyväksyntää. Tunteet kytkeytyvät vahvasti erilaisiin tilanteisiin ja kokemuksiin.

Yt-neuvottelut ovat usein pitkä prosessi herättäen paljolti kielteisiä tunteita, jotka tarvitsevat käsittelyä. On huomattu, että kielteisten tunteiden välttely ruokkii entisestään tunnetilaa (Jalonen ym. 2016, 129). Se miten ihminen uskaltaa tunteitaan näyttää ja tuoda tunteitaan julki, saattaa siihen vaikuttaa työyhteisö ja työpaikan kulttuuri. Monessa työpaikassa saattaa olla tietynlainen oletusmalli, miten käyttäydytään ja mikä on sosiaalisesti sallittua (Jalonen ym. 2016, 129-130).

Organisaatiot, joissa on turvallinen ja luotettava ilmapiiri, antavat ihmisille rohkeutta puhua ja näyttää tunteitaan. Psykologinen turvallisuus on tärkeää luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta (Tuominen 2018, 125). Työpaikan hyvä tunneilmasto kannattelee haastavissakin hetkissä.

3.1 Mitä on tunnejohtaminen?

Tunnejohtaminen on yksinkertaistettuna tunteisiin vaikuttamista. Vaikka se kuulostaa yksinkertaiselta, se saattaa olla välillä haastavaa. Tunnejohtaminen lähtee aina itsestä. On vaikeaa johtaa muiden tunteita, jos ei osaa johtaa omia tunteitaan (Tuominen 2018, 59-61). Tunnejohtaminen vaatii ihmiseltä hyvää itsetuntemusta, jotta hänellä olisi kyky lähestyä sekä ymmärtää myös toisen ihmisen tunteita ja siten pyrkiä niihin vaikuttamaan: lieventämällä kielteisiä tunteita samalla vahvistaen myönteisiä tunteita.

Kirjallisuudesta löytyy tunteiden johtamiselle monia perusteluita sen ollessa tärkeää useastakin syystä. Pelkästään jo liiketaloudelliset perustelut puhuvat puolestaan, mm. organisaation ilmapiiri selittää jopa 20-30% liikutuloksesta. (Rantanen 2015, 21.) On siis monestakin syystä tärkeää ymmärtää tunteiden merkitys ja niihin tietoinen vaikuttaminen.

Tunneilmaston johtaminen olisikin hyvä olla osana organisaation johtamiskäytäntöjä. Jokainen meistä vaikuttaa omassa roolissaan työpaikan tunneilmastoon, mutta esimerkkiä näyttää ylin johto. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020.) ”Kansainvälisten tutkimusten mukaan johdon toiminta voi selittää puolet ja enemmänkin koko organisaation ilmapiiristä” (Rantanen ym. 2020, 204).

Tunteista puhuminen ja tunnejohtaminen saattaa välillä kuulostaa sekavalta. Puhutaan omien tunteiden tulkitsemisesta, toisen tunteiden ymmärtämisestä, tunteisiin vaikuttamisesta sekä positiivisista ja negatiivisista tuntemuksista. (Rantanen 2015, 25.)

Rantanen (2015, 25–27) on visualisoinut kuvion, joka selventää mistä kulmasta ja kenen tunteista puhutaan sekä miten niitä haluttaisiin ohjata ja niihin vaikuttaa. Kuvion 3 avulla kuvannetaan tunteisiin vaikuttamista kahdesta suunnasta kysymällä negatiivisten tunteiden kohdalla: miten kohdataan, käsitellään ja ilmaistaan negatiiviset tunteet rakentavasti?

Negatiiviset tunteet kertovat meille paljon ja ovat käännettävissä voimavaraksi. Jotta negatiiviset tunteet saa valjastettua voimavaraksi, vaatii se negatiivisten ja vaikeidenkin tunteiden käsittelyä. (Rantanen 2015, 25.)

Tunteiden käsittely ja niiden merkityksen oivaltaminen johtaa tiedostamiseen. Tiedostamisen vaiheessa tunnistaa ja osaa sanoittaa, yksilöidä tunteensa sekä saman aikaisesti tapahtuu tunteiden hyväksymistä. Tiedostaminen on osa tunneälyä. (Jalonen ym. 2016, 137.)

Negatiivisiin tunteisiin ei silti kannata liikaa yksinään keskittyä, vaan tässä kohtaa nousee esille myös tunteisiin vaikuttamisen toinen suunta eli positiivisten tunteiden herättely kysymällä: Miten herättää ylpeyttä, iloa, kiitollisuutta tai myötätuntoa? Näin toimien ei jäädä liikaa kiinni ja keskitytä ainoastaan negatiivisten tunteiden läpikäymiseen, jolloin lopputuloksena saattaa olla se, että ihmiselle jää tyhjä olo. (Rantanen 2015, 26.)

Kuvio 3 havainnoi hyvin, että näiden negatiivisten ja positiivisten tunteiden käsittelyn sekä herättelyn lisäksi on kolme eri tasoa. Ensimmäisenä on tärkein: miten osaa käsitellä omat tunteensa sen luodessa perustan muiden ihmisten tunteisiin vaikuttamisessa. (Rantanen 2015, 26.)

Toisella tasolla kohtaat muiden tunteita. Se miten kohtaat heidän negatiiviset tunteensa ja miten onnistut luomaan positiivisia tunnetiloja toisessa osapuolella tai vahvistat heidän tunnetilaansa. Esihenkilön roolissa työskentelevältä vaaditaan hyvää itse-tuntemusta, tunteiden hallintaa, tiedostamista ja niihin vaikuttamista, jotta tason kolme organisaation tunneilmaston johtaminen on mahdollista. Tunneilmaston johtamisen taito on yksi tärkeimmistä organisaatiota johdettaessa. Tämä pätee moneen rooliin, jossa on johdettavana isompi joukko ihmisiä (Rantanen 2015, 26).

1. MITEN KÄSITTELEN OMAT TUNTEENI?
2. MITEN KOHTAAN/HERÄTTELEN MUIDEN TUNTEET?
3. ORGANISAATION TUNNEILMASTON JOHTAMINEN?

**A. NEGATIIVISTEN
TUNTEIDEN
KÄSITTELY**

**B. POSITIIVISTEN
TUNTEIDEN
HERÄTTELY**

1A: Omien negatiivisten tunteiden käsittely

1B: Omien positiivisten tunteiden herättely

2A: Toisten ihmisten negatiivisten tunteiden kohtaaminen

2B: Toisten ihmisten positiivisten tunteiden herättely ja vahvistaminen

3A: Organisaation negatiivisten tunteiden kohtaaminen

3B: Organisaation positiivisten tunteiden herättely ja vahvistaminen

Kuvio 3. Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa (Rantanen 2015)

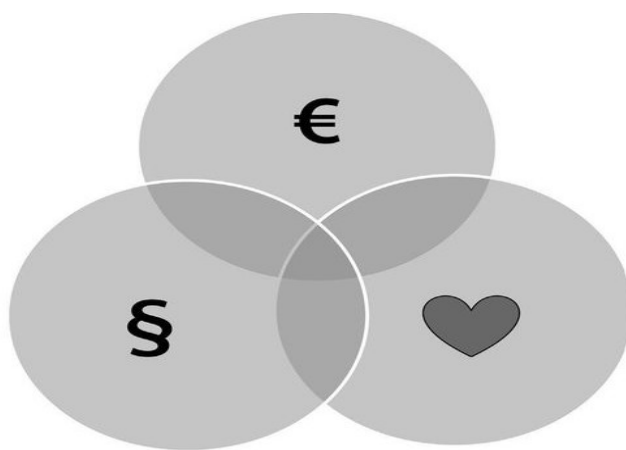
3.2 Esihenkilön vaativa rooli

Esihenkilönä olo vaatii hyvin monenlaisia taitoja sekä asennetta ja tahtoa. Voisi sanoa, että esihenkilöosaaminen on moniottelulaji, jossa yhdistyy tiedon, taidon ja tahdon elementit. (Hyppänen 2013.)

Peruskalliona on oikeanlainen asenne, esihenkilötehtävissä tulee omata aito halu toimia esihenkilönä. Tunneäly on tärkeä ja keskeinen osa tässä roolissa. Empatiakykyä, joustavuutta ja optimismia tarvitaan oman tiimin erilaisten ihmisten ja muuttuvien tilanteiden johtamisessa. (Hyppänen 2013.)

Menestyäkseen muuttuvassa ympäristössä esihenkilö tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä vastuista ja velvoitteista, työläinsäädännön asettamista vaatimuksista sekä sen tuomista mahdollisuuksista, yrityksen strategiasta ja visiosta sekä tietysti oman tiiminsä tavoitteista. (Hyppänen 2013.)

Lisäksi operatiivisen toiminnan johtaminen, joka on tiimin päivittäisen työn johtamista, vaatii osaamista ja ymmärrystä ohjeistuksiin, toimintamalleihin, laatujärjestelmiin ja sopimuksiin liittyen. Ohjeistukset ja toimintamallit muuttuvat, joten itsensä ajan tasalla pitäminen on hyvin keskeistä roolissa menestymistä ajatellen. Tarvitaan myös hyviä tiedonhakutaitoja ja uuden tiedon omaksumistaitoa. Esihenkilöosaaminen vaatii erinomaisia vuorovaikutustaitoja, viestintätaitoja ja erilaisten johtamisen työkalujen hyödyntämistä (Hyppänen 2013). Kuviossa 3 kiteytyy esihenkilötyön elementit.



Kuvio 4 Johtamisen kolme näkökulmaa (Hyppänen 2013)

Esihenkilö on roolissaan työnantajan edustaja, joka noudattaa työnantajan periaatteita ja sääntöjä luoden tiettyjä odotuksia esihenkilötyölle. Tiimiläisillä on myös omat odotuksena esihenkilötyöstä. Luonnollisesti työnantajan ja tiimiläisten odotuksissa on eroja. (Hyppänen 2013.)

Inhimillisyys ja helposti lähestyttävyyys syventää suhdetta omaan tiimiin. Tällainen vuorovaikutteisuus lisää luottamusta ja arvostusta. (Roth & Saarenpää 2020, 67-68.) Inhimillisyys vaatii kuitenkin rohkeutta esihenkilöltä; rohkeutta avautua omista tunteistaan. (Civitella 2019.) Civitella toteaaakin: ”Kukaan ei pidä työskentelystä Herra tai Rouva Täydellisyuden kanssa. Jos sinä olet rehellinen vaikeuksistasi, tiimilläsi kehittyy vahvoja uskollisuuden ja luottamuksen tunteita, koska he voivat samaistua sinuun” (Civitella 2019). Toisaalta se ei tarkoita, että tulisi olla avoin kaikista tunteista.

Taidoissa johtaa ei useinkaan ole kyse henkilön kognitiivisista kyvyistä, vaan enemmänkin hänen henkisestä kyvykkyydestään. Tiimin johtaminen on henkisesti vaativaa, erityisesti käsiteltäessä ahdistusta - niin omaa kuin muidenkin. Henkisesti kypsät johtajat ovat halukkaita ja kykeneviä käsittelemään ahdistavia tilanteita oppiakseen niistä eivätkä vain ohittaakseen ne mahdollisimman nopeasti (Hackman 2002, 226).

Pätevä esihenkilö pyrkii usein toiminnallaan ehkäisemään äkillisiä tapahtumia, kunnes hänellä on tarvittavaa tietoa tai kunnes on oikea aika toimia. Joskus saattaa olla jopa tarpeen toimia niin, että jokin tunne saadaan nousemaan pintaan, jopa hänellä itsellään. Tällä tavoin esihenkilöt tekevät tavallaan pohjatyötä tukeakseen tiimiä tapahtumien ja muutoksien edetessä. (Hackman 2002, 226.)

3.3 Esihenkilö ja tunnejohtaminen -mitä se vaatii

Esihenkilö tarvitsee tiettyjä ominaisuuksia tunnejohtamisen tueksi. Osalla ihmisistä on kykyjä luonnostaan, mutta lohdullista lienee, että niitä voi tarvittaessa opetella. Tuominen (2018, 59–61) toteaa vanhan viisauden: jos jotain ei osaa, sen voi opetella.

Tunteiden johtaminen (ja oppiminen) alkaa omasta itsestä. Kun ymmärtää omia tunteitaan, ymmärtää syyt ja seuraukset sekä tunteiden ja tekojen välisen yhteyden. Omat tunteensa tunnistamalla ja ne kohtaamalla, oppii tunteita tunnistamaan myös ympärillään. Tämä kyky on tunneälyä. (Tuominen 2018, 59-61.)

Pureudutaan seuraavaksi ominaisuuksiin ja kykyihin, joiden avulla tunteiden johtaminen olisi menestyksekkästä. Haastattemieni esihenkilöiden vastauksista nousi monia erilaisia esihenkilötyössä tarvittavia kykyjä ja ominaisuuksia.

Haastattelussa kysyttiin tähän teemaan liittyviä seuraavanlaiset kysymykset:

Mitä tunnejohtaminen mielestäsi tarkoittaa työelämässä?

Voiko esihenkilö johtaa työntekijöiden tunteita työpaikalla?

Esihenkilö 2 mukaan ”Itsensä tunteminen auttaa tunteiden hallinnassa, pitää kyetä ennen kaikkea tunnistamaan tilanteet ja reaktiot, joissa itse reagoi tunteella.”

Esihenkilö 4 taas korosti ”Hyvä esimies pystyy löytämään jokaisesta alaisesta tavan, jolla häntä tuetaan ja ohjataan.”

”Kykyä tunnistaa henkilöstön toiveet, tarpeet sekä tunteet ja tukea heitä emotionaalisesti mahdollisimman yksilöllisellä tavalla” (Esihenkilö 5).

Esihenkilö 6 pohti ”Yleensä ihmisen käytökseen vaikuttaa tunteet. Tämä on hyvä ymmärtää ja siten pyrkiä ymmärtämään ihmisiä ja ihmismieltä laajemminkin.”

”Tunneosaamisen merkitys on suuri esimiehelle. Tunneymmärtämisellä on merkitystä työkyvyn ylläpitämiseen ja työiloon” (Esihenkilö 7).

Esihenkilö 8 mielestä tärkeitä taitoja ovat: ”Taitoa vuorovaikuttaa ja viestiä tiiminsä kanssa. Kykyä kuunnella ja ymmärtää. Koen, että kaikista parhain tapa erilaisten tunnetilojen hallitsemiseen on oman itseni tunteminen ja ikään kuin tunteiden tunnistaminen – ”nyt koen suuttumusta ja tämä on ihan ok”.

Esihenkilö 9 mielestä tunnejohtaminen tarkoittaa seuraavaa: ”Pitäisi ottaa kaikki ihmiset huomioon omina persooniaan ja tietää se, että jokainen meistä reagoi jokaiseen asiaan eri tavalla. Pitäisi ottaa joka ihminen erikseen huomioon ja osata reagoida työntekijän tunteisiin, koska tiedetään että jokainen reagoi kuitenkin jollain tavalla. Se on myös se esimiehen taito, että pystyt reagoimaan ja näkemään ja siten auttamaan työntekijää. Pitää jotenkin osata nähdä ja aistia mitä henkilö tuntee.”

3.3.1 Tunneäly ja tunnetaidot

”Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.” (Goleman 1998, liite 1.) Tunneälykäs ihminen osaa hallita ja ilmaista tunteita asianmukaisesti. Golemanin mukaan tunneäly ei ole synnyinlahja vaan oppimisen tulosta ja se vahvistuu elämäkokemuksen myötä. (Goleman 1998, 19-20.)

Tunneäly luo mahdollisuuksia oppia käytännön taitoja. Ne perustuvat tunneällyn viiteen osa-alueeseen: Itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. Esimerkkinä tunneällyn perustuva, opittu kyky on tunnetaito. Tunnetaidot omaavalla henkilöllä saattaa olla kyky vaikuttaa ihmisiin. Se on tärkeä taito, jossa yhdistyy kyky toisten tunteiden havaitsemiseen eli empatiaan ja tunteiden taitavaan käsittelyyn eli sosiaaliseen kyvykkyyteen. Tunnetaidot peilaavat kaiken kaikkiaan kuinka moni tunneällyn luomista mahdollisuuksista on jalostunut mm. työelämässä käytettäväksi. Pelkkä tunneäly ei siis Golemanin mukaan takaa, että ihmisellä on tunnetaidot, mutta se takaa sen, että tunneällyn omaavalla ihmisellä on mahdollisuus oppia ne. (Goleman 1998, 40–41.)

3.3.2 Omat tunteet ja itsetuntemus

Yksi tapa oppia omista tunteistaan on pysähtyä enemmän ja tarkastella omia tunteitaan. Itselleen voi asettaa tavoitteeksi välillä keskittyä tarkkailemaan tuntemuksiaan, ajatuksiaan ja tapaansa toimia päivän aikana. Tarkastellessa kanssaihmissuhteita suhteessa omaan toimintaan ja kommunikointi muiden kanssa auttaa kehittämään itsetuntemusta. Mitä yksilöidymmin kykenee sanoittamaan tunteitaan ja avaamaan kokemuksiaan, syntyy oppimista ja kehittymistä. (Arajärvi&Thesleff 2020, 134-135.)

Kun ihmisellä on selkeä tietoisuus ja ymmärrys itsestään, millainen on ja miten reagoi erilaisissa tilanteissa eli kun ihmisellä on hyvä itsetuntemus, on hänellä silloin myös kyky havainnoida omia tunteitaan ja ymmärtää oman temperamentin vaikutus itsessään eri tilanteissa. (Arajärvi & Thesleff 2020, 135.) Hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään ja hyväksymään erilaisia tunteita ja erilaisuutta sekä itsessä että muissa.

Hyvän itsetuntemuksen avulla kykenee ymmärtämään sekä lähestymään muiden tunteita. (Nyyti www-sivut 2021.)

Kaikilla on omat vahvuutensa ja kehittymistä vaativat puolensa. Mitä parempi itsetuntemus yksilöllä on, sitä paremmin pystyy kehittämään ja vahvistamaan ominaisuuksia, joita erilaiset tilanteet vaativat. Hyvä itsetuntemus on avain mm. hyvään vuorovaikutukseen. (Arajärvi&Thesleff 2020, 134-135.)

3.3.3 Tunnetyö

Hyvä itsetuntemus on tarpeen esihenkilölle roolissa, jossa tulee huomioida työyhteisön tunteet ja johtaa tunteita. Kuusela (2013, 171-172) kirjoittaa kirjassaan tunnetyöstä ja kuinka se auttaa esihenkilöä ymmärtämään työyhteisöä.

Käytännöntasolla tunnetyö tarkoittaa sitä, että kiinnittää huomiota sanattomaan viestintään ja havainnoi mitä ihmisten välillä tapahtuu peilaten ja tunnistaen samalla omat tunteensa. Havainnoinnin avulla esihenkilön on helpompi lähestyä tilanteita niihin sopivalla viestinnällä ja toiminnalla sekä käsitellä tilanteen nostattamia tunteita. Esihenkilön päästessä tilanteen tunnetilaan kiinni, pystyy hän paremmin toimimaan sen edellyttämällä tavalla; empaattisesti, tunnetilaa vahvistaen tai vaikuttamaan tunnetilan muuttamiseen. (Kuusela 2013, 171-172.)

3.3.4 Vuorovaikutustaidot

Esihenkilön tapa vuorovaikuttaa on ratkaisevaa, sillä esihenkilön oma tunnetila, asenne tai tahtotila välittyvät työyhteisöön. On ratkaisevaa, miten esihenkilö toimii, sillä tunteet ja asenteet siirtyvät herättäen vastareaktioita. (Kuusela 2013, 172.)

Kohdatessamme toisemme vuorovaikutamme sanattomasti ja verbaalisesti. Ilmeet, eleet, katseet ja äänensävy sekä sanoitus ovat kaikki osa vuorovaikutusta. Työpaikan ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä kohtaamisesta. Sillä on siis merkitystä, miten

kohtaat. Oletko kohtaamisessa läsnä ja oletko aito? (Dunderfeld 2016, 12; Rantanen ym. 2020, 246).

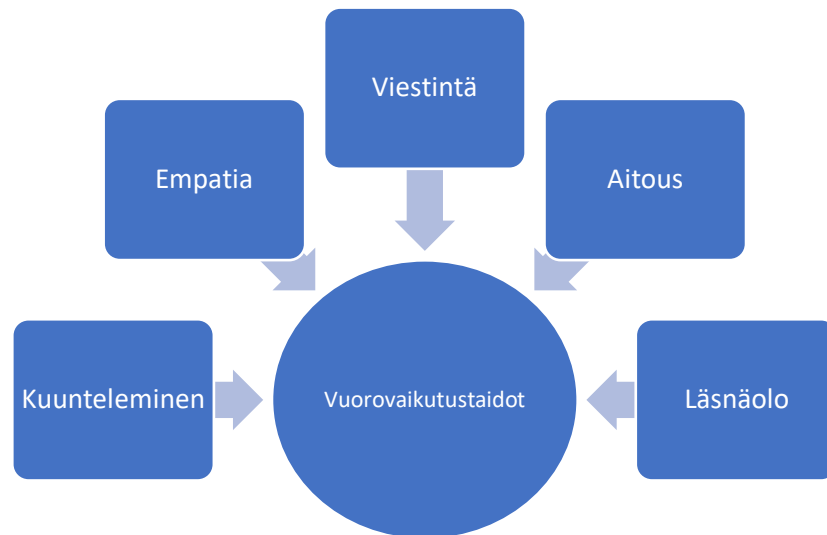
Vuorovaikutustaidoista löytyy osa-alue, jonka avulla syntyy luottamusta ja arvostetuksi tulemisen tunnetta; se on uskallus näyttää vajavaisuutensa. Esihenkilön asema on siinä mielessä hankala, että vaikka pyrkisi toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, ei koskaan pysty miellyttämään kaikkia. Kuitenkin yksi parhaimmista tavoista saada työyhteisön hyväksyntä lienee avoimuus ja aitous, rohkeus näyttää myös heikkoutensa. (Roth & Saarenpää 2020, 67-68.)

Kuunteleminen on myös keino osoittaa arvostusta. Kuunnella voi monella eri tavoin ja välinein, mutta paras tapa on olla fyysisesti läsnä ja kuunnella. Kuunteleminen korostuu tilanteissa, kun ilmapiirissä on jotain poikkeuksellista. Kuuntelemalla esihenkilö voi havainnoida mm. tiimiläistensä tarpeita ja erilaisia tunnetiloja. Kuuntelemalla voi osoittaa myös tukeaan. Yt-tilanne luo vuorovaikutukselle jonkin verran rajoitteita, mitä voi kertoa ja missä vaiheessa, mutta esihenkilö voi olla aina läsnä ja kuunnella. Usein jo se on helpottavaa tiimiläiselle, kun saa kertoa ajatuksistaan, mikä saattaa auttaa häntä jäsentelemään ajatuksiaan ja tunteitaan (Roth & Saarenpää 2020, 52).

Tavasta puhua ja argumentoida voi aistia tunteita ja tunnelmia. Puhetapaan tulee kiinnittää huomiota, äänensävyihin ja painoihin. Puhuesssa tulee kiinnittää olemukseen huomiota, eleiden ja ilmeiden tulee tukea verbaalista viestintää. (Dunderfeld 2016, 18-21.)

Osa vuorovaikuttamisesta on myös kyky eläytyä toisen ihmisen tunnetiloihin, olla empaattinen. Empatiaa tarvitaan kaikessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (mieli www-sivut 2021).

Kuviossa 4 on koottuna tarvittavia vuorovaikutustaitoja erityisesti peilaten esihenkilön rooliin yt-neuvotteluissa.



Kuvio 4 Vuorovaikutustaidot

3.4 YT-neuvottelut

Organisaation muutoksilla pyritään hakemaan parempaa tehokkuutta ja kilpailukykyä. Hyvin usein muutoksissa karsitaan päällekkäisyyksiä, uudistetaan organisaation tapaa toimia tai vähennetään henkilöstöä. (Järvinen 2014.) Organisaatiomuutokset eivät välttämättä tarkoita henkilöstövähennyksiä, mutta muutokset toteutetaan yt-menettelyllä.

Yt-neuvottelut perustuvat yhteistoiminta- eli yt-lakiin. Yhteistoimintaneuvottelut on järjestettävä ja käsiteltävä henkilöstövaikutukset, kun esimerkiksi työn järjestykseen tehdään muutoksia. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 3 luku.) Henkilöstövähennyksiin johtavissa muutoksissa sovelletaan myös yhteistoimintalain 3 lukua. (Yhteistoimintalaki, 3 luku).

