



Tunneällyn ja -johtamisen merkitys organisaatiossa

Anniina Pulkkinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tunneälyn ja -johtamisen merkitys organisaatiossa

Anniina Pulkkinen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Anniina Pulkkinen

Tunneällyn ja -johtamisen merkitys organisaatiossa

Vuosi 2019 Sivumäärä 63

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tunneällyn ja -osaamisen merkitys organisaatiossa. Tavoitteena on tunneällyn ja -johtamisen kokonaisvaltainen tarkasteleminen ja selkeän kuvan hahmottaminen siitä, mitä tunneäly ja -osaaminen ovat ja miten nämä voivat näkyä esimiestyössä. Aiheesta toteutettiin määrällinen kyselytutkimus, jonka tarkoitus oli selvittää kohdeorganisaatio Nobina Oy:n työntekijöiden mielipiteitä tunneällyn ja -johtamisen merkityksestä työssään.

Opinnäytetyön aiheeseen syvennyttiin perehtymällä aiheen kirjallisuuteen. Tietoperustaa koottiin hyödyntäen pääosin kirjoja ja niiden lisäksi erilaisia verkkojulkaisuja. Tietoperustaa kerättiin mahdollisimman laajasti hyödyntäen useita eri lähteitä.

Tutkimusmenetelmänä oli määrällinen eli kvantitatiivinen survey-tutkimus. Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin verkkoalustalle luotu kysely Google Forms -lomakepohjaan, joka jaettiin kohdeorganisaation työntekijöille työnantajan sisäisen intran kautta. Tällä menetelmällä varmistettiin kyselyn helppo saatavuus ja siihen nopea vastattavuus.

Kyselyn tulokset tuovat ilmi sen, että vastaajat kokevat tunneälylle ja esimiehen tunneosaamiselle olevan merkitystä. Kyselyn vastauksissa ei ollut havaittavissa kovinkaan suurta hajontaa, vaan yleinen mielipide oli puoltava tunneällyn ja esimiehen tunneosaamisen merkitystä kohtaan. Kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksena on lisätä esimiesten tunneosaamista ja rohkaistua käyttämään tunteitaan johtamisessa.

Asiasanat: tunneäly, tunnejohtaminen, tunneosaaminen, tunteet, johtaminen

Anniina Pulkkinen

Importance of Emotional Intelligence and Leadership in organization

Year	2019	Pages	63
------	------	-------	----

The subject of this thesis was Importance of Emotional Intelligence and Leadership in an organization. The purpose was to create a comprehensive understanding what emotional intelligence and know-how are all about and how they can be seen in leadership. The subject of the thesis was explored by studying the subject literature. The knowledge base was compiled by using multiple different sources both published literature and online sources.

Research of the thesis was commissioned by a large company Nobina Oy that operates in public transport sector. Quantitative survey research was chosen as the research method. The research was made by quantitative questionnaire and its purpose was to study the company employee's opinions on the importance of emotional intelligence and -management in their work. The questionnaire was created to an online platform Google Forms -template and was shared through commission company's internal intranet. By using this method easy availability and response of the questionnaire was ensured.

Results of the questionnaire shows that the respondents feel emotional intelligence and manager's emotional competence have meaning to them in their work. The responses did not show a great deal of dispersion and common opinion was in favour of the importance of emotional intelligence and manager's emotional competence. Recommendation to the commission company is to increase managerial emotional skills and encourage management to use their emotions in leadership.

Keywords: Emotional Intelligence, Emotional Leadership, Emotions, Management

Sisälllys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
1.3	Toimeksiantaja	7
2	Tunneäly	7
2.1	Tunneälyn ymmärtäminen	7
2.2	Tunneälyn osatekijät	9
2.3	Tunneälyn mittaaminen	11
2.4	Tunneosaamisen kehittäminen.....	12
2.4.1	Itseohjatun oppimisen malli	13
2.4.2	Tunneälyn kehitysmalli	14
2.4.3	Kehittävä ohjelma.....	16
2.5	Tutkimuksia tunneälystä ja -johtamisesta	17
3	Tunnejohtaminen.....	18
3.1	Tunnejohtaminen yleisesti.....	18
3.2	Johtamistyylinä tunnejohtaminen.....	19
3.3	Tunnejohtamisen tasot.....	21
3.4	Tunneosaamisen viisi teesiä	23
3.5	Tunnejohtaminen organisaatiossa	25
4	Kyselytutkimus.....	27
4.1	Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä	28
4.2	Tutkimustulokset.....	29
4.2.1	Taustatiedot vastaajista.....	30
4.2.2	Tulokset tunneälyn merkityksestä	32
4.2.3	Esimiehen tunneosaamisen merkittävyys	39
4.3	Tulosten analysointi	46
4.4	Kyselytutkimuksen luotettavuus	49
5	Kehitysideoita.....	51
6	Tulosten yhteenveto ja pohdinta	53
6.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	53
6.2	Ammatillisen osaamisen kasvu	54
	Lähteet	56
	Kuviot.....	59
	Liitteet	60

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on tunneällyn ja -johtamisen merkitys organisaatiossa. Aihetta lähestyttiin tuomalla tunneällyn käsitettä tutuksi, avaamalla tietoa tunneällyn eri osa-alueista sekä tarjoamalla tietoa siitä, kuinka omaa tunneälykkyyttä voidaan lisätä. Työssä pureuduttiin myös tunneosaamisen hyödyntämiseen esimiestyössä ja sen vaikutuksiin organisaatiossa. Opinnäytetyö kokoaa yhteen paljon tietoa tunteista, niiden vaikutuksista itseemme ja muihin sekä niiden hyödyntämisestä toimintaamme sekä esimiestyöhön.

Tunneäly ja -osaaminen ovat erittäin mielenkiintoinen aihe ja keinoja sen hyödyntämiseen omassa arjessa, työelämässä tai elämässä ylipäätään on lukuisia. Tunneällyn mielenkiintoisuuden vuoksi valikoitui se tämän työn aiheeksi. Tunneällyn hyödyntäminen laajemmin työelämässä tai elämässä ylipäätään on jäänyt vähäiseksi, vaikka aiheesta on tehty lukuisia eri tutkimuksia ja kirjallisuutta aiheesta on saatavilla paljon. Työhön kerätty tieto sekä tutkimuksen tulokset voivat mahdollisesti motivoida yhtä, jos toistakin organisaatiota tai yksittäistä henkilöä suuntaamaan energiansa tunneällyn pariin ja kokeilemaan sen hyödyntämistä resurssina ja voimavarana, apukeinona kohti itsensä ja tunteidensa parempaa hallintaa ja ymmärrystä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena oli aiheen kokonaisvaltainen tarkasteleminen ja selkeän kuvan hahmottaminen siitä, mitä tunneäly ja -osaaminen ovat ja miten nämä voivat näkyä esimiestyössä. Tällä työllä haluttiin tuoda lisää tietoa tunneällystä ja sen hyödyntämisen lukuisista mahdollisuuksista tiivistetysti ja yhteen kootusti.

Työhön kuuluu tutkimus, joka pyrki selvittämään tunneällyn ja -johtamisen merkitystä organisaatiossa. Tutkimuksen tutkimusongelma on, onko tunneällyllä ja -johtamisella merkitystä organisaatiossa? Tarkoitus oli selvittää kohdeorganisaatio Nobina Oy:n työntekijöiden mielipiteitä tunneällystä ja tunneosaamisesta esimiestyössä. Tutkimus toteutettiin määrällisellä kyselytutkimuksella verkkokyselynä. Tutkimuksen tulokset purettiin määrällisen tutkimusmenetelmän keinoin ja tuloksia myös analysoitiin omaan tulkintaan perustuen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannosta, jossa kuvataan työn tarkoitus, tavoitteet ja rakenne, sekä esitellään tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatio. Työn toinen luku käsittelee tunneälyä ja pyrkii auttaa ymmärtämään, mitä tunneäly on ja mistä osa-alueista se koostuu. Lisäksi tämä luku tarjoaa tietoa siitä, kuinka tunneälyään voi kehittää. Työn kolmas luku pureutuu tunnejohtamiseen. Se käsittelee tunnejohtajuutta johtamistyylinä sekä sen hyödyntämistä organisaatiossa. Neljännessä luvussa päästään kyselytutkimuksen käsittelyyn. Luku purkaa tutkimuksen tulokset määrällisen tutkimusmenetelmän keinoin sekä sisältää myös osion tutkimustulos-

ten pohdinnallisesta analysoinnista. Luvussa myös pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteettia ja validiutta. Luku viisi tarjoaa kehitysideoita organisaatiolle. Kehitysideat liittyvät esimiestyöhön. Viimeinen, kuudes luku vetää tutkimuksen tulokset yhteen ja sisältää myös kirjoittajan omaa pohdintaa tutkimuksen tavoitteiden täyttymisestä sekä kirjoittajan omasta ammatillisesta kasvusta.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Nobina, joka on Suomessa joukkoliikennealalla toimiva yritys. Nobina on suurin ja kokenein joukkoliikenneoperaattori Pohjoismaissa toimien Ruotsissa, Norjassa, Suomessa sekä Tanskassa. Nobina on pääkaupunkiseudulla yksi suurimmista linja-autoliikennöitsijöistä. Nobinan arvona on tehdä yhteiskunnasta parempi lisäämällä liikkuvuutta ja vähentämällä ympäristön kuormitusta sekä alentamalla yhteiskunnan kustannuksia. Taloudelliseksi päätavoitteekseen he kertovat tasaisen ja kannattavan kasvun saavuttamisen. (Nobina)

Nobina kouluttaa jatkuvasti uusia kuljettajia, helpottaa asiakkaidensa arkimatkoja sekä osallistuu toiminnallaan ajankohtaisten aiheiden tukemiseen ja huomioimiseen. Esimerkiksi ilmastokriisissä Nobina haluaa olla osa sen ratkaisua vähentämällä päästöjen syntyä. Yritys tarjoaa ihmisille vaihtoehtoisen liikkumismuodon oman auton sijaan sekä kiinnittää huomiota ympäristöystävälliseen ajotapaan. Nobina toteuttaa yhteiskuntavastuuta osallistumalla erilaisiin kampanjoihin. (Nobina)

Nobinalla on Suomessa neljä varikkoa, joista kaksi sijaitsevat Vantaalla, yksi Helsingissä ja yksi Espoossa. Varikot ovat Helsingin Roihupellon varikko, Vantaan Köysikujan ja Hakunilan varikot sekä Espoon Klovin varikko. Tutkimus kohdistettiin Nobinan Hakunilan varikon linja-autonkuljettajiin. (Nobina)

2 Tunneäly

Tunteilla on paljon suurempi merkitys kuin olemme ehkä ymmärtäneet. (Salonen 2017, 141). Saarinen (2006, 32) kirjoittaa tunteiden olevankin elämän suola. Tässä luvussa pyritään saamaan ymmärrys siitä, mitä tunneäly on ja mistä tekijöistä se koostuu sekä kuinka tunneälyä voisi kehittää ja kuinka sitä voidaan mitata. Lisäksi luvussa tuodaan esiin tietoa erilaisista tutkimuksista, joita on tehty liittyen tunneälyyn.

2.1 Tunneällyn ymmärtäminen

Tunteet rikastuttavat omia kokemuksiamme ja tekevät elämästämme elämän makuista. Tunteet ovat myös perusta tietoisuudellemme ja kyky tunnistaa ja käsitellä tunteitamme tarjoaa paremmat mahdollisuudet selvitä elämässä. (Salonen 2017, 141-142.) Nykyajan työelämäkin vaatii kykyä selvitä vastoinkäymisistä ja hallita stressiä. Organisaatioiden menestyksen kannalta on erityisen tärkeää huomioida tunteiden vaikutuksia. (Salonen 2017, 151-152.) Saamme

koko ajan uutta tietoa tunteista esimerkiksi psykologian, geenitutkimusten, kognitiotieteen, aivotutkimusten ja sosiaalisten tieteiden kautta. Tunteiden ymmärrys lisääntyy ja tiedämme aina vain paremmin miten erilaiset tunteet syntyvät ja miten ne vaikuttavat meihin. (Rantanen 2013, 321.)

Tunneälystä on viime aikoina ryhdytty puhumaan hyvin arvokkaana persoonallisena ominaisuutena. (Ojanen 2014, 252). Tunneäly tarkoittaa sitä, että kykenemme hallitsemaan tunteitamme niin, että voimme ilmaista tunteemme asianmukaisesti ja tehokkaasti, mahdollistaen ihmisten työskentelyn sujuvasti yhteisen tavoitteen eteen. Toisin kuin älykkyyssosamäärä, tunneälykkyyks on suurimmaksi osaksi opittua ja siinä voimme kehittyä, jos vain haluamme. (Federer, 2011.) Salonen (2012, 237) toteaa tunneällyn tarkoittavan kykyä tunnistaa tunteita ja tunteiden merkitystä, sekä kykyä käyttää tätä tietoa toiminnassa ihmisten kanssa. Myös Lantieri (2008, 11) kirjoittaa tunneällyn olevan kykyä tuntea tunteita ja hyödyntää niiden myötä tulevaa tunneinformaatiota. Hän myös kirjoittaa tunneällyn olevan taitoa etäännyttää itseään omista tunteistaan sekä ymmärrystä siitä, että kaikkiin tunteisiin ei ole välttämätöntä reagoida. Saarinen (2006,30) tiivistää tunneällyn tarkoittavan kykyä hyödyntää niin tunteita kuin tunneinformaatioita omassa toiminnassa, ajattelussa ja ihmisenä kasvamisessa. Ihmiset käsittelevät tunteilla ladattua tietoa koko ajan, tiedostamattaankin. Rantanen (2013, 299) huomauttaa, että huolimatta kaikesta tunteisiin liittyvästä tiedosta, tunteiden hyödyntäminen ja hallitseminen tietoisesti eivät aina edisty nopeasti. Tiedetään, että tunneällyn oppiminen ja kehittäminen vievät aikaa, mutta ovat lopulta palkitsevaa.

Ensimmäisen laajemman teorian tunneälystä esittivät John Mayer ja Peter Salovey artikkelissaan vuonna 1990. Artikkelissaan Mayer kirjoitti tunteiden tunnistamisesta sekä niiden erottamisesta ulkopuolelta tulevista ärsykkeistä. Tutkijoiden yhteinen artikkeli keskittyi laajempaan tavoitteenaan tunneälyteorian muodostamiseen tunteiden ja kognitioiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Saarinen 2007, 39.) Kuitenkin vasta vuonna 1995 psykologi Daniel Golemanin teoksen nimeltään Tunneäly - lahjakkuuden koko kuva myötä sai tunneäly käsitteenä suurempaa huomiota. Golemanin ensimmäisten tutkimusten tavoitteena oli saada nostettua tunneäly samalle tasolle muiden älykkyyssmallien rinnalle. (Goleman 1998, 94-95.)

Tunneäly käsittää neljä osa-aluetta, jotka ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, mutta ovat kuitenkin toisistaan riippumattomia. Nämä osa-alueet ovat itsetuntemus, tunteiden käsittely, itsekontrolli ja empatia. Tunneällyn perusta on itsetuntemus - jo aikoinaan 2500 vuotta sitten Kreikan filosofit kehottivat ihmisiä tuntemaan itsensä. Tuntiessamme itsemme hyvin, pystymme tiedostamaan itsessämme harjaantuneita osa-alueita sekä kehitysalueita ja pystymme tiedostamaan luonteenpiirteemme. Silloin emme myöskään tee haittaa luonteellemme pyrkimällä olemaan jotain, mitä emme oikeasti ole. Löytäessämme itsestämme puolia, jotka eivät välttämättä ole niin hyviä, tuntuu se meistä pahalta. Tällöin tunteemme aktivoituvat ja tunteet tunnetaan kehossa. Tunteiden käsittely onkin tunneällyn toinen osa-alue. Itsesuggestiolla

eli sisäisellä puheella voidaan yrittää rauhoittaa ja piristää tunteita. Voimakkaiden tunteiden hallitseminen on hyväksi joissain tilanteissa, vaikka tunteet ovatkin hyvä asia. Tunneällyn kolmas osa-alue, itsekontrolli auttaa paljon tässä. Itsekontrollin avulla voidaan välttää esimerkiksi vihasta, masennuksesta ja paniikista johtuvaa epätoivottua käytöstä. Neljäs osa-alue on empatia eli myötätunnon tunteminen. (Goleman 2012, 40-41; Luukkala 2011, 78-79.) Empatia rakentuu itsetuntemukselle. Mitä parempi ymmärrys meillä on omiin tunteisiimme, sitä paremmin kykenemme lukemaan muiden tunteita ja mielialoja. Kyky tietää miltä toisesta tuntuu vaikuttaa eri elämäalueilla esimerkiksi johtamisessa, myyntityössä, lastenkasvatuksessa ja rakkaudessa. (Goleman 2000, 127-128.)

Bradberryn ja Greavesin (2009, 23-24) mukaan tunneällyn ymmärtämiseen tarvitaan neljää taitoa, joista muodostuu kaksi paria - henkilökohtainen ja sosiaalinen kompetenssi. Henkilökohtainen kompetenssi käsittää kyvyn itsetietoisuuteen ja itsensä johtamiseen. Sosiaalinen kompetenssi taas sisältää sosiaalisen tietoisuuden sekä sosiaalisten suhteiden hoitamisen kyvyn. Goleman (1999, 19) toteaa, ettei tunneäly tarkoita sitä, että ollaan aina mukavia. Tunneälyä on esimerkiksi se, että osataan lukea tilanteita ja kertoa ikävämpiäkin totuuksia suoraan, mikäli ne ovat tarpeen tulla sanotuksi. Tunneäly ei myöskään ole sitä, että antauduttaisiin tunteiden valtaan antaen kaikkien tunteiden tulla ulos. Päinvastoin ajatuksena on hallita tunteita niin, että ne ilmaistaan tehokkaasti ja asianmukaisesti mahdollistaen ihmisten työskentelyn ongelmitta yhteisten päämäärien eteen. Emotionaalinen itsetietoisuus lisää ymmärrystä omien tunteiden, emootioiden, ajattelun ja käyttäytymisen syistä sekä seurauksista ja myös johtaa parempaan kykyyn säädellä tunteita. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 84). Aaltio (2008, 191-192) lainaa teoksessaan Sargueta (1982) sekä Hiillosta (2004) ja kirjoittaa, että emootiot ovat henkilökohtaisia, mutta myös kulttuurisidonnaisia niin kutsuttuja ”persoonallisia näyttämöitä” sellaisille tiloille, jotka liikuttavat meitä. Emootiot saavat sosiaalisen sisältönsä, merkityksensä ympäröivästä kulttuurisesta asetelmasta. Tulkitessa tunnetiloja tarvitaan kulttuurisesti jaettuina kommunikointikoodeja, kuten ilmeet, ruumiinkieli ja kielen nyanssit ja niiden avulla voidaan ymmärtää tunnetilojen sosiaalinen merkitys.

2.2 Tunneällyn osatekijät

Tunneällyn viisi päätekijää (kuvio 1) ovat intrapersoonalliset taidot, interpersoonalliset taidot, joustavuus, stressinsieto ja yleinen hyvinvointi. (Jabe 2017, 236; Saarinen 2001, 26). Näiden päätekijöiden lisäksi Saarinen (2001, 25-26) kirjoittaa teoksessaan amerikkalaisen psykologin Reuven Bar-Onin tunneälyteorian tieteellisten tutkimusten analyysin tuloksena syntyneistä 15 osatekijästä. Tutkimusten perusteella nämä osatekijät jakaantuvat ydintekijöihin, seuraamus- tai tulostekijöihin ja niitä yhdistäviin välittäviin tekijöihin.

Oletko sinä tunneälykäs?

1. Intrapersonalliset kyvyt
 - Ymmärrät tunteitasi sekä tunnet itsesi.
2. Interpersoonalliset kyvyt
 - Osaat toimia muiden kanssa sekä ottaa vastuun omista ihmissuhteistasi.
3. Sopeutuminen
 - Pärjät hyvin erilaisissa tilanteissa, olet realistinen ja joustava.
4. Stressinsietokyky
 - Kykenet selviämään paineisista tilanteista sekä hallitset omat tunteesi.
5. Yleinen hyvinvointi
 - Voit nauttia elämästä sekä olet optimistinen.

Kuvio 1 Tunneälyn osatekijät (Jabe 2017, 238.)

Intrapersonallinen äly tarkoittaa sitä, että tuntee itsensä ja ymmärtää omat tunteensa. Tällainen ihminen kykenee myönteiseen itseilmaisuun. Hänen tapansa esittää asiat eivät sisällä negatiivista latausta ja hän pystyy johtamaan itseään. Intrapersonallinen äly on perusta johtamiselle, sillä toisia ei voi johtaa, jos ei ole kykyä johtaa itseään. Interpersoonallisesti lahjakas tulee muiden kanssa toimeen hyvin, ottaa ihmissuhteistaan vastuun ja tukee muita. Tämä on hyvin tärkeä taito esimiehillä ja myyjillä - jokaisella, joka on paljon tekemisissä erityyppisten ihmisten kanssa. Interpersoonallisesti älykäs ihminen ymmärtää muita, kannustaa ja kuuntelee, sekä hänellä on tarvittavaa herkkyyttä ihmisten tunteiden ja motiivien tunnistamiseen. (Jabe 2017, 236-237.)

Joustavuus, tunneälyn kolmas komponentti näkyy työtehtävistä ja yleisenä elämästä selviytymisenä. Joustava henkilö kykenee sopeutumaan moniin erilaisiin tilanteisiin sekä on muutokkykyinen. Monesti joustava henkilö on luova kyeten keksimään uusia ratkaisuja. Niin kauan, kun elämä hymyilee, ei ole vaikeaa olla joustava, mukava sekä kaikkien kanssa toimeentuleva. Vastoinkäymisten ilmetessä todelliset tunnetaidot puntaroidaan. Sen vuoksi stressinsietokyky on työelämässä erittäin tärkeä tunneälyn osatekijä. Vaativista johtamistehtävistä ei voi selvitä ilman stressinsietokykyä, vaikka olisi kuinka empaattinen ja tuntisi itsensä kuinka hyvin tahansa. Kyvyssä käsitellä stressaavia tilanteita on paljon eroja ihmisten välillä. Yleinen hyvinvointi on tunneälyn viimeinen tekijä ja tarkoittaa lähinnä sitä, että positiivinen ihminen pystyy nauttimaan elämän iloista niin pienistä kuin isoistakin. Optimisti kestää ja jaksaa paremmin kuin muut. (Jabe 2017, 237.)

Psykologi Reuven Bar-Onin teorian mukaan ydintekijöitä, toisin sanoen välttämättömiä perustoja tunneälykkäälle toiminnalle ovat omista tunteistaan tietoisuus, vakuuttavuus, empaattisuus, impulssien hallinta sekä todellisuudentaju. Tulostekijät ovat sellaisia, joiden tasapaino riippuu kaikista muista osatekijöistä. Tällaisia muiden osatekijöiden varaan muodostuvia tunneälyn osa-alueita ovat vuorovaikutus, itsensä toteuttaminen, ongelmanratkaisu sekä onnellisuus. Ydintekijöiden ja seuraamusten välillä välittävinä tekijöinä toimivat itsenäisyys, sosiaalinen vastuu, itsetuntemus, joustavuus, optimismi ja stressinsieto. (Saarinen 2001, 27.)

2.3 Tunneälyn mittaaminen

Älykkyydosamäärä ja persoona pysyvät suurin piirtein samana läpi koko elämän, mutta tunneälyään voi jokainen kehittää ja siinä voi tulla aina vain taitavammaksi. Jotta tiedettäisiin omat vahvuudet ja heikkoudet, tarvitaan siihen testejä ja palautetta muilta. Sellainen yritys, jonka henkilöstö on tunneälytasollaan korkealla, on huomattavasti muita kannattavampi. Sen vuoksi yrityksen kannattaakin palkata juuri oikeanlaisia ihmisiä ja tukea, kehittää sekä kouluttaa henkilöstönsä tunneälyä. (Jabe 2017, 236.)

Älykkyydellä on vaikutus oppimiskykyyn ja kykyyn ratkoa ongelmia. Älykkyydosamäärä voi antaa meille osviittaa siitä, miten joku ihminen suoriutuu tietystä tehtävästä. Kuitenkin aina löytyy joku, joka ei korkeasta älykkyydosamäärästään huolimatta pärjää työssään. Syy siihen on se, että pärjäämiseen tarvitaan myös tunneälyä. (Jabe 2017, 236.) Ensimmäinen tieteellisesti dokumentoitu validi testi, joka mittaa tunneälyä on EQ-i eli The BarOn Emotional Quotient Inventory. (Isokorpi & Viitanen 2001, 73; Jabe 2017, 236.)

Tunneälyn tutkiminen sai alkunsa kysymyksestä, miksi jotkut kykenevät saavuttamaan ja ylläpitämään toisia paremman psykologisesti mitatun hyvinvoinnin ja miksi he menestyvät elämässään paremmin älykkyydosamäärästä riippumatta. EQ-i tunneälyä mittaavan testin kehitti psykologian tohtori Reuven Bar-On. Testi syntyi 17 vuoden kansainvälisen tutkimustyön tuloksena. Sillä arvioidaan kompetenssia liittyen persoonallisuuteen, tunteisiin, ja sosiaalisuuteen. Testin avulla voidaan kartoittaa ihmisten tunnepuolen heikkoudet ja vahvuudet, joita voitaisiin hyödyntää esimerkiksi erilaisissa kehityskeskusteluissa ja valintatilanteissa. Testin kautta voidaan myös laatia kehitysohjelmia ja selvittää, minkälaisia taitoja ja potentiaalia ihmisillä on. Testi osoittaa mahdollisuuksia suoriutumiseen ja menestymiseen, ei itse suoriutumista ja menestymistä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 73-74.)

Daniel Goleman (2011, 204) kertoo teoksessaan yhdessä Richard Boyatzisin kanssa kehittämässään johtamisen arvioinnin työkalusta, jota voidaan hyödyntää tunneälyllisten taitojen parantamisessa. Työkalu on nimeltään Emotional and Social Competence Inventory, lyhyemmin ESCI-360. Se antaa palautetta ihmisille heidän tunneälynsä kompetenssista ja mittaa ihmisten tunneälyllistä kyvykkyyttä. Jabe (2017, 236) puolestaan kertoo, että tällaisella 360 asteen testillä voidaan mitata työyhteisön tunneilmastoa sekä yksittäistä henkilöä. Testillä voidaan

verrata testattavan omaa käsitystä alaisten, työtovereiden tai esimiesten sekä asiakkaiden käsitteisiin.

2.4 Tunneosaamisen kehittäminen

Tunneälykyys ei ole synnynnäinen persoonan ominaisuus, johon ei itsellä olisi mahdollisuutta vaikuttaa. Tunneälykyyttä voi oppia harjoittelemalla samoin kuin vierasta kieltä tai uutta urheilulajia. Mikäli toivoo menestystä johtajana ja esimiehenä sekä haluaa elää onnellista ja tasapainoista elämää, on tunneosaamisen kehittäminen erityisen tärkeää. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 10.) Tunneälytaitojen vahvistaminen ja kehittäminen eivät ole koskaan liian myöhäistä. (Goleman 2014, 74). Saarinen (2006, 30) kirjoittaa tunneosaamisen lähtökohdan olevan omien mielialojen ja tunteiden entistä tarkempi havainnointi sekä arviointi.

Tunnetaitojen kehittäminen vaikuttaa merkittävän myönteisesti organisaation menestykseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Hyödyntämällä tunnetaitoja voidaan ymmärtää ja käyttää tunneviestejä ja näiden merkityksiä sekä myös oppia herättämään muiden tunteet ja ohjaamaan niitä. Tunteiden johtaminen ja omien tunnetaitojen kehittäminen lähtevät aina ihmisestä itsestään. Vain omaan itseensä ja omiin tunteisiinsa kosketuksissa oleva ihminen kykenee olemaan kosketuksissa myös muihin. (Salonen 2017, 255.) Lähes jokainen johtaja haluaa kyetä motivoimaan ihmisiä paremmin. Tämä on mahdollista vain, jos kykenee motivoimaan myös itseään. (Jabe 2006, 235.)

Tunneälytaitojen oppiminen ja kehittäminen eivät tapahdu yhdessä yössä. Isokorpi (2004, 65) kirjoittaa sen olevan pitkäjänteistä sekä hidasta puuhaa. Tämä asettaa tiettyjä haasteita tunnetaitojen oppimiseen. Nykyisin tehokkuutta korostetaan enemmän, mutta tunneälytaitojen kohdalla helppoa ja nopeaa väylää ei ole. Tietoja voidaan jakaa eteenpäin, mutta tunteiden osalta jokaisen on kuitenkin aloitettava aivan alusta ihan itse. Tunneälytaidot ovat ihmisessä yksilöllisintä ja yksityisintä, niinpä sen vuoksi niiden kehittämiseksi ei voi tarjota valmiita ratkaisuja, saati yleistyksiä. Ratkaisevaa tunnetaidoissa kehittymisen kannalta on jokaisen oma tahto oppia kohtaamaan tunteensa ja seuraukset toiminnalleen sekä toimimaan entistä tunneälykkäämmin. Jabe (2017, 240) onkin kirjoittanut tunneälyn kehittämiselle niin kutsutut kehittämisportaat, jotka on esitetty kuviossa 2.

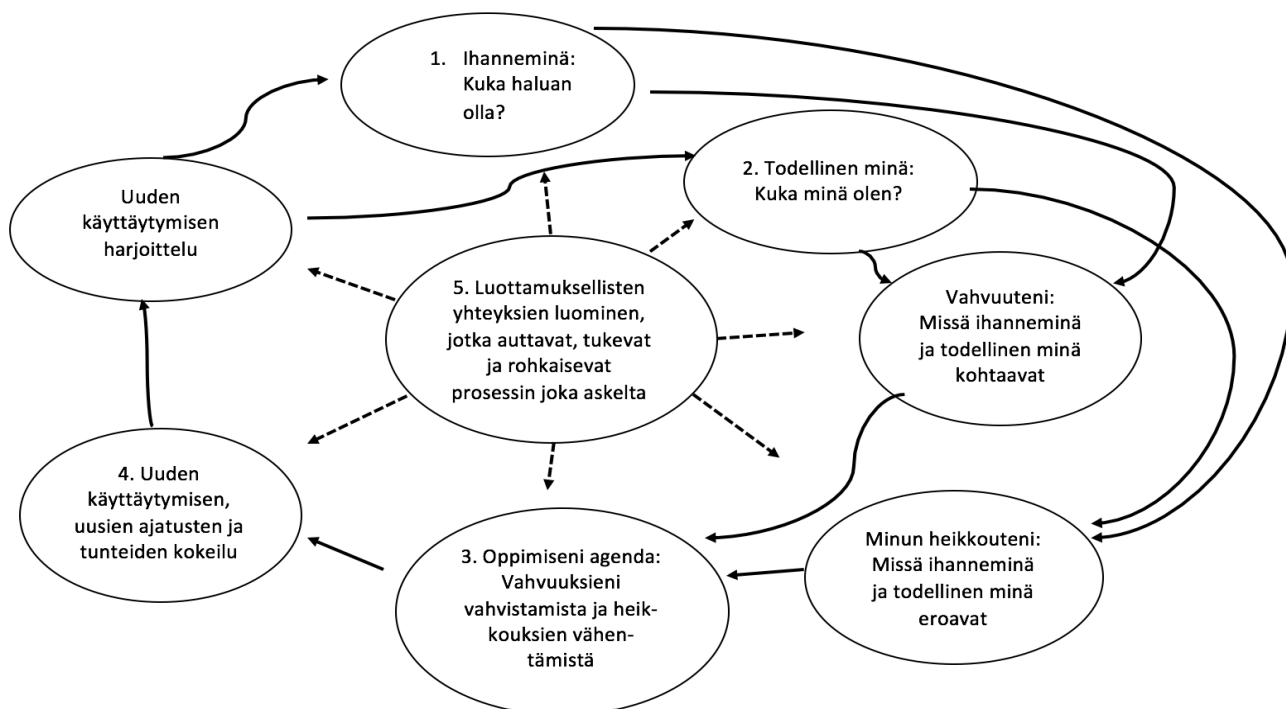
1. Tiedosta omat todelliset tunteesi esimerkiksi käyttäen mielikuvatyöskentelyä apunasi.
2. Opi rentoutumaan ja pyri säätelemään tunnetilojasi.
3. Ymmärrä muiden tunteita. Tässä apuna on kuuntelu.
4. Vaikuta muihin ihmisiin tunnetasolla ja ymmärrä eri tyyppisiä ihmisiä.
5. Hyväksy ja myönnä omat tunteesi mutta älä kuitenkaan ole kaikkien niiden viettävänä.

Kuvio 2 Tunneälyn kehittämisportaati (Jabe 2017, 240.)

2.4.1 Itseohjatun oppimisen malli

Tunneälytaitoja voidaan oppia myös itseohjautun oppimisen mallin avulla. Itseohjattu oppiminen käsittää viisi kehittymiseen ja muutokseen johtavaa havaintoa. Kuvio 3 havainnollistaa tätä mallia.

Boyatzisin itseohjatun oppimisen teoria



Kuvio 3 Itseohjatun oppimisen malli (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 109; Isokorpi 2004, 40.)

Mallin ensimmäinen motivoiva tekijä on ihanneminä. Se tuo motivaatiota esimerkiksi valmentajalle kehittää ohjaus- ja vuorovaikutustaitojaan. Arvojen ja moraalisen vastuun yhdessä ihanteiden kanssa reflektoinnin myötä virittyy intohimoa ja toivoa uuden oppimiseksi. Tunneälytaitojen kehittämiseksi on erityisen tärkeää opetella tuntemaan itsensä rehellisesti - kuka oikeasti olen, miten muut ihmiset näkevät minut, mitä minä ajattelen ja mihin oikeasti uskon. Tämä on itseohjautun oppimisen toinen oivallus. Silloin, kun omista ominaisuuksista tehdyt havainnot ja tulkinnot vastaavat ihanneminää, ovat ne henkilön vahvuuksia. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 109-112; Isokorpi 2004, 39-41.) Lisätäksemme itsetuntemusta on opittava kuuntelemaan sisäisiä sekä ulkoisia viestejä omista ajattelun ja toiminnan tavoista. (Saarinen 2001, 105). Kehityssuunnitelman laatiminen on kolmas oivallus. Kehittyäkseen tunneälyllisesti, edellyttää se suunnitelmaa siitä, kuinka omia taitoja pitäisi parantaa. Omien vahvuuksien jatkuva kehittäminen ja uusien taitojen harjoittelu päivittäin ovat kehittymisen

edellytyksenä. Kehitysuunnitelman avulla päästään lähemmäksi ihanneminää. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 109-112; Isokorpi 2004, 39-41.)

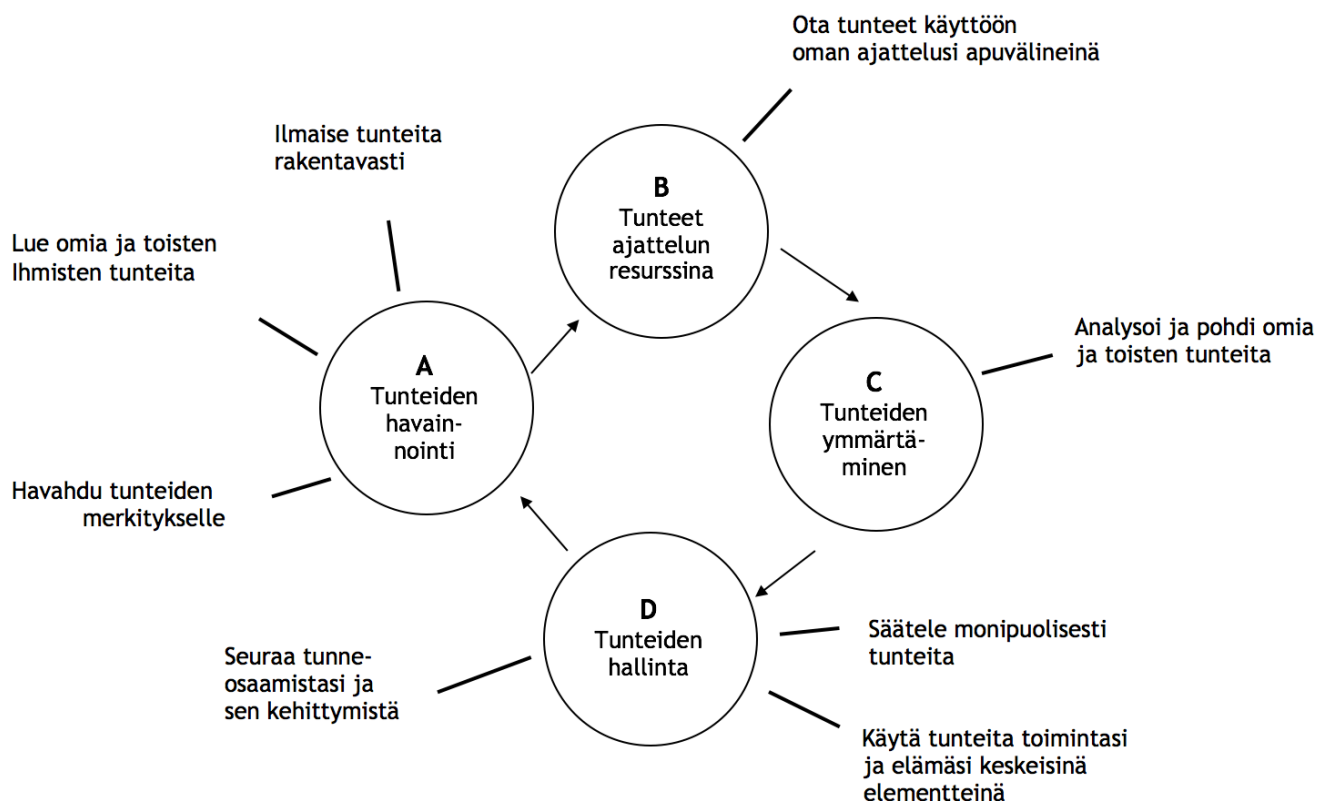
Neljäs oivallus on uusien tapojen kokeilu ja harjoittelu. Se edellyttää aivojen hermoverkostossa muutoksia. Esimerkiksi kun opettaja innostaa oppilaitaan uudelleen haasteeseen, tekee hän sen omiin aikaisempiin kokemuksiinsa perustuen ja näin vahvistaa kyseessä olevia hermoyhteyksiä. Tällöin toiminnan tapa vahvistuu. Tämänlaisesta vahvistumisesta, joka tapahtuu automaattisesti, käytetään nimeä implisiittinen oppiminen. Sen vastakohta on eksplisiittinen oppiminen, joka perustuu muistamiseen. Implisiittinen oppiminen tapahtuu syvemmissä aivokerroksissa ja on paljon syvällisempää oppimista kuin eksplisiittinen oppiminen. Tämän vuoksi tunneälytaitojen oppiminen vie kuukausia. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 112; Isokorpi 2004, 41.) Tunneälytaitojen oppiminen ei tapahdu hetkessä, sillä muutokset vievät aivoilta aikaa jopa kuukausia. Parhaiten uusia taitoja opitaan, kun niitä harjoitellaan yhä uudelleen ja uudelleen. (Goleman 2012, 312.) Tunneälytaitojen oppimisessa on kolme eri vaihetta ja ne ovat toimimattomien tapojen tiedostaminen, uusien tapojen harjoittaminen tietoisesti ja käytöksen toistaminen aina kuin vain mahdollista tehden näin tavasta automaattisen. Edistääkseen syvällistä oppimista ja tunneälytaitojen oppimista on hyödyllistä käyttää apuna mielikuvaharjoittelua. Mielikuvat ovat aivojen todellisuutta, niinpä niiden kautta on mahdollista saada todellisia muutoksia aikaan aivoissa, toiminnassa ja mielessä. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 112; Isokorpi 2004, 41.)

Viidentenä oivalluksena on se, että voidakseen luoda ihanneminäänsä ja tunnistaakseen todellisen minänsä, löytääkseen vahvuutensa ja heikkoutensa, laatiakseen oman kehittämissuunnitelmansa sekä kokeillakseen sitä ja harjoitellakseen uusia taitoja, tarvitsee ihminen myös toisia ihmisiä. Apua, rohkaisua ja tukea toisilta tarvitaan kehittämissuunnitelman joka vaiheessa. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013; 109-112; Isokorpi 2004, 42.) Toisia ihmisiä tarvitaan, koska tunneälyssä ennen kaikkea on kyse niin omien kuin muidenkin tunteiden tiedostamisesta paremmin ja tämän saadun kokemuksen ja tiedon hyödyntämisestä omassa ajattelussa sekä toiminnassakin. (Saarinen 2003, 18.)

2.4.2 Tunneälyn kehitysmalli

Aalto-Setälä ja Saarinen (2009, 88-89) esittelevät kehitysmallin tunneosaamisen kehittämiseksi. Kehitysmallin ensimmäiset neljä osa-alueetta liittyvät tunneälyn kokemukselliseen puoleen ja viimeiset neljä liittyvät strategiseen puoleen. Halutessamme vaikuttaa sekä omiin että johdettaviemme tunteisiin ja tunneilmastoon organisaatiossamme, on meidän oltava hyvässä kontaktissa omiin tunteisiimme. Tunneälyn kehittämisessä otetaan tunteet tietoiseen käyttöön rationaalisen ajattelun avulla sen jälkeen, kun olemme myöntäneet tunteiden olemassaolon, havainneet ne aktiivisesti ja arvioineet ne. Kyseessä on yksinkertainen kaava: tunne->ajattele-> toimi. Kuvio 4 havainnollistaa kehitysmallia.

Tunneällyn kehitysmalli



Kuvio 4 Tunneällyn kehitysmalli (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 88.)

Perustarkoituksena tunneosaamiselle on saada tunneviestimme ja käyttäytymisemme yhdenmukaisiksi tavoitteidemme ja intentioidemme kanssa. Ollessamme kosketuksessa omiin sekä muiden tunteisiin, tekee se toiminnastamme humanisempaa, sillä jokaiselle yhteiset perustarpeet pääsevät tällöin toteutumaan helpommin. Kun tunteita ei ole tarpeen pelätä, tukahduttaa ja väaristellä, olemme automaattisesti sydämellisempiä sekä vilpittömiä. Tämän myötä erinäiset törmäykset ja väärinymmärrykset vähenevät ja vaikeammassakin johtamistilanteissa voivat tunteet tulla ja mennä turvallisesti. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 90.) Mikäli tukahdutamme tunteitamme ja kiellämme sisäisiä ristiriitojamme, tulevat ne todennäköisesti kääntymään itseämme vastaan tiedostamattomina. (Saarinen 2001, 48).

Tunneosaamisen kehittämiseen pätee sama lainalaisuus kuin lasten kouluikäiseksi kasvatukseenkin, se kestää tietyn ajan, huolimatta siitä olemme sitten kuinka kiireisiä tai tuloshakuisia tahansa. Tiettyjä vaiheita ei vain yksinkertaisesti voida ohittaa. (Saarinen 2001, 51.) Tunneosaamisen kehittämiseen vaaditaan asennetta ja tavoitteellisuutta. Perusajatus tunneosaamisen kehittämiseksi on pysähtyä pohtimaan tunteidemme vaikutusta ja merkitystä elämäämme. Ovatko kaikki tunteet omassa elämässämme yhtä tärkeitä, kuin modernit aivotutki-

mukset väittävät? Tutkimustulokset kertovat sen, että ihmiset eivät pysty rationaaliseen toimintaan ilman tunteita, ja että tunteet vaikuttavat koko ajan kaikkeen päätöksentekoon ja hyvinvointiin. Tunteet ovat informaationlähteinä tärkeitä, niinpä voisivatko ihmiset käyttää tunteitaan paremmin hyväksi omassa esimiestyössään? Menestyäkseen tunneosaamisen lisäämisessä, on hyväksyttävä se tosiasia, että useimmiten yliarvostettu yleisälykkyys tarvitsee tukseen tunteita, ja että tunteiden hyödyntäminen tehostaa päätöksentekoa häiritsemisen sijaan. Ainoastaan me itse pystymme vaikuttamaan omaan tunne-elämäämme ja meidän on itse otettava siitä vastuu. Onnistuessamme vakuuttamaan itsemme tunteiden merkityksestä keskeisenä osana elämässämme, on meidän silloin helpompi ryhtyä suuntaamaan huomiota tunteisiin. Tavoitteena on tehdä yksityiskohtaisempia havaintoja sekä arvioita tunteista. Havainnoinnin ja arvioinnin lisäksi on tärkeää opetella ilmaisemaan rakentavasti itsessämme sekä muissa vaikuttavia tunteita. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 90-92.)

Riittävän etäisyyden otto tunteisiin on haaste, joka on tärkeää selättää. Näin emme mene pelkästään tunteiden mukana, vaan käytämme omaa harkintaa ja suunnitelmallisuutta. Tunteiden ymmärtämisen pyrkimys onkin siis se, että kykenemme ennakoimaan ja sietämään kaikenlaisia tunteiden itsessämme ja ympärillämme aiheuttamia reaktioita. Niin oman kuin myös johdettavien myönteisen tunneilmaston sekä tasapainoisuuden ylläpitämiseksi tarvitsemme monenlaisia tunteiden säätelykeinoja. Monesti ihmiset luottavat tuttuihin rauhoittumismenetelmiin, joita Suomessa tutkimusten mukaan ovat esimerkiksi liikunta, juominen ja syöminen. Pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että tunteet tukahdutetaan tekemisen alle ja fyysinen terveys kärsii ylensyönnistä, suuresta työmäärästä, alkoholin suurkulutuksesta tai turhan pitkistä juoksulenkeistä. Onneksi on olemassa paljon erilaisia tunteiden säätelykeinoja. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 93-94.) Åhman (2012, 85) huomauttaa, ettei ole tarpeen säädellä kaikkia tunteiden vaiheita, mutta joidenkin vaiheiden säätely on välttämätöntä. Yksi tunteen vaiheista on kehon reaktio, jota voidaan säädellä erilaisin harjoituksin, säätelemällä tietoista huomiota, hengitystä ja mielikuvia. Tunteen tuleminen tietoisuuteemme on toinen tunteen vaiheista. Tätä vaihetta ei tule säädellä, vaan tunne tulee hyväksyä sataprosenttisesti. On hyväksyttävää tuntea vihaa, ärtymystä ja se on hyvä sanoa itselleen. Työpaikalla tunteita ei kuitenkaan voi ilmaista miten tahtoo. Tunteita saa tuntea, mutta niiden ilmaisulle on rajat.

2.4.3 Kehittävä ohjelma

Tunneosaamisen taitoja on mahdollista kehittää esimerkiksi osallistumalla tunnejohtamista käsitteleville kursseille ja seminaareihin, joita eri tahot järjestävät. Business Wiren (2005) julkaisema e-artikkeli käsitteli Harvard Business School Publishingin luomasta tunneälytaitojen kehittämisen ohjelmasta, jonka he olivat julkaisseet. Ohjelma on nimeltään ”Leading Teams with Emotional Intelligence”, eli tiimien johtaminen tunneälyn avulla. Ohjelma auttaa

johtajia ymmärtämään oman roolinsa osa-alueita paremmin ja näyttää heille, miten he voisivat mukauttaa johtamistyyliään joukkueen parhaan suorituskyvyn saavuttamiseksi. Ohjelma auttaa johtajia parantamaan yrityksen tulosta opettamalla ymmärtämään sanojen, toimien ja tunteiden vaikutuksia, torjumaan konflikteja ja tunnistamaan tapoja, jotka parantavat yhteistyötä tiimin välillä. Ohjelma keskittyy tunneällyn keskeisimpiin osioihin, joiden tulee olla esimiehellä hallussa, eli itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen, sosiaaliseen tietoisuuteen ja suhteiden hallintaan.

Erilaiset ohjelmat ja kurssit pistävät johtajat pohtimaan omaa käyttäytymistään ja johtamistaan ja näin auttavat heitä kohti parempaa tunneosaamista. Business Wiren artikkelissa esitelty ohjelma ohjaa johtajia tutkimaan omaa johtamistyyliään ja harjoittelemaan perussääntöjä tiimin käyttäytymiselle. (Business Wire 2005.)

2.5 Tutkimuksia tunneällystä ja -johtamisesta

Tunneälyä ja tunnejohtamista on tutkittu ympäri maailmaa myös Suomessa. Saarinen (2001, 28-30) nostaa teoksessaan esiin Israelin, Ruotsin, Yhdysvaltojen ja Suomen menestymisen tunneälytesteissä. Saarinen kertoo, että Ruotsi on tunneälyllisesti huomattavasti Yhdysvaltoja edellä. Suomessa taasen tutkimustyötä tunneällystä on tehty paljon vähemmän, mutta tehtyjen tutkimuksien mukaan Suomella ei ole tunneälytaidoissa hävettävää. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että vanhemmilla ihmisillä on yleensä nuoria paremmat tunneälytaidot. Vanha sanonta vanhuudesta ja viisaudesta viittaaakin osuvasti tunneälytaitojen kehittymiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö vanhemmista ihmisistä löytyisi tunneällyn suhteen kehittymättömiä yksilöitä. Saarinen kertoo tutkimuksesta, joka osoittaa tunneällyn nousevan tasaisesti aina 50 ikävuoteen saakka. Tämän jälkeen siihen tulevaa notkahdusta Saarinen selittää 50 ikävuoteen kuuluvalla elämänvaihekriisillä, kun lapset muuttavat pois kotoa ja ura on tasaista. Tunneällymittausten tulokset voivat vaihdella paljonkin elämäntilanteesta riippuen.

Psykologian tohtori Daniel Golemanin tutkimukset todistavat, että tunneällyn kokonaismäärä ei riipu sukupuolesta, mutta tunneällyn eri osa-alueet erottelevat miehiä ja naisia jonkin verran. Naiset ovat luonnostaan parempia interpersoonallisissa tunneälytaidoissa, kun miehet taasen intrapersoonallisissa ja sopeutumiseen kuuluvissa tunneälytaidoissa. Naiset ymmärtävät tunteensa paremmin ja ovat empaattisempia, vuorovaikutustaitoisempia sekä sosiaalisesti enemmän vastuuntuntoisia. Miesten vahvoja osa-alueita ovat itsetuntemus, itsenäisyys, joustavuus, stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyky. (Goleman 1999, 19-20; Saarinen 2001, 30-31.)

Daniel Golemanin tutkimukset osoittavat sen, että tunneäly on työssä menestymistä ennustettaessa tärkeämpi tekijä kuin kognitiivinen älykkyys. Golemanin tutkimusten mukaan älykkyysosamäärällä on parhaimmillaan 25 prosentin merkitys urakehitykseen ja heikoimmillaan

prosentti on 4-10. EQ-i testien käyttö antaa jopa 26-kertaisen selitysarvon verrattuna älykkyysosamäärään. Tutkimus nostaa kyllä myös esiin sen, ettei pelkkä tunneäly ole avain menestymiseen ja kaksi kolmasosaa tekijöistä, jotka vaikuttavat menestymiseen jäävät vaille selitystä. Tällaisia tekijöitä, joita on perinteisesti ollut vaikea tutkia ovat esimerkiksi persoona, temperamentti, työhistoria ja sosiaalinen asema. Tunneäly on kuitenkin luotettava ja hyvä erottelija esimerkiksi, kun etsitään työssään mielestään menestyviä ja ei-menestyviä ihmisiä. Sellaiset henkilöt, jotka eivät mielestään pärjää työssään saavat jokaisella tunneällyn osa-alueella heikompia tuloksia kuin sellaiset, jotka suhtautuvat optimistisesti tuloksiinsa. Tämä sama soveltuu myös oman terveyden ja vaikkapa avioliiton onnellisuuden arviointiin: tunneälykkäät henkilöt kokevat hallitsevansa nämäkin osa-alueet vähemmän tunneälykkäitä paremmin. (Saarinen 2001, 31-32; Goleman 1999, 33-35.)

Tutkimuksissa ja arkikokemuksissa on olemassa näyttöä tunneällyn lisäämisen ja kehittämisen hyödyistä työelämässä. Tunneäly antaa yksilöiden luovuudelle tilaa ja se saa voimansa stressittömyydestä ja rauhallisuudesta. Johtamistutkimukset kertovat, että jopa kaksi kolmasosaa kyyyistä, jotka vaikuttavat menestymiseen ovat luonteeltaan emotionaalisia tai sosiaalisia. Mitä korkeammalle johtamisen portaissa mennään, sitä enemmän niiden merkitys kasvaa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 51-52.) Tunneäly ja yleinen johtamistyössä menestyminen liittyvät yhteen tutkitusti. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 80).

3 Tunnejohtaminen

Tässä luvussa avataan ensin yleisesti tunnejohtajuutta terminä ja sen jälkeen pureudutaan tarkemmin siihen, mitä tunnejohtajuus johtamistyylinä tarkoittaa. Lisäksi luvussa käsitellään tunteiden perustutkimuksesta koottavat tunneosaamisen viisi eri teesiä, joilla on ihmisten johtamisessa tärkeä merkitys. Lopuksi avataan tunnejohtajuutta organisaatiossa ja tuodaan konkreettinen esimerkki tunneälykkästä esimiestyöstä.

3.1 Tunnejohtaminen yleisesti

Suuret johtajat liikuttavat meitä. He sytyttävät intohimomme ja inspiroivat meitä parhaiten. Yrittäessämme selittää, miksi he ovat niin tehokkaita, alamme puhua strategiasta, visioista tai vahvoista ideoista. Todellisuus on paljon primaarisempi: Suuret johtajat työskentelevät tunteiden kautta. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 3.) Johtamisen haasteena on olla vahva, mutta ei tyly; mukava, mutta ei heikko; rohkea, mutta ei kiusaaja; ajattelevainen, mutta ei laiska; nöyrä, mutta ei arka; ylpeä, mutta ei ylimielinen; hauska, mutta ei typerä. (Stein 2017, 77).

Kaikessa, mitä johtajat ryhtyvät tekemään - oli se sitten strategian luomista tai tiimien toimien liikkeelle vientiä - onnistuminen riippuu siitä, miten he sen tekevät. Vaikka johtajilla olisi kaikki muu kohdillaan, mutta he epäonnistuvat ensisijaisen tärkeässä tehtävässä ajaa tunteita oikeaan suuntaan, mikään mitä he tekevät ei voi onnistua niin kuin se voisi tai sen

pitäisi. Esimerkiksi sillä, miten johtaja kertoo päätetyistä asioista, on suuri vaikutus ryhmään. Johtajan puhuessa suoraan sydämestään ja ollessa kannustava, on vaikeankin asian käsittelyn jälkeen ilmapiiri positiivinen ja optimistinen. Vähäsanaisella, jyrkällä lähestymistavalla saadaan vain aikaan vastarintaa ja vihamielisyyttä. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 4.)

Kun suurin osa ihmisistä tunnistaa johtajan mielialan vaikuttavan suuresti organisaatioon, tunteet nähdään usein liian henkilökohtaisina ja määrittelemättöminä, jotta niistä voitaisiin puhua mielekkäästi. Tutkimukset sillä saralla kuitenkin osoittavat kiinnostavia seikkoja esimerkiksi siitä, miten johtajan tunteiden vaikutusta voidaan mitata ja millaisia tehokkaita keinoja johtajat ovat löytäneet ymmärtääkseen ja kehittääkseen tapaa, jolla käsittelevät omia ja muiden tunteita. Ymmärrys tunteiden voimakkaasta merkityksestä työyhteisössä erottaa parhaat johtajat muista. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 4-5.)

Tunteiden johtamisen kyky riippuu johtajan emotionaalisesta älykkyydestä. Tunneälyä voidaan pitää eräänä keskeisimpänä nykyaikaisen johtajuuden elementtinä. Ihmisten johtaminen on erityisesti toisten ihmisten kanssa vuorovaikuttamista. Voidaksemme johtaa itseämme ja muita itseohjautuvuuden ja motivoituneisuuden suuntaan, tulee meidän ymmärtää taustalta löytyvien tunteiden toimintamekanismeja sekä vaikutuksia. (Salonen 2017, 237.) Emotionaalinen lukutaito on perusta johtajan tunneälylle. Tunneälykkään johtamisen ei tule olla epävaaka johtamista, jossa käyttäydytään impulsiivisesti, miten milloinkin sattuu tunteemaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 61.)

Aikaisemmin tunneälyä johtamisessa ja organisaatiossa pidettiin pehmeänä arvona. Nykyisin kuitenkin ymmärretään sen olevan johtamisen tärkeää ydintä. Organisaatiot, jotka tähtäävät menestykseen, asettavat ihmisten johtamisen elementin ainakin yhtä tärkeäksi perinteisen johtamisen alueiden kanssa. Modernit johtoryhmävalmennukset eivät enää keskity pelkästään tavoitteiden määrittelemiseen ja tulosten seurantaan, vaan tärkeämmässä roolissa ovat ihmisten innostaminen ja motivointi täyden potentiaalinsa hyödyntämiseksi. (Salonen 2017, 237.)

3.2 Johtamistyylinä tunnejohtaminen

Perustehtävä johtamiselle on johtaa keskustelua ja yhteisön tunnetilaa. Tämä saadaan aikaan pyrkimällä tietoisesti herättämään ihmisissä myönteistä resonointia sen sijaan, että herätettäisiin riitasointuja. Esimiehen omaa tunne-elämää koskeva itsetuntemus on keskeisenä työvälineenä tunneosaavassa johtamisessa. Esimiestyö ei ole ainoastaan päätöksentekoa ja vastuunkantoa, vaan myös emotionaalista työtä, jossa vaikutetaan toisten ihmisten tunteisiin omalla käyttäytymisellä sekä tunnetasapainoisuudella. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 11.) Esimies joutuu myös kannattelemaan työyhteisön tunteita ja se asettaa esimiehen joskus epämieluisaankin tilanteeseen. Esimies vastaanottaa, sietää, muokkaa ja suodattaa näitä tun-

teita. (Grata 2005, 164-166.) Sellaista työtä, jossa ihminen käyttää omia tunteitaan saadakseen toivomansa mielialan toisissa aikaa, on ryhdytty kutsumaan emotionaaliseksi työksi. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 24).

Salonen (2017, 237) kertoo, kuinka ennen vahva johtajuus on perustunut vahvaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn, mutta uuden ajan johtaminen perustuu vallan, vastuun ja päätöksenteon delegointiin. Johtajan täytyy kyetä luomaan sellaiset olosuhteet, joissa hänen joukkonsa ja sen jäsenet innostuvat ja näin pystyvät yltämään parhaisiin suorituksiin. Johtajan tulee myös ohjata joukkojensa työskentelyn innosta syntyvää energiaa toteuttaakseen organisaation tavoitteet. Kontrollilla ja ohjeistuksella ei saada tällaista energisyyden ja tehokkuuden johtamista tehdyksi. Hyvän johtajan on autettava, tuettava ja kannustettava työntekijöitä kohti menestystä, vastuun ottamista sekä päätöksentekoa. Aaltio (2008, 198) kirjoittaa, että tunteiden johtamisen tyyli eroaa muista resursseista kuten esimerkiksi rahan käsittelystä ja toteaa, että johtamisen kohteena ovat organisaation jäsenten tunteet ja yhteisön tunneilmapiiri, siinä missä liiketoimintakin. Alaisten tunneprosessiin vaikuttaminen positiivisesti mahdollistuu sellaiselle johtajalle, joka ymmärtää alaistensa tunteiden merkityksen heidän elämässään.

