



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

NOORA TUHKIO

Tunnetaitojen ja tunneällyn rooli esihenkilötyössä

TRADENOMIN TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Tuhkio, Noora: Tunnetaitojen ja tunneällyn rooli esihenkilötyössä
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2024
Sivumäärä: 62

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tietoisia esihenkilöt ovat omasta tunneälystään ja tunnetaidoistaan sekä miten he käyttävät ja hyödyn-tävät niitä työssään. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mikä rooli esihenkilöi-den tunneällyllä ja tunnetaidoilla on työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja työhy-
vinnon vahvistamisessa esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutki-
muksen pääongelmaan haettiin vastauksia alaongelmien kautta. Aihe on ajan-
kohtainen, koska nykypäivänä henkilökohtaiset taidot ja tunneäly ovat entistä
tärkeämpiä työelämässä menestymisen ja organisaatioiden menestymisen
kannalta.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautui aiheesta löytyvään kirjallisuuteen ja ar-
tikkeleihin. Teoriaosuudessa käsiteltiin kolmea eri tunneällyn mallia. Lisäksi kä-
siteltiin tunneälyä ja tunnetaitoja esihenkilötyössä, niiden roolia työilmapiirin
luomisessa ja työhyvinnon vahvistamisessa esihenkilötyössä sekä niiden
kehittämistä esihenkilötyössä. Käsiteltävää ilmiötä tutkittiin kvalitatiivisen tutki-
muksen menetelmin ja tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla tee-
mahaastattelulla, jossa haastateltiin viittä eri organisaatioissa esihenkilönä
työskentelevää henkilöä maaliskuussa 2024.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esihenkilöt tunnistivat hyvin omia tunne-
taitojaan ja olivat hyvin tietoisia tunneällyn ja tunnetaitojen roolista esihenkilö-
työssä. He kokivat tunnetaidot äärimmäisen tärkeiksi esihenkilötyössä ja pyr-
kivät toimimaan työssään tunneälykkäästi. Tunneäly ja tunnetaidot olivat vah-
vasti läsnä haastateltavien esihenkilötyössä, ja sitä kautta niillä on vaikutusta
myös työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tärkeiksi tunnetaidoiksi esi-
henkilötyön onnistumisen kannalta koettiin empaattisuus, aito välittäminen,
hyvä itsetuntemus, hyvät vuorovaikutustaidot, avoin ja luottamuksellinen ilma-
piiri, hyvät konfliktinratkaisutaidot, motivointi ja myönteisten tunteiden vahvis-
taminen.

Tämä tutkimus vahvistaa, että tunneäly ja tunnetaidot ovat merkityksellisiä työ-
elämässä ja erityisesti näitä taitoja tarvitaan esihenkilötyössä. Esihenkilöt ovat
isossa roolissa vaikuttamassa siihen, millaiseksi ilmapiiri muodostuu organi-
saatioissa. Hyvät tunnetaidot auttavat luomaan positiivisen työilmapiiriin sekä
motiveituneet, sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät. Tunnetaitojen kehittämi-
seen kannattaa panostaa organisaatioissa, koska se auttaa henkilöstöä voi-
maan paremmin ja organisaatioita menestymään paremmin. Ainoastaan sel-
lainen yritys voi menestyä, jonka henkilöstöä voi hyvin.

Avainsanat: Tunneäly, tunnetaidot, esihenkilötyö, sosiaaliset taidot, vuorovai-
kutetus, empatia, työhyvinvointi

ABSTRACT

Tuhkio, Noora: The role of emotional skills and emotional intelligence in supervisor work

Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

May 2024

Number of pages: 62

The aim of this thesis was to find out how aware supervisors are of their own emotional intelligence and emotional skills and how supervisors use and utilize them in supervisor work. In addition, the aim was to find out what is the role of the supervisors' emotional intelligence and emotional skills in creating the atmosphere of the work community and strengthening well-being of the personnel. Answers to the main problem of the study were sought through by sub-problems. The topic is very current because nowadays personal skills are increasingly important for success in working life and success of organisations.

The knowledge base of the thesis was based on literature and articles on the subject. The theoretical part covered three different models of emotional intelligence. Also, emotional intelligence in supervisor work, the role of them on creating the work atmosphere and strengthening well-being at work, and the development of them in supervisor work were considered. The thesis phenomenon was studied using qualitative research methods, and the research material was collected with a semi-structured thematic interview with five people working as supervisors in different organisations in March 2024.

The results of the study show that supervisors recognised well their own emotional skills and were well aware on the role of emotional intelligence and emotional skills on work environment. Supervisors felt that emotional skills were very important on their work and thus they tend to operate using these skills while working. Emotional intelligence and emotional skills were strongly present in the supervisor work of the interviewed and thus had impact on the atmosphere and well-being at work. Important emotional skills considering the success of supervisor work perceived empathy, genuine caring, good self-knowledge, good interaction skills, an open and confidential atmosphere, good conflict resolution skills, motivation and strengthening positive emotions.

This study confirms that emotional intelligence and emotional skills are important in working life, and these skills are especially needed in managerial work. Supervisors play a major role in influencing the atmosphere in the organization. Good emotional skills help create a positive working atmosphere as well as motivated, committed and satisfied employees. It is worth investing in developing emotional skills in organizations, as it helps staff feel better and organizations to succeed better. Only a company whose personnel feels good can succeed.

Keywords: Emotional intelligence, emotional skills, supervisor work, social skills, interaction, empathy, well-being at work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
2.1 Opinnäytetyöongelma.....	6
2.2 Tietoperusta ja tärkeitä käsitteitä	7
3 TUNNEÄLY JA SEN TEORIAMALLIT	8
3.1 Tunneäly, mitä se on?	8
3.2 Peter Saloveyn ja John Mayerin tunneälymalli	10
3.3 Daniel Golemanin tunneälymalli	11
3.4 Reuven Bar-Onin tunneälymalli.....	14
4 TUNNEÄLY JA TUNNETAITOJEN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	15
4.1 Tunneäly ja tunnetaidot esihenkilötyössä	15
4.2 Tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa.....	19
4.3 Tunneällyn ja tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä	23
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	27
5.1 Tutkimusmenetelmät	27
5.2 Haastattelumenetelmä.....	28
5.3 Aineistonkeruusuunnitelma	29
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	31
6.1 Tunneäly ja tunnetaidot esihenkilötyössä	31
6.2 Tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa.....	35
6.3 Tunneällyn ja tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä	45
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	50
7.1 Johtopäätökset	50
7.2 Kehitysideoita	53
7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
7.4 Oman oppimisen pohdinta.....	56
7.5 Jatkotutkimusehdotukset	58
LÄHTEET.....	59
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	61

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tunnetaitojen ja tunneällyn rooli esihenkilötyössä. Aihe liittyy olennaisesti Tradenomin opintoihini, jossa suuntautumisenani on esihenkilötyö ja johtaminen. Innostuin tunnetaitojen roolista esihenkilötyössä ja organisaatioiden menestyksessä suorittaessani opintojeni tunnejohtaminen ja vuorovaikutus kurssia.

Opinnäytetyöni ongelmana on mikä on tunneällyn ja tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä. Tunneällyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia sekä muiden tunteita ja käyttää näitä taitoja taitavasti vuorovaikutustilanteissa ja sosiaalisissa suhteissa. Tunnetaidoilla taas tarkoitetaan konkreettisia taitoja, joita voi harjoittaa ja kehittää. Tunnetaidot kertovat, miten ihminen kohtaa ja käsittelee sen, mitä hänen sisällään tapahtuu ja mitä hänen ympärillään tapahtuu. Tunnetaitoja ovat mm. vuorovaikutustaidot ja omien tunnereaktioiden säätelytaidot. Tunneäly ja tunnetaidot täydentävät toisiaan tunteiden ymmärtämisessä ja hallinnassa. (Jääskinen, 2018.)

Tarkoituksenani on tutkia, miten esihenkilöt tunnistavat omaa tunneällyään ja tunnetaitojaan, miten he käyttävät ja hyödyntävät niitä työssään sekä mikä on tunneällyn ja tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja alaisten hyvinvoinnin vahvistamisessa esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Aihe on ajankohtainen, koska nykypäivänä henkilökohtaiset taidot ja tunnetaidot ovat entistä tärkeämpiä työelämässä menestymisen ja organisaatioiden menestymisen kannalta.

Tunnetaidot ja tunneäly ovat erityisen tärkeitä esihenkilötyössä, koska esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa ohjaamassa työntekijöitä. Esihenkilöiden tunnetaidot vaikuttavat organisaatiossa muun muassa siihen, millaiseksi tunneilmasto työpaikalla muodostuu. Empatian ja aitouden tärkeys korostuu

entistä enemmän tämän päivän työelämässä ja ne ovat ominaisuuksia, joita esihenkilöiltä halutaan. Tutkimalla tunneälyä ja tunnetaitoja esihenkilöiden näkökulmasta, saadaan tietoa siitä, miten he käyttävät tunnetaitojaan esihenkilötyössä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa pyritään saamaan parempaa ymmärrystä myös siihen, mikä on esihenkilöiden tunnetaitojen rooli työyhteisössä työilmapiirin luomisessa ja työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamisessa.

Tutkimuksen tulokset voivat auttaa esihenkilöitä hahmottamaan paremmin tunnetaitojen roolia ja tärkeyttä esihenkilötyössä sekä saamaan itselleen keinoja, miten tunneälyä ja tunnetaitoja voisi kehittää. Tutkimuksen odotetaan myös vahvistavan aiempaa teoriaa ja tutkimuksia tunnetaitojen roolista esihenkilötyössä, työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa, sekä antavan perusteita tunnetaitojen parantamiseen ja kehittämiseen organisaatioissa. Kehittämällä esihenkilöiden tunnetaitoja, organisaatiot voivat onnistua luomaan inhimillisemmän toimintaympäristön, jossa henkilöstö voi paremmin sekä on tehokkaampaa, motivoituneempaa ja sitoutuneempaa. Toivottavasti tämä lopputyö tarjoaa hyödyllistä tietoa ja inspiraatiota kaikille johtamisen parissa työskenteleville.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöongelmanani on mikä on tunneälyn ja tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä. Tunnetaidot ovat tärkeitä esihenkilöillä, koska heidän roolinsa on johtaa, ohjata sekä tukea työntekijöitä. Tunnetaidot auttavat mm. kommunikoinnissa, konfliktien ratkaisemisessa, positiivisten suhteiden luomisessa sekä yhteistyön edistämisessä. Tunneälyyn liittyviä taitoja ovat mm. tunteiden tunnistamista itsessä ja muissa, tunteiden ilmaisua, empatiaa, kykyä asettua toisen asemaan, vuorovaikutustaitoja, konfliktien hallintaa sekä hyvää sosiaalista sopeutumista. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 62.)

Tavoitteenani on selvittää, miten esihenkilöt tunnistavat omaa tunneälyään ja tunnetaitojaan, miten he käyttävät ja hyödyntävät niitä työssään sekä mikä on tunneälyn ja tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus on tarkoitus toteuttaa haastattelemalla viittä eri aloilla esihenkilötyössä työskentelevää henkilöä. Opinnäytetyön avulla saadaan ymmärrystä ja tietoa tunneälyn ja tunnetaitojen roolista esihenkilötyössä sekä saatujen tulosten perusteella mahdollisia kehittämissideoita, jotta esihenkilöt pystyvät kehittämään itseään.

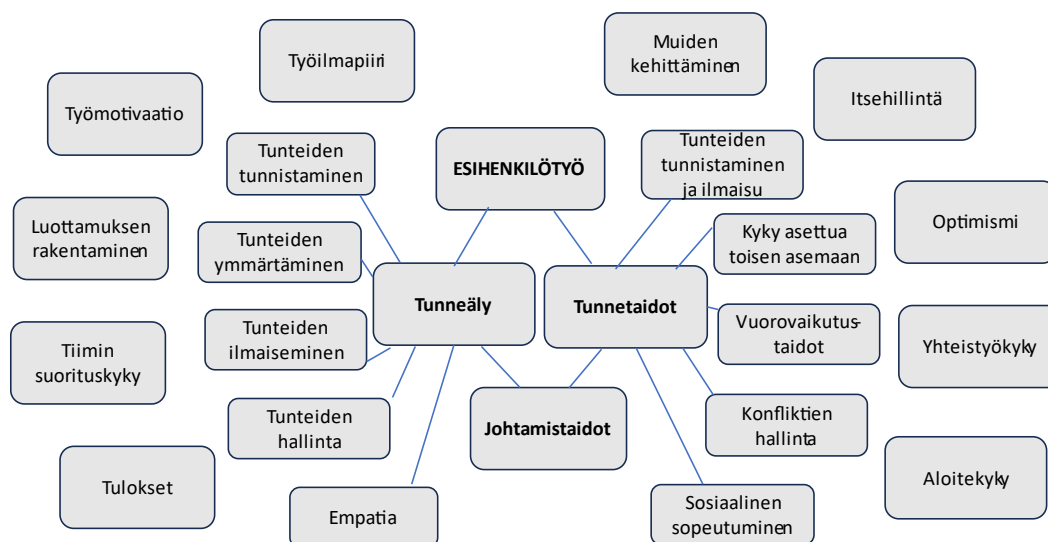
Tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) Miten esihenkilöt tunnistavat omia tunnetaitojaan ja kuinka he hyödyntävät niitä työssään?
- 2) Mikä rooli esihenkilöiden tunneälyllä ja tunnetaidoilla on työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamisessa?

2.2 Tietoperusta ja tärkeitä käsitteitä

Opinnäytetyöni teoreettisessa osuudessa käydään läpi tunneälyyn ja tunnetaitoihin liittyvää teoriaa. Tunneälystä- ja taidoista löytyy eri teorioita. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi tunnetuimmat teoriamallit, joita ovat Peter Saloveryn ja John Mayerin tunneälymalli, Daniel Golemanin tunneälymalli sekä Reuven Bar-Onin tunneälymalli. Näitä kolmea teoriamallia käsitellään tässä opinnäytetyössä, jotta myös lukijalle muodostuu monipuoleinen käsitys siitä, mitä tunneälyllä ja tunnetaidoilla tarkoitetaan. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi myös tunnetaitojen ja tunneälyn roolia esihenkilötyössä sekä millaisia tunnetaitoja esihenkilöillä olisi hyvä olla, jotta organisaatio menestyisi hyvin, työilmapiiri olisi hyvä ja ihmiset viihtyisivät siellä. Lisäksi tarkastellaan myös, miten tunneäly- ja taitoja voisi kehittää esihenkilötyössä. Tärkeitä käsitteitä aiheen ympärillä ovat mm. tunteiden tunnistaminen, tunteiden ymmärtäminen, tunteiden ilmaiseminen, tunteiden hallinta, empatia, vuorovaikutustaidot, itsehillintä,

optimismi, yhteistyökyky, aloitekyky, sosiaalinen sopeutuminen, konfliktien hallinta, työilmapiiri, työmotivaatio, luottamuksen rakentaminen, tiimin suorituskky ja tulokset.



Kuvio 1. Käsitekartta.

3 TUNNEÄLY JA SEN TEORIAM

3.1 Tunneäly, mitä se on?

Tunneälyn juuret löytyvät kaukaa historiasta; jo Platon on pohtinut ihmisen perustunteita kuten rohkeutta, iloa ja vihaa sekä todennut tunteiden vaikuttavan käyttäytymiseen. Myös Viikinkien ”Kuninkaan peili” – eepoksesta löytyy tunnetaitoihin liittyviä mietteitä ja neuvoja kuten kuinka olla iloinen ja miten saada uusia ystäviä. (Saarinen, 2001, s. 24.) Ilmiönä tunneälyä on tutkittu 1920-luvulta lähtien. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 60). Kuitenkin ensimmäinen laaja teoria tunneälystä on esitetty vasta vuonna 1990 kahden psykologin; Peter Saloveyn ja John Mayerin toimesta. (Goleman, 2012, s. 361).

Tunneälyllä tarkoitetaan kyvykkyyttä havaita tunteita sekä itsessä että muissa sekä taitoa hallita niin omia tunnetiloja kuin myös ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja. Tunneälyssä on kyse itseen ja muihin ihmisiin ja tilanteisiin liittyvistä tunnetaidoista- ja tiedoista sekä niiden pohjalle rakentuvista toimintatavoista. Tunneäly on perinteisen kognitiivisen älyn rinnalla myös älykkyyttä, ja sitä voi kehittää riippumatta persoonallisuudesta. (Saarinen & Kokkonen, 2003, s. 17.) Tunneälyä tarvitaan täydentämään perinteistä älyä. (Goleman, 2012, s. 361).

Siinä kun perinteinen kognitiivinen älykkyys, joka määritellään kyvyksi ymmärtää, oppia, muistaa, ratkaista ongelmia, ajatella rationaalisesti sekä soveltaa oppimaansa auttaa meitä strategisella tasolla, niin tunneälyä tarvitaan selviytymiseen ympäristön paineista ja vaatimuksista. Molempia älykkyyden puolia tarvitaan. (Saarinen, 2001, s. 25; Saarinen & Kokkonen, 2003, s. 17.)

Tunneäly on nimensä mukaisesti sekä tunnetta että älyä. Kun tunteet ja järki toimivat yhdessä niin ihminen pystyy ratkaisemaan eteen tulevia tilanteita tasapainoisesti tarvittaessa joustuen. Ihmissuhteissa tulee tällöin esiin aito sosiaalinen sujuvuus sekä empaattisuus. Muiden tunteet ja tarpeet pystytään tunnistamaan. Tämän seurauksena ihmissuhteet syvenevät ja elämänhallinta on parempaa. (Saarinen & Kokkonen, 2003, s.19.)

Tunneälykäs ihminen toimii joustavasti, hän on sosiaalisesti sujuva ja oma itsensä ja hän pystyy myötäelämään ja ymmärtämään muiden tunteita ja kokemuksia. Hän pystyy myös säätelemään omia tunteitaan ajattelun ja toiminnan keinoin ja ilmaisee tunteitaan rehellisesti ja tasapainoisesti. Hän asettaa itselleen myös muutostavoitteita ja on aktiivinen niiden saavuttamiseksi. (Saarinen & Kokkonen, 2003, s. 19.)

Kun puhutaan tunteista työelämässä niin juuri tunneäly käsite nousee keskeiseksi. Kun tunneälyä on tutkittu niin tuloksista käy ilmi, että kaikilla aloilla tunnetaidot ovat vähintään kaksi kertaa tärkeämpiä kuin puhtaasti älylliset kyvyt. Menestyminen huippuosaamisen tasolla riippuu lähes kokonaan tunneälystä. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 62.)

3.2 Peter Saloveyn ja John Mayerin tunneälymalli

Tunneäly, englanniksi ”emotional intelligence” käsitteen toivat tieteelliseen keskusteluun ensimmäistä kertaa psykologi tutkija Peter Salovey ja John Mayer vuonna 1990. Saloveyn ja Mayerin mukaan tunneälyn kannalta keskeinen tekijä on ihmisen kyky vaikuttaa omiin ja toisten ihmisten tunnetiloihin. (Saarinen & Kokkonen, 2003, s.16-17.)

Tunneäly käsitettä on käytetty tunteiden tiedostamisesta. Se on vaikeasti määriteltävissä ja sen vuoksi hieman kiistanalainen. Mayerin ja Saloveyn mukaan tunneäly on kykyä havaita, arvioida ja ilmaista tunteita, kykyä tavoittaa ja tuottaa tunteita edistämään ajattelua, kykyä ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa sekä kykyä säädellä tunteita edistämään emotionaalista ja intellektuaalista kasvua. Heidän tunneäly mallinsa rakentuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tunteiden havaitseminen, tunteiden käyttäminen ajatteluun, tunteiden ymmärtäminen sekä tunteiden reflektiivinen säätely. (Paasivaara, 2010, s. 77.)

Tunteiden havaitsemisella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia tunteita sekä muiden tunteita. Omalla kohdalla se tarkoittaa sitä miltä tunteet tuntuvat fyysisessä tilassa sekä ajatuksissa. Muiden kohdalla tunteita voi tulkita kasvojen ilmeistä, käyttäytymisestä, äänensäyvästä sekä kuvista. Tunteiden havaitseminen on perusta tunteiden käytölle. Myös tunteiden ilmaisu ja tunteisiin liittyvät tarpeet ovat osana tunteiden havaitsemista ja tunnistamista. Sanallisesti tunteet voivat olla esimerkiksi rakentavia tai sitten vaikkapa pahansuopia. Se, millaisia sanoja valitsee, vaikuttaa vastapuoleen aiheuttaen vastareaktion. (Paasivaara, 2010, s. 77-78; Goleman & Boyatzis, 2008, s. 505-508.)

Kun tunteita käytetään ajatteluun, niin pystytään edistämään kognitiivisia kykyjä kuten ongelmanratkaisua ja ajattelua. Innovatiivinen ja luova ajattelu ovat paljolti kiinni mielialasta. Tunteiden ymmärtäminen edellyttää, että pystyy ymmärtämään tunteiden välisiä yhteyksiä sekä vaihteluita, jotka ovat

monimutkaisia. On myös pystyttävä tulkitsemaan mitä tunteet merkitsevät erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. (Paasivaara, 2010, s. 77-78; Goleman & Boyatzis, 2008, s. 505-508.)

Tunteiden säätely tarkoittaa kykyä hallita tunnetiloja sekä itsessä että muissa. Tärkeää tunteiden ilmaisussa olisi löytää tasapaino. Tunteita ei ole tarkoitus sulkea pois, muttei ole tarkoitus myöskään mässäillä niillä. Tärkeintä olisi kehittyä tiedostavaksi ja välittäväksi persoonaksi sekä löytää omat vahvuudet. Kun tunteet tiedostetaan ja hyväksytään, se auttaa antamaan voimavaroja kielteisyyttä vastaan sekä elinvoimaa ja iloa jottei stressi ja negatiivisuus pääse vallalle. (Paasivaara, 2010, s. 77-78; Goleman & Boyatzis, 2008, s. 505-508.)

3.3 Daniel Golemanin tunneälymalli

Daniel Goleman on tehnyt tunneälykäsitteen tunnetuksi teoksellaan Tunneälylahjakkuuden koko kuva. Teos ilmestyi vuonna 1997. Golemanin määritelmän mukaan tunneälyssä on kyse ihmisten ominaisuuksista, jotka vaikuttavat siihen, miten kaikki inhimillinen kanssakäyminen sujuu. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 62.) Golemanin mukaan perinteinen intellektuaalinen älykkyysosamäärä ja tunneäly muodostavat yhdessä ihmisen kokonaisälykyyden. (Kultanen, 2023, s.132). Goleman on määritellyt tunneällyn osa-alueiksi seuraavat viisi tekijää: Itsetuntemus, itsehallinta, motivoiminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt.

Itsetuntemus on tietoisuutta omista tunteista ja kykyä tarkkailla niitä sekä käyttää niitä päätöksentekoon. Ihmisen tunteet virtaavat koko ajan, aivan kuten ajatukset. Näiden tunteiden tiedostaminen on tunneällyn avaintekijöitä, jotta ihminen pystyy ymmärtämään itseään ja tekemään onnistuneita päätöksiä koskien omaa elämäänsä. Jos ihminen ei pysty havaitsemaan tunteitaan niin ne alkavat ohjailia ihmistä. Tällaisia tunteita luonnehditaan sekaviksi, käsittämättömiksi, tukahdutetuiksi ja piileviksi. Tällöin ihminen saattaa tehdä tukahdutettujen tunteiden ohjaamana selittämättömiä päätöksiä. Kun ihminen tiedostaa

myös negatiivisia tunteita niin hän toipuu niistä nopeammin. Ylipäätään kaikenlaisten tunteiden tunnistaminen auttaa niiden käsittelyssä. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 63-64,70; Goleman, 2012, s. 362.)

Tunteet pitää oppia myös hyväksymään. Kun tunteet tiedostetaan niin voi niihin eläytyä niiden syytä ymmärtäen. Kun tunteet kohtaa niin niihin liittyvä ahdistus ja epämääräisyys häviää ja oppii ymmärtämään mistä tunteessa on kyse ja mihin se liittyy omassa elämänkaareissa ja tunneperimässä. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 63-64,70; Goleman, 2012, s. 362.)

Tunteet syntyvät itsestään ja spontaanisti, eikä ihminen pysty kontrolloimaan tunteitaan tai päättämään niistä, mutta ihminen pystyy havaitsemaan tunnetilan, jonka tunteet aiheuttavat. Kun tunteita osaa tiedostaa niin syntyy ymmärrys myös siitä, että omat tunteet vaikuttavat muihin ihmisiin. Kun ihminen on vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja havaitsee itsessään vaikuttavia tunteita, oppii hän erottamaan niitä muiden tunteista, jotka ovat tarttuneet muista ihmisistä. Myös mm. yhteiskuntaa koskettavat tapahtumat ja työyhteisö saavat aikaan tunteita. Tunteet ovat yhteydessä muiden tunteisiin ja vaikuttavat näin toiminnalliseen käyttäytymiseen. Itsetuntemukseen liittyy myös hyvä käsitys omista taidoista sekä hyvä todellisuuden mukainen itseluottamus. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 63-64,70; Goleman, 2012, s. 362.)

Itsehallinta tarkoittaa sitä, että tunteet pystytään hallitsemaan ja käsittelemään siten että ne helpottavat tehtävistä suoriutumista ja ahdistavista tunteista toipumista. Lisäksi tunteet pystytään ilmaisemaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Tunteiden hallinnalla ei tarkoiteta kuitenkaan tunteiden tukahduttamista eikä se poista tunteiden kokemista. Ihminen, joka osaa hallita tunteitaan, pystyy pääsemään irti esimerkiksi huolestuneisuudesta tai ärtyisyydestä nopeammin. Ihminen pystyy myös rauhoittamaan itseään tai välttämään ylireagoitintia, kun hän osaa hallita tunteitaan. Näin välttään ei toivotulta käytökseltä. (Isokorpi & Viitanen 2001, s. 65-66.)

Kun Ihminen on tunteiden vallassa niin järkevien päätösten tekeminen on mahdotonta, oli kyse sitten kielteisistä tai myönteisistä tunteista. Kun oppii

tunteitaan itseään paremmin, niin oppii myös hallitsemaan tunteitaan. Tunteiden ilmaisemisessa voi myös kehittyä paremmaksi. Tunteiden tyyneys on myös psykosomaatiikan kannalta tavoitteena. Kun ihmisellä on toiminnallisia häiriöitä niin niiden taustalla monesti oletetaan olevan negatiivisesti vaikuttavia tunteita kuten vihaa, katkeruutta tai surua. Siksi myös psykosomaatiikan tasolla pyritään kokemaan, muuttamaan ja ilmaisemaan tunteita. Tunteista puhumisella ja niitä ilmaisemalla on parantava vaikutus. Sosiaalinen tuki ja tunteiden kognitiivinen käsittely vaikuttavat tunteiden hallinnan ja oireiden väliseen vaihteluun. (Isokorpi & Viitanen 2001, s. 65-66.)

Motivoimisella tarkoitetaan sitä, että pystyy motivoimaan itseään eli käyttämään tunteitaan tuottavasti. Tällä tarkoitetaan tunteiden valjastamista itsensä motivointiin myös vaikeissa tilanteissa. Näin saadaan aikaan luovaa ja tuloksellista toimintaa kaikilla elämän osa-alueilla. Tähän kykyyn liittyy olennaisesti itsekuuri. Omia mielihaluja ja tarpeiden tyydytystä on pystyttävä siirtämään. Muutoin toiminta on helposti lyhytjänteistä ja impulsiivista ja näin ei saada aikaan kestäviä saavutuksia. Hyvin motivoitunut ihminen on päämäärätietoinen, tavoitteellinen ja hänellä on hyvä aloitekyky. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 67; Goleman, 2012, s. 362.)

Empatia on kykyä ymmärtää lähimmäisten tunteita ja nähdä asiat heidän kannaltaan. Empaattinen ihminen tunnistaa ja havaitsee kanssaihmissen tunteet sanattomasti. Empaattiset ihmiset ovat herkkiä havaitsemaan sosiaalisia viestejä, joita muut välittävät sanattomien keinojen kuten ilmeiden ja äänensävyn avulla. Tämä taito on ihmissuhdetaitojen kulmakivi. Empaattiset ihmiset kykenevät päättämään muiden sosiaalisista viesteistä mitä he kulloinkin tarvitsevat ja haluavat ja huomioivat sen. Empaattiset ihmiset pystyvät myös luomaan yhteishenkeä ja yhteisymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 67.)

Sosiaaliset kyvyt ovat ihmissuhteiden ja niihin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä ja hallintaa. Puhutaan monesti sosiaalisesta älykkyydestä. Sosiaalisesti taitava ihminen omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja nämä taidot auttavat häntä menestymään kaikissa ihmisyhteisöissä. Hyviä vuorovaikutustaitoja

arvostetaan tämän päivän työelämässä ja niitä voi hyödyntää mm. johtamisessa, neuvotteluissa sekä tiimityöskentelyssä. Sosiaalinen älykkyys voi ilmetä myös negatiivisella tavalla, jos henkilö käyttää sosiaalisia taitojaan muiden kiusaamiseen, manipuloimiseen tai loukkaamiseen. Tähän vaikuttaa tilanne, yksilön tavoitteet ja hänen muu persoonallisuutensa mm. empatiakyky ja moraalinen kehitystaso. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 69.)

Nämä tunneälyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia ja jokainen niistä vaikuttaa omalla tavallaan. Lisäksi ne ovat keskenään vuorovaikutuksessa eli osa-alueet tukevat toinen toisiaan. Ne ovat myös hierarkkisia eli esimerkiksi jotta voi tuntea empatiaa on oltava hyvä itsetuntemus. Jokaisella on mahdollisuudet oppia näitä tunneälyn osa-alueita ja kehittyä niissä. (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 70; Goleman, 2012, s. 362.)

3.4 Reuven Bar-Onin tunneälymalli

Reuven Bar-On on amerikkalainen psykologi ja hän kiinnostui 1980-luvulla siitä, miksi ihmiset, joilla on korkea älykkyysosamäärä menestyvät usein heikommin työelämässä ja vapaa-ajallaan kuin henkilöt, joilla ei ole niin korkea älykkyysosamäärä. Hän keräsi neljältä vuosikymmeneltä yhteen erilaisia teorioita ja tutkimustuloksia menestymiseen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Bar-On määrittelee tunneälyn joukoksi henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista. Hänen työnsä pohjaa David Wechslerin älykkyysosamäärän, Abraham Maslowin tarvehierarkioiden, Howard Gardnerin seitsemän älykkyiden lajin ja John Mayerin ja Peter Saloveyn tunneäly-käsitteen tutkimuksiin. (Saarinen, 2001, s. 24-28; Jabe, 2017, s. 237; Riggio, 2014; Bar-On, 2006, s.14-15; Kultanen, 2023, s. 127.)

Bar-On on tehnyt kansainvälistä kenttätöitä 1990-luvun alussa tunneälyteoriaansa tieteellisesti testaamiseksi. Yli tuhannesta tutkimusmuuttujasta nousi tilastollisten analyysien pohjalta esille viisi tunneälyn päätekijää, joita ovat intra- ja interpersoonallinen tunneäly, sopeutuminen, paineensieto ja yleinen

hyvinvointi. Intrapersonallisella tunneälyllä tarkoitetaan itsensä tuntemista ja omien tunteidensa ymmärtämistä. Interpersoonallisesti älykäs ihminen taas ymmärtää, kannustaa ja kuuntelee muita. (Saarinen, 2001, s. 24-28; Jabe, 2017, s. 237; Riggio, 2014; Bar-On, 2006, s.14-15; Kultanen, 2023, s. 127.)

Nämä viisi tunneälyn päätekijää jakautuvat edelleen 15 tunneälyn osatekijäksi, jotka kuvaavat asenteita, ajattelu-, toiminta- ja reagoititapoja, itsetuntemusta, omien tunteiden tiedostamista, vakuuttavuutta, itsenäisyyttä, sosiaalista vastuuta, empatiaa, vuorovaikutusta, todellisuudentajua, ongelmanratkaisua, joustavuutta, stressinsietoa, impulssien hallintaa, onnellisuutta ja optimismia. Nämä viisitoista osatekijää ovat keskenään monimutkaisissa riippuvuussuhteissa. Näistä viidestätoista tunneälykkäälle toiminnalle välttämättömiä perustoja ovat tietoisuus omista tunteista, vakuuttavuus, empaattisuus, todellisuudentaju ja impulssien hallinta. Niin sanottuina seuraamustekijöinä ovat itsensä toteuttaminen, vuorovaikutus, ongelmanratkaisu ja onnellisuus. Ydintekijöiden ja seuraamusten välillä on välittävät tekijät, joita ovat itsenäisyys, itsetuntemus, sosiaalinen vastuu, joustavuus, stressinsieto ja optimismi. Bar-On on koonnut yhteen tieteellisesti pätevän, selkeän ja ymmärrettävän joukon tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiimme ja selviytymiseemme. Häntä pidetään tunneälyn pioneerina ja lanseeraajana. (Saarinen, 2001, s. 24-28; Jabe, 2017, s. 237; Riggio, 2014; Bar-On, 2006, s.14-15; Kultanen, 2023, s. 127.)

4 TUNNEÄLY JA TUNNETAIDOT ESIHENKILÖTYÖSSÄ JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

4.1 Tunneäly ja tunnetaidot esihenkilötyössä

Kun on tutkittu tunneälyn vaikutuksia työelämässä ja työssä menestymiseen on saatu selville, että tunneäly on tärkeämpi tekijä menestymiseen kuin perinteinen kognitiivinen älykkyys. (Saarinen, 2001, s. 31). Ruotsalainen psykologian tohtori Margareta Sjölund on todennut että ”tunneälyllä on suora yhteys sekä henkilökohtaiseen menestymiseen että tuloslaskelman viimeiselle riville”.

Ruotsalainen Kandidata Oy on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan eri puolilla maailmaa olevilla huippujohtajilla on korkea älykkyysosamäärä mutta erottavana tekijänä on tunneäly. Tunneäly osoittautui tutkimuksessa huomattavasti tärkeämmäksi kuin älykkyys. (Jabe, 2006, s. 230.) Tunneäly on selkeästi merkittävin tekijä ja se selittää työssä menestymistä enemmän kuin mikään muu yksittäinen tekijä, käy ilmi Golemanin kokoamista tutkimuksista. (Aalto-Setälä, s. 46).

Perinteisen älykkyuden lisäksi tarvitaan siis tunneälyä, jonka mittari on EQ. Tunneälyä voi kehittää paremmaksi, kun tietää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Sen sijaan älykkyysosamäärä pysyy jokseenkin vakiona koko elämän ajan. Henkilöstön tunneälyä kannattaa kouluttaa ja kehittää jo yksistään sen takia, että yritys on kannattavampi, kun sen henkilöstöllä on korkea tunneäly. Tunneäly myös kehittyy iän myötä. (Jabe, 2006, s. 230-232.)

Ajattelun älykkyys eli intraälykkyys on tärkein älykkyuden alue esihenkilötyön onnistumisen kannalta. Se auttaa oman käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämisessä. Intraälykkyys luo pohjan interälykkyydelle eli ihmisten johtamisen ja vaikuttamisen alueille. Intrapersonallisesti älykäs henkilö on taitava ymmärtämään ja hahmottamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan realistisesti. Hän ymmärtää omia halujaan ja tunteitaan ja osaa analysoida itseään ja omia kehittämistarpeitaan. Intrapersonallinen älykkyys on ihmisen sisäisen viisauden lähde ja se heijastuu meidän suhteisiimme muiden ihmisten kanssa sekä toimintaamme. Intrapersonallisesti älykäs ihminen ajattelee myös positiivisesti asioista ja osaa suhtautua itseensä kriittisesti. Näin hän pystyy kehittämään itseään myönteisempään suuntaan. Intraälykkyteen voi itse vaikuttaa koska ajatteluhan on ihmisen itse valitsemaa. (Kultanen, 2023, s.80.)

Interälykkyys on toiseksi tärkein taito esihenkilötyössä. Interpersoonallisesti älykäs eli sosiaalisesti älykäs esihenkilö on taitava vuorovaikuttaja. Hän tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa, mikä rauhoittaa ja parantaa työpaikan ilmapiiriä. Interpersoonallisesti älykäs esihenkilö on taitava aistimaan muiden tunnetiloja, motivaatioita, jännityksiä ja aikomuksia ja on taitava vaikuttamaan muiden ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Hän kykenee menemään osittain toisen

ihmisen maailmaan vuorovaikutustilanteissa. Tämä on keskeinen pohja johtamistyön onnistumiselle. Interpersoonallisesti älykäs esihenkilö on taitava keskittymään asioihin, jotka ovat muille tärkeitä. Hän muistaa tiimensä kiinnostuksen kohteet, näkemyksen maailmasta, motivaation, henkilökohtaiset tarinat ja aikomukset. Hän on taitava ennakoimaan tiimensä jäsenten tunteita, päätöksiä ja toimia. Nämä taidot ovat kiistatta merkityksellisiä hyvälle esihenkilötyölle. (Kultanen, 2023, s. 121-124.)

Esihenkilö joutuu huomattavien henkisten paineiden alle työssään. Hänelle on asetettu korkeat vaatimukset niin työntekijöiden kuin asiakkaiden puolelta. Jotta pystyy kohtaamaan ne, niin esihenkilön on tunnistettava omat vahvuutensa ja rajoitteensa sekä hänellä tulisi olla tunneälyä. Tunnejohtajuus ei tarkoita kuitenkaan sitä, että esihenkilö toimii terapeuttina vaan on löydettävä työyhteisöön sopiva keskustelukulttuuri ja tunneilmasto. (Paasivaara, 2010, s. 63.)

Tunneälyn avaintekijänä on tunteiden tiedostaminen. Kun on tietoinen omista tunteistaan, on taitoa tarkkailla niitä. Tämä auttaa ymmärtämään paremmin itseä ja omia päätöksiä. Esihenkilölle aito tietämys omista tunteista auttaa häntä saamaan luotettavan tuntuman omien päätöstensä pohjalle. Myös ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa tietoisuus omista tunteista on tärkeää, kun yrittää selvittää muiden ihmisten tunteiden virtaa. Kun tunnistaa tunteensa, niin ei jää niiden armoille. (Paasivaara, 2010, s. 78; Sehgal, 2023.)

Tunneälykkäät esihenkilöt ovat empaattisempia ja myötätuntoisempia ja tulevat hyvin muiden kanssa toimeen sekä he osaavat vaikuttaa muihin rakentavalla tavalla, jotta päästäisiin yhteisiin päämääriin. He ovat hyviä inspiroimaan ja kehittämään ja ymmärtävät muita sekä osaavat vaikuttaa muihin. Tunneälykkäät esihenkilöt osaavat toimia sovittelevasti ristiriitatilanteissa ja vaikka erimielisyyksiä ilmaantuisi, he pystyvät toimimaan yhteistyössä rakentavasti. (Öller, 2020.)

Kun esihenkilöllä on hyvä itsetuntemus, pystyy hän ymmärtämään realistisesti mitä työyhteisössä tapahtuu. Hyvä itsetuntemus edistää myös johtamistaitoja.

Nykyajan tietoyhteiskunta edellyttää esihenkilöiltä yhä enemmän riippumattomuutta, itsenäisyyttä, kekseliäisyyttä, ennakkoluulottomuutta, luovuutta sekä kykyä ottaa riskejä ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Tärkeää olisi tunnistaa omat rajansa ja myös kokeilla niitä, ettei väsy haasteiden alle. Kun osaa johtaa myös itseään niin se lisää hallinnan tunnetta työssä ja vähentää stressiä ja uupumista. (Paasivaara, 2010, s. 64, 66.)

Hyvä itsetuntemus auttaa myös olemaan luova ja innovatiivinen. On tutkittu, että suomalaisten mielenlaatu on jollain lailla pessimistinen, varovainen ja nöyristelevä. Esihenkilön olisi kuitenkin uskallettava olla luova ja ennakkoluuloton jotta työyhteisö voisi menestyä. Luovat johtajat ovat joustavia, omaperäisiä, huumorintajuisia, itsenäisiä, herkkiä, avoimia, kriittisiä sekä itsekriittisiä. Jäykkä toimintatapa, ennakkoluulot, liiallinen tulosten ja täydellisyyden tavoittelu estävät luovuuden. Kun esihenkilöllä on hyvä itsetuntemus, hän pystyy ratkaisemaan ongelmia ja tarkastelemaan kriittisesti omaa johtajuuttaan sekä kasvamaan ihmisenä. (Paasivaara, 2010, s. 66-67; Sehgal, 2023.)

Hyvä esihenkilö tunnistaa omansa sekä muiden tunteet, mutta ei ole tunteidensa vietävissä vaan kykenee hillitsemään itseään myös tunnemyrskyissä ja kontrolloimaan tunteitaan. Tällöin voi tarvittaessa olla läsnä empaattisesti, mutta myös ottamaan etäisyyttä tarvittaessa, jos tunneryöppy pääsee yllättämään. Tämä on todella tärkeä taito esihenkilötyössä. Hänen tehtävänään on saavuttaa tiettyjä tavoitteita yhdessä alustensa kanssa. (Jabe, 2006, s. 235-237.)

Esihenkilön on pystyttävä vaikuttamaan toisiin ihmisiin ja mm. motivoimaan heitä. On pystyttävä motivoimaan itseään, jotta pystyy motivoimaan muita. Tunneälykkäät ihmiset pystyvät kontrolloimaan impulssejaan ja rauhoittamaan tarvittaessa itsensä. Hyvä esihenkilö suhtautuu kypsästi myös erilaisuuteen ja osaa kuunnella aktiivisesti sekä esittää kysymyksiä. Hän myös osaa ajatella erilaisuuden olevan rikkaus ja mahdollisuus. Hän myös haluaa oppia tuntemaan muut ihmiset sekä heidän ajatteluaan. Kun hyväksyy erilaisuuden, voi saada yhdessä paljon aikaan. Hyvä esihenkilö yrittää myös vaikuttaa

positiivisesti tunnetasolla muihin ihmisiin eikä hän käytä väärin valtaansa. (Jabe, 2006, s. 235-237; Sehgal, 2023; Thompkins, 2023.)

Työpaikalla, jossa ei ole tunneongelmia, on toimiva johtajuus ja perustehtävät ja tavoitteet ovat ihmisille selvät. Silloin jos ongelmia ilmenee, niin esihenkilö todennäköisesti välttelee hankalien asioiden esiin tuomista. Tällöin painolastia kertyy juuri tunteiden alueelle. Työyhteisö ei voi hyvin, jos esihenkilö vetäytyy johtamistehtävistään tai toisaalta jos hän on liian autoritäärinen. Jokainen ihminen on vastuussa työpaikan ilmapiiristä. Tunneäly testejä voi teettää yksittäisille ihmisille tai voi myös mitata koko työyhteisön tunneilmaston. Reuven Bar-On on kehittänyt tunneälytestin 17- vuoden kansainvälisen tutkimustyön tuloksena. Testin avulla voidaan kartoittaa mm. ihmisen tunnepuolen vahvuuksia ja heikkouksia sekä taitoja ja potentiaalia ja laatia kehitysohjelma henkilölle. (Jabe, 2006, s. 225, 232; Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 74.)

4.2 Tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa

Useiden tutkimusten perusteella inhimillinen kyky on tärkeämpää kuin yleisälykkyyks tai ammatilliset taidot. Inhimilliset taidot ovat kykyä ymmärtää muita ihmisiä, kyky työskennellä heidän kanssaan ja ymmärtää yksilöiden motivaatioiden taustoja. Inhimillisen kyvyn omaava esihenkilö voi konkreettisemmin ymmärtää mistä ihmiset innostuvat, ja he kykenevät hahmottamaan työtä ja työympäristöä myös toisten näkökulmasta. Kun suhde esihenkilöön on myönteinen se auttaa työssä suoriutumiseen sekä lisää positiivista sosiaalista kanssakäymistä myös muissa suhteissa työpaikalla. Tämä taas lisää johdettavien hyvinvointia. Suomalaisessa kunta 10- tutkimuksessa on osoitettu, että epäoikeudenmukaisten esihenkilöiden alaiset sairastavat enemmän. Tutkimuksissa on myös havaittu, että myönteisen esihenkilön alaiset eivät vaihda työpaikkaa niin herkästi. Englantilaisessa tutkimuksessa on lisäksi havaittu, että myönteisen esihenkilön alaiset palvelevat asiakkaitaan paremmin. Kun esihenkilö on tunneälykäs ja reflektoi omia tunteitaan ja toimintaansa, pystyy hän paremmin inspiroimaan muita ja ylläpitämään kaikkien edun mukaista tunneilmastoa. (Aalto-Setälä, s. 61, 64-66.)

Työhön sitoutumisella, työhyvinvoinnilla ja tunneosaamisella on selkeä yhteys. Tunneälykäs esihenkilö saa työyhteisönsä voimaan hyvin. Tunneälykkyys ei kuitenkaan tarkoita esihenkilötyössä sitä, että esihenkilö olisi aina kaikkien mielestä mukava eikä koskaan tee ikäviä päätöksiä, jottei kenenkään mieli pahoituisi. Jotta työyhteisö voisi hyvin, kannattaa tunnetaitoja kehittää johtamisessa, koska johtamisella on suora vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. (Saarinen & Aalto-Setälä, 2013, s. 8.)

Jotta voisi olla tunneosaava johtaja, pitää johtajalla olla hyvä tunne-elämä koskeva itsetuntemus. Sen lisäksi että esihenkilö tekee päätöksiä ja kantaa vastuuta, tekee hän myös emotionaalista työtä, jossa omalla käytöksellä pystyy vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin. Tunneälykäs esihenkilö motivoi tiimensä jäseniä kannustamalla heitä ja antamalla tunnustusta heidän työstään. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja saa työntekijät sitoutumaan työhön ja työpaikkaan. (Saarinen & Aalto-Setälä, 2013, s. 8, Mosunic, 2024.)

Tunneosaamisen on todettu vaikuttavan myös työhön asennoitumiseen, tyytyväisyyteen, asiakaspalvelun laatuun ja tuottavuuteen. Tunneosaava esihenkilö luo positiivisen ja osallistavan työilmapiirin, viestii ja vaikuttaa myös tunnetasolla, luo mahdollisuuksia uusille yhteistyöverkostoille, omaa terveen itseluottamuksen ja kykenee sopeuttamaan omaa tyyliään tilanteen vaatimalla tavalla. Tunneälykäs esihenkilö ymmärtää tiimensä jäseniä syvemmillä tasolla. Hän pystyy aistimaan tiimensä tunnelman ja ymmärtää heidän tunteitaan. Tämä auttaa kommunikoimaan paremmin. Tunnetaidot ovat välttämättömiä, jotta pystytään luomaan työyhteisö, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu ja ymmärretty. Kun jokainen kokee olevansa arvostettu ja tuettu niin työympäristö on myönteinen ja työntekijät ovat onnellisia ja tuottavia. Kun esihenkilöllä on huono tunneosaaminen hän tuo itseään koko ajan esille, toimii jäykästi, ei pysty solmimaan uusia yhteistyösuhteita, pitäytyy asialinjalla kaiken aikaa sekä on kireä ja varautunut. (Aalto-Setälä, 2013, s. 48; Sehgal, 2023; Thompkins, 2023.)

Tunteiden ilmaisu on tärkeässä asemassa työyhteisöissä ja kaikki ihmiset ilmaisevat tunteitaan. Positiivisten tunteiden ilmaisun on todettu lisäävän yhteistyökykyä ryhmässä ja vähentävän konflikteja. Kielteiset tunteet kuten suuttumus, ärtyisyys ja turhautuneisuus kulkeutuvat helposti eteenpäin ja esihenkilö onkin tärkeässä roolissa ikäviä tunteita nostattavien tilanteiden ja tapahtumien ennaltaehkäisyssä. Kielteiset tunteet ovat vaikutukseltaan pitkäkestoisempia kuin myönteiset tunteet ja vaikuttavat negatiivisella tavalla työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Aalto-Setälä, 2013, s.58.)

Hyvällä tunneilmastolla on suuri merkitys organisaatiossa. Jos tunneilmasto on pelokas, hillitty tai lannistunut niin työntekijöiltä katoaa aito sitoutuminen työhön, innostus, mielikuvitus, luovuus ja sosiaalinen vuorovaikutus. Ja kun työntekijöillä on negatiivisia tunteita niin heidän keskittymiskykynsä, muistinsa, kykynsä tehdä päätöksiä ja oppimiskykynsä heikkenevät tai katoavat. Tunteet vaikuttavat mielen, kehon ja aivojen toimintaan monin eri tavoin. Jos työntekijä on stressaantunut tai pelokas niin hänen energiansa menee selviytymiseen ja turvan varmistamiseen. Tällöin hän ei kykene ajattelemaan monipuolisesti ja huomiokyky on pelkoa herättävissä yksityiskohdissa. Jos työntekijällä on positiivisia tunteita niin hänen ajattelunsa on joustavaa ja laajaa, hän pystyy hahmottamaan hyvin kokonaisuuksia sekä toipuu hyvin vastoinkäymisistä. Tunteilla on siis suuri vaikutus työntekijän toimintakykyyn. (Rantanen ym., 2020, s. 32-36; Tuominen, 2020, s. 7; Mayer ym., 2008.)

Myös kun esihenkilö ymmärtää ja hallitsee tunteitaan tehokkaasti, pystyy hän luomaan turvallisen ilmapiirin työpaikalle, jossa tiimin jäsenet pystyvät ajattelemaan luovasti ja jakavat uusia ideoita. Kun ympäristö on turvallinen, ihmiset uskaltavat paremmin ottaa riskejä ja kehittävät innovatiivisia ratkaisuja. Tunteet vaikuttavat aina myös päätöksentekoon, tiedon prosessointiin, sosiaaliseen toimintaan sekä ongelmanratkaisukykyyn. Hyvä tunneilmapiiri on rikas ja monipuolinen ja siihen kuuluu myös vähemmän halutut tunteet. Hyvä tunneilmapiiri ja tunteiden johtaminen ovat välttämättömiä, jotta saadaan luotua parhaat työpaikat. (Rantanen ym., 2020, s. 32-36,50; Tuominen, 2020, s. 7; Mayer ym., 2008.)

Hyviin esihenkilötaitoihin kuuluu myös, että hän auttaa ihmisiä uskomaan itseensä. Aito välittäminen on ihmisille tärkeintä. Esihenkilön tulisi osata myös kiittää ja huomioida alaisiaan. Tämä motivoi ihmisiä tekemään työnsä paremmin. Tunneälykkäät esihenkilöt ovat hyviä tukemaan tiimiään. Osaamisen kehittämisen kannustaminen ja rakentavan palautteen antaminen tukevat tiimin jäsenten ammatillisia matkoja. Tämä auttaa heitä urakehityksessä sekä hyödyttää organisaatiota, kun työntekijät ovat osaavia ja ammattitaitoisempia. (Jabe, 2006. s. 238-240.)

Tunneälykkyys auttaa myös rakentamaan vahvoja luottamuksellisia suhteita tiimin jäseniin. Kuuntelemalla työntekijöiden huolia, kommunikoimalla hyvin ja olemalla empaattinen saa aikaan keskinäistä kunnioitusta ja vahvoja siteitä esihenkilön ja tiimin välillä. Alainen haluaa kuulla esihenkilöltä, miksi hänen työnsä on tärkeää. Hänen itsetuntonsa kasvaa positiivisesta palautteesta sekä onnistumisen kokemuksista. Kun itsetunto on hyvä, ihmiset käyttävät koko kapasiteettinsa työhönsä ja tehtäviinsä. Jos he taas pelkäävät esim. suuttumista virheistä, he tulevat passiiviseksi ja lakkaavat yrittämästä. (Jabe, 2006. s. 238-240.)

Tunteiden tunnistaminen on tärkeää esihenkilötyössä. Jos ei osaa tunnistaa omia tunteitaan, ei myöskään pysty tunnistamaan muiden tunteita ja näin esihenkilö menettää johtamisen kannalta tärkeää informaatiota. Silloin myös tiedostamattomat tunteet ohjaavat esihenkilön käytöstä ja vaikuttavat esimerkiksi lähestymis- ja välttämiskäyttäytymiseen. Tunteiden tunnistaminen vaikuttaa myös omien mielijohteiden hallintaan, empatiaan, sosiaalisuuteen ja innokkuuteen, jotka ovat tärkeitä esihenkilötyössä. Jos esihenkilö ajautuu helposti vaikka vihan tunteiden valtaan, on siitä haittaa sekä johdettaville että hänelle itselleen. Ailahtelevainen ja kylmä esihenkilö on huono johtaja. Tunneälykkäät esihenkilöt pystyvät tekemään harkitumpia päätöksiä, jotka hyödyttävät tiimiä ja organisaatiota. (Jabe, 2006. s. 238-240.)

Johtajat, joilla on hyvä tunneäly, ovat myös taitavia ratkaisemaan konflikteja koska he suhtautuvat erimielisyyksiin ymmärryksellä ja empatialla. He osaavat tunnistaa konfliktien perimmäiset syyt sekä löytää ratkaisuja, jotka tyydyttävät

kaikkia osapuolia. Konfliktien ratkaisutaito on välttämätöntä harmonisen työilmapiiriin ylläpitämiseksi. (Jabe, 2006. s. 238-240.)

David Caruson ja Peter Saloveyn sanoin ”tunneosaava esihenkilö tietää mitä ihmiset tuntevat, puhuu tunteista, osaa näyttää mitä muut tuntevat, ilmaisee tunteita kun on allapäin, hymyilee kun on tyytyväinen, lukee ihmisiä tarkasti ja on hyvä tunnistamaan omia tunteitaan”. (Aalto-Setälä, 2013, s. 54.)

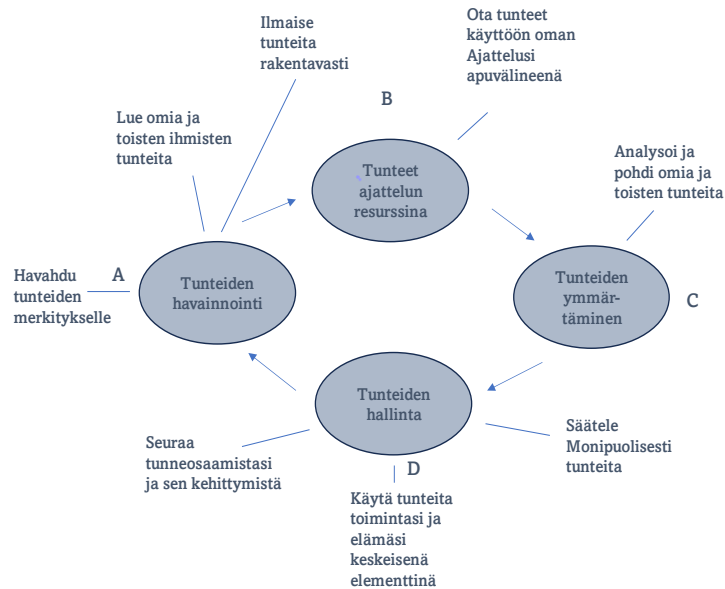
4.3 Tunneällyn ja tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä

Tunneälytaitojen kehittäminen on hidasta ja vaativaa. Siinä on lähdettävä liikkeelle aina nollasta. Tarvitaan tahtoa oppia rehellisesti kohtaamaan tunteensa ja toimintansa seuraukset ja toimimaan tunneälykkäämmin. Kuitenkin tunneälytaidot ovat hyvin yksilöllisiä ja kehittyäkseen ihmisen on kohdattava oma historiansa ja omiin elämäntilanteisiin liittyvät valintansa. Näihin liittyy aina seurauksia tunteineen. (Isokorpi, 2004, s. 66-67.)

Tunteet syntyvät yleensä vuorovaikutuksessa ja siirtyvät myöhemmin yksilön sisäisiksi ilmiöiksi. Jotta voi kehittää tunneälytaitojaan on osattava päästää irti vanhoista tavoista suhtautua ympäröivään maailmaan. Kun vanhoja tapoja ja mentaalisia malleja kyseenalaistetaan niin voi oppia uudistamaan niitä. Tunnealue on herkkä alue ihmisessä ja tunteiden hyväksyminen ei ole aina helppoa. Kun oppii ymmärtämään, kuinka omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen vaikuttaa muihin ihmisiin, niin ymmärtää kuinka vastuullista tunneälytaitojen kehittäminen on. (Isokorpi, 2004, s. 66-67.)

Aalto-Setälän ja Saarisen tunneällyn kehittämisen malliin sisältyy kahdeksan osa-aluetta. Kehitysmallissa on kokemuksellinen puoli ja strateginen puoli. Kun tunneälyä halutaan kehittää, niin tärkeää on tunteiden olemassaolon myöntäminen, aktiivinen havaitseminen sekä arviointi. Tämän jälkeen rationaalisen ajattelun avulla otetaan tunteet tietoiseen käyttöön. Tämä prosessi menee yksinkertaisen kaavan mukaan: tunne->ajattele->toimi. Onnistuneessa esihenkilötyössä tärkeää ovat tunteet, jotka näkyvät ulospäin sekä näkyvä

käyttäytyminen. Näitä muut arvioivat joka hetki joko tietoisesti tai tiedostamatta. Vain ajatuksensa pystyy pitämään piilossa muilta. (Aalto-Setälä, s.78.)



Kuvio 2. Tunneälyn kehitysmalli. (Saarinen & Aalto-Setälä s.78.)

Itsensä kehittämisen prosessissa on keskeistä persoonallinen kasvu ja omien tunteiden ymmärtäminen ja käsitteleminen. Jos ei ymmärrä itseään ja omia tunteitaan ei voi ymmärtää myöskään muita. Kun on perehtynyt omaan sielunelämäänsä, pystyy paremmin hallitsemaan toimintaansa ja pysymään esihenkilöroolissaan. Jotta esihenkilö voi käsittää ja ennakoida miten henkilöstö käyttäytyy, tulee hänen perehtyä myös ihmisen kokemusmaailmaan. Kaikki älyllinen ja tietoinen toiminta, mitä johtaminen edellyttää on erittäin monimutkaista henkistä toimintaa. Ihminen käyttää aistejaan tiedon vastaanottamiseen ja kaikki aiempi tieto- ja kokemuspohja vaikuttaa tiedon käsittelyyn. Tunteita on yleisesti pidetty haittatekijöinä työpaikoilla, jotka tulisi jättää työn ulkopuolelle. Kuitenkin väistämättä niin myönteiset kuin kielteiset tunteet ovat osa jokaisen työyhteisön arkea. Esihenkilön tulisi ymmärtää kielteisten tunteiden taustalla olevat syyt ja tarttua niihin ajoissa, jottei työyhteisöstä katoa elinvoima. (Paasivaara, 2010, s.74-75; Järvinen, 2020, luku 1.)

Tunneosaamista on hyvä lähteä kehittämään pohtimalla tunteiden merkitystä ja vaikutusta elämään. Tutkimukset osittavat, että tunteet vaikuttavat kaikkeen päätöksentekoon sekä hyvinvointiimme. Tunteet ovat tärkeitä informaationlähteitä ja niitä tarvitaan yleisälykkyyden tueksi. Olisi hyvä ymmärtää, että voimme vaikuttaa vain itse tunne-elämäämme. Ärtymisestä tai loukkaantumisesta on turha syyttää muita, koska valinta on kuitenkin aina oma. Lisäksi tulisi oppia ilmaisemaan itsessä ja muissa vaikuttavia tunteita rakentavasti. (Aalto-Setälä, s.81.)

Ei riitä, että osaamme lukea ja tunnistaa tunteita, vaan tunteita olisi opittava hyödyntämään käyttäytymistä tukevinä tekijöinä, jotta oppii virittäytymään oikeanlaiselle tunnetasolle. Kun opimme ymmärtämään tunteitamme, emme ole niiden vietävissä, vaan pystymme ennakoimaan ja sietämään tunteiden aiheuttamia reaktioita itsessämme ja muissa. On helpompi pitää mieli rauhallisena ja välttää vääränlaiselta reagoinnilta. Jotta saamme tunnetilan pysymään tasapainoisena ja myönteisenä, on tunteita opittava säätelemään. Tunteiden säätelykeinoja on olemassa runsaasti ja jokainen voi löytää itselleen sopivimmat keinot. (Aalto-Setälä, s.81.)

Työpaikalla tunnepitoisten ongelmien selvittely, kuten kriittisen palautteen antaminen tai kahden henkilön henkilökemiaongelman selvittäminen, on raskasta ja vaikeaa. Helpompaa on uppoutua tekemään muita asioita ja vältellä ikäviä tilanteita. Henkilökohtaisten tunnetaitojen kehittäminen on vaivalloista ja vaativaa ja tunneosaamisen kautta saavutetut tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Lisäksi monet kokevat, että tunteiden läsnäolo omassa toiminnassa voi haitata uskottavuutta. Moni pelkää muutoksessa menettävänsä jonkin tärkeän osan persoonallisuuttaan ja on helppo uskotella itselleen käyttäytyvänsä jo rakentavasti ja tunneälykkäästi ja että muissa on ongelma. (Aalto-Setälä, s. 85-88.)

Voimme ajatella ratkaisevamme ristiriitatilanteita demokraattisesti, mutta todellisuudessa toimimmekin autoritäärisesti, joka aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteita muissa. Kuitenkin kun otamme tunneosaamisen käyttöön, niin

avautuu enemmän mahdollisuuksia yksilöllisyytemme toteuttamisessa. Jo pienillä muutoksilla esihenkilötoiminnassa, kuten kuinka ilmaisemme tunteita verbaalisesti, voi saada aikaan isoja muutoksia. Kun kiinnostumme omista tunteista, ajatuksista ja toiminnasta, niin saamme suunnattua energiaa ja huomiota alueille, joita emme ole ennen edes huomanneet. (Aalto-Setälä, s. 85-88.)

Tunneälyä voi onneksi oppia, kehittää ja parantaa ajan myötä. Tunneällyn kehittäminen esihenkilötyössä pitää sisällään itsetietoisuuden harjoittamista, palautteen antamisen harjoittamista, empatian kehittämistä, konfliktien ratkaisutaitojen kehittämistä, kommunikoinnin parantamista, vastuun ottamista ja motivoituneena pysymistä. Erilaisilla harjoitteilla voi parantaa näitä taitoja. Päiväkirjan pitäminen auttaa pohtimaan ajatuksia ja tuntemuksia ja auttaa hahmottamaan kuinka ne vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan. Mindfulnessia harjoittamalla pystyy vaikuttamaan itsesäätelyyn, varsinkin stressaavissa tilanteissa ja se voi auttaa rauhoittamaan mieltä ja valitsemaan miten reagoi tilanteessa sen sijaan, että vaan toimii impulsiivisesti. Kollegoilta palautetta pyytämällä omasta vuorovaikutuksesta voi saada näkemyksiä ja oivalluksia, kuinka muut näkevät tunnetaitosi ja vuorovaikutustaitosi. Empatiaa kannattaa myös kehittää kuuntelemalla aktiivisesti tiiminsä jäseniä ja osoittamalla aitoa kiinnostusta heidän näkemyksiään ja tuntemuksiaan kohtaan. (Mosunic, 2024.)

Konfliktinratkaisutaidot ovat myös tärkeässä asemassa esihenkilötyössä. Kannattaa pyrkiä ymmärtämään molempia osapuolia tasapuolisesti ja löytämään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Omien vuorovaikutustaitojen parantaminen on tärkeää ja erityisesti kuuntelun harjoittaminen, ja tämä auttaa ymmärtämään varmasti oikein, mitä toinen on sanonut. Tätä voi harjoitella tekeillä muistiinpanoja siitä, mitä toinen sanoo ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein ennen kuin tarjoaa omaa näkemystään ja ratkaisuaan. Vastuun ottaminen teoista ja omien virheiden tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää. Kun huomaa tehneensä virheen, myöntää sen reilusti heille, jota asia koskee ja pyrkii välttämään samoja virheitä tulevaisuudessa. Tavoitteita asettamalla saa pidettyä motivaationsa korkealla. Kannattaa valita saavutettavissa olevia tavoitteita ja edetä askel askeleelta. (Mosunic, 2024.)

Johtamistyö ei siis ole pelkkää älyllistä päättelyä vaan tunteet pitäisi yhdistää myös johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on myös psykologiaa ja tunteet ja johtaminen on aliarvostettu käsitepari. Johtamisessa tunteet ja äly tulisi osata yhdistää, jotta saadaan tehokas, toimiva työyhteisö. Tunteet tarttuvat ja innostava esihenkilö auttaa luomaan yhteishenkeä ja toimivaa työyhteisöä. Esihenkilö on merkittävänä esimerkkinä työyhteisölle. (Paasivaara, 2010, s.74-75.)

Tutkimusten mukaan suomalaisten johtajien tunneälytaitojen vahvuuksia ovat mm. Stressin sieto, vakuuttavuus ja omien tunteiden tiedostaminen. Kehitettävää löytyy empaattisuudessa, impulssien hallinnassa sekä sosiaalisessa vastuussa eli juuri niissä tekijöissä, jotka liittyvät toisten kanssa toimimiseen. Näitä taitoja olisi tarpeellista kehittää, jotta johtajat pystyisivät hyvään vuorovaikutukseen. Daniel Goleman on todennut, että jos pelkästään yrityksen toimitusjohtaja kehittää tunneälyosaamistaan viidellä tunneälyn osa-alueella, johtaa se 15-20 % voiton kasvuun vuoden sisällä, puhumattakaan sen kokonaisvaltaisesta vaikutuksesta ihmisten hyvinvointiin työyhteisössä. (Saarinen, 2001, s. 201-203.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selittämään tai ymmärtämään ilmiötä sekä pyritään kehittämään, parantamaan tai uudistamaan tutkittavaa kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa päättely lähtee liikkeelle jostain johtoajatuksesta, jossa ajatus etenee eri suuntiin ja palaa sitten keskelle. Tätä ilmiötä luonnehtii käsite ”hermeneuttinen kehä”. Laadullinen tutkimus on persoonallista, jossa tutkija on aina osa tutkittavaa prosessia. Näin ollen laadullinen tutkimus on subjektiivinen. (Pitkäranta, 2014, s.14-15.)

Laadullinen tutkimus on asiantuntijatutkimus ja ihmistieteellinen tutkimus, joka kohdistuu sosiaalisen maailman ilmiöihin tai ihmisten tekemiin tuotoksiin. Laadullisen tutkimuksen perusteella pyritään saamaan asiasta syvempi ymmärrys. Laadullisen tutkimuksen tekemisessä voidaan käyttää teoriaa apuna. (Pitkäranta, 2014, s.22.)

Laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöstä ja havainnoinnista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Ideana on ymmärtää ja tulkita ja mahdollisesti mallintaa tutkittava ilmiö. Tätä varten tarvitaan viitekehys, jonka läpi tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruussa pyritään monikanavaisuuteen ja mukana on haastatteluja, havainnointia, tutkijan omia muistiinpanoja ja alkuperäisiä asiakirjoja. Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista. (Pitkäranta, 2014, s.27.)

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, jotta voin saada kerättyä ihmisten syvällisempiä ajatuksia aiheesta. Haastattelemalla henkilöitä ollaan vuorovaikutuksessa ja haastateltavat kertovat omin sanoin ajatuksiaan ja omia kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Näin voin saada tärkeää uutta tietoa aiheesta. Teemahaastattelussa on se hyvä puoli, että haastattelu voi edetä enemmän haastateltavan ehdoilla ja mistä hän innostuu kertomaan.

Menetelmänä opinnäytetyössä on tapaustutkimus eli ns. case- tutkimus, jossa tutkitaan intensiivisesti tiettyä kohdetta. Case tutkimus tuottaa yksityiskohdista tietoa ja kohdistuu enemmän selitykseen kuin tutkintaan. Case- tutkimuksessa tutkittava ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Pitkäranta, 2014, s.35.)

5.2 Haastattelumenetelmä

Toteutan tutkimuksen haastattelemalla esihenkilötyössä työskenteleviä. Haastattelussa haastateltava vastaa suullisesti. Haastattelun etuna on joustavuus. Siinä haastattelija voi mm. toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä tai

selventää ilmausten sanamuotoja. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä, kun haastattelija haluaa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta haastateltavalta. Haastateltavat voivat myös perehtyä haastattelun aiheeseen etukäteen. Haastatteluun pystytään myös valitsemaan henkilöt, joilla on tietoa aiheesta etukäteen. (Pitkäranta, 2014, s.92.)

Haastattelu tehdään teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Siinä edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat, sekä heidän antamat merkitykset asioista korostuvat. Teemahaastattelussa pyritään kysymään kysymyksiä, joilla saadaan vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksesta jo tiedettyyn. (Pitkäranta, 2014, s. 93.)

5.3 Aineistonkeruusuunnitelma

Opinnäytetyössä käytettävä aineisto kerättiin haastattelemalla viittä esihenkilöä, jotka työskentelevät vähittäiskaupan, asiantuntijapalveluiden, kiinteistöalan ja tapahtumapalveluiden aloilla. Haastateltavia pyrittiin valitsemaan eri toimialoilta, jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen otos erityyppisissä esihenkilötehtävissä työskenteleviä esihenkilöitä. Lisäksi pyrittiin löytämään henkilöitä, jotka olivat työskennelleet pitkään esihenkilötehtävissä, jotta saatiin mahdollisimman kokeneita esihenkilöitä valikoitua, koska oletettavasti heillä oli ainakin kokemuksen myötä tietoa tunneälystä ja tunnetaidoista. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla litterointia varten. Haastattelut kestivät 35 minuutista 50 minuuttiin.

Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville sähköpostitse ja liitteenä lähetettiin tutkittavan informointi- kaavake, joka toimi tietosuojaselosteena ja josta kävi haastateltaville ilmi tekijän eli tutkimuksen rekisterinpitäjän tiedot. Lisäksi siinä kerrottiin tekijän tutkinto-ohjelma ja opinnäytetyön aihe, haastattelun teema, aineiston käyttötarkoitus, vapaaehtoisuus osallistumiseen,

tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmät, mahdolliset hyödyt ja haitat sekä tutkimuksesta tiedottaminen. Lisäksi haastateltaville kerrottiin haastattelun kesto ja ajankohta sekä se, että haastatteluista saatava materiaali on luottamuksellista ja että sitä säilytetään ainoastaan aineiston käsittelyyn tarvittava aika, jonka jälkeen se tuhoetaan. Tutkimusaineistoon pääsy oli ainoastaan tutkimuksen tekijällä ja aineistoa säilytettiin suojatussa pilvipalvelussa. Aineistossa ei käsitelty henkilötietoja.

Haastattelut litteroitiin heti haastattelun jälkeen ja vastauksista poistettiin kaikki tunnistettavat seikat, kuten mahdollisesti haastattelussa ilmi tullut työpaikka sekä muut sellaiset tiedot, joista olisi voinut käydä ilmi haastateltava, jotta haastateltavat henkilöt pysyivät anonyymeina.

Haastatteluun osallistuneet olivat työskennelleet esihenkilötehtävissä 11-22 vuotta ja alaisia heillä oli 4-47. Yksi haastateltavista työskenteli tällä hetkellä matriisiorganisaatiossa, eikä hänellä ollut tällä hetkellä varsinaisia suoria alaisia. Haastateltavat numeroitiin aineiston käsittelyä varten haastateltava 1 (H1) jne. ja tätä numerointia käytettiin myös opinnäytetyössä esiintyvissä haastattelujen kommentteissa.

Teemahaastattelu sopi hyvin opinnäytetyöhöni, jossa tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöt tunnistavat omia tunnetaitojaan ja miten he käyttävät ja hyödyntävät niitä työssään sekä mikä rooli esihenkilön tunneälyllä ja tunnetaidoilla on työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Haastattelukysymykset oli mietitty etukäteen ja ne on johdettu opinnäytetyön teoriaosuudesta. Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä, joilla kartoitettiin haastateltavien työpaikan toimiala, esihenkilökokemuksen kesto vuosina sekä alaisten määrä. Teemoja oli kolme. Ensimmäinen teema oli tunneäly esihenkilötyössä. Toisena teemana oli tunnetaitojen rooli työilmapiiriin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Kolmantena teemana oli tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä. Demograafisia tekijöitä, kuten ikää tai sukupuolta ei haastateltavilta kysytty, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

6.1 Tunneäly ja tunnetaidot esihenkilötyössä

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli tunneäly esihenkilötyössä. Siinä keskityttiin selvittämään haastateltavien käsitystä siitä, mitä tunneäly- ja taidot ovat, millainen on tunneälykäs esihenkilö, millaisia tunnetaitoja haastateltavilla on ja kokevatko he osaavansa tunnistaa tunteita itsessään ja muissa.

Tunneäly oli kaikille haastateltaville käsitteenä ennestään tuttu, ja kolme haastateltavista oli perehtynyt jonkin verran aiheeseen joko itsenäisesti tai koulutusten kautta. Haastattelun vastausten perusteella kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin hyvä käsitys siitä, mitä tunneäly on. Kaikki haastateltavat liittivät tunneälyyn ja -taitoihin empaattisuuden sekä omien ja muiden tunteiden tunnistamisen.

Tunneäly ja tunnetaidot liittyy ihmisten kanssa asioitten hoitamiseen ja kommunikaatioon ja tilannetajuun ja toisen niin kun henkilön empaattiseen niin kun huomiointiin siinä tilanteessa missä kommunikoidaan tai viestitään ja toimitaan. (H1)

No se (tunneäly) on kykyä siis niinku ensinnäkin säädellä omia tunteita ja sitä omaa toimintaa, mutta myöskin sitten niinku tulkita muiden, on se sitten sanatonta viestintää tai siis mitä tahansa. (H3)

Osa vähän niinku tulkita sitä toista ihmistä, jonka kanssa vuorovaikutuksessa on, niin pystyy sitten aistimaan, että mikä hänen mielentilansa ja kiinnostuksen taso on ja sitten tietyllä tapaa myös niinku halukkuus osallistua siihen keskusteluun, tai käsiteltävään asiaan. (H4)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, minkälainen on tunneälykäs esihenkilö. Haastateltavat mielsivät, että tunneälykäs esihenkilö on empaattinen, utelias, havainnoiva, aito, kuunteleva, hyvä lukemaan tilanteita ja ihmisiä, aidosti läsnä oleva, tukea antava sekä hänellä on kyky käsitellä omia tunteitaan. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tuntee alaisensa hyvin, jolloin tuntee hänen vahvuutensa ja heikkoutensa paremmin ja osaa antaa tukea tarvittaessa. Myös ymmärrystä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tärkeydestä tuli esille. Kaikki haastateltavat toivat esille empaattisuuden tärkeyttä.

Tunneälykäs esihenkilö on sellainen, et se aidosti kuuntelee ja on läsnä tilanteissa ja tota ymmärtää sen, että työntekijä on muutakin kun robotti, joka tekee käskiessä asioita. (H2)

Ymmärtää sen, että ihmiseen vaikuttaa niin moni asia, että se niin kun henkinen ja fyysinen hyvinvointi pitää olla yhdessä kunnossa. (H2)

Pitää pystyä osata lukeen sitä tilannetta aina, että koska pystyy vaatiin vähän enemmän ja koska pitää tyytyä siihen perus hyvään suoritukseen ja osata lukee arjessa niitä tilanteita ja sitten oikeella hetkellä kannustaa ja potkia eteenpäin, ja oikeella hetkellä antaa sitä tukea. (H2)

Varmasti niinku nyky-yhteiskunnassa korostuu entisestään semmoinen empaattisuus ja että pystyy tietyllä lailla samaistumaan ja sitten auttaan. (H4)

Kyllä se niinku hirveästi helpottaa, kun ymmärtää tavallaan sitä toista ja vähän tuntee tarkemmin, niin silloin ymmärtää sitten ne toisen vahvuudet ja kehityskohteet paremmin. Sitten niinku on vähän tietoinen siitä, että miten se toinen tietyissä asioissa myös reagoi ja osaa sitten suhteuttaa sitä omaa toimintaansa myös sen mukaan. (H4)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että mitä tunnetaitoja he kokevat, että heillä on, joista on hyötyä esihenkilötyössä. Haastateltavat nimesivät tärkeiksi tunnetaidoikseen mm. empaattisuuden, aidon kiinnostuksen alaisia kohtaan, tunnelman aistimisen, hyvän ihmistenlukutaidon, luottamuksen luomisen taidon, hyvät kommunikaatiotaidot, muihin samaistumisen, ratkaisukeskeisyyden, hyvät kuuntelutaidot ja kyvyn käsitellä omia tunteitaan. Kaikissa vastauksissa korostui jälleen empaattisuus sekä aito kiinnostus alaisia kohtaan.

No omista ominaisuuksista niin nostaisin esiin semmosen empaattisuuden ja aidon kiinnostuksen niin kun eri ihmisiin ja tilanteisiin ja eri asioihinkin. Uskon, että oma vahvuus on semmonen että on kiinnostunu, sitä kautta on niin kun informoitu ja tietonen hyvin erilaisista asioista ja sitten tämmösiä tietoja ja taitoja ja sen tunnelman aistimista niin ainakin omasta mielestä osaa aika hyvin käyttää sit hyödyks tämmösis tilanteissa. (H1)

No mää koen, että mä osaan mielestäni lukee ihmisiä kohtuullisen hyvin ja nään tavallaan, että jos mun mielestä kaikki ei oo ihan täysin kunnossa, et jotain on vialla. Sit se on aivan eri asia et

onnistuuko sitä saamaan selville, tai onko siihen sillä hetkellä aikaa tai kapasiteetteja. (H2)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he osaavansa tunnistaa omia tunteitaan sekä pyydettiin nimeämään tunteita, joita esiintyy työpäivän aikana. Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa tunnistaa tunteitaan. Jotkut toivat esille sitä, että ovat kehittyneet tässä taidossa ajan saatossa. Kaikki osasivat myös nimetä hyvin omia tunteitaan. Positiivisia tunteita, joita koettiin, oli kepeää, iloinen, riemukas, onnistumisen tunne sekä innostuneisuus. Negatiivisia tunteita, joita koettiin, oli ahdistuneisuus, stressaantuneisuus, ärtyneisyys, väsymyksen tuoma välinpitämättömyys, turhautuneisuus, epätoivo ja pelko. Kaikki haastateltavat pohtivat myös, että esihenkilöasemassa tunnetiloja ei saa päästää läpi tilanteisiin, vaan ne pitää pystyä hillitsemään, jotta kommunikointi tilanteet pysyvät asiallisina.

Joo kyl ainakin johonkin asteeseen asti osaan tunnistaa ja niitä, se on hyvinkin laaja skaala eri työtilanteista ja päivistä riippuen, että voi olla kepeästä ja iloisesta tunnemaailmasta aina sinne ahdistuneeseen ja stressaantuneeseen paineiseen tunnetilaan ne omat tunneskaalat. (H1)

Pyrin tunnistamaan ne sen takia et sitten tiettyjä asioita ei saa niin kun päästää läpi siihen tilanteeseen, että vaikka omat tunteet voi olla hyvinkin ristiriidassa sen tilanteen tai viestintätapahtuman kanssa, pystyisin kuitenkin olemaan sitten niin kun neutraali siinä tilanteessa ja tota viemään sitä sitten niin kun asiallisesti niitä asioita eteenpäin, varsinkin tämmöses esimiestehtävässä. (H1)

Koen että joo ihan silleen oon niinku kokemuksen kautta oppinut. Aikaisemminhan sitä luuli, että ne (tunteet) pystyi peittämään ja silleen että muut ei varmaan sitä huomaa, ei, kaikista näkee. Mutta tota kyllähän tässä niinku paljon saa semmoisia ilon ja onnistumisen tunteita ja joskus sitten, onneksi vähemmässä määrin, niin tuntee semmoista niin kun turhautumista ja tietynlaista ehkä epätoivoakin sitten välillä ja semmoista tietynlaista painetta ja stressiä myös. (H4)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he osaavansa tunnistaa muiden tunteita ja jos niin miten. Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa tunnistaa muiden tunteita. Tunnistaminen oli helpompaa, mitä paremmin henkilön tunsu. Tunteita tunnistettiin mm. kehonkielestä, ilmeistä ja harhailevasta katseesta. Jotkut alaiset myös näyttivät selkeästi tunteitaan, kun ilmapiiri on

salliva ja luottamuksellinen. Lisäksi valtaosalla haastateltavista oli tapana kysyä suoraan alaiselta mikä on vialla, jos huomasivat että kaikki ei ole hyvin. Yksi haastateltavista mainitsi myös väärintulkinnan mahdollisuuden.

Ne tunnistaa ihan niin kun tommosta kehon kielestä aika helposti ja semmosta, et jos katse harhailee. Sillon on yleensä joku vaikeus tai tota noin tunnetila, joka ei oo niin mieluisa tai sen kaltanen. Tai jos se keskustelu soljuu ja alkaa vapautumaan niin senkin tietysti näkee tommosta ilmeistä ja kehonkielestä. Sitä ei yleensä sit sanallisteta, kun niit pidetään niit filttareita vähän päällä. (H1)

No oikeastaan mullakin on tiimi nyt ollut niin pitkään siis pysynyt samat henkilöt, niin kyllähän sieltä, että sitten kun se luottamuksen ilmapiiri rakentuu, niin kyllähän he niin kun he näyttävät tunteitaan helpommin, kun se on semmoinen salliva ilmapiiri. (H3)

Riippuu että onko sitten tuttu vai vähän tuntemattomampi sitten siinä, että niistä ihmisistä, joiden kanssa on päivittäin vuorovaikutuksessa ollut vuosia, niin niistä näkee niinku jo päällepäin sitten kun aamukahvia juodaan, että OK, että tänään on ihan sairaan hyvä päivä, että nyt onnistuu ja sitten toisista on sitten taas päinvastoin ja että nyt ei välttämättä ole ihan niinku se paras päivä. Välillä tulee tulkittua sitten väärinkin ja sille ei voi mitään. Se on tietyllä lailla elämää sitten, että lukee ihmistä väärin. (H4)

Tunneäly ja tunnetaidot käsitteinä olivat kaikille haastateltaville tuttuja. Kaikki haastateltavat liittivät tunneälyyn ja tunnetaitoihin empaattisuuden sekä omien ja muiden tunteiden tunnistamisen. Haastateltavat pitivät tunneälyä ja tunnetaitoja erittäin tärkeänä ja merkityksellisenä esihenkilötyön onnistumisen kannalta. Tunneälykkään esihenkilön ominaisuuksia osattiin kuvailla myös hyvin ja niissä korostui hyvä itsetuntemus, vuorovaikutustaidot, motivointitaidot sekä empaattisuus. Niitä pyrittiin myös toteuttamaan omassa työssä. Esihenkilöt olivat sisäistäneet tunneälyn ja tunnetaidot merkittäväksi tekijäksi johtamistaitojen, työssä menestymisen, hyvien tulosten saamisen sekä hyvän työilmapiirin kannalta.

Haastateltavat osasivat tunnistaa ja aistia myös muiden tunteita hyvin. Tämä koettiin helpommaksi, mitä paremmin henkilön tunsu. Tunneälykäs esihenkilö pystyykin ymmärtämään tiiminsä jäseniä syvemmillä tasolla. Kaikki haastateltavat korostivat empaattisuutta ja aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan tärkeinä taitoina esihenkilötyössä. He kykenivät olemaan empaattisia ja korostivat

monessa kohdassa haastattelua juuri empaattisuuden tärkeyttä. Empatia on ihmissuhdetaitojen kulmakivi. He olivat myös aidosti kiinnostuneita alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteistaan. Tämä luo alaisille tunnetta, että heistä välitetään aidosti. Nämä taidot ovat merkityksellisiä esihenkilötyössä ja vaikuttavat myös työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

6.2 Tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa

Toisena teemana on tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Siinä keskityttiin tunteisiin ja niiden hallintaan ja käsittelyyn, työilmapiiriin, motivointiin, vuorovaikutustilanteisiin ja myönteisten tunteiden vahvistamiseen tiimissä.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, että vaikuttavatko erilaiset myönteiset tai negatiiviset tunteet käytökseesi työssäsi ja jos niin miten. Kaikki haastateltavat vastasivat, että tunteet vaikuttavat työssä, mutta niitä pitäisi esihenkilönä osata hillitä ja hallita. Yksi haastateltavista eriytti selkeästi työminän ja henkilökohtaisen minän ja koki että pystyi näin pitämään tunteet erillään työstä tai ainakin paremmin säätelemään niitä. Yksi haastateltavista totesi myös, että jos ei ole ihan se paras päivä, niin tulee tehtyä äkkipikaisempia päätöksiä, eikä pysty ottamaan samalla tavalla huomioon muita, kun silloin kun on hyvä päivä. Myös pysähtyminen tunteiden äärelle, etteivät tunteet ota valtaa tuotiin esille. Yksi haastateltavista puhui myös tunteiden tietoisesta hyödyntämisestä.

No en mä siis, kun enhän mä voi näyttää niitä kaikkia tunteita niin että mullahan on se työ minä ja henkilökohtainen minä. Ja kyllä mun esihenkilönä pitää osata siis sillä tavalla niinku säädellä niitä. (H3)

No vaikuttaa varmasti siinä, että miten toimii, että siinä vaiheessa, kun ehkä ei ole ihan se paras päivä, niin silloin tulee ehkä tehtyä vähän äkkipikaisempia päätöksiä ja se viestintä on aika paljon suurempaa ja silloin sitten ei osaa ehkä ihan samalla lailla ottaa huomioon sitä toista ja sanottaa sitä viestiään sitten sille toiselle. Ja onhan sillä niinku vaikutusta varmasti, jos puhutaan esihenkilötoiminnasta, niin se, että kyllähän se työilmapiiriin vaikuttaa tosi paljon, että mikä se on se esihenkilön tunne siinä omassa työssä. (H4)

Ihan varmasti vaikuttaa. Tärkeintä on mun mielestä siinä se, että ennen kuin toimii, niin pysähtyy niihin omiin tunteisiin, ettei anna sen niinku tilanteen ottaa valtaa, että pystyy sietämään sekä sitten nää niin kun negatiiviset tunteet, ettei sitten niinku turhaudu niihin negatiivisiin tunteisiin. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että millaisia keinoja heillä on tunteiden hallintaan työssä. Neljä haastateltavista vastasi, että tehokkain ja toimivin keino heillä varsinkin negatiivisista tunnetiloista irti pääsemiseen, oli keskustelu kollegan tai kollegoiden kanssa ja vertaistuki. Myös taukoa käytettiin irtiotona tunteista yli pääsemiseksi. Yksi haastateltavista käytti myös mentaaliharjoitteita ja hengitysharjoitteita mielen rauhoittamiseen ja yksi haastateltavista käytti hallinnan ympyrää apuna.

Kyl se on sitten pitkälti keskustelu tota noin sopivan henkilön tai ryhmän kanssa sitä aihetta sivuten, että voi sitten siltä osin mitä nyt sitten pystyy keskustelussa jakamaan niin niit voi käsitellä tai sitten jonkun muun asian tiimoilta rakentaa siihen niin kun semmosen itseään elvyttävän keskustelun. Tai ottaa sitten jonkun pienen tauon, niin pääsee vähäks aikaa irtotautuun siitä. (H1)

Koulutusten ja iän myötä on tullu keinoja, kyllähän niin kun sellasia mentaali harjoitteita kun on tarpeeks kuunnellu, niin kyllähän niistä vaan apua on. Hengityksellä on tosi iso merkitys ja erinäisillä hengitysharjoitteillahan sen mielentilansa saa muutettua aika nopeeta. (H2)

Ihan niin kun yksinkertaisimmillaan määhän laitan silmät kiinni ja katon maata kohti ja silmät kiinni vedän kymmenen kertaa syvään henkee ja päätän että fiilis on sen jälkeen eri ja aikuinen ihminen sen päätöksen pystyy paremmin tekeen. (H2)

Jos sen saa sanottua sen tunnetilan ääneen niin se nopeuttaa siitä varsinkin siitä negatiivisesta tunteesta pois pääsemistä, että jos sitä jää hautoon niin se vaan pahenee ja kasvaa se tunnetila, mut jos sen saa puettua sanoiks niin itseasiassa aika nopeeta se lähtee se negatiivinenkin tunnetila siitä tasottuun. (H2)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että millainen tunneilmapiiri heillä vallitsee työpaikalla. Neljä haastateltavista kertoi ilmapiirin olevan hyvä. Ilmapiiriä kuvattiin luottamukselliseksi, rennoksi, toisista välittäväksi ja avoimeksi. Yhdessä organisaatiossa oli meneillään juuri isoja muutoksia ja haastateltava kuvaili ilmapiiriä tällä hetkellä oppivaksi.

Ollaan nyt saatu korjattua sitä sillain et on niin kun työyhteisö ilmapiiri kyselyt niin kun parantunu ja tota oon saanu palautetta siitä että et oon läsnä ja et on helppo tulla niin kun juttelemaan ja mut saa kiinni helposti niin halutessaan että sitä kautta toteisin niin että ilmapiiri on niin kun ihan hyvä ja on aidosti semmosen auttamisen ja tiimityöskentelemisen meininki, mikä on niin kun tosi kiva. (H1)

Pääasiallisesti on hyvä, meillä on rento, toisista välittävä ilmapiiri, Ja tota mitä tulee sitten omaan tohon porukkaan, niin tota ilmapiiri ja henki on hyvä. Toisiaan arvostava ja kunnioittava, mut silti voidaan tehdä asioita niin kun täysillä ja tosissaan, mut sen ei tarvii olla haudanvakavaa, vaan tota työnteko voi olla välillä ihan mukavaakin. (H2)

Meidän tiimissä on niin kun luottamuksellinen ja semmoinen avoin ilmapiiri, että siellä voi sanoa ja kertoa kaikkeneköiset tunteensa ja tai myös näyttää ja sitten niistä voidaan niinku keskustella joko koko tiimin kesken tai sitten niinku kahdestaan. (H3)

Itse asiassa on ollut aina ja varmaan yksi isoimpia meidän vahvuuksia, että on semmoinen niin kun positiivinen ja eteenpäin katsova ilmapiiri ihan isommassa mittakaavassa meillä. Sitten tässä omassa myymälässä on niin kuin selkeästi semmoinen niinku hyvä fiilis ja tavallaan draivi oikeaan suuntaan. (H4)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että vaikuttaako tunteet työpaikalla ihmisten käyttäytymiseen. Kaikki haastateltavat vastasivat, että tunteet vaikuttavat työpaikalla, jos ei suoranaisesti aina käyttäytymiseen, niin työsuoritteeseen tai työn laatuun. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että on aivan normaalia ja hyväksyttävää että tunteet näkyvät työpaikalla ja nimenomaan pystyy paremmin tukemaan alaisiaan, kun näkee jos joku tukea tarvitsee. Työntekijöille tarjottiin mm. mahdollisuutta päästä tuulettamaan tunteet pois, jos oli ollut haastava asiakaspalvelutilanne.

Vaikuttaa ja varsinkin sitten kun on tota vahvat muutokset kotioiloissa, tai sitten oikeen niinkun hankalan asiakastilanteen jälkeen, niin niinkun tunteet on pinnassa, niin tottakai ne vaikuttaa ja välillä aika voimakkaastikin. Mut se on taas sitten mun mielestä ihan ok. Niiden tavallaan kuuluu näkyä, jos ei olis tunteita niin sit ei välittäis siitä mitä tekee. (H2)

Vaikuttaa. Kyllä sen niinku näkee suoraan, että kellä on onnistumisia ja vaikka hyvä fiilis sitten päivän aikana tullut niistä työsuorituksista. Osasta näkee sitten myös ehkä, että onko sitten ollut siellä niinku töitten ulkopuolella, että mikä se tunne on ja osa taas pystyy niin kun paremmin jättämään sen niin kun työpaikan ulkopuolelle. (H4)

Ihan varmasti vaikuttaa. Mun mielestä niinku ne vaikuttaa kyllä ihan kaikkialla, että jos joku sanoo että tunteet ei vaikuta meidän työpaikalla, niin mä en tiedä missä se on töissä. Että ehkä ne sitten tekee robottien kanssa, mutta jos teet ihmisten kanssa, niin kyllä tunteet vaikuttaa työpaikalla ihan varmasti. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he voivansa vaikuttaa tunneilmapiiriin työpaikalla omalla käytöksellään ja jos niin miten. Kaikki haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa omalla käytöksellään tunneilmapiiriin työpaikalla. Ilmapiiriin vaikutettiin avoimuudella, läsnä olemisella, keskustelemalla, kiinnostuksella alaisten asioita kohtaan, antamalla tilaa tunteille, empatialla, hyvällä viestinnällä ja hyvällä johtamisella.

Mä koen et pystyn vaikuttamaan. Tärkeitä elementtejä on se avoimuus ja semmonen tota noin et on läsnä ja helposti lähestyttävissä, ovi on tietysti auki ja tota noin kyl sit tulee niin kun aika ajoin asioita hoitaessa niin käveltyä vähän eri reittejä ja sitä kautta niin kun näytettyä sitä preesensia. (H1)

Tärkein elementti on se et on niin kun kiinnostunu kaikkien yksittäisten työntekijöitten asioista, kun jokaisella on niin kun oma työtilanne ja perhetilanne ja mielenkiinnon kohteet ja harrastukset ja näin päin pois, että siihen tulee panostettua ja tietää mitä kukakin tota noin touhuilee ja mistä tykkää. (H1)

Voin ja varmaan nyttien, jos miettii meidänkin tota noin niin pistettä, niin kyllä se niinku se mun käytös ja mun toiminta vaikuttaa varmasti eniten. Sen myös näkee sitten ihmisistä. Itse toki sitä tarvii niinku aktiivisemmin miettiä ja olla sitten niin kun siinä tavallaan herkempänä, kun kenenkään muun tuossa. Mutta on iso vaikutus kyllä omalla tekemisellä tohon asiaan. (H4)

Ehdottomasti. Mä oon esimerkiksi roolissa, että mä vien muutoksia meidän asiakaspalvelu organisaatioon, niin pystyn vaikuttamaan siinä, että mä pyrin tuomaan sen asian ensinnäkin niinku vastaanottajan maailmasta käsin ja annan tilaa niille tunteille. Hyvällä viestinnällä ja ylipäätään hyvällä johtamisella sä vaikutat tunteisiin. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he osaavansa käsitellä henkilöstön keskuudessa esiintyviä negatiivisia tunteita ja jos niin miten. Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa käsitellä henkilöstön keskuudessa esiintyviä negatiivisia tunteita. Negatiivisia tunteita käsiteltiin avoimesti puhumalla,

miettimällä eri näkökulmia, pohtimalla ratkaisuja, puuttumalla negatiivisiin tilanteisiin ajoissa, empatialla, huomioimalla kaikkien asianosaisten näkökulmat tasapuoleisesti sekä luomalla luottamuksen ilmapiiriä.

On meillä semmosii vähän negatiivisii tota tunne purkauksii, ja miten niit on sitten niin kun käsitelty niin asiat niinku avoimesti puhumalla ja sit vähä yhdessä miettimällä, et siinä mullon sit semmone rooli et ku on tärkeetä kuunnella, et mikä se ongelma on ja miettii sitä ja antaa siihen eri näkökulmia. (H1)

Oon oppinu paremmaks. Mitä tavallaan pidemmälle ja vanhemmaks on tullu, niin on huomannu että tota et kyl niistä asioista kannattaa vaan mahdollisimman aikasessa vaiheessa ruveta puhua ja tavallaan huomannu sen, että kun niihin puuttuu, niin sit sellasia isompia ongelmia harvemmin pääsee syntyynkään. (H2)

Useimmitenhan ne negatiiviset tunteet liittyy just siihen, että jos se on niinku semmoista kollegoiden välistä, niin nehän johtuu semmoisesta monta kertaa väärin ymmärtämistä ja mitä aikaisemmin niihin pystyy sitten puuttumaan niin sitä helpommin ne saadaan ratkaistua. Perus maalaisjärjellä ja sillä, että juttelee asioista ja käy läpi ja jos siellä on kollegat eri mieltä keskenään, niin huomioi molempien kannat. (H4)

Kyllä ja rohkea puheeksi ottaminen on niinku asioissa tosi tärkeää, että totta kai siinä pitää olla se niinku pelisilmä, että missä tilanteessa ja yleensä se pitää olla niinku varsinkin jos käsitellään hankalia tunteita niin mielellään sitten kahden kesken ja niin että varmistaa että se kanava on auki ja varmistaa sen taustan ja kontekstin missä me ollaan ja missä me asiaa käsitellään ja se että se tilanne on luottamuksellinen. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että millainen on heidän mielestään motivoitunut esihenkilö. Motivoitunutta esihenkilöä kuvailtiin idearikkaaksi, avoimeksi, toimeen tarttuvaksi, aidosti kiinnostuneeksi jolla on halu vaikuttaa asioihin, tunneälykkääksi, muutoskyvykkääksi, eteenpäin katsovaksi ja meneväksi sekä tuloshakuiseksi. Motivoitumiseen koettiin vaikuttavan mm. sen, että on selkeä toimenkuva ja vastuualue, tietynlainen toimintavapaus, selkeä suunta mihin ollaan menossa, palaute ja tuki omalta esihenkilöltä.

Motivoitunut esihenkilö on semmonen idearikas, avoin ja toimeentarttuva ja miten semmonen niin kun esihenkilö saadaan motiiviksi, niin pitää olla niin kun selkeä toimenkuva, selkeä vastuu

alue ja selkee niin kun toimintavapaus siinä omas hommassa. Niin ja palautteen saaminen omalta esimieheltä lisää motivaatio. (H1)

Motivoitunut esihenkilö on henkilö joka tota on oikeesti aidosti kiinnostunu niistä asioista ja haluaa niihin asioihin vaikuttaa. Sitten kun vaikuttamisen halu ja aito kiinnostus häviää, niin silloin ei oo motivaatio ja tahtotilaa, on ne asiat mitä tahansa. (H2)

Semmoinen, joka haluaa sitä, että ne omat läheisimmät työkaverit kehitty ja menee siinä omassa omassa työssään eteenpäin. Ja tottakai niinku semmoinen, että haluaa saavuttaa tavoitteet ja tulokset, on semmoinen tietyllä lailla tuloshakuinen, niin se liittyy siihen motivoituneena olemiseen myöskin aika paljon ja sitten toki, että ymmärtää sen oman toiminnan vaikutuksen, että sitten jos on sitä mieltä, että sillä omalla tekemisellä ei ole niinku hirveästi sen kokonaisuuden kannalta väliä, niin sittenhän ei varmaan ole myöskään hirveän motivoitunut. (H4)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että millä tavoin he motivoivat ja innostavat alaisiaan. Motivointi tapahtui avoimen keskustelun ja rakentavan sekä positiivisen palautteen kautta, huolehtimalla alaisten jaksamisesta ja hyvinvoinnista, luomalla hyvää työilmapiiriä, kiittämällä, luottamuksella, iloitsamalla onnistumisista, palkitsemalla, käymällä läpi tavoitteita ja onnistumisia, antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, ymmärryksellä sekä merkityksellisyyden luomisella.

Se on sellasta kokonaisvaltaista välittämistä, jos niin voi sanoa...Että se niin kun uni liikunta ja ruokavalio määrittelee aika pitkälle sen, että onko jaksaminen kohdillaan ja jos ne on kunnossa ja kotona on asiat kaikki hyvin niin sit yleensä töissäkin jaksaa. Jos se jaksaminen ei oo hyvällä tasolla et aina se ei voi olla sieltä kotioloista pois, vaan työpaikan pitää elää siinä mukana. (H2)

Tärkeintä on olla tarpeeks tietonen henkilöstä, jotta pystyy pitämään sitä junaa oikeella raiteella. Auttaan siinä mahdollisuuksien mukaan. Osa ottaa apua paremmin vastaan, osa ei. Mitä parempi ja syvempi se suhde henkilöön on niin sen paremmin ja sitä helpompaa se on, kun tietää ne vähän pienemmätkin asiat ja saa kuulla niistä. (H2)

Jutellaan niistä tavoitteista ja käydään niitä läpi sitten ja etsitään sieltä arjesta puolin ja toisin niitä onnistumisia. Just semmoinen että tuo ilmi niitä, että on mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työhön ja työilmapiiriin ja sitten myös siihen omaan kehittymiseen,

niin kun sitä käy läpi, niin ehkä se on niin kun kaikista se tai paras tapa on myös motivoida muita. (H4)

Kyllä mä lähden vahvasti sieltä, että tietysti se niinku palautteen kautta ja sen ymmärryksen kautta, että pitää ymmärtää se, että mistä se toisen merkityksellisyys syntyy niin tietysti niinku motivointi lähtee hyvin vahvasti siitä, että ymmärtää just, että mistä se toinen motivoituu ja mitkä asiat on niinku hänelle tärkeitä. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että miten he antavat palautetta alaisilleen. Kaikki haastateltavat pyrkivät antamaan palautetta heti siinä hetkessä, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Arjen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi. Palautteen annossa myös reiluus ja vaikeista asioista kauniisti puhuminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi esille tuotiin sitä, että palautteen ei pitäisi olla pelottavaa, vaan ihan normaali osa yrityksen päivittäistä toimintakulttuuria, eikä niin, että palautetta saa vaan pahimmillaan kerran vuodessa kehityskeskustelussa, kun tilanne on mahdollisesti jo mennyt ohi aikaa sitten.

No nykyään suoraan ja välittömästi. Siinäkin on kehittynyt ja mää oon huomannu, että suotta sitä odottaa kuukausikeskustelua tai jotain parempaa hetkee. Jos joku asia on tehty hyvin, niin siitä annetaan välitön palaute ja kiitos ja jos joku asia on tehty huonosti, niin siitä annetaan välitön palaute ja kerrotaan, mikä meni pieleen ja silloin myös tavallaan sitä rupee saamaan itse (palautetta) ja silloin se kehittyminen on molemminsuuntaista. (H2)

Tarvitsee myös olla niitä missä käydään läpi sitä työtä ja miten siinä ollaan onnistuttu, koska sen tarvitsee olla sen työntekijän motivoitumisen ja fiiliksen kannalta mielekäästä ja semmoista tarkoituksenmukaista, että jos sitä ei koe ja ei saa siitä onnistumisia siitä tekemisestä, niin sitten se kyllä helposti se tunnekin kääntyy negatiiviseksi ja alkaa kokea, että tässä ei välttämättä ole hirveästi merkitystä tällä mitä mä teen, niin sen takia myös tarvitaan semmoisia formaaleja keskusteluhetkiä myös semmoisen, niinku vapaamuotoisen vuorovaikutuksen rinnalle. (H4)

No mun mielestä palautteen antamisessa tärkeintä on tietynlaiset niinku reiluus ja raamit ja palautteen pitää olla oikea aikaista. Palaute on mun mielestä sellainen, että sen täytyy olla niinku vahvasti osa kulttuuria, että meillä on yhteiset pelisäännöt siitä, että miten me kehitetään asioita ja miten palautetta tulee. Ja pitää pysyä puhumaan niinku vaikeista asioista kauniisti. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he osaavansa vahvistaa myönteisiä tunteita tiimissään ja jos niin miten. Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa vahvistaa myönteisiä tunteita tiimissään. Myönteisiä tunteita vahvistettiin motivoimalla, kehumalla, sparraamalla, antamalla tukea, keventämällä tunnelmaa, huumorilla, aidolla välittämällä, antamalla esimerkkiä, innostamalla ja positiivisella palautteella.

Koen osaavani ja kyllähän se on sitä niin kun aitoo välittämistä ja työpäivä alkaa aina sillä, että ensin jutellaan ne kuulumiset ja fiilikset ja sit kun on ne saatu käytyä läpi, niin sit voidaan siirtyä työasioihin. Ja silloin se on mun mielestä sitä aitoo välittämistä ja silloin ollaan samantien sillä kartalla, että jos oli huonosti nukuttu yö niin tänään ei laiteta niitä kaikista tarkkuutta vaativimpia juttuja vaan tehdään jotain muuta ja säästetään ne seuraavalle päivälle, tällain niin kun yksinkertaistettuna. (H2)

Kyllä mä joo, varsinkin silloin kun jos jollain on ehkä se vähän haastavampi hetki, niin silloinhan sieltä pitää niinku etsiä niitä asioita, että missä ollaan onnistuttu, että silloin keskitytään enemmän niihin ja sitä kautta haetaan sitten semmoista niinku positiivista fiilistä sitten. Enitenhän ihmiset mun mielestä kaipaa huomiota silloin kun asiat ei suju ja mene hyvin, milloin yleensä niitä tavallaan niitä myötä elijöitä ja selkään taputtajia on kaikista vähiten. (H4)

Kyllä ja mun mielestä niitten vahvistaminen on nimenomaan sitä, että sä huomioit semmoisia pieniä juttuja ja nostat asioita esiin ja huomaat sen, kun toinen menee eteenpäin tai tekee jotain hienosti. Meillä on valitettavasti paljon semmoisia kulttuureita, että jos on ollut hiljaista, niin kaikki on mennyt hyvin, että sitten sä saat vaan kuulla siinä kohtaa, jos joku on mennyt vihkoon. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he osaavansa olla aidosti ja empaattisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa ja miten se ilmenee. Kaikki haastateltavat kokivat osaavansa olla aidosti ja empaattisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa. Se ilmeni siten että pyritään olemaan kiireettömästi läsnä, kuuntelemaan, keskustelemaan, laittamalla muut häiriötekijät kuten puhelin sivuun, keskittymällä ja koettamalla tulla asiaan toisen maailmasta käsin. Haasteita koettiin jonkin verran siinä, että jos tilanne tuli kesken kiireen ja oma ajatustyö keskeytyi, niin kuinka pystyi siinä keskittymään ja olemaan aidosti läsnä tilanteessa.

Kummallaki saattaa olla monesti kova paine ja kiire siinä tilanteessa mut et siin kohtaa sitte jos on mahdollisuus niinku istuttaa vaik tiimiläinen siihen, et istutaas nyt alas ja mietitään tää juttu ja tehdään ehkä vähän muistiinpanoja et tota noin tulee se olo et tää asia nyt kuunnellaan, dokumentoidaan ja sit ruvetaan miettii et sille jotain myöski tehdään. (H1)

Koko ajan siinäkin paremmin. Sillon kun on sellanen keskustelu tilanne, on ne sitten useamman hengen neukkari tilanteita tai kahdenkeskisiä, niin sillon ne muut häiriötekijät laitetaan pois ja se on tavallaan se ensimmäinen osotus sitä toista kohtaan, että tota kännykkä laitetaan äänettömälle ja sivuun sillain, että ei vilkuilla ja tota ajatukset tyhjennetään niistä muista asioista ja sit kun enemmän kuuntelee, kun sanoo, niin yleensä ollaan aika pitkällä. (H2)

Useimmiten kokisin silleen varsinkin niissä, kun käydään ne keskustelut tavallaan ehkä enemmän omasta aloitteesta. Sitten kun tulee niitä, että tavallaan joku tulee keskeyttämään sen oman ajatustyön ja oman homman ja tarvitsisi päästä sitten oikeaan mielentilaan, niin silloin huomaa sen, että ajatukset vähän harhailee ja silloin itse asiassa tuleekin ehkä eniten niitä väärinymmärryksiä. (H4)

Haastateltavien vastauksissa korostui heidän intraälykkyytensä ja interälykkyytensä taidot. Heillä oli hyvä itsetuntemus ja he osasivat tunnistaa ja tiedostaa omia tunteitaan. Heillä oli myös hyviä keinoja tunteiden hallintaan ja säätelyyn ja tunteiden hallinta ja tunteiden äärelle pysähtyminen koettiin tärkeäksi, jotta pystyy hoitamaan vuorovaikutustilanteet asiallisesti ja tekemään päätöksiä ilman että on tunteiden vallassa. Tunteita pyrittiin myös tietoisesti hyödyntämään työssä. Haastateltavat osasivat kuvata omia vahvuuksia ja heikkouksiaan hyvin ja osasivat analysoida hyvin itseään. Lisäksi he olivat ymmärtäneet hyvän vuorovaikutuksen tärkeyden esihenkilötyössä. Näin saa aikaan keskinäistä kunnioitusta ja vahvoja siteitä esihenkilön ja tiimin välillä.

Haastateltavien mielestä tunteet vaikuttivat työpaikalla yleisesti ihmisten käyttäytymiseen tai ainakin työsuoritteeseen. Haastateltavien mielestä oli myös täysin normaalia ja hyväksyttävää, että tunteet näkyivät. Myös luottamuksellisen ja sallivan ilmapiirin koettiin vaikuttavan tunteiden näyttämiseen. Haastateltavat olivat myös aidosti kiinnostuneita alaistensa hyvinvoinnista ja kysyivät suoraan, jos aistivat että jokin on vialla ja halusivat olla tukena. Juuri tällainen

aito välittäminen vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja ilmapiiriin ja auttaa luomaan vahvoja ja luottamuksellisia suhteita.

Haastateltavien työpaikoilla vallitsi hyvä, luottamuksellinen, rento, välittävä, keskusteleva ja avoin ilmapiiri. Hyvällä tunneilmastolla on suuri merkitys organisaatioissa työntekijöiden hyvinvointiin. Kaikki haastateltavat kokivat voivansa omalla käytöksellään vaikuttaa tunneilmapiiriin työpaikalla ja pitivät sen vaikutusta työilmapiiriin merkittävänä. Tämä näkyi selvästi siten, että kaikilla haastateltavien työpaikoilla vallitsi hyvä ilmapiiri. Avoimuus, aito välittäminen, auttaminen, kunnioittaminen, positiivisuus, läsnäolo, keskustelut, kiinnostus alaisten asioita kohtaan, empatia ja hyvä johtaminen ja viestintä koettiin hyviksi keinoiksi vaikuttaa ilmapiiriin. Kun ilmapiiri on hyvä, niin työntekijät ovat aidosti sitoutuneita, luovia ja innokkaita.

Kaikki haastateltavat olivat myös kohdanneet konfliktitilanteita ja negatiivisia tunteita henkilöstön keskuudessa ja he kokivat osaavansa käsitellä niitä rakentavasti. Tunneälykäs esihenkilö onkin kykenevä kontrolloimaan tunteitaan ja tarvittaessa rauhoittamaan itsensä. Esille tuotiin sen tärkeyttä, että epäkohditiin ja ristiriitatilanteisiin sekä negatiivisiin tunteisiin kannattaa puuttua ajoissa. Tämä edesauttaa ilmapiirin säilymistä hyvänä. Haastateltavat pyrkivät katkaisemaan negatiivisten tunteiden kierteen ja saamaan ilmapiirin positiiviseksi. Negatiiviset tunteet kulkeutuvat helposti eteenpäin ja säilyvät pidempään, joten niihin ajoissa puuttuminen on tärkeää.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että haastateltavat pyrkivät huomioimaan kaikki osapuolet tasapuoleisesti ristiriitatilanteissa, löytämään kaikkia osapuo- lia tyydyttävän ratkaisun ja pysymään itse rauhallisena ja rakentavana sovittelijana. Tämä on merkityksellistä, jotta työntekijät kokevat oikeudenmukaisuutta ja vaikuttaa suoraan työilmapiiriin. Myös turvallisuudentunteen luominen tuotiin esille ja sen tärkeys oli ymmärretty. Kun ympäristö on turvallinen niin ihmiset uskaltavat paremmin ottaa riskejä ja kehittävät innovatiivisia ratkaisuja.

Haastateltavat kokivat osaavansa myös motivoida ja innostaa alaisiaan. Motivointi tapahtui avoimen keskustelun ja rakentavan sekä positiivisen palautteen

kautta, huolehtimalla alaisten jaksamisesta ja hyvinvoinnista, luomalla hyvää työilmapiiriä, kiittämällä, luottamuksella, iloitsemalla onnistumisista, palkitsemalla, käymällä läpi tavoitteita ja onnistumisia, antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, ymmärryksellä sekä merkityksellisyyden luomisella. Nämä ovat tärkeitä seikkoja motivoitumisen kannalta. Motivoituneet työntekijät tekevät työnsä paremmin ja ovat sitoutuneempia. Lisäksi tuli esille myös se, että jos työntekijällä oli jaksamisen kanssa ongelmia tai liikaa työtaakkaa, niin työkuormaa vähennettiin. Tämä on tärkeää, jotta työntekijät eivät ylikuormitu.

Myös myönteisten tunteiden vahvistaminen koettiin tärkeäksi. Empaattinen ja aito läsnäolo vuorovaikutustilanteissa koettiin myös tärkeäksi ja kaikki kokivat osaavansa olla aidosti läsnä ja asioita pyrittiin näkemään myös toisen maailmasta käsin. Palautteen antaminen siinä hetkessä koettiin myös tärkeäksi tavaksi, jotta palaute olisi osa yrityksen toimintakulttuuria. Jokainen ihminen haluaa kokea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työssään ja haluaa saada tunnustusta työstään. Kun työntekijöiden itsetunto on hyvä niin he panostavat työhön enemmän. Tunneälykäs esihenkilö saa työyhteisönsä voimaan hyvin.

6.3 Tunneällyn ja tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä

Kolmantena teemana on tunneällyn ja tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä ja siinä kysymykset keskittyivät selvittämään kokevatko haastateltavat tunneällyn ja tunnetaidot tärkeäksi esihenkilötyössä, kokevatko he, että tunnetaitojen kehittäminen olisi tärkeää työyhteisöissä, ovatko he kehittäneet tunnetaitojaan esihenkilötyössä tai onko niitä kehitetty työyhteisössä.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, että mitä merkitystä heidän mielestään tunneällyllä ja tunnetaidoilla on esihenkilötyössä. Kaikkien haastateltavien mielestä tunneällyllä ja tunnetaidoilla oli ratkaiseva merkitys esihenkilötyössä. Koettiin, että ilman näitä taitoja ei voi olla hyvä esihenkilö. Lähes kaikki pohtivat myös, että uusi sukupolvi edellyttää erilaista johtamistapaa, jossa korostuu nimenomaan tunneäly ja tunnetaidot. Tunneälykkään johtamisen koettiin myös synnyttävän parempaa työilmapiiriä ja parempia työsuorituksia.

No niill on suurin merkitys ja koko ajan niin kun sukupolvi sukupolvelta niin ollaan sieltä kovasta autoritäärisestä johtamisesta ja sen vastaanottamisesta siirrytty enemmän sinne sydämellä ihmisiä eteenpäin viemisen ajattelumalliin ja nykytyöyhteisössä mitä nuorempaan sukupolveen mennään, niin asioista uskalletaan puhua, uskalletaan olla herkkiä ja näyttää sitä herkkyyttä ja sitä tunnetta ihan erilailla ja tota se vaatii myös esihenkilöltä sitten ihan erilaista johtamistapaa ja ymmärrystä kun 20-30 vuotta sitten. (H2)

Tunneäly on.... Jos ei sitä oo niin ei voi mun mielestä olla hyvä esihenkilö ja ihmisten kanssa, kun ollaan tekemisissä niin ihmisiä johdetaan, ei asioita ja silloin pitää olla tunneäly kohdillaan. (H2)

No siis sehän on kaiken a ja o. Sitä tarvitaan ja mä väitän, että se ruokkii niinku tuo parempia työsuorituksia sitten koko porukalta. (H3)

Jatkossa entistä enemmän ja ihmiset on niistä varmasti mitä nuorempia ihmisiä milläkin toimialalla on töissä, niin ne on kiinnittänyt niihin huomiota ja tavallaan osaa myös arvostaa niitä taitoja, että kyllä se niin kun kyllä sillä tosi iso vaikutus on sitten siinä, että miten tulevaisuuden työelämä tulee kehittymään ja miten siellä ihmisiä johdetaan. (H4)

Mun mielestä sillä on valtaisa merkitys merkitys siihen, että miten niin kun, minkälaiseksi se niinku kulttuuri ja ilmapiiri muodostuu. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he, että tunnetaitojen kehittäminen on tärkeää työpaikalla. Kaikki haastateltavat kokivat, että tunnetaitojen kehittäminen on tärkeää työpaikalla. Nostettiin esille tunnetaitojen merkitystä työhyvinvointiin, tuloksiin, motivoitumiseen, tehokkuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä tunnetaitojen vaikutuksesta itseän ja muihin. Lisäksi koettiin, että varsinkin esihenkilöpuolella saataisiin tunnetaidoiltaan valmiimpia esihenkilöitä, kun tunnetaitoja koulutettaisiin jo varhaisessa vaiheessa heille. Esille tuotiin myös sitä, että vanhassa johtamiskulttuurissa on hyviä puolia ja uudessa johtamiskulttuurissa on hyviä puolia ja kun nämä yhdistyvät, synnyttää se monenlaisia tunteita ja näitä kulttuureita pitäisi osata sulauttaa yhteen.

Kyllä todellakin koen ja oon nähny niin kun jo suht lyhyessäkin ajassa parannuksia, jotka uskon, että johtuu justiin vähän tämmösten niin kun tunnetaito ja huomiointi asioiden enemmän pintaan tuomisesta ja niitten hyväks toimimisen kulttuuri, kun sitä saa

viljeltyä niin se tuo hyvii tuloksii ja motivoituneempii ja paremmin viihtyvii työntekijöitä, jotka on aina niin ku tehokkaampii työntekijöitä, kun jos ei oo nää asiat huomioitu. H1)

On ihan super tärkeätä ja tuntuu että varsinkin niin kun... Ihan kaikille mutta siis niin kun aika monilla työpaikoilla esihenkilöiks valitaan henkilöitä, jotka on hyviä tekeen nykyistä työtään ja sit nostetaan esihenkilötehtäviin ja heillä ei välttämättä siihen vaadittavia taitoja, nimenomaan on puutteelliset tunneälytaidot ja sit tavallaan ihmisten johtaminen ei oookaan enää se vahvuus ja sitä kautta koko henkilöstön tunneällyn kehittäminen on tärkeätä. Jos olis alusta asti siinä työyhteisön koulutusprosessissa mukana myös tunneäly, niin Sillon myös luultavimmin nousis vähän valmiimpia esihenkilöitä. (H2)

Kyllä, siis ihan varsinkin se, että tulee niistä niinku tietoisiksi, että mitä ne vaikuttaa omaan ja toisten toimintaan, niin kyllähän se että monta kertaahan sitä mietitään vaan sitä omaa fiilistä, ja aina oletetaan että siellä toisella voi tai pitääkin olla koko ajan hyvä päivä, niin ehkä semmoinen on niinku se avainasema että semmoinen niinku perustason ymmärrys sitten siitä vuorovaikutuksesta niin on kyllä tärkeätä ja hyvä tuoda varmasti esille. (H4)

Kyllä. Kyllä ja varsinkin niin kun meillä on kuitenkin niinku valloillaan monenlaista niin kun näkemystä johtajuudesta ja meillä on eri sukupolvia niin sen niinku eli ylipäätään niinku se ymmärryksen lisääminen ja se että ihmisten niinku vaatimukset on muuttunut niinku johtamisen ja työilmapiirin suhteen niin tota ehdottomasti kyllä on. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että ovatko he kehittäneet omaa tunneosaamistaan työpaikalla. Haastateltavista neljä oli kehittänyt omaa tunneosaamistaan työpaikalla joko itsenäisesti lukemalla kirjallisuutta aiheesta tai katselemalla YouTube videoita aiheesta tai työpaikan tarjoamissa koulutuksissa. Osa oli myös oman oivalluksen kautta tavallaan kehittänyt itsenäisesti tunnetaitojaan, koska oli huomannut niiden positiivisen vaikutuksen työyhteisössä. Kokemuksen todettiin myös kehittäneen tunneosaamista työpaikalla.

No oon. Meill on onneks työpaikka missä se on ollu meidän konsernin johdolle alusta asti tärkeä asia et ihmisiä johdetaan sydämellä ja se on ollu mukana tavallaan välillä enemmän välillä vähemmän meidän omissa sisäisissä koulutuksissa. Sen lisäksi jonkin verran siihen liittyvää kirjallisuutta ja sitten erinäisiä YouTube videoita aiheeseen liittyen oon lukenu ja katsonu. (H2)

Ehkä vähän sitä kautta, että kun sen on ymmärtänyt sen vaikutuksen, niin siihen on osannut keskittyä ja tietyllä lailla ne kohtaamiset on tuonut myös sen kokemuksen siihen, että miten niissä sitten toimii ja käyttäytyy. Kyllähän siihen on niinku oppinut. Tietyllä lailla oon aina pitänyt sitä omana vahvuutena, niin sitten siihen on osannut myös keskittyä ja sitä ehkä jalostaa myös siinä omassa toiminnassa kun on huomannut että se tuo myös semmoisen turvallisuuden tunteen. Mutta se ehkä se tietoisesti tuleminen siitä on ollut se isoin juttu itsellä, että on osannut sitten myös keskittyä ja huomioida sitä asiaa paremmin. (H4)

Tota joo siis kyllä. Tietysti mä oon ollut itse valmennusyhtiössä töissä ja tehnyt valmennuksia ja pitänyt tutkia asioita ja saanut osallistua NLP koulutuksiin ja kaikkeen, niin siis kyllä on niin kun kehittänyt. Tietysti se, että niinku lukee ja saa perspektiiviä niin kyllä joo. (H5)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, että onko heidän tunneosaamisensa heidän mielestään kehittynyt esihenkilötyössä ja jos niin miten. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän tunneosaamisensa oli kehittynyt esihenkilötyössä kokemuksen myötä. Koettiin, että kaikki kohtaamiset kehittivät tunneosaamista, samoin aiemmissa työpaikoissa olleet epäkohdat. Ja ylipäätään sen tunnistaminen, että mikä on tärkeää ihmisten välisessä kommunikoinnissa. Myös virheiden kautta opittiin. Avoimuutta ja halua oppia pidettiin tärkeinä tekijöinä kehittymiselle.

Niin jos ottaa vähän pidempää aika perspektiivii niin joo, on kehittynyt. Mikä sitä on kehittänyt, niin on ollu niin kun nää aikasemmat haastavat työtehtävät ja työyhteisöt ja ne on opettanu semmosta nöyryyttä ja tota semmosten asioiden tunnistamista, mitkä kannattaa ja pitää huomioida ihmisten välisessä yhteistyössä. Oon tyytyväinen omaan tilanteeseen tässä kohtaa, että on enemmän energiaa ja voimavaroja sitte parantaa niitä asioita, mitkä on itse kokenu ehkä aikasemmassa työelämässä niin kun vääräks toimintatavaks tai niin kun ei niin toisia huomioivaks toimintatavaks. Sitä kautta semmonen tuntuma, et on päässy niinku vähän kehittymään. (H1)

Onhan se kehittynyt ja koko ajan toivottavasti jatkaa kehittymistään, et kyllä alkuun, kun esihenkilötyössä aloitin niin täysin eri henkilö olen nyt ja mitä enemmän esihenkilötyötä tekee ja niitä kohtaamisia tulee, niin sitä kehittyy ja niistä oppii, jos on halu oppia ja ymmärrystä. (H2)

Kun myöntää itellensä että tekee virheitä ja osaa tavallaan katsoo niitä tilanteita avoimesti, eikä yritä olla aina oikeessa niin sillon on

avoin oppimiselle ja sillon tavallaan pystyy oleen myös niissä tilanteissa ehkä avoimempi, joka on mun mielestä taas sitten tunneälyllisessä johtamisessa tärkeätä ja sillon välillä tulee enemmän virheitä ja epäonnistumisia, mut sitä kautta myöskin varmasti kehittyy ja joka päivä oppii. (H2)

Ihan varmasti, koska jokainen kohtaaminen opettaa, ja sitten tietysti se, että kun tulee kilsoja taakse niin sitten kun sä oot varmempi siitä niinku omasta itsestäsi ja tiedostat oman osaamisesi. Silloin on ehkä vaikeampi, kun sä oot tavallaan epävarma alussa ja kaikki on niinku tosi vahvasti uutta, niin silloin sulla on ehkä vaikeampi keskittyä niihin toisten tunteisiin. Koska sulla on niinku omatkin asiat ja ihan vaikka asioiden johtaminen vie jo niin paljon voimia. (H4)

Tosi tärkeätä on tietysti se, että sä pystyt asemoimaan itsesi esihenkilönä, että minkälainen esihenkilö sinä olet ja mitä sä haluat saada aikaan ja on niinku valmis kasvattamaan toisia ja antamaan toisten loistaa. Silloin sä voit niinku sietää toisten tunteita ja pystyt niitä myös käsittelemään, että se oma ego tietyllä tavalla niinku ei ole se, joka ohjaa sun tekemistä. (H5)

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin, että onko heidän työyhteisössängsä kehitetty tunnetaitoja koulutuksen tai muun sellaisen kautta. Kahden haastateltavan työyhteisössä on järjestetty koulutuksia, joissa aihetta on sivuttu tai käsitelty. Kolmen haastateltavan työyhteisössä ei ollut ollut mitään aiheeseen liittyvää koulutusta.

No ei oo kyl tiedossa et ois jotain ihan koulutusta, et siin ois niinku parannettavaa. (H1)

Kyllä, on ollu erilaisia koulutuksia koko ajan enemmän ja tällä hetkellä myös uudistetaan ja luodaan meille sellasta tarkempaa kulttuurikäsikirjaa, josta aiotaan myös tehdä tietyltä osin ihan julkinen. Ja tota ensimmäiset tunneäly johtamiskoulutukset on ollu jo kymmenkunta vuotta sitten, et oikeastaan sitä tunnepuolta on käsitelty enemmän. Mää oon ehkä niitä henkilöitä muutaman muun kanssa, jotka taistelee kokoajan sitä asiaa, että sitä enemmän otettas huomioon. Hyviin tuloksiin ei päästä, jos meillä ei oo myymälässä henkilökunnalla hyvä olla ja hyvä luottamus. (H2)

No oikeastaan se työnohjaus niin se on niin kun koko tiimille ja sittenhän erilaisiin koulutuksiin meillä on semmoiset koulutuskortit, niin voidaan osallistua. Elikkä siis semmoisia lyhyitä koulutuspätkiä ja semmoisia, että kaikki voi myös itse ilmoittautua niihin ja aika paljon puhutaan kumminkin no resilienssistä ja muutenkin tunteista ja tai jaksamisesta ja oikeastaan niinku siitä

stressinsietokyvyssä ja kaikesta, että kyllä niinku koulutusta on niinku saatavilla. Monenmoista. (H3)

Haastateltavien mielestä tunneälyllä ja tunnetaidoilla on ratkaiseva merkitys esihenkilötyön onnistumisen kannalta. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän tunneosaamisensa oli kehittynyt esihenkilötyön kautta kokemuksen myötä. Kaikkien kohtaamisten koettiin kehittävän tunnetaitoja. Osa haastateltavista oli saanut työpaikalla koulutusta tunnetaitoihin ja osa oli oman mielenkiinnon kautta myös itsenäisesti opiskellut tunnetaitoja, koska olivat huomanneet niiden merkityksellisyyden ja vaikutukset esihenkilötehtävissä.

Tunnetaitojen kehittäminen työpaikalla koettiin myös äärimmäisen tärkeäksi, koska tunnetaitojen merkitys oli hyvin tiedostettu mm. johtamistaitojen, paremman ilmapiirin, motivoitumisen, tehokkuuden ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta ja varsinkin uusi sukupolvi edellyttää tunneälykästä johtamistapaa. Myös yleisesti käytössä oleva tapa nostaa työntekijä esihenkilöksi aiemmasta työtehtävästä, jossa työntekijällä ei välttämättä ole esihenkilötehtäviin vaadittavia taitoja, vaatisi tunnetaitokoulutusta, jotta saataisiin valmiimpia esihenkilöitä ja parempaa työhyvinvointia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tietoisia esihenkilöt ovat omista tunnetaidoistaan ja miten he käyttävät ja hyödyntävät tunneälyä ja tunnetaitoja työssään. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mikä rooli esihenkilöiden tunneälyllä ja tunnetaidoilla on työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimustuloksista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä analysointivaiheessa. Yhteneväisyyksiä teoriaan löytyi paljon. Lisäksi pyrittiin löytämään keskeisiä tunnetaitoja, joita peilattiin opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tärkeiksi tunnetaidoiksi

esihenkilötyön onnistumisen kannalta koettiin empaattisuus, aito välittäminen, hyvä itsetuntemus, hyvät vuorovaikutustaidot, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, hyvät konfliktinratkaisutaidot, motivointi ja myönteisten tunteiden vahvistaminen.

Haastateltavat korostivat empaattisuuden tärkeyttä monessa kohtaa. Se onkin erittäin tärkeä taito esihenkilötyössä. Aito välittäminen saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja auttaa myös luomaan syvempiä suhteita työntekijöihin. Aito kiinnostus alaisia kohtaan luo vahvempaa pohjaa myös luottamukselle. Haastatteluissa tuli esille haastateltavien hyvä itsetuntemus. Hyvä itsetuntemus on avainasemassa juuri tunteiden tunnistamisessa itsessä ja muissa. Haastateltavat tunnistivat myös hyvin omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tämä kertoo myös hyvästä itsetuntemuksesta. Omaa käytöstään ja reagointiaan eri tilanteissa on myös helpompi pohtia ja kehittää kun on hyvä itsetuntemus. Haastateltavat pitivät myös vuorovaikutustaitoja tärkeinä. Vuorovaikutustaidoilla onkin iso vaikutus työilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuuntelua pidettiin erittäin tärkeänä taitona.

Myös rakentavan ja reilun palautteen antaminen koettiin tärkeäksi. Se auttaa työntekijöitä saamaan motivaatiota ja onnistumisen tunnetta työssään. Hyvät konfliktinratkaisutaidot ovat myös äärimmäisen tärkeitä esihenkilötyössä. Haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat pyrkivät löytämään kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun konflikteissa ja pyrkivät hallitsemaan omia tunteitaan. Näin työntekijät saavat reilua kohtelua ja se lisää myös positiivista ilmapiiriä, luottamusta ja reiluuden tunnetta työyhteisössä. Haastateltaville oli tärkeää avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Kun ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen niin ihmiset uskaltavat tuoda rohkeasti ideoitaan esille, kommunikoiivat suuremmin ja avoimemmin ja virheiden tekoakaan ei tarvitse tällöin pelätä. Motivointi ja myönteisten tunteiden vahvistaminen lisäävät myös työntekijöiden hyvinvointia. Haastateltavat pyrkivät antamaan rakentavaa palautetta ja kehuaan ja kannustamaan tiimiläisiään. Kun työntekijä on motivoitunut, niin hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja pääsee myös parempiin suoriin. Työtyytyväisyyskin lisääntyy ja ilmapiiri muuttuu positiivisemmaksi.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että esihenkilöt tunnistivat hyvin omia tunnetaitojaan sekä olivat hyvin tietoisia tunneälyn ja tunnetaitojen roolista esihenkilötyössä. He kokivat tunnetaidot äärimmäisen tärkeiksi ja pyrkivät toimimaan työssään tunneälykkäästi. Tunneäly ja tunnetaidot olivat vahvasti läsnä haastateltavien esihenkilötyössä, ja sitä kautta niillä on vaikutusta myös työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Siihen, että tutkittavat olivat hyvin tietoisia tunneälystä, tunnetaidoista ja niiden roolista esihenkilötyössä, vaikutti varmasti se, että heillä oli kaikilla pitkä kokemus esihenkilötyöskentelystä ja tunnetaidot kehittyvät iän ja kokemuksen myötä. Tutkimuksen tulokset vastasivat näin ollen opinnäytetyön tavoitteeseen ja sen alaongelmiin ja lisäksi tutkimustulokset tukivat opinnäytetyön teoriaosuutta.

Tämä tutkimus vahvistaa, että tunneäly ja tunnetaidot ovat merkityksellisiä työelämässä ja erityisesti näitä taitoja tarvitaan esihenkilötyössä koska he ovat isossa roolissa vaikuttamassa siihen, millaiseksi ilmapiiri muodostuu organisaatiossa. Tunneäly ja tunnetaidot vaikuttavat työilmapiiriin monella eri tapaa. Tunneälykkäät esihenkilöt ovat taitavia tunnistamaan niin omia tunteitaan kuin tiimiläistensä tunteita ja reaktioita, jolloin he pystyvät paremmin auttamaan tiimiläisiään ja antamaan heille tukea ja apua, kun he tarvitsevat sitä. Tunneälykkäät esihenkilöt osaavat kommunikoida selkeästi ja kuunnella muita empaattisesti sekä osaavat huomioida ja tunnistaa työntekijöidensä tarpeita ja reagoida niihin tarvittaessa. He ovat myös taitavia ratkaisemaan konflikteja reilulla ja rakentavalla tavalla. Tunneälykkäät esihenkilöt ovat kannustavia ja saavat luotua työilmapiirin, jossa työntekijät voivat hyvin. Hyvät tunnetaidot auttavat luomaan positiivisen työilmapiiriin sekä motivoituneita, sitoutuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä.

Tunnetaidot vaikuttavat koko organisaation ilmapiiriin ja menestykseen. Siksi organisaatioiden kannattaisi panostaa tunnetaitojen kehittämiseen tarjoamalla esihenkilöille erilaisia tunnetaito koulutuksia. Haastateltujen organisaatioissa kahdessa viidestä oli ollut tunnetaitoihin liittyvää koulutusta. Eli parannettavaa tässä vielä on. Myös avoin rakentava palautekulttuuri katsottiin tärkeäksi tekijäksi positiivista työilmapiiriä luomaan ja sitä kannattaisi kehittää. Esihenkilöt voivat antaa esimerkkiä muille myös toimimalla tunneälykkäästi ja tuomalla

esille tunnetaitojen tärkeyttä. Se voi myös luoda parempaa ilmapiiriä organisaatioon. Joka tapauksessa tunnetaitojen kehittämiseen kannattaa panostaa organisaatioissa, koska se auttaa henkilöstöä voimaan paremmin ja organisaatioita menestymään paremmin. Ainoastaan sellainen yritys voi menestyä, jonka henkilöstä voi hyvin.

7.2 Kehitysideoita

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että tunnetaitojen kehittäminen työpaikalla koettiin tärkeäksi ja että tunnetaitojen kehittäminen olisi tärkeää ottaa osaksi yrityksen koulutusohjelmaa. Haastateltavat pohtivat, että uusi sukupolvi edellyttää tunneälykästä johtamistapaa. Myös yleisesti käytössä oleva tapa nostaa työntekijä esihenkilöksi aiemmasta työtehtävästä, jossa työntekijällä ei välttämättä ole esihenkilötehtäviin vaadittavia taitoja, vaatisi tunnetaito koulutusta, jotta saataisiin valmiimpia esihenkilöitä ja parempaa työhyvinvointia.

Kolmessa viidestä haastateltavien työpaikoista ei ollut vielä ollut tunnetaitoihin liittyvää varsinaista koulutusta. Esihenkilöille kannattaisi tarjota ja järjestää erilaisia koulutuksia ja valmennuksia, jotka keskittyvät nimenomaan tunnetaitojen kehittämiseen. Tämä tuntuukin olevan jo nouseva trendi yritysten järjestämissä koulutuksissa. Näin esihenkilöt pystyisivät kehittämään tunnetaitojaan ja toisivat näitä taitoja mukanaan mahdollisesti koko organisaatiolle.

Myös erilaiset tunnetaitoihin liittyvät tiimipäivät koko henkilöstölle, joissa keskityttäisiin koulutuksen ja vertaistuen kautta tunnetaitojen kehittämiseen, voisivat olla hedelmällisiä kehittämään koko henkilöstön tunnetaitoja. Näin esihenkilöt ja tiimiläiset pääsisivät jakamaan omia kokemuksiaan tunnetaidoista ja voisivat oppia toisiltaan.

Myös avoin palautekulttuuri koettiin erittäin tärkeäksi haastatteluissa, ja sen kehittäminen osaksi yrityksen päivittäistä toimintakulttuuria olisi varmasti kannattavaa ja saattaisi lisätä avointa vuorovaikutusta ja parantaa ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia.

Kun esihenkilöillä on vahvat tunnetaidot, voivat he toimia esimerkkinä ja mallina muille ja kannustaa muita toimimaan myös tunneälykkäästi. Organisaatioiden kannattaa tuoda myös esille tunnetaitojen merkitystä ja tärkeyttä ja sitä kautta tuoda aihetta tunnetummaksi. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa vaikuttamassa koko organisaation työilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin. Siksi ei voida liikaa korostaa tämän asian tärkeyttä ja vaikutusta koko organisaation menestyksen kannalta.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi lähtee liikkeelle siitä, onko ongelma määritelty oikein eli tutkitaanko oikeita asioita. Aineiston tulee olla riittävä ja aitoa ja aineistosta tehtyjen johtopäätösten ja tulkintojen oikeita. Haastattelututkimuksessa olisi hyvä tarkkailla laatua eri vaiheissa tutkimusta. Aineiston keruussa voidaan kiinnittää huomiota laaduntarkkailuun. Hyvän haastattelurungon laatiminen on oleellisessa osassa ja myös teemoja voi syventää pohtimalla lisäkysymyksiä. Myös haastatteluvaiheessa onnistuminen on tärkeää. Kannattaa tarkastaa, että tekninen välineistö on kunnossa ja välillä kannattaa tarkastaa, että tallennus toimii. Haastattelut olisi myös hyvä litteroida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Näin saadaan haastatteluaineistosta mahdollisimman luotettavaa. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu saturaatiopiste. Myös aikaisemmat tutkimukset, joista on saatu samankaltaisia tuloksia, vahvistavat tutkimustuloksia. Luotettavuusarvio jää laadullisessa tutkimuksessa usein arvion varaan, koska luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s.189-190; Kananen, 2019, s. 34.)

Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos saadaan kahdelta arvioitsijalta samanlainen tulos. Kuitenkin jokainen ihminen tekee omien kokemustensa perusteella oman tulkintansa. Kun arviointi sijoitetaan tiettyihin luokkiin ja näitä luokkia on vähän, yksimielisyyden

todennäköisyys kasvaa. Voidaan silti puhua vain likiarvosta sille, miten arvioija on ymmärtänyt tietyn vastauksen. Reliaabelius voidaan myös ymmärtää siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Kuitenkin ihmisen käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan, joten on melko epätodennäköistä saada sama tulos kahdella menetelmällä. Eli näiden käytettävissä oleviin reliaabeliuden määrittämistapoihin kannattaa suhtautua varauksella. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Yksinkertaistettuna reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tutkimustulokset. Kun aineistoa analysoidaan kvalitatiivisesti niin päästään lähimmäksi reliaabeliuden käsitettä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Näin ollen reliaabelius koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Kyse on siis enemmänkin siitä, onko kaikki aineisto huomioitu ja onko tiedot oikein litteroitu. Myös tulosten tulisi heijastaa haastateltujen ajatusmaailmaa mahdollisimman tarkasti. Tulos on kuitenkin aina seurausta haastateltavan ja haastattelijan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s.190-194; Kananen, 2019, s.31.)

Myös validiuden käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Perinteisestä validiudesta puhuttaessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa erotetaan kaksi päätyyppiä; tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tämä liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Perinteisen validiuden toteamisen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi pääasiallista toimintatapaa. Toinen on triangulaatio, jossa tässä tapauksessa haastatteleamalla saatuja tietoja verrataan teoriaan, joka on saatu muista lähteistä. Kun tietty yksimielisyys esiintyy, niin katsotaan, että henkilön antama tulkinta, tieto tai käsitys on saanut vahvistusta. Kuitenkin on otettava huomioon, että ihmisten tulkinnat samastakin aiheesta voivat vaihdella lyhyessäkin ajassa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s.194; Kananen, 2019, s. 32.)

Tämän tutkimuksen osalta reliaabeliuden käsite täyttyy kohtalaisen hyvin. Haastattelu on ollut laaja ja kattava, se on huolellisesti litteroitu ja koko aineisto on tarkasti huomioitu analysointia ja johtopäätöksiä tehdessä. Haastateltujen

ajatuksia on tuotu opinnäytetyöhön esille myös suorina lainauksina ja tuloksissa on huomioitu mahdollisimman tarkasti haastateltavien ajatusmaailma. Haastateltavien vastauksissa ilmeni myös toistoa. Kuitenkaan ei voida olla varmoja siitä, olisivatko tulokset täysin samanlaisia, jos haastattelut uusittaisiin samoille henkilöille. Voidaan olettaa, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja sen hetkisen asiantuntemuksensa mukaisesti. Tulokset vastaavat sen hetken tilannetta, jossa haastateltavat ovat olleet eikä tutkimustuloksia voida yleistää, mutta tutkimustulokset voivat kuitenkin lisätä ymmärrystä tutkitusta aiheesta. Myös haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Tässä tutkimuksessa voidaan validiteetin katsoa toteutuneen kohtalaisen hyvin, koska saadussa aineistossa oli hyvin paljon yhteneväisyyttä opinnäytetyön teorian kanssa ja tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Haastattelut toteutettiin kaikille haastateltaville samalla tavalla. Litterointi toteutettiin heti haastattelujen jälkeen. Tämä myös lisää validiteettia. Haastateltavat ymmärsivät myös hyvin haastattelun kysymykset eli kysymykset olivat selkeitä. Haastateltavat osasivat pohtia hyvin vastauksia juuri työnsä kautta, mikä oli tarkoitus. Kaikilla haastateltavilla oli myös hyvä käsitys siitä, mitä tunneäly ja tunnetaidot ovat. Tämä johtui varmasti osaltaan heidän pitkästä kokemuksestaan esihenkilötyössä.

7.4 Oman oppimisen pohdinta

Kun aloin suunnitella opinnäytetyötä, tämä aihe nousi vahvasti esille, koska kiinnostuin kovasti tunneälystä ja tunnetaidoista esihenkilötyössä suorittaessani opintojeni tunnejohtaminen ja vuorovaikutus kurssia. Oli erittäin mielenkiintoista lähteä paneutumaan tähän aiheeseen vielä syvällisemmin perehtymällä laajasti aiheesta löytyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuutta löytyi yllättävän paljon. Osa kirjoista oli jo 2000-luvun alkupuolelta, jolloin aiheesta alkoi tulla ensimmäisiä teoksia, mutta uudempaa kirjallisuutta oli hyvin saatavilla. Aiheesta löytyi myös mielenkiintoisia artikkeleita, blogeja ja videoita YouTubea.

Aihe on hyvin laaja ja aiheen rajaaminen oli minulle aluksi haastavaa. Aihe rajautui kuitenkin keskittymään tunnetaitojen ja tunneällyn rooliin esihenkilötyössä työilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa, koska työhyvinvointi on itselleni tärkeä aihe. Aihe muodostui ehkä kuitenkin hieman liian laajaksi. Jos aihe olisi ollut suppeammaksi rajattu, olisi voinut keskittyä syvällisemmin siihen ja laatia syvällisempiä haastattelu kysymyksiä.

Haastattelukysymysten pohdinta oli opettavaista ja päädyin tekemään melko laajan haastattelun, jotta saisin mahdollisimman paljon aineistoa. En ollut varma kuinka tuttu aihe on entuudestaan haastateltaville. Oli hienoa huomata, että kaikki haastateltavat olivat hyvin tietoisia aiheesta ja heillä tuntui olevan kattava käsitys siitä, miten tunneäly ja tunnetaidot vaikuttavat esihenkilötyössä.

Haastattelut olivat myös itselleni opettavaisia ja sain haastateltavilta paljon tärkeää tietoa heidän omien kokemustensa kautta. Kaikki haastateltavat syvenyivät haastatteluun ja pitivät aihetta erittäin mielenkiintoisena ja tärkeänä. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta haastattelemisesta ja huomasin, että haastattelut alkoivat sujua paremmin loppua kohden. Harjoitteluhaastattelujen pitäminen olisi varmasti tuonut varmuutta haastattelutilanteisiin ja kokemus haastattelemisesta olisi voinut vaikuttaa positiivisesti haastattelun kulkuun. Oli myös mielenkiintoista huomata, kuinka paljon samankaltaisuutta haastateltavien vastauksissa oli sekä se, kuinka hyvin tutkimustulokset tukivat opinnäytetyön teoriaosuutta. Yhteneväisyyksien kartoittaminen teorian kanssa oli myös mielenkiintoista.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoista ja opettavaista ja vahvisti minulle entisestään jo olemassa olevaa käsitystäni siitä, kuinka merkittäviä tunneäly ja tunnetaidot ovat johtamistaitojen ja työhyvinvoinnin kannalta. Ymmärrys aiheeseen syveni, ja uskon ja toivon, että pystyn hyödyntämään osaamistani jollain lailla tulevaisuuden työssäni sekä myös henkilökohtaisessa elämässäni.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin tunnetaitojen ja tunneällyn roolia esihenkilötyössä, työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös käsittämään esihenkilöiden lisäksi, tai pelkästään, alaisten näkökulmaa, jolloin saataisiin selville, miten alaiset kokevat esihenkilöiden tunneällyn ja tunnetaitojen roolin esihenkilötyössä, työilmapiiriin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Esihenkilöt voivat kokea omaavansa hyvät tunnetaidot, mutta alaisilla voi olla erilainen kokemus asiasta.

Jatkotutkimusta voisi tehdä myös esimerkiksi keskittymällä syvällisemmin esihenkilöiden tunnetaitojen, kuten itsetuntemuksen, empatian, sosiaalisten taitojen ja itsehallinnan rooliin esihenkilötyössä, jotta saataisiin vielä syvällisempää tietoa aiheesta. Tutkimusta voitaisiin tehdä myös esimerkiksi tunneällyn ja tunnetaitojen roolista työntekijöiden motivoitumisessa ja sitoutumisessa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavilla oli kaikilla pitkä kokemus esihenkilötyökentelystä, joka osaltaan varmasti vaikutti heidän tunnetaitoihinsa. Voisi olla mielenkiintoista tutkia myös esihenkilöitä, jotka ovat vasta esihenkilöuransa alkuvaiheilla, miten se poikkeaa pitkään esihenkilönä toimineista.

LÄHTEET

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional- social intelligence (ESI)1. Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://www.psicot-hema.com/pdf/3271.pdf>

Goleman, D. (2012). Tunneäly työelämässä. Otava.

Goleman, D & Boyatzis, R. (September 2008). Social intelligence and the biology of leadership. Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership>

Hakala, J. (2022). Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2000& 2022). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Isokorpi, T. (2004). Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. PS- kustannus.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. (2001). Tunnevoimaa! Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jabe, M. (2017). Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. 1. painos.

Jabe, M. (2006). Kyvyt käyttöön. Kirjapaja.

Järvinen, P. (2020). Johdatko mielelläsi. Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro.

Jääskinen, A-M. (2018). Tunne&Taida. Mitä tunnetaidot ovat? Haettu 15.1.2024 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=_DYLax-wNcA8&t=14s

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kultanen, T. (2023). Kohti moniälykästä johtamista. Kauppakamari. 1. painos.

Mayer, j, Salovey, P& Caruso, D. (2008). Emotional intelligence. New ability or eclectic traits? Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf>

Mosunic, C. (25.1.2024). Emotional intelligence in leadership. Haettu 18.2.2024 osoitteesta: <https://www.calm.com/blog/emotional-intelligence-in-leadership>

Paasivaara, L. (2010). Itsensä kokoinen johtaja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammatti-korkeakouluun. E- oppi.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.

Riggio, R. (1.7.2014). What is social intelligence? Why does it matter? Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201407/what-is-social-intelligence-why-does-it-matter>

Saarinen, M. & Aalto- Setälä, P. (2013). Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Talentum.

Saarinen, M. & Kokkonen, M. (2003). Tunneäly. Kohti kokonaista elämää. WSOY.

Saarinen, M. (2001). Tunne älysi- älyä tuntevasi. WSOY.

Sehgal, S. (25.7.2023). Why emotional intelligence is crucial for effective leadership? Haettu 3.2.2024 osoitteesta: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/25/why-emotional-intelligence-is-crucial-for-effective-leadership/?sh=774b27444786>

Thompkins, S. (28.8.2023). Emotional intelligence and leadership effectiveness. Haettu 11.1.2024 osoitteesta: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/emotional-intelligence-and-leadership-effectiveness/>

Tuominen, C. (2020). Tunteet ei kuulu työpaikalle. Otava.

Öller, C. (1.11.2020). Kaikkien kannattaa kehittää tunnetaitojaan. Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://www.adeptus.fi/tunnealy/tunne%C3%A4lyk%C3%A4st%C3%A4-p%C3%A4iv%C3%A4%C3%A4>

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustakysymykset

1. Millä alalla työskentelet?
2. Kauanko olet toiminut esihenkilötehtävissä?
3. Kuinka monta alaista sinulla on?

Teema 1. Tunneäly ja tunnetaidot esihenkilötyössä

4. Mitä tunneäly ja tunnetaidot mielestäsi ovat?
5. Minkälainen on mielestäsi tunneälykäs esihenkilö?
6. Minkälaisia tunnetaitoja koet, että sinulla on, joista on hyötyä esihenkilötyössä?
7. Koetko osaavasi tunnistaa omia tunteitasi? Nimeä tyypillisiä tunteita, joita koet työpäivän aikana.
8. Koetko osaavasi tunnistaa muiden tunteita? Jos niin miten?

Teema 2. Tunnetaitojen rooli esihenkilötyössä työilmapiiriin luomisessa ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa

9. Vaikuttavatko erilaiset myönteiset tai negatiiviset tunteet käytökseesi työssäsi? Jos niin miten?
10. Millaisia keinoja sinulla on tunteiden hallintaasi työssä?
11. Millainen tunneilmapiiri teillä vallitsee työpaikalla?
12. Vaikuttavatko tunteet siellä ihmisten käytökseen?
13. Koetko voivasi vaikuttaa tunneilmapiiriin omalla käytökselläsi ja jos niin miten?
14. Koetko osaavasi käsitellä henkilöstön keskuudessa esiintyviä negatiivisia tunteita ja jos niin miten?
15. Millainen on mielestäsi motivoitunut esihenkilö?
16. Millä tavoin motivoit ja innostat alaisiasi?

17. Miten annat palautetta alaisillesi?
18. Koetko osaavasi vahvistaa myönteisiä tunteita tiimissäsi ja jos niin miten?
19. Koetko osaavasi olla aidosti ja empaattisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa ja miten se ilmenee?

Teema 3. Tunneällyn ja tunnetaitojen kehittäminen esihenkilötyössä

20. Mitä merkitystä mielestäsi tunneällyllä ja tunnetaidoilla on esihenkilötyössä?
21. Koetko että tunnetaitojen kehittäminen olisi tärkeää työpaikalla?
22. Oletko kehittänyt omaa tunneosaamistasi työpaikalla?
23. Onko tunneosaamisesi mielestäsi kehittynyt esihenkilötyössä? Jos niin miten?
24. Onko teidän työyhteisössänne kehitetty tunnetaitoja jonkun koulutuksen tms. kautta?

Haluaisitko lisätä vielä jotain?