



Mielen johtaminen ja tunneäly esihenkilötyössä

Vera Soitu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vera Soitu
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Mielen johtaminen ja tunneäly esihenkilötyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 31+1
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin tunneälyn ja mielen johtamisen merkitystä esihenkilötyössä. Tavoitteena oli selvittää kuinka esihenkilöt johtavat omaa mieltään ja miten he hyödyntävät työssään tunneälyä. Tunneälyllä tarkoitetaan tunteiden ymmärtämistä ja niiden hallintaa. Mielen johtaminen taas perustuu oman ajattelun, tunteiden ja tekemisen ohjaamiseen.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea esihenkilöä eri aloilta. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu toteutettiin anonyymina. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsittelee mielen johtamista ja tunneälyä niin yleisellä tasolla kuin myös esihenkilötason näkökulmasta. Tarkoituksena oli luoda kattava mutta syvälinen käsitys siitä, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. Tutkimus on liitetty aiheen teoriaan ja tutkimustuloksia on arvioitu yhdessä teorian kanssa.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että esihenkilötyössä sovelletaan useita mielen johtamisen keinoja. Ajattelun ohjaaminen positiiviseen suuntaan nousi keskeiseksi tavaksi johtaa mieltään. Tulosten perusteella tunneäly oli vahvasti läsnä esihenkilötyössä. Haastateltavilta löytyi useita tunneälykkäitä toimintatapoja. Kyky hallita omia tunteita oli olennaisessa roolissa tunneälyn hyödyntämisessä esihenkilötyössä. Voidaan todeta, että tunneäly ja mielen johtaminen ovat olennaisia taitoja esihenkilötyössä.</p> <p>Siitä huolimatta, vaikka päätavoitteena oli löytää konkreettisia tekijöitä, joiden avulla voi johtaa omaa mieltään ja hyödyntää työssään tunneälyä, voidaan todeta, että lopulta kysymys on kuitenkin omasta subjektiivisesta kokemuksesta.</p>
Asiasanat mielen johtaminen, tunneäly, esihenkilötyö, tunnetaidot

Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Tunneäly.....	5
2.1	Tunnetaidot organisaatiossa	5
2.2	Tunneälyn mallit.....	6
2.2.1	Salovey ja Mayerin kykymalli.....	7
2.2.2	Golemanin tunneälyn malli	9
2.3	Tunteiden johtaminen	10
3	Mielen johtaminen	12
3.1	Mieli ja tunteet.....	12
3.2	Ajattelun hallinta.....	14
3.3	Aivojen toiminta.....	15
4	Tutkimuksen toteutus	16
4.1	Tutkimusmenetelmä	16
4.2	Haastattelu.....	16
4.3	Aineiston kerääminen	17
4.4	Aineiston analysointi	17
5	Tutkimustulokset	19
5.1	Tunneäly	19
5.2	Mielen johtaminen.....	20
5.3	Organisaatio.....	21
6	Pohdinta	22
6.1	Tutkimustulosten pohdinta.....	22
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	23
6.3	Johtopäätökset.....	24
	Lähteet	26

1 Johdanto

Kovat taidot ovat perinteisesti hallinneet työmarkkinoita. Ne liitetään tyypillisesti tekniseen tai ammatilliseen osaamiseen. World Economic Forumin (2025, 35.) mukaan organisaatioon kuuluvat kovien taitojen lisäksi myös pehmeät taidot. Työntekijöiden on tasapainotettava näitä molempia taitoja menestyäkseen nykypäivän paineisessa työympäristössä. Pehmeät taidot ovat työntekijän henkilökohtaisia taitoja ja persoonallisia ominaisuuksia (Koivunen 2016, 153; Bailly & Léné 2013; Huilaja & Valkonen 2012). Pehmeät taidot liittyvät tapaan olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa, niiden avulla ratkaistaan ongelmia ja hallitaan omaa työskentelyä.

Pehmeitä taitoja ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, empatia ja tunneäly. Näistä taidoista varsinkin tunneäly on ollut viime aikoina pinnalla. World Economic Forum (2025, 35.) on listannut tunneällyn yhdeksi merkittävämmäksi työelämän taidoksi. Pehmeiden taitojen suosion kasvuun on vaikuttanut osaltaan teknologian kehitys. Robotisaatio, tekninen kehitys ja automaatio muokkaavat eri ammattien työnkuvaa. Ne mahdollistavat tiettyjen työtehtävien nopeuttamista ja kokonaan poistamista. Tunneälyä ei voida kuitenkaan korvata niin helposti, minkä vuoksi sen merkitys tulee korostumaan yhä enemmän muuttuvassa työmaailmassa.

Tunneällyn on havaittu olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen (O'Boyle Jr, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011) ja positiivista muutosta aikaan saavaan johtamiseen (Harms & Credé, 2010). Tunneäly käsitteenä nousi julkisuuteen vuonna 1995 amerikkalaisen psykologin, Daniel Golemanin teoksella Tunneäly. Tämän teoksen myötä sitä ruvettiin tutkimaan enemmän.

"Saloveyn ja Mayerin (1990) mukaan tunneällyn käsite tarkoittaa tietoisuutta omasta ja toisten ihmisten tunteista. Tunneäly on siten sosiaalisen älykkyyden muoto, johon liittyy kyky tarkkailla ja erotella omia ja toisten ihmisten tunnetiloja ja tunteita, sekä käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja tekojen ohjaamiseen." (Nokelainen & Ruohotie 2006, 63.)

Johtaminen on aina vaikuttamista johonkin suuntaan, minkä vuoksi johtamisessa kannattaa aloittaa itsestä. Nimittäin vasta sen jälkeen kun osaamme johtaa itseämme, osaamme johtaa myös muita. Esihenkilötyön mieltä kuormittava luonne vaatii tekijältään vahvoja henkilökohtaisia voimavaroja ja ennen kaikkea mielen johtamisen taitoja. Åhmanin (2014, 15–16) mukaan mielen johtaminen on ajattelun ja tunteiden tarkoituksenmukaista ohjelmointia haluttuun suuntaan. Se näkyy niin elämän tasapainossa eli hyvinvoinnissa kuin myös kyvyssä hyödyntää potentiaaliaan toisten kanssa eli tuloksellisuudessa. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi syntyvät ajattelun, tunteiden ja tekemisen selkeyden huomioimisesta.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui Mielen johtaminen ja tunneäly esihenkilötyössä aiheen ajankohtaisuuden sekä oman henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Olen pitkään ollut

kiinnostunut psykologiasta ja HR:n syventävät opinnot ovat lisänneet tätä kiinnostusta entisestään, minkä vuoksi päädyinkin kirjoittamaan opinnäytetyöni juuri tästä aiheesta. Aiheesta tekee ajankohtaisen se, että tunneäly käsitteenä on vasta parikymmentä vuotta vanha. Sitä ei ole siis ehditty vielä tutkimaan kovin paljoa. Johtamiskäsityksen muuttuessa perinteisestä hierarkkisesta johtamistavasta vapaampaan suuntaan mielen johtamisen merkitys on korostunut entisestään (Åhman & Gustafsberg 2017, 7). Hierarkioiden madaltuessa yksilöillä on suurempi vastuu omasta työskentelystään ja oman mielen johtamisestaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt johtavat omaa mieltään ja kuinka he hyödyntävät työssään tunneälyä. Päätin lähestyä aihetta juuri esihenkilötason näkökulmasta, koska mielen johtamisen ja tunneällyn merkitys korostuu etenkin johtamistyötä tekevillä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin, lisätä tietoisuutta aiheesta ja korostaa aiheen merkitystä tämän päivän työelämässä. Selvittämällä miten tunteet vaikuttavat mieleen, esihenkilö pääsee kasvamaan johtajana ja kehittämään tapojaan johtaa.

Tutkimuskysymykset:

– *Miten johtaa omaa mieltä esihenkilötyössä?*

– *Kuinka esihenkilö voi hyödyntää työssään tunneälyä?*

Tutkimuksen pääongelmat ovat; miten esihenkilöt johtavat mieltään ja kuinka he hyödyntävät työssään tunneälyä. Vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin lähdetään etsimään alaongelmien avulla, joita ovat: kuinka ohjata omaa ajattelua esihenkilötyössä? miten esihenkilö johtaa tunteita? ja kuinka hyödyntää tunnetaitoja organisaatiossa?

Teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisista ja digitaalisista lähteistä. Tärkeimpiä kirjallisuuslähteitä ovat Golemanin tunneälystä kertova kirja sekä Helena Åhmanin Mielen johtaminen organisaatiossa. Myös Saloveyn ja Mayerin tunneälystä kertovaa artikkelia on hyödynnetty paljon. Tulen hyödyntämään tietoperustassa kahta eri mallia; Golemanin tunneälymallia sekä Saloveyn ja Mayerin tunneällyn kykymallia.

Opinnäytetyö on jaettu teoreettisesti kahteen osioon. Ensimmäinen osio keskittyy tunneälyyn. Teorian toisessa osassa käsitellään mielen johtamista. Peittomatriisi (Taulukko 1) havainnollistaa mistä luvuista löytyy kysymysten tietoperusta, haastattelukysymykset ja mistä tulokset. Opinnäytetyön empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimuksen tuloksista. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan, jossa vastataan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimuksen sekä tulosten pohjalta syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta	Haastattelukysymykset	Tulokset
1. Kuinka ohjata omaa ajattelua esihenkilötyössä?	3.2	2.12, 2.13, 3.14	5.2, 5.3
2. Miten esihenkilö johtaa tunteita?	2.3	1.7, 1.8, 3.15	5.1, 5.3
3. Kuinka hyödyntää tunnetaitoja organisaatiossa?	2.1	1.6–1.8, 3.15, 3.16	5.1, 5.3

2 Tunneäly

Tunneälystä mainitsivat ensimmäistä kertaa psykologit Salovey ja Meyer vuonna 1990. Tunneäly tuli julkisuuteen kuitenkin vasta viisi vuotta sen jälkeen, Golemanin julkaiseman tunneälystä kertovan teoksen myötä. Sen jälkeen tunneälyä ruvettiin tutkimaan enemmän. Golemanin ym. mukaan tunneälykkyyteen liittyvät kyvyt eivät ole synnynnäisiä ominaisuuksia. Sen sijaan ne ovat opittuja ja niitä voi aina kehittää (Nokelainen & Ruohotie 64, 2006; Goleman, Boyatzis ja McKee 2002, 38). Poikkeuksena tähän on suhteiden luominen, sillä siinä auttaa puolestaan kielellinen lahjakkuus, joka on synnynnäistä (Nokelainen & Ruohotie 64–65, 2006; Howard Gardnerin MI -teoria, Gardner 1983; 1999).

Elämme jatkuvan muutoksen keskellä ja työympäristö muuttuu jatkuvasti. Sitä varten tarvitaan tunneälyä, siitä on hyötyä etenkin muutos- ja painetilanteissa. Saloveyn ja Meyerin (1990) mukaan tunneäly on kykyä tunnistaa, havainnoida, arvioida, hallita, ilmaista tunteita sekä säädellä niitä. Se on myös kykyä käyttää tunteita omassa toiminnassaan ja ajattelussaan (Mayer, Caruso & Salovey 1999, 267). Puolestaan Golemanin (1997) määrittelee tunneälyn kyvyksi ajatella ja reflektoida omasta ajattelusta ja oppimisesta. Se sisältää itsereflektiota ja tietoisuutta omasta oppimisprosessista.

Tunneälyn ominaispiirteitä ovat itsehillintä, innostus, sisu, taito motivoitua, optimismi turhauttavissakin tilanteissa, minkä lisäksi se on myös kykyä ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia sekä ottaa ne huomioon käytännössä. Tunneäly on tärkeää osata erottaa älykkyydosamäärästä. ÄO ja tunneäly eivät poissulje toisiaan, vaan ne ovat pikemminkin erillisiä kykyä. (Goleman 2008, 67.) Tunne tulee kuitenkin ensin ja järki seuraa perässä. Järjen ollessa aina hiukan tunnetta hitaampi, ensimmäinen toimintaimpulssi tulee uudessa tilanteessa sydämmestä, eikä päästä (Goleman 2008, 345). Menestys riippuu sekä tunneälyästä että järjestä – järki kun toimii vajavaisesti ilman tunneälyn apua (Goleman 2008, 49).

2.1 Tunnetaidot organisaatiossa

Työelämän muuttuminen vaikuttaa johtajuuteen, kun siinä vaaditaan uudenlaisia ominaisuuksia ja toimia johtamisen siirtyessä asiajohtamisesta etenevässä määrin kohti ihmisjohtamista. Tällöin myös tunnetaidot ovat tärkeällä sijalla. Tunnetaidot ovat opittuja, tunneälyyn perustuvia taitoja. Tunneälykkyyden ei kuitenkaan takaa tunnetaitojen oppimista, sen sijaan se tarjoaa hyvät mahdollisuudet näiden taitojen oppimiseen. Tunteiden tunnistamisessa auttaa perustunteiden nimeäminen. Niitä ovat ilo, viha, suru, pelko, inho ja hämmästys (Salminen 2015, 97, 100).

Tunnetaitojen kehittäminen alkaa aina omasta itsestään. Vasta sen jälkeen kun on ensin kosketuksissa omaan itseensä ja tietoinen omista tunteistaan, pystyy myös olemaan kosketuksissa muihin ihmisiin sekä heidän tunteisiinsa. Tunneyhteys itseän luoo tunneyhteyden myös muihin. (Salonen 2017, 255.) Pysähtymällä huomaamaan tilanteessa ilmenevät tunteet, niitä voidaan käyttää voimavarana. Vastaavasti jos tunteita kielletään, ne ohjailevat hallitsemattomasti omaa toimintaa. Tunteiden huomioiminen ei kuitenkaan tarkoita järjen unohtamista. Kun tunteet on tunnistettu ja käsitelty, voidaan antaa tilaa järjelle.

Tunteista ei kuulu päästä eroon, toisaalta ei kannata myöskään jäädä niiden armoille. Tunteiden syntymiseen ja siihen millaisina ja miksi jotkut tietyt tunteet koetaan, me emme pysty vaikuttamaan. Sen sijaan voimme vaikuttaa siihen, miten me päätämme niihin suhtautua. Tunteiden säätelyn avulla voimme tavoittaa tunteiden ja järjen tasapainon. Mikäli tunteiden säätelyä ei opi, tunteet alkavat johtamaan meitä. Silloin toimii vain satunnaisten aistilylykkeiden, vaistojen ja tunnetilojen varassa ja tuottaa ongelmia niin itselleen kuin ympäristölleen. (Kerola & Kujanpää & Kallio 2021, 2.1.)

Pystymme säätämään tunteita vaikuttamalla niiden kestoon ja voimakkuuteen. Tällä tavalla voimme vaikuttaa omaan reaktioon ja tapaan, miten me ilmaistamme tunteita. Tällaista sisäistä toiminnanohjausta sanotaan tunteiden hallinnaksi. (Goleman 2001, 103-104; Salonen 2017, 251, 266.) Tunteiden hallinnalla on suora vaikutus tehokkaaseen suorittamiseen. (Goleman 2014, 26; Goleman 2001, 42, 103-112.) Tunteiden hallintaa tarvitaan esimerkiksi esiintymistilanteessa, jolloin tarvitaan jokin tietty tunne kuten rohkeus. (Kerola & Kujanpää & Kallio 2021, 2.1.)

2.2 Tunneällyn mallit

Tunneällymallit voidaan jakaa kykymalleihin ja sekamalleihin. Kykymalli keskittyy yksilön kykyyn käsitellä emotionaalista tietoa ja käyttää sitä sosiaalisessa ympäristössä navigoimiseen. Sekamallit taas yhdistävät tunneällyyn piirteitä, sosiaalisia taitoja ja kompetensseja, mikä sekoittaa tunneällyn muihin persoonallisuuspiirteisiin. Tulen tarkastelemaan tunneällyä hyödyntämällä Saloveyn ja Mayerin kykymallia sekä Golemanin tunneällyn mallia. Golemanin malli määrittelee tunneällyn ensisijaisesti havaittavien käyttäytymistulosten kautta, näin ollen se kuuluu teoreettisesti sekamalleihin. Nämä kaksi eri mallia ottavat eri tavalla kantaa tunneällyyn liittyviin teemoihin, minkä lisäksi ne ovat eri tyyppisiä. Hyödyntämällä näitä molempia lukijalle syntyy monipuolisempi ymmärrys aiheesta.

Tunneällyn mallit eroavat siinä mielessä, että Saloveyn ja Mayerin teoria käsitteli tunneällyä yleisen älykkyyden osa-alueena, kun taas Goleman sijoittaa tunneällyn käsitteen suoritusteoriaan. Golemanin malli oli myös huomattavasti laajempi verrattuna Salovey ja Mayerin malliin, minkä

lisäksi se soveltuu paremmin työelämän kontekstiin (Salovey & Mayer, 1990). Saloveyn ja Mayerin luoman mallin teoreettinen pohja oli puolestaan vahvempi. Golemanin mukaan tunneälyyn perustuva suoritusteoria soveltuu työelämän ja organisationaalisen tehokkuuden tutkimiseen, erityisesti ennustettaessa menestymistä työtehtävissä (Nokelainen & Ruohotie 63–64, 2006).

2.2.1 Salovey ja Mayerin kykymalli

Pyytämällä toista henkilöä tunnistamaan tunne tarinassa tai maalauksessa ja vertaamalla henkilön antamaa vastausta todelliseen, voidaan selvittää kuinka tunneälykäs henkilö on. Kuitenkin suotuisin tapa mitata tunneälyä, on mitata sitä kykymittarin avulla. Saloveyn ja Mayerin (1990) kehittämä tunneälyn hierarkkinen kykymalli (Taulukko 1) koostuu neljästä eri osa-alueesta; tunteiden havaitsemisesta, tunteiden käyttämisestä ajattelun tukena, tunteiden ymmärtämisestä sekä tunteiden sääntelystä. Nämä tasot ovat toisiinsa liittyviä kykyjä, jotka ihminen oppii kehityksensä aikana. Salovey ja Mayer ovat kehittäneet myös heidän mallin pohjalta teoriaansa perustuvan kykytestin Multifactor Emotional Intelligence Test (MEIS).

Taulukko 1. Saloveyn & Mayerin tunneälyn kykymalli

Kyky havaita, tunnistaa ja ilmaista tunteita	Kyky käyttää tunteita ajattelun tukena
<p>Yksilö oppii tunnistamaan omia tunteitaan, minkä myötä yksilölle kehittyy myös kyky havaita muiden tunteita. Sen seurauksena pystyy myös ilmaisemaan omia tunteitaan. Nämä opittua yksilö pystyy erottamaan oikeanlaiset tunneilmaisut virheellisistä sekä tunnistamaan eron rehellisten ja epärehellisten tunneilmaisujen välillä. (Mayer & Salovey, 1997.)</p>	<p>Tunteiden käyttämistä esimerkiksi päättelyn, ongelmanratkaisun sekä kommunikoinnin tukena. Tunteita käytetään ympäristöön kohdistuvan huomion suuntaamisen tukena. Kehittyneemmällä tasolla taas yksilö kykenee jo tuottamaan eläväisiä tunteita helpottaakseen päätöksentekoa sekä muistamista. Silloin kyse on synnytetyn tunteet tuntemisesta, muokkaamisesta ja tutkimisesta ja sen käyttämisestä ajattelun tukena. Ylimmällä tasolla puolestaan yksilö kykenee tunnistamaan tunteen vaikutuksen omaan ajatteluun. (Mayer & Salovey, 1990, 1997.)</p>
Kyky ymmärtää ja analysoida tunteita	Kyky hallita ja säädellä tunteita
<p>Yksilö kykenee luokittelemaan tunteita ja ymmärtämään niiden merkityksiä, jotka sisältyvät noihin tunteisiin (Mayer & Salovey, 1997). Tunteiden luokittelu sekä yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien huomaaminen tunteiden välillä on perusta tunteiden ymmärtämiselle. Menestyminen tällä osa-alueella johtaa kykyyn tulkita tunnetta ja sen alkuperää. Silloin yksilön on myös mahdollista ymmärtää monimutkaisia ja yhtä aikaan esiintyviä tunnetiloja (Kanesan & Fauzan, 2019, 3).</p>	<p>Yksilön kyky estää, vähentää, vahvistaa ja muokata omia ja muiden tunteita (Mayer & Salovey, 1997). Nämä kyvyt edistävät yksilön tiedollista ja emotionaalista kasvua. Korkeatasoinen tunteiden säätely tukee suunnitelmallista ajattelua. Silloin kun osaa säädellä tunteitaan, hyväksyy miellyttävien tunteiden lisäksi myös epämiellyttävät tunteet. Yksilö pysyy itse päättämään sitoutuuko vai irrottautuuko tietystä tunteesta riippuen siitä, kokeeko hän tunteen hyödyllisenä. Seuraavaksi yksilö kykenee tarkkailemaan ja arvioimaan omia ja muiden tunteita. Lopuksi yksilö pystyy vahvistamaan miellyttäviä tunteita ja rajoittamaan epämiellyttäviä tunteita. Tämän jälkeen yksilö kykenee tarkkailemaan ja arvioimaan omia ja muiden tunteita. (Kanesan & Fauzan, 2019, 3-4.)</p>

2.2.2 Golemanin tunneällyn malli

"Goleman (1995) kehitti tieteellisesti päteviä mittausvälineitä tunneällyn ja sen merkitsevyyden mittaamiseen Saloveyn ja Mayerin teoreettisen mallin pohjalta. Hän osoitti tieteellisissä tutkimuksissaan emotionaalisten ja sosiaalisten tekijöiden merkittävyyden." (Nokelainen & Ruohotie 2006, 63.) Goleman hyödynsi Saloveyn ja Mayerin teoriaa ottamalla siitä viisi tunneällyn osa-aluetta mallikseen. Golemanin mallissa oli viisi tunneällyn osa-aluetta, jotka jakautuivat vielä 25 tunnetaitoon. Tunneällymallia kehitettiin vielä entisestään vuonna 2001, jolloin motivaatio jättäytyi pois näistä viidestä osa-alueesta.

Nykyisessä mallissa (Taulukko 2) on neljä osa-aluetta ja ne jakautuvat 20 tunnetaitoon (Goleman 2001, 29). Nämä tunnetaidot erotellaan edelleen henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Sosiaalisia tunnetaitoja ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Henkilökohtaisia tunnetaitoja ovat puolestaan itsetuntemus ja itsehallinta. Kaikkia tunneällyn osa-alueita tarvitaan ihmissuhteiden ylläpitämistä varten. Vaikka tunneällyn osa-alueet ja niiden tunnetaidot ovat läheisessä kosketuksessa toisiinsa, ne ovat silti toisistaan riippumattomia ja kaikki vaikuttavat ihmisen toimintaan omalla tavallaan. (Goleman 2001, 41-43.)

Taulukko 2. Golemanin (2001) suoritusperusteinen tunneällyn malli

Henkilökohtaiset taidot	Sosiaaliset taidot
<p style="text-align: center;">Itsetuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus omista tunteista • Itseluottamus • Tarkka itsearviointi 	<p style="text-align: center;">Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muiden ymmärtäminen • Muiden kehittäminen • Palvelualttius
<p style="text-align: center;">Itsehallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri • Luotettavuus • Joustavuus • Tunnollisuus • Innovatiivisuus • Tietoisuus 	<p style="text-align: center;">Sosiaaliset kyvyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökyky • Suhteiden solmiminen • Konfliktinhallinta • Inspiroiva johtajuus • Suhteiden luominen • Kommunikatio • Muutosvalmius • Vaikuttaminen

Henkilökohtaisia taitoja ovat itsetuntemus ja itsehallinta, joista itsetuntemus toimii perustana tunneälylle. Se on jatkuvaa tietoisuutta omista tunnetiloista ja voimavaroista. Tuntemalla itsensä hyvin, oppii toimimaan menestyksellisesti muiden kanssa. (Isokorpi 2003, 214). Kyky tarkkailla omia tunteita on välttämätöntä niin psykologiselle näkemykselle kuin myös itsetuntemukselle, sillä jos emme ymmärrä todellisia tunteitamme, olemme niiden armoilla. Tulemalla tietoiseksi tunteistamme opimme myös hallitsemaan niitä. (Goleman 2008, 65.) Hallitsemalla tunteitaan hallitsee myös omaa elämäänsä, eikä anna toisten hallita itseään.

Sosiaaliset taidot perustuvat muiden tunteiden käsittelyyn. Niihin kuuluvat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Empatia on ymmärrystä muiden tunteista. Se on kykyä havainnoida pieniä yksityiskohtia toisessa ihmisessä, minkä kautta ymmärtää muiden tarpeita ja toiveita. Empaattinen ihminen osaa asettua toisen ihmisen asemaan ja tämän vuoksi he ovat usein erityisen hyviä johtajia. Sosiaaliset taidot taas määrittelevät sen, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. Sosiaaliset taidot koostuvat taidoista ja kyvyistä käsitellä muiden tunteita, joiden avulla voidaan saada muissa aikaan haluttuja reaktioita. (Golemanin 2001, 42.)

2.3 Tunteiden johtaminen

Golemanin (2008, 68) mukaan juuri tunneäly antaa meille suurimman osan niistä ominaisuuksista, jotka tekevät meistä inhimillisiä. Tämän vuoksi puhuttaessa tämän päivän johtamisesta puhutaan tunneälyjohtamisesta. Siinä korostuu etenkin tunteiden ja emootioiden merkitys.

Tunneälyjohtamisessa vaikutetaan toisen tunteisiin omalla käyttäytymisellä ja tunteiden tasapainoisuudella (Saarinen & AaltoSetälä, 2013, 11). Tutkimusten mukaan tunteiden johtamisella on suora vaikutus yritysten tuottavuuteen ja positiivisia käytänteitä lisäämällä myös organisaation tulokseen (Rantanen ym. 2020, 205).

Esihenkilöiden osaamisvaatimukseen liittyy yhä enemmän sosiaalisia ja inhimillisiä taitoja, kuten ihmisen luonteen, tilanteiden ja psykeen ymmärtämistä. Tunteiden johtamisessa kaikki alkaa itse- ja ihmistuntemuksesta. Kiinalaisen filosofin Lao Tzun mukaan *”Älykäs tuntee toiset ja viisas tuntee itsensä”*. Esihenkilön on oltava kaikkea sitä, mitä työntekijät kulloinkin tarvitsevat. Sitä varten esihenkilön on myös huolehdittava ensin itsestään varmistamalla hyvinvointia tukevat perusedellytykset, kuten riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja palautumisen.

Golemanin (1998) mukaan tunnekyvykäs johtaja on sellainen, joka tempaa ihmiset mukaansa omalla innokkuudellaan. Käskyttämisen sijaan työntekijöitä innostetaan vetoamalla tunteisiin. Goleman (2008, 16) uskoo siihen, että tunnejohtajat saavat alaisensa ylittämään itsensä tunteiden avulla, vetoamalla arvoihin ja merkityksiin, joita työ ihmisissä nostattaa. Johtamisen on pitkään ajateltu olevan puhtaasti järkeen perustuvaa. Golemanin (2003, 49) mukaan tunteiden

sivuuttamisen sijaan on kuitenkin tavoiteltava järjen ja tunnepuolen sopusointua eli älykästä tuntemista. Mikäli tunteita ei johdeta, osa organisaatiosta jää johtamatta (Åhman (2014, 21).

3 Mielen johtaminen

“A smooth sea never made a skilled sailor” – Franklin D. Roosevelt

Menestyvä ja samalla hyvinvoiva esihenkilö tarvitsee tuekseen hyviä mielen johtamisen taitoja. Lisäämällä itsetuntemustaan ja perehtymällä omaan sisäiseen maailmaansa voi paremmin ohjata ja hallita omaa johtamiskäyttäytymistään. Nimittäin jos ei ymmärrä tätä sisäistä kokemusmaailmaansa, hänen on silloin vaikea käsittää tai ennakoida henkilöstön käyttäytymistä.

Itsetuntemuksen kehittämisen lisäksi on myös hyväksyttävä itsensä ja arvostettava itseään sellaisena kun on ympäröivistä olosuhteista huolimatta. Siinä kannattaa lähteä liikkeelle omien asenteiden muokkaamisesta. Itsensä hyväksymisen ja arvostamisen kautta sitä alkaa ohjata ja johtaa mieltä kohti hyvinvointia. (Sofia 2023, 20, 30–35.)

Ihminen itse vastaa ihmismielestään ja työyhteisö prosessista, mutta molemmilla on toisiinsa vaikutusvaltaa, ja niiden tulisi tukea toisiaan (Åhman 2014, 15). Mielen johtamisen keskiössä on mielen ymmärtäminen. Alitajunnalla, eli tiedostamattomalla mielellä on merkittävä rooli toiminnan ohjaamisessa. Tiedostamattoman mielen aktivoimiseen ja uudelleen ohjelmoimiseen tarvitaan tietoista mieltä. Niin ajattelua, kuin myös tunteita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sofia 2023, 191–201.)

Mieltä kuormittavassa tilanteessa syntyy helposti negatiivisuuden kierre, jossa ympäristö näyttäytyy olevan täynnä uhkia. Olosuhteiden aiheuttama epävarmuuden tunnetta pyritään usein välttämään liiallisella kontrolloimisella ja varmistelemisellä. Mielenhallinta vaatii juuri hallinnasta luopumista. Mielen johtamisessa lähdetään liikkeelle mielen liikkeiden tarkkailemisesta ja niiden hyväksymisestä ilman tuomitsemista tai vastusta. Epämukavien tuntemuksien sijaan ne kannattaa kohdata ja ottaa vastaan. Vasta kun olemme hyväksyneet sen, missä olemme nyt, voimme rakentaa uutta. (Sofia 2023, 19, 35.)

3.1 Mieli ja tunteet

Åhmanin (14–15, 2014) mukaan ihmismieli voidaan ymmärtää hyvinvoinnin prosessorina. Se on samanaikaisesti myös kaikkien organisaatioiden talouskasvun prosessori. Sen parempi tuntemus on ensisijaisen tärkeää, jotta pystymme tekemään jokaisessa ajassa ja tilanteessa tulevaisuuden menestyksen varmistavia, eettisiä päätöksiä vääristymistämme huolimatta. Mieli on yksilön sisäistä olemusta, jossa ajatukset, tunteet sekä tietoisuus ilmenevät. Sen erilaisia toimintoja ovat ajattelu, havaitseminen, kokeminen, tietäminen, muistaminen, tahtominen, haluaminen, kuvitteleminen, toivominen, ymmärtäminen, tiedostaminen, päätöksenteko ja tavoitteellinen toiminta (Hari

Järvinen, Lehtonen, Lonka, Peräkylä, Pyysiäinen, Salenius, Sams, & Ylikoski 2015, 18). Mitä paremmin mielen toimintaa oppii ymmärtämään, sitä vähemmän on sen vietävänä.

Mieli ja aivotoiminnot ei tarkoita samaa. Mieli ei ole myöskään sama asia kuin tietoisuus, joka kattaa vain osan mielen ilmiöistä. Revonsuon & Arstilan (2011) mukaan tietoisuuden käsite viittaa subjektin sisäiseen kokemusmaailmaan, jota ulkopuoliset eivät voi suoraan havainnoida. Sigmund Freudin mukaan tietoisuus on ajoittain kuin kävelyä tasaisessa maastossa, toisinaan kiipeämistä jyrkännettä ylös. Kiipeäminen siinä kuin mielen joustokyvyn kehittäminenkin vaatii harjoittelua. Osalle meistä se on hankalampaa kuin toisille. Suuri osa meidän toiminnosta toimiikin automaattiohjauksella. Näiden toimintojen tietoinen tarkasteleminen sekä impulssien tahdonalaisen hallinnan harjoittelu lisää hyvinvointia pitkällä aikavälillä. (Korkeila 2017.)

Tunteet syntyvät aivoissa ja aivojen eri osien yhteistoiminta on itsesäätelyn perusta ja yhteydessä tunneälyyn (Sofia 2018, 10). Tunteet vaikuttavat laajasti ihmisen kokonaisvaltaiseen toimintaan niin yksilö- kuin tiimi- sekä organisaatiotasolla. Ne saavat meidät valmistautumaan ja toimimaan säätelemällä käyttäytymistämme. Tunteet ohjaavat meitä automaattisesti pois kivusta ja kurjuudesta kohti turvaa ja nautintoa. Tunteet koetaan voimakkaasti kehon välityksellä, minkä vuoksi ne tuntuvat kokemuksen tasolla erilaiselta kun mikään muu mielen toiminto. (Nummenmaa 2017, 35–36.)

Tunne viittaa paitsi fysiologiseen tunnereaktioon, myös tunneaistin toimintaan sekä mielensisäisiin, tietoisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Ihminen ei kykene rationaaliseen toimintaan ilman tunteita. Tunteet ovat perusta järjelliselle ajattelulle tunteiden tarjoessa informaatiota, jota ilman järki ei kykene muodostamaan kokonaisvaltaista käsitystä todellisuudesta. Tunteet vaikuttavat meidän havaintoihin, päätelmiin ja minkälaisiin luoviin ajatuksiin saamme herätteitä. Järkeä tarvitaan taas arvioidakseen tunteiden tarjoaman informaation pätevyyttä. (Puolimatka 2004, 102.)

Positiiviset tunteet laajentavat mahdollisuuksia valita erilaisia joustavia toimintatapoja sekä kohentavat tarkkaavuutta, sosiaalisia suhteita ja henkilökohtaisia voimavaroja. Positiiviset tunteet edistävät mielen teorian muotoutumista eli toisin sanoen kykyä ymmärtää toisen ihmisen mieltä. Positiivisten tunteiden kehittäminen lisää myös kykyä säädellä negatiivisia tunteita, sillä se lisää mielen joustokykyä erilaisia haastavia tilanteita kohdatessa.

Negatiiviset tunteet kapeuttavat ajattelua, sitovat yksityiskohtiin ja estävät luovuutta. Negatiiviset tunteet koetaan positiivisia tunteita voimakkaammin ja niitä jäädään myös miettimään pidempään. (Rantanen ym., 2020, 42–45.) Tämän vuoksi kannattaa huomioida se, että ei jää jumiin negatiivisten tunteiden kehään. Negatiivisista tunteista on kuitenkin hyötyä kohdatessa erilaisia uhkatekijöitä tai epäonnistuessa tavoitteisiin pyrittäessä, sillä tällöin syntyy ylläke toimintatapojen

muuttamiselle. Jatkuva positiivinen tunne olisi haitallista siinä mielessä, että se johtaisi monella tapaa varomattomaan toimintaan. (Korkeila 2017.)

3.2 Ajattelun hallinta

Tulemalla tietoisiksi omasta ajattelusta, tulemme samalla myös tietoisiksi siitä, mikä ohjaa meidän toimintaa. Tietoisuutta omasta ajatteluprosessista sanotaan myös metakognitioksi (Goleman 2008, 69). Taito hallita ajattelua tuo mukanaan monia eri hyötyjä – sen myötä opimme ajattelemaan selkeämmin, vuorovaikutuskykymme paranee ja samalla myös ajanhallintamme tehostuu. Ajattelu vaikuttaa aina myös tekemiseen ja tunteeseen, minkä vuoksi sen merkityksen tiedostaminen on niin ensisijaisen tärkeää.

Åhmanin (2018, 40) mukaan etenkin johtoasemassa työskentelevien henkilöiden on hyvä aina välillä pysähtyä analysoimaan omaa ajattelua, sen rajoja sekä mahdollisuuksia. Ajattelun hallinnan keskiössä oman ajattelun ajattelu. Sitä sanotaan myös metatason ajatteluksi. Ajattelun ajattelua tarvitaan toimiaksemme älykkäämmin meitä ympäröivien ihmissuhteiden, elämän ennalta-arvaamattomuuksien sekä omien pelkojemme, unelmiemme ja odotustemme ympäristössä. (Åhman 2018, 147.) Ohjaamalla ajattelua pystymme samalla ohjaamaan myös toimintaamme haluttuun suuntaan. Ajattelua voi ohjata ottamalla etäisyyttä omiin ajatuksiin. Omaksumalla tarkkailijan asenteen ajatuksiin samaistuminen vähenee. Ajatukset itsessään kun ei ole ongelma, vaan niihin samaistuminen eli totena pitäminen. (Sofia, 2023, 10.)

Omia ajatuksia voi ohjata kiinnittämällä huomionsa mieluummin myönteiseen kuin kielteiseen. Se ei kuitenkaan ole helppoa, sillä ihmisillä on taipumus keskittyä enemmän kielteisiin kuin positiivisiin asioihin. Keskittyessä negatiivisiin asioihin puhutaan usein myös itselle negatiiviseen sävyyn. Sisäistä puhetta on syytä tarkkailla ja muokata sitä aina tarvittaessa. Tämä sisäinen puhe vaikuttaa keskeisesti menestymiseen elämässä, minkä vuoksi siitä kannattaa tulla tietoiseksi. (Sofia 2018, 10.) Kielteisen ajatuskehän voi katkaista ryhtymällä tietoisesti etsimään asioiden hyviä puolia. Negatiivista ajattelua voi ohjata myötätunteisemmaksi oppimalla tunnistamaan omat voimavarat ja keskittymällä niihin. Ne auttavat kohtaamaan, käsittelemään ja kestäämään vastoinkäymisiä ja negatiivisia tunteita. (Manka & Manka 2023, 96–97.)

Ajattelua voi ohjata myös mindfulnessin avulla. Jatkuvan informaatio- ja ärsyketulvan vuoksi ihminen on heikosti läsnä nykyhetkessä. Ajatteleminen ja toimiminen automaation varassa. Mindfulnessin säännöllisen harjoittamisen myötä tietoinen läsnäolo lisääntyy, joka mahdollistaa tämän automaation vähenemisen. Mindfulnessin avulla ohjaamme tunteita haluttuun suuntaan myös kehon välityksellä. Hengitys on tehokas tapa säädellä tunteita. Mindfulnessin ansiosta myös stressistä palautuminen nopeutuu. Stressivaste muuttuu ja reaktio akuuttiin stressiin vaimenee.

Mindfulnessin harjoittaminen lisää myös resilienssiä ja tarjoaa edellytykset henkiselle kasvulle. Kaikista näistä taidoista on hyötyä etenkin nykypäivän nopeatempoisessa työelämässä. (Raevuori 2016.)

3.3 Aivojen toiminta

Esihenkilötyössä on keskeistä ymmärtää perusasiat aivojen toiminnasta. Tunteilla on suuri vaikutus aivojen toiminnanohjaustoimintoihin. Erilaisia toiminnanohjaustoimintoja ovat aloitekyky sekä työmuistin ja tarkkaavaisuuden säätely. Uhkaärsykkeet häiritsevät toiminnanohjaustoimintoja, sillä silloin aivot ohjaavat resurssejaan tämän uhan selvittämiseen. Uhkaärsykkeet myös vahvistavat impulsiivista toimintaa. (Rock 2008.)

Aivojemme rakenne muuttuu toimintamme perusteella. Kokemustemme seurauksena muodostuu, muokkaantuu ja häviää uusia yhteyksiä. (Kallioniemi 2005, 97.) Kokemustemme myötä meille syntyy useita ennako-odotuksia. Ne toimivat perustana ennestään tutuissa tilanteissa, minkä lisäksi ne vaikuttavat myös tunnereaktioihimme (Hari 2018).

Ihminen toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa kehossa – siis aistien ja motoriikan – välityksellä. Näiden toimintojen toistamisen myötä ne automatisoituvat, mikä johtaa taitojen ja tapojen muodostamiseen ja ajatteluun. Rutiinit helpottavat ja yksinkertaistavat elämää, mutta automaattisuutensa vuoksi urauttavat käyttäytymistä. Sen vuoksi voimme lukkiutua toimintatapoihimme. (Hari, 2019, 1715–1716.) Katseen pitäminen mahdollisuuksissa ja ratkaisuisissa sen sijaan auttaa aivojamme toimimaan luovasti. (Åhman 2018, 17).

Paineisissa tilanteissa aivot mukautuvat ja pyrkivät puolustusreaktion vallassa säilyttämään ihmisen hengissä. Tällöin kaikki riskin kokemukset moninkertaistuvat – aivot luovat oikoteitä ja ajatusvirheitä sisään tulevalle datalle. Mieli ei kykene prosessoimaan kaikkea ympärillä olevaa informaatiota, vaan se suodattaa aiempien kokemusten perusteella, mitä se prosessoii, ja tulkitsee mitä tahansa tilannetta osin virheellisesti. (Åhman & Gustafsberg 2017, 6–7.) I

Teknologia kehittyy hurjaa vauhtia ja jatkuvasti on opittava uutta. Työpaikoilla edellytetään useampien eri ohjelmistojen hallitsemista. Tietoähky on eräs nyky-yhteiskunnassa olemassa oleva ongelma. Aivoilla on paljon käsiteltävää informaatiota, jota ne jatkuvasti vastaanottavat. Niin kognitiiviset kuin myös havaintokykymme ovat rajallisia. (Kallioniemi 2005, 98–99.) Ärsykkeiden kasvava määrä ylikuormittaa meitä ja aiheuttaa tunteiden, ajattelun ja päätöksenteon sekasotkua ja puuroutumista. (Åhman & Gustafsberg 2017, 9). Se näkyy muun muassa siten että asiat eivät pysy muistissa, eikä uusia asioita oikein voi oppia. Ihmisen rajallisuus asettaakin haasteita ja rajoitteita tulevaisuuden teknologiselle kehitykselle. (Kallioniemi 2005, 98–99.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tarkoituksena on kerätä tietoa pieneltä joukolta. Tämän tutkimusmenetelmän ansiosta on mahdollista saada perusteellista ja monipuolista tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto yleensä kerätään haastattelun, kyselyn tai erilaisien dokumenttien avulla. Tässä tapauksessa menetelmäksi valikoitui haastattelu. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka esihenkilöt johtavat omaa mieltään sekä hyödyntävät työssään tunneälyä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa vaikuttavana tekijänä ovat tutkijan näkemykset ja esiymmärrys tutkittavasta aiheesta ja laadullisen tutkimuksen prosessista (Puusa & Juuti 2020, 59–60, 103). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkimuksen perustuminen ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin sekä niiden tarkasteluun. Tätä tutkimusmenetelmää sovelletaan, kun tutkija luottaa enemmän tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa mittausvälineillä hankitun tiedon sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.) Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoituivat eri aloilla työskentelevät esihenkilöt. He ovat tavoiteltavissa sähköpostin välityksellä.

4.2 Haastattelu

Tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi on analysoitava ja tulkittava aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 42). Tutkimusaineiston saamiseksi käytetään haastattelua. Se on myös yleisin tapa kerätä tietoa. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Yleensä vastaajiksi suunnitellut henkilöt myös saadaan vastaajiksi ja jos myöhemmin vastauksiin halutaan saada tarkennusta, vastaajan saa helposti kiinni. (Hirsjärvi ym. 2007, 199 - 200.) Haastattelu voidaan jakaa tyypiltään strukturoituun, puoli-strukturoituun ja ei-strukturoituun haastatteluun.

Tässä tapauksessa haastattelumenetelmäksi soveltuu parhaiten puolistrukturoitu haastattelu. Tämän menetelmän avulla tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden mielipiteet, näkökulmat ja "ääni" saadaan esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Tätä haastattelumenetelmää kannattaa hyödyntää, kun tutkimuksen kohteena on intiimi tai arka aihe tai jos halutaan selvittää jotain vähän tunnettua asiaa tai ilmiötä (Metsämuuronen 2008, 40–41). Haastattelun kysymykset koskevat tunteita ja oman mielen sisältöä, mikä tekee tästä aiheesta varsin intiimi.

Teemahaastattelu puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelukysymykset perustuvat tutkijan ennalta muodostettuihin teemoihin (Palonen & Kylmä 2022, 281). Haastattelun teemoiksi valikoituivat tunneäly, mielen johtaminen ja organisaatio niiden ollessa olennaisimpia tämän opinnäytetyön kannalta. Teemahaastattelun idea on kysymysten esittämisessä kutakuinkin samassa muodossa, vastaamisen tapa on kuitenkin vapaa (Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu s.a). Se antaa oikeuden haastateltavien puheelle.

4.3 Aineiston kerääminen

Haastateltavien valinnassa käytettiin omia verkostoja. Haastateltavaksi valikoituihin henkilöihin otettiin yhteyttä tiedusteltakseen kiinnostusta tutkimukseen osallistumiselle. Myönteisen vastauksen saaneille lähetettiin saatekirje ja haastattelukysymykset. Saatekirje toimi myös lupapyyntönä tutkimuksen toteuttamiselle. Kirjeessä mainittiin, että saatu aineisto kirjataan anonyymina.

Haastattelut toteutettiin puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Puhelinhaastattelujen ominaispiirteitä ovat tiedonkeruun nopeus, kysymysten ymmärtämisen ja vastausten loogisuuden tarkistusmahdollisuus sekä korkeat vastausosuudet (Tilastokeskus s.a.). Haastattelun ensisijaiseksi toteuttamistavaksi valikoitui juuri puhelinhaastattelu, koska haastattelussa käsitellään intiimejä teemoja. Ihmiset puhuvat usein intiimeistä teemoista helpommin puhelimesta (Hyvärinen, M. & Suoninen, E. & Vuori, J., s.a.). Sähköpostihaastattelulla on omat puolensa. Vastauksen antaminen kirjallisesti laskee todennäköisyys virheiden ilmaantumiselle. Riski siteerata väärin esimerkiksi tekniikan sanoja sisältäviä vastauksia vähenee.

Kaksi haastattelua toteutettiin puhelimen välityksellä ja yksi toteutettiin sähköpostitse.

Haastattelujen toteuttaminen sijoittui toukokuulle 2025. Puhelinhaastatteluista saadut vastaukset kirjoitettiin muistiin käsin. Haastattelut olivat anonyymeja saadakseen mahdollisimman luotettavia ja monipuolisia vastauksia. Tutkimuksessa mainitaan ainoastaan haastateltavaksi valikoitujen henkilöiden työnimikkeet ja alat, joilla he työskentelevät. Esihenkilöt työskentelivät kaupan, taloushallinto- ja ravintola-alalla. Haastateltavien työnimikkeet olivat vuorovastaava, senior manager ja vuoropäällikkö. Haastateltavat numeroitiin aineiston läpikäymisen helpottamiseksi; haastateltava 1 (H1), haastateltava 2 (H2) ja haastateltava 3 (H3).

4.4 Aineiston analysointi

Aion lähestyä aineistoa sisällönanalyysin avulla. Sen tavoitteena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissa tutkitaan jo valmiiksi teksimuotoista aineistoa. Siinä pyritään tuomaan esiin tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot sekä kuvata niitä sanallisesti. Sisällönanalyysin ideana on kuvata tutkimusmateriaali tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä

muodossa (Elo, Kujala, Tohmola, Kääriäinen. 2022; Vanhanen & Kyngäs 1999). Analyysin lopputuloksena ovat yleensä luokat tai kategoriat, jotka kuvaavat tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä ja aihetta (Elo, ym. 2022; Elo & Kyngäs 2008). Kun aineisto on kerätty ja muutettu kirjalliseen muotoon, siitä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin sisällönanalyysin avulla (Elo & Kyngäs 2008). Tästä syystä on tärkeää muotoilla tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset siten, että niihin voidaan varmasti vastata kerätyllä sisällöllä.

Sisällönanalyysissä voidaan käyttää kahta lähestymistapaa: aineistolähtöistä eli induktiivista tai teorialähtöistä eli deduktiivista lähestymistapaa (Elo, ym. 2022; Elo & Kyngäs 2008). Näistä kahdesta päätin valita induktiivisen lähestymistavan. Se tarkoittaa sitä, että kerätystä aineistosta on tarkoitus nostaa oleellimmat asiat välittämättä teoriasta tai aiemmista tutkimuksista. Vaiheisiin kuuluivat redusointi eli aineiston pelkistäminen, klusterointi eli aineiston ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109.)

Induktiivisen lähestymistavavassa lähdetään liikkeelle redusoinnista. Aineiston redusoinnissa analysoitava informaatio voi olla esimerkiksi aukikirjoitettu haastatteluaiaineisto, joka pelkistetään poistamalla tutkimukselle epäolennaiset osat ja nostetaan esiin tutkimustehtävälle olennaiset ilmaisut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109.) Toinen vaihe analyysissä on klusterointi. Siinä aineiston alkuperäisilmaisut käydään läpi jaotellen ne omiin ryhmiinsä, minkä lisäksi ne nimetään käsitteellä, joka kuvaa ryhmän sisältöä. Klusterointi luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle antaen samalla alustavan kuvauksen tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Kolmas vaihe on abstrahointi. Tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja tämän perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä sekä johtopäätöksiä. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi kun perustuukin juuri tulkintaan ja päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111-112.) Sisällönanalyysi toteutettiin keräämällä aineistosta konkreettiset asiat ja jakamalla ne ryhmiin tutkimustavoitteiden mukaisesti. Sen jälkeen aineistoa pelkistettiin, eli vastauksia tiivistettiin. Käsitteet vielä ryhmiteltiin jaotelleen ne omiin luokkiinsa. Tästä eteenpäin aineisto ryhmiteltiin aiheiden mukaan, kuten tunneälyyn, mielen johtamiseen ja organisaatioon. Tällä menetelmällä aineistosta sai esiin eri käsitteitä sekä tarvittavaa tietoa tekstin analysointia varten.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset muodostavat tutkimusaineiston, joka pohjautuu opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Tulokset on esitetty haastattelukysymysten mukaisesti teemojen mukaan, joita ovat tunneäly, mielen johtaminen ja organisaatio. Jokainen teema koostuu viidestä eri kysymyksestä. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta (Liite 1). Tutkimustuloksia tarkastellaan pohjautuen Saloveyn ja Mayerin (1990) kykymalliin.

Haastattelun alustuksena kerrottiin miten haastattelun kannalta keskeiset termit määritellään. Poikkeuksena tähän on haastattelu, joka toteutettiin sähköpostin välityksellä. Kysymykset esitettiin likipiten samassa järjestyksessä, ajoittain kysymysten järjestystä vaihdellen. Kysymysten esittämisen järjestyksen vaihtelu on puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillistä (Metsämuuronen 2008, 40–41). Haastattelu aloitettiin lähtemällä kartoittamaan haastateltavan taustoja. Niissä selvitettiin haastateltavan työnimike ja ala, jolla haastateltava työskentelee. Sen jälkeen siirryttiin haastattelun ensimmäiseen teemaan, eli tunneälyyn.

5.1 Tunneäly

Ensimmäinen teema painottui vahvasti tunteisiin. Aluksi pyydettiin selittämään mitä tunneälyllä tarkoitetaan, sillä haastattelun onnistumisen kannalta oli olennaista, että haastateltava ymmärtää keskeiset termit. Kaikki ymmärsivät mitä tunneälyllä tarkoitetaan, mutta tiesivät tunneälystä vain perustasolla. Haastateltavien mukaan tunneäly on omien tunteiden ymmärtämistä ja säätelemistä, empatiakykyä ja muiden huomioon ottamista.

Termin selittämisen jälkeen oli tarkoitus selvittää, mitkä ovat haastateltavan tunneälykkäät toimintatavat. Haastateltavat nimesivät hyvin erilaisia toimintatapoja, kuten muiden ihmisten huomioimisen tilanteisiin reagoidessa, empatian osoittamisen, itsensä hillitsemisen ja tunteiden suodattamisen sekä muiden kuuntelun. Muiden ihmisten huomioiminen on hyvin keskeistä tunneälykkäälle esihenkilölle. Siinä on kyse kyvystä havaita muiden tunteita. Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitä merkitystä tunnetaidoilla on. Haastateltavien mukaan tunnetaidoilla on merkitystä tilanteeseen reagoimisen ja sen ymmärtämisen suhteen.

"Tunnetaidoilla on merkitystä kaiken suhteen. Sosiaalisissa tilanteissa se on a ja o. Ilman tunnetaitoja ei pärjää sosiaalisissa tilanteissa oikeastaan lainkaan." (H2)

Sen jälkeen haastateltavilta kysyttiin osaavatko he nimetä kokemiansa tunteita. Siihen kysymykseen tuli myönteisiä vastauksia. Tämä taito on olennaisessa roolissa tunneälyn kehittymisen kannalta. Salovey ja Mayerin (1990) hierarkkisen kykymallin mukaan tunteiden tunnistaminen toimii perustana tunneälyn korkeammalla tasolla oleville tunneälytaidoille. Viimeinen

kysymys koskee Saloveyn ja Mayerin kykymallin ylintä tasoa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omista tunteiden hallintatavoista. Haastateltavien mukaan tunteiden hallintataidot olivat olennaisia esihenkilötyössä.

"Koitan pysyä positiivisena, en lannistu helposti ja suodatan mitä sanon toisille ihmisille." (H2)

"Töissä yritän pidättäytyä liian voimakkaista reaktioista ainakin alussa ennen kun tilanne kärjistyy. Aluksi yritän pysyä mahdollisimman pitkään rauhallisena ja ymmärtää tilanteen, jotta en reagoi siihen liian kriittisesti ennen kun ymmärrän, mitä on tapahtumassa." (H1)

5.2 Mielen johtaminen

Seuraava teema koskee mielen johtamista. Ensimmäisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, ymmärtääkö haastateltava mitä teemalla tarkoitetaan. Mielen johtamisen määrittelyminen osoittautui haastateltaville hieman haastavammaksi verrattuna edelliseen teemaan. Vastausta tähän kysymykseen piti hetken pohtia. Jokainen ymmärsi teeman myös eri tavalla. Näistä tavoista jokainen oli kuitenkin oikea tapa määritellä mielen johtamista.

"Se on miettimistä ja asioiden pohtimista. Koittaa hankalissa tilanteissa olla tynyempi ja miettiä positiivisesti. Se on myös negatiivisten ajatusten käsittelyä rationaalisesti: Onko järkevää olla näin negatiivinen jos sain tilanteessa? Puolestaan ollessa positiivinen näyttää myös sitä iloa." (H2)

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin miten mieltä voi johtaa. Haastateltavat luettelivat useita eri tapoja. Niitä ovat itsensä kannustaminen, asioiden priorisoiminen sekä pyrkiminen pitämään mieli mahdollisimman rentona. Itsetuntemus perustuu sille, kuinka hyvin tunnemme itsemme – se on myös kykyjemme epäilyä. Tiedostaakseen omat kehittämistarpeet edellytetään jo aika hyvää itsetuntemusta. Tähän kiteytyykin seuraava kysymys liittyen mielen johtamisen taitojen kehittämiseen. Yhden haastateltavan mukaan mielen johtamisen taitoja voisi kehittää siinä mielessä, että ei miettisi niin rationaalisesti ja näyttäisi enemmän tunteita, kuten esimerkiksi surua.

Kaksi viimeistä kysymystä koskevat ajattelua, sen reflektointia ja ohjaamista. Ajattelun reflektointi liittyy niin tunneälyyn kuin myös mielen johtamiseen. Se on olennainen taito esihenkilötyössä. Haastateltavat eivät kuitenkaan ole pahemmin juuri käyttäneet siihen aikaa, jos ollenkaan. Mielen johtamisen kannalta ajattelun ohjaamisella on suuri merkitys. Haastateltavien mukaan ajattelua voi ohjata keskittymällä positiivisuuteen, uppoutumalla harrastuksiin ajatusten mennessä negatiivisempaan suuntaan sekä sanoittamalla omia ajatuksia.

5.3 Organisaatio

Kolmannessa teemassa tunneälyä ja mielen johtamista lähestyttiin organisaation näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin, miten mielen johtaminen näkyy heidän jokapäiväisessä työssään. Useampi vastaaja mainitsi ajattelun ohjaamisen positiivisempaan suuntaan.

"Huomioi kaikki ihmiset ja sen millaiset tarpeet heillä on. Jos joillakin on huono mieli, niin siitä voi sanoa suoraan. Joidenkin kohdalla hillitsee sitä viestintää ja joidenkin kohdalla sitä ei tarvitse tehdä. Minkä lisäksi koittaa miettiä kaiken positiivisen kautta ja miettii miten muita ihmisiä voi tsempata. Sen myötä yritys myös tekee tulostsa." (H2)

Seuraavaksi kysyttiin millaisissa tilanteissa haastateltavat kokevat tarvitsevansa tunneälyä. Haastateltavien mukaan sitä tarvitaan niin ristiriitatilanteissa kuin myös käydessä kehitys- ja onnistumiskeskusteluja sekä kommunikoidessa asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Tämän jälkeen haastateltaville esitettiin kysymys koskien tunteiden näyttämistä työpaikalla. Kahden haastateltavan mukaan tunteet olivat sallittuja. Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että negatiivisia tunteita ei sallittu lainkaan. Se ei taas viesti hyvästä työympäristöstä. Työpaikalla on sallittava kaikki tunteet, myös negatiiviset. Sen jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan heidän johtamistyyleistään.

"Kuuntelen ja koen olevani hyvä lukemaan ihmisiä. Minulla on hyvä tilannetaju ja arvostan kaikkia näkemyksiä ennen ratkaisujen hakemista." (H3)

Haastattelun viimeinen kysymys koski positiivisen työilmapiirin luomista. Esiin nousi useampi pointti, kuten hyvän mielialan ylläpitäminen, ihmisten tukeminen, yhteisten tilaisuuksien järjestäminen, aktiivinen toimistolla oleminen sekä työn ulkopuolisista asioista keskusteleminen – kaikki keskeisiä keinoja työilmapiirin parantamiselle.

6 Pohdinta

Tämä on ollut todella opettavainen opinnäytetyöprosessi. Koen oppineeni paljon uutta ja ennen kaikkea mielen johtamisen taitoa. Opinnäytetyön suurimpana haasteena oli kirjoittamisen aikatauluttaminen. Haastatteluja olisi voinut olla myös useampi. Tällä tavalla olisi saanut monipuolisempia tuloksia. Tämän opinnäytetyön myötä olen löytänyt kuitenkin vastaukset tutkimuskysymyksiin eli päässyt tavoitteeseeni.

Tunneälykyys, siinä missä mielen johtaminen, ovat hyvin laajoja aiheita. Näiden aiheiden perusteelliseen tutkimiseen menisi vuosia. Koen tämän opinnäytetyön olleen vain pintaraapaisu kaikesta siitä saatavilla olevasta tiedosta. Aloittaessani kirjoittamaan opinnäytetyötä oletin, että tunneälystä ei löytyisi niin paljoa tietoa sen ollessa varsin tuore käsite. Tietoa oli kuitenkin hyvin kattavasti. Mielen johtamisesta taas ei ollut ihan yhtä paljoa tietoa saatavilla.

6.1 Tutkimustulosten pohdinta

Haastattelujen ansiosta löytyivät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tuloksista saatiin hyvin tietoa ja ymmärrystä keskeisistä teemoista. Tulosten pohjalta tehtiin myös mielenkiintoisia havaintoja.

Tuloksista pystyttiin tekemään jossain määrin johtopäätöksiä verraten tietoperustaan.

Haastateltavien mielipiteet jakautuivat jonkin verran. Jokaisella kun on omat tavat johtaa mieltään ja hyödyntää työssään tunneälyä. Haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin nostaa esiin keskeisiä pointteja.

– Miten johtaa omaa mieltä esihenkilötyössä?

Tähän tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastauksia perustuen Åhmanin määritelmään mielen johtamisesta. Näin alkuun haastateltavilta piti aluksi saada varmuus sille, että he ymmärtävät mitä termillä tarkoitetaan. Sen jälkeen lähdettiin selvittämään, kuinka haastateltavat johtavat omaa mieltään. Haastateltavien mukaan mielen johtamisen keinoja ovat itsensä kannustaminen, mielen rentona pitäminen ja asioiden priorisoiminen.

Seuraavaksi lähdettiin selvittämään kuinka he ohjaavat omaa ajattelua. Haastateltavien mukaan siinä on kyse ajatusten ohjaamisesta positiivisempaan suuntaan, negatiivisten ajatusten käsittelemisestä rationaalisesti sekä ajatusten sanoittamisesta. Tämän jälkeen mielen johtamista lähestyttiin vielä organisaation näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin, miten he hyödyntävät mielen johtamisen keinoja työssään. Useampi haastateltava oli maininnut ajattelun ohjaamisen kohti positiivisuutta.

Tutkimuksesta selvisi, että esihenkilötyössä sovelletaan useita mielen johtamisen keinoja. Näistä keinoista kuitenkin ajattelun ohjaaminen positiivisempaan suuntaan nousi useamman kerran esille haastattelujen aikana. Mielen johtaminen ymmärrettiin ajattelun suuntaamisena, itsensä kannustamisena sekä asioiden priorisoimisena.

– *Kuinka esihenkilö voi hyödyntää työssään tunneälyä?*

Tähän tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta Salovey ja Mayerin kykymalliin (1990) tukeutuen. Tarkoituksena oli selvittää, ovatko haastateltavat tietoisia tunteistaan ja miten he hallitsevat niitä. Haastattelun aluksi varmistettiin, että haastateltavat tiesivät mitä termillä tarkoitetaan. Sen jälkeen haastateltavilta kysyttiin, osaavatko he nimetä tunteita. Siihen tuli myönteisiä vastauksia. Tunteiden nimeämisessä on kyse tunteiden tunnistamisesta. Se taas toimii perustana tunteiden hallinnalle.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan tunteiden hallintatavoistaan. He nimesivät useita eri tapoja hallita tunteita, kuten positiivisena pysyminen ja lannistumattomuus. Haastattelun aikana useampi haastateltava mainitsi tunteiden hallinnan tärkeydestä esihenkilötyössä. Sen jälkeen haastateltavilta kysyttiin, mitä merkitystä tunnetaidoilla on. Haastateltavien mukaan sillä oli merkitystä tilanteeseen reagoimisen ja sen ymmärtämisen kannalta. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin vielä kertomaan, millaisissa tilanteissa he hyödyntävät tunneälyä esihenkilötyössä. Sellaisia tilanteita olivat vuorovaikutus- ja ristiriitatilanteet sekä onnistumis- ja kehityskeskustelut.

Tutkimuksesta selvisi, että tunneäly on vahvasti läsnä esihenkilötyössä. Haastateltavilta löytyi useita tunneälykkäitä toimintatapoja ja tunneäly oli olennaisessa roolissa useissa eri tilanteissa. Tunneälyä voi hyödyntää esihenkilötyössä useilla eri tavoilla, joista tunteiden hallinta nousi useampaan kertaan esille. Silloin kun osaa hallita omia tunteitaan, kykenee tarkkailemaan ja arvioimaan myös muiden tunteita. Se on esihenkilötyön kannalta olennainen kyky. (Kanesan & Fauzan, 2019, 3-4.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntyminen mahdollisimman paljon, mutta siitä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tästä syystä jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja apuna tässä voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Kvalitatiivisen opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttavat niin työn kokonaisuus kuin myös koherenssi, millä viitataan johdonmukaisuuteen. Luotettavuuden arvioinnissa otetaan huomioon tutkimusaineiston kerääminen, aineiston analysointi ja tutkimuksen raportointi.

Jos aineisto kerätään haastattelemalla, silloin raporttiin on olennaista kirjata käytetyt teemat tai kysymykset. Luotettavuutta lisää myös haastattelun aikana syntyvän vuorovaikutussuhteen, siihen vaikuttavien tekijöiden, samoin kuin mahdollisten vastaamiseen vaikuttavien tekijöiden arvioiminen. Analyysin seuraamiseksi raportissa on esitettävä suoria lainauksia. Tällä tavalla lukija ymmärtää mihin se on perustunut. Abstraktinen ajattelu on analyysin luotettavuuden arvioinnin kannalta keskeistä. Tuloksia pyritään arvioimaan suhteessa aiempaan tutkimukseen. (Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. s.a.)

Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelun toteuttamista saatekirje, joka toimi myös tutkimuslupana. Siinä kerrottiin haastattelun kulusta ja sen anonymiteetista. Haastattelusta saatava materiaali säilytetään ainoastaan aineiston käsittelyyn tarvittava aika, minkä jälkeen tuhotaan. Tutkimusaineistoon oli pääsy ainoastaan tutkimuksen tekijällä ja aineistoa säilytettiin suojatussa pilvipalvelussa. Kaikki sellaiset seikat, joista haastateltavan voisi tunnistaa, poistettiin anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Se lisää luottamusta, minkä lisäksi haastateltavilta saa myös kattavampaa tietoa.

Tällä tutkimuksella ei pyritty tilastollisiin yleistyksiin, kuten kvantitatiivisille tutkimuksille on tapana. Tulosten pätevyys on arvioitavissa tutkimuksen kohderyhmän keskuudessa.

Haastattelututkimuksen reliabiliteetilla viitataan tulosten toistettavuuteen. Haastateltavien vastauksissa ilmeni joitakin toistoja, minkä perusteella sen voidaan ajatella olevan suhteellisen pätevää. Tulokset olisivat olleet kuitenkin kattavammat jos haastateltavia olisi ollut enemmän.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Haastateltavien vastauksen tukivat teoriaa ja tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymykseen. Näin ollen validiteetti on pätevää. Sitä kuitenkin heikensi puolestaan se, että kaikkia haastatteluja ei toteutettu samalla tavalla. Haastattelijalla ei ollut aiempaa kokemusta haastattelujen toteuttamisesta. Aikaisempi kokemus olisi voinut sujuvoittaa haastattelujen toteuttamista.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin esihenkilön näkökulmasta. Tietoperusta koostui kahdesta eri pääluvusta. Ensimmäisessä käsiteltiin tunneälyä ja toisessa mielen johtamista. Tutkimushaastatteluun osallistui kolme esihenkilötyötä tekevää henkilöä. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut tehdä yleistyksiä vaan ymmärtää ilmiötä esihenkilötason näkökulmasta. Tutkimus tuloksista pystyi saamaan lisätietoa siitä, miten tunneäly ja mielen johtaminen näyttäytyy esihenkilötyössä.

Tämä tutkimus lisäsi tietoa siitä, kuinka mielen johtamisen keinoja ja tunneälyä pystyy hyödyntämään esihenkilötyössä. Esihenkilötyö on merkittävässä roolissa alaisten kannalta. Johtamistaidoilla on paljon merkitystä, sillä huono johtaminen voi johtaa työntekijöiden irtisanoutumisiin. Tunneäly on noussut esille useasti yritysmaailmassa ja tietoisuus siitä lisääntyy yhä entisestään. Jos verrataan nykyisiä sukupolvia aikaisempiin, tunneälyä hyödynnetään organisaatioissa yhä enemmän ja johtaminen on paljon ihmislähtöisempää. Ennen kun johtamisen ajateltiin olevan järkipäistä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on lisännyt entisestään omaa kiinnostusta aiheeseen. Näiden taitojen tärkeyttä ei voi koskaan korostaa liikaa, sillä ne ovat hyvin olennaisia jokaisen kannalta. Mielen johtamisen taitoa ja tunneälyä tarvitaan kaikkialla, niin työpaikalla kuin myös vapaa-ajalla. Mutta niin valitettavaa kun se onkin, edelleen on työpaikkoja, joissa ei sallita tunteita, vaan nojataan vanhanaikaiseen tapaan johtaa. Työelämä kuitenkin muuttuu ja kehitys on ollut parempaan päin.

Voisinkin kuvitella, että teknisen kehityksen ja automatisaation myötä tunneälyn ja mielen johtamisen merkitys tulee korostumaan entisestään. Työympäristö muuttuu suuresti luoden uusia työpaikkoja, joita ei ole koskaan aikaisemmin ollut. Tekniikan myötä moni työpaikka tulee myös vanhentumaan. Tunneälyä, siinä missä mielen johtamisen taitoja tullaan kuitenkin jatkossakin tarvitsemaan. Mahdollisesti niiden merkitys tulee korostumaan jopa entisestään. Näitä taitoja kun ei ole helppo korvata.

Voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että tunneäly ja mielen johtaminen ovat olennaisia taitoja esihenkilötyössä. Siitä huolimatta, vaikka tässä opinnäytetyössä lueteltiin useita eri mielen johtamisen keinoja sekä kerrottiin, kuinka tunneälyä voi hyödyntää esihenkilötyössä, voidaan todeta, että lopulta kyse omasta subjektiivisesta kokemuksesta. Tunneälyä ja mielen johtamisen taitojen oppiminen on pitkälti kiinni ihmisestä itsestään, vaikka organisaatiot ovat tietysti vastuussa työntekijöidensä koulutuksesta. Tämä opinnäytetyö toimii menetelmänä tietoisuuden lisäämiselle.

Lähteet

Elo, S., Kujala, O., Tohmola, A., Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4). Luettavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>.

Gustafsberg H. & Åhman H. 2017. *Tilannetaju : päättä paremmin*. Alma Talent pro. Helsinki.

Goleman, D. 1997. *Emotional Intelligence*. Bantam Books. New York.

Goleman, D. 2001. *Tunneäly työelämässä*. Otava. Keuruu.

Goleman, D. 2003. *Tunneäly*. 9. painos. Otava. Keuruu.

Hari, R., Järvinen, J., Lehtonen, J. Lonka, K., Peräkylä, A., Pyysiäinen, I., Salenius, S., Sams, M. & Ylikoski, P. 2015. *Ihmisen mieli*. Gaudeamus. Helsinki.

Harkinnanvarainen näyte s.a. Tilastokeskus. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html.

Harms, P. D., & Credé, M. 2010. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2007. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Hyvärinen, M. Suoninen, E. & Vuori, J. s.a. *Haastattelut*. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Isokorpi, T. 2003. Miten oppia tunneälytaitoja ja yhteisöllisyyttä ryhmäprosessin avulla. *Aikuiskasvatus*, 23(3), 214–218. Luettavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93495>

Jouni, T. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos)*. Tammi. Helsinki.

Jouni, T. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos)*. Tammi. Helsinki.

Juhila, K. s.a. *Laadullinen tutkimusmenetelmä*. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

- Kallioniemi, M. 2005. Teknologialla tulosta! MTT maatalousteknologian tutkimus (Vakola).
Luettavissa: <https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/462884/mmts85.pdf?sequence=1>.
- Kanesan, P., & Fauzan, N. 2019. Models of Emotional Intelligence: A Review. *E-BANGI Journal*, 16, 1–9.
- Koivunen, T. 2016. Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus* 14(2). Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87009/45908>.
- Korkeila, J. 2017. Terve mieli terveissä aivoissa. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 133 (2), 209–14. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo13528>.
- Kerola, K. & Kujanpää, S. & Kallio, A. 2021. Tunteesta tunteeseen – ihmismielen tarina kuvin ja sanoin. Opetushallitus. 5. painos. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/tunteesta-tunteeseen-ohjaajan-opas/2-tunteita-voi-saadella>.
- Manka, M. Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Alma Insights. Helsinki. E-kirja.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. 1999. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298. Luettavissa: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1).
- Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3–34. Basic Books.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus. Jyväskylä.
- Myllyviita, K. 2016. Tunne tunteesi. Duodecim. Helsinki.
- Nokelainen, P., & Ruohotie, P. 2006. Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 62–72. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/114876/67809>.
- Nummenmaa, R. 2017. Mistä puhumme kun puhumme tunteista? *Tieteessä tapahtuu*, 2, 35–39. Luettavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/61791>.
- O'Boyle, E. H., Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. 2011. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/job.714>.

- Palonen, M. Kylmä, J. 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. HOITOTIEDE 34 (4), 281–294. Luettavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035>.
- Puolimatka, T. 2004. Tunteiden kognitiivisuus ja oppiminen. Aikuiskasvatus, 2, 102–110. Luettavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93549/52227/154127>.
- Puusa, A. & Juuti, P., toim. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teologinen aikakausikirja 128,(1), 102–105. Luettavissa: <https://journal.fi/tatt/article/view/136315/84617>.
- Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.
- Raevuori, A. 2016. Mindfulnessin terveysvaikutukset – Mitä lääkärin on hyvä tietää? Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 132,(20), 1890–7. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo13356>.
- Revonsuo, A. & Arstila, V. 2011. Voidaanko tietoisuutta mitata? Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 127(12). Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo99620>.
- Rock, D. 2008. SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, (1), 1-14. Luettavissa: <https://schoolguide.casel.org/uploads/sites/2/2018/12/SCARF-NeuroleadershipArticle.pdf>.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a. Hyvä tutkimuskäytäntö. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a. Teemahaastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.
- Saarinen, M., Aalto-Setälä, P. 2013. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Alma Insights. Helsinki. E-kirja.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki.
- Salminen, J. 2015. Työelämän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint. Helsinki.

Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 9, 185-211. Luettavissa: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

Sofia, J. 2023. *Mielen käyttöohjeet: Kuinka luot todellisuutesi*. Atena. Jyväskylä.

Tiedonkeruumenetelmän valinta s.a. Tilastokeskus. Luettavissa: https://stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html.

Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Osallistavan ja tukivan kehittämisen opas 2.0. Libguides. Diak. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268727>.

Uusitalo, L. 2023. *Positiivisen psykologian voima*. Santalahti. Jyväskylä.

World Economic Forum 2025. *The Future Of Jobs Report 2025*. Luettavissa: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.

Åhman, H. 2014. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. 3. painos. Talentum. Helsinki.

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Mikä on sinun työnimikkeesi?
2. Minkä alan yrityksessä työskentelet?

Teema 1: Tunneäly

3. Mitä mielestäsi tunneälyllä tarkoitetaan?
4. Mitkä ovat sinun tunneälykkäät toimintatavat?
5. Mitä merkitystä tunnetaidoilla on?
6. Osaatko nimetä kokemiasi tunteita?
7. Miten hallitset tunteitasi?

Teema 2: Mielen johtaminen

8. Miten sinä ymmärrät mielen johtamisen?
9. Millaisia tapoja johtaa omaa mieltään sinulla on?
10. Mitä kehitettävää mielen johtamisen taidoissasi vielä on?
11. Onko sinulla tapana käyttää aikaa ajattelun reflektointiin?
12. Kuinka ohjaat omaa ajattelua?

Teema 3: Organisaatio

13. Miten mielen johtaminen näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
14. Millaisissa tilanteissa koet tarvitsevasi työpaikalla tunneälyä?
15. Sallitaanko työpaikallasi kaikenlaiset tunteet?
16. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?
17. Mitä keinoja sinulla on positiivisen työilmapiirin luomiseen?

Onko sinulla jotain muuta mitä haluaisit tuoda esille?