Yhteistoimintalakia ovat velvollisia noudattamaan yritykset, joiden palveluksessa on säännönmukaisesti vähintään 20 työntekijää. Työnantajalla on velvollisuus käydä yt-neuvottelut ennen irtisanomisia, lomauttamisia tai osa-aikaistamisia koskevaa päätöstään. Neuvotteluja on käytävä tietty vähimmäisaika, jollei neuvotteluissa toisin sovi. Neuvotteluesitys on annettava viisi päivää ennen neuvottelujen alkamista. (Parnila 2021, 65.) Työnantajan neuvotteluelvoite on lyhimmillään 14 päivää tai pisimmillään

kuusi viikkoa, riippuen siitä kuinka monta henkilöä on tarkoitus irtisanoa, lomauttaa tai osa-aikaistaa (Parnila 2021, 72).

Lain tarkoitus on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Yhteistoimintalaki, 1 luku 1§.)

Yt-laki on menettelylaki, joka säätelee pitkälti yt-neuvotteluiden kulun. Yt-neuvotteluihin tulee valmistautua hyvin ja esihenkilön työnantajan edustajan roolissa perehtyä asiaan. Yhteistoimintaneuvottelujen perusteet on hyvä olla selvillä. Esihenkilön tulee osata vastata kysymyksiin asianmukaisesti eikä katteettomia lupauksia tule antaa. (Siippainen 2014.) Yhteistoimintalaki on monisyinen ja tämä tuo haasteensa vuorovaikutukselle esihenkilön ja tiimin välillä.

3.4.1 Esihenkilöiden kokemuksia yt-tilanteesta

Kartoituksessa esihenkilöiltä kysyttiin kokemuksista yt-tilanteesta ja sen aiheuttamista tunnetiloista sekä siitä, miten esihenkilö lähestyy ja huomioi tiiminsä tunteita ja kokeeko esihenkilö itse saaneensa tukea omaan rooliinsa.

Osa kysymyksistäni oli kuitenkin pitkiä ja monisyisiä, joten myös saamani vastaukset olivat hyvin kattavia ja rönsyileviäkin. Purin kysymyksiä ja vastauksia osissa, nostoen vastauksien pääkohtia esille. Esihenkilöille esitettiin seuraavalaisia kysymyksiä:

Oletko ollut esihenkilön tehtävissä YT-tilanteessa? Kerro jokin esimerkki YT-tilanteesta.

Jos et ole ollut yt-tilanteessa, oletko esihenkilönä joutunut muuhun haasteelliseen tilanteeseen? Kerro jokin esimerkki.

Miten itse hallitsit tilanteessa omat tunteesi? Miten lähestyit tiimiäsi tai yksittäistä henkilöä? Miten huomioit heidän/hänen tunteensa ja miten tilanne eteni? Miten mielestäsi onnistuit esihenkilönä ja miten olisit jälkeensä ajatellen voinut toimia ehkä toisin?

Saitko yt-tilanteessa tiimin johtamiseen tukea omalta esihenkilöltäsi? HR:ltä? Millaista tukea sait tai millaista tukea olisit toivonut saavasi?

Esihenkilöiden vastauksia ja kokemuksia:

”Yt-tilanteessa on erinomaisen tärkeää pysyä itse rauhallisena, vaikka tilanne esimiehesäkin herättää tunteita. Omien tunteiden hallintaan vaikuttaa kokemus ja perehtyminen tarkasti siihen, mitä yt:n tavoitteena on, tällöin pystyy paremmin pysymään faktoissa ja hallitsemaan omia tunteitaan” (Esihenkilö 2).

”Hankalassa tilanteessa tunnistan, että pelkään konfliktitilanteiden syntymistä. Saatan myös kokea vaikkapa turhautumisen tai suuttumuksen tunteita” (Esihenkilö 8).

”Mielestäni hallitsen omat tunteeni erittäin hyvin. Empaattisena ihmisenä ja (mielestäni) melko hyvänä ihmistuntijana pystyn samaistumaan eri henkilöiden ajatuksiin ja tunteisiin ainakin jollain tasolla, mutta rationaalisenä ja analyttisenä ihmisenä pystyn kuitenkin etäännyttämään itseni tilanteesta siten, ettei se vaikuta minuun tunnetasolla siten, että menisin tähän mukaan tunnetasolla” (Esihenkilö 5).

”Haastavissa tilanteissa pitää olla taustat itsellä selkeänä. Pitää pystyä tukeutumaan aikaisempaan dialogiin, siihen mitä on jo tehty ja miksi

ollaan tässä tilanteessa. Empatialla olen pärjännyt ja kuuntelemalla. Aina en ole onnistunut kuitenkaan saamaan tunnetilaa kohdilleen, vaan henkilölle on siinä hetkessä jäänyt olo, että häntä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Hyväksi havainnut, että otetaan ensireaktioiden jälkeen pian uusi kohtaaminen” (Esihenkilö 1).

”Kaikkeen harjaantuu. Suurin virhe on lause: tiedän miltä sinusta tuntuu sillä niin näissä tilanteissa kuin muissa ikävissä ei todella voi TIETÄÄ miltä tuntuu” (Esihenkilö 3).

”Olen ollut rakenteellisessa yt-tilanteessa, jossa ei ole vähennystarpeita, mutta ihmisten roolit ja tehtäväkuvat ja tiimit voivat muuttua. Tällöin tärkeää kuunnella, ymmärtää ja olla avoin ja mahdollisimman suora. Esihenkilön tulee myös mielestäni kyetä olemaan johdonmukainen, viestiä mahdollisimman paljon ja sanoittaa asioita. Kysyä – miten me ymmärrämme tämän asian ja tarkistaa tällä tavoin, että ollaan kartalla siitä mitä tapahtuu” (Esihenkilö 8).

”Mielestäni onnistuin keskusteluissa hyvin, ehkä olisin voinut vielä järjestää uuden yhteisen keskustelun myöhemmin, näin jälkikäteen ajatellen, jossa olisi ehkä paremmin saanut hyödynnettyä tiimisynergiaa fiilisen luomisessa. Yt- prosessi on pitkä ja sen aikana ehtii sekä esimies että työntekijä käymään varmasti erilaisia tunteita läpi” (Esihenkilö 2).

”Yt-ilmoitus aiheutti monenlaisia kirjavia tunteita ja ihan ymmärrettäviä tunteita, vihaakin. Työmoraali oli silti uskomattoman hyvä tilanteeseen nähden, ehkä töitä ei tehty aivan samalla tehokkuudella, mutta tehtiin. Pidin huolen, että olin läsnä, enkä ovi kiinni omassa huoneessani. Kävin ja kiertelin kysymässä kuulumisia ja olin tiimiläisten kanssa usein samaan aikaan lounaalla tai kahvilla. Pidin siitä (läsnäolosta) huolen ja osakävinkin juttelemassa” (Esihenkilö 9).

Esihenkilö 6 totesi tuen olleen hyvin vähäistä: ”Hain työterveydestä apua itselleni ja tiimilleni. Kävin siellä keskustelemassa vaihtoehtoista, joita

työterveydellä on tarjota näissä tilanteissa. Olisin toivonut, että meihin esimiehiin olisi luotettu enemmän ja olisi kerrottu ajoissa suunnitelmista. Tällöin olisi ehtinyt käsitellä ensin omat tunteensa ja siten olisi ollut helpompi tukea tiimiä tilanteessa.”

”Paras tuki on tullut HR:stä. Olisin toivonut sanoituksia, faktoja, lakipohjaa ja tunteiden käsittelemisen sparraa” (Esihenkilö 7).

”Yt-tilanne aiheuttaa aina tunteita, varsinkin jos kyseessä on yt-tilanne, jossa muutos on henkilöstölle/esimiehelle epämieluisa. Siksi näiden tunteiden ymmärtäminen, tunnepolun ymmärtäminen ja sen erivaiheisuuden ymmärtäminen yksilötasolla on erittäin tärkeää. Tärkeässä osassa on viestintä ja toisaalta kuunteleminen ja oman ajan mahdollistaminen henkilöstölle” (Esihenkilö 7).

Esihenkilö 2: ”Ehkä olisin toivonut enemmän tukea henkilökohtaisiin keskusteluihin ennen kaikkea yksilö- ei ryhmä edellä, jolloin yksittäinen ihminen olisi paremmin tulut huomioitua ja hänen tunteensa samalla.”

3.4.2 Yt-tilanteessa tarvittava tuki

Uravalmentaja ja psykologi Päivi Montgomery (2016) kertoo kirjoittamassaan artikkelissa työskennelleensä monien ihmisten kanssa työelämän käännekohdassa, jossa käännekohtaan on liittynyt yt-tilanne. Montgomeryn mukaan tulisi osata jo ennakkoon huomioida muutostilanteen mukanaan tuomat tunnereaktiot ja niiden vaikutukset. Ihmiset tarvitsevat paljon henkisiä voimavaroja, jotta he pystyisivät paremmin ymmärtämään tilannetta.

Tunnereaktioille on hyvä antaa tilaa, sillä hyvinvoinnin näkökulmasta tunteilla on tärkeä rooli ihmisen yrittäessä sopeutua tilanteeseen. Organisaatiossa on hyvä tunnistaa tunnetilat ja mahdollistaa keskusteluhetkiä koko tiiminkin voimin. (Montgomery 2016.)

Ihmisen perustarve on tulla kuulluksi (ja nähdyksi). Kokemusten jakaminen samassa tilanteessa olevien ihmisten kanssa lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuo helpotusta tilanteeseen, kun saa vertaistukea samassa tilanteessa olevilta kollegoilta (Rantanen ym. 2020, 128).

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessini alkumetreillä ja pitkin matkaa oli ilo huomata, että työni aihevalinta herätti kiinnostusta. Haastateltavia ei ollut esimerkiksi vaikeaa löytää, vaan itseasiassa oli paljon esihenkilöitä, jotka olisivat mielellään antaneet aikaansa ja ajatuksiaan, kun olivat kiertoteitse kuulleet, että tämän tyyppisen aiheen tiimoilta ollaan opinnäytetyötä laatimassa. Aihe selkeästi resonoi ja tunnejohtaminen koettiin kiinnostavana ilmiönä. Voisiko tästä vetää johtopäätöksen, että tunnejohtaminen nousisi samankaltaiseksi trendiksi kuin lean- ja ketterä (agile) -menetelmät?

Aineistoa analysoidessani esihenkilöiden vastauksista nousee ensimmäisenä selkeästi esille se, että tunnejohtaminen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita eikä yhtenäistä näkemystä asiasta ole. Tästä voisi olla pääteltävissä, että tunnejohtamista ei ole korostettu johtamiskulttuurissa. Tunnejohtaminen on selkeästi uusi ja tuntematon johtamisen tapa.

Haastattelemistani esihenkilöistä vain yksi kuvaa tunnejohtamisesta kuten lähdekirjallisuudessa ja teoriassa esitetään. Esihenkilö 2: ”Erialaisten tunteiden huomioimista erityyppisissä tilanteissa, tunneskaalan tunnistamista ja hyväksymistä sekä myönteisten tunteiden vahvistamista ja toisaalta taas negatiivisten tunteiden hallintaa ja muuttamista positiivisemmiksi.” Vastauksessa kiteytyy se, mitä tunnejohtaminen on ja mikä on sen ytimessä eli tunteisiin vaikuttaminen.

Vastauksissa myös nousee esille, että erityisesti yt-tilanteessa esihenkilöt kaipaisivat, ainakin osittain jonkinlaista ”tunnesparrausta” ja tämän tyyppistä toivotaan erityisesti HR:n taholta tarjottavaksi. Esihenkilöt kokevat, että HR tarjoaa hyvät työkalut yt-

neuvotteluiden juridiseen puoleen, mutta tukea kaivattaisiin myös tunnepuolen käsittelyyn sekä neuvotteluiden aikana että niiden päättymisen jälkeen. Esihenkilöistä osa pohti, että omassa roolissaan myös he itse voisivat panostaa enemmän yt-neuvotteluiden jälkeiseen aikaan ja keskustella tiiminsä kanssa sen jälkeisistä fiiliksistä ja ajatuksista.

Vastauksista onkin tulkittavissa, että yt-tilanne on poikkeuksellisen haastava tunteiden käsittelyn ja tunteiden johtamisen näkökulmasta. Suurin osa esihenkilöistä kertoo, ettei ole saanut minkäänlaista tukea omalta lähiesihenkilöltään, osa kuitenkin selkeästi sitä olisi kaivannut, jotta olisi saanut esim. omaan toimintaansa tietynlaista tukea ja varmuutta yt-tilanteesta. Osan vastauksista huokuu, ettei tuelle ole ollut tarvetta ja he kokevat omien tunteidensa hallinnan ja ihmisten käsittelytaidon vahvuudekseen.

Vastausten perusteella tunteet ja tunteiden merkitys kuitenkin vahvasti ymmärretään osana työelämää, poikkeuksena yhden esihenkilön vastauksesta jäävä kuva, että ikään kuin tunteet olisivat liiketoimintaa häiritsevää tekijä.

Miltei kaikista muista vastauksista huokuu ymmärrys ja vilpittömän oloinen halu tukea tiimiään emotionaalisesti vaikka itse ei olisi saanut tai tarvinnut tukea yt-tilanteessa.

Esihenkilöt ymmärtävät vastausten perusteella tunnetaitojen merkityksen. Tunnetaidot haastateltavilla on pitkälti hallussa, joten ominaisuuksia ja kykyä tunnejohtamiseen löytyy vaikka itse tunnejohtaminen ei täysin selkeä käsitteenä olekaan.

Monissa vastauksissa korostuu erityisesti että kuunnellaan ja ollaan läsnä, jos tiimiläinen kokee tarvetta keskustella yt-neuvottelujakson ollessa pitkä. Tietoisuus siitä, että esihenkilö on käytettävissä, riittänee osalle, mutta osalle tiimiläisiä saattaa olla iso kynnys lähestyä.

Kuuntelusta ja läsnäolosta huolimatta tunteiden käsittely tuntuu jäävän silti melko pinta-putuoliseksi ja vastauksista jää vaikutelma, ettei rohkeasti uskalleta kysyä, mennä tarpeeksi syvälle tunnepuolen asioissa. Vain pari esihenkilöä kertoi yrittävänsä aistia tiiminsä tunnelmaa yt-neuvottelujakson aikana ja suurin osa kertoi ”oven olevan aina raollaan”.

Vastauksista nousee väkisinkin mielikuva, jossa esimerkkinä jääkiekkovalmentaja kertoisi joukkueelleen olevansa pukukopissa, vaikka valmentajaa kaivattaisiin kentän laidalla havainnoimassa, millä fiiliksellä joukkue pelaa. Jäin miettimään, onko kyse rohkeuden puutteesta vai kenties hankalien ja negatiivisten tunteiden lähestymisen vaikeudesta, sillä esihenkilöistä joku totesikin pelkäävänsä mahdollisia konfliktitilanteita.

Yrityksissä voitaisiinkin pohtia pitäisikö esihenkilöille järjestää tunnejohtamisen kouluttamista. Yritykset satsaavat paljon liiketoiminnan kehittämiseen yms. ja jonkun verran järjestetään esihenkilökoulutuksia, mutta tunteiden johtamiskoulutukseen harva on varmastikaan törmännyt.

Tunnejohtamisen kouluttaminen voisi olla oma moduulinsa muun kouluttamisen yhteydessä. Sen ei pidä olla irrallinen osionsa, vaan osana muuta koulutusta, jotta ymmärretään sen tärkeys.

Tunteisiin vaikuttamisen artikkeleissa ja kirjallisuudessa korostetaan tunteita, kun puhutaan tulevaisuuden johtamisesta. Enää ei riitä, että ymmärretään tiimin faktat ja vastataan niihin tarpeisiin, vaan pitäisi kyetä luomaan tunneyhteys ja osata lukea sanaton-takin viestintää. (Tuominen 2018, 35).

Opinnäytteessäni yhtenä lähdemateriaalina on käytetty Paula Arajärven & Paula Thesleffin teosta nimeltään Suorituskyvyn psykologia. Teoksessa syvennytään monesta eritulokulmasta ja käytännönläheisesti psykologisiin tekijöihin, erilaisiin tunnetiloihin, jotka vaikuttavat meihin kaikkiin monella tavalla, tapaamme toimia ja suoriutua.

Kyseistä teoksesta inspiroituneena ja esihenkilöiden vastauksia lukiessani sekä vielä muutaman esihenkilön kanssa ajatuksia haastattelun jälkeen vaihtaessani, vahvistui ajatukseni entisestään tunnejohtamisen koulutuksesta. Sen lisäksi että tunnejohtamisen käsite terävöityy ja miten tunteisiin voidaan tietoisesti vaikuttaa, niin sen lisäksi ajatuksena on löytää valmiuksia ja vahvuutta lisää omien ja toisen tunteiden käsittelyyn ennen kaikkea organisaation haastavimmissa tilanteissa.

Yt:den kaltainen muutostilanne on tietynlainen kriisitilanne ja se nostattaa erityisesti negatiivisia tunnetiloja. Positiivista tunneilmastoa on luonnollisesti helpompi johtaa, mutta kuten vastauksista tulkitsin, ns. vaikeiden tunteiden lähestyminen on

vaikeampaa ja tunnepuolen käsittely jää raapaisuksi. Siksi pohdin, että koulutuksen sisällössä olisi ehkä syytä olla oma osionsa haastavien tunteiden käsittelyyn.

Lähdekirjallisuudesta jäi erityisesti mieleen myös Mikael Saarisen teos *Tunne älysi - älyä tuntevasi*, jossa hän kirjoittaa kriisitilanteen kohtaamisesta työyhteisössä ja sen vaatiessa tunnetaitoja esihenkilöltä kohdata koko tiimi, kohdata ja tiedostaa tunteet ryhmätasolla. (Saarinen 2001, 70-71.)

Esimerkkinä Saarinen on nostanut Norjan; kuinka se on pitkään ollut kärkimaita kriisipsykologiassa. Maata kohdanneiden katastrofien kautta Norjassa on kehitetty tapoja lieventää traumaattisten tapahtumien jälkivaikutuksia mm. työpaikoilla. Yhtenä oleellisempänä välineenä on, että ilmaistaan tunteita ja ajatuksia yhdessä. Yhteiset hetket ja kokoontumiset mahdollistavat tilan ikävän tilanteen tuomille tunteille ja ajatuksille. (Saarinen 2001, 70-71.)

Norjassa esihenkilöitä valmennetaan johtamaan tämän tyyppisiä tilaisuuksia. Esihenkilöitä ohjataan johtamaan omalla esimerkillään, ilmaisemalla omat tunteensa. Se rohkaisee tilanteessa olevia helpommin toimimaan samoin. Ajatuksena on sanoittaa tunteet. (Saarinen 2001, 70-71.)

Vaikka Saarinen viittaa Norjaa maana kohdanneisiin isoihin kriiseihin, tämän tyyppinen tapa saattaisi olla sovellettavissa helpottamaan tunteiden käsittelyä työpaikan mm. yt-tilanteessa, joka on organisaatiolle kriisitilanne erityisesti silloin, kun puhutaan henkilöstön vähennystarpeista.

Googlettaessa millaista tunnejohtamisen koulutusta tai tunnekoulutusta on tarjolla yrityksille, tarjonta on yllättävän suppea, vaikka nämä teemat ovat trendikkäitä olleet jo muutaman vuoden. Uskon kuitenkin tämän opinnäytetyöni perusteella, että on tilausta tämän tyyppiselle koulutukselle, jossa selkeästi painotettaisiin ja keskityttäisiin vain ja ainoastaan näihin teemoihin.

Tunnejohtamisen ja tunteiden merkityksen sekä erityisesti haastavien tilanteiden tunnetilojen käsittelyn kouluttamiselle/valmennukselle uskon olevan tilausta, jotta

esihenkilöt saivat lisää varmuutta ja ennen kaikkea rohkeutta sekä työkaluja erityisesti siihen, miten tunteita tulisi johtaa haastavissa tilanteissa.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista nähdä jonkun toisen opiskelijan jatkavan tästä selvittämällä, mitä kenties jossain yrityksessä tunnejohtamisen koulutus on tuonut mukanaan ja miten esihenkilöt kokevat sen olleen avuksi tunneilmaston luomisessa ja tunteisiin vaikuttamisessa, niissä haastavammissakin organisaation muutostilanteissa.

LÄHTEET

Airaksinen, J. Grounded theory. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 30.11.2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Arajärvi, P. & Thesleff, P. 2020. Suorituskyvyn psykologia. Lahti: VK-Kustannus Oy.

Aro, A., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K. & Lappi, T. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Civitella, A. 2019. Leadership Matters: Managing Emotions In The Workplace. Viitattu 6.11.2021. <https://www.cumanagement.com/articles/2019/11/leadership-matters-managing-emotions-workplace>

Dunderfelt, T. 2016. Läsnäoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Esihenkilö 1. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 19.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 2. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 12.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 3. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 20.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 4. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 12.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 5. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 12.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 6. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 24.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 7. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 27.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 8. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 20.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Esihenkilö 9. 2021. Haastattelukysymykset sähköpostitse 22.10.2021. Haastattelijana Terhi Collander. Vastaukset haastattelijan hallussa.

Goleman, D. 1998. Working with emotional intelligence. London: Bloomsbury.

Hackman, J. R. 2002. Leading Teams. USA: Harvard Business Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tuki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen -Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Jalonen, H., Vuolle, M., Heinonen, L., Hurmerinta, L. k., Lakkala, H., Sandberg, B., & Salenius, H. 2016. Negatiiviset tunteet - positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Juhila, K. Koodaaminen. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 17.12.2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Jyväskylän yliopiston Koppa www-sivut. Viitattu 29.11.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/ankkuroitu-teoria-eli-grounded-theory>

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.

Jääskeläinen, H. 2021. Hyvät tunnetaidot auttavat eteenpäin työelämässä -5 vinkkiä tunneilmaston parantamiseen. Viitattu 10.12.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/hyvat-tunnetaidot-auttavat-eteenpain-tyoelamassa/>

Mieli www-sivut. 2021. Viitattu 2.11.2021. <https://mieli.fi>

Montgomery, P. 2016. Tunteet ja yt-neuvottelut. Viitattu 5.1.2022. <https://www.linkedin.com/pulse/tunteet-ja-yt-neuvottelut-osa-1-miksi-ovat-t%C3%A4rkeit%C3%A4-p%C3%A4ivi-montgomery>

Nyyti ry:n www-sivut. 2021. Viitattu 2.1.2021. <https://www.nyyti.fi>

Parnila, K. 2021. Lomauttaminen ja irtisanominen työn vähentyessä. Helsinki: Kaupakamari.

Rantanen, J. 2015. Vaikuta tunteisiin! 2. p. Helsinki: Talentum.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent.

Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Helsinki: Basam Books.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 8.12.2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi -älyä tuntevasi. 2. p. Juva: WSOY.

Siippainen, M. 2014. Viitattu 22.11.2021. <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/hyva+valmistautuminen+ehkaisee+virheit+y-menettelyissa/>

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

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yhteistoimintalaki 1333/2021 muutoksineen.

Sähköpostitse lähetetyt esihaastattelu ja -kartoituskysymykset esihenkilöille:

1. Ikäsi?
2. Kuinka pitkä kokemus sinulla on esihenkilön tehtävistä?
3. Kuinka monta jäsentä on nykyisessä/viimeisimmässä tiimissäsi?
4. Nimeä sinulle kolme tärkeintä arvoa työelämän näkökulmasta.
5. Mitä tunnejohtaminen mielestäsi tarkoittaa työelämässä?
6. Voiko esihenkilö johtaa työntekijöiden tunteita työpaikalla?
7. Oletko ollut esihenkilön tehtävissä yt-tilanteessa? Kerro jokin esimerkki yt-tilanteesta.
8. Jos et ole ollut yt-tilanteessa, oletko esihenkilönä joutunut muuhun haasteelliseen tilanteeseen? Kerro jokin esimerkki.
9. Miten itse hallitsit tilanteessa omat tunteesi? Miten lähestyit tiimiäsi tai yksittäistä henkilöä? Miten huomioit heidän/hänen tunteensa ja miten tilanne eteni? Miten mielestäsi onnistuit esihenkilönä ja miten olisit jälkeenpäin ajatellen voinut toimia ehkä toisin?
10. Saitko yt-tilanteessa tiimin johtamiseen tukea omalta esihenkilöltäsi? HR:ltä? Millaista tukea sait tai millaista tukea olisit toivonut saavasi?