



Ninni Laaksonen

# Tunneäly johtamisessa

Tunneällyn merkitys johtamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Ninni Laaksonen
Otsikko:	Tunneäly johtamisessa. Tunneälyn merkitys johtamisessa
Sivumäärä:	47 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Päivi Saariaho

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tunneälyn merkitystä esihenkilötyössä ja sen vaikutuksia työyhteisöön. Työssä selvitettiin, miten esihenkilöt ymmärtävät ja hyödyntävät tunneälyä omassa johtamistyössään, sekä millaisena he kokevat tunneälyn roolin työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös tuoda esiin kehittämiskohteita tunneälyn hyödyntämiseksi johtamisessa. Aihe on erityisen ajankohtainen nykytyöelämässä, sillä henkilökohtaisilla taidoilla ja tunneälyllä on yhä suurempi merkitys niin yksilön työelämässä menestymiselle kuin yritystenkin toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin tunneälyä eri näkökulmista, esiteltiin tunnetuimpia tunneälymalleja ja syvennyttiin siihen, miten tunneäly ilmenee ja vaikuttaa esihenkilötyössä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu tunneälyn kolmeen tunnettuun malliin: Golemanin, Bar-Onin sekä Saloveyn ja Mayerin teorioihin. Teoreettinen osuus tarkastelee tunneälyä osana johtamista, sen kehittämistä sekä vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen ja johtajan onnistumiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena verkkopohjaisella lomakekyselyllä, johon vastasi seitsemän esihenkilöä eri toimialoilta. Tutkimus toteutettiin helmikuun 2025 aikana. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tulosten perusteella tunneäly koettiin tärkeäksi osaksi hyvää johtajuutta. Vastaajat tunnistivat tunneälyn keskeisiksi osa-alueiksi tunteiden tunnistamisen, hallinnan ja empatiakyvyn. Tunneälykkään johtamisen nähtiin vaikuttavan myönteisesti työilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Vaikka tunneäly tunnistettiin merkittäväksi voimavaraksi, sen kehittämiseen organisaatioissa ei kuitenkaan systemaattisesti panosteta. Johtopäätöksenä työssä esitetään, että tunneäly on keskeinen johtajuuden osa-alue, jota voidaan ja tulisi kehittää tietoisesti sekä yksilö- että yhtiötasolla.

Avainsanat:	Tunneäly, tunnetaidot, esihenkilötyö, työhyvinvointi, itsensä johtaminen
-------------	--

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Ninni Laaksonen  
Title: Emotional Intelligence in Leadership. The Importance of Emotional Intelligence in Leadership.  
Number of Pages: 47 pages + 1 appendix  
Date: May 2025  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Instructor(s): Päivi Saariaho, Senior Lecturer

---

The aim of this thesis was to investigate the importance of emotional intelligence in supervisory work and its effects on the work community. The work investigated how supervisors understand and utilize emotional intelligence in their management work, and how they experience the role of emotional intelligence in terms of the working atmosphere and well-being at work. The purpose of the study was also to highlight areas for development to utilize emotional intelligence in management. The topic is particularly relevant in today's working life, as personal skills and emotional intelligence play an increasingly important role in both individual career success and the overall effectiveness and productivity of organizations.

The theoretical part of the thesis examined emotional intelligence from different perspectives, presented the best known emotional intelligence models, and focused on how emotional intelligence manifests itself and affects supervisor work. The theoretical framework of the thesis is based on three well-known models of emotional intelligence: the theories of Goleman, Bar-On, and Salovey & Mayer. The theoretical part examines emotional intelligence as part of leadership, its development, and its effects on the functioning of the work community and the success of the leader.

The thesis was conducted as a qualitative study using an online questionnaire, which was answered by seven supervisors from different industries. The data collection took place in February 2025, and the material was analyzed using a data-driven content analysis method.

Based on the results, emotional intelligence was seen as an important part of good leadership. Respondents identified the recognition, management and empathy of emotions as key aspects of emotional intelligence. Emotionally intelligent leadership was seen to have a positive effect on the work atmosphere, employee well-being, and community spirit. Although emotional intelligence was identified as a significant asset, organizations do not systematically invest in its development. The conclusion of the study is that emotional intelligence is a key aspect of leadership that can and should be consciously developed at both the individual and organizational levels.

Keywords: emotional intelligence, emotional skills, supervisor work, well-being at work, self-management

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoite	2
1.2	Tiedonhankintamenetelmät	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Tunneäly ja sen mallit	5
2.1	Tunneäly	5
2.2	Goleman	7
2.3	Bar-On	11
2.4	Salovey & Mayer	12
3	Tunteet ja niiden tiedostaminen	13
3.1	Tunteet ja tunnetaidot	13
3.2	Itsensä johtaminen	14
3.3	Tunnetaitojen hyödyt ja haasteet	16
4	Tunneällyn merkitys ja kehittäminen	16
4.1	Tunneällyn merkitys työyhteisössä	16
4.2	Tunneälykyky ja sen merkitys johtajuudessa	17
4.3	Tunnetaitojen ja -ällyn kehittäminen	20
5	Opinnäytetyön toteutus	21
5.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	21
5.2	Aineiston analyysimenetelmä	22
5.3	Kyselyn rakentaminen ja toteutus	23
6	Tutkimustulokset teemoittain	25
6.1	Tunneällyn ymmärrys yleisesti	26
6.2	Tunneällyn ymmärrys johtamisessa	28
6.3	Tunneällyn merkitys työyhteisössä ja sen kehittäminen	39
7	Johtopäätökset ja pohdintaa	42
7.1	Johtopäätökset	42
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	45

7.3	Opinnäyteprosessista	46
7.4	Jatkotutkimusehdotuksia	47
	Lähteet	48
	Liitteet	51
	Liite 1. Haastattelurunko	51

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan tunneälyä ja sen merkitystä esihenkilöasemassa toimivien näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, miten he tunnistavat ja käyttävät työsssänsä tunneälyään ja tunnetaitojaan. Opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan tunneällyn roolia johtamisessa, sen soveltamista käytännössä sekä sitä, millaisia vaikutuksia sillä on esimerkiksi työilmapiiriin. Tavoitteena on herättää niin esihenkilöitä kuin työntekijöitäkin pohtimaan omia toimintatapojaan työpäikällä ja selvittää, miksi myös tunteiden huomioiminen työyhteisössä on tärkeää ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan.

Tunneälykkyyttä ja sen tärkeyttä on tutkittu nykypäivänä aiempaa enemmän sen ajankohtaisuuden vuoksi. Aikaisemmin johtamiskulttuuri on perustunut pääasiassa enemmän asioiden päätöksentekoon, hallintaan sekä ongelmanratkaisuihin, kuin inhimillisiin tekijöihin. Tunnetaidot ovat tärkeitä työviihtyvyyden, työtyytyväisyyden, työhön sitoutumisen, sekä työhön asennoitumisen kannalta. Erietyisesti johtajien tunnetaidoilla on suuri merkitys organisaation ilmapiiriin. (Saari- nen & Aalto-Setälä 2007, 52.) Johtajilta odotetaan ymmärrystä ja tukea perinteisen auktoriteetti johtamisen sijaan. Tässä uudessa johtamiskulttuurissa esihenkilön kyky tunnistaa, ymmärtää ja hallita tunteita on keskeisessä roolissa. Uuden ajan johtajuus keskittyy luomaan ympäristöä, jossa työntekijät voivat menestyä. Tämä ei tapahdu kontrolloivan johtamisen keinoin, vaan tarjoamalla tukea, rohkaisua ja kannustusta. (Salonen 2017, 237.)

Tunneälylle ei ole yhtä tarkkaa ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joten tässä opinnäytetyössä käsitellään kolmea tunnettua tunneälymallia: Saloveyn ja Mayerin, Bar-Onin sekä Golemanin mallia. Myös Goleman (Goleman 1999, 15), tunneällyn käsitteen tunnetuksi tehnyt psykologikirjailija, on todennut tutkimuk- sissaan, että työelämän prioriteetit ovat muuttuneet. Älykkyyden ja koulutuksen rinnalle tärkeäksi taidoksi on noussut erityisesti kyky tulla toimeen toisten kanssa. Tämä edellyttää eritoten empatiaa, sopeutuvaisuutta, sekä enemmän henkilökohtaisia ominaisuuksia älynlahjojen lisäksi.

On havaittu, että mitä enemmän ihmisillä on työkokemusta, sitä enemmän on opittu jättämään tunteet päätöksenteon ulkopuolelle. Tunteiden näyttämistä työyhteisössä ei kaikkialla ole hyväksytty. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 28.) Tulevaisuudessa tunneosaaminen ja tunteiden ymmärtäminen on merkittävä keino pitää organisaation tuotto ja työyhteisön hyvinvointi korkealla (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 29). Tunneäly on merkittävä tekijä yritysten välisissä kilpailutilanteissa. Omien tunteiden hallinta, kommunikointitaidot, sekä tunneälykäs johtajuus merkitsevät aiempaa enemmän työmarkkinoilla. (Goleman 1999, 22.) On siis olennaista ymmärtää tunteita ja osata johtaa niitä tarkoituksenmukaisesti. Tulevaisuuden työelämässä menestyvät ne organisaatiot, joissa tunneälyä pidetään yhtä tärkeänä osaamisena kuin teknisiä tai analyttisiä taitoja.

### 1.1 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoite

Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten esihenkilöt ymmärtävät tunneällyn ja tunteiden hallinnan osana johtamistyötään?
2. Millainen on tunneällyn merkitys esihenkilötyössä?
3. Miten tunneäly vaikuttaa työyhteisöön ja sen ilmapiiriin?
4. Miten tunneälyä voitaisiin kehittää johtamisessa?
5. Mikä vaikutus tunneällyn kehittämisellä on yritykseen ja työilmapiiriin?

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja saada lisää ymmärrystä tunneällystä ja siitä, kuinka se vaikuttaa johtamiseen ja työyhteisöön. Tavoitteena on selvittää, miten tunneälyä hyödynnetään työelämässä ja millaisia vaikutuksia sillä on yrityksiin. Tarkoituksena on tutkia, tunnistavatko esihenkilöt tunnetaitoja ja miten he itse hyödyntävät niitä omassa työssään, sekä millaisessa roolissa he sitä pitävät.

Selvitykseen valitaan esihenkilöitä eri toimialoilta, ainoana valintakriteerinä se, että työskentelee esihenkilön roolissa. Monialainen näkökulma tarjoaa laajemman kuvan tunneällyn merkityksestä työelämässä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa käytännönläheistä tietoa esihenkilöille tunnetaitojen tunnistamisesta ja kehittamisestä. Opinnäytetyön tuloksena syntyy ymmärrystä siitä, kuinka tunneälyä voidaan hyödyntää tehokkaammin johtamisessa ja miten se tukee työyhteisön hyvinvointia. Opinnäytetyön avulla esihenkilöt voivat saada työkaluja tunneälykkäämpään toimintaan, sekä keinoja omien tunnetaitojen kehittämiseen.

Opinnäytetyön lopussa esitetään tutkimuksen keskeiset löydökset, johtopäätökset sekä suosituksia esihenkilöille tunnetaitojen kehittämiseen. Opinnäytetyö voi toimia pohjana myös yritysten sisäiselle koulutukselle, joissa painotetaan tunneällyn roolia johtamisessa.

## 1.2 Tiedonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käydään läpi tunneällystä löytyviä malleja ja osa-alueita, joita löytyy useita erilaisia teorioita eri lähteistä. Tietoa saadaan jo löytyvästä kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä artikkeleista. Tunneällylle ei ole yhtä tarkkaa ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joten tässä opinnäytetyössä käsitellään kolmea tunnettua tunneällymallia: Saloveyn ja Mayerin, Bar-Onin sekä Golemanin mallia. Työn lähtökohtana on pääosin Golemanin malli, sillä se keskittyy erityisesti tunneällyn merkitykseen työelämässä ja johtamisessa. Sen pohjalta tarkastellaan ja analysoidaan myös saatua aineistoa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksien tarkastelussa käytetään laadullista menetelmää ja tutkimus toteutetaan lomakehaastattelulla verkkopohjaisella kyselylomakkeella. Haastattelu on menetelmänä joustava ja sen avulla saadaan kuvavia esimerkkejä, sillä se antaa tilaa kysymyksien eri tulkinnoille (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään strukturoitua lomakehaastattelua. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden vastausjärjestys on täysin ennalta määritellyt (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44). Tällä menetelmällä saadaan yksityiskohtaisempi kokonaisuus aiheesta tarkasteluun ja siihen, mitä tietoa haastatteluun osallistuvilta jo entuudestaan löytyy ja osataanko se rajata tunneäly-käsitteeseen.

Kysely rajataan vain esihenkilöasemassa työskenteleviin, koska opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa juuri esihenkilöiden käsityksistä tunneälystä ja sen merkityksestä, sekä saada tietoa siitä, miten esihenkilöt jo hyödyntävät tunneälyä omassa työssään. Kyselyn vastauksista saatavaa dataa peilataan opinnäytetyön tietopohjaan analyysivaiheessa. Tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Empatia** tarkoittaa kykyä ymmärtää ja jakaa toisten tunteita ja ajatuksia sekä älyllisesti että tunnetasolla. Sen avulla voi aistia, mitä muut kokevat, ja huomioida tilannetta heidän näkökulmastaan. Empatia on välttämätön tekijä rakentavalle vuorovaikutukselle ihmisten välillä. Se auttaa ihmisiä olemaan yhteydessä toisiinsa ja pysymään ajan tasalla siitä, mitä ympärillä tapahtuu. (Salonen 2017, 171.)

**Johtaminen** on työyhteisön keskustelujen ja tunneilmapiirin ohjaamista empaattisella ja tunneälykkäällä vuorovaikutuksella. Hyvä johtaminen on tärkeä tekijä työpaikan hyvinvoinnin kannalta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 11.)

**Tunne** on monivaiheinen ilmiö, joka käynnistyy, kun ihminen huomaa jotain ympäristössä ja reagoi siihen nopeasti, usein tiedostamatta, jolloin mieli tekee niistä jonkinlaisen tulkinnan. Tämä tulkinta synnyttää tunnereaktion, eli keho ja mieli alkavat reagoida automaattisesti. Tunnereaktio voi näkyä esimerkiksi muutoksina hengityksessä, sydämen sykkeessä tai lihasjännityksessä. Tunnekokemus tarkoittaa sitä, että ihminen tulee tietoiseksi tunteestaan, esimerkiksi ilosta tai vihasta. Joskus on mahdollista ymmärtää, mistä tunne aiheutui, mutta aina

se ei ole selvää. Tunteita ei ainoastaan koeta sisäisesti, vaan niitä myös näytetään muille sanoin, elein, ilmein tai muulla kehonkielellä. (Salonen 2017, 142–143.)

**Tunnetaito** on taito, jonka avulla ihminen tunnistaa, ilmaisee ja hallitsee omia tunteitaan. Ne ovat tärkeä osa itsetuntemusta ja mielen hyvinvointia. Kun ymmärtää omia tunteitaan, on helpompaa myös huomata ja ymmärtää, mitä muut tuntevat. Tunnetaitojen avulla oppii ottamaan etäisyyttä omiin tunteisiin ja tarkastelemaan niitä rauhassa. Niiden avulla voi pohtia, milloin tunteen ohjaama toiminta on hyödyllistä ja milloin taas olisi parempi toimia toisin. (YTHS 2025.)

**Älykkyys** tarkoittaa kykyä oppia uutta, hyödyntää jo opittua käytännössä ja ratkaista ongelmia. Se näkyy myös taitona hahmottaa ja käsitellä abstrakteja asioita. Älykkyys ymmärretään myös kyvyksi nähdä ja ymmärtää asioiden välisiä suhteita sekä taitona hyödyntää ja kehittää omia kykyjä. (Mensa 2025.)

## 2 Tunneäly ja sen mallit

### 2.1 Tunneäly

Käsitteenä ja teoriana tunneäly on peräisin 1980-luvulta. Tunneälykkyys, englanniksi emotional intelligence, kuvastaa kykyä tunnistaa, ilmaista, säädellä ja ymmärtää omia sekä toisten tunteita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 31.) Tunneällyn tarkka määrittely on haastavaa ja siksi osittain kiistanalaista. Usein tunneälyä kuvataan pelkkien tunnereaktioiden kautta, vaikka toiset näkevät tunteen ja älyn erillisinä asioina. (Paasivaara 2010, 76.) Amerikkalaiset tutkijat Peter Salovey ja John Mayer toivat tunneälykäsitteen tieteellisen keskustelun pariin vuonna 1990. Tavallisten ihmisten keskuuteen käsite levisi vuonna 1995, kun amerikkalainen tutkija-lehtimies-psykologi Daniel Goleman julkaisi oman menestyskirjansa. Suomessa kyseinen kirja ja sen jatko-osa julkaistiin vuonna 1999. Tunneäly-käsite on saatu kuvailtua kahdella erilaisella tutkimusnäkökulmalla, ihmisten lahjakkuuksien eri ilmenemismuotojen kautta sekä elämänsä tyytyväisten ihmisten kautta. Näitä molempia yhdistää kyky tulla toimeen itsensä

sekä toisten kanssa niin ajattelun, kuin toiminnankin tasolla. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17.)

Ennen tunneälyn käsitettä näitä samoja ominaisuuksia pidettiin eri käsitteinä kuten persoonallisuutena, luonteena tai pehmeinä kykyinä (Goleman 1999, 16). Tunneälykkyyks ei ole syntymässä saatu persoonan ominaisuus, johon emme voisi vaikuttaa (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 10). Tunneäly ei siis tarkoita vain mukavasti käyttäytyvää ihmistä tai antautumista myöskään kokonaan tunteiden valtaan. Tunneälykäs ihminen osaa hallita tunteitansa ja ilmaista niitä asianmukaisesti mutta suoraan ja tehokkaasti. Tunneälykkyyks on elämäkokemusten myötä tullut kehitys ja tulos saaduista opeista. Ihmisen on mahdollista motivoida itseään hallitsemaan tunteitaan ja kehittää empatiakykyjään sekä sosiaalisia taitojaan ja sitä mukaa kasvattaa tunnekykyjään. (Goleman 1999, 19–20.)

Perinteisesti tunne ja järki on usein nähty vastakohtina toisilleen mutta tunneäly yhdistää ne toisiaan täydentäviksi kokonaisuudeksi, jossa ne toimivat yhdessä. Tunteet antavat elämällä merkityksen, kun taas äly toimii elämän ohjaajana. (Saarinen & Kokkonen 2003, 19). Tunne ja järki ovat siis molemmat tärkeitä, sillä ilman toista ei toisestakaan ole hyötyä (Saarinen & Aalto-Setälä 2004, 32). Järjessä ja tunteissa ei ole kyse vastakkainasettelusta, jossa pitäisi valita vain toinen. Niissä oleellista on sekä-että-ratkaisut, joissa molemmat otetaan huomioon. Ilman järkeä olisimme tunteiden riepotelavana, kun taas ilman tunteita ei mikään tuntuisi miltään emmekä tunnista tärkeitä asioita elämässämme. (Saarinen & Kokkonen 2003, 11.)

Tunneälyn käsitteen ovat tehneet tunnetuksi erityisesti neljä tutkijaa: Goleman, Bar-On, Salovey ja Mayer, jotka ovat luoneet ja kehittäneet kolme tunnetuinta tunneälymallia. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16.) Tästä syystä tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti näihin malleihin.

## 2.2 Goleman

Laajalle levinnyttä harhakäsitystä siitä, että menestys perustuu pelkästään älykkyysosamäärään, on kritisoitu paljon. Tämä on johtanut uuden tutkimusalan kehittymiseen, jossa tarkastellaan laajemmin työelämässä tarvittavia taitoja. Tulokset ovat olleet yllättäviä: tunneäly on työuralla menestymisen kannalta tärkeämpi tekijä kuin älykkyysosamäärä, joka jää selvästi toissijaiseksi. (Goleman 1999, 18.)

Golemanin (1999, 361) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa ja ymmärtää tunteita sekä itsessä että muissa, ja hallita omia tunnetiloja ja ihmissuhteisiin liittyviä tunteita tehokkaasti. Hänen mukaansa tunneäly eroaa perinteisestä älykkyyydestä, jota mitataan älykkyysosamäärällä, mutta täydentää sitä. Monet älykkäät henkilöt, joilta puuttuu tunneälyä, saattavat päätyä työelämässä alaisiksi henkilöille, joilla on matalampi älykkyysosamäärä, mutta kehittyneempi tunneäly. Goleman on kerännyt ja julkaissut kirjoissaan monia tutkimustuloksia kouluarvosanojen ja älykkyysosamäärien yhteydestä menestymiseen. Niiden vaikutus työssä menestymiseen on hyvin minimaalista, ellei jopa haitallista. Korkeasti koulutetut usein kokevat elämänsä vaikeammaksi, kuin alempia kouluja käyneet. Menestyminen on kuitenkin jokaiselle meille yksilöllistä. Tunneällyn mukaan menestys on lopputulemaltaan sitä, mitä kukin meistä pitää itselleen tärkeänä ja tavoitteellisena. (Saarinen 2001, 23.) Neurotieteen mukaan aivojen tunteita käsittelevät alueet oppivat eri tavoin, kuin loogisesta ajattelusta vastaavat osat. Tämä haastaa perinteiset käsitykset johtamistaidosta ja johtajaksi kehittymisestä. (Goleman 1999, 18.)

Tunnetaitoja voidaan järjestellä ryhmiksi sen mukaan, mihin tunneällyn osa-alueeseen ne liittyvät. Kaikki tunneällyn osa-alueet ovat:

- Toisistaan riippumattomia, eli kaikki osa-alueet vaikuttavat toimintaan omalla tavallaan.
- Vuorovaikutuksessa keskenään, eli ne tukevat toinen toisiaan ja yhteyksiä on osa-alueiden välillä huomattavasti.

- Hierarkkisia, eli osa-alueet rakentuvat toinen toistensa varaan. Tarvitaan esimerkiksi itsetuntemusta, jotta voidaan hallita omia tunteita. Sen sijaan tunteiden hallinta ja oman itsensä tiedostaminen auttavat motivaation kasvattamisessa.
- Tarpeen, mutta eivät tarpeeksi, eli vaikka jokin tunnetaitojen osa-alue olisi hallinnassa, ei se takaa johtajuuden osaamista. Tunnetaitojen kehittymiseen vaikuttavat myös organisaation työilmapiiri ja yleinen motivaatio.
- Yleisluontoisia, eli tämä kyseinen luettelo osa-alueista on yleistetty, mutta koskee kuitenkin kaikkia ammatteja. Vaatimukset eri aloilla ovat erilaisia näiden osalta. (Goleman 1999, 41.)

Goleman jakaa tunneälyn omassa mallissaan viiteen osa-alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Alla olevassa taulukossa on esitelty nämä viisi tunneälyn osa-aluetta kiteytettynä (taulukko 1) ja alla avattu niitä tekstin muodossa laajemmin.

Itsetuntemus tarkoittaa oman itsensä tuntemista. Kun ihminen tuntee itsensä, osaa hän tunnistaa ja nimetä omia tunteitaan, jolloin on mahdollisuus vastata paremmin omiin tarpeisiin. Ilman itsensä tuntemista saattaa helposti sekoittaa ulkopuolelta tulevat odotukset ja paineet omiksi henkilökohtaisiksi tarpeikseen. (Salonen 2017, 256.) Itsetuntemus on eräänlainen puntari, jolla arvioidaan tulevia tapahtumia tai projekteja ja niiden aiheuttamia tunteita. Jos tulevan tapahtuman, esimerkiksi työprojektin ja omien arvojen välillä on ristiriitaa, seuraa siitä helposti häpeän, syyllisyyden tai katumuksen negatiivisia tunteita. Nämä tunteet ovat usein jatkumoa tunne-elämän painolastille, joka voi haitata myös elämän muissa osa-alueissa. Sen sijaan tapahtumat ja päätökset, jotka noudattavat henkilön omia arvoja, antavat usein energiaa ja positiivisia tuntemuksia. Tutkimuksissa on havaittu, että alojensa huiput ovat uralla, joka vastaa heidän omaa arvomaailmaansa. Alojen huiput saavat valita itse kiinnostavat ja motivoivat pro-

jektit, joihin osallistua, kun taas keskivertotekijät tyytyvät heille määrättyihin projekteihin. Ihmisiä harvoin motivoi taloudellinen menestys, vaan työtehtävät, jotka tuottavat iloa ja tarkoitusta elämälle. Itsetuntemus on ohjenuora syvemmille arvoille uravalintoja tehdessä. (Goleman 1999, 77–79).

Golemanin (Goleman 1999, 84) mukaan menestyneiden ja epäonnistuneiden johtajien isoin ero on siinä, että epäonnistuneet johtajat eivät osaa ottaa oppia virheistään ja omista heikkouksistaan. He eivät tunnista omia vikojaan tai puutteitaan. Hyvät ja menestyneet johtajat tuntevat itsensä, omat rajansa ja kykynsä, tietävät missä tarvitsevat kehitystä ja osaavat haalia ympärilleen henkilöitä, jotka täydentävät heitä.

Sosiaalisen tietoisuuden ydin on empatia, jonka avulla voi havaita toisten ajatuksia ja tunteita ilman sanoja. Ihmiset ilmaisevat tunteitaan jatkuvasti esimerkiksi äänensävyin, ilmeiden ja eleiden kautta. Ihmiset eroavat kuitenkin merkittävästi siinä, kuinka taitavasti he pystyvät tulkitsemaan näitä signaaleja. Empatia on keskeinen osa myötätuntoa. Jotta ihminen voi tuntea myötätuntoa toista kohtaan, on ymmärrettävä toisen kokemuksia ja tunteita. (Goleman 2014, 60.) Empatia pohjautuu itsetuntemukseen; mitä paremmin ihminen tunnistaa ja ymmärtää omia tunteita, sitä parempi on kyky havainnoida ja tulkita toisten ihmisten tunnetiloja (Goleman 1997, 127).

Empatiaa on kolmea eri tyyppiä, joista yksi on kognitiivinen empatia. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää, miten toinen ihminen näkee asiat ja ottaa hänen näkökulmansa huomioon. Esihenkilöt, joilla on vahva kognitiivinen empatia, pystyvät viestimään selkeästi ja ymmärrettävästi, mikä parantaa työntekijöiden tulosta. Toinen empatian muoto on henkinen empatia. Se perustuu kykyyn kokea myötätuntoa toista ihmistä kohtaan. Se luo hyvän pohjan hyvälle vuorovaikutukselle. Ihmiset, joilla tämä taito on vahva, osaavat herkästi havainnoida toisten tunteita ja reaktioita hetkessä. Kolmas empatian muoto on empaattinen huoli, jossa ihminen tunnistaa toisen avuntarpeen ja haluaa luonnostaan vapaaehtoisesti auttaa. (Goleman 2014, 60.)

Sosiaaliset taidot, eli muiden ihmisten tunteiden käsittely, perustuvat kahteen tunnekykyyn: omien tunteiden hallintaan sekä empatiaan. Nämä mahdollistavat vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa ja niiden puuttuminen johtaa helposti sosiaaliseen taidottomuuteen. Näiden kykyjen puuttuessa jopa älykkäimmätkin ihmiset saattavat tuntua tunteettomilta tai epämiellyttäviltä persoonilta. Sosiaalisten taitojen avulla luodaan mielikuva ihmisestä. Tärkeimpiä sosiaalisia taitoja ovat kyky ilmaista omia tunteita sekä ymmärrys siitä, mitä tunteita voidaan ilmaista missäkin tilanteessa. (Goleman 1997, 146.)

Taulukko 1. Golemanin tunneälymalli, tunneälyn viisi osa-aluetta (Goleman 1999, 362.)

<b>Itsetuntemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky tunnistaa omat tunteensa ja hyödyntää niitä päätöksenteossa</li> <li>• Realistinen käsitys omista taidoista ja vahva itseluottamus, joka perustuu todellisuuteen</li> </ul>
<b>Itsehallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky hallita tunteita niin, että ne tukevat tehtävien suorittamista eivätkä häiritse sitä</li> <li>• Tunnollisuus ja pitkäjänteisyys tavoitteiden saavuttamisessa</li> <li>• Taito palautua stressaavista ja ahdistavista tunteista</li> </ul>
<b>Motivoituminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky ammentaa voimaa päämäärien tavoittelussa</li> <li>• Aloitteellisuus, kehittymisenhalu ja sinnikkyys</li> </ul>
<b>Empatia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky tunnistaa toisten tunteita, asettua heidän asemaansa sekä rakentaa yhteisymmärrystä ja hyvää yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa.</li> </ul>
<b>Sosiaaliset kyvyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmissuhteiden ja tunteiden hallinta</li> <li>• Sosiaalisten tilanteiden ymmärtäminen</li> <li>• Sujuva vuorovaikutus ja neuvottelutaito</li> <li>• Johtaminen, vaikuttaminen ja tiimityö</li> </ul>

Golemanin mukaan tunneäly on taito, jota voi kehittää. Se ei ole ennalta määrätty ominaisuus, vaan rakentuu pitkälti oppimisen ja elämäkokemusten kautta.

Ihminen voi vahvistaa tunneälyään oppimalla tunnistamaan ja hallitsemaan omia tunteitaan sekä kehittämällä vuorovaikutustaitojaan ja empatiaansa erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Näiden taitojen on todettu kehittyvän ajan myötä elämäkokemuksen karttuessa. (Goleman 1999, 278.)

### 2.3 Bar-On

Bar-On määritteli tunneälyn emotionaaliseksi ja sosiaalisiksi kyvyiksi ja taidoiksi, jotka vaikuttavat ihmisen selviytymiseen ympäristönsä vaatimuksista (Saarinen & Kokkonen 2003, 17). Hän käyttää tunneälystä nimitystä emotionaalissosiaalinen älykkyys, englanniksi emotional-social intelligence eli lyhennettynä ESI. Hänen mukaansa se tarkoittaa kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja selviytyä elämän haasteista sekä taitoa ymmärtää itseä ja muita ihmisiä. (Bar-On 2010, 57)

Bar-Onin tunneälymallissa tunneäly koostuu viidestä pääalueesta: intrapersonallisista tekijöistä (omat sisäiset taidot), interpersoonallisista tekijöistä (sosiaaliset taidot), sopeutumiskyvystä, paineensietokyvystä sekä yleisestä hyvinvoinnista. Intrapersonalliset tekijät liittyvät omaan itseensä esimerkiksi itsetuntemukseen, omien tunteiden ymmärtämiseen ja itsensä toteuttamiseen. Interpersoonalliset tekijät puolestaan tarkoittavat taitoja toimia toisten kanssa, kuten empatia ja vuorovaikutustaidot. Sopeutumiskyvyllä tarkoitetaan joustavuutta, kykyä hahmottaa todellisuutta realistisesti sekä ratkaista ongelmia. Paineensietokyky tarkoittaa kykyä hallita stressiä ja impulsiivisia reaktioita. Yleinen hyvinvointi liittyy siihen, kuinka onnelliseksi ja toiveikkaaksi ihmiset itsensä kokevat. (Saarinen 2007, 50.)

Bar-Onin sekoitettu malli keskittyy sosiaalisten taitojen ja älykkään käyttäytymisen yhdistelmään. Hänen mukaansa tunneälyn avulla on tärkeää osata sopeutua ympäristön tilanteisiin ja vaatimuksiin mikä voi johtaa parempaan menestykseen. Goleman ajattelee tunneälyn olevan taito, jota voi kehittää, kun taas Bar-On pitää tunneälyä enemmänkin yksilön piirteenä tai ominaisuutena, kuin taitona. (Chopra & Kanji 2010.)

## 2.4 Salovey & Mayer

Saloveyn ja Mayerin mukaan, jotta uusi älykkyyteen liittyvä käsite voidaan todistaa tieteellisesti päteväksi, on sen täytettävä tietyt ehdot. Ensinnäkin täytyy määritellä tarkasti mitä kyseinen älykkyyden osa-alue pitää sisällään. Sen jälkeen on kehitettävä siihen sopivat mittausmenetelmät. Lisäksi on osoitettava, että tämä uusi älykkyyden muoto on ainakin osittain erillinen muista älykkyyden lajeista. Lopuksi täytyy pystyä todentamaan, että kyseinen käsite pystyy ennustamaan jotakin todellisessa elämässä ilmenevää ilmiötä, kuten hyvinvointia tai sopeutumiskykyä. Heidän mukaansa sekoitetut tunneälymallit sisältävät tunteiden ja älykkyyden lisäksi myös muita osa-alueita, kuten motivaation, yksilöllisiä piirteitä ja yleisiä sosiaalisia toimintatapoja. Heidän mielestään näin laaja määritelmä heikentää tunneälymallin selkeyttä ja käytettävyyttä. Saloveyn ja Mayerin tunneälyn kykymalli erottuukin selvästi aiemmin mainituista sekoitetuista malleista, sillä se pohjautuu älykkyyden tutkimuksen tieteelliseen perinteeseen. Tämän vuoksi sen teoreettinen ja metodologinen pohja on vahvempi ja se on saanut tukea myös monilta tunneälyä kriittisesti arvioivilta tutkijoilta ja teoreetikoilta. (Saarinen 2007, 42, 53.)

Salovey ja Mayer kuvailevat tunneälyä käsitteenä niin, että sen avulla kuvataan ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen sekä säätelyyn liittyvää älykkyyttä (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 31). Se sisältää myös taitoa hyödyntää tunteita ajattelun tukena, ymmärtää tunteiden merkitystä ja emotionaalista tietoa sekä säädellä tunteita tavalla, joka edistää sekä henkistä, että älyllistä kasvua (Paasiwaara 2010, 77). Saloveyn ja Mayerin mukaan tunteet ovat läsnä kaikessa ihmisten toiminnassa, joten niitä ei kannata sivuuttaa vaan hyödyntää niistä saatavaa tietoa. Saloveyn ja Mayerin mallin mukaan tunneosaamisen perusta on siinä, että ihminen tunnistaa sekä omat että toisten tunteet. Jos tunteita ei huomioida itsessä tai muissa, niin tunneälyn pohja murenee. Mallin kehittynein tunneälyn osa-alue on tunteiden hallinta ja säätely. Tämä tarkoittaa, että tunteet tunnustetaan ja hyödynnetään voimavarana sen sijaan, että ne vaikuttaisivat vain huomaamatta taustalla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 44–45.)

Heidän mallinsa mukaan tunneäly rakentuu neljästä osa-alueesta tunteiden havaitsemisesta, tunteiden käyttämisestä ajattelun tukena, tunteiden ymmärtämisestä sekä tunteiden tietoisesta säätelystä (Paasivaara 2010, 77).

### **3 Tunteet ja niiden tiedostaminen**

#### **3.1 Tunteet ja tunnetaidot**

Tunteiden aktivoitumisen avulla saadaan tietoa ympäristöstä ja siitä mitä ympärillä ja itsessä tapahtuu. Tunteiden tehtävä on suojata vahingollisilta kokemuksilta ja niiden avulla kuvataan omaa hyvinvointia ja henkistä tilaa. Tunteet eivät havaitse tapahtumia sellaisina, kuin ne ovat objektiivisesti, vaan ne heijastavat henkilökohtaista reaktiota näihin tapahtumiin. Tunnereaktiot paljastavat enemmän meistä itsestämme kuin itse tapahtumasta. Sama tilanne voi ilahduttaa yhtä ja ärsyttää toista riippuen siitä, miten kukin tulkitsee tilanteen ja mitä se heille henkilökohtaisesti merkitsee. (Salonen 2017, 144).

Tunneprosessissa on ihmisillä eri vaiheita ja ne syntyvät kokemuksista. Vaiheet ovat tunteiden herääminen, niiden tiedostaminen ja hyväksyminen sekä tunnekokemuksen päätyminen. On ihmisestä itsestään kiinni, miten hän sietää ja käsittelee omia tunteitaan. Tunteiden tunnistaminen ja niiden ilmaiseminen rakentavasti voi olla vaikeaa, jos ihminen ei ole tottunut käsittelemään omia tunteitaan. Kun tunteen oppii tunnistamaan ja nimeämään, se helpottaa sen ymmärtämistä ja hyväksymistä osaksi itseä. Tunteiden käsittely vaatii tietoista työtä ja se tarkoittaa pysähtymistä omien ajatusten ja tuntemusten äärelle sekä halua kuunnella itseään. (Kaski & Kiander 2005, 49–53.) Tunteiden taustavirta kulkee käsi kädessä ajatusten taustavirran kanssa ja siksi keskitymme helposti vain ajatuksiin. Pienempien, ailahtelevien tunteiden kuuntelu ja ymmärtäminen vaatii pysähtymistä ja tarkempaa tarkastelua. Tunteet useimmiten huomioidaan vasta niiden ollessa jo niin suuria, että ne purkautuvat yli äyräiden. Tunnetaitoja oppimalla voi huomata jo aikaisemmin pienempiäkin tunteita. Nykyajan ihmiset ovat kiireisiä ja sen vuoksi ei ole tarpeeksi aikaa ajatella syvemmin saatua tietoa, ja sitä mitä mieltä siitä on. Näin tuntemukset jäävät helposti vaille huomiota.

Ihmiset, joilla ei ole ymmärrystä omista tunteistaan on vaikeaa myös omata tunteiden lukutaitoa. (Goleman 1999, 75.)

Tunnetaidot opitaan ja ne perustuvat tunneälyyn kykyyn, jonka avulla ihminen menestyy työssään paremmin. Ihmisten tunneäly tarkoittaa mahdollisuutta oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden ylläpitoon. Tunnetaidot kertovat siitä, kuinka paljon ihminen osaa hyödyntää näitä tunneälyn osa-alueita myös työympäristössään. Pelkästään tunneälykäs ihminen ei tarkoita suoranaisesti sitä, että hän olisi sisäistänyt tunnetaidot vaan se antaa mahdollisuuden oppia ne. (Goleman 1999, 40.) Tunnetaitojen oppiminen vaatii kokemusta tunteista, ei pelkästään niistä puhumista. Oman itsensä tunteminen ja reflektointi ovat ensimmäisiä asioita, joiden äärelle pysähtyä tunnetaitoja oppiakseen. (Salonen 2017, 256). Omien tunteiden tiedostaminen perustuu havainnoista, joita saadaan jatkuvasti jokaisen ihmisen sisällä olevasta tunnevirrasta. Se muovaa tekojamme ja ajatuksiamme ja sen pohjalta syntyy kyky ymmärtää miten omat tunteemme vaikuttavat muihin ihmisiin. (Goleman 1999, 74.)

Suomalaisessa kulttuurissa on perinteisesti opittu piilottamaan tunteita ja olemaan puhumatta niistä ikään kuin tunteita ei olisi olemassakaan. Tunteiden näyttämistä tai niistä puhumista on saatettu pitää heikkoutena. Aiemmin tämä oli selviytymiskeino, joka auttoi kansakuntaa selviytymään. Nykyään maailma on muuttunut eikä tällainen vaikeneminen enää riitä. Jotta ihminen voi säilyttää eheytensä ja löytää omat voimavaransa, on hänen opittava tuntemaan itsensä ja pysyttävä yhteydessä omiin tunteisiinsa. (Salonen 2017, 149.)

### 3.2 Itsensä johtaminen

Kaksi tunneälyn perusmallissa olevaa sektoria käsittelevät ihmistä itseään ja ne ovat itsetuntemus ja itsehallinta. Itsehallinta perustuu kykyyn tunnistaa omat tunnetilat ja hallita niitä. Itsehallinta taitona auttaa menestymään niin arjessa, kuin työelämässä. Itsehallinta on tärkeää erityisesti johtamisessa. Tunteiden

säätely, päämäärätietoisuus, sopeutumiskyky ja aloitteellisuus ovat kaikki itsehallinnan keskeisiä osa-alueita. (Goleman 2014, 26.) Itsetuntemus voi parhaimmillaan hyödyttää sekä esihenkilöä itseään että koko työyhteisöä ja sen jäseniä. Toisaalta se voi myös tuntua ylimääräiseltä vaatimukselta muiden työelämän paineiden keskellä. Itsensä johtaminen voi kuormittaa, jos johtaja ei ymmärrä olevansa itse oman kehityksensä tärkein asiantuntija. Keskeistä itsejohtajuudessa onkin, että esihenkilö ei ainoastaan tunnista omia rajojaan vaan uskaltaa myös haastaa niitä ja kasvaa niiden kautta. (Paasivaara 2010, 64.)

Hyvä itsensä johtaminen edellyttää, että johtaja tuntee itsensä hyvin, tunnistaa omat voimavaransa ja rajansa sekä kykenee arvioimaan ja kehittämään omaa johtamistapaansa. Taitava esihenkilö osaa ennaltaehkäistä uupumusta ja yksitoikkoisuuden tunnetta sekä pystyy hyödyntämään omia vielä piilossa olevia voimavarojaan saavuttaakseen tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. Hyvä itsensä johtaminen on vahvan johtajuuden perusta ja se tarkoittaa käytännössä huolehtimista omasta jaksamisesta, motivaatiosta sekä jatkuvasta henkilökohtaisesta kehitymisestä. Itsensä johtaminen pohjautuu pitkälti arjen valintoihin ja toimintatapoihin mutta haasteeksi nousee usein se, kuinka hyvin teoriat ja tieto saadaan vietyä käytäntöön. Kun johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa se tukee hänen ammatillista kasvuaan ja lisää valmiutta vastaanottaa palautetta. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa ja vaativassa työelämässä johtajilta edellytetäänkin yhä enemmän omatoimisuutta, rohkeutta, luovuutta ja kykyä toimia epävarmuuden keskellä. Oman rajallisuuden tunnistaminen on tässä keskeistä, sillä se auttaa suojaamaan itseä liialliselta kuormitukselta ja ehkäisee myös loppuun palamista. (Paasivaara 2010, 33–34.)

Englannin sanalla motivation eli motivaatio on kielellisesti sama yhtymäkohta, kuin sanalla emotion eli tunne. Molemmat juontavat juurensa latinan sanasta motere, joka tarkoittaa liikettä. Tämä viittaa siihen, että sekä tunteet että motiivit saavat ihmisen liikkeelle. Motiivit ohjaavat kohti tavoitteita ja asioita, jotka tuottavat itselle mielihyvää. Kun elämässä tulee vastaan vaikeuksia tai esteitä, antavat motiivit voimaa jatkaa ja pyrkiä eteenpäin kohti päämäärää. Motivaatio on

syy toimia ja se ohjaa johtajan omia valintoja, päätöksiä ja toimia. (Goleman 2014, 37.)

### 3.3 Tunnetaitojen hyödyt ja haasteet

Työuupumuksen varhaisia signaaleja ovat tunteet ja tunne-elämän häiriöt. Tunneosaamisella voimme vähentää työntekijöiden uupumista sekä lisätä ja tukea työkykyä ja ilon kokemusta. Huonosti voiva ihminen levittää pahaa oloaan tietoisesti tai tietämättään ympärilleen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 23.) Tunteiden ymmärtäminen on tulevaisuuden yksi tärkeimmistä työtaidoista. Isoin kehitysaskel tunneälyssä kehittymiseksi, on kyky tulla tietoiseksi ympäristöstään. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihminen tunnistaa tilanteissa ajatuksensa ja niiden tuottamat tunteet. Parhaimmillaan tunneälyn edistyminen johtaa käytöksen muutokseen. (Tuominen 2020, 15.)

Tunneosaamisen ydin on siinä, että tunteet ja käyttäytymiset ovat linjassa tavoitteiden ja aikomusten kanssa. Kun oppii tunnistamaan sekä omat että toisten tunteet, toiminta muuttuu inhimillisemmäksi ja tukee paremmin kaikkien perustarpeita. Kun tunteita ei tarvitse pelätä tai peitellä, tulee luonnostaan empaattisuus esiin. Tämä auttaa myös haastavissa johtamistilanteissa, sillä tunteet voivat tulla ja mennä ilman, että niihin jäädyään jumiin. Tunneosaamisen kehittäminen edellyttää tietoista panostusta ja tavoitteellisuutta, sillä perinteisessä koulutuksessa siihen on harvoin kiinnitetty huomiota. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 90.)

## 4 Tunneälyn merkitys ja kehittäminen

### 4.1 Tunneälyn merkitys työyhteisössä

Digitalisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi. Vaikka nykypäivän robotiikka tai tekoäly voivat suorittaa erilaisia työtehtäviä, se ei voi täysin korvata ihmisen inhimillisyyttä. Ne eivät täytä ihmisten tunnetasojen tarpeita, sillä ne eivät

kykene tarjoamaan tunneälyä, empatiaa tai moraalista pohdintaa, joita elävä ihminen voi antaa. Robotti ei voi korvata lämpimän esihenkilön tai kollegan henkilökohtaista luottamusta, kannustusta tai tukea. (Salonen 2017, 162.)

Työpaikoilla esiintyy ihmisten keskuudessa monenlaisia tunteita ja osaa niistä pidetään hyväksyttävämpinä kuin toisia. Sallittuja tunteita ajatellaan olevan esimerkiksi kiinnostus, rohkeus, tyytyväisyys tai myötätunto. Oletetaan, että negatiivisten tunteiden, kuten vihan, surun, uupumuksen tai epävarmuuden tunteet tulisi kätkeä. Pahimmassa tilanteessa organisaatiokulttuurissa kielletään kaikenlainen tunteiden osoittaminen kokonaan. Niistä ei puhuta eikä niitä saa osoittaa. Kun tappioiden mutta myös onnistumisten aiheuttamat tunteet peitetään, niin monet asiat muuttuvat merkityksettömiksi ja asioista katoaa hauskuus ja keveys. Kunnianhimo ja uuden luomisen motivaatio väljähtää, kun yhdessä tekemisestä katoaa mielekkäisyys. Tässä tilanteessa usein ainoa, mikä enää merkitsee, on oman edun tavoittelu, joka tuhoaa myönteistä työyhteisöä. (Salonen 2017, 168–169.)

Tunneälyn on katsottu vahvistavan yhteenkuuluvuutta työpaikoilla. Tunneälykissä yrityksissä yhteistyö toimii paremmin, empatia on vahvempaa ja ristiriitoja osataan käsitellä rakentavammin. Empaattinen ja sosiaalisesti taitava vuorovaikutus edistää yhteishenkeä, jolloin erimielisyydet saadaan ratkottua nopeammin, eikä ongelmia vain sivuuteta. (Saarinen & Kokkonen 2003, 138.) Tunneälykkäät työntekijät luovat työpaikoilla helpommin epävirallisia verkostoja, kuten tietty porukka kahvitaulla. Kun verkosto on jo olemassa, on helpompi pyytää apua, kun omassa tai tiimin työssä kohtaa haasteita. Tunneäly vaikuttaa myönteisesti työtahokkuuteen ja lisää tyytyväisyyttä ja sitoutumista omaan työhönsä. (Saarinen & Kokkonen 2003, 140–141.)

## 4.2 Tunneälykyys ja sen merkitys johtajuudessa

Jokaisella on työssään perustehtävä eli se mihin työntekijä on palkattu. Perustehtävän suorittamiseen tarvitaan sääntöjä, roolien jakamista ja selkeyttämistä sekä hyviä työolosuhteita. Esihenkilö on se, joka johtaa tätä kaikkea. (Kaski &

Kiander 2005, 11.) Omassa johtamisessa on tärkeää huomioida ihmisten erilaisuus tunneskaaloissa. Esihenkilönä on osattava käyttäytyä tasavertaisesti erilaisten tunneskaalojen omaavien keskuudessa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 28.) Työhön liittyvät motiivit ovat usein vahvasti tunteiden ohjaamia. Halu sitoutua työhön ja saavuttaa hyviä tuloksia kumpuaa usein siitä, että työntekijällä on myönteinen tunnelataus. Jos esihenkilö ei kykene vahvistamaan ja ylläpitämään tätä tunnetasolla olevaa motivaatiota, voi innostus hiipua ja samalla työntekijän panos sekä työteho heikentyä. (Kaski & Kiander 2005, 25.) Tunteet ovatkin tärkeitä suorituksen ja motivaation johtamisessa. Valmentava johtaminen on työntekijän ymmärtämistä hänen lähtökohdistaan, motivaatioistaan ja tunteistaan. Muutoksia yksilöiden käyttäytymisissä ei tapahdu, jos tunteita ei käsitellä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 24.)

Johtajan tehtäviin kuuluu organisaation edustaminen ja sosiaalinen rooli, sillä johtaja toimii symbolisena hahmona ja organisaation julkisina kasvoina. Johtajalla on vastuu myös organisaation ihmissuhteista. Hänen tehtävänä on kannustaa ja huomioida henkilöstön tarpeita tavalla, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tavoitteita. (Paasivaara 2010, 16). Johtamispattevyyttä arvioitaessa keskeisessä roolissa ovat johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet. Johtamispattevyys koostuu muodollisesti tietojen ja taitojen hallinnasta mutta näiden lisäksi siihen kuuluvat myös persoonalliset ominaisuudet ja sosiaaliset taidot. (Paasivaara 2010, 18).

Tämä osoittaa, että esihenkilön työ ei siis ole ainoastaan vastuuta ja päätöksien tekemistä. Se on myös emotionaalista työtä, jossa oma käyttäytyminen ja omien tunteiden tasapaino vaikuttaa toisiin ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 11.) Ei ole olemassa johtamista ilman tunteita. Jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen liittyvät joko tiedostetut tai tiedostamattomat tunteet. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 54.) Tunteiden kanssa työskentely on osa johtajuutta. Emotionaaliossa työssä omia tunteita käytetään niin, että saadaan toisissa aikaan toivottu mieliala (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 24). Tunnetaitoinen esihenkilö osaa havaita tunteita ja niiden ilmaisuja itsessään sekä muissa ihmisissä. Tunteiden havaitseminen on johtamisen kannalta tärkeää, sillä ne

ovat arvokasta informaatiota esihenkilölle. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 60.) Tunneälykäs johtaminen ei kuitenkaan saa olla epävakaata ja hallitsematonta. Impulsiivisuus tunnetasolla on usein haitallista ja johtaa epäonnistumisiin. Emotionaalinen tunnetaito on hyvän johtajan perusta. Sen pohjalta rakentuvat muutkin tunnetaidot. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 61.)

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää, miten omat tunteet vaikuttavat muihin ihmisiin. Tämä tapahtuu eläytymällä tunteisiin ei tukahduttamalla niitä tai selittämällä niitä vain järjellä. Kun johtaja oppii tunnistamaan ja tulkitsemaan tunteitaan hän saa syvemmän ymmärryksen niiden taustalla olevista syistä. Tunnetietoisuus kehittyy sekä itseanalyysin että vuorovaikutuksen kautta. Eri kokemusten myötä johtaja kohtaa väistämättä omat tunteensa ja oppii erottamaan ne muiden tunteista. Vapauttavaa on oivaltaa, että kaikki koetut tunteet eivät ole omia vaan osa niistä voi olla ympäristöstä tarttuneita. (Paasivaara 2010, 80.)

Tunteiden käsittely korostuu etenkin muutostilanteissa. Useat muutokset aiheuttavat ihmisissä nisäkkäille ominaisia tunnereaktioita, kuten hämmästyksiä, pelkoa ja vihaa. Mikäli organisaatiossa esihenkilöillä ei ole taitoja ja työkaluja etenkin näiden tunteiden käsittelyyn, vaikuttaa se yksilön lisäksi koko työyhteisöön ja sitä kautta organisaation menestykseen. Yleensä näistä ongelmista syyllistetään esihenkilöitä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 22.) Tunneälykäs esihenkilö voi tunneälykkäällä johtamisellaan lisätä yhteisöllisyyden tunnetta mutta myös jokainen työntekijä on kuitenkin vastuussa omasta kokemuksestaan, joka syntyy tunteista, ajatuksista tai teoista. Jokainen vaikuttaa omalta osaltaan siihen millainen työympäristö ja työhyvinvointi organisaatiossa vallitsee. Tunteiden johtaminen on parhaimmillaan sitä, että jokaiselle työntekijälle annetaan tilaa johtaa itseään esihenkilön tuella. (Kaski & Kiander 2005, 13.) Huono johtaja on yleisin syy ihmisten irtisanoutumiseen. Saratoga Instituutti on suorittanut vuosien aikana erohaastatteluja. Haastateltavista 80 % irtisanoutui huonon esihenkilön vuoksi. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 30.)

Kilpailu ammattilaisista on organisaatioiden keskuudessa kova. Moni työntekijä pitää aineellisia palkintoja tärkeämpänä työyhteisön hyvää ja kannustavaa ilma-  
piiriä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista. Näin ollen tunneälykäs esi-  
henkilö lisää kilpailukykyä työnantajamarkkinoilla. Tunnetaidot ja niiden oikea  
johtaminen luo vakautta organisaatioon. Tämä tarkoittaa, että tunteita hyödyn-  
netään voimavarana niin etteivät ne vie liikaa tilaa perustehtäviltä. (Kaski &  
Kiander 2005, 14.)

#### 4.3 Tunnetaitojen ja -älyn kehittäminen

Tunnetaitojen kehitys lähtee yksinkertaisesti siitä, että tunteiden vaikutus ja  
merkitys omaan elämään tiedostetaan. Tutkimusten mukaan ihminen ei pysty  
toimimaan ja tekemään päätöksiä ilman tunteita. Tunnetaitojen kehittyminen  
vaatii sen, että ymmärretään omakohtaisesti älykkyyden tarvitsevan myös tun-  
teita tueksi. On tärkeää ymmärtää, että olemme itse vastuussa kaikista tunteis-  
tamme. Tunteiden hallinta alkaakin siitä, että niihin osaa ottaa etäisyyttä ja käyt-  
tää harkintakykyään. On tärkeä oppia sietämään erilaisia reaktioita, jotta pysyy  
rauhallisena ja rationaalisena ikävissäkin tilanteissa. (Saarinen & Aalto-Setälä  
2007, 91–93.) Temperamentti eli taipumus reagoida tietyllä tavalla eri tilanteisiin  
on meissä kaikissa syntyessämme. Se on perinnöllinen ominaispiirre, joka oh-  
jaa meitä ja jonka perusteella toimimme tai koemme tilanteita tietyllä tavalla.  
Persoonaa koostuu temperamentin lisäksi ulkoisista tekijöistä, kuten kokemuk-  
sista ja ympäristöstä. Jos temperamentti on meillä synnynnäinen tapa toimia ja  
persoonaa rakentunut minäkuva on tunneäly se, jolla tätä kaikkea voi ohjata ja  
reflektoida. Ei ole huonoa temperamenttia mutta mikäli siinä on ikäviä piirteitä  
voimme oppia tunnistamaan ne ja kehittämään niitä eli kehittämään omaa tun-  
neälyämme. (Saarinen 2001, 33.)

Tunteiden johtaminen ja tunnetaitojen kehittäminen lähtevät aina yksilöstä itses-  
tään. Vain henkilö, joka on yhteydessä omiin tunteisiinsa ja ymmärtää itseään,  
voi aidosti kohdata myös toiset ihmiset. Tunnetaitojen oppiminen ei tapahdu  
pelkästään teoriassa, vaan ne opitaan kokemusten kautta. Pelkkä puhuminen

tunteista ei riitä, vaan niitä on myös itse koettava ja käsiteltävä. Tärkeä alku tunnetaitojen kehittämisessä on pysähtyminen itsensä äärelle, omien tunteiden kuunteleminen ja reflektointi. Kehittyminen alkaa siitä, että tunnistaa tunteet ja hyväksyy ne osaksi itseään. Kun oppii ymmärtämään ja hyväksymään omia tunteitaan, on helpompi tunnistaa ja hyväksyä niitä myös muissa. Samalla kehittyy kyky ohjata omia tunnetiloja rakentavaan ja myönteiseen suuntaan. (Salonen 2017, 255–256.)

Tunneällyn kehittämisen hyötyjä on tutkittu ja saatu niistä paljon näyttöä. Tunneäly antaa tilaa yksilöille ja luo luovuutta ja rauhallisuutta. Golemanin mukaan tunneäly on ratkaisevin tekijä menestyneiden ja menestymättömien ihmisten välillä. Tunneäly selittää menestyksen huomattavasti paremmin, kuin jokin muu yksittäinen tekijä, kuten ammatilliset taidot. Tunnetaitojen kehittämisellä on parannettu johtajien itsetuntemusta, lääkäreiden empatiakykyä sekä poliisien konfliktien hallintaa. Tutkimusten mukaan ylimmän johdon henkilöiden tunnetaidoilla on huomattava merkitys organisaatioiden ilmapiirin luomisessa. Tämä taas puolestaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 51–52.) Yhä useammat yritykset tunnustavat tunneälytaitojen kehittämisen keskeiseksi osaksi organisaation johtamista (Goleman 1999, 20). Jotta esihenkilö voi johtaa tunnetavoitteita ja ymmärtää työntekijöitään, tulee hänen olla läsnä työyhteisön tunteissa ja kokemuksissa. Tunnetasoinen johtaja jakaa kokemukset ja näkee ruohonjuuritasolla mitä työyhteisössä tapahtuu. Tämän myötä kehittyy empatia ja myötätunto sekä yhteys omiin alaisiin. (Kaski & Kiander 2005, 17.)

## **5 Opinnäytetyön toteutus**

### **5.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Menetelmä valittiin, sillä se tuki hyvin tutkimuksen tavoitteita. Tunneällyn merkitystä esihenkilötyössä haluttiin tarkastella syvällisemmin yksilöiden kokemusten

kautta. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään selittämään ja ymmärtämään merkityksiä, ilmiöitä ja kokemuksia. Siinä pyritään kehittämään tutkittavaa kohdetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kvalitatiivisessa menetelmässä ihmiset ovat tiedonlähteinä, joten tiedonhankintamenetelmänä aineisto kerättiin avoimella lomakekyselyllä. Kyselyä voidaan kutsua myös lomakehaastatteluksi tai strukturoiduksi kyselyksi, koska siinä kyselyn laatijan kysymykset ovat valmiiksi määriteltäviä ja järjestettyjä tietyllä tavalla. Tällaisen kyselymenetelmän valinta aineistonhankintamenetelmäksi on järkevää, kun tutkimuksen tarkoituksena on saada tarkkaa tietoa tietyn mielipiteen, näkemyksen tai kokemuksen kuvaamiseksi. (Vilkkä 2021.) Yksi kyselymenetelmän haasteista on, että kaikki eivät välttämättä vastaa ja avoimet vastaukset voivat jäädä lyhyiksi. Kysely on kuitenkin helppo ja tehokas tapa selvittää ihmisten ajatuksia ja toiveita. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyttä, vaan ilmiön tai toimintatavan syvempi ymmärtäminen. Jos haastateltavilla ei ole riittävästi tietoa tai kokemusta, tutkimuksen tulokset eivät välttämättä vastaa tutkimuskysymykseen. Siksi on tärkeää, että haastateltavat tuntevat tutkittavan aiheen. Tästä syystä haastateltavien valinta on tehtävä huolellisesti eikä satunnaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin heidän tittelinsä ja aiemman kokemuksensa perusteella. Vaikka tunneäly aiheena ei olisi tuttu, on esihenkilöaseman näkökulma tärkeä vastausten ja tutkimuksen kannalta.

## 5.2 Aineiston analyysimenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysissä on kaksi tyyliä, aineistolähtöinen analyysi ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa analyysi perustuu suoraan kerättyyn aineistoon ja siinä edetään vaiheittain. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli tiivistäminen, jossa suuri määrä tietoa muokataan helpommin käsiteltävään muotoon esimerkiksi jakamalla se

osiin. Tavoitteena on löytää aineistosta toistuvia piirteitä tai teemoja, jotka kirjaan ylös. Tämän jälkeen nämä piirteet ryhmitellään keskenään samankaltaisiin luokkiin. Samalla tarkastellaan myös eroavaisuuksia. Tämä luokittelu tekee aineiston jatkoanalyysin helpommaksi ja selkeämmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistosta etsittiin eritoten yhtäläisyyksiä mutta nostettiin yksittäisiä tärkeitä eroavaisuuksiakin, joita avataan paremmin tutkimustulosten osiossa kappaleessa kuusi.

### 5.3 Kyselyn rakentaminen ja toteutus

Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui strukturoitu lomakehaastattelu. Siinä kaikille vastaajille esitetään täsmälleen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Se yhdistää haastattelun ja kyselylomakkeen piirteitä. Kyseinen menetelmä sopi hyvin tähän opinnäytetyöhön, jossa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia, tunnetaitojen tunnistamista ja hyödyntämistä työssä, sekä tunneällyn merkitystä työyhteisön ilmapiirille ja työhyvinvoinnille. Kyseinen aineiston keruumenetelmä tukee laadullista tutkimusmenetelmää. Suurimpaan osaan kysymyksistä laitettiin avoin vastausmuoto, jotta kysely ei johdattelisi liikaa vastauksia ja siitä saataisiin mahdollisimman henkilökohtainen ja rehellinen kuva vastaajasta. Valittu aineiston keruumenetelmä ja avoin vastausmuoto tukee aineiston laadullista tutkimusmenetelmää.

Kysely suunniteltiin etukäteen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten perusteella, ja ne pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Lomakehaastattelun kysymykset ryhmiteltiin kolmeen teemaan; tunneällyn ymmärrys yleisesti, tunneällyn ymmärrys johtamisessa sekä tunneällyn merkitys työyhteisössä ja sen kehittäminen. Kysymykset on teemoitettu tukemaan saadun aineiston analyysiä. Jokainen teemakokonaisuus linkittyy suoraan tutkimuskysymyksiin ja pyrkii kartoittamaan esihenkilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja valmiuksia tunneällyn eri osa-alueilla. Kysely etenee opinnäytetyön tietopohjan sekä tutkimuskysymysten mukaisesti. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan esiin konkreettisia käytännön kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millainen rooli tunneällyllä on esihenkilötyössä ja työyhteisöissä laajemmin. Lisäksi haluttiin tunnistaa kehittämiskohteita, joita voitaisiin

hyödyntää esimerkiksi koulutuksessa tai yrityskulttuurin kehittämisessä. Kyselyrunko on liitteessä yksi.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisia periaatteita. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaajille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sisällöstä ja vastaamiseen kuluva ajasta. Tutkimusaineistoa käsiteltiin kokonaisuutena siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimusprosessin tai julkaistavan aineiston perusteella. Kyselyssä ei ole kerätty henkilökohtaisia tietoja, kuten nimeä tai sähköpostiosoitetta, mikä takaa vastaajien täydellisen anonymiteetin. Aineistoa käsiteltiin kokonaisuutena, ja sen säilytys tapahtui turvallisesti salasanalla suojatussa ympäristössä. Tavoitteena on ollut tuottaa arvokasta tietoa esihenkilötyöstä ja tunneälystä niin, että osallistujia kunnioitetaan ja heidän anonymiteettinsä säilyy koko tutkimusprosessin ajan.

Aineistot kerättiin suorittamalla esihenkilöille verkkopohjainen kyselylomake, jossa esihenkilöt saivat vastata omin sanoin 23 eri kysymykseen. Kysely tehtiin Google Formsilla. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostin välityksellä tutuille esihenkilöasemassa työskenteleville henkilöille. Kyselyyn oli aikaa vastata helmikuun 2025 aikana. Kutsut lähetettiin kymmenelle henkilölle, joista seitsemän vastasi. Kutsussa kerrottiin kysymysten aihe, sen keskeiset teemat sekä linkki itse kyselyyn. Kysely aloitettiin taustatietokysymyksillä, jotta saatiin tieto vastaajien iästä, sukupuolesta, työpaikan toimialasta, esihenkilökokemuksesta sekä alaisten määrästä. Taustatietokysymysten vastaukset on listattuna taulukko 1:ssä. Nämä kysymykset auttavat ymmärtämään vastaajien taustaa ja mahdollistavat erojen tai yhteyksien tarkastelun vastauksissa. Kysely on standardoitu eli vakioitu, mikä tarkoittaa, että kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Vilka 2007, 28.)

Kyselyyn osallistui neljä miestä ja kolme naista, joiden ikähaarukka on laaja, 31–62 vuotta. Esihenkilökokemusta heillä on haarukalla yksi kuukausi–6 vuotta ja pisimpään toimineilla 20–34 vuotta. Jotta näkökulmat olisivat mahdollisimman monipuolisia, haastateltavat edustivat eri toimialoja eivätkä vain yhtä tiettyä

alaa. Alaisia heiltä löytyy 4–24 henkilöä ja parilta osallistuneelta 100–128 henkilöä. Seuraavassa taulukossa on kuvattu kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustatietoja tarkemmin.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.

Kyselyyn vastaajat	Ikä	Sukupuoli	Toimiala	Esihlö kokemus	Alaisten määrä
V1	57	Nainen	Varhaiskasvatus	6 vuotta	24 hlö
V2	57	Mies	Media-ala	22 vuotta	128 hlö
V3	62	Mies	Terveyspalvelut	34 vuotta	14 hlö
V4	31	Nainen	Kiinteistöala	1,5 vuotta	4 hlö
V5	37	Nainen	Terveysala	1 kuukausi	13 hlö
V6	53	Mies	Kiinteistöhuolto	20 vuotta	100 hlö
V7	50	Mies	Sosiaaliala	10 vuotta	20 hlö

Tulokset on esitetty jäsenellisesti kyselyssä käsiteltyjen teemojen mukaisesti, joita olivat tunneällyn ymmärrys yleisesti, tunneällyn ymmärrys johtamisessa sekä tunneällyn merkitys työyhteisössä ja sen kehittäminen. Teemat valittiin opinnäytetyön tietopohjan perusteella. Tulosten havainnollistamiseksi on kyselyn vastauksista mukana myös suoria lainauksia, jotka tuovat esiin vastaajien näkemyksiä ja käsityksiä tunneällystä erityisen osuvasti.

## 6 Tutkimustulokset teemoittain

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka on saatu suoritetusta lomakekyselystä esihenkilöasemassa olevilta. Tulokset on järjestetty opinnäytetyön tietopohjan teemojen mukaisesti ja käsitellään kysymys kerrallaan. Alaluvut on jaettu kyselyn pääteemojen mukaan. Käytän vastaajista tarvittaessa lyhen-

teitä V1, V2, V3, V4, V5, V6 ja V7. Kaikkia vastauksia ei kirjata opinnäytetyöhön, vaan poimitaan osa esimerkeiksi tukemaan pohdintaa. Sitaatit ovat alkupe-  
räisissä vastausmuodoissa.

## 6.1 Tunneällyn ymmärrys yleisesti

Lomakehaastattelun (kysymykset 6–9) ensimmäinen teema oli tunneällyn ymmärrys yleisellä tasolla. Tämän teeman avulla pyrittiin kartoittamaan sitä, millaisia käsityksiä kyselyyn vastanneilla on tunneällystä, siitä mitä se on ja onko se heille entuudestaan tuttu käsite. Tämä osio tukee erityisesti opinnäytetyön ensimmäistä ja toista tutkimuskysymystä, jotka käsittelevät esihenkilöiden käsityksiä tunneällystä ja sen merkityksestä johtamistyössä.

Ensimmäisessä tämän teeman kysymyksessä kartoitettiin sitä, onko tunneälly esihenkilöille entuudestaan tuttu aihe. Tunneälly oli kaikille kyselyyn vastanneille entuudestaan tuttu joko kokonaan tai jonkin verran. Suurin osa vastaajista on kuullut tunneällystä ja osaa määritellä sen mutta määritelmät vaihtelevat laajuudeltaan. Vastauksien perusteella vastaajilla on kattava tietämys aiheesta ja vastauksissa esiintyi samoja termejä, kuin esimerkiksi Golemanin (1999) tunneällyn määritelmässä. Tunneällyä määriteltäessä suurimmalla osalla vastaajista toistui ajatuksena omien tunteiden hallinta sekä toisten tunteiden ymmärrys ja huomiointi. Näiden lisäksi sosiaalisista tunneällytaidoista esille nousi muun muassa empaattisuus, kyky ymmärtää toisen taustat sekä tilannetaju sosiaalisissa kanssakäymisissä. Eräs nosti esille ihmisten eri persoonallisuuksien ymmärryksen ja toinen sen, että kaikkia tulisi kohdella arvostavasti

”Kykyä ymmärtää taustat, tilanteet, eri persoonien tunne-/toimintamallit ja toimia empaattisesti sekä älykkäästi erilaisissa tilanteissa huomioiden osallistujien lähtökohdat.” (V2)

”Tuntea hyvän vuorovaikutuksen ja käytöstopojen merkityksen, arvostava ja luottavainen toimintatapa kaikkia kohtaan. Ja tietää että muut tietävät ja joku paremmin ja enemmän - ja tehdä, mitä sovi-  
taan.” (V3)

”Toisten sekä omien tunteiden tunnistamista ja oman toiminnan suhteuttamista tunteisiin ja tilanteeseen. Esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa tunnistaa, vaikka toisen surulliseksi ja pyrkii omalla toiminnallaan ottamaan toisen kokeman tunteen huomioon.” (V4)

”Kyky tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteita sekä tunnista ja reagoida toisten tunteisiin. Liittyy vahvasti empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin.” (V5)

Seuraava kysymys liittyi siihen millaisena vastaajat pitävät tunneälykästä esihenkilöä. Vastauksien mukaan vastaajat ymmärtävät, että tunneäly vaikuttaa suoraan esihenkilöiden käyttäytymiseen ja työilmapiiriin. Vastauksista nousee useasti esille huomio siitä, että esihenkilöt, jotka osaavat tunnistaa ja säädellä omia tunteitaan, voivat vaikuttaa positiivisesti alaistensa työskentelyyn ja motivaatioon. Useampi vastaajista korostaa myös esihenkilöasemassa eritoten empatiaa. Kaksi vastaajista korostaa esihenkilön kykyä tunnistaa omat tunteensa ja hallita erilaisia tilanteita. Tunneälykäs esihenkilö ei toimi impulsiivisesti tunteidensa ohjaamana vaan pysyy rauhallisena ja kykenee säätelemään omia tunteitaan myös paineen alla. Tämä liittyy suoraan tunneällyn peruseräytykseen itsetietoisuudesta. Yksi vastaajista korostaa luottamusta, työryhmän vahvuuksien tuntemista ja itsenäisyyden antamista. Tämä liittyy tunneällyn periaatteeseen sosiaalisista taidoista ja kyvystä motivoida muita sekä tukea heidän kehittymistään johtajana. Vastaajat eivät maininneet itsensä motivointia osana tunneälyä, eikä se vaikuttanut sisältyvän heidän käsitykseensä tunneällyn osa-alueista. Tunneäly näyttäytyy vastauksissa ennen kaikkea vuorovaikutustaitona ja muiden ihmisten tunteiden huomioimisena, kun taas sen merkitys oman motivaation ja itsensä johtamisen kannalta jää hiukan vähemmälle huomiolle.

”Luottava, joka tietää ja tuntee työryhmänsä vahvuudet, antaa itsenäisyyttä, toimii luotettavasti ja omaa empatiaa - vaikka vaatii myös suorituksia.” (V3)

”Osaa asettua toisen henkilön tunne-elämään ja ymmärtää asioita toisen näkökulmasta.” (V6)

”Sellainen, joka ottaa huomioon sanottujen sanojen takana mahdollisesti vaikuttavat tunteet, ei provosoidu, tunnistaa myös omat tunteensa ja mahdolliset vaikutustekijät niiden takana, ei toimi välittömästi ensimmäisen tunteen ohjaamana miettimättä sen vaikutusta muihin ja työympäristöön. Osaa säädellä omia tunteitaan. Tunneälykäs esihenkilö saa myös muut tuntemaan, että he tulevat kohdatuksi ja kuulluksi ja vähintäänkin heitä ja heidän tunteitaan pyritään ymmärtämään.” (V4)

”Herkkä aistimaan tunneilmapiiriä ympärillään ja kyvykäs toimimaan esim. päätöksenteossa havaintojensa pohjalta.” (V7)

## 6.2 Tunneälyn ymmärrys johtamisessa

Kyselyn (kysymykset 10–18) toinen teema pohjautui kysymyksineen esihenkilöiden tunneälyn ymmärryksestä johtajuudessa. Siinä keskityttiin erityisesti tunteiden tunnistamiseen ja niiden vaikutuksiin, tunteiden hallintaan ja käsittelyyn sekä niiden vaikutukseen työilmapiirissä, vuorovaikutustilanteissa ja myönteisen ilmapiirin vahvistamisessa. Tavoitteena oli selvittää millaisia tunnetaitoja vastaajat kokevat omaavansa ja kuinka nämä taidot ilmenevät työpäivän aikana. Kysymykset hakevat vastauksia myös siihen, miten esihenkilöt kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin ja käsittelemään henkilöstön tunteita. Tämä osio liittyy erityisesti toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen kysymys kyseisestä temasta liittyi esihenkilöiden kykyyn hallita omia tunteitaan esihenkilönä. Tunteiden jakaminen ja etenkin reflektointi ovat selvästi tunnistettuja keinoja esihenkilötyössä, sillä ne toistuvat useammalla vastaajalla. Kaksi vastaajaa korosti eritoten sitä, että myös esihenkilö on ihminen, jolla on huonoja päiviä. Näiden hankalien tuntemusten ääneen sanoittaminen auttaa jo ennakoivasti tilanteisiin ja niiden käsittelyyn sekä luo ymmärrystä yleisesti ilmapiirissä. Tunteiden hallintakeinoina mainittiin reflektion ja

avoimuuden lisäksi esimerkiksi konkreettinen hengittely ja taukojen pitäminen tai oman tilan ottaminen ja rauhoittuminen. Näistäkin vastauksista lähes kaikissa korostuu empaattisuuden tärkeys ihmistä kohdatessa. Viisi vastaajaa mainitsi vastauksessaan tunteiden tiedostamisen ja säätelyn tarpeen mukaan eri tilanteissa. Etenkin johtamistilanteissa tunnetasoa säädellään tilannetajun avulla ja olemalla perillä omasta toiminnastaan. Vastauksia lukiessa ilmenee, että osa vastauksista toisti hieman edellisen kysymyksen vastauksia. Tämän perusteella voisi tehdä johtopäätöksen siihen, että osa vastaajista rinnasti edellisen kysymyksen suoraan omaan johtajuuteensa sen sijaan, että olisi pohtinut tunneälykystä esihenkilöä yleisemmällä tasolla, mikä on täysin luonnollinen ajatusmalli, etenkin pitkään esihenkilönä toimineelle.

”Kohdan 8. mukaisesti, mikä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että vaikeiden ja välttämättömien asioiden äärellä vaietaan, nämäkin asiat käsitellään. Ajoittain on välttämätöntä myös ohjata ja johtaa voimakkaimmilla tunteilla, jolla luodaan yhteistä suuntaa. Tilannetaju määrittää oman tunneskaalan käyttöä synnyttäen vaikuttavuutta, ja luoden oikean tunnetason tilanteessa. Tämä heijastuu myös muihin.” (V2)

”Koen hallitsevani tunteeni melko hyvin. Pysin sanoittamaan etenkin ikävemmät tunteet tiimiläisilleni esim. Jos on super stressaava päivä niin kerron siitä heille (sekin jo helpottaa omaa kireyden tunnetta). Omalla kohdalla omien tunteiden hallinnassa auttaa niiden sanoittamisen lisäksi pieni tilanotto esim. Lyhyt tauko, hengittely, kirjoittaminen jne.” (V4)

”Olen rauhallinen luonne, empaattinen.” (V1)

”Reflektoimalla omaa toimintaa.” (V7)

”Tunnistamalla mitä tunteita mikäkin tilanne herättää ja työstäminen asian eteen.” (V5)

Seuraavana kartoitettiin esihenkilöiden omia tunnetaitoja sekä sitä, kokevatko he ne hyödyllisenä. Neljä vastanneista mainitsee kyvyn säädellä omia tunteitaan tilanteen mukaan, oman tunne-elämän tarkastelun ja itsensä johtamisen merkityksen tärkeinä tunnetaitoina. Omien tunteiden käsittely nähdäänkin avaintekijänä, joka mahdollistaa eritoten paremman johtamisen ja työyhteisön tukemisen. Toisten ihmisten arvostaminen nousee kahdella pisimpään esihenkilönä toimineella tärkeäksi tunnetaidoksi. Myös empaattisuus ja ymmärrys eri ihmisten tunteista ja taustoista tunnetaitoina nousevat vahvasti esiin usealla vastaajalla. Monet mainitsevat samassa yhteydessä kyvyn asettua toisen asemaan ja henkilökohtaisten erojen huomioimisen. Useampi mainitsee myös hyvän kuuntelukyvyn taidon ja ihmisten käytöksen lukemisen avaintekijänä mutta samalla yksi kokee sen myös kuormittavana asiana. Rehellinen ja avoin kommunikaatio koetaan tärkeäksi etenkin ratkaisuja yhdessä haettaessa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähdään merkityksellisenä tekijänä esihenkilön ja työntekijöiden välillä.

”Sisäinen kyky tunnistaa persoona-/henkilöerot hyvin nopeasti. Sosiaalinen tunneäly eri tilanteissa. Moraalinen kompassi ja omat arvot. Kyky muuttaa omaa dynamiikkaa toisen henkilön äärellä. Arvojohtajuus. Empaattisuus. Kyky nähdä mahdollisuuksia myös erittäin haastavissa tilanteissa. Näistä on ollut ja on erittäin paljon hyötyä ihmisenä ja esihenkilönä.” (V2)

”Koen olevani ymmärtäväinen, empaattinen ja ennakkoluuloton, mistä uskon olevan hyötyä esihenkilönä avoimen ja reilun työilmapiirin luomisessa, jossa jokainen uskaltaa olla sellainen, kun on ja henkilöillä on ns. Turvallinen tila sanoittaa tunteitaan. Työympäristössä osaan säädellä omia tunteitani ja niiden voimakkuutta/esille tuloa toiminnan kautta; koen että tämä on erityisen tärkeää esihenkilön roolissa, jotta pystyy olemaan tiimin tukena. Koen myös ymmärtäväni melko hyvin toisten tunteiden taustoja, mikä helpottaa ns. Ratkaisun keksimistä/oikean tukemisen keinon löytämistä ja keskustelua asioista, jotka tunteita herättävät. Koen myös, että

omia tunteitani tunnistamalla ja niiden aiheuttajia tarkastelemalla pystyn itse johtamaan itseäni paremmin ja sitä kautta antamaan myös esihenkilön roolissa enemmän.” (V4)

”Peilaan paljon tunteita ja sitä kautta toimin empaattisesti. Luen paljon ihmisten käytöstä ja reagoin eri tilanteisiin tunteiden mukaisesti” (V5)

”Olen hyvä kuuntelemaan ja joskus ehkä tunnen sen rasitteena.” (V6)

Monesti tunneälyä kuvataan pelkkien tunnereaktioiden kautta, vaikka toiset näkevät tunteen ja älyn erillisinä asioina. Johtamisessa on tärkeää ymmärtää, miten omat tunteet vaikuttavat muihin ihmisiin. (Paasivaara 2010, 76.) Tunteiden tunnistaminen on yksi keskeinen osa tunneälyä, mutta ne eivät ole täysin sama asia. Tunteiden tunnistaminen on perusedellytys tunneälylle mutta yksinään se ei riitä. Pelkkä kyky tunnistaa tunteita ei tarkoita, että niitä osaa säädellä tai hyödyntää tehokkaasti ihmissuhteissa tai johtamisessa. Tämän vuoksi seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin alkuun omien tunteiden tunnistamista ja mitä kaikkia tunteita työpäivän aikana vastaajat kokevat ja eroavatko nämä vastaukset aiemmista tunneälyä käsittelevistä kysymyksistä. Kaikki vastaajista kokee tunnistavansa omia tunteitansa ja tunteiden kirjo on päivän aikana laaja aina ilosta ja innosta, suruun tai vihan tunteisiin asti. Osa myös kokee ymmärtävänsä niiden taustat ja sen mitkä näihin tunteisiin vaikuttavat. Kolme vastaajista mainitsee myös siitä, että etenkin raskaat päivät tai projektien aiheuttama paine tuottavat oman osansa päivän tunteista. Yksi vastaajista kokee, että esihenkilön on osittain siivutettava omia tunteita, sillä johtajien tunteiden käyttö tulisi työelämässä edistää myös yhteistä tavoitetta. Tämä vahvistaa Paasivaaran (2010) kirjoitusta siitä kuinka esihenkilö toimii yrityksen symbolisena hahmona ja kuinka esihenkilöllä on vastuu myös koko organisaation ihmissuhteista.

”Tunnistan, mutta ne eivät ole primääri työkaluja ihmisten johtamisessa, elleivät sovellu tilanteeseen. Johtajana omien tunteiden ja

ajatusten käyttäminen edellyttää, että ne edistävät yhteistä tavoitetta ja suuntaa mihin haluamme päästä. Tunteet vaihtelevat tilanteen mukaan, ja oman työkuorman suhteessa. Tämän vuoksi johtajan itsetuntemus on tärkeää. Ajoittain myös oma tunnesäätely, jotta ne eivät asetu esteeksi.” (V2)

”Koen hyvin laajasti ja lähes kaikkia tunteita. Huomaan ajoin innostusta, iloa, epätoivoa ja jopa vihaa. Olen pääosin kiitollinen hyvistä asioista ja ihmisistä. Jännää on edelleen se, että usein näkymäl-tään raskaimmat päivät antavat eniten hyvää mieltä.” (V3)

”Koen tunnistavani tunteitani melko hyvin sekä tekijöitä niiden taustalla. Yritän nyt miettiä sellaista peruspäivää toimistolla/asiakas-käynneillä, että mitä tunteita koen päivän aikana; iloa, yhteenkuuluvuutta, ärsytystä, hauskuutta, stressaantuneisuutta, innostusta, väsymystä, mielekyyttä, uteliaisuutta, toiveikkuutta, kyvykkyyttä, turhautuneisuutta, empatiaa, optimistisuutta, vastuuntuntoa. Tunteiden kirjo on tosi laaja ja päivät luonnollisesti erilaisia.” (V4)

Omien tunteiden tunnistaminen on usein helpompaa kuin toisten tunteiden tunnistaminen. Omien tunteiden tunnistaminen liittyy itsetuntemukseen ja reflektointiin, kun taas toisten tunteiden tunnistaminen perustuu havaintoihin ja tulkin-toihin, joka voi tehdä siitä epävarmempaa. Tuomisen (2020) mukaan tunteiden ymmärtäminen on tulevaisuuden yksi tärkeimmistä työtaidoista. Isoin kehitysas-  
kel tunneälyssä kehittymiseksi on kyky tulla tietoiseksi ympäristöstään. Tämän vuoksi seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin kokevatko esihenkilöt tunnistavansa helposti muiden tunteita, positiivisia vai negatiivisia ja onko näiden tunnistamisessa eroja. Kaikki vastaajista kokevat tunnistavansa muiden tunteita. Yksi vastaajista nosti esille sen, että vaikka ihmisissä on myös eroja siinä, kuinka avoimia he ovat, on hän itse saanut palautetta hyvästä ihmistenlukutaidostaan. Kyseinen vastaaja on toiminut esihenkilönä 34 vuotta, joka varmasti kertoo syvästä kokemuksesta.

Salosen (2017) mukaan työpaikoilla esiintyy ihmisten keskuudessa monenlaisia tunteita ja osaa niistä pidetään hyväksyttävämpinä kuin toisia. Sallittujen tunteiden ajatellaan olevan usein positiivisia. Oletetaan, että negatiivisten tunteiden tunteet tulisi kätkeä. Useat vastaajista kokevat negatiivisten tunteiden olevan kuitenkin helpommin havaittavissa kuin positiivisten. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että negatiivisiin tunteisiin on usein tarve reagoida, kun taas positiiviset tunteet koetaan luonnollisempina. Yksi vastaajista nosti esille sen, että hänellä tulee tarve muuttaa tai poistaa ilmapiiristä esille noussut negatiivinen tunne, ikään kuin ratkaista se. Toinen vastaajista ei erittele tunteita negatiivisiin tai positiivisiin vaan kokee, että tunnemaisema yhteisön tasolla on merkittävämpi tekijä. Ratkaisun hakija on toiminut esihenkilönä reilu vuoden ja vastaaja, joka ei erittele tunteita, yli 20 vuotta. Tämä voi liittyä osittain vielä kokemuksen puutteeseen johtajana, jossa negatiivisten tunteiden luonnollisuus puuttuu, sillä kokeneempi esihenkilö saattaa olla tietoisempi siitä, että kaikki tunteet ovat osa työyhteisön kokonaisuutta ja liiallinen negatiivisten tunteiden ratkaiseminen voi johtaa niiden tukahduttamiseen. Tähän peilaten voidaan päätellä, että kokemuksen karttuessa tunnejohtaminen saattaa muuttua vähemmän reaktiiviseksi ja enemmän hyväksyväksi sekä strategiseksi.

”Kyllä. Tunne- ja sosiaalinen äly erittäin tärkeitä työkaluja, kuten ryhmädynamiikan tunnistaminen. En itse tietoisesti erittele positiivisia ja negatiivisia tunteita, vaan tunnekartta/-maisema ihmisen sekä yhteisön tasolla ovat merkitseviä.” (V2)

”Osa on kuin avoimet kirjat tuntedensa kanssa. Mutta on myös niitä, joiden mielen sopusoihin ei pääse, ei edes kahden keskisessä tapaamisessa. Olen saanut palautetta, että näen ihmiseen sisälle. Mutta uskon, että sekin perustuu johonkin tunnistamattomaan avoimuuteen vastapuolella.” (V3)

”Koen tunnistavani ja koen että tunnistan helpommin negatiivisia tunteita kuin positiivisia. Negatiiviset tunteet aistii ehkä herkemmin,

sillä silloin tulee itselle tarve muuttaa tunneilmapiiriä/saada kyseinen tunne käsiteltyä pois/pienemmäksi. Positiiviset tunteet tarttuu ja niitä ei jää ehkä samalla tavalla miettimään kuin negatiivisia, koska niihin ei synny tarvetta löytää ratkaisua kun ei ole mitään ratkaistavaa.” (V4)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin vaikuttavatko heidän omat tunteensa heidän omaan työhönsä, esimerkiksi päätöksien tekoon. Kuten Saarisen & Aalto-Setälän (2007) kirjassa kerrotaan, esihenkilön työ ei ole ainoastaan vastuuta, ja päätöksien tekemistä vaan se on myös työtä, jossa oma käyttäytyminen ja omien tunteiden tasapaino vaikuttaa toisiin ihmisiin. Jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen liittyvät joko tiedostetut tai tiedostamattomat tunteet eikä ole olemassa johtamista ilman tunteita. Salosen (2017) mukaan tunteet eivät havaitse tapahtumia sellaisina kuin ne ovat objektiivisesti, vaan ne heijastavat henkilökohtaista reaktiota näihin tapahtumiin. Jokaisen vastaajan mukaan tunteet vaikuttavat osittain päätöksien tekoon tai ainakin ohjaavat niitä tiettyyn suuntaan. Päätökset kuitenkin perustuvat pääosin tietoon ja annettuihin ohjeistuksiin, sillä ne ovat loppu viimein esihenkilön vastuulla. Kaksi pisimpään esihenkilöinä toiminutta kertoivat siitä, että osassa päätöksiä tunteet saavat olla mukana mutta osassa on toimittava yrityksen sääntöjen puitteissa rationaalisesti, vaikka itse olisi saattanut päättää eri tavalla. Esihenkilönä on siis ymmärrettävä, että tunneäly ja rationaalisuus kulkee käsi kädessä.

”Jos väittäisin muuta, niin en puhuisi totta. On asioita, missä tunteet saa olla mukana ja osassa ei. Mutta päätöksenteossa on aina oltava työn osalta tasapuolinen ja oman työpaikan ohjeiden osalta niitä noudattava. Ja joskus jopa sanon, että olisin saattanut toimia toisin ellei ohjeet estäisi..” (V3)

”Teen päätökset tietoon perustuen. Toki tunteet antavat tietoa päätöksentekoon hyvinkin paljon silloin kun ymmärtää mistä ne kertovat.” (V7)

Kasken ja Kianderin (2005) mukaan moni työntekijä pitää aineellisia palkintoja tärkeämpänä työyhteisön hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista. Heidän mukaansa esihenkilö voi tunneälykkäällä johtamisellaan lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Jokainen työntekijä on kuitenkin myös vastuussa omalta osaltaan siitä, millainen työympäristö ja työhyvinvointi organisaatiossa vallitsee. Yrityksen ilmapiiristä kysyttiin myös kyselyyn vastanneilta esihenkilöiltä. Neljä esihenkilöä luonnehti ilmapiirin pääosin hyväksi, muut luonnehtivat muilla termeillä kuten avoin, salliva, hyväksyvä, luottava ja toista kunnioittava. Kaksi esihenkilöä nosti esille sen, kuinka yleensä uudistumisen vauhti, muutokset ja niiden haasteet vaikuttavat ilmapiiriin osittain myös negatiivisesti. Saarisen & Aalto-Setälän (2007) mukaan useat muutokset aiheuttavat ihmisissä tunnereaktioita kuten hämmästyksiä, pelkoa ja vihaa. Mikäli yrityksessä ei ole työkaluja tunteiden käsittelyyn, vaikuttaa se yksilön lisäksi koko työyhteisöön. Yksi henkilöistä nostikin tähän esille pelolla johtamisen ongelman muutostilanteissa, sillä se johtaa turvattomuuden tunteeseen työntekijöiden keskuudessa. Tämä viittaa siihen, että muutostilanteissa viestintä tai johtaminen ei ole ollut riittävän läpinäkyvää tai tukevaa.

”Operatiivisesti pääosin hyvä. Suoritusporras on työteliäs ja kunnioittaa kollegiaalisesti työryhmän jäseniä. Samoin kaikki auttavat ja joustavat tarvitessa. Pelolla johtaminen on jossain määrin taustalla eri muutosten läpiviennissä - ihmiset pelkäävät työpaikan ja/tai tehtävänsä osalta. Myös valtava uudistumisen vauhti ajoin aiheuttaa väsymystä ja heikentää ilmapiiriä.” (V2)

Seuraavaksi lomakkeessa kysyttiin vaikuttavatko yrityksen sisällä tunteet muiden käytökseen. Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että tunteet vaikuttavat muiden ihmisten käytökseen. Yksi vastaajista kommentoi kiteyttävästi, että on väistämätöntä, että tunteet vaikuttavat, kun työtä tehdään tiiviissä tiimissä. Erään vastaajan mukaan koetaan myös rikkaudeksi ihmisten erilainen tapa käyttäytyä, tuntea ja nähdä maailmaa. Kaksi vastaajista nostaa esille myös negatiivisten tunteiden tuottamia toimintatapoja, joita ovat vetäytyminen, piittämättömyys ja asioista kuittailu. Koetaan, että kaikki tunteet vaikuttavat laajasti

ilmapiiriin. Kuten Saarinen & Aalto-Setälä (2007) toteavat kirjassaan, että huonosti voiva ihminen levittää pahaa oloaan tietoisesti tai tietämättään ympärilleen. Vastaajien näkemyksillä voidaan siis tukea käsitettä, jonka mukaan tunteet vaikuttavat paitsi ihmisen omaan toimintaan, myös ympäröivään työilmapiiriin.

Seuraavaksi kysyttiin mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden mielestä positiiviseen työilmapiiriin luomiseen. Vastaajien vastauksissa korostuu keskeinen havainto siitä, että ilmapiiri rakentuu niin yrityksen rakenteellisista tekijöistä kuten työn sujuvuudesta ja johtamisesta, kuin myös inhimillisestä vuorovaikutuksesta kuten avoimuudesta, toisten arvostuksesta ja huomioon ottamisesta. Avaintekijänä neljällä vastaajalla korostuu kannustava ja tsemppaava asenne yhteishengen luomiseksi. Kannustava asenne lähtee niin esihenkilöistä, kuin myös työkaivereista. Jokaisella on oma vastuu työilmapiirin luomisessa ja yksi vastaajista korostaakin sitä, että jokainen voisi miettiä mitä haluaa tänään tuoda mukanaan työpaikalle, jotta itsellä ja muilla olisi siellä mielekästä olla. Kaksi vastaajaa korostaa myös tunteiden sallimisen ja sen, että jokainen saisi olla oma itsensä. Kun ihmiset tuntevat voivansa olla omia itsejään ja tulevat kuulluksi niin syntyy luottamusta ja yhteistyö helpottuu. Tärkeänä havaintona nähdään myös onnistumiset, niistä saatu palaute, kiitokset sekä työn palkitsevuus.

"Avoin keskustelu, tunteet ovat luvallisia." (V1)

"Omasta mielestä avoimuus on avainsana positiivisen ilmapiiriin luomisessa. Enkä tarkoita tällä sitä, että kaikki mitä ajattelee tai tuntee niin pitäisi päästää sellaisenaan ilmoille vaan sitä, että jokainen kokee voivansa olla oma itsensä ja tulee kuulluksi, asioita tuodaan esille ja keksitään niihin ratkaisuja. Jokainen myös tunnistaa oman vastuunsa omista tunteistaan ja toiminnastaan ja niiden vaikutuksesta muihin sekä työilmapiiriin. Jokainen voisi ikään kuin miettiä että mitä minä haluan tuoda tänään työpaikalle jotta minulla sekä

muilla olisi mielekästä olla siellä? Lisäksi tarvitaan reilua, kannustavaa ja positiivisiin asioihin keskittyvää johtamista jossa uskalletaan tarttua rohkeasti haasteisiin eikä lakaista ongelmia maton alle.” (V4)

”Työn pitäisi olla palkitsevaa. Tiimin pitäisi hyväksyä toisensa, nähdä omat ja toisen vahvuudet. Tiimillä pitäisi olla yhteinen selkeä päämäärä ja keinot siihen pääsemiseksi. Työssä pitäisi pystyä kokemaan onnistumisen kokemuksia niin oman kuin toisenkin suorituksesta ja saada siitä palaute.” (V7)

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin kokevatko se itse voivansa vaikuttaa ilmapiiriin ja jos voivat niin miten. Kaikki vastaajat kokevat voivansa vaikuttaa ilmapiiriin. Keinoja, joita korostettiin erityisesti, olivat oma asenne, omat teot ja sanat, positiivisuuden tuominen työpaikalle sekä muiden kuuntelu. Näistä voidaan kiittää hyvin, että hyvän työilmapiirin taustalla on kun joku toimii rakentavasti ja empaattisesti, omaksuvat muut saman toimintamallin helpommin. Johtamisen kannalta onkin tärkeä tuoda esille, että myös työntekijät ymmärtäisivät olevansa keskeisessä roolissa ilmapiirin luomisessa.

”Kyllä kaikki voi vaikuttaa ilmapiiriin. Omalla asenteella ja aitoudella. Toimimalla luotettavasti ja luottamusta osoittamalla. Ja läsnäolo ja tavoitettavuus luovat hyvää ilmapiiriä myös.” (V3)

”Ehdottomasti tuomalla positiivisuutta sekä kuuntelemalla työntekijöitä ja auttamalla arjen sujuvuudessa.” (V5)

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin kokevatko he osaavansa käsitellä henkilöstön keskuudessa esiintyviä negatiivisia tunteita ja jos kyllä, niin miten. Kolme vastaajaa (V1, V2, V6) kokee osaavansa käsitellä henkilöstön tunteita ja kaikilla heillä on takanaan useampi vuosi esihenkilökokemusta. Neljä vastaajista (V3, V4, V5, V7) kokee negatiivisten tunteiden käsittelyn ajoittain haastavaksi ja näistä kaksi vähiten kokenutta esihenkilöä korosti halua kehittää taitojaan tämän tiimoilta. Kaikki vastaajista korostivat kuuntelun ja keskustelun tärkeyttä negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Yksi vastaajista tiedostaa pyrkivänsä liian

nopeasti ratkaisukeskeisyyteen, mikä voi johtaa siihen, ettei työntekijä koe tulensa aidosti kuulluksi. Toinen taas korostaa tilan ja ajan antamista negatiivisia tunteita tuntevalle henkilölle, jotta saadaan ajatuksia selvemmäksi ja tunteita tāsattua ennen niiden ratkaisemista. Yksi vastanneista korostaa myös objektiivisuutta negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Tämä voi tarkoittaa, että tunteiden käsittely ei saisi olla liian henkilökohtaista, vaan niitä olisi hyvä tarkastella neutraalimmasta näkökulmasta.

”Tämä voi olla vaikeaa. Tässä vaikuttaa missä vaiheessa tutustumista olemme. Ja aina vaikuttaa myös se, osaanko kuunnella oikeaa asiaa - ajoin siis voi olla vaikeaa. Mutta en pelkää eteen tulevia negatiivisia tunteita ja annan tarvittaessa näissä tilanteissa aikaa, jos toinen sitä tarvitsee. Ääritilanteissa saatan jopa keskeyttää työpäivän ja antaa mahdollisuuden henkilölle itselleen koota ajatustiaan ja vasta sen jälkeen keskustella asiasta. Aika parantaa paljon ja sitä käytetään ehkä liian vähän. Toisaalta myös määrätietoinen palauttaminen työhön ja sen vaatimuksiin saattaa auttaa.” (V3)

”Tavallaan kyllä ja tavallaan myös en. Tunnistan, että itsellä riittää tämän parissa erilaisia haasteita, minun on erityisesti keskityttävä siihen, etten sivuuttaisi negatiivista tunnetta ja pyrkisi välittömästi löytämään siihen ratkaisua, sillä tällöin toinen voi kokea ettei tule oikeasti kuulluksi tunteensa ja asiansa kanssa. En henkilökohtaisesti pidä konflikteista, joten tuo niiden ohittaminen on itselle kehitettävä osa-alue tällä saralla.” (V4)

”Negatiivisten tunteiden käsittely on vaikeaa. Mielestäni ainoa keino käsitellä niitä on ottaa ne puheeksi mahdollisimman objektiivisella otteella.” (V7)

### 6.3 Tunneällyn merkitys työyhteisössä ja sen kehittäminen

Kolmannessa lomakehaastattelun teemassa (kysymykset 19–23) keskityttiin tunneällyn merkitykseen ja kehittämiseen työyhteisössä. Siinä kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä siitä, onko tunneälytaitojen kehittäminen työyhteisössä heidän mielestään tärkeää ja onko heidän yrityksissään panostettu tähän. Tämän osion on tarkoitus vastata erityisesti neljänteen ja viidenteen tutkimuskysymykseen, jotka käsittelevät tunneällyn kehittämistä ja sen vaikutuksia yritykseen ja sen ilmapiiriin.

Esihenkilöiltä kysyttiin, mitä keinoja on heidän mielestään tunneällyn kehittämiseen vai kokevatko he sen olevan synnynnäistä. Kaikki vastaajista ovat yhtä mieltä siitä, että tunneälyä voi kehittää. Kaksi vastaajista (V4, V5) uskoo sen olevan myös osittain synnynnäinen ominaisuus, kuten temperamentti. Etenkin vastaajat V2, V3 ja V7 tuovat esille konkreettisia tapoja kehittää tunneälyä. Heidän mielestään kehitystapoja ovat esimerkiksi itsereflektio, lukeminen, valmennukset ja mentoroinnit. Tunneällyn kehittämisessä koetaan yhdistävänä tekijänä tiedon omaksuminen tai saaminen ja käytännön kokemukset. Vastaaja V3 korostaakin kokemuksen ja iän tuomaa kasvua. Konkreettisten kehittämistapojen lisäksi vastaajat V2, V3 ja V5 kokevat tärkeinä tekijöinä myös halun ja motivaation, avoimuuden ja rohkeuden sekä itsensä hyväksymisen epätäydellisenä. Golemanin (1999) mukaan tunneälykykyys saadaan kehityksenä elämänkokemuksista ja opeista. Ihmisen on mahdollista kehittää omia sosiaalisia taitojaan ja empatiakykyään ja sitä myötä kasvattaa tunnekykyään. Tunneäly ei siis ole suoraan syntymästä saatu persoonan ominaisuus, johon meillä ei olisi mahdollisuutta vaikuttaa (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 10). Vastauksissa esille nousut temperamentti on syntyessä saatu ominaispiirre, jonka perusteella reagoimme tai toimimme eri tilanteissa. Tunneäly on se, jolla voimme ohjata ja reflektoida tätä kaikkea, etenkin jos kokee omassa temperamentissaan ikäviä piirteitä. (Saarinen 2001, 33.)

”Voi kehittää. Hyvässä valmennuksessa, lukemalla aiheesta, testaamalla opittua käytännössä ja tutkiskelemalla myös omaa toimintaa. Mentorointiohjelmat voivat olla myös yksi työkalu. Omat kollegat voivat tukea ja luoda ymmärrystä, jos uskaltautuu keskustelemaan. Ihmisyys ja koko elämä on oppimatka, jossa työelämässä ja vapaa-ajalla voi kehittää itseään. Se vaatii halua olla avoin omalle kehittämiselle ja pohtia keinoja omalle kasvulle.” (V2)

”Lukemalla voi laajentaa ymmärrystä ja kokeilemalla saa kokemusta myös sellaisiin tunneällyn osaalueisiin, joissa kokee vaikeutta. Paljolti näen, että on kyse arvoista ja arvostuksesta sekä luottamuksesta. Nämä osa-alueet usein vahvistuvat iän ja kokemuksen myötä sekä rohkeudesta kohdata myös vaikeita tilanteita. Myös hyväksymällä se, että ei tarvitse olla täydellinen, auttaa omassa kehittämisessä.” (V3)

”Uskon, että tunnetaidot ovat osittain synnynnäinen ominaisuus (temperamentti yms) Mutta myös kehitettävissä oleva asia. Taitojen kehittymiseen vaikuttaa mielestäni myös kasvuympäristö, ihmissuhteet, kokemukset.” (V4)

Seuraavaksi kysyttiin, mitkä tunneälytaidot tuntuvat kaikista haastavimmilta esihenkilön työssä. Useampi vastaajista (V2, V3, V4, V5) nosti esiin haastavimpina itsesäätelyn haasteet, kuten oman turhautumisen hallinta, vaikeus kohdata vaikeita tunteita, ylipäättään tunteiden tunnistaminen, omien virheiden myöntäminen ja empatian puuttuminen. Esihenkilön roolissa usein joutuu omien tunteiden lisäksi kannattelemaan myös toisten tunteita. Yksi vastaajista (V7) kokee haasteelliseksi myös ”oikea-aikaisuuden” eli mihin tilanteisiin esihenkilön kannattaa puuttua ja mihin ei, jotta tiimillä säilyy myös oma itseohjautuvuus negatiivistenkin asioiden käsittelyssä. Kaikkien vastaajien vastauksista ilmenee, että esihenkilön työssä tunneällyn haasteet ovat erityisesti silloin, kun ollaan tunteiden ääripäissä. Usein ei vaikeinta ole yksittäinen tunneällyn osa-alue, vaan useiden osa-alueiden yhteensovittaminen, esimerkiksi omien tunteiden säätely samalla, kun

tukee muita ja toimii itse johdonmukaisesti esihenkilönä. Ristiriidat, virheet ja vaikeat tilanteet vaativat kehittyneitä tunneälytaitoja.

”Oman turhautumisen tynnyttämisen ja hallinta, jotta asiat edistyvät käsillä olevilla ihmisillä, resursseilla ja mahdollisuuksilla. Ymmärtää myös raja-arvot tilanteessa.” (V2)

”Myöntää, että on itse väärässä - etenkin, kun puhutussa keskustelussa ajoin saatamme tarkoittaa ihan eri asiaa, ymmärtämättä toisen näkökulmaa. Ja joskus myös tulee luvattua asioita, mitkä jää lupauksen tasolle...ja kyllä myönnän, että joskus empatia saattaa jäädä taustalle, mitä ei koskaan pitäisi tapahtua.” (V3)

”Haastavinta on löytää rohkeus tarttua tilanteisiin. Oikea aikaisuus on myös vaikeaa. Kaikkeen ei esihenkilön tarvitse eikä pidä puuttua. Muuten menettää tiimin itseohjautuvuuden. On myös tiimille palkitsevaa että he pystyvät ratkaisemaan negatiivisetkin asiat keskenään. Se tiivistää tiimiä. Tasapainon säilyttäminen on monesti vaikeaa.” (V7)

Edelliseen kysymykseen pohjautuen kysyttiin, mitä taitoja esihenkilöt haluaisivat itse kehittää. Neljä vastaajista (V4, V5, V6, V7) haluaa kehittää taitojaan jo esille nousseen kehittämiskohteen, eli negatiivisten tunteiden kohtaamisen tiimoilta. Yksi vastaajista (V3) ilmaisi halunsa kehittää kiittämisen ja arvostuksen taitoja. Toinen vastaajista (V1) kokee, että aina kaikkea voi kehittää ja oppia lisää, mikä korostaa jatkuvan kehittymisen asennetta, joka on tärkeä pohja myös tunneälyn taidoille. Kolmas vastaajista (V2) nosti esille strategisemmän näkökulman. Hän haluaa oppia ymmärtämään, miten tekoäly tulee vaikuttamaan ihmisten johtamiseen, työhön ja työyhteisöön ja miten sitä voitaisiin hyödyntää inhimillisellä tasolla. Kaikki vastaukset korostavat halua vahvistaa tunneälyn eri osa-alueita, jotka tukevat myös esihenkilötyötä.

Seuraavassa kysymyksessä esihenkilöiltä kartoitettiin sitä, kokevatko he, että tunnetaitojen kehittäminen olisi tärkeää työpaikoilla. Kaikki vastaajat kokevat

sen tärkeäksi. Kaksi vastaajista (V5 ja V6) vastasivat ”ehdottomasti” ja yksi vastaajista (V2) aloitti vastauksensa korostamalla isoja kirjaimia ”KYLLÄ”, näiden vastauksien sävy vaikuttaa erittäin ytimekkäältä, vahvalta kannanotolta ja rivien välistä voidaan tulkita, että aihe koetaan merkitykselliseksi.

Lopuksi esihenkilöiltä kysyttiin, onko heidän yrityksissään kehitetty tunnetaitoja esimerkiksi koulutuksilla. Kolme vastanneista (V1, V4, V5) vastasi, ettei heidän yrityksessään ole kehitetty tunnetaitoja. Toiset kolme vastanneista (V3, V6, V7) taas vastasivat, että on kehitetty tunnetaitoja. Yksi vastanneista (V2) täsmensi, että tunnetaitoja on kehitetty erityisesti esihenkilötasolla, mutta sivuttu myös ai-  
hetta koko organisaation avoimissa koulutuksissa. Ongelmana on koettu muun muassa taloudelliset resurssit. Sosiaalialalla toimiva esihenkilö (V7) kertoi heillä olevan säännöllisesti työnohjauksia sekä hankkeita ryhmädynamiikan ja tunneil-  
mapiirin parantamiseksi.

## **7 Johtopäätökset ja pohdintaa**

### **7.1 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöt ymmärtävät tunneällyn ja sen merkityksen osana omaa johtamistyötään. Tavoitteena oli tutkia, millä tavoin tunneälyä voidaan käyttää työelämässä hyödyksi ja miten se vaikuttaa organisaatioihin. Työssä pyrittiin selvittämään, huomaavatko esihenkilöt tunnetaitojen merkityksen ja miten he soveltavat niitä käytännössä omassa johtamistyössään, sekä kuinka tärkeänä he itse kokevat tunneällyn roolin esihenkilötyössä. Työssä tarkasteltiin myös sitä, millä tavoin tunneäly ja tunteiden käsittely konkretisoituvat esihenkilöiden arjessa, käytännön työtilanteissa ja yrityksen ilmapiirissä.

Johtopäätöksenä tärkeimpänä voidaan todeta, että kyselyn vastauksien perusteella tunneäly koetaan esihenkilötyössä tärkeäksi ja vastanneet esihenkilöt ymmärtävät sen merkityksen osaksi hyvää johtajuutta. Lähes kaikki vastaajat ymmärtävät sen merkityksen hyvin myös työyhteisölle ja sen ilmapiirille. Keskeisiä

vastauksissa esiintyneitä teemoja olivat empatia, vuorovaikutus ja tunteiden hallinta. Kehityskohteina nousivat esiin konkreettisten menetelmien puute, itsemotivaation vähäinen huomioiminen sekä tunneällyn vaikutusten mittaamisen vaikeus. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt määrittelevät tunneällyn ennen kaikkea kyvyksi tunnistaa, ymmärtää ja säädellä omia, sekä toisten tunteita. He liittävät tunneällyn etenkin vuorovaikutukseen, kuuntelutaitoon, empatiaan ja tilannetaajuun. Tunteiden hallinta nähdään myös tärkeänä esihenkilön ominaisuutena, joka vaikuttaa omaan toimintaan ja yrityksen yleiseen ilmapiiriin.

Tunneäly nähtiin johtamisen keskiössä. Vastajaat kokivat, että tunneäly auttaa erityisesti ristiriitatilanteiden hallinnassa, yksilöiden kohtaamisessa, sekä rakentavan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Esihenkilöiltä vaaditaan tänä päivänä enemmän muodollista osaamista ja tunneäly yhdistettynä vuorovaikutustaitoihin määrittää heidän onnistumistansa. Golemanin (1999) mukaan tunneällyn puute voi olla ratkaiseva syy epäonnistumisiin johtamisessa, mikä tukee kyselyssä nousutta havaintoa siitä, että tunneällyllä on ratkaiseva vaikutus esihenkilötyön onnistumiseen.

Kaikki vastaajista olivat myös yksimielisiä siitä, että tunneäly vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Tunneälykäs johtaminen lisää avoimuutta, luottamusta ja työntekijöiden sitoutumista. Kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilöt tiedostavat kaikkien tunteiden olevan luonnollinen osa myös työelämää, eikä niitä erotella huonoihin tai hyviin tunteisiin tai nähdä työpaikalle sopimattomina.

Esihenkilöt uskoivat tunneällyn olevan kehittämiskelpoinen taito, mutta vain pieni osa kuvasi konkreettisesti, miten sen kehittämiseen on työpaikalla panostettu. Tämä korostaa opinnäytetyössä esiin tullutta ristiriitaa siitä, että vaikka tunneällyn kehittämisen edellytykset ovat olemassa, sen järjestelmällinen kehittäminen organisaatioissa on vielä vähäistä. Goleman (1999) ja Saarinen (2007) painottavat, että tunnetaitojen kehittyminen vaatii pysähtymistä ja kokemuksellisuutta, ei pelkästään koulutusta tai teoreettista oppimista.

Tunneällyn mittaaminen ja sen vaikutusten arviointi ovat kehittymässä, mutta kyselyn perusteella systemaattista arviointia ei vastanneiden yrityksissä käytännössä juuri tehdä. Tämä olisi tärkeä kehityskohde, jonka jokainen yritys voisi ottaa huomioon tulevaisuudessa. Toinen tärkeä tunneällyn liittyvä ja vastauksista puuttunut aihe on itsensä motivoiminen työntekijöiden motivoinnin lisäksi. Itsemotivointi, eli kyky innostua ja kannustaa itseään, on kuitenkin yksi tunneällyn osa-alue ja kuuluu henkilökohtaisiin tunteaitoihin. Golemanin (1999) mukaan ihmisen on mahdollista motivoida itseään hallitsemaan tunteitaan ja kehittää empatiakykyjään sekä sosiaalisia taitojaan ja sitä mukaa kasvattaa tunnekykyjään. Vaikka suora viittaus vastauksissa tähän osa-alueeseen jäi puutteelliseksi, monien vastauksista käy kuitenkin ilmi kehittymishalu ja kiinnostus oppia lisää tunneällystä. Erityisesti kiinnostus valmennuksiin, itsensä kehittämiseen ja tulevaisuuden työelämän muutoksiin osoittaa sisäistä motivaatiota.

Teoriaosuudessa käsiteltiin tunneällyn keskeisiä osa-alueita tunnetuimpien tunneällymallien pohjalta. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt toivat vastauksissaan esiin näitä samoja osa-alueita, mikä osoittaa, että tutkimuksesta saadut tulokset tukivat opinnäytetyön teoriaosuutta ja vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Käytännön kokemukset toivat esiin sen, kuinka tunneällyn merkitys kyllä tunnustetaan, mutta myös sen, miten paljon tilaa kehittämislle tulevaisuudessa edelleen on.

Tunneällyn tarkastelu esihenkilötyön näkökulmasta antaa konkreettisia työkaluja työilmapiiriin, vuorovaikutustilanteiden ja sen kautta työhyvinvoinnin tukemiseen. Nämä tekijät vaikuttavat myös suoraan yritysten tuottavuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä opinnäytetyö toimii tukena samalla esihenkilöiden itsetuntemuksen reflektointiin sekä auttaa tunnistamaan alueita, joissa tunneällyn kehittämislle olisi tarvetta. Tässä työssä nousseet havainnot ovat keskeisiä myös muille työelämässä toimiville henkilöille, roolista riippumatta. Koen, että näin olen työ edistää laajempaa ymmärrystä tunneällyn merkityksestä ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tunneällyn liittyvien koulutusten suunnittelussa.

## 7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, reliabiliteetin eli mittauksen toistettavuuden ja validiteetin eli mittauksen paikkansapitävyyden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään usein enemmän huomiota validiteettiin kuin reliabiliteettiin. Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus on tehty, onko se huolellinen ja tuottaako se luotettavia ja oikeansuuntaisia tuloksia ja johtopäätöksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, kuinka pysyviä ja toistettavia tutkimustulokset ovat, eli jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, saataisiinko samankaltaiset tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti liittyy erityisesti siihen, kuinka huolellisesti ja tarkasti aineisto on käsitelty. Tärkeää on, että kaikki kerätty aineisto on otettu huomioon ja että tulokset heijastavat mahdollisimman tarkasti haastateltavien ajatuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.)

Tutkimukseen valitsemani kohderyhmä oli sopiva tutkimusaiheen kannalta. Koen, että osallistujat vastasivat avoimesti käsiteltyihin aiheisiin, vaikka osa kysymyksistä oli hieman vaikeita tai jopa hieman henkilökohtaisia. Kyselyyn vastattiin anonyymisti verkossa ja tämä todennäköisesti rohkaisi vastaajia kertomaan enemmän ja syvällisemmin kokemuksistaan.

Kyselyn reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Vastauksissa alkoi esiintyä samoja teemoja ja näkökulmia useaan otteeseen loppua kohden, mikä viittaa siihen, että aineisto on pääosin riittävä. Myös tutkimuksen validiteetti on varsin hyvä. Tulokset vastasivat hyvin tutkimuskysymykseen ja olivat sisällöltään olennaisia tutkimuksen kannalta. Kysymykset olivat muodoltaan avoimia, mikä antoi vastaajille mahdollisuuden kertoa näkemyksistään omin sanoin, jolloin tutkimuksen luotettavuus paranee. Validiteettia tukee myös se, että kysymykset suunniteltiin huolellisesti etukäteen, jotta ne tuottaisivat mahdollisimman paljon dataa ja syvällisempää pohdintaa.

Vaikka olenkin erittäin tyytyväinen tutkimuksen tuloksiin, on hyvä huomioida, että pieni vastaajamäärä vaikuttaa niihin jonkin verran. Jos mukaan olisi saatu

muutama vastaaja lisää, tulokset olisivat todennäköisesti olleet laajempia ja monipuolisempia. Se, että kysely suoritettiin verkossa eikä kasvotusten haastattelulla, voi olla vaikutukseltaan myös kielteinen luotettavuutta arvioitaessa. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa olisi ollut mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja pyytää lisäselvitystä joihinkin vastauksiin. Osa vastaajista on myös voinut vastata kiireellä, ilman kunnollista paneutumista, koska henkilökohtainen kontakti puuttui. Uskon kuitenkin, että suurin osa vastaajista on ollut erittäin motivoituneita vastaamaan.

### 7.3 Opinnäyteprosessista

Opinnäytetyötä suunnitellessani halusin valita aiheen, joka itseäni kiinnostaa erityisen paljon. Kiinnostuin tunneälystä, kun sitä sivuttiin toisella kurssilla ja päätin ottaa asiasta enemmän selvää. Aloitin aiheeseen syvemmän tutustumisen Golemanin kirjasta työelämän tunneälystä, joita innostuin lukemaan parikin kappaletta. Hänen tunneälymallinsa pohja ohjaa koko opinnäytetyötä, vaikka verrokiksi valikoituinkin muitakin malleja. Tietopohjan valmistuttua ongelmaksi muodostui aineiston keruumenetelmän valinta. Olin aikonut suorittaa aineiston keruun haastatteluilla, mutta tämä osoittautui haasteelliseksi aikataulutuksen vuoksi, sillä opinnäytetyötä tehdessäni olin samaan aikaan täysipäiväisesti töissä. Päädyin tekemään verkkopohjaisen kyselyn, jota olisi helpompi jakaa esihenkilöille. Tämän vuoksi oli hieman hakemista siinä, mikä on tarkka tiedonhankintamenetelmä ja miten aineistoa tulisi analysoida. Olin yhteydessä kymmenen esihenkilöön kyselyn tiimoilta ja seitsemän heistä vastasi kyselyyni. Olin positiivisesti yllättynyt ja otettu vastauksien laadusta ja siitä, että moni vastaajista käytti selkeästi reilusti aikaansa kysymyksiensä parissa, sillä ne olivat pitkiä ja syvällisiä pohdintoja sisältäviä. Palaute kyselystä oli hyvää, useampi totesi aiheen olevan mielenkiintoinen ja tärkeä. Osa koki kyselyn hieman haasteelliseksi ja loppua kohden hieman itseään toistavaksi.

Aineistoa analysoitaessa huomasin, miten haastavaa ja aikaa vievää analysointi oli, kun vastaukset olivat pitkiä ja moninaisia, sillä kaikki kysymykset olivat avoi-

mia. Toisaalta niistä sai mielestäni huomattavasti paremmin asioita irti kuin monivalintakysymyksistä, eivätkä suljetut kysymykset olisi palvelleet itseäni tässä selvityksessä. Analysointi kuitenkin helpottui alun vaikeuksien jälkeen, kun oppi lisää siitä, mitä ja miten kannattaa ottaa sisällöstä tärkeitä näkökulmia ja teemoja ylös ja peilata niitä omaan tietopohjaan.

Koen että tutkimuksestani on varmasti hyötyä esihenkilöasemissa työskenteleville, sekä myös niille, joita tunneäly aiheena kiinnostaa. Koko opinnäytetyö prosessi on ollut erityisesti itseäni kehittävä ja aiheen osalta pystyn varmasti myös itse hyödyntämään oppimaani mahdollisesti tulevaisuudessa esimerkiksi omassa työelämässäni.

#### 7.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli syventää ymmärrystä tunneälystä ja sen vaikutuksesta johtamiseen sekä työyhteisöön. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, tunnistavatko esihenkilöt tunnetaitoja, miten he soveltavat niitä omassa työssään ja minkälaisen merkityksen he niille antavat. Tutkimuksessa keskityttiin tunneällyn merkitykseen esihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista selvittää myös toisesta näkökulmasta, eli miten työntekijät kokevat, joko heidän oman tunnetaitonsa tärkeyden työilmapiiriin, tai millaisia kokemuksia heillä on esihenkilöiden tunneälystä. Näitä olisi mielenkiintoista tutkia myös molempia samanaikaisesti, kohtaavatko vai eroavatko esimerkiksi saman yrityksen työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmat.

Toisena tutkimusehdotuksena olisi tutkia tunneällyn taitoja esihenkilöinä toimivien miesten ja naisten välillä ja sitä, onko niissä suuria eroja. Tutkimuksen voisi myös toteuttaa rajatusti tarkemmin alakohtaisesti ja nähdä, onko niissä eroavaisuuksia. Yhtenä vaihtoehtona voisi myös keskittyä ja perehtyä enemmän esihenkilöiden kokemuksvuosiin ja selvittää, onko eroa siinä, kauanko on esihenkilönä toiminut ja onko sillä vaikutusta ajatusmalleihin. Olisi mielenkiintoista selvittää laajemmin, miten vasta alkaneet esihenkilöt kokevat nämä asiat. Niitä hieman sivuttiin myös tässä opinnäytetyössä.

## Lähteet

Bar-On, Reuven 2010. Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology. [https://www.researchgate.net/publication/228373303\\_Emotional\\_Intelligence\\_An\\_Integral\\_Part\\_of\\_Positive\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/228373303_Emotional_Intelligence_An_Integral_Part_of_Positive_Psychology). Viitattu 16.4.2025.

Chopra, Parvesh & Kanjib, Gopal 2010. Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Total Quality Management & Business Excellence. [https://www.researchgate.net/publication/240235705\\_Emotional\\_intelligence\\_A\\_catalyst\\_for\\_inspirational\\_leadership\\_and\\_management\\_excellence](https://www.researchgate.net/publication/240235705_Emotional_intelligence_A_catalyst_for_inspirational_leadership_and_management_excellence). Viitattu 16.4.2025.

Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, Jaakko. Otava, Helsinki.

Goleman, Daniel 1997. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Goleman, Daniel 2014. Aivot ja tunneäly, uusimmat oivallukset. Suom. Heiskanen Mia. Raamatutrükikoja OÜ, Tallinna.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy, Helsinki.

Mensa 2025, <https://www.mensa.fi/alykkyys/>. Viitattu 12.1.2025.

Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Viitattu 22.4.2025.

Saarinen, Mikael 2001, Tunne älysi, älyä tuntevasi. WSOY.

Saarinen, Mikael 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu. Edita Prima Oy, Helsinki.  
<http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>. Viitattu 16.4.2025

Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja 2003. Tunneäly – Kohti KOKOnaista elämää. WSOY.

Saarinen, Mikael, Aalto-Setälä, Pauli 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja, Helsinki.

Salovey, Peter & Mayer, John D. 1990. Emotional Intelligence. [https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY\\_46201/pub153\\_SaloveyMayerICP1990\\_OCR.pdf](https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf)

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

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, e-kirja <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 2.2.2025 ja 22.4.2025.

Vilka Hanna 2007, Tutki ja mittaa. Tammi, Jyväskylä.

Vilka Hanna 2021. Tutki ja kehitä. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.290454?sid=4791133367>. Viitattu 16.3.2025.

Vilka Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä, ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Otava, Keuruu.

YTHS 2025, <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/tunnetaidot/> Viitattu 16.4.2025.

## **Liitteet**

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Taustakysymykset

1. Ikä?
2. Sukupuoli?
3. Minkä alan yrityksessä työskentelet?
4. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilön tehtävissä?
5. Kuinka monta alaista sinulla on?

#### Teema 1: Tunneäly ja sen mallit

6. Onko käsite "tunneäly" sinulle entuudestaan tuttu?
7. Mitä "tunneäly" sinusta tarkoittaa?
8. Millainen on mielestäsi tunneälykäs esihenkilö?
9. Miten hallitset omia tunteitasi esihenkilönä?

#### Teema 2: Tunneäly johtamisessa

10. Minkälaisia tunnetaitoja itse koet omaavasi? Onko niistä hyötyä esihenkilönä?
11. Koetko tunnistavasi omia tunteitasi? Mitä tunteita koet työpäivän aikana?
12. Koetko tunnistavasi helposti muiden tunteita? Positiivisia vai negatiivisia, onko näiden tunnistamisessa eroja?

13. Vaikuttavatko tunteet omaan työhönne? Esimerkiksi päätöksien tekoon.

14. Millainen ilmapiiri teillä on yrityksessänne?

15. Vaikuttavatko tunteet siellä muiden ihmisten käytökseen?

16. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi positiivisen työilmapiirin luomiseen?

17. Koetko itse voivasi vaikuttaa ilmapiiriin? Jos kyllä, niin miten?

18. Koetko osaavasi käsitellä henkilöstön keskuudessa esiintyviä negatiivisia tunteita? Jos kyllä, niin miten?

Teema 3: Tunneällyn merkitys työyhteisössä ja kehittäminen

19. Miten tunneälyä ja -taitoja voi mielestäsi kehittää vai onko se synnynnäistä?

20. Mitkä tunneälytaidot tuntuvat kaikista haastavimmilta esihenkilön työssä?

21. Mitä taitoja itse haluaisit kehittää?

22. Koetko että tunnetaitojen kehittäminen olisi tärkeää työpaikalla?

23. Onko teidän yrityksessänne kehitetty tunnetaitoja esimerkiksi koulutuksen kautta?