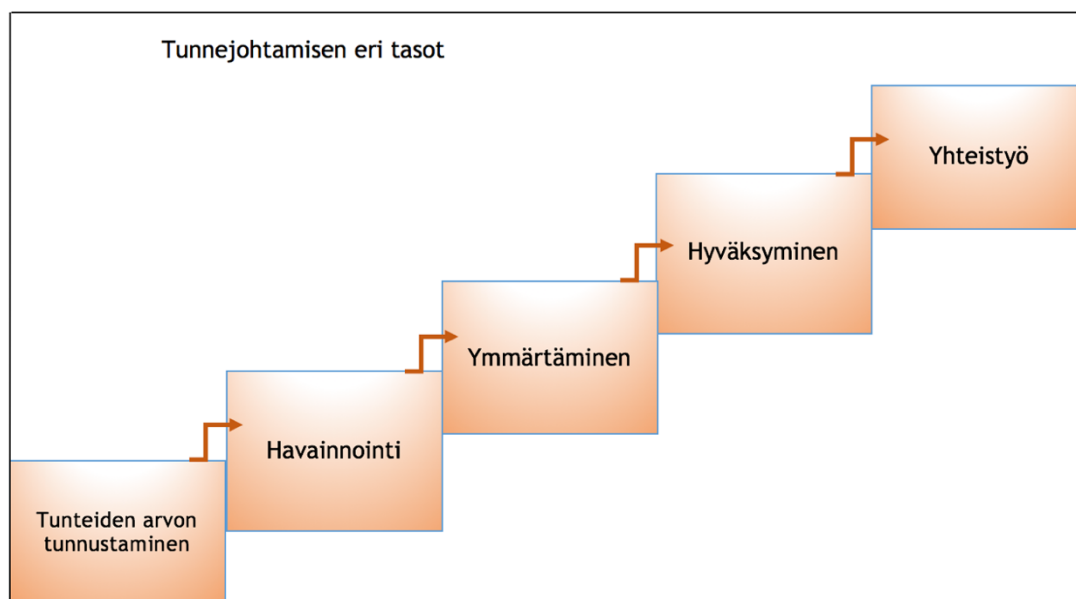
Vallan, vastuun ja päätöksenteon siirtyessä enemmän työntekijöille itselleen, muuttuu organisaation kulttuuri proaktiivisemmaksi, energisoivammaksi ja joustavammaksi. Avainasemassa tässä kaikessa on johtajan ja esimiehen kyvykyys tunnistaa, ymmärtää, ohjata ja herättää tunteita. Uuden ajan johtajuus on palvelevaa ja sellaista, että johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, heidän hyvinvoinnistaan sekä haluaa kannustaa työntekijöitään menestykseen. (Salonen 2017, 237.) Aaltio (2008, 198) kirjoittaa, että johtajilta odotetaan alaisiinsa kiinnostuneisuutta myös ihan henkilötasolla. Tunneosaava esimies osaa luoda ja luo positiivisen ilmapiirin. Hän kykenee vaikuttamaan ja viestimään myös tunnetasolla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 53). Hyvä johtaja osaa vaikuttaa tunteisiin. Johtajat kohtaavat päivittäin lukuisia eri tunteita ja esimiehen onkin hyvä ymmärtää niiden syyt ja syntytapa. (Hiltunen 2011, 85-86.) Toki johtajalle voi olla haastavaa ymmärtää ja käsitellä näitä tunteita. (Aaltio 2008, 199). Tunneosaava esimies kykenee luomaan uusille yhteistyöverkoille mahdollisuuksia ja tilanteen niin vaatiessa myös sopeuttaa omaa tyyliään. Hän on terve itseluottamukseltaan. Suomalainen tunneälytutkija Marja Kokkonen on listannut suuren joukon sosiaalisia vaikutuksia, jotka yhdistyvät hyvään tunneosaamiseen. Hänen listaamiaan vaikutuksia ovat esimerkiksi hyvä sosiaalinen toimintakyky, kyky ottaa huomioon toiset ja toisten näkökulmat, sosiaalisen tuen määrän runsaus, epäitsekäs käyttäytyminen, yhteistyökyvykyys ja tyytyväisyys avioliittoon. Hyvällä tunneosaamisella on tutkitusti todettu olevan yhteys empatiakykyyn, lämpimään vanhemmuuteen, elämäntyytyväisyyteen sekä väkivaltaisuuden vähäisyyteen ja häiriökäyttäytymiseen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 48-49.) Tunneosaamaton esimies sen sijaan

on usein kireä ja varautunut pitäytyen asialinjalla ja tuo itseään ylikorostetusti esille. Tällainen esimies ei ole kiinnostunut solmimaan uusia yhteistyösuhteita ja toimii tilanteesta riippumatta aina jäykästi. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 53.)

Lisäarvon luominen on organisaation tavoite pitkällä tähtäimellä. Paras keino sen tekemiseksi on johtaa ihmiset kohti oman kyvykkyytensä ja potentiaalinsa saavuttamista. Ihmisten rohkaiseminen ja energisoiminen tapahtuu tunteiden avulla. Myönteinen tunneside asiaan tekee ihmisten siihen sitoutumisesta helpompaa. Toisin sanoen positiivisten tunteiden herättäminen työntekijöissä johtaa työntekijöiden parempaan uusiutumiskykyyn, uusien lähestymistapojen keksimiseen sekä kirkkaampaan ajatteluun. (Salonen 2017, 237.) Emotionaalinen lukutaito on perusta johtajan tunneälylle. Tunneälykkään johtamisen ei tule kuitenkaan olla epävakaa johtamista, jossa käyttäydytään impulsiivisesti, miten milloinkin sattuu tuntemaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 61.) Hyvät tunneosaajat käyttävät tottuneesti tunteita toimintansa suunnittelussa ja henkisessä kasvussa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 94). Empatian osoittaminen toimii välineenä ristiriitojen tehokkaaseen välttämiseen. Empatian viestintä tapahtuu pääosin tiedostamattomilla ilmeillä ja eleillä ja näiden tietoisempi käyttö on nimenomaan esimiehen tunneälyosaamista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 62.) Tunneosaava esimies ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies olisi aina mukava ja kaikkien kanssa toimeentuleva, eikä koskaan tekisi ikäviä päätöksiä välttäen toisten mielten pahoittamista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 10).

3.3 Tunnejohtamisen tasot

Grata (2005, 46-47) kirjoittaa, että esimiehen on tarpeellista ymmärtää dynamiikkaa liittyen tunteisiin. Tämä auttaa häntä hyväksymään erilaiset tunteet niin itsessään kuin myös alaisissaan. Kuvio 5 havainnollistaa tunteiden johtamisen eri tasoja, jonka alimpaan tasoon kuuluu tunteiden havainnoiminen ja kokeminen. Esimiehen havaitessa tunteet ja nimetessä ne eli tunnistaessa ne, voi hän alkaa myös ymmärtää niitä. Kun tunteet on ymmärretty, on esimiehen mahdollista hyväksyä ne omaan ja toisten kokemusmaailmaan kuuluvaksi osaksi. Vasta silloin, kun esimies ymmärtää ja hyväksyy nämä tunteet, mahdollistuu tunteiden saaminen osaksi hänen omaa käyttöpäömaansa. Tämä näkyy esimerkiksi tunnejohtamistaitoina erilaisissa työtilanteissa. Käyttöpäöma mahdollistaa myöskin laadullisesti hyvän yhteistyön. Tavoite siis on tukea perustehtävää tunteiden johtamisella mahdollistuvan yhteistyön kautta.

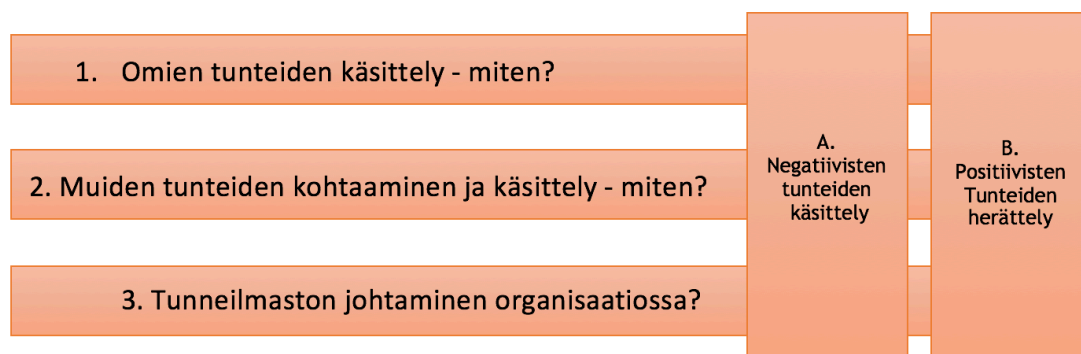


Kuvio 5 Tunnejohtamisen tasot (Grata 2005, 47.)

Siihen, milloin mikäkin tunne tulee, voimme harvoin vaikuttaa. Voimme kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka kauan tunne kestää. Tunneälykkäät ihmiset pääsevät tunteidensa kanssa eteenpäin. (Jabe 2006, 235.) Kyvyttömyys tunnistaa omat tunteensa tekee ihmisistä tunteidensa uhreja. Antautuessaan tunteidensa vietäväksi sujuvat asiat vain silloin, kun mieli on hyvä. Huonolla tuulella mikään ei onnistu. Hyvä johtaja kykenee tunnistamaan omat sekä toistenkin tunteet, muttei ole kuitenkaan tunteiden armoilla. Hän pystyy tarkkailemaan itseään tunne-myrskyjenkin keskellä. Etäisyyden otto on kuin yhden askeleen astuminen taaksepäin. Näin tunne-myrskyjenkin keskellä oman tunnetilan tarkastelu ulkopuolisen silmin on mahdollista. (Jabe 2017, 240-241.)

Rantanen (2013, 27) on luonut selkeän kaavan, tunteisiin vaikuttamisesta ja tunteiden johtamisesta (kuvio 6). Se havainnollistaa selkeästi tunteisiin vaikuttamisen välillä ehkä sekavaksi-kin tulkitut tasot. Tunteisiin vaikuttamisella on kaksi suuntaa: negatiivisten tunteiden käsittely ja positiivisten tunteiden käsittely. Se miten kyetään kohtaamaan, käsittelemään tai ilmaisemaan negatiivisia tunteita, on negatiivisten tunteiden käsittelyn keskeinen kysymys. Näiden tunteiden käsittely on erityisen tärkeää niin fyysisen kuin psyykkisenkin hyvinvoinnin kannalta. Positiivisten tunteiden käsittelyn pääkysymys on se, kuinka pystyisimme herättelemään iloa eri tavoin ja miten esimerkiksi innostusta ja ylpeyttä luodaan? Miten voisin tulla onnelliseksi? Näiden suuntien lisäksi on tunteiden johtamisessa vielä kolme tasoa. Omien tunteiden käsittely on näistä ensimmäinen. Tämä kohta on tunteisiin vaikuttamisen perusta, sillä omien tunteiden myötä elämästä tulee mielekästä ja käsittelemällä omat tunteet, se luo pohjan toisten tunteisiin vaikuttamiselle. Toinen taso on kohdata toisten tunteet, eli kysymys on

kuinka päivittäisessä elämässä muiden tunnereaktioiden kohtaaminen ja käsittely tapahtuu? Tällaiset taidot ovat hyvin tärkeitä kohdatessa ihmisiä erilaisissa tilanteissa. Kolmas, viimeinen taso on koko ihmisjoukon tunneilmaston johtaminen. Organisaation johdolle kyky johtaa tunneilmastoa on erittäin tärkeää. Kyky herättää esimerkiksi innostusta ja kiinnostusta organisaatiossa, sekä kyky kohdata lamaantunut tai innoton ilmapiiri ovat oleellisia ja koko organisaation menestymisen edesauttamiseksi elintärkeitä.



Kuvio 6 Tunteisiin vaikuttamisen tasot ja risteyskohdat (Rantanen 2013, 27.)

Nämä kaksi suuntaa kolmen eri tasonsa kanssa muodostavat kuusi eri risteyskohtaa, jotka ovat:

1A: Käsiteltävänä omat negatiiviset tunteet

1B: Heräteltävänä omat positiiviset tunteet

2A: Muiden negatiivisten tunteiden kohtaaminen

2B: Muiden positiivisten tunteiden herättely sekä lujittaminen

3A: Negatiivisten tunteiden kohtaaminen organisaatiossa

3B: Positiivisten tunteiden herättely sekä lujittaminen organisaatiossa

(Rantanen 2013, 27.)

3.4 Tunneosaamisen viisi teesiä

Aalto-Setälä ja Saarinen (2009, 44-45) kirjoittavat siitä, kuinka tunneosaamisen näkökulmasta tunteiden perustutkimuksesta saadaan koottua viisi keskeistä teesiä. Ihmisten johtamisessa näillä kaikilla on tärkeä merkitys. He esittelevät teoksessaan myös John Mayerin ja Peter Saloveyn vuonna 1997 kehittämän tunneälyn kykymallin.

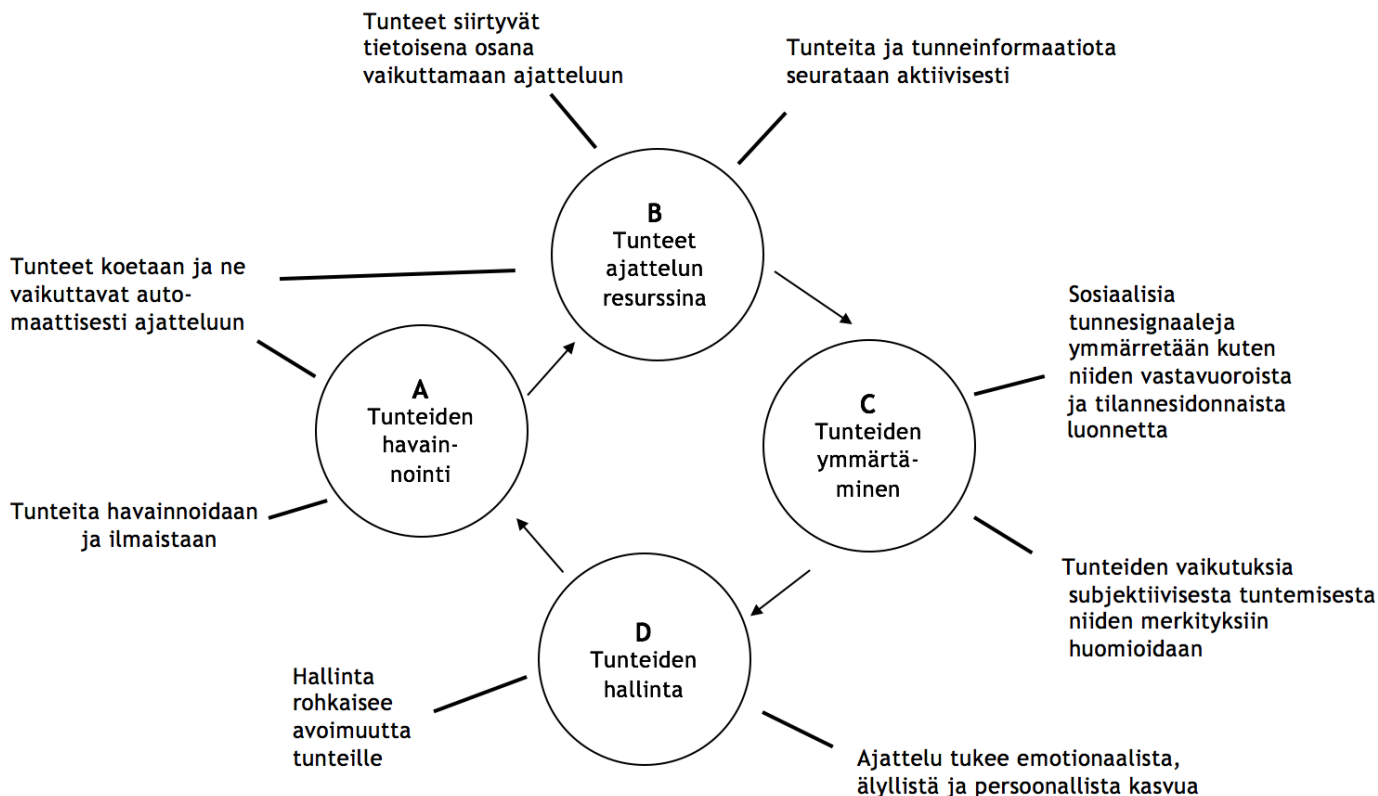
Tunneosaamisen viisi teesiä ovat:

- Tunteet ovat yleismaailmallisia.
- Tunne on informaatiota.
- Voimme koettaa jättää tunteet huomiotta, mutta se ei kuitenkaan kannata.
- Voimme koettaa salata tunteemme, muttemme onnistu siinä niin hyvin kuin luulimme.
- Analysoidut tunteet ovat aina osa tehokasta päätöksentekoa.

Tunteet yhdistävät meitä kaikkia, olimme sitten kuinka erilaisia tahansa tai lähtöisin eri oloista. Tunteet ja tarpeet niiden takana ovat kaikilla ihmisillä yhteisiä. Jos tunteiden katsotaan olevan informaatiota ja sen tiedon hyödyntäminen katsotaan tunnetaitoina sekä -kykyinä, voidaan esimerkiksi olettaa lämpimän ja sosiaalisen käyttäytymisen takana olevan erinäisiä kykyjä ja taitoja. Tällaisia taitoja ja kykyjä voivat olla esimerkiksi omien sekä toisten tunteiden tunnistaminen ja kyky ennakoida tunnereaktioita, joita pystytään mittaamaan objektiivisemmin kuin luonteenpiirteitä. Henkilö voi olla kiva tai kylmä, ulospäin suuntautunut tai introvertti eikä nämä seikat vaikuta hänen tunneinformaation käsittelykykyyn. Puhutaan taidoista, joita kaikki voivat kehittää omassa itsessään aivan kuten neulomista tai kalastamistakin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 44-45.)

Aalto-Setälä ja Saarinen (2009, 45) kirjoittavat tunneällyn olevan yksilön kykyä hyödyntää ympärillään ja itsessään olevaa tunneinformaatiota niin omassa ajattelussaan kuin myös toiminnassaan. Tunteita ja tunneinformaatiota ei näin ollen kannata jättää huomioimatta ja tunteet kuitenkin vaikuttavat aina kaiken tekemisemme taustalla halusimme tai emme. Tietoisuus omista sekä toisten tunteista on lähtökohta ja perusta tunneosaamisen muille alueille. Tunteiden salailu itseltään ja muilta tuhoaa tunneosaamisen koko pohjan ja harvoin se onnistuu. Salonenkin (2017, 250) kirjoittaa, ettei ole rakentavaa tunteiden hallintaa piilotella tunteitaan, vaikka välillä ahdistavien ja vaikeiden tunteiden sivuuttaminen tuntuisikin houkuttelevalta. Se, että kieltää tunteensa kuormittaa henkilöä itseään sekä hänen kanssaan vuorovaikuttavia ihmisiä. Tunneällyn kykymallissa (kuvio 7) tunteiden refleksiivinen säätely sekä hallinta ovat hierarkkisesti tunneosaamisen kehittynein tai vaikein osa-alue. Refleksiivinen säätely ja hallinta tarkoittavat sitä, että tiedostetut sekä ymmärretyt tunteet otetaan käyttöön aktiivisesti voimavaroiksi sen sijaan, että ne vain vaikuttaisivat taustalla vaivihkaa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 45.)

Tunneällyn kykymalli



Kuvio 7 Tunneällyn kykymalli (Aalto-Setälä & Saarinen 2009,45-46.)

3.5 Tunnejohtaminen organisaatiossa

Johtajat ovat nähneet liian kauan tunteet organisaation rationaalisen operoinnin tiellä. Hiljattain tunteiden merkitys liike-elämässä on kuitenkin vihdoinkin ymmärretty ja tunteiden merkityksen väheksymisen aika alkaa olla ohi. On tärkeää, että organisaatiot joka puolella ymmärtävät tunnejohtamisen hyödyt. Goleman, Boyatzis ja McKee kertovat teoksessaan hyvän esimerkin tunnejohtamisesta organisaatiossa. 11. päivä syyskuuta 2001 Yhdysvalloissa tapahtuneessa hirvittävässä onnettomuudessa korostui tunnejohtamisen rooli, erityisesti ihmisten tragedian ja kriisin hetkellä. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, xv-xvi.)

Kirjoittajat kertovat Mark Loehr nimisestä teknologiayrityksen toimitusjohtajasta, jonka työntekijöitä, heidän perheitään ja ystäviään kuoli tragediassa. Loehrin ensimmäinen reaktio tilanteeseen oli kutsua kaikki työntekijät toimistolle - ei työskentelemään, vaan jakamaan ajatuksiaan ja purkamaan tunteitaan. Seuraavina päivinä Loehr oli läsnä työntekijöidensä surussa ja hän kehotti heitä puhumaan läpikäymistään tunteistaan. Iltaisin Loehr jopa lähetti työntekijöilleen sähköpostiviestin, jossa hän kävi läpi tapahtuneen henkilökohtaista puolta. Hän meni vielä askeleen pidemmälle rohkaisemalla ja ohjaamalla keskustelua siitä, minkälaisella

toiminnalla voisi löytää merkityksen sen kaiken kaaoksen keskellä. Toiminnan olisi hyvä olla sellaista, johon kaikki voisivat osallistua ja jolla kaikki voisivat auttaa. Sen sijaan, että he olisivat tehneet ryhmälahjoituksen, päättivät he lahjoittaa yrityksen yhden kokonaisen päivän kaupankäynnin tuotot tragedian uhreille. Normaalisti päivän tulos on yrityksessä vaihdellut puolen miljoonan ja miljoonan dollarin välillä. Lahjoitus kuitenkin herätti asiakkaissa erityistä innostusta ja tämä nosti yrityksen tuloksen jopa yli kuuteen miljoonaan dollariin. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, xv-xvi.)

Jatkaakseen paranemisprosessia, Loehr pyysi työntekijöitään tekemään muistikirjan, johon he kirjaisivat ajatuksiaan, pelkojaan ja toiveitaan tulevien sukupolvien luettavaksi ja jaettavaksi. Se poiki sähköpostiin runojen, tarinoiden ja ajatusten tulvan - ihmisten puhe tuli suoraan sydäimestä. Tämän kaltaisen kriisin kohdatessa päät kääntyvät johtajaan emotionaalista johtamista odottaen. Johtajan näkemyksellä on erityinen painoarvo ja johtaja voi tarjota ryhmälle oikean tarkoituksen ja ymmärrystä emotionaalisen johtamisen myötä. Mark Loehr suoritti rohkeasti yhden johtamisen tärkeimmistä tehtävistä: vaikeassa tilanteessa kaaoksen keskellä hän auttoi itseään sekä alaisiaan löytämään tarkoituksen. Hän loi emotionaalisen ilma-
piirin, jossa vaistonvaraiset ajatukset ja tunteet oli mahdollista jakaa ja nivoa yhteen. Hän puki sanoiksi sen, mitä kaikki tunsivat sydämissään. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, xvi.)
Isokorpi ja Viitanen (2001, 60) kirjoittavatkin, että tunneäly on empatiaa sekä hengenluontia ja sellaiset henkilöt, joilla ovat tunne ja äly tasapainossa, vievät eteenpäin koko työyhteisöä ja sen henkeä. Aivan kuten Golemanin ja kumppaneiden esimerkissä, toimitusjohtaja vei työyhteisöä eteenpäin kriisin hetkellä hyvien tunnetaitojensa avulla.

Jabe (2006, 238) kirjoittaa, että hyvä esimies kykenee parantamaan alaistensa itsetuntoa ja kertoo Robert A. Moawadin sanoneen, että parhaat esimiehet kykenevät jopa tekemään työntekijöistään parempia ihmisiä. Esimiehen tulisi muistaa se, ettei ihmisille ole väliä sillä, miten paljon esimies tietää ja osaa. Työntekijöille merkitsee se, kuinka paljon esimies välittää heistä. Työntekijöiden aistiessa esimiehen tärkeysjärjestyksen olevan pielessä siten, ettei työntekijät ole esimiehen arvojärjestyksen kärjessä, näkyy se suoraan työmotivaatiossa. Johtaminenhan on nimenomaan asioiden tekemistä muiden ihmisten avulla. Henkilöstön pitäisi jo pelkästään tämän seikan vuoksi olla esimiehen tärkeysjärjestyksen kärjessä. Monesti kuitenkin tärkeysjärjestyksen kärkipaikkaa pitävät yrityksen omistajat tai asiakkaat oman henkilöstön sijaan.

Tunneäly työelämässä on samaa tilanneälyn ja tilanneherkkyyden kanssa. Esimerkiksi muutostilanteissa ilmenee suuria tunteita ja tällaisissa tilanteissa pelkät rationaaliset syyt eivät riitä ja tehoa. Asiaperustein ratkaisuja ei saada tehdyksi, ellei oteta huomioon niiden tunnepohjaisia ulottuvuuksia, esimerkiksi organisaation hierarkiamuutoksia, muutospelkoa ja ratkaisujen esitysajankohtaa ja -tapaa. Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon voimakkaasti, nykyaikana ei voida unohtaa tunteita päätettäessä asioista. Tunteen ja älyn ollessa tasapainossa se näkyy

työyhteisön tehokkuutena ja herkkyytenä. Työ tehdään tunteella ja järjen avulla saadaan aikaan hyvä lopputulos. Tunneälyn käyttö johtaa parempiin tuloksiin ja se vaatii taidokasta yhdistelyä tunteen ja älyn välillä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 60-61.) Aaltio (2008, 227) puolestaan kirjoittaa, että tunteet eivät ole pelkästään työkalu parempiin tuloksiin, vaan niillä on myös merkittävä yhteys työhyvinvointiin. Jabekin (2006, 241-243) tuo esiin tunneosaamisen tärkeyttä organisaatiossa. Esimies voi saada paljon hyvää aikaan ymmärtämällä ja tunnistamalla tunteita työyhteisössä. Amerikkalainen valmentaja, kirjailija, johtaja ja puhuja Robert A. Moawad on puhunut siitä, kuinka esimiehellä on paljon tehtävissä alaistensa itsetunnon kohentamiseksi. Muun muassa työntekijöiden arvostamisella, työntekijöille omien valintojen ja päätösten teon mahdollistamisella ja heidän kannustamisellaan on suoraan vaikutusta työntekijöiden itsetuntoon.

Isokorpi ja Viitanen (2001, 244) toteavat, että hyvillä tunnetaidoilla on suora yhteys työyhteisön hyvinvoinnin lisääntymiseen sekä myös työviihtyvyyteen. Tunnetaidot edesauttavat erikikäisten henkilöiden kohtaamisen onnistumista ja työyhteisössä toistensa ymmärtämistä. Työssä jaksamisenkin kannalta oleellista on viihtyä työpaikalla. Myöskin Aalto-Setälä ja Saari- nen (2009,23) yhtyvät tähän ja kirjoittavat, että tunneosaamisella on paljon annettavaa uupuvien työkyvykkyyden ja työn ilon lisäämisessä, sillä tunteet ja tunne-elämän tasolla näkyvät häiriöt ovat aikaisia signaaleja työuupumuksesta. Merkittävä apu työyhteisön hyvinvoivana pitämiseen on tunneosaamisen lisääminen yksilö- sekä organisaatiotasolla. (Aalto-Setälä & Saari- nen 2009, 29).

Tarpeet ja tunteet tapaavat muuttua yhtenäen, joten tunteiden johtaminen on prosessina jatkuva. Siihen ei ole, eikä ole myöskään tehtävissä käsikirjaa, joka auttaisi reagoinnissa. Tunnejohtaminen edellyttää hyvää pelisilmää ja hienovaraista, muita arvostavaa sekä kun- nioittavaa asennetta. Johtaakseen tunteita on tunteille annettava tilaa syntyä, elää ja muut- tua. On tunnistettava se, minkälaisissa olosuhteissa mikäkin tunne syntyy ja sitten yksinker- taisesti vain luotava sellaiset olosuhteet. Se, että kriteerit olosuhteille vaihtelevat aina tilan- teiden mukaan tuo omat haasteensa tähän. Halutessamme herättää innostumisen ja luovu- den tunteita, olosuhteiden täytyy olla erilaiset kuin mitä niiden tulisi kriisitilanteen tai kaak- sen keskellä olla. Ihmiset onneksi reagoivat ympäristöönsä nopeasti oli sitten kyse hyvästä tai pahasta eli toisin sanoen negatiivisissa olosuhteissa voimme huonosti ja positiivisiin olosuhte- siin päästessämme piristymme ja voimme paremmin. Johtaja voi siis jo pelkällä tunneilmas- ton parantamisella saada aikaan näkyviä tuloksia ja muutosta. (Salonen 2017, 247.)

4 Kyselytutkimus

Tässä luvussa kerrotaan aluksi tutkimukseen valitusta tutkimusmenetelmästä, eli määrälli- sestä kyselytutkimuksesta. Ensimmäisessä alaluvussa avataan syitä valitulle tutkimusmenetel- mälle ja kerrotaan tarkemmin tutkimusprosessista. Toisessa alaluvussa ryhdytään käymään läpi tutkimuksen tuloksia määrälliselle tutkimukselle ominaisten tulosten kuvaamisen keinoin.

Tutkimuksen tulokset on ryhmitelty kysymysten mukaan osa-alueisiin, jotka ovat perustietoja kartoittavat kysymykset, tunneällyn merkitystä selvittävät kysymykset ja esimiehen tunne-osaamisen merkitystä selvittävät kysymykset.

4.1 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi ja sen avulla pyritään ymmärtämään kysymyksiä liittyen prosenttiosuuksiin ja lukumääriin. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää otosta, joka on tarpeeksi suuri sekä edustava. Standardoidut tutkimuslomakkeet valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa ovat yleisesti aineiston keruussa käytettyjä. Numeerisia suureita hyödyntämällä kuvataan asioita ja taulukoita sekä kuvioita hyödyntäen voidaan tuloksia havainnollistaa. Olemassa olevan tilanteen selvittämiseen on kvantitatiivinen tutkimus mainio, mutta sen avulla ei voida selvittää syitä asioille. (Heikkilä 2008, 16.) Määrällisellä tutkimuksella voidaan antaa yleinen kuva suhteista ja eroista muuttujien välillä vastaten kysymyksiin miten usein, kuinka paljon ja kuinka moni. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan tutkimustieto numeroina ja tulokset myöskin esitetään numeroina. (Vilka 2007, 13-14.)

Tutkimus toteutettiin survey- eli kyselytutkimuksena, joka tarkoittaa sitä, että kysely on suunniteltu ja että aineistoa kerätään standardoidusti. Tämä tapa tiedon keräämiseen on tehokas sekä taloudellinen, kun tutkittavia henkilöitä on suuri määrä. (Heikkilä 2008, 18-19.) Sähköisen kyselylomakkeen valintaa tiedonkeruun menetelmäksi puolsi se, että se on nopea, visuaalinen ja jokaiselle vastaajalle samanlainen. Näitä ominaisuuksia pidetään verkkokyselyiden vahvuuksina. (Valli 2015, 44-47).

Tutkimusprosessiksi kutsutaan kokonaisuutta, jonka tutkimuksen lukuisat eri vaiheet muodostavat. Opinnäytetyön tutkimusprosessi käynnistyi määrittämällä tutkimusongelman: Onko tunneällyllä ja -johtamisella merkitys organisaatiossa sen työntekijöille? Prosessi jatkui perehtymisellä aiheesta aikaisemmin toteutettuihin tutkimuksiin, niiden tuloksiin ja teorian tietoon. Huolellisen suunnittelun avulla tiedetään mitä ja miksi tutkitaan, mitä aineistoa käytetään, sekä kuinka tiedot hankitaan, käsitellään ja raportoidaan. (Heikkilä 2008, 22.) Tutkimuksen suunnitteluun sisältyy eräs kyselyn tärkeimmistä seikoista, eli ajoitus kyselyn julkaisulle. Se on hyvä suunnitella tarkasti, jotta ainakaan sen vuoksi vastausprosentti ei jää turhan alhaiseksi. (Vilka 2007, 28.)

Kokonaistutkimusta tehdessä tutkitaan kaikki perusjoukon jäsenet eli alkiot. (Heikkilä 2008, 33.) Kirjallisuudessa perusjoukosta usein käytetään myös termiä populaatio. (Valli 2015, 21.) Kokonaistutkimus on suositeltavaa tehdä silloin, kun perusjoukko ei ole suuri. (Heikkilä 2008, 33.) Tutkimuksen perusjoukko koostuu kohdeorganisaation kyseisen yksikön kaikista jäsenistä (kuljettajista) ja on määrältään 380.

Valli (2015, 43) tuo hyvin esiin asioita, joita kyselylomakkeen rakentamisessa olisi hyvä ottaa huomioon. Kyselylomaketta rakennettaessa kiinnitettiin paljon huomiota kysymysten lukumäärään ja sen myötä kyselyn pituuteen. Se, että kyselyyn vastaaja säilyttää mielenkiintonsa loppuun saakka on tärkeää ja lomakkeen ollessa turhan pitkä, eivät vastaajat välttämättä vastaa siihen tai sitten vastaavat siihen huolimattomasti. Lisäksi huomiota kiinnitettiin lomakkeen ulkoasuun sekä kysymysten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, jotta suuremman vastausprosentin saavuttaminen olisi todennäköisempää. Kysymyksenasetteluksi valittiin valmiit vastausvaihtoehdot. Valli (2015, 70) toteaaakin, että tätä käytettäessä on tärkeää, että jokaiselle vastaajalle löytyy aina vastausvaihtoehto, joka on itselle sopiva. Jotta vastausten analysointi olisi helpompaa ja yksinkertaisempaa, koettiin tarkoituksenmukaiseksi mahdollistaa vastaajille vain yhden oikean vastausvaihtoehdon valinnan. Heikkilä (2008, 50) kirjoittaa, että suljetuista, eli valmiit vastausvaihtoehdot tarjoavista kysymyksistä käytetään myös nimeä strukturoidut kysymykset. Tiedon strukturoinnissa asiat, joita tutkitaan, vakioidaan kaikki kysymyksiksi sekä vaihtoehtoiksi etukäteen. Tämä tehdään niin, että jokaisen on mahdollista ymmärtää kysymys samalla tavalla ja myös niin, että kysymykset on mahdollista myös esittää kaikille samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 14-15.) Kun vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, on kysymys silloin dikotominen. Kysymys, jolla on useita vastausvaihtoehtoja, on monivalintakysymys. Kyse-lyssä on yksi dikotominen kysymys ja muut kymmenen ovat monivalintakysymyksiä. (Heikkilä 2008, 51.)

Tutkimusaineiston kuvaamiseksi on mahdollista käyttää erilaisia menetelmiä kuten taulukkoa, keskilukuja tai graafista esitystä. Tulosten esittämistapaa suunniteltaessa kiinnitettiin huomiota siihen, millaiseen tarkoitukseen tulokset tulevat sekä mietittiin myös lukijan intressejä, jotta tutkimus tarjoaa lukijalle oikeanlaista tietoa. Tulokset tuodaan esiin kuvioin eli sektori-diagrammin avulla, tarkemmin piirakkakuvioin eli kakkudiagrammein. Piirakkakuviot ovat kätevä, visuaalinen tapa havainnollistaa tuloksia sekä se myös säästää lukijaa tarjoten ilmiöstä nopean kokonaiskuvan ilman numeerista prosenttitaulun esittämistä. (Valli 2015, 73-76.) (Vilkkä 2007, 142.) Lisäksi tuloksien esittämisessä apuna käytetään taulukoita eri vastausten tarkempaan vertailuun. Taulukot ovat objektiivinen tapa kuvata useita lukuja pienen tilan puitteissa. (Heikkilä 2008, 149). Vilkkä (2007, 147) kirjoittaa, että määrällisen tutkimuksen tavoitteena on se, että tutkimuksen tulokset esitetään muutoinkin kuin vain numeerisesti. Tutkimuksen tuloksia avataan sanallisesti, jotta niiden sisällön ja laadun parempi ymmärrettävyys mahdollistuu lukijalle.

4.2 Tutkimustulokset

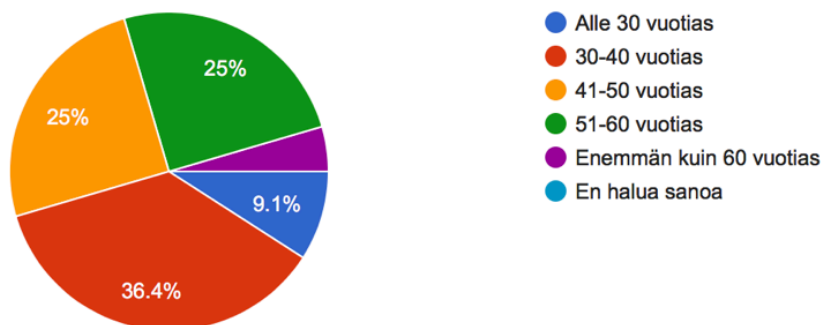
Tutkimus toteutettiin määrällisellä, eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka kohdistettiin etukäteen rajatulle perusjoukolle. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tarkoitus oli selvittää kohdeorganisaatio Nobinan työntekijöiden, linja-autonkuljettajien mielipiteitä tunneälyn ja tunnejohtamisen merkityksestä heidän työssään.

Kysely keskittyi kartoittamaan kuljettajien mielipiteitä tunneälystä ja tunnejohtamisen tärkeydestä työelämässä. Kysely laadittiin sähköisesti Google Forms -pohjalle ja se oli avoinna 9.8.-6.9.2019 välillä. Se kohdistettiin Nobina Oy:n Hakunilan varikon työntekijöille ja julkaistiin Nobinan sisäisessä intrassa. Hakunilan varikolla on 380 kuljettajaa, joista 44 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti kyselyyn on näin ollen noin 12 prosenttia.

Kyselylomakkeessa oli 11 kysymystä, joista kolme ensimmäistä kysymystä olivat perustietoja kartoittavia kysymyksiä ja loput kahdeksan kysymystä keskittyivät itse aiheeseen. Kysymykset on rakennettu niin, että ne selvittävät eri tunneälyn osioiden ja tunnejohtamisen keinojen merkittävyyttä vastaajien keskuudessa. Valmiit vastausehdot antavat suoraan tiedon vastaajien mielipiteistä kysymyksiin. Kaikilla kysymyksillä on valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia avatessa on ne jaoteltu kolmeen alaotsikkoon, jotka ovat *taustatiedot vastaajista*, *tunneälyn merkittävyys* ja *tunneosaamisen merkittävyys esimiestyössä*.

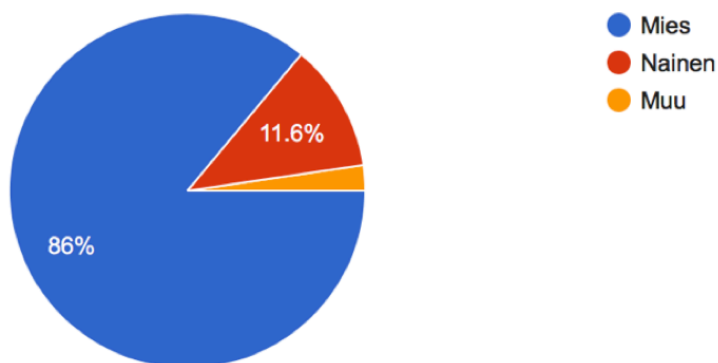
4.2.1 Taustatiedot vastaajista

Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä olivat taustatietoja kartoittavia kysymyksiä. Niillä selvitettiin kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikä, sukupuoli ja työsuhteen kesto.



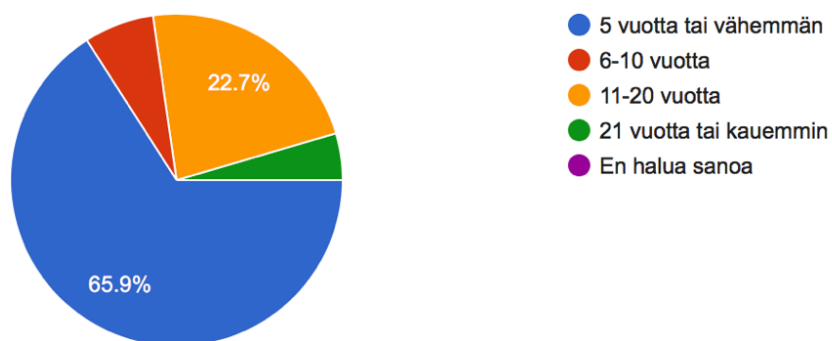
Kuvio 8 Vastaajien ikäjakauma

Kuvio 8 kuvaa *vastaajien ikäjakaumaa*. Kyselyyn vastanneista 44:stä henkilöstä 4 henkilöä (9,1%) oli iältään alle 30-vuotiaita, 30-40-vuotiaita oli 16 henkilöä (36,4%), 41-50-vuotiaita sekä 51-60-vuotiaita oli kumpiakin 11 (25%) ja enemmän kuin 60-vuotiaita oli 2 (4,5%).



Kuvio 9 Vastaajien sukupuoli

Kuvio 9 havainnollistaa *vastaajien sukupuolijakaumaa*. Vastaajista suurin osa (86 prosenttia) oli miehiä. Naisia vastaajista oli 11 prosenttia ja 2 prosenttia on vastannut vaihtoehdon muu. Lisäksi yksi vastaaja on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

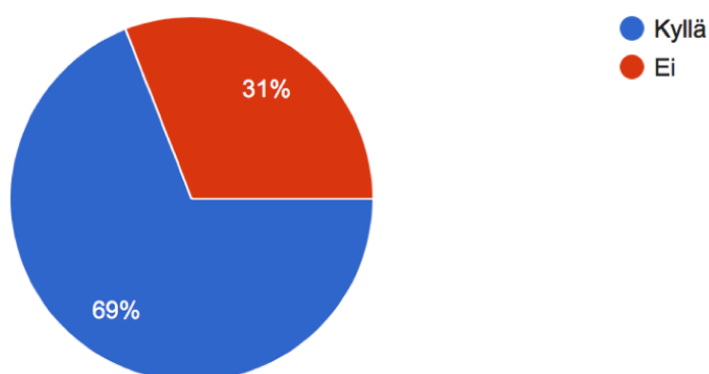


Kuvio 10 Vastaajien työkokemus kohdeorganisaatiossa

Kyselyyn vastanneiden *työkokemus kohdeorganisaatiossa* jakautuu kuvion 10 osoittamalla tavalla. Reilusti yli puolet vastaajista eli 65,9 prosenttia (29 henkilöä) on työskennellyt Nobinalla 5 vuotta tai vähemmän, 6,8 prosenttia (3 henkilöä) on vastannut vaihtoehdon 6-10 vuotta, 22,7 prosenttia (10 henkilöä) vastasi 11-20 vuotta ja 4,5 prosenttia (2 henkilöä) vastasi vaihtoehdon 21 vuotta tai kauemmin.

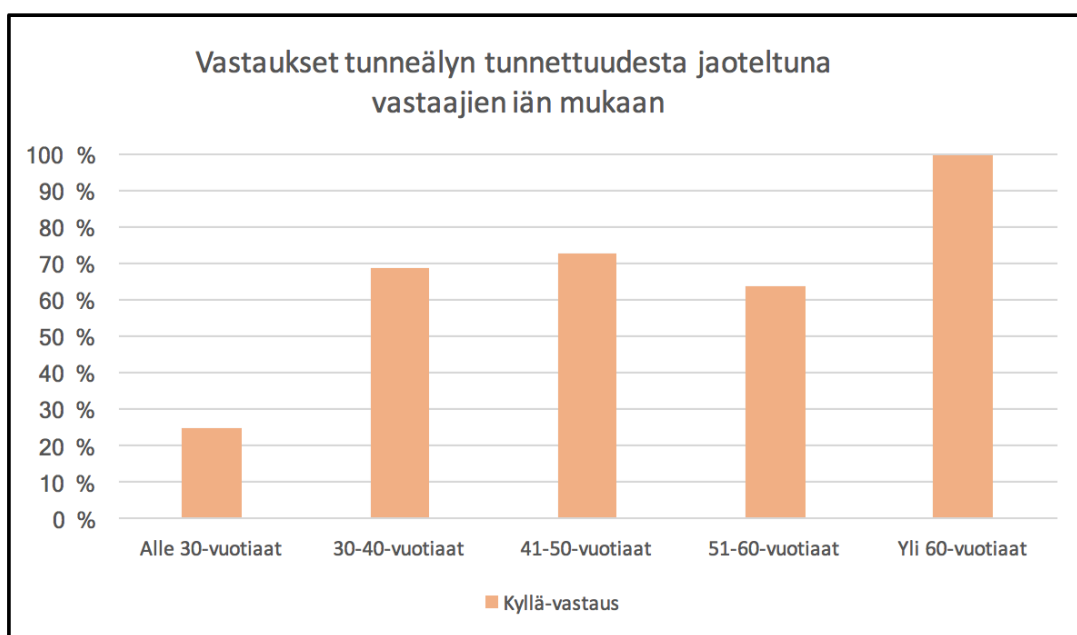
4.2.2 Tulokset tunneällyn merkityksestä

Perustietoja kartoittavien kysymysten jälkeen kyselylomakkeessa siirryttiin itse aiheeseen kartoittamalla aluksi *tunneälykäsitteen tunnettuutta* vastaajien keskuudessa. Sen jälkeen kyselyssä kysyttiin *tunteiden kuulumisesta työelämään ja tunteiden huomioimisen tarvetta työyhteisössä*.



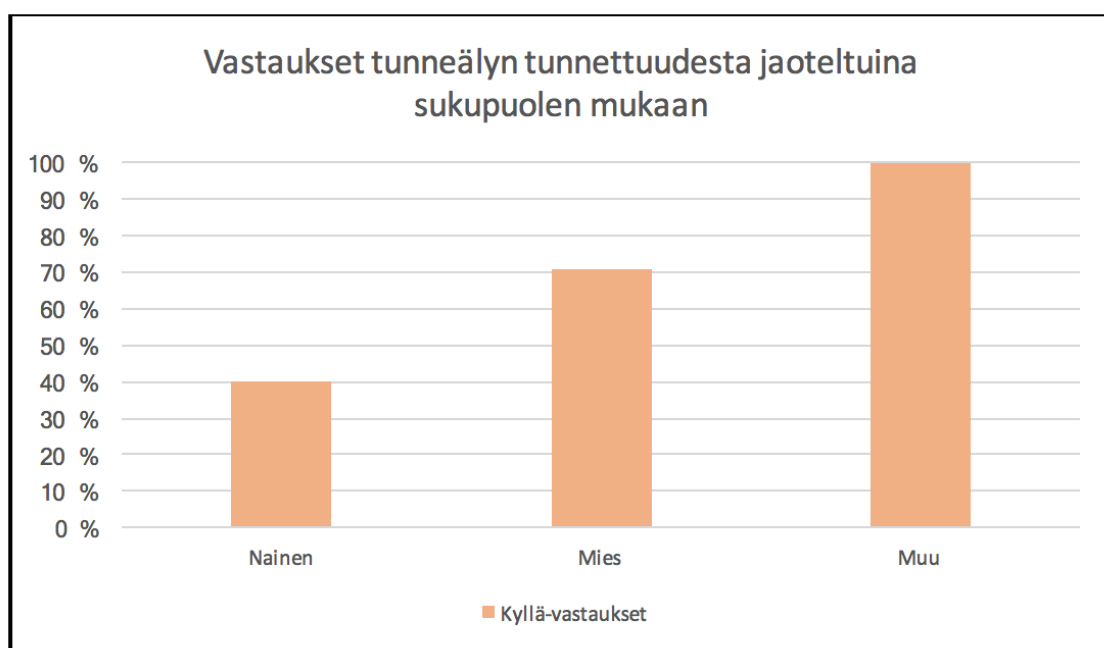
Kuvio 11 Tunneäly-käsitteen ennalta tunteminen

Ensimmäisen itse aihetta käsittelevän kysymyksen tarkoitus oli *kartoittaa tunneäly-käsitteen tunnettuutta* vastaajien kesken. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi: kyllä ja ei. Enemmistö eli 69 prosenttia vastaajista (29 henkilöä) vastasivat tunneällyn käsitteenä olevan tuttu. 31 prosenttia vastaajista (13 henkilöä) taas vastasi, ettei tunneäly käsitteenä ole ennestään tuttu. Tähän kysymykseen 2 kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta. Kuvio 11 kuvaa, kuinka vastaukset jakautuivat.



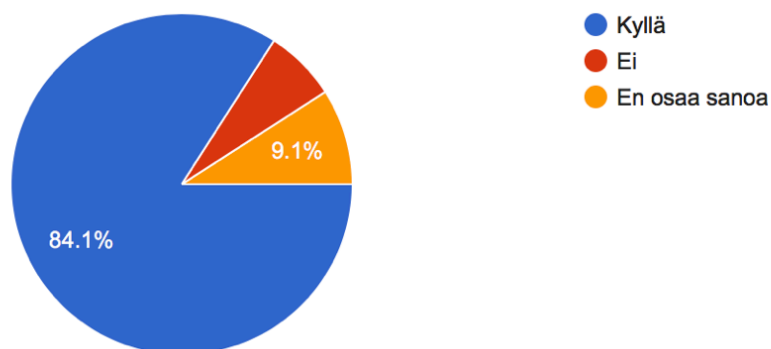
Kuvio 12 Kyllä vastaukset tunneällyn tunnettuudesta vastaajien kesken ikäryhmittäin jaoteltuina

Kuvio 12 osoittaa kysymyksen neljä vastausten jakautumisen ikäryhmittäin. Suurin hajonta vastauksissa on havaittavissa yli 60-vuotiaiden ja alle 30-vuotiaiden vastauksissa. Sadalle prosentille yli 60-vuotiaista vastaajista on tunneäly-käsite tuttu, kun taas alle 30-vuotiaista vastaajista käsite on tuttu vain 25 prosentille. Kyselyyn vastasi yhteensä kaksi yli 60-vuotiaista henkilöä ja alle 30-vuotiaita oli puolet enemmän eli neljä. Muiden ikäryhmien (30-40-, 41-50- ja 51-60-vuotiaat) kesken vastaukset ovat jakautuneet tasaisemmin välillä 64 ja 73 prosenttia. 30-40-vuotiaita vastaajia kyselyssä oli 16 ja 41-50-vuotiaita sekä 51-60-vuotiaita oli kumpiakin 11.



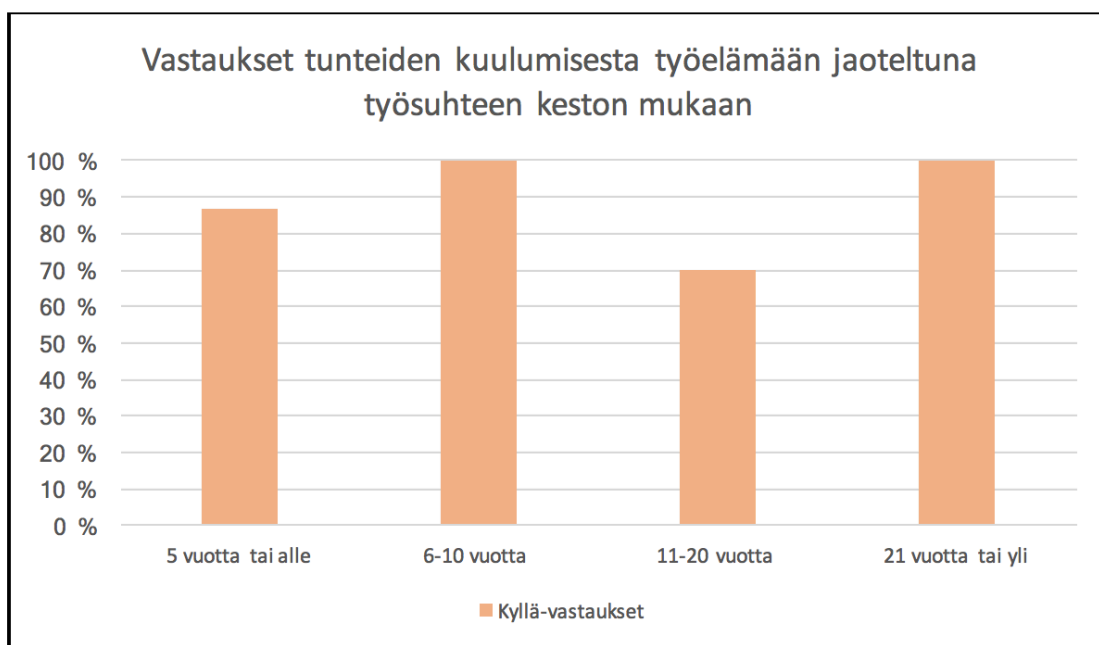
Kuvio 13 Kyllä-vastaukset tunneällyn tunnettuudesta vastaajien kesken sukupuolen mukaan jaoteltuina

Kuvio 13 havainnollistaa vastausten jakautumisen kysymykseen tunneällyn tunnettuudesta sukupuolen mukaan. Naisista 40 prosenttia on vastannut tunneäly-käsitteen olevan heille tuttu. Miehistä 70 prosenttia kokee tunneäly-käsitteen itselleen tutuksi. Vaihtoehdon muu vastanneista 100 prosenttia pitää käsitettä ennalta tuttuna. Kyselyyn vastasi 38 miestä ja heistä siis 27 vastasi kyllä tähän kysymykseen, kun taas naisia koko kyselyyn osallistui vain viisi ja heistä 2 piti tunneäly-käsitettä tuttuna. Vastausvaihtoehdon muu on valinnut yksi henkilö ja vastaa täten täyttä sataa prosenttia ryhmänsä vastaajista.



Kuvio 14 Tunteiden kuuluminen työelämään

Kyselyn viides kysymys selvitti *vastaajien mielipidettä tunteiden työelämään kuulumisesta*. Vastausvaihtoehtoja oli kolme: kyllä, ei, en osaa sanoa. Kuten kuvio 14 esittää, suurin osa, 84,1 prosenttia vastaajista (37 henkilöä) vastasivat tunteiden kuuluvan mielestään työelämään. Vain kolme henkilöä (6,8 prosenttia) kokevat, etteivät tunteet kuulu työelämään. 9,1 prosenttia vastanneista (4 henkilöä) on vastannut, etteivät osaa sanoa, kuuluvatko tunteet työelämään vai ei.

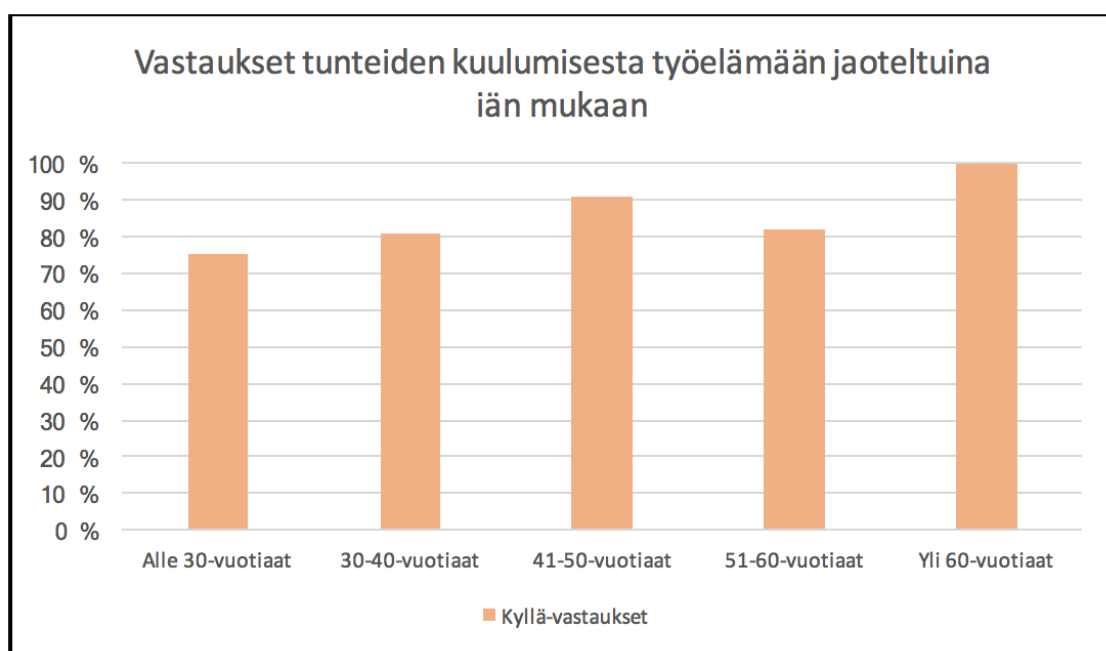


Kuvio 15 Vastaukset tunneälyn työelämään kuulumisesta jaoteltuina työsuhteen keston mukaan

Kuvio 15 havainnollistaa vastausten jakautumista työsuhteen keston perusteella. Kuvio osoittaa, että kovin suurta hajontaa ei ole havaittavissa ja että jokaisessa ryhmässä reilusti yli puolet kokevat tunteiden kuuluvan työelämään. Vastaaajat, joiden työsuhde on kestänyt 11-20 vuotta kokevat tunteiden työelämään kuulumisen kaikista vastaaajista vähiten merkittäväksi, vaikkakin prosenttiosuus on melko suuri eli 70 prosenttia. Työsuhteen kestoiltaan ryhmät *6-10 vuotta* ja *21 vuotta tai yli* ovat kaikki kokeneet tunteiden kuuluvan työelämään. Vastaaajat, joiden työsuhde on kestänyt *5 vuotta tai alle*, ovat hekin suurin osa eli 87 prosenttia kokeneet tunteiden kuuluvan työelämään.

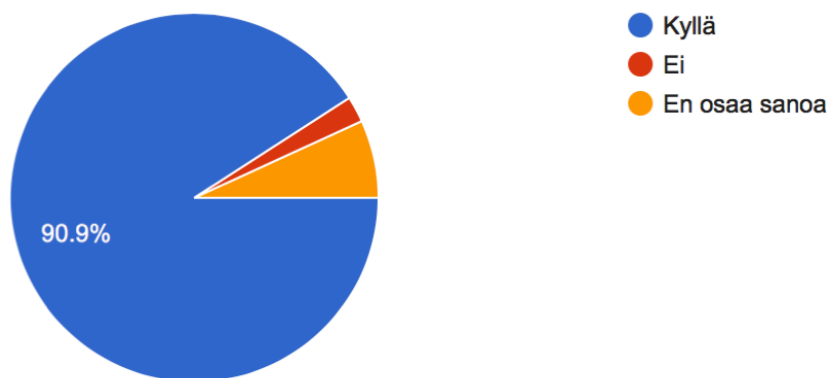
Työsuhteen keston perusteella jaoteltuna vastaaajista suurin prosenttiosuus kuuluu ryhmään *5 vuotta tai alle*. Heitä oli vastaaajista 65,9 prosenttia eli yhteensä 44:stä vastaaajasta 29. Tämä ryhmä edustaa suurinta osaa eli yli puolta kyselyyn vastanneista. Toiseksi suurin ryhmä työsuhteen keston perusteella jaoteltuna ovat *11-20 vuotta työskennelleet* ja heitä on kaikista kyselyyn vastanneista 22,7 prosenttia eli 10. Nämä kaksi edellä mainittua ryhmää muodostavat 88,6 prosenttia kaikista vastanneista. Ryhmään *6-10 vuotta* kuuluu 6,8 prosenttia vastanneista eli kolme henkilöä ja ryhmään *21 vuotta tai yli* kuuluu 4,5 prosenttia vastaaajista, joka vastaa kahta henkilöä.

Vastaaajamääriltään pienemmät ryhmät ovat vastanneet yhteneväisemmin kuin vastaaajamääriltään suuremmat ryhmät. Vastaavasti suuremmissa ryhmissä on luonnollisesti enemmän hajontaa. Tässä kysymyksessä kuitenkin hajontaa on hyvin vähän ja prosenttiosuudet puoltavat vahvasti sitä, että kaikkien ryhmien vastaaajat kokevat pääsääntöisesti tunteiden kuuluvan työelämään.



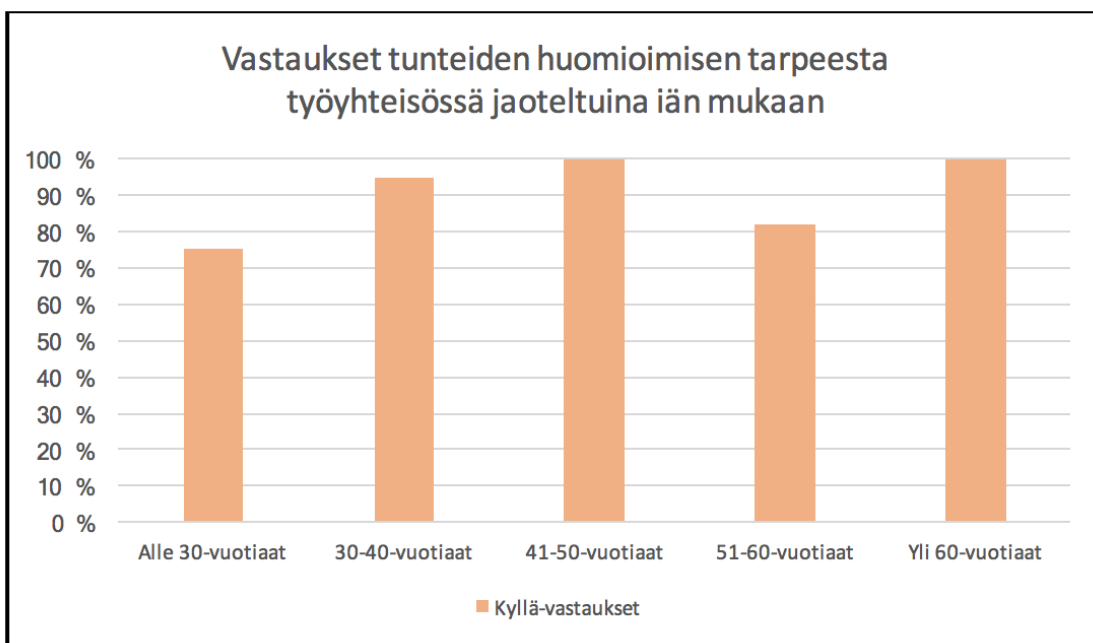
Kuvio 16 Vastaukset tunneällyn työelämään kuulumisesta jaoteltuina vastaaajien iän mukaan

Kuvio 16 havainnollistaa kysymyksen viisi vastauksen iän mukaan jaoteltuna. Tässä on havaittavissa tasaista hajontaa vastausten välillä, eikä 100 prosenttia täyttynyt kuin yhdessä, yli 60-vuotiaiden ryhmässä. 30-40-vuotiaat sekä 51-50-vuotiaat ovat vastanneet lähes yhteneväisesti reilut 80 prosenttisesti kyllä ja alle 30-vuotiaat vastasivat 75 prosenttisesti kyllä.



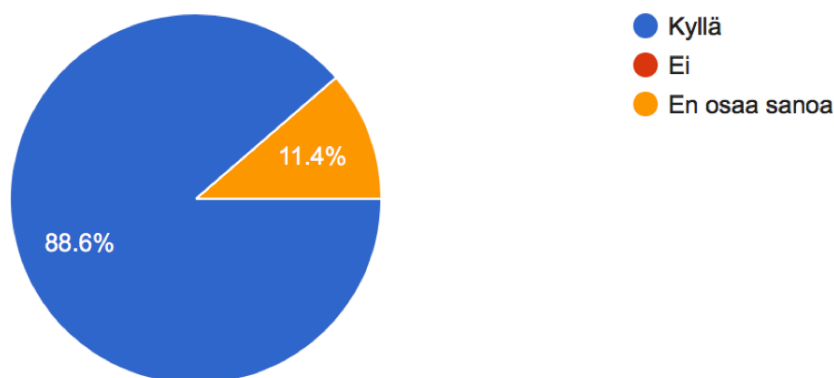
Kuvio 17 Tarve tunteiden huomioimiselle työyhteisössä

Kysymys 6 selvitti *tarvetta tunteiden huomioimiselle työyhteisössä* ja vastausvaihtoehtoja oli kolme: kyllä, ei, en osaa sanoa. 90,9 prosenttia (40 henkilöä) vastaajista olivat sitä mieltä, että tunteiden huomioimiselle työyhteisössä olisi tarvetta. Vain yksi vastaajista (2,3 prosenttia) kokee, ettei tunteiden huomioimiselle ole tarvetta. 6,8 prosenttia vastaajista (3 henkilöä) vastasi, etteivät he osaa sanoa. Kuvio 17 havainnollistaa vastauksien jakautumista.



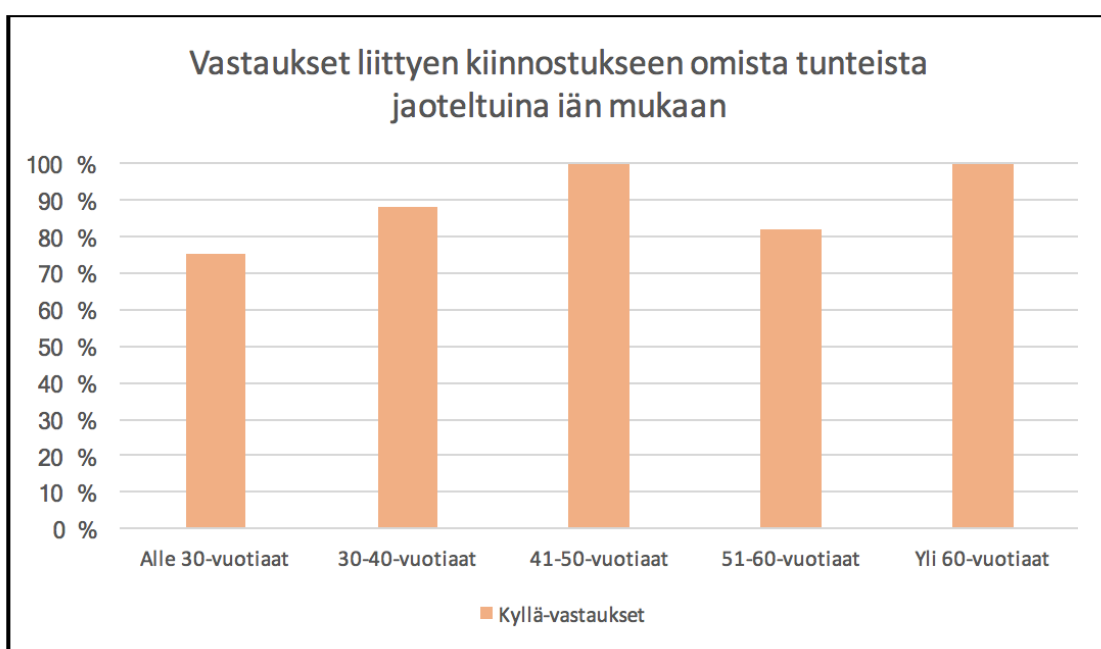
Kuvio 18 Kyllä-vastaukset kysymykseen, joka selvitti, onko tunteiden huomioimiselle tarvetta työyhteisössä

Kuvio 18 havainnollistaa kyllä-vastausten jakautumista iän mukaan. Pienin prosenttimäärä kyllä-vastauksia tuli alle 30-vuotiailta, 75 prosenttia. 51-60-vuotiaat ovat vastanneet kyllä 82 prosenttisesti ja 30-40-vuotiaat 95 prosenttisesti. Tähän kysymykseen iän perusteella jaoteltuina kyllä-vastauksia tuli 100 prosenttisesti 41-50- ja yli 60-vuotiailta.



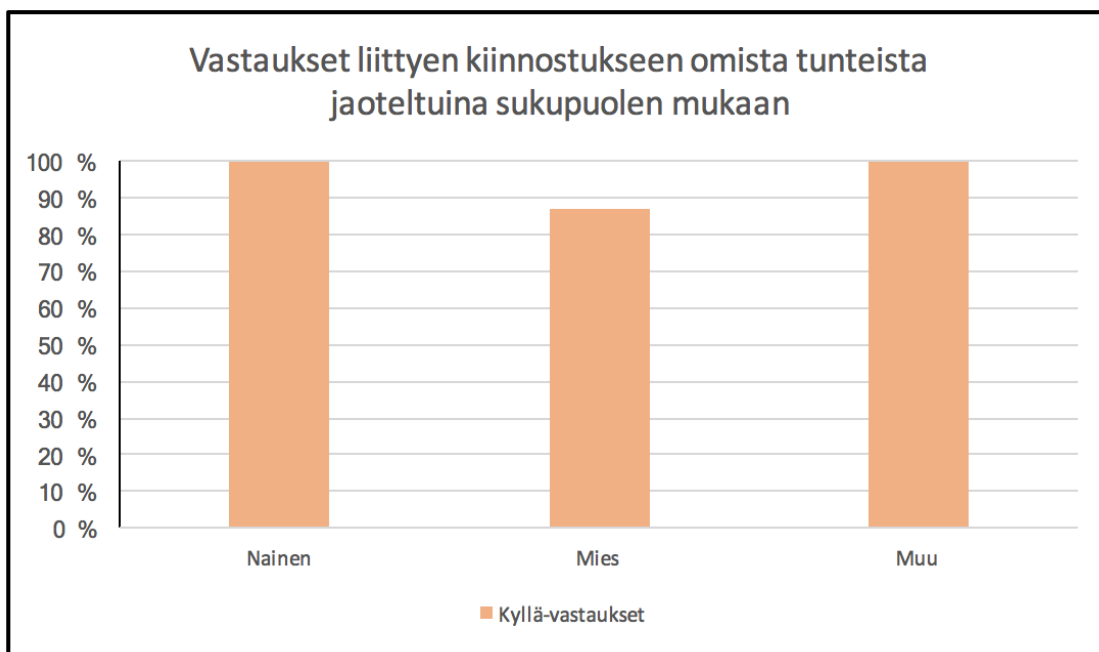
Kuvio 19 Vastaajien kiinnostuneisuus omista tunteistaan

Kyselyn yhdestoista kysymys selvitti *vastaajien kiinnostusta omista tunteistaan*. Vaihtoehdot kysymykseen olivat: kyllä, ei ja en osaa sanoa. Kuvio 19 osoittaa, että 88,6 prosenttia vastaajista (39 henkilöä) kokee olevansa kiinnostunut omista tunteistaan. Tähän kysymykseen kieltäviä vastauksia ei tullut laisinkaan mutta 11,4 prosenttia vastaajista (5 henkilöä) ei osannut sanoa.



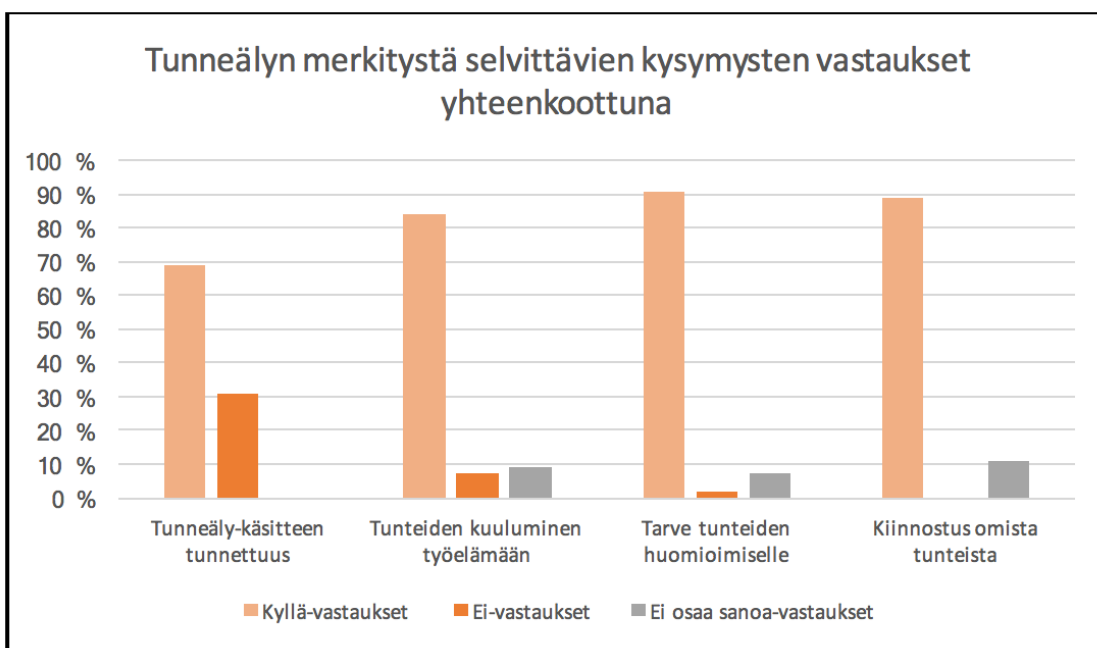
Kuvio 20 Kyllä-vastaukset kysymykseen, joka selvitti vastaajien kiinnostuneisuutta omista tunteistaan jaoteltuina iän mukaan

Kuvion 20 avulla voidaan havaita, että kaikki ikäryhmät ovat kiinnostuneita omista tunteistaan yli 70 prosenttisesti. 100 prosenttisesti tunteistaan ovat kiinnostuneita ikäryhmät 41-50- ja yli 60-vuotiaat. *Alle 30-vuotiaat* kokevat omat tunteensa kiinnostaviksi 75 prosenttisesti, *30-40-vuotiaat* 88 prosenttisesti ja *51-60-vuotiaat* 82 prosenttisesti.



Kuvio 21 Kyllä-vastaukset kysymykseen, joka selvitti vastaajien kiinnostuneisuutta omista tunteistaan jaoteltuina sukupuolen mukaan

Kuvio 21 osoittaa, että vastausvaihtoehdot nainen ja muu valinneista 100 prosenttia on kiinnostuneita omista tunteistaan. Miehistä 87 prosenttia on kiinnostuneita omista tunteistaan. Miehiä oli kyselyyn vastanneista henkilöistä 86 prosenttia jättäen naisten ja muiden määrän huomattavasti pienemmiksi.



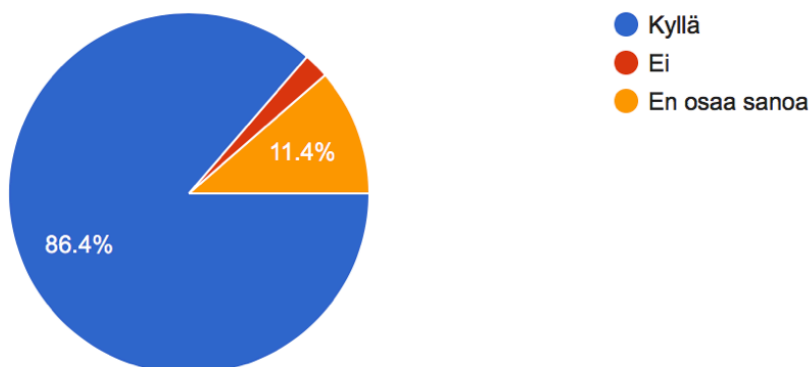
Kuvio 22 Tunneällyn merkitystä selvittävien kysymysten kaikki vastaukset yhteen koottuna prosentuaalisesti

Kaikkien tunneällyn merkitykseen liittyvien kysymysten (kysymykset 4, 5, 6 ja 11) tulokset ovat nähtävillä selkeästi kuvioista 22, joka kokoaa yhteen kaikkien kysymysten vastaukset prosentuaalisesti. Tämän kuvion avulla voidaan helposti todeta, että tunneällyllä työssä on merkitystä kyselyyn vastanneille, sillä kaikkein kysymysten kyllä-vastaukset (tunneällyn merkittävyyttä puoltavat vastaukset) ovat prosentuaalisesti selkeästi ei- ja ei osaa sanoa-vastausvaihtoehtoja suuremmat. Vastaaajista 69 prosentille oli tunneäly-käsitteenä ennestään tuttu. Vaikka tunneäly käsitteenä ei ole läheskään kaikille tuttu, on selkeästi tunneällyn ominaisuudet vastaajille tärkeitä. 84 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että tunteet kuuluvat työelämään. Lisäksi jopa 91 prosenttia vastaajista kokee, että työyhteisössä on tarvetta tunteiden huomioimiselle. Nämä aikaisemmat vastaukset antavatkin jo osiittain siihen, että suuri osa vastaajista on myös kiinnostuneita omista tunteistaan. Näin onkin vastannut 89 prosenttia vastaajista.

4.2.3 Esimiehen tunneosaamisen merkittävyys

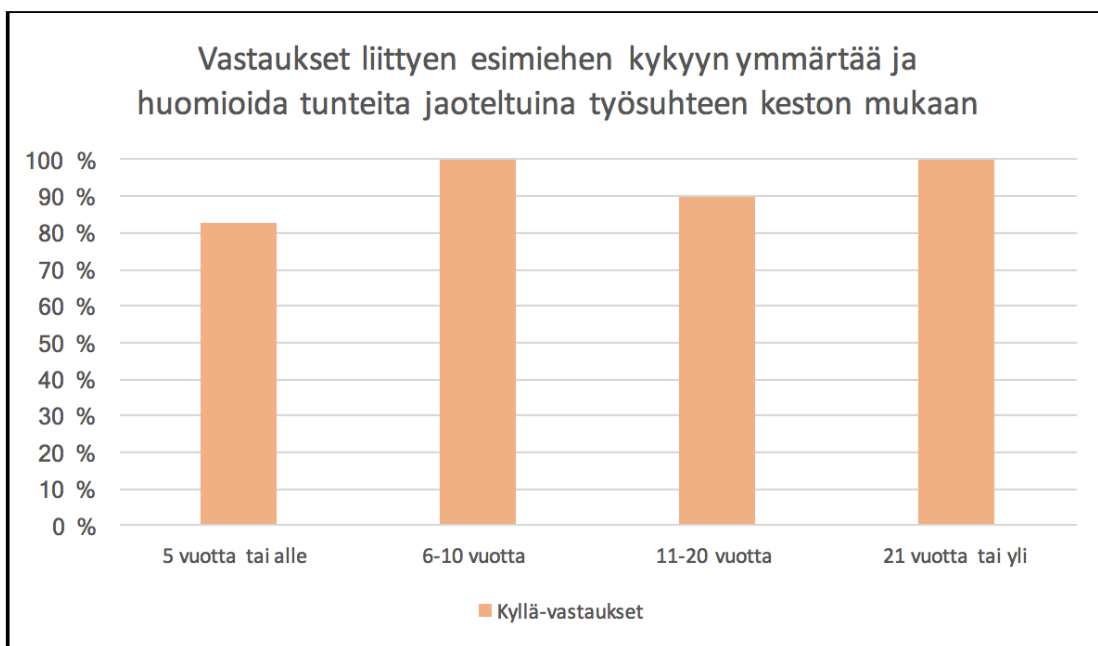
Tässä osiossa puretaan auki tulokset kysymyksistä, jotka liittyivät esimiehen tunneosaamiseen. Ensimmäiseksi kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipidettä esimiehen kyvystä ymmärtää ja huomioida heidän tunteitaan. Tämän jälkeen kartoitettiin sitä, kuinka moni pitää tunteiden näkymistä johtamisessa vahvuutena. Viimeisenä esimiehen tunneosaamiseen liittyvänä kysymyksenä kyselyssä selvitettiin, kuinka moni kokee tärkeäksi esimiehen kyvyn luoda posi-

tiivinen ilmapiiri työyhteisössä. Lisäksi tässä kappaleessa tuodaan esiin tulokset liittyen tunneosaamisen lisäämiseen eli kuinka moni vastaajista kokee, että tunneosaamisen lisäämisellä voisi olla vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin.



Kuvio 23 Esimiehen kyky ymmärtää ja huomioida tunteita

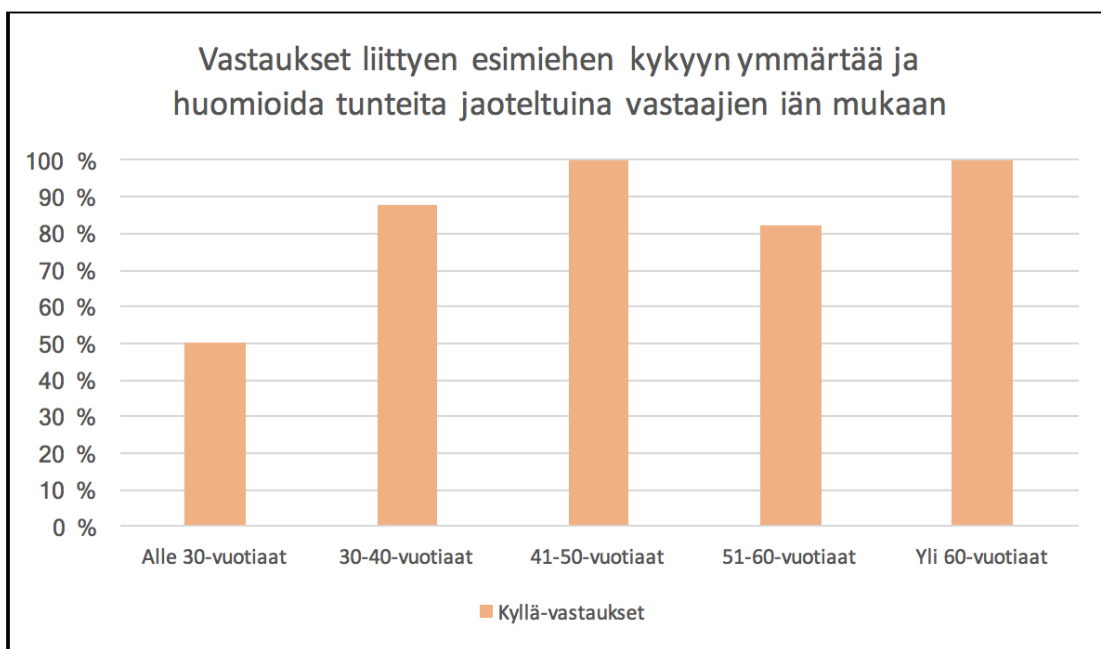
Kysymyksellä 7 selvitettiin kokevatko vastaajat tärkeäksi sen, että esimies kykenee ymmärtämään ja huomiomaan vastaajien tunteita. Kuvio 23 osoittaa, että 86,4 prosenttia vastaajista (38 henkilöä) kokevat sen olevan tärkeää. Vastaajista vain yksi (2,3 prosenttia) vastasi ei. Vastaajista 11,4 prosenttia (5 henkilöä) vastasi etteivät he osaa sanoa.



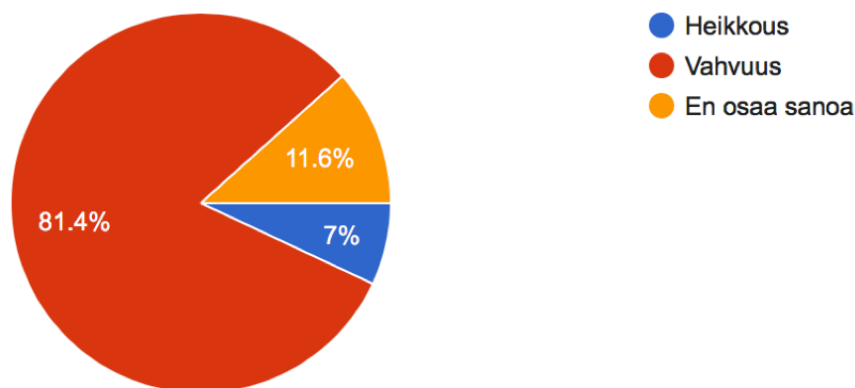
Kuvio 24 Kyllä-vastaukset liittyen kysymykseen esimiehen kyvystä ymmärtää ja huomioida tunteita jaoteltuina työsuhteen keston mukaan

Kuvio 24 havainnollistaa kysymyksen seitsemän vastausten prosentuaalista jakautumista työsuhteen keston mukaan jaoteltuina. Tässä kysymyksessä vastauksissa ei ole havaittavissa suurta hajontaa, vaan kaikkien ryhmien prosenttiosuudet ovat yli 80 prosenttia. *Ryhmät 6-10 vuotta ja 21 vuotta tai yli* ovat molemmat vastanneet sata prosenttisesti kyllä, esimiehen kyky ymmärtää ja huomioida heidän tunteitaan on tärkeää. 90 prosenttisesti samaa mieltä olivat vastaajat ryhmässä *11-20 vuotta*. Ryhmässä *5 vuotta tai alle* vastattiin 83 prosenttisesti kyllä. Tulosten perusteella selvästi suurin osa vastaajista kokee tärkeäksi, että esimies ymmärtää ja huomioi heidän tunteitaan.

Kuvion 25 avulla pystytään kertomaan, että alle 30-vuotiaista vain 50 prosenttia pitää esimiehen kykyä ymmärtää ja huomioida heidän tunteitaan tärkeänä, kun taas 41-50- ja yli 60-vuotiaat kokevat kaikki sen tärkeäksi. 30-40-vuotiaat ja 51-60-vuotiaat ovat molemmat vastanneet kyllä yli 80 prosenttisesti.

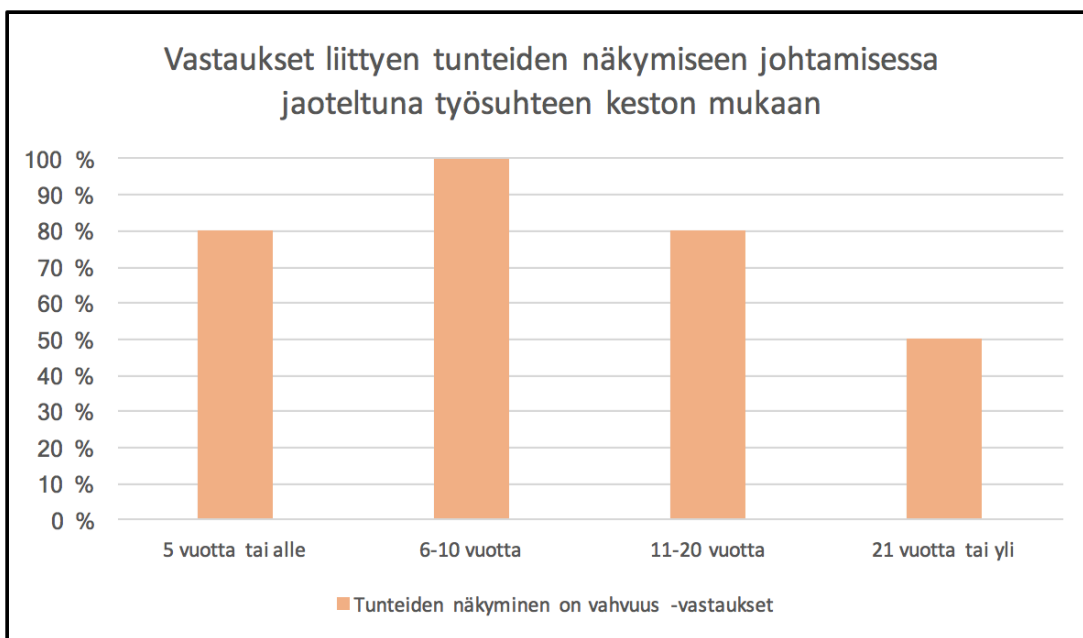


Kuvio 25 Kyllä-vastaukset liittyen kysymykseen esimiehen kykyyn ymmärtää ja huomioida tunteita jaoteltuina vastaajien iän mukaan



Kuvio 26 Tunteiden näkyminen johtamisessa heikkous vai vahvuus

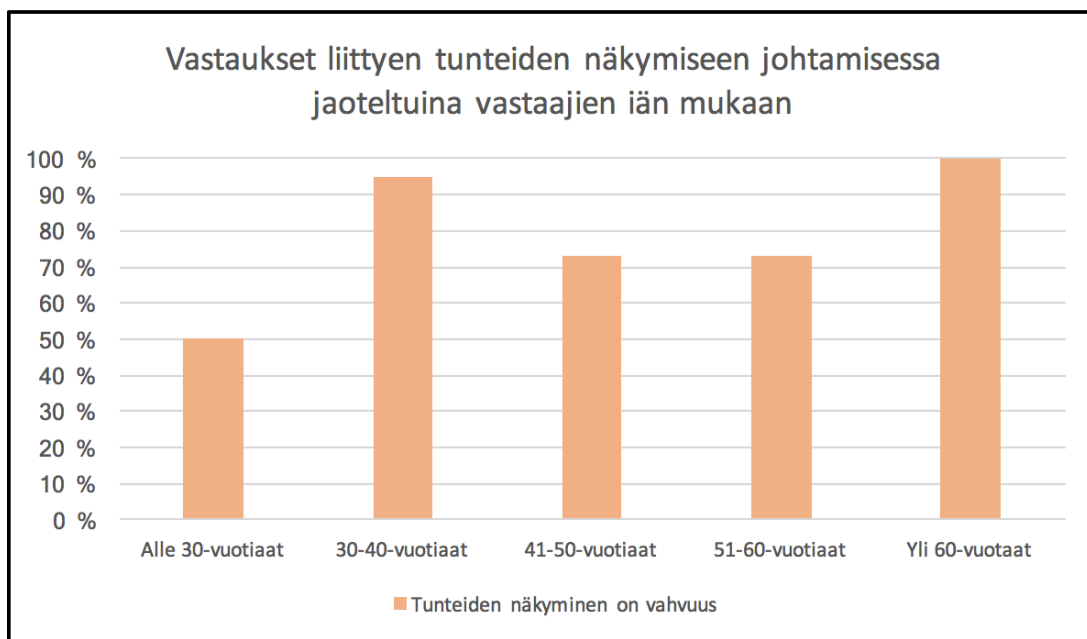
Kyselyn kahdeksannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, *kuinka suuri osa vastaajista kokee tunteiden näkymisen johtamisessa olevan heikkous ja kuinka suuri osa kokee sen vahvuudeksi*. Vastausvaihtoehdot olivat: heikkous, vahvuus ja en osaa sanoa. Kuten kuvio 26 osoittaa, vastaajista 81,4 prosenttia eli reilusti yli puolet kokivat sen olevan vahvuus, kun taas heikkoudeksi sen koki vastaajista vain kolme henkilöä (7 prosenttia). 11,6 prosenttia vastaajista (5 henkilöä) vastasivat etteivät he osaa sanoa. Tähän kysymykseen 1 kyselyn vastaajista jätti vastaamatta.



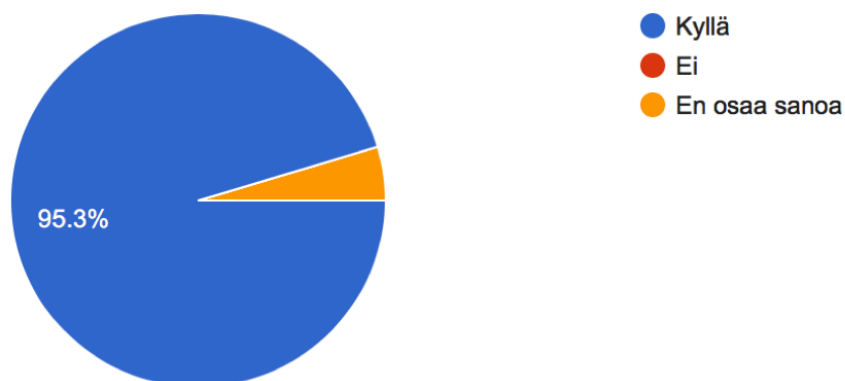
Kuvio 27 Niiden vastaajien vastaukset, jotka kokevat tunteiden näkymisen johtamisessa vahvuudeksi jaoteltuina vastaajien työsuhteen keston mukaan

Kuvio 27 avaa vastausten jakautumisen tarkemmin työsuhteen keston perusteella jaoteltuna. Hajontaa vastauksissa on havaittavissa 50 prosentin ja 100 prosentin välillä. Alhaisin prosentti eli 50 prosenttia vastanneista ryhmässä *21 vuotta tai yli* kokivat tunteiden näkymisen johtamisessa heikkoudeksi. Tässä ryhmässä on yhteensä 4,5 prosenttia koko kyselyyn vastanneista henkilöistä eli kaksi henkilöä. Näistä yksi on siis vastannut edellä kerrotusti. Tämä ei vastaa suurinta joukkoa kyselyyn vastanneista. Ryhmä *viisi vuotta tai alle* vastasi 65,9 prosenttia koko kyselyyn vastanneista henkilöistä ja heistä 80 prosenttia on vastannut tunteiden näkymisen johtamisessa olevan vahvuus. Myös ryhmä *11-20 vuotta* on vastannut 80 prosenttisesti kokevansa sen vahvuudeksi. Ryhmä *6-10 vuotta* on vastannut 100 prosenttisesti kokevansa tunteiden näkymisen johtamisessa vahvuudeksi.

Kuvio 28 avaa vastausten jakautumista tarkemmin vastaajien iän perusteella. Iän perusteella *alle 30-vuotiaat* kokivat vähiten tunteiden näkymisen johtamisessa olevan vahvuus. Kyseinen ryhmä on vastannut 50 prosenttisesti vahvuus. Ryhmät *41-40-* ja *51-50-vuotiaat* ovat vastanneet molemmat 73 prosenttisesti vaihtoehdon vahvuus. 30-40-vuotiaiden ryhmässä 95 prosenttia ja yli 60-vuotiaista kaikki eli 100 prosenttia pitivät tunteiden näkymistä johtamisessa vahvuutena.



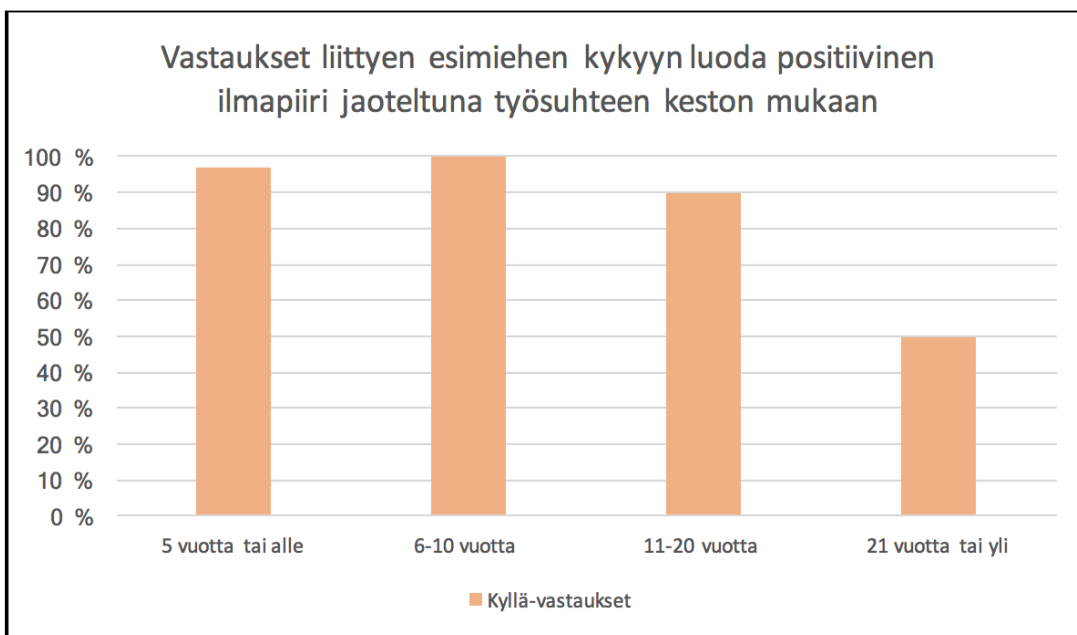
Kuvio 28 Niiden vastaajien vastaukset, jotka kokevat tunteiden näkymisen johtamisessa vahvuudeksi jaoteltuina vastaajien iän mukaan



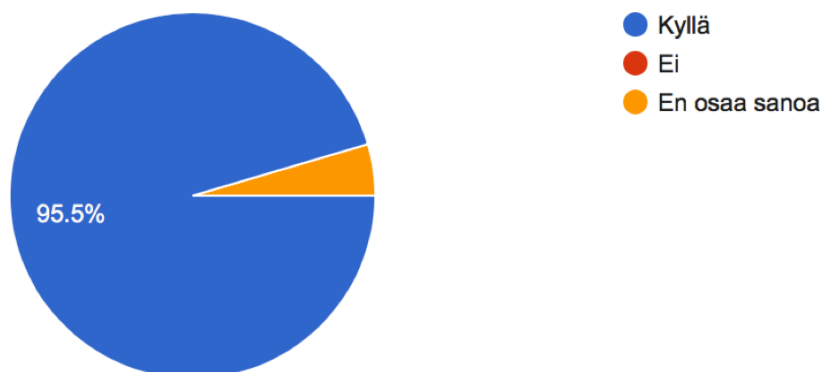
Kuvio 29 Esimiehen kyky luoda positiivinen ilmapiiri työpaikalla

Kyselyn yhdeksäs kysymys selvitti, *kokevatko vastaajat tärkeäksi sen, että esimies kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin työpaikalla*. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat: kyllä, ei, en osaa sanoa. Kuvio 29 osoittaa, että lähes kaikki vastaajat kokevat sen tärkeäksi. 95,3 prosenttia vastaajista (41 henkilöä) vastasivat kyllä. Ei-vastauksia ei tähän kysymykseen tullut lainkaan, mutta 2 henkilöä (4,7 prosenttia) ei osannut sanoa kyllä tai ei. Tähän kysymykseen 1 kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta.

Kuvio 30 havainnollistaa tarkemmin kyllä-vastausten jakautumista työsuhteen keston perusteella. Neljästä ryhmästä kolme ovat vastanneet melko yhteneväisesti kyllä, mutta neljäs ryhmä tuo vastauksiin hieman hajontaa. Työsuhteen kestoiltaan *ryhmässä 21 vuotta tai yli* ovat vastaukset jakautuneet puoliksi, 50 prosenttia kokee esimiehen kyvyn luoda positiivinen ilmapiiri työpaikalla tärkeäksi, mutta toiset 50 prosenttia eivät koe sitä tärkeäksi. Tässä täytyy ottaa huomioon se, että kyseiseen ryhmään kuuluu vain 4,5 prosenttia eli kaksi henkilöä kaikista kyselyyn vastanneista 44:stä henkilöstä. Ryhmät *5 vuotta tai alle* ja *11-20 vuotta* muodostavat yhdessä 88,6 prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöistä. Tästä johtuen voidaan sanoa, että suurin osa kyselyyn vastanneista pitää tätä esimiehen ominaisuutta tärkeänä.



Kuvio 30 Kyllä-vastaukset liittyen esimiehen kykyyn luoda positiivinen ilmapiiri jaoteltuina työsuhteen keston mukaan



Kuvio 31 Tunneosaamisen lisäämisen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin

Kyselyn kymmenes kysymys selvitti vastaajien mielipidettä siihen, olisiko tunneosaamisen lisäämisellä parantava vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Vastausvaihtoehdot tähän kysymykseen olivat: kyllä, ei ja en osaa sanoa. Kuvio 31 osoittaa, että lähes kaikki eli 95,5 prosenttia vastaajista (42 henkilöä) olivat sitä mieltä, että tunneosaamisen lisäämisellä voitaisiin parantaa työyhteisön hyvinvointia. Vastaajista kukaan ei vastannut tähän kysymykseen vaihtoehtoa ei, ja 2 henkilöä (4,5 prosenttia) vastasivat etteivät he osaa sanoa.



Kuvio 32 Esimiehen tunneosaamisen merkittävyyttä selvittävien kysymysten kaikkien vastausten prosentuaalinen jakautuminen

Kuvio 32 kokoaa yhteen kaikki esimiehen tunneosaamisen merkittävyyttä selvittävien kysymysten (kysymykset 7, 8, 9 ja 10) kaikki vastaukset. Kuviosta on helposti ja nopeasti havaittavissa eri vastausten prosentuaalinen määrä. 81 prosenttia kyselyn vastaajista kokee, että tunteiden näkyminen johtamisessa on vahvuus. Esimiehen kyky ymmärtää ja huomioida vastaajien tunteita on 86 prosenttisesti vastaajille tärkeää. Se, että esimies kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin työpaikalla, on jopa 95 prosenttisesti tärkeää vastaajille. Suurin prosenttimäärä (96) kyllä-vastauksia tuli kysymykseen tunneosaamisen lisäämisen vaikutuksista työyhteisön hyvinvointiin. Tulosten perusteella on selvää, että vastaajista yli 80 prosenttia kokee esimiehen tunneosaamisen merkittäväksi.

4.3 Tulosten analysointi

Tässä luvussa tehdään tulkintaa tutkimuksen tuloksista ja peilataan analyysia myös työn teoriaosuuteen. Ketokivi (2009, 5) toteaa, että tulosten mielekkyydestä ja perustellusta tulkinnasta eivät tilastollinen aineisto, päättelyt eikä laskenta kerro, vaikka ovatkin tärkeitä työkaluja. Tilastollinen päättely on aineiston pohjalta päättelyä, joka ei tuota tulkintaa. Tätä päättelyä voidaan kuitenkin hyödyntää argumentoinnin tukena. Luvussa tehdään tulkintaa sekä *tunneällyn merkitystä* selvittävien kysymysten tuloksista, että *esimiehen tunneosaamisen merkittävyyttä* selvittävistä kysymyksistä.

Koska tutkimuksen tuloksista ilmenee se, että kaikkein kysymysten kyllä-vastaukset ovat prosentuaalisesti selkeästi ei- ja ei osaa sanoa-vastausvaihtoehtoja suuremmat, voidaan todeta, että tunneälyllä työssä sekä esimiehen tunneosaamisella on paljon merkitystä kyselyyn vastanneille.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että tunneäly on käsitteenä vastaajille jonkin verran tuttu, mutta silti löytyy ihmisiä, joilla ei ole minkäänlaista käsitystä tästä käsitteestä. Kysymyksen ”Onko tunneäly käsitteenä sinulle tuttu?” perusteella ei toki voida todeta sen tarkemmin, että mitä vastaajat mieltävät tunneälyn tarkoittavan. Goleman (ks.2.1) toteaa, että tunneäly on suhteellisen tuore käsite eikä siksi varmaankaan ole tavoittanut vielä jokaista.

Koska 84 prosenttia vastaajista kokee tunteiden kuuluvan työelämään, voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista kokee näin. 88 prosenttia eli taas suurin osa vastaajista on kiinnostuneita omista tunteistaan. On mielenkiintoista, että niin nuoret kuin vanhemmatkin vastaajat, kuin myös työsuhteen keston mukaan eri mittaisen työhistorian omaavat henkilöt kokevat kaikki tunneälyn merkityksen tärkeäksi työelämässä. Ehkä se seikka, että tunneäly on käsitteenä vielä melko uusi, antaisi olettaa, etteivät kaikkien ikäryhmien vastaukset olisi niin yhteneväisiä. Tulokset kuitenkin antavat tietoa siitä, että suurta hajontaa minkään kysymyksen vastausten välillä ei juurikaan ollut.

Salonen (ks. 3.2) korostaa uuden ajan johtajuuden olevan palvelevaa ja sellaista, että johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Aaltio (ks. 3.2) puolestaan toteaa, että johtajilta odotetaan kiinnostuneisuutta alaisiinsa myös ihan henkilötasolla. Kyselyn tuloksienkin mukaan valtaosa vastaajista kokee tunteiden huomioimiselle olevan tarvetta työyhteisössä. Tämä kertoo siitä, mitä nykyään johtajilta odotetaan. Tunneosaava esimies osaa luoda ja luo positiivisen ilmapiirin. (ks. 3.2) Tällainen ilmapiiri on otollinen tunteiden huomioimiselle.

Selvä enemmistö vastaajista pitää tärkeänä, että esimies kykenee ymmärtämään ja huomioimaan heidän tunteitaan. Vastaukset tukevat teoriaa siitä, että interpersoonallinen älykkyys on esimiehelle tärkeää. Tällainen älykkyys auttaa esimiestä ymmärtämään muita, kannustamaan ja kuuntelemaan sekä antaa tarvittavaa herkkyyttä ihmisten tunteiden tunnistamiseen. (ks. 2.2) Grata (ks. 3.2.1) painottaa, että esimiehen on tarpeellