



Susanna Heikinmäki

Tunneälykäs johtajuus rakennus- alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK)

Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

23.10.2024

Tiivistelmä

Tekijä: Susanna Heikinmäki
Otsikko: Tunneälykäs johtajuus rakennusalalla
Sivumäärä: 34 sivua + 3 liitettä
Aika: 23.10.2024

Tutkinto: Rakennusmestari (AMK)
Tutkinto-ohjelma: Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine: Talonrakennustekniikka
Ohjaajat: Lehtori Joonas Pusila

Tässä laadullisena tutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä tarkastellaan rakennusalan johtajuutta tunneällyn näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin rakennusalan johtajat ja esihenkilöt tunnistavat tunneälyä ja kokevatko he sen tarpeelliseksi osaksi johtajuutta.

Tutkimus koostui kahdesta osasta: määrittelystä ja tunnistamisesta. Määrittelyosuus pohjautuu ilmiötä käsittelevän kirjallisuuden ja tieteellisten julkaisujen perusteella koostettuun tietoon. Osuus käsittelee tunneälyä ja johtajuutta yleisesti sekä perehtyy tunneällyn osana johtajuutta ja alan tuomiin ominaispiirteisiin. Toinen osa, tunnistaminen, on laadullinen haastattelututkimus, jonka avulla kerättiin tutkimuskysymyksiin vastaavaa analysoitavaa aineistoa viideltä alalla toimivalta johtajalta ja esihenkilöltä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia vertaillen ei juurikaan löytynyt poikkeavuuksia alkuperäisen teorian ja haastatteluaineistosta saadun tiedon välillä. Alalla toimivat esihenkilöt ja johtajat nostivat haastatteluissa esiin aiempien tutkimusten mukaisia tunnetaitoja, alan erikoispiirteitä ja johtajuuden monimuotoisuutta. Haastateltavat tunnistivat kaikki tunneällyn osa-alueet sekä laajasti tunnetaitoja. He kuvailivat tunneälyä osana rakennusalan johtajuutta ja arvostivat sitä johtajuuden työkaluna. Haastateltavat toivat myös esiin sanan ”tunneäly” haastavuuden alalla toimijoiden keskuudessa. Vaikka tunneäly konseptina tunnistetaan työmailla, ei alalla toimijat osaa sanoittaa sitä.

Tämän opinnäytetyön toivotaan luovan pohjaa tuleville tutkimuksille aihealueen ympärillä. Opinnäytetyön lopputuloksena suositellaan aiheen laajempaa tutkimista, niin laajentaen alkuperäisen tutkimuksen otantaa kuin avaten uusia tutkimuslinjoja esimerkiksi koulutuksen ja rekrytoinnin suuntaan.

Avainsanat: tunneäly, tunnetaito, johtajuus, johtaminen, ihmisten johtaminen, rakennusala

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Susanna Heikinmäki
Title: Emotionally Intelligent Leadership in Construction Industry
Number of Pages: 34 pages + 3 appendices
Date: 23 October 2024

Degree: Bachelor of Construction Management
Degree Programme: Construction management
Professional Major: Building Construction
Supervisors: Joonas Pusila, Senior lecturer

This thesis, conducted as a qualitative study, approaches leadership in the construction industry from the perspective of emotional intelligence. The purpose of the thesis was to determine how well construction industry leaders and supervisors recognize emotional intelligence and whether they consider it a necessary part of leadership.

The study consisted of two parts: definition and identification. The definition section is based on information compiled from literature and scientific publications related to the phenomenon. It discusses emotional intelligence and leadership in general, as well as emotional intelligence as part of leadership within the specific characteristics of the industry. The second part, identification, is a qualitative interview study designed to collect analysable data from five industry leaders and supervisors in response to the research questions. The interviews were conducted as semi-structured interviews.

When comparing the results of the thesis research, few discrepancies were found between the original theory and the data gathered from the interviews. Supervisors and leaders in the industry highlighted emotional skills, industry-specific characteristics, and the complexity of leadership, all in line with previous studies. The interviewees recognized all aspects of emotional intelligence and a wide range of emotional skills. They described emotional intelligence as part of leadership in the construction industry and valued it as a leadership tool. The interviewees also mentioned the challenge of using the term "emotional intelligence" among industry professionals. While the concept is recognized on worksites, those in the industry struggle to articulate it.

This thesis is intended to provide a foundation for future study in the field. As a key conclusion, it is recommended that the subject could be studied more extensively, both by expanding the scope of the original study sample and exploring new research avenues, such as education and recruitment.

Keywords: emotional intelligence, emotional skills, leadership
people management, construction Industry

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön sisältö	1
1.2	Aiheen valinnan taustat	2
2	Määrittely	3
2.1	Tunneäly	3
2.2	Tunneälyn viisi osa-aluetta	4
2.3	Johtaminen	5
2.4	Tunneälykäs johtajuus	6
2.5	Tunneälyn ja tunnetaitojen käyttö johtajuudessa	7
2.5.1	Itsensä tunteminen	7
2.5.2	Tunteiden hallinta	8
2.5.3	Motivaatio	9
2.5.4	Empatia	9
2.5.5	Sosiaaliset kyvyt	10
2.6	Rakennusalan ominaispiirteet johtamisen näkökulmasta	11
2.7	Tunneälyn vaikutus johtamiseen rakennusalla	12
3	Tunnistaminen	13
3.1	Opinnäytetyön tavoite, haastattelukysymykset ja menetelmät	13
3.2	Haastattelujen toteutus	14
3.3	Aineiston analyysi	16
3.3.1	Taustatiedot	16
3.3.2	Tunneälyn tunnistaminen osana omaa johtajuutta	17
3.3.3	Tunneälyn tunnistaminen osana yleistä johtajuutta	18
3.3.4	Johtaminen alalla	20
3.3.5	Tunneäly sanan korvaaminen	21
3.3.6	Kuinka tunnetaitoja mainittiin haastattelussa	22
4	Kerättyjen tietojen vertailu	23
4.1	Haastatteluista kerätyn tiedon vertailu teoriaosuuden tietoon	23
4.2	Vastaus tutkimuskysymykseen	25
5	Pohdintaa	26

5.1	Haastattelumateriaalista esiin nousseita huomioita	26
5.2	Haastattelusta tutkimusmuotona	27
5.3	Tämän haastattelumallin kehittämisestä	28
5.4	Haastattelun laajentamisesta	29
5.5	Muita huomioita	29
5.6	Lopuksi	30
6	Yhteenveto	32
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1: Haastattelun ohjeistus ja kysymykset	
	Liite 2: Tunnetaitojen yleisluokitus	
	Liite 3: Haastattelupyyntö, sähköposti	

1 Johdanto

Rakennusalan johtajuus mielletään usein maskuliiniseksi, suoraviivaiseksi, ihmistä arvostamattomaksi. Mielikuva pää punaisena alaisiaan haukkuvasta esihenkilöstä ei kuitenkaan ole enää tätä päivää, johtamiskulttuuri työmailla on vuosien saatossa muuttunut inhimillisempään suuntaan. Vanhojen ikäluokkien poistuessa työmailta ja yleisen ilmapiirin muuttuessa ollaankin uusien asioiden äärellä. Millaista johtamisen alalla tulisi olla?

Johtajuus rakennusalalla on monimuotoista ja tunneälykäs johtaminen tarjoaa monia keinoja ratkaista johtajuuden haasteita niin omassa johtajuudessa kuin käytännön tilanteissa. Johdettavia rakennusalalla riittää, noin joka viides suomalainen työllinen työskentelee alalla ja heistä suurin osa pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. Johtamisen kulttuurilla ja sen kehityksellä onkin vaikutusta useiden suomalaisten jaksamiseen, tuottavuuteen ja työssä viihtyvyyteen. [1.]

1.1 Opinnäytetyön sisältö

Tässä opinnäytetyössä lähestytään rakennusalan johtajuutta tunneälyn näkökulmasta. Aluksi määritellään, mitä tunneälykäs johtajuus rakennusalalla on, käyttäen lähdemateriaalina ilmiöstä tehtyä kirjallisuutta sekä tieteellisiä julkaisuja. Määrittelyosuuden pohjalta muodostetaan toisen osion, haastattelututkimuksen, kysymykset.

Ilmiön tunnistamista alalla käsitellään opinnäytetyön toisessa osuudessa, laadullisessa haastattelututkimuksessa ja sen tulosten analysoinnissa [2]. Haastattelun tavoitteena on saada ensikäden tietoa siitä, kuinka hyvin alalla työskentelevät tunnistavat tunneälyä ja johtajuutta sekä kokevatko he ilmiön alalla tarpeelliseksi ja johtajuutta kehittäväksi. Haastateltavat valitaan alalla useampia vuosia toimineista johtajista ja esihenkilöistä, joiden työuran pääpainopiste on pienissä tai keskisuurissa yrityksissä Suomessa. Haastateltavien rajauksella pyritään mahdollisimman laajaan otantaan alalla toimijoista, joiden johtamisen

kouluttamiseen ei kansainvälisellä konsernitasolla juuri vaikuteta. Kerätty aineisto analysoidaan ja koostetaan tiedoksi seuraavaa vaihetta varten.

Työn kolmannessa osassa pohditaan, kuinka kerätty aineisto ja analysoidut tulokset vertautuvat teoreettisempaan tietoon. Poikkeako todellisuus ilmiön tunnistamisesta suomalaisilla työmailla kirjojen ja tieteellisten tutkimusten tuloksista? Lopuksi nostetaan esiin tutkimuksen herättämiä ajatuksia ja pohditaan, olisiko aihetta syytä tutkia laajemminkin.

1.2 Aiheen valinnan taustat

Tämän työn aiheen valintaan johti empiiriset kokemukset niin henkilöjohtamisen osaamisen heikkoudesta työmailla kuin tunneälyosaamisen suppeus alalla toimijoiden keskuudessa. Rakennusalalla ei perinteisesti vallitse kovin vahva johtamisen kouluttamisen kulttuuri. Usein työmaiden esihenkilö- ja johtotehtäviin ajaututaan puhtaasti taidollisin perustein, työn parhaiten osaava valitaan johtajaksi, vaikkei taitoa henkilöjohtamiseen ole missään määrin. Varsinkin pienissä organisaatioissa tällainen polku on se tavanomaisin, ilman johtamisen koulutusta joudutaan johtamaan henkilöitä. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole halua kouluttaa johtajuutta, rahan ei uskota tuovan lisää tuottoa yrityksen kassaan, jolloin siitä ei haluta maksaakaan.

Tällaisista tilanteista kasvaa silti toisinaan hyviä johtajia. Henkilöitä, jotka saavat yksilöistä ryhmiä, yksittäisistä työmääräyksistä yhteisen tavoitteen. Heillä on todennäköisesti olemassa tunneälytaitoja, joiden avulla toimia tilanteissa ja johtajuudessa, vaikkeivat he sitä itse tunnistaisikaan. Tämä on se ilmiö, joka johti opinnäytetyön aihevalintaan, tunneälykkäät johtajat, joita arvostetaan työmailla, ilman että osataan määrittää heidän taitonsa ydin juuri tunneälyosaamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka hyvin alalla tunnustetaan ylipäätään tunneälykästä johtajuutta ja arvostetaanko sitä alalla toimijoiden keskuudessa. Aihetta ei ole juuri tutkittu Suomessa, rakennusalan näkökulmasta, eikä näin ollen asiasta juuri ole minkäänlaista materiaalia olemassa. Ilman tämänhetkisen

tilanteen kartoittamista ja aihealueen määrittämistä aihealuetta ei voi tutkia tai kartoittaa lisää. Tämä opinnäytetyö luo siis pohjaa tuleville tutkimuksille.

2 Määrittely

Tässä luvussa kerrotaan yleisesti tunneälystä, johtajuudesta ja millaisista palaista tunneälykäs johtaminen rakennusalaalla koostuu. Tämän luvun sisältö perustuu kirjallisuusaineistoon ja tilastoihin.

2.1 Tunneäly

Tunneälyä ” Emotional Intelligence” on tutkittu 1990-luvulta alkaen, eli se on käsitteenä melko nuori ja sen määrittely elää yhä. Mikael Saarinen ja Marja Kokkonen tiivistivät tunneällyn määritelmän tunneälyä tutkineen Reuven Bar-On määritelmän tunneälystä yhteen Saloveyn ja Mayerin määritelmän kanssa kirjassaan Tunneäly-kohti kokonaista elämää näin:

Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä tai toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi [3, s. 17].

Tunneäly on siis tunnetiedon ja -taidon pohjalle rakentuvia toimintatapoja, jotka koskevat niin itseä, toisia ihmisiä kuin ympärillä tapahtuvia tilanteita. Tai Daniel Golemanin mukailleen, kykyä havaita tunteita niin itsessä kuin muissa, motivoitua sekä hallita tehokkaasti niin omia tunteita kuin ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja. Tällä tarkoitetaan sitä, että tunneälykäs ihminen hallitsee ja tunnistaa tunteensa suhteessa itseensä, muihin ja ympäristöönsä, eivätkä he ajaudu impulssien mukana tunnemyrskyihin. [3, s. 16-18; 4, s. 53-68; 5, s. 68-70.]

Tunneäly poikkeaa tavanomaisesti ajattelusta älykkyyden mittarista, älykkyydosamäärästä, siinä, että sitä voidaan kehittää riippumatta lähtötasosta tai iästä. Perinteiseksi määritelty älykkyyys ja tunneäly kulkevat nykytutkimuksen mukaan käsikkäin, molempia tarvitaan jossain määrin, jotta niiden tuomaa älykkyyttä pystytään hyödyntämään todellisessa elämässä. Pelkän korkean

älykkyydosamäärä ei takaa menestystä, sillä ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa tarvitaan myös muunlaista älykkyyttä, kykyä tulkita ja hyödyntää sosiaalisia ja emotionaalisia viestejä. Eikä korkeaa tunneälyä voida hyödyntää loputtomasti, jollei perinteisen älykkyyden piiriin kuuluvia ominaisuuksia ole nimeksikään. [3, s. 16-18; 4, s. 53-68; 6, s. 361-362.]

2.2 Tunneälyn viisi osa-alueetta

Tunneälyä on jaoteltu osa-alueisiin erilaisten tutkimusten pohjalta ja tunnetuimpia tunneälymalleja on kolme. Usein työelämään perustuvan tutkimuksen yhteydessä käytettävä Golemanin mallia. Se perustuu Saloveyn ja Mayerin teoriaan pohjautuvaan, Golemanin tekemään sovellukseen, jossa on viisiosainen jaotelu. Golemanin mallin mukaan tunneäly voidaan jaotella; itsetuntemukseen, itsehallintaan, motivoitumiseen, empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin. Näistä itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen jaotellaan emotionaalisiin taitoihin ja empatia sekä sosiaaliset kyvyt sosiaalisiin taitoihin. Tunneälyn osa-alueet jaotellaan vielä 25 osaan, tunnetaitoihin, tapoihin, joilla jalostaa tunneälynosa-alueet käyttöön todellisessa elämässä. Golemanin tunneälymalli on määritetty erityisesti työelämää silmällä pitäen. [6, s. 37-45.]

Itsetuntemuksella Goleman tarkoittaa omien tunteiden reaaliaikaista tiedostamista ja taitoa hyödyntää niitä päätöksiä tehtäessä. Itsetuntemus tuo mukanaan myös tarkan ymmärryksen omista taidoista ja vahvuuksista sekä itseluottamuksen, joka perustuu varmuuteen omasta pätevyydestä ja arvosta. Tähän osioon liitetään tunnetaitoja tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. [6, s. 42-43, s. 361-362.]

Itsehallinta puolestaan pitää sisällään taidon käsitellä tunteita tehtävien suorittamisen tukikeinona, ei häirtatekijänä. Tehtävien suorittamisen tunnollisuus ja mielihyvän sivuuttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi kuvaavat myös itsehallintaa, kuten myös se kuinka ahdistavista tunteista pääsee eroon. Tunnetaitoina itsehallintaan liitetään itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. [6, s.42-43, s. 361-362.]

Motivoituminen on kykyä käyttää elämän syvimpiä tarpeita voimavarana, innoittajana ja johdattajana päämäärien saavuttamisessa. Se tuo mukanaan aloitekykyä, rohkeutta kehittyä ja voimia ylittää esteitä päämäärän saavuttamiseksi. Osa-alueen tunnetaitoina kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi. [6, s.42-43, s. 361-362.]

Empatialla tarkoitetaan muiden tunteiden huomioimista ja taitoa nähdä asiat muiden kulmasta. Se on myös yhteishengenluomista ja sen tarpeellisuuden ymmärtämistä erilaisten ihmisten välillä. Tunnetaitoina muiden ymmärtäminen, muiden kehittäminen, palvelualltius, moninaisuuden hyväksikäyttö ja yhteisötuntema. [6, s.42-43, s. 361-362.]

Sosiaaliset kyvyt voisi tiivistää taidoiksi saada muut reagoimaan haluumallaan tavalla. Siihen liittyy tunteiden taitava käsittely ihmissuhteissa, sosiaalisten verkostojen ja tilanteiden ymmärrys, vuorovaikutuksen sujuvuus ja ennen kaikkea taito käyttää näitä kykyjä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa kuten johtajuudessa, neuvotteluissa, erilaisissa ryhmä ja tiimitöissä sekä suostuttelussa. Tunnetaitoina vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen, yhteistyö ja tiimitaidot. [6, s.42-43, s. 361-362.]

2.3 Johtaminen

Johtamista on tutkittu ja määritetty useiden eri tutkimusten ja teorioiden avulla, siitä on olemassa ja käytössä paljon erilaisia malleja ja käytäntöjä. Tähän opinnäytetyöhön nostan esiin filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakan määritelmän johtamisesta ja sen käsitteistä. Hänen mukaansa johtaminen on prosessi, joka pitää sisällään päätöksentekoa, organisointia, suunnittelua, vaikuttamista, ongelmanratkaisua sekä kontrollointia. Johtajuudella puolestaan tarkoitetaan pyrkimystä saada yksilöt tai ryhmä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti tavoiteltaessa yhteistä päämäärää. [7, s. 22-25; 8, s. 64.]

Johtajuus jaotellaan usein kahteen osaan, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ihmisten johtamisella pyritään saamaan

aikaan muutosta, toimintaa tavoiteihin pääsemiseksi, hyväksikäyttäen kommunikointia, motivointia, visiointia, ja innostamista. Sen avulla vaikutetaan ihmisiin asioiden johtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tunneäly liittyy vahvasti ihmisten johtamiseen, sosiaaliin ja emotionaaliin tunnetaitoihin, joten keskityn tässä opinnäytetyössä ihmisten johtamiseen ja johtajuuteen. [7, s. 22-25; 8, s. 65.]

Mikael Saarinen on väitöskirjassaan tuonut esiin esihenkilön asemaa suhteessa johtajiin ja johtamiseen. Hän määrittelee, viitaten emerita professori Riitta Viitalaan, esihenkilötyön olevan ihmisten johtamista, vuorovaikutusta johtajien ja alaisten välillä, riippumatta siitä mitä organisaation tasoa johtaja edustaa. Esihenkilöt tarvitsevat työssään ihmistenjohtamisen taitoja sekä tunneälytaitoja, varsinkin johtamisen muuttuessa hektisemmäksi ja enemmän tiimityöskentelyn suuntaan. [8, s. 66.]

Esihenkilöt ovat siis aina johtajia, mutta johtajuus itsessään ei vaadi alaisia, vaan johdettavia. Johdettavan ja johtajan välillä on vuorovaikutussuhde, joka perustuu johtajan taitoihin saada johdettava toimimaan tehokkaasti, tavoitteiden saavuttamisen vaatimalla tavalla. Esihenkilö-alainen suhteessa johtajuuteen tulee mukaan kontrollointi, valtasuhde. Johdettava tulee johdetuksi aseman vuoksi, riippumatta johtajan johtajuus taidoista. [7, s. 231; 8, s. 66.]

2.4 Tunneälykäs johtajuus

Johtajan tunneälyllä on merkitystä monilla eri johtajuuden osa-alueilla. Tutkimukset osoittavat, että työpaikoilta erotaan johtajien takia, vaikka töihin haetaan organisaatio edellä. Huonolla johtamisella menetetään siis tuoton lisäksi osajia. [9, s. 30, s. 54-56.]

Usein ajatellaan tunneälykkyyden olevan myötäelämistä ja periksi antamista, vaikka kyse on laajasta skaalasta erilaisia taitoja ja työkaluja ihmistenjohtamiseen. Henkilöitä johdettaessa vuorovaikuttamiseen ja sen onnistumiseen

vaikuttaa keskeisesti taidot omien tunteiden tunnistamiseen ja hallintaan sekä vastapuolen tunteiden havainnointiin. [8, s. 71-73; 9, s. 50-62.]

Tunneällyn merkittävyyttä johtamisen työkaluna kuvataan usein esimerkein onnistuneista tai epäonnistuneista johtamistilanteista. Usein käytetty kuvaus hyvästä johtajasta, joka vammautumisen vuoksi menettää tunneällynä ja samalla johtamisentaitonsa on hyvä esimerkki tunneällyn merkityksestä johtajuudessa. Tilannekuvausten avulla onkin helppo osoittaa, kuinka johtamistilanteissa tunneällyn arvo korostuu. [8, s. 68-71.]

Tutkimustuloksien avulla on pystytty osoittamaan, että menestyminen johtamisen saralla tarvitsee rinnalleen myös tunneälyä. On myös tutkimuksin osoitettu, että johtajat tunnistavat ja arvottavat tunneällyn vahvaan asemaan osana johtajuutta. Urakehityksen kannalta johtajat arvottavat tunneällyn oppimisen ja ammatillisuuden yläpuolelle. [8, s. 80-84; 9, s. 54-56.]

2.5 Tunneällyn ja tunnetaitojen käyttö johtajuudessa

Tunneällyn viisi osa-aluetta esiteltiin kohdassa 2.2. Tässä luvussa esitellään, kuinka niitä käytetään johtajuudessa. Osio käsitellään esihenkilön näkökulmasta, vaikka useat kohdat pätevät myös johtajuuteen yleisesti.

2.5.1 Itsensätunteminen

Esihenkilö ymmärtää millaisia seurauksia omilla tunteilla ja ajatuksilla on, myös vastapuolen näkökulmasta. Tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun, positiiviset tunteet ja ajatukset tuottavat useimmiten paremman lopputuloksen kuin negatiiviset. Erityisesti negatiivisilla tunteilla on tapana siirtyä ympärillä olijoihin ja levitä muiden ihmisten keskuudessa. Jo pelkästään sillä kuinka ajattelee tehtävistään, alaisistaan, muista tilanteista on merkitystä työnlopputuloksen kannalta. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että myös negatiivisilla tunteilla on paikkansa, tilanteiden lukutaitoakin pitää olla. [5, s. 70-71; 9 s. 59-62.]

2.5.2 Tunteiden hallinta

Esihenkilö säätelee mielihaluja ja ahdistavia tunteita itsekurilla. Epämiellyttävien tehtävien suorittaminen heti tai siirtäminen tulevaisuuteen ovat hyviä esimerkkejä itsekurista. Esihenkilön on pidettävä sovitusta asioista kiinni, oli lupaus tehty itselle tai muille. [5, s. 71-73; 6, s. 105-112.]

Itsehallinnan osa-alueelle nousee taidot hallita vihaa, surua ja pelkoa tilanteen vaatimalla tavalla. Voimakkaita tunteita ei tarvitse sulkea pois kokonaan, vaan niitä tulee pystyä hallitsemaan niin ettei ne liiaksi vaikuta toimintaan ja arviointikykyyn. Esihenkilön tulee kyetä toimimaan myös painetilanteissa, keskittyä olennaiseen eikä antaa itsehallinnan pettää. [5, s. 71-73; 6, s. 105-112.]

Esihenkilön tulee kantaa vastuu omista tekemisestään, toimia moraalisesti oikein ja olla luotettava. Esihenkilöt toimivat esimerkkinä alaisille, jolloin kaikella tekemisellä ja tekemättömyydellä on merkitystä. Vastuunkantaminen esihenkilöt näkökulmasta ei poistu vastuuta jakaessa, esihenkilö on vastuussa omien valintojensa seurauksista, vaikka vastuuta olisikin jaettu. [5, s. 71-73; 6, s. 113-117.]

Innovatiivisuus ja joustavuus on esihenkilön keskeisiä kykyjä. Muutoksen mahdollistaminen, oman mielipiteen muuttaminen ja kyseenalaistaminen on hyvän esihenkilön ominaisuuksia. Esihenkilö ei ole aina oikeassa ja se on osattava kyseenalaistaa myös itse. Jatkuva kehitys, parempien työtapojen etsiminen ja työyhteisön innostaminen on osa esihenkilön itsehallinnan tuotoksia. [5, s. 71-73; 6, s. 118-128.]

Esihenkilön tulee kyetä tekemään valintoja, asioita, jotka ovat tehtävässä menestymisen kannalta arvokkaita. On kyettävä arvottamaan omia tehtäviä tärkeisiin, ei niin tärkeisiin ja ei omiin/ muiden tehtäviin kuuluviksi. Kaikkea ei voi tehdä täydellisesti, saati käytettävän työajan puitteissa. [5, s. 71-73; 6, 118-128.]

2.5.3 Motivaatio

Motivoituminen on esihenkilötyössä merkityksellistä. Heikko motivaatio heijastelee ulospäin, laskien koko organisaation tuottavuutta. Huonosti motivoitunut esihenkilö ei myöskään kykene motivoimaan alaisiaankaan. Vallalla päättää asemansa mukaisista asioista sekä oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä pystytään vaikuttamaan esihenkilön motivaatioon. [5, s. 73-74; 6, s. 129-138.]

Esihenkilön tulee olla valmis tarttumaan asioihin ja tilaisuuksiin optimistisin ajatuksin, vaikka ne olisivat uusia ja tuntemattomia. Optimismi vaikuttaa positiivisesti myös henkilön tuottavuuteen ja hyvinvointiin. [5, s. 73-74; 6, 147-156.]

Esihenkilön on sitouduttava organisaation päämääriin ja hyväksyttävä ne. Ristiriidat omien ja organisaation linjausten välillä eivät johda kestävään ja hyvään yhteistyöhön. Organisaation linjaan sitoutunut esihenkilö vahvistaa myös alaisen sitoutumisen syvyyttä. Esihenkilön tulee myös kyetä kehittymään, eli osoittaa kunnian himoa oman osaamisensa, itsensä ja työtehtäviensä kehittämiseen. [5, s. 73-74; 6, s. 138-147.]

2.5.4 Empatia

Empaattisin taidoin esihenkilö pystyy tunnistamaan ja havaitsemaan vastapuolen tunteet ja toimimaan niiden vaatimalla tavalla. Esihenkilö siis muuttaa omaa käyttäytymistään ja toimintatapoja tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä ei tarkoita ainaista myötäilemistä ja miellyttämistä, tunteissa vellomista, vaan kunkin tilanteen vaatimaa oikeanlaista tunneilmastoa, joka tukee toivotun tuloksen saavuttamista. Jämäkkä johtaja hallitsee niin kokousten sujuvan kulun kuin seisovat päätöksensä takana, osaten kuitenkin tunnustaa olevansa väärässä ja muuttaa mielipiteitään silloin kun siihen on syytä. [5, s. 74-75; 6, s. 159-192.]

Toisen asemaan asettumalla esihenkilö huomaa ja ymmärtää vastapuolen kehitystarpeet ja huolenaiheet. Yksilöllisten tarpeiden täyttäminen, erilaisuuden

huomioiminen ja näin yhteistyön parantaminen on osa empatiaa., jonka avulla esihenkilö kehittää omaa työyhteisöään. [5, s. 74-75; 6, s. 164-189.]

Aktiivinen kuunteleminen on hyvän esihenkilön työkalu. Kuunteleminen, tarkentavien kysymysten käyttäminen ja aktiivinen halu ymmärtää vastapuolen mielipiteitä parantaa niin esihenkilön tietoa ympärillä tapahtuvista tilanteista kuin nostavat arvostusta muiden silmissä. [6, s.168-168.]

2.5.5 Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalisesti taitava esihenkilö osaa olla tarpeen vaatiessa miellyttävä tai tiukka. Hän toimii johdonmukaisesti ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta parhaan tuloksen tarjoavan käyttäytymismallin mukaan. Esihenkilön tulee pystyä vaikuttamaan muihin niin että he toimivat halutulla tavalla sekä tunnistaa pakottamisen ja haluamisen ero. [5, s. 75-78; 6, s. 199-205.]

Esihenkilön pitää osata viestiä niin että kaikki ymmärtävät ja reagoivat viestiin halutulla tavalla. Taidokkaasti viestivät esihenkilöt saavat negatiivisen viestin perille, ilman että viestin saaja kokee tulleen petetyksi, loukatuksi tai nolatuksi. [5, s. 75-78; 6, s. 206-209.]

Ristiriitatilanteissa esihenkilön tulee toimia sovittelevasti ja puolueettomasti, hakien ulkopuolista apua tilanteisiin tarpeen mukaan. Puolueettomana pysyminen on erityisen tärkeää, kumpikaan osapuoli ei saa kokea, että esihenkilö on itseä vastaan, jolloin sovinnon syntyessä yhteistyö voi jatkua ilman negatiivista pohjavirettä. [5, s. 75-78; 6, s. 209-215.]

Esihenkilön tulee osoittaa johtajuutta, innostaa ja ohjata muita kohti tavoitteita. Ihmisten täytyy kokea, että he jollainlailla hyötyvät yhteistyöstä, yhteisten tavoitteiden täyttymisestä, näin he pysyvät innostuneina ja ohjattavina. [5, s. 75-78; 6, s. 215-226.]

Muutosvalmius, kyky käynnistää muutoksia ja hallita niiden prosesseja kuuluu myös esihenkilön sosiaalisiin kykyihin. Usein henkilöitä jakava kyky on

esihenkilölle tärkeä, ilman muutosta ei ole kehitystä. Esihenkilön tulee tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinta, muutoksen tuomat pelon ja epävarmuuden tunteet. Hyvillä sosiaalisilla taidoilla on mahdollista saada muutoksesta miellyttävämpi, vähemmän pelottava kokemus ja kyetä näin vähentämään muiden pelkoja ja epävarmuutta. [5, s. 75-78; 6, s. 226-231.]

2.6 Rakennusalan ominaispiirteet johtamisen näkökulmasta

Rakennusala on suhdanneherkkää, Suomessa kansataloudellisesti merkittävää ja se työllistää noin joka viidennen suomalaisen työllisen. Alalla toimivat yritykset ovat ajautuneet taloudellisten riskien pienentämiseksi käyttämään aliurakointia ja vuokratyövoimaa. Yritysten rakennemuutoksilla saadaan mahdollisuus selvitä, kun tilauskannat tai suhdanteet laskevat, eikä tuottoa enää saada. Muutokset vaikuttavat myös johtamiseen, alalla joudutaan käyttämään usein muita kuin esihenkilöasemassa olevan johtajan keinoja, kun pääosa toimijoista ei ole saman johtajan alaisia. Alalla toimii paljon pitkälle erikoistuneita yrityksiä, joiden työntekijät usein toimivat yhteisillä työmailla vain vähän aikaa. Alalla työskentelee myös ulkomaalaisia, erilaisesta työkuulttuurista ja kielialueelta tulevia, joiden sopeuttaminen ja perehdyttäminen on työmaiden toimivuuden kannalta merkityksellistä. Tämä moninaisuuden yhdistelmä luo johtajille erikoisen työympäristön, jossa ihmistenjohtamisen ja tunneälytaidot ovat erityisessä asemassa. [1; 10, s. 21-22; 11, s.15-23.]

Ala koostuu Suomessa pääasiassa mikroluokan yrityksistä sekä pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Tämä tuo johtamiseen kulman, jota usein isommissa yrityksissä ei synny, puutteen ihmistenjohtamisen koulutuksessa. Usein johtajiksi päädytään ilman koulutusta ja työnkuvakin pysyy osajana, johtamisen tuodessa työhön vain lisävaateen. Johtaminen alalla on muuttumassa vanhasta suorasta ihmiset resurssina näkevästä johtamismallista kohti pehmeämpää ihmisiä arvostavampaa johtamista. [10, s. 21-22; 11, s. 17-19.]

Alalle ominaista on hankintojen kilpailutus, hyvin paikalliset, kansalliset markkinat ja verkostoituminen muiden yritysten ja tahojen kanssa. Hankintojen

kilpailutus ja laajat verkostot niin työmaiden sisäisessä toiminnassa kuin ulkopuolisten kanssa yhteistyö tuo johtajuuteen lisähaasteita. Johtajien on kyettävä toimimaan yhtä aikaa muuttuvassa, että pysyviä piirteitä omaavassa työympäristössä, uusien, vanhojen ja vaihtuvien ihmisten ympäröimänä. [10, s. 21-22; 11, s. 15-20.]

Rakennusala on sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavaa ja monimuotoiset työolosuhteet luovat turvallisuuteen liittyviä haasteita. Alalla sattuu paljon tapaturmia ja erilaisia altistusvaaratilanteita. Johtajien on huomioitava erilaiset haasteet, kuormitukset ja suojaukset, jotta työtä voidaan suorittaa suunnitelmien mukaan, ennen kaikkea turvallisesti. Ala luo fyysisten haasteiden lisäksi henkisiä paineita, tasapainoilua hektisyyden ja muutoksien maailmassa. Työmaan, työntekijöiden ja verkostojen muuttuessa, niin työmaan edetessä kuin suhteellisten nopeasti vaihtuvien kohteiden muodossa, pitää johtajien kuitenkin taata mahdollisuudet työntekijöiden onnistumiselle. Vaikka rakennusalalla suunnitellaan toimintaa ja toimintamalleja, on johtajien oltava valmiita reagoimaan yllätyksiin ja häiriöihin nopeallakin sykkeellä. [11, s. 15-23; 12.]

Muuttuva, hektinen ja monista eri toimijoista koostuva työympäristö vaatii johtajilta taitoa sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Toiminnan sujumuuden kulmakivenä toimii sujuva ja selkeä viestintä. Yhteisten työmaiden haasteena onkin saada kaikki toimimaan yhteisen tavoitteen eteen, luoda yhteishenki, kuuluvuuden tunne alati muuttuvaan ympäristöön. [11, s. 20-23.]

2.7 Tunneällyn vaikutus johtamiseen rakennusalla

Tunneällyn merkityksestä rakennusalla ja rakennusalan johtamisen keinona on tehty jonkin verran erilaisia kansainvälisiä tutkimuksia. Eri näkökulmista tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuuskatsauksia yhdistää johtopäätös tunneällyn tarpeellisuudesta rakennusalla. Tutkimusraporteista nousi vahvimmin esiin kolme tunneällyn osa-aluetta, joilla on vaikutusta rakennusalan johtamiseen; empatia, sosiaaliset kyvyt ja itsehallinta. [13; 14; 15; 16.]

Tutkimuksissa nostetaan esiin johtajien tunneällyn ja projektien menestyksen välinen, positiivinen yhteys. Tunneällyn avulla pystytään kehittämään ja ylläpitämään suhteita niin projektien ulkopuolisiin kuin sisäisten sidosryhmien kanssa. Tunneällyn osoitetaan myös korreloivan ammatillisen menestyksen ja työn suorittamiskyvyn kanssa. [13; 14; 15; 16.]

Tutkimukset nostavat tunneällyn tiimityöskentelyn kannalta voimakkaasti esiin. Niin tiimien johtamisen, yhteistyön kuin tiimeissä toimisen kannalta on tunneällyllä suurta merkitystä tiimien menestymisen kannalta. Myös ihmistenjohtamisessa tunneälykyys korostuu, niin sosiaalisilla kuin vuorovaikutus taidoilla ja suhteiden hallinnalla on merkitystä johtamisen onnistumisen kannalta. [13; 14; 15; 16.]

Johtajien kyky tunnistaa omat ja muiden tunteensa parantaa suorituskykyä. Itsehällintä estää provosoitumista haastavissa tilanteissa tai tunneilmastoissa. Muiden tunteiden tunnistaminen helpottaa konfliktitilanteiden ratkaisemista, lieventämään negatiivisia ja tuhoisia reaktioita. Muita johtamisen kannalta tärkeiksi nostettuja tunneällyn taitoja tutkimuksissa oli itsevarmuus, lujuus päätöksen teossa, johtajuus sekä viestintä taidot. [13; 14; 15; 16.]

3 Tunnistaminen

Opinnäytetyön toinen osa koostuu alalla toimivien esihenkilöiden ja johtajien haastatteluihin perustuvasta aineistoanalyysistä.

3.1 Opinnäytetyön tavoite, haastattelukysymykset ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, kuinka hyvin alalla työskentelevät johtajat ja esihenkilöt tunnistavat tunneälyä ja johtajuutta sekä kokevatko he ilmiön alalla tarpeelliseksi ja johtajuutta kehittäväksi. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin, kysyen jokaiselta haastateltavalta samat kysymykset haastattelusuunnitelmaa (Liite 1) mukailleen [2]. Haastateltavat saivat vastata

kysymyksiin omin sanoin ilmaisten omia ajatuksia ja mielipiteitään kustakin kysymysalueesta. Haastattelun kysymykset johtajuudesta olivat:

- Kuinka kuvailisit itseäsi johtajana?
- Kuvaile millainen on mielestäsi hyvä johtaja/esihenkilö rakennusalalla?
- Kuvaile millainen on mielestäsi huono johtaja/esihenkilö rakennusalalla?

Kysymykset tunneälystä pohjustettiin kysymyksellä:

- Osaatko sanoa mitä tunneälyllä tai tunnetaidoilla tarkoitetaan?

Vastauksista riippumatta jokaiselle haastateltavalle esiteltiin Golemanin mallin mukainen tunnetaitojen yleisluokitus (Liite 2), jonka jälkeen he saivat vastata vielä seuraaviin kysymyksiin:

- Nostiko kuvaukset tunneälystä ja tunnetaidoista mieleen jotain johtamisesta rakennusalalla?
- Millaiset tunneälytaidot ovat mielestäsi alalla tarpeellisia tai tarpeettomia?

Haastattelu kysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä.

3.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa, joilla on useamman vuoden kokemus rakennusalasta johtajana tai esihenkilönä. Haastateltavat edustivat työtaustaltaan pieniä ja keskisuuria suomalaisia rakennusalanfirmoja, joissa ei ole panostettu henkilöjohtamisen kouluttamiseen järjestelmällisesti

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelupyynnö (Liite 3), johon vastaamalla he hyväksyivät haastatteluun osallistumisen sekä haastattelun nauhoittamisen litterointia varten. Haastateltavat saivat itse valita, toteutettiin

haastattelu etäyhteyksin vai henkilökohtaisesti kahdenkeskisessä haastattelu tilanteessa. Molemmissa haastattelumuodoissa haastattelu nauhoitettiin Zoom-sovelluksen avulla ja litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelman litterointityökalun avustuksella. Haastatteluista kolme tehtiin paikan päällä, yksi Zoom-videokouksena ja yksi puhelinhaastatteluna. Haastattelumuodon ei koettu vaikuttavan haastattelun kestoon, vastatusten sisältöön tai laajuuteen.

Haastattelut noudattivat samaa haastattelusuunnitelmassa esiteltyä kaavaa, riippumatta haastattelumuodon valinnasta. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin itselleen ominaisimmalla tavalla; luettelemalla asioita, keskustelemalla niistä tai kertomalla esimerkkejä tilanteista. Haastattelujen aluksi kartoitettiin haastateltavien kokemusta ja koulutusta alalta. Tutkimuskysymyksissä paneuduttiin ensin johtamiseen liittyviin kysymyksiin, jonka jälkeen pohjustavan kysymyksen ja Golemanin tunnetaitojen yleisluokitus- taulukon avulla siirryttiin tunneälyosion kysymyksiin. Haastattelu päätettiin kysymykseen, jossa haastateltavat saivat pohtia positiivisemmin latautunutta sanaa, jota käyttää työmailla tunneälyn sijaan.

Kaikki haastattelunauhoitteet tehtiin ilman haastateltavan tunnistetietoja, eikä opinnäytetyöstä ole mahdollista määrittää haastateltavien ikää, sukupuolta, nimeä tai tarkempaa työskentelyhistoriaa. Kaikkien haastateltavien suostumukset, haastattelumateriaalit ja tunnistetiedot ovat vain opinnäytetyön tekijän tiedossa.

Haastateltavat kokivat ennen haastattelujen aloitusta oman tuntemuksensa ja kokemuksensa haastattelun aihepiiristä suppeaksi ja pahoittelivat oman tietämyksen puutetta. Kaikki haastateltavat nostivat esiin toiveen, että osaavat vastata kysymyksiin niin, että materiaalista on tutkimuksen kannalta hyötyä. Haastatteluista saatu materiaali ei tue tätä pelkoa, materiaali on laajaa ja vastaa tutkimuskysymykseen. Haastattelujen jälkeen haastateltavat kokivat tienneensä aiheesta enemmän kuin olettivat, kokivat saaneensa haastattelussa käydyistä keskusteluista itselleen pohdittavaa niin omaan johtamiseen kuin tunneälyyn liittyen.

Haastattelukysymysten järjestys oli haastattelun onnistumisen kannalta oikein jäsennelty. Aloittamalla oman johtajuuden sekä hyvän ja huonon johtajuuden pohdinnalla, haastateltavat käsittelivät tunneällyn ja tunnetaitojen sisältöä jo ennen itse aiheen esiin nostamista. Tämä herätti haastateltavissa positiivisia tunteita, he tunnistivat heti käsitelleensä vastauksissaan tunneälyä osana johtajuutta. Positiivinen kokemus tunneälystä sai haastateltavat pohtimaan aihealueen kysymyksiä innokkaammin, eikä pelkoa osaamattomuudesta kuulunut enää keskustelussa. Haastateltavien asenne tunneälyä kohtaan muuttui haastattelujen aikana positiiviseen suuntaa, itse sanan merkityksen avautuessa osaksi jokapäiväisiä toimintoja.

3.3 Aineiston analyysi

Haastattelujen sisältöä on analysoitu aihealueittain. Analyysi on tehty haastateluista kerätystä materiaalista ja sen on koostanut haastattelija. Materiaali oli kerätävää ja pohdiskelevaa, aineisto on kategorisoitu haastattelijan tulkinnan mukaisesti. Haastateltavien tunnistamisen ja yksilöinnin mahdollisuuden poistamiseksi analyysi on kirjoitettu sanallisesti auki, eikä siitä ole tehty esimerkiksi haastateltavakohtaista taulukkomallia.

3.3.1 Taustatiedot

Haastateltavat ovat toimineet alalla 10-36 vuotta, joista 2-24 vuotta esihenkilö- tai johtaja-asemassa pienissä tai keskisuurissa rakennusalan yrityksissä. Kolmella haastateltavalla viidestä on taustaa myös yrittäjänä toimimisesta, joko työhistoriassa tai tällä hetkellä. Haastateltavista valtaosa toimii tai on toiminut uudisrakentamisen puolella, mutta kokemusta saneeraus- ja korjausrakentamisen puolelta löytyy myös. Työskentelyalueena haastateltavilla on pääasiallisesti Uusimaa sekä Jyväskylän seutu.

Koulutukseltaan haastateltavat olivat laajalla skaalalla toisen asteen koulun käyneitä tai korkea koulutettuja. Useimmilla on alan koulutusta, tai siihen rinnastettavaa teknisen alan koulutusta, muttei kaikilla. Johtajuuteen tai esihenkilötyöhön

haastateltavilla ei ollut juurikaan koulutusta, muutamia yleiskursseja löytyi kahden haastateltavan koulutushistoriasta. Kahdella viidestä on taustalla ainoastaan toisen asteen koulutus. Osa haastateltavista oli kouluttautunut alansa erikoistutkinnoilla, erilaisilla sertifikaateilla ja muilla toimenkuvaan kuuluvilla lisäkoulutuksella.

3.3.2 Tunneälyn tunnistaminen osana omaa johtajuutta

Haastateltavat kuvailivat itseään johtajina hyvin tunneälypainotteisesti. Melkein kaikki haastateltavat kuvailivat olevansa rauhallisia ja ihmisten kanssa toimeen tulevia. Heikkouksinaan he pitivät useimmiten tunteiden vaikutusta johtamisen laatuun ja jämäkkyYTEEN, sekä paperitöiden tekemistä. Useampi haastateltava koki olevansa paperitöissä heikko. Usein kirjalliset työt ei suju, vaikka niihin olisi järjestelmät ja käytänteet jo olemassa.

Useat haastateltavat kokivat tarvitsevansa enemmän jämäkkyyttä ja selkäranka johtaa ihmisiä paremmin, jotteivat tunnesidonnaiset tilanteet pääsisi menemään liian pitkälle, aiheuttaen ongelmia niiden ratkaisemiseen. Myös tunteiden hallinnassa haastavissa tilanteissa koettiin kehitettävää, useampi haastateltava koki heikkoudekseen liiallisen tunteiden näyttämisen stressaavissa, äärimmilleen ajetuissa tilanteissa.

Ihmisten välisen vuorovaikuttamisen, toisten kanssa toimeen tulemisen ja muiden tunteiden tulkinnan nostivat kaikki haastateltavat jossain määrin omiksi johtaja taidoikseen. Haastateltavat kokivat osaavansa jossain määrin tulkita muiden tunteita ja sitä kommunikaatiotapaa, jolla viesti saadaan vastapuolelle perille. Haastateltavat nostivat esiin myös tiimityöskentelytaidot. He kokivat vahvuuksikseen keskusteleavan johtajuuden, voidaan tehdä päätöksiä yhdessä ja keskustella erilaista vaihtoehtoista, kuitenkin olematta muiden mielipiteiden vietävinä.

Omasta johtajuudesta nousi esiin myös luottamus, luotetaan ensisijaisesti ihmisiin ja heidän tekemisiinsä. Tätä pidettiin osittain ongelmallisena, varsinkin

tilanteissa, joissa ei kyetä saamaan viestittyä omia ja projektin tarpeita selkeästi tekijöiden tietoon. Tähän ratkaisuksi nostettiin viestinnän ja perehdytyksen arvo, selkeämmät toimintamallit ja -tavat työyhteisöihin. Tässä yhteydessä haastateltavat nostivat esiin olettamisen, sitä ei tule käyttää osana johtajuutta. Osa haastateltavista koki omiksi vahvuuksikseen selkeän viestinnän, osataan tuoda vaatimukset ja toiveet selkeästi esiin ja ohjeistaa muita niin, ettei epäselvyyksiä tule.

3.3.3 Tunneällyn tunnistaminen osana yleistä johtajuutta

Haastateltavat kuvailivat, minkälainen on hyvä ja huono johtaja, esihenkilö, alalla. Pääasiallisesti kaikki haastateltavat kuvasivat erilaisia henkilöiden johtamiseen liittyviä taitoja sekä tunneällyn merkitystä johtamisessa. Haastateltavat kuvasivat hyvän ja huonon johtajan taidoiksi samoja asioita kuin oman johtajuuden osiossa, kuvailu oli monipuolisempaa ja enemmän tunneälyä korostavaa.

Hyvänä johtajana haastateltavat pitivät keskustelevaa, osallistuvaa, jämäkkää johtajaa, joka hoitaa hommansa ammattitaidolla, tehokkaasti ja suoraselkäisesti. Hyvä johtaja on heidän mielestään ystävällinen, kohtelias ja luonnollinen tiimityöskentelijä. Silti hyvä johtaja on vaadittaessa jämäkkä ja käyttää auktoriteettiaan oikein, eikä anna aseman ja vallan nousta päähän.

Hyvä johtaja on rehellinen ja tunnistaa tosiasiat, voiko työt hoitaa aikataulun, resurssien ja muiden muuttujien puolesta. Hyvä johtaja on joustava ja kykenee muuttamaan mieltään sekä myöntämään virheensä. Hän tunnistaa muiden vahvuudet ja heikkoudet ja osaa käyttää niitä hyväksi. Hyvä johtaja ei ole liian emotionaalinen, mutta osaa tulkita vastapuolen tunteita, heikkouksia ja vahvuuksia eikä ota palautetta, virheitä tai epäonnistumisia henkilökohtaisesti, vaan kykenee toimimaan ammattimaisesti silläkin saralla.

Huono johtaja oli haastateltavien mielestä juuri päinvastainen kaikelle tälle. Huutava, auktoriteetin siinä kadottava pullistelija, joka johtaa vain kypärän väriellä. Huono johtaja ei tunnista muiden tarpeita, eikä halua toimia yhdessä

kenenkään kanssa. Huonolla johtajalla on huono itsetunto, jonka puutteita hän paikkaa alistamalla muita. Hän ei ole rehellinen itselleen eikä muille, ja turvautuu valehteluun ennemmin kuin totuuden kertomiseen. Kokonaisuuden hahmottaminen ei kuulu haastateltavien mukaan huonolle johtajalle, vaan hän takertuu nippeleihin ja kokonaisuuden kannalta epäolennaisiin asioihin. Haastateltavat arvelivat kaikkien alalla toimivien osaavan kuvata huonon johtajan, koska ovat sellaisen joskus uransa aikana tavanneet.

Kun haastateltavien kanssa käytiin yhdessä läpi Golemanin tunnetaitojen yleisluokitus-taulukkoa, nousi keskusteluun uudelleen useita aiemmin käytyjä tunnetaitoja. Haastateltavat kokivat taulukon hyödylliseksi oman johtajuuden kehittämisen kannalta ja osasivat nostaa siitä esiin omia vahvuuksia ja heikkouksiaan. Yksi haastateltava pohti, että tunnetaitojen hallinta voisi näkyä jopa yrityksen tuloksessa. Haastateltavat kokivat, ettei mikään taulukon taito ole alalla turha, mutta vain osa herätti lisää keskustelua.

Muiden innostaminen, motivoiminen ja ohjaaminen sekä empatia, muiden tunteiden huomioiminen, nostettiin myös uudestaan esiin vastauksissa. Myös sosiaalisia kykyjä ja tiimityötaidon merkityksellisyyttä korostettiin vastauksissa, kuten yhteistyötaitoakin. Positiivisen, tukevan ilmapiirin luominen koettiin myös tunnetaitojen osa-alueeksi, jota johtajien olisi hyvä hallita. Pienillä teoilla, kuten kahvinkeitolla ja positiivisella, huumorintajuisella työilmapiirillä on haastateltavien mukaan merkitystä niin yhteenkuuluvuuden tunteeseen kuin motivaation toimia yhteisten päämäärien hyväksi.

Itsehallinnan merkitystä korostettiin vastauksissa, johtaja on esimerkkinä muille ja edustaa toiminnallaan myös yritystä. Haastateltavien mielestä vastoinikäymisten ja palautteen ei saa antaa mennä tunteisiin, eikä voimakkaita tunteita tule näyttää työntekijöille. Toki kaikki haastateltavat huomioivat inhimillisyyden rajat, joskus ne löytyvät jokaiselta. Eikä esimerkiksi aina pieni ärähtäminen ole pahasta, joskus, tarkoin harkitusti, sillä voi kasvattaa auktoriteettiaan.

Haastateltavien mukaan hyvässä johtajuudessa myös tunnistetaan omat sekä muiden rajat ja kyvyt, heikkoudet ja vahvuudet ja osataan toimia niiden kanssa. Johtajien itseluottamuksen tulee olla kohdillaan, muttei liian vahva, ettei pysty nöyrytymään ja kehittymään.

3.3.4 Johtaminen alalla

Haastatellut kuvasivat myös johtamiseen liittyviä konkreettisia työkaluja. Esiin nousi asioiden johtamisen työkaluja kuten toimintaa tukevien tietojärjestelmien käyttö sekä oikeanlainen organisaatorakenne tukemassa johtajien työtä. Johtajien tulee tunnistaa asemansa organisaatiossa niin osana organisaatiota kuin sen edustajana. Haastateltavat nosti esiin myös yhteisten toimintamallien, asiakirjapohjien ja raportointimallien luomisen tärkeyden. Haastateltavat painottivat myös ammattitaitoa ymmärtää kokonaisuuksia ja hallita niitä.

Osana johtajien taitoihin kuuluu sopimusten ymmärtäminen. Hyvä johtaja varmistaa myös sen, että kaikki asianosaisetkin ymmärtävät mitä heiltä vaaditaan ja miksi. Perehdyttäminen kuuluukin haastateltavien mukaan hyvän johtajan työkaluihin, ja sen avulla varmistetaan, että kaikki ovat oikeasti samalla aaltopituudella työn tavoitteista ja toteutuksesta.

Johtajan ei tule olla liian yksityiskohtiin takertuva, mutta hänen tulee ymmärtää millaisista asioista, kokonaisuus muodostuu ja tällä tiedolla tehdä päätöksiä, kuinka työmaata edistetään. Kokonaisuuden hahmottamisen yhteydessä nousi voimakkaasti esiin myös kiireellisyyden tunnistaminen, mitä asioita tulee edistää, missä järjestyksessä, että homma toimii koko ajan eteenpäin menen. Ammattitaidon mukana tulee myös tietotaitoa siitä mitä johtaja voi vaatia työntuloksen, saavutusten ja henkilöresurssien kannalta.

Haastateltavat kuvasivat johtamista haastavaksi johdettavien ollessa usein muita kuin alaisia. Työmailla joudutaan käyttämään johtajuutta niin asiakkaisiin kuin aliorakojen työntekijöihin. Usein tilanteissa on mukana myös virallisen asiakkaan tai tilaajan tulevia asiakkaita tai tilojen asukkaita. Näistä

tilanteista selviytymiseen haastateltavat kokivat erityisesti sosiaalisilla ja empaattisilla tunnetaidoilla olevan merkitystä. Yksi haastateltava nosti esiin aiheesta kaksi ääripäänedustajaa, liian empaattisen ja ilman empatiaa olevan johtajan, näiden työnkuva tuli muuttua koska yrityksen kannalta tilanne oli kestävämmätön.

3.3.5 Tunneäly sanan korvaaminen

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sanana tunneäly ei ole rakennusalalle soveltuva. Sana on liian latautunut, siinä käsitellään tunnetta ja älyä, jotka eivät haastateltavien mielestä saa positiivista vastaanottoa alan toimijoissa. Arvostus sanaa kohtaan laskee, mitä alemmas työntekijöiden portaikolla laskeudutaan. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ala kaipaa tunneälyä ja tunnetaitojen kehittämistä. Heidän tehtävänään olikin pohtia osana haastattelua parempaa sanaa käytettäväksi työmailla.

Haastateltavat nostivat esiin empatian. Osa haastateltavista piti sanaa liian tunnelatautuneena saadakseen alalla oikeanlaista vastakaikua, osalle empatiaa ei ollut negatiivisesti latautunut. Sanan esiin nostaneiden ajatukset olivat empatiasta tunnetaitojen yleisluokitus- taulukon mukaisia, negatiivisesti ajattelevien mielikuvissa sana latautui liialla mukana elämisellä ilossa ja surussa.

Toinen esiin noussut sana oli inhimillinen, inhimillisyys. Toisien kohtelemisen inhimillisesti, tunnustetaan että ollaan itse tuntevia olentoja kuten kaikki vastapelu-ritkin. Myös vuorovaikuttaminen sai sanana kannatusta haastateltavilta. Sosiaaliin taitoihin viittaavalla vuorovaikutuksella useampi haastateltava kuvasi yhteistyön ja kommunikaation merkitystä, kuinka on oleellista kyetä toimimaan muiden kanssa yhteistyössä.

Yhteenvedona kaikki haastateltavat kuitenkin painottivat, etteivät sanat tunne ja äly ole ne oikeat valinnat rakennusalalle. Vaikka itse sisältö olisi oikea, sanat lataavat väärin mielikuvien ja negatiivisten tunteiden myrskyn kuuloissa.

Mahdollisuus saada tietoa sisällöstä kuulijalle ei ole, kun vastaanottaja on valmiiksi puolustuskanalla.

3.3.6 Kuinka tunnetaitoja mainittiin haastattelussa

Haastateltavat nostivat tunnetaitoja esiin erilaisilla tavoilla. Osa tunnetaidoista vain mainittiin luettelomaisesti, joko oman johtajuuden tai hyvän johtajuuden taitona. Toiset tunnetaidot herättivät haastateltavien omia tunteita niin hyvässä kuin huonossa johtajuudessa. Osa taidoista taas mainittiin oman tai hyvän johtajuuden kohdalla, mutta nostettiin esiin esimerkkinä huonosta johtajuudesta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi eniten mainittujen tunnetaitojen esitystapaa, jaoteltuna tunneälyosa-alueiden mukaisesti.

Haastateltavat nostivat johtajan tai esihenkilön tarpeellisina itsetuntemuksen taitoina itsearviointin ja itseluottamuksen. Näistä kumpikaan tunnetaito ei vaikuttanut haastateltavien tunteisiin, mutta niitä kuvailtiin laajemmin kuin vain sivulauseessa.

Haastateltavat korostivat itsehallinnan tärkeyttä itsekurin, luotettavuuden ja tunnollisuuden osalta. Itsekuri nostettiin esiin esimerkein ja kuvailuin kuinka hyvä johtaja ei toimi, sekä huonon johtajuuden esimerkkinä. Luotettavuutta ja tunnollisuutta haastateltavat pääosin vain totesivat tarvittavan hyvän johtajuuden työkaluna. Nämä kaksi osa aluetta nousi voimakkaammin esiin huonon johtajuuden pohdinnassa. Kun hyvän johtajuuden kohdalla ne mainittiin vain sivulauseessa, niin huonon johtajuuden kohdalla ne toimivat esimerkkinä huonosta johtajasta. Näistä tunnetaidoista kaikki nostattivat haastateltavissa jonkinlaisia tunteita ja pidempää keskustelua.

Motivoitumisen osa-alueesta haastateltavat nostivat esiin sitoutumisen ja optimismin. Optimismi nousi esiin sekä mainintana että esimerkkinä niin omasta kuin hyvästä johtajuudesta. Käytettiin sitä kerran myös huonon johtajuuden yhteydessä. Sitoutuminen nousi esiin vain mainintana, yksittäinen haastateltava

käytti aiheen käsittelyyn enemmän kuin yhden lauseen tai virkkeen. Kummankaan tunnetaiton käsittely ei juurikaan vaikuttanut haastateltavien tunnetilaan.

Empatian kohdalla haastateltavat nostivat esiin muiden ymmärtämisen ja palveluallttiuden. Nämä taidot nousivat esiin melkein jokaisessa haastattelu kysymyksessä, omassa johtajuudessa sekä hyvän ja huonon johtajan taidoissa. Näitä tunnetaitoja sekä mainittiin että kuvailtiin, riippuen haastattelu kysymyksestä. Näistäkin tunnetaidoista kaikki nostattivat haastateltavissa jonkinlaisia tunteita ja pidempää keskustelua.

Haastateltavat nostivat sosiaalisten kykyjen osa-alueesta esiin yhteistyön ja tiimityötaidot. Näitä taitoja mainittiin niin omassa johtajuudessa kuin hyvässä johtajuudessa. Näistä kumpikaan tunnetaito ei vaikuttanut haastateltavien tunteisiin, mutta niitä kuvailtiin laajemmin kuin vain sivulauseessa.

4 Kerättyjen tietojen vertailu

Tässä osiossa verrataan määrittelyosuudessa esitellyn teoreettisentiedon ja haastatteluista saadun tiedon eroja ja yhteneväisyyksiä. Osiossa todetaan myös, miten opinnäytetyön avulla saadut tiedot vastaavat tutkimuskysymyksiin.

4.1 Haastatteluista kerätyn tiedon vertailu teoriaosuuden tietoon

Haastattelussa saatu tieto oli hyvin samanlaista kuin luvussa 2 käsitelty tutkimuspohjainen tieto. Haastateltavat tunnistivat kaikki tunneällyn viisi osa-aluetta ja useampia tunnetaitoja, he nostivat myös esiin alan ominaispiirteitä ja johtajuuden monimuotoisuuden. Kokonaisuudessaan haastateltavien vastaukset olivat niin samakaltaisia kuin vertailtavana oleva kirjallisuus, tieto, ettei aineistosta ole hyödyllistä osoittaa eroavaisuuksia vertailemalla. Kokonaisuutena haastatteluissa saatu tieto vastaa siis vertailtavaa tietoa. Haastateltavat tunnistavat hyvin laajasti tunneälyä ja tunnetaitoja rakennusalan johtajuudessa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on jaoteltuna jokaisen tunnetaidon kohdalle, kuinka moni haastateltava mainitsi sen haastattelussa, ennen tunnetaitojen yleisluokitus-taulukon käsittelyä, jotta aineistoon ei tule vääristymää haastattelun aikana käsitellyn tiedon pohjalta. Taulukossa ei ole huomioitu eroja oman johtajuuden tai alan johtajuuden välillä koska se ei ole tutkimuskysymyksen kannalta oleellista tietoa.

Taulukko 1. Maininnat haastatteluissa per tunnetaito

Tunneällyn osa-alue	Tunnetaito	Kuinka moni haastateltava nosti tunnetaidon esiin haastattelussa
Itsetuntemus		5
	Tietoisuus omista tunteista	3
	Itsearviointi	5
	Itseluottamus	4
Itsehallinta		5
	Itsekuri	4
	Luotettavuus	4
	Tunnollisuus	4
	Joustavuus	2
	Innovatiivisuus	2
Motivoituminen		5
	Kunnianhimo	2
	Sitoutuminen	4
	Aloitekyky	3
	Optimismi	4
Empatia		5
	Muiden ymmärtäminen	4
	Muiden kehittäminen	3
	Palvelualltius	5
	Moninaisuuden hyväksikäyttö	3
	Yhteisötuntuma	2
Sosiaaliset kyvyt		5
	Vaikuttaminen	3
	Viestintä	3
	Ristiriitojen hallinta	2
	Johtajuus	3

	Muutosvalmius	3
	Suhteiden solmiminen	3
	Yhteistyö	5
	Tiimitaidot	4

Aineistosta on havaittavissa eroja haastateltavien kesken. Haastateltavien painotus tiettyjä tunneällyn osa-alueita ja tunnetaitoja kohtaan vaihtelee. Jokaisella haastateltavalla oli myös joitakin tunnetaitoalueita, joita he eivät kuvaileet haastattelussa. Jokainen haastateltava mainitsi vähintään yhden tunnetaidon jokaiselta tunneällyn osa-alueelta.

Jokaisesta tunneällyn osa-alueesta löytyy tunnetaitoja, joihin vastasi neljä tai viisi haastateltavaa. Nämä tunnetaidot ovat itsearviointi, itseluottamus, itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, sitoutuminen, optimismi, muiden ymmärtäminen, palvelualltius, yhteistyö ja tiimitaidot. Toisaalta vain kahden haastateltavan mainitsemia tunnetaitoja oli joustavuus, innovatiivisuus, kunnianhimo, yhteisötuntuma ja ristiriitojen hallinta.

4.2 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Kuinka hyvin alalla työskentelevät johtajat ja esihenkilöt tunnistavat tunneälyä ja johtajuutta?
- Kokevatko he ilmiön alalla tarpeelliseksi ja johtajuutta kehittäväksi?

Haastattelujen perusteella alalla työskentelevät johtajat ja esihenkilöt tunnistavat hyvin tunneälyä ja johtajuutta. Haastateltavat osaavat kuvailla erilaisia tunneällyn osa-alueita ja tunnetaitoja puhuessaan johtamisesta ja johtajuudesta, vaikka sanastollisesti aihepiiri ei ole heille ennestään tuttu. Heidän vastauksensa eivät poikkeakaan teoriaosuudessa esitellyistä tutkimustuloksista juurikaan.

Haastateltavat vaikuttivat arvostavan tunneälyä oleellisena osana rakennusalan johtajuutta. Heidän vastaustensa pääpaino on selkeästi ihmisten johtamisessa ja tunneäly painotteinen, vaikka he nostivat myös asioiden johtamisen taitoja esiin haastatteluissa. Kaikki haastateltavat tunnistivat teoriaosuudessakin esiin nostettuja alan ominaispiirteitä, eikä heidän vastauksensa poikennut aiempien tunneälykkään johtajuuden tutkimuksista alalla. Haastateltavat nostivat myös esiin alalle ominaisen johtajuuden haasteen, muiden kuin omien alaisten johtamisen.

5 Pohdintaa

5.1 Haastattelumateriaalista esiin nousseita huomioita

Haastatteluista nousi muutamia esiin nostettavia piirteitä, huomioita saadun tiedon lisäksi.

Haastateltavista vain kaksi nostivat esiin innovatiivisuuden ja joustavuuden. Tämä ei ole sinänsä poikkeuksellista, näiden puute on havaittu alalla muutenkin. Esimerkiksi Hänninen, Juntunen ja Haapasalo on tutkinut alalla vallitsevaa innovatiivisuutta, todeten koko innovatiivisuuskulttuurin puuttumisen alalta, maassa, joka luokitellaan innovaatiojohtajaksi [17]. Joustavuuden puutetta, muutoksiin sopeutumattomuutta, voidaan miettiä viimeaikojen konkurssien pohjalta. Jos ala itsessään ei kannusta muuttumaan ja innovoimaan, eivät yksittäiset työntekijäkään sitä kovin kauaa todennäköisesti jaksaa.

Samoin voidaan pohtia yhteisöllisyyttä, joka myöskään ei noussut haastatteluissa kuin kahden kohdalla esiin. Rakennusalalla tehdään paljon urakoita ja jokainen hoitaa vain omat työnsä. Tätä toimintamallia ohjaavat sopimukset ja aikataulut, pitkälle erikoistuneissa firmoissa ei välttämättä ole tietotaitoakaan auttaa muita. Toisien hommia ei haluta tehdä, eikä usein voidakaan rikkomatta sopimuksia. Usein on kuitenkin tilanteita, joissa olisi kokonaisuuden kannalta parempi, kun kaveria autettaisiin ja ennen kaikkea huomautettaisiin puutteista ja vioista. Alan jatkuva erikoistumiskierre ja työntekijöiden vuokraus ei

todennäköisesti tätä tulevaisuudessakaan korjaa, mutta allianssimallien kehityksellä saattaa vielä toivoa olla. Onneksi on vielä pieniä toimijoita, joiden toiminnan perustana on yhteisöllisyys, me tehdään tämä yhdessä ja hyvin, ajatusmalli.

Ristiriitojen hallinnan haastateltavat ohittivat kahta lukuun ottamatta. Nämä kaksi tosin pitivät tätä ominaisuutta vain maininnan arvoisena osana johtajan taitoja. Toinen haastateltavista pohjusti tätä sanomalla, ettei työmailla riidellä, jos johtaja osaa asiansa. Riidat ratkaistaan heti, eikä niihin tarvitse palata. Toisaalta melkein jokainen mainitsi, ettei hyvä johtaja huuda, menetä herkästi malttiaan, raivoa töissä. Voiko tästä päätellä jotain suhtautumisesta riitoihin ja konflikteihin työmailla? Huutaminen liitetään riitelyyn, jota halutaan välttää, toisaalta ei koeta riitoihin ratkaisujen hakemista ja selvittämistä osana johtajuuden taitoja. Ehkä tämä ajatusmalli kumpuaa yhteiskunnassa valitsevasta kulttuurista, Suomessahan sanotaan vallitsevan konfliktien välttämiskulttuuri.

5.2 Haastattelusta tutkimusmuotona

Opinnäytetyön haastatteluosuuden tietojen keräyksen suppeus on huomioitava tutkimuksen tuloksia pohtiessa. Opinnäytetyön laajuus ei mahdollistanut kuin rajallisen määrän haastateltavia. Haastateltavat valittiin henkilökohtaisista kontakteista, eivätkä he edusta koko rakennusalaan. Haastateltavat voivat siis tuoda vääristyneen kuvan kokoalalla vallitsevasta ymmärryksestä tutkitun aiheen suhteen. On myös huomioitava, että haastatteluista saatu materiaali perustuu haastateltavien omiin kokemuksiin ja ajatuksiin, edustaen näin jokaisen henkilökohtaisia mielipiteitä. Voidaankin pohtia, onko tutkimusmenetelmällä vaikutusta tutkimuksen tuloksiin sekä millainen vaikutus tuloksiin on haastateltavien määrällä ja valintatavalla. On myös syytä miettiä, kuinka haastattelijan osallistuminen haastattelutilanteeseen vaikuttaa syntyneeseen materiaaliin.

Haastattelun aihealue oli haastateltavien kulmasta vieras, ei työmailla pohdita tunneälykkyyttä tai edes johtajuutta kovinkaan usein. Haastateltavat eivät olleet perehtynyt aiheeseen ja kokivat ennakoita aiheen pelottavaksi ja vieraaksi.

Haastattelumuodon valinta olikin tähän tutkimukseen oikea. Haastateltavat saivat kertoa ja keskustella aiheista, eikä heille tullut kokemusta, etteivät he osaa vastata tai vastaavat kysymyksiin väärin. Keskustelevalla haastattelulla saatiinkin haastateltavat suhtautumaan tilanteeseen ja aihepiiriin vapautuneemmin ja pohtimaan vastauksiaan monista eri kulmista. Onkin todennäköistä, ettei kerätty materiaali olisi ollut yhtä kattavaa ja syvällisesti pohdittua tiukasti määritetyssä haastattelussa.

5.3 Tämän haastattelumallin kehittämistä

Haastattelun tietojen keräystä pohdittaessa nousi esiin haastattelijan vaikutus haastattelu tilanteeseen. Aihetta on vaikeampi mitata, samoja henkilöitä ei voida haastatella samoilla kysymyksillä uudestaan poistamatta edellisen haastattelutilanteen vaikutusta vastauksiin. Haastattelut olisi hyvä tehdä saman haastattelijan toimesta tai minimoida haastattelijan osallistuminen haastatteluun. Toisaalta tällöin haastatteluista voi poistua keskusteleva ominaisuus, joka ainakin tämän tutkimuksen haastatteluissa koettiin mieluisaksi ja sai haastateltavat vastaamaan kysymyksiin laajemmin ja monipuolisemmin aihetta pohtien.

Aihetta olisi hyvä tutkia laajemmalla otannalla niin määrällisesti kuin toimiala kohtaisesti. Haastateltavien tulisi edustaa myös maantieteellisesti laajempaa joukkoa, pohtien edustavatko haastateltavat tasaisesti koko Suomea, vai painotetaanko haastateltavien määrää alan maantieteellisen työllisyysjakauman mukaisesti. On myös pohdittava, onko sillä vaikutusta vastauksiin minkälaisessa kilpailutilanteessa haastateltavien edustamat yritykset ovat.

Toisaalta voitaisiin pohtia laajempaa kyselytutkimusta aiheesta, joka tehtäisiin itsetäytettävien kyselylomakkein. Näin saataisiin aiheesta eri lailla mitattavaa tulosta laajemmalla otannalla. Tällöin ongelmaksi tosin saattaa muodostua vastausten laatu ja palautettujen vastausten määrä suhteessa lähetettyihin. Kyselylomakkeen laatimisessa tulisi myös olla hyvin tarkkana, vastaukset voivat helposti vääristyä väärin muotoiltujen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen vuoksi.

On myös hankala saada alalla muutenkin heikosti kirjallisiin töihin suhtautuvia henkilöitä vastaamaan kyselyihin.

5.4 Haastattelun laajentamisesta

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen painopiste oli pienien ja keskisuurten yritysten edustajat, joilla ei ollut johtamiseen koulutusta. Tutkimuksen laajentaminen suuriin yrityksiin ja koulutuksen saaneisiin alan johtajiin olisi tutkimussuuntana mielenkiintoinen. Eroavatko alan sisällä toimivien näkemykset toisistaan, riippuen organisaation koosta tai johtamisen koulutuksen tasosta.

Tunneälykkään johtamisen tunnistamista voisi myös laajentaa koskemaan muita aloja. Poikkeako muilla aloilla näkemykset, tunnistamisen taso, rakennusala. Jos tutkimus tehdään käyttäen samaa haastattelumateriaalia, voidaan tuloksia vertailla ja tehdä näin jonkinlaisia johtopäätöksiä alan vaikutuksesta vastauksiin. Usein ajatellaan, että oma ala on poikkeus, niin hyvässä kuin pahassa, mutta ilman virallisia tutkimuksia väitteellä ei ole muuta kuin tunneperäistä pohjaa.

Tähän tutkimuksen kerätty tutkimustieto yhdessä haastatteluista saadulla tiedolla osoittaa omassa mittakaavassaan, että alalla arvostetaan tunneälyä osana johtajuutta. Onkin siis syytä pohtia, tulisiko tutkimusta aihealueen ympärillä laajentaa. Olisiko aiheellista tutkia, millaista vaikutusta alalla toimijoiden koulutuksella on tunneälyyn johtamisen työkaluna? Sen lisäksi tulisi selvittää, kuinka tunneälyä voidaan alalla toimijoille kouluttaa ja millaisia vaikutuksia koulutuksella on.

5.5 Muita huomioita

Aihealuetta pohdittaessa on hyvä nostaa esiin myös rekrytointi ja sen kriteerit. Palkataanko alalle johtajia ja esihenkilöitä pelkän asiaosaamisen ja koulutuksen perusteella, vai huomioidaanko tunneäly osaaminen jo henkilön palkkausvaiheessa. Tämä opinnäytetyö osoittaa, kuinka merkityksellisenä osana tunneäly

on johtajuutta eikä sen vaikutuksia työyhteisön ja työmaiden onnistumisen kannalta voi enää sulkea pois. Tässäkin työssä esiin nostetut kansainväliset tutkimukset osoittavat tunneällyn merkittäväksi tekijäksi työmaiden onnistumisen, työssä viihtymisen ja johtajuuden onnistumisen kannalta. Alalla tulisikin herätä huomaamaan tämä yhteys onnistuneiden ja epäonnistuneiden rekrytointien ja työmaiden välillä. Kuten eräs haastateltavakin mainitsi;

”Jos nää kaikki hanskais, niin se näkyisi firman viivan allakin varmasti.”

Rekrytoitavien henkilöiden tunneällyn testaaminen ei ole yleistä, mutta sitä tehdään jossain määrin jo erialoilla. Testejä on siis saatavilla, enää uupuu ymmärrys, kuinka suuri vaikutus tehtäväänsä sopimattomalla henkilöllä on yritykseen taloudellisesti ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. On myös pohdittava, kuinka paljon eritehtävissä olevien tunnetaidoilla on vaikutusta, millaisella tasolla taitojen tarvitsee olla. Tunneälyllä ja tunnetaidoilla ei ole niin suurta merkitystä kaikissa tehtävissä eikä kaikilla tasoilla, jolloin niiden testaamisen tarpeellisuutta tulee harkita huolella. Tätäkin asiaa tulisi tutkia, ei ole tarkoituksenmukaista testata ja palkata ihmisiä tehtävään sopimattomilla keinoilla.

5.6 Lopuksi

Aloittaessani tämän opinnäytetyön tekemistä olin melko varma, että muutkin alalla toimijat kokevat tunneällyn tärkeänä osana rakennusalan johtajuutta. Haastattelujen perusteella näin on, rakennusalallakin tunnistetaan tunneäly ja sen tarpeellisuus, ainakin tämän otannan kohdalla. Ala vain ei ole vielä valmis puhumaan siitä ääneen, ainakaan sanaa tunneäly käyttäen. Toivonkin tämän opinnäytetyön avaavan muidenkin kuin haastateltavieni silmät sille mitä tunneälykäs toiminta todellisuudessa on.

Yksi haastateltavani sanoitti tunneälyä normaalin elämän hyvillä tavoilla, olen hänen kanssaan samoilla linjoilla. Ne taidot, joilla tulemme toimeen päivittäisissä kohtaamisissa, toisten huomioon ottaminen ja kohteliaisuus, oman käytöksen suhteuttaminen tilanteen vaatimusten mukaiseksi, auttavat meitä pitkälle

myös työelämässä. Kehittämällä omaa tunneälyosaamistaan parannetaan niin henkilökohtaisia kuin sosiaalisia taitoja, eikä näistä syntyneet hyödyt rajaudu ai-noastaan työelämään, vaan niillä on käyttö ihan arkielämässäkin.

Vaikka koenkin saaneeni tästä työstä paljon itselleni, niin saivat haastateltavani-kin. Oli mielenkiintoista ja antoisaa seurata haastateltavien innostusta aihetta kohtaan, joka alkuhaastattelun osaamattomuuden pelosta kasvoi onnistumisen kokemuksiin ja kipinään kehittää itseään aiheen tiimoilta.

Itse haastattelut menivät paremmin kuin alun perin ajattelin. Yllätyin, kuinka laaja-alaisesti ja monipuolisesti haastateltavat kuvailivat tunnetaitoja, yhtäläisyyksistä puhumattakaan. Kaikki myös vaikuttivat yhtä yllättyneille tunnetaitotaulukkoon tutustuessaan, juuri samoja asioitahan he olivat minulle juuri kerto-neet. He kokivat myös osaavansa osoittaa kaikki omat vahvuudet ja heikkoudet taulukosta. En siis voi tämän pienen otannan perusteella sanoa, ettei tunneäly ole tunnistettu, sitä vain ei osata sanoittaa.

Haastateltavat myös kuvailivat monia johtajuuteen liitettyjä asioita, joita teoria-osuudessakin nostetaan esiin. Suurimpana johtajuuden ongelmallisuus, haasteellisuus, alalla, jossa alaisia ei juuri ole. Johtajien ja esihenkilöiden on osat-tava johtaa kaikkia, asiakkaista tavarantoimittajiin ja omista alaisista muiden alaisiin. Yllättäen nousi myös esiin taitojen, hyvien ja huonojen johtajien erittelyn vaikeus. Ei voida sanoa millaista olisi huono johtaminen aina, erilaisia johtami-sen taitoja tarvitaan eri tilanteissa. Mielestäni arvokas nosto, eihän johtamisen työkalut ole mustavalkoisia, ne pitää sovittaa tilanteeseen oikein.

Toivonkin tämän opinnäytetyön tuovan sen lukijoille oivalluksia ja kipinän ai-hetta kohtaan. Ehkä rakennuslakin on valmis muuttamaan ajatuksiaan tun-neälykkäämpään suuntaan, ainakin muutama muu lisäkseni vaikuttaa olevan valmis siihen.

6 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka hyvin alalla toimivat johtajat ja esihenkilöt tunnistavat tunneälyä ja johtajuutta sekä kokevatko he ilmiön alalla tarpeelliseksi ja johtajuutta kehittäväksi. Verrattaessa haastattelututkimuksesta ja aineistosta kerättyjä tietoja tultiin johtopäätökseen, että tämän otannan perusteella alalla sekä tunnistetaan että arvostetaan tunneälyä osana johtajuutta.

Haastateltavat tunnistivat kaikki tunneälyn viisi osa-aluetta, itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaaliset taidot. Vastauksista oli havaittavissa kaikki 25 tunnetaitoa, erilaisin painotuksin mainittuna riippuen haastateltavasta. Haastatteluissa sekä viitattiin tunnetaitoihin että nostettiin ne isommin esiin. Tunnetaidoista kolmeen viittasi haastattelussa kaikki haastateltavat, kun taas viisi tunnetaitoa nousi esiin vain kahden haastateltavan vastauksista.

Haastateltavat kuvailivat johtajuutta tunnetaidoilla laaja-alaisesti sekä nostivat esiin muita johtajuuteen liittyviä taitoja ja alan erityisominaisuuksia. Erityisesti esiin nousi johtajuuden monimuotoisuus koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Alalla johdetaan usein ihmisiä, jotka ovat johtajalle muita kuin alaisia. Myös työn tekniset puolet kuten kirjalliset tehtävät ja sopimukset nousivat esiin haastatteluissa.

Osana haastattelututkimusta nostettiin esiin myös tunneälyn käyttö sanana. Haastateltavat kokivat, että sana ”tunneäly” ei sovi rakennusalalle sillä se herättää vääränlaisia mielikuvia ja saa negatiivisen vastaanoton etenkin työntekijätasolla. Tähän sanan käyttöön liittyvään ongelmaan ei tässä tutkimuksessa saatu yksiselitteistä ratkaisua.

Tämän opinnäytetyön toivotaan luovan pohjaa tuleville tutkimuksille aihealueen ympärille. Tutkimusta tulisi jatkaa laajemmalla otannalla haastateltavia sekä harkita kyselytutkimuksen rakentamista aihealueen ympärille. Olisi hyvä myös tutkia, kuinka paljon tunneälyä koulutetaan alalla sekä vaikuttaako alalle rekrytoitavien johtajien ja esihenkilöiden valintaan pelkästään osaaminen ja koulutus, vai huomioidaanko valintakriteereissä myös tunneälyosaaminen.

Lähteet

- 1 Rakennusteollisuus. 2024. Rakennusalan työmarkkinat. Luettu 2.9.2024. Luettavissa: <https://rt.fi/tietoa-alasta/tyoelama/rakennusalan-tyomarkkinat/>
- 2 Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 17.9.2024. Luettavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- 3 Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly - Kohti Kokonaista elämää. Juva.WS Bookwell.
- 4 Goleman, D.1997. Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- 5 Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: Ajattele mitä ajattelet. Tallinna. Printon.
- 6 Goleman, D.1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- 7 Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- 8 Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö: Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Helsinki. Edita Prima Oy.
- 9 Saarinen, M. & Aalto-setälä, P. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- 10 Ahonen, A., Ali-Yrkkö, J., Avela, A. Junnonen, J.-M., Kulvik, M., Kuusi, T., Mäkäräinen, K. & Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Helsinki. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja.
- 11 Saari, A., Junnonen, J.-M. & Keskiniva, K. 2023. RAKAS-tutkimushankkeen loppuraportti. Osa 1: Rakennustyömaan työnjohtajien ja työntekijöiden metataidot ja niiden mittaaminen. Osa 2: Konsulttimainen projektityös-kentely metataitojen oppimismenetelmänä. PDF-tiedosto. Tampere: Tampereen yliopisto. Rakennustekniikka. Tutkimusraportti 4.
- 12 Työsuojelun verkkopalvelu. 2024. Rakennusala. Luettu 11.9.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/rakennusala>

- 13 Saini, A. & Soni, N. 2016. Role of emotional intelligence in construction industry: a review. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* Volume 7, Issue 4, July-August 2016, pp. 339–344
- 14 Potter, E. M., Egbelakin, T., Phipps, R. & Balaei, B. 2018. Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. *Journal of financial management of property and construction*, 03 Apr 2018, Vol. 23, Issue 1, pages 73 - 89
- 15 Kukah, A. S., Akomea-Frimpong, I., Jin, X. and Osei-Kyei, R. 2022. Emotional intelligence (EI) research in the construction industry: a review and future directions. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 29 No. 10, pp. 4267-4286.
- 16 Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T. & Obradovic, V. 2021. Impact of Construction Project Managers' Emotional Intelligence on Project Success. *Sustainability* 28 September 2021, Vol. 13, Issue 19, 10804.
- 17 Hänninen, K. Juntunen, J. & Haapasalo, H. 2023. Identifying latent classes to successful AEC innovation through a survey of Finnish construction companies. *Construction Innovation* 15 May 2023, vol. 24 no. 7, pp. 163-187

Haastattelun ohjeistus ja kysymykset

Haastattelu suoritetaan nauhoitettuna joko etäyhteyksin tai paikan päällä, kun-kin haastateltavan toiveiden mukaisesti. Kysymykset esitetään haastateltaville suunnitellussa järjestyksessä ja tarkentavia kysymyksiä esitetään vain tarvitta-essa.

Haastateltavien nimiä, yrityksiä tai muita tunnistettavia tietoja ei kysytä haastat-telu tilanteessa. Kaikki tunnistetiedot jäävät ainoastaan haastattelijan tietoon.

Taustatiedot ja -kysymykset:

Päivämäärä ja kellonaika

Kuinka pitkään olet toiminut rakennusalla?

Kauanko tästä esihenkilö tai johtaja asemassa?

Minkä kokoisessa/kokoisissa firmoissa olet työskennellyt esihenkilö tai johtaja asemassa?

Mikä on pääasiallinen rakennusalan suuntaus, jolla työskentelet/ olet työsken-nellyt ja kokemuksesi johtajana tai esihenkilönä koostuu?

Infra

Talonrakennus

uudiskohteet,

korjausrakentaminen/saneeraus,

ylläpito

joku muu, mikä?

Rakennusteollisuus

Joku muu, mikä?

Millainen koulutustausta sinulla on? Onko johtamisen tai esihenkilötyön koulu-tusta?

Oma johtajuus:

Kuinka kuvailisit itseäsi johtajana?

Vahvuuksia,
heikkouksia,
kehittävää?

Osaatko kertoa esimerkin/tarinan omasta johtajuudesta/johtamisestasi?

Johtajuus yleisesti:

Kuvaile millainen on mielestäsi hyvä johtaja/esihenkilö rakennusalalla? Voit kertoa myös esimerkkejä.

Millaisia ominaisuuksia,
piirteitä,
työtapoja,
käyttäytymismalleja (kuinka hän käyttäytyy) hänellä on?

Mikä erottaa hyvän johtajan tavallisesta/huonosta?

Kuvaile millainen on mielestäsi huono johtaja/esihenkilö rakennusalalla? Voit kertoa myös esimerkkejä.

Millaisia ominaisuuksia,
piirteitä,
työtapoja,
käyttäytymismalleja (kuinka hän käyttäytyy) hänellä on?
Mikä erottaa hyvän tavallisesta/huonosta?)

Tunneäly:

Osaatko sanoa mitä tunneälyllä tai tunnetaidoilla tarkoitetaan? Tai mitä ne ovat?

Lyhyt kertaus Golemanin tunnetaitojen yleisluokituksesta. Voidaan esitellä tai antaa haastateltavan lukea itse.

Nostiko kuvaukset tunneälystä ja tunnetaidoista mieleen jotain johtamisesta rakennusalalla? Millaiset taidot ovat tarpeellisia tai ei ole?

Lopuksi:

Olisiko sinulla ehdotusta tai ajatuksia, kuinka muuten tunneälyä voisi kuvata kuin sanalla tunneäly? Mikä/ mitkä sanat olisivat parempia työmaalla kuin tunneäly?

Tunnetaitojen yleisluokitus

Tunnetaitojen yleisluokitus

Daniel Golemanin malli, kirjasta Tunneäly työelämässä, 1999, sivut 42-43.

Henkilökohtaiset taidot

Nämä taidot määräävät kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa

Itsetuntemus

Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista

- Tietoisuus omista tunteista: omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen
- Itsearviointi: Käsitelmä omista rajoista ja vahvoista puolista
- Itseluottamus: Varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä

Itsehallinta

Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely

- Itsekuri: Haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta
- Luotettavuus: Rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen
- Tunnollisuus: Vastuunkantaminen omasta toiminnasta
- Joustavuus: Muutoksiin sopeutuminen
- Innovatiivisuus: Luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin

Motivoituminen

Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista

- Kunnianhimo: Halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin
- Sitoutuminen: Ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen
- Aloitekyky: Valmius tarttua tilaisuuteen
- Optimismi: into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta

Sosiaaliset taidot

Nämä taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa

Empatia

Taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista

- Muiden ymmärtäminen: Toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen
- Muiden kehittäminen: Muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykijensä edistäminen
- Palvelualltius: Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen
- Moninaisuuden hyväksikäyttö: tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla
- Yhteisötuntuma: Tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista

Sosiaaliset kyvyt

Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa

- Vaikuttaminen: Tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö
- Viestintä: Avoin kuunteleminen ja vaikuttavien viestien lähettäminen
- Ristiriitojen hallinta: Erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen
- Johtajuus: Ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen
- Muutosvalmius: Muutosten alullepano ja hallinta
- Suhteiden solmiminen: Hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen
- Yhteistyö: Työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi
- Tiimityötaidot: Synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa

Haastattelupyyntö, sähköposti

Hei *vastaanottajan nimi*,

lähestyn sinua koskien opinnäytetyöni haastatteluja. Olet ennakkoon ilmoittanut halukkuudestasi osallistua haastateltavakseni koskien opinnäytetyötäni tunneälykkästä johtajuudesta. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit kieltäytyä haastattelusta missä vaiheessa tätä prosessia vain.

Opinnäytetyö on osa rakennusmestarin opintojani Metropolia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aihealueena on tunneälykäs johtaminen rakennusalalla. Haluan tutkia, kuinka tunneälyä tunnistetaan ja arvotetaan alalla, vai arvostetaanko. Haastattelun tarkoitus on kartoittaa alalla toimivien esihenkilö tai johtaja asemassa olevien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia aiheesta. Haastateltavana et siis tarvitse erityistä tietämystä tai koulutusta aihealueesta ennakkoon, työkokemus alalta riittää.

Haastattelu nauhoitetaan, litteroidaan ja arkistoidaan. Nauhoitteelle ei tallenneta tunnistetietoja, kuten nimeäsi, edustamaasi yritystä tai muita tunnistamiseen viittaavia tietoja. Tunnistetietosi jää ainoastaan minulle, esimerkiksi opinnäytetyön ohjaaja ei tule tarvitsemaan näitä tietoja. Myöskään itse opinnäytetyöhön ei tule tunnistettavia tietoja haastateltavista.

Haastattelut tehdään joko sinulle sopivin etäyhteyksin tai henkilökohtaisesti, sopimassamme paikassa. Haastatteluun on hyvä varata noin tunti aikaa.

Jos olet vielä kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, pyydän sinua vastaamaan minulle samalla ehdottaen haastattelu muotoa ja itsellesi sopivaa aikaa. Vastaamalla tähän haastattelu pyyntöön myöntävästi varmistat samalla ymmärtäneesi, että haastattelu nauhoitetaan ja arkistoidaan.

Ystävällisin terveisin,

Etunimi Sukunimi

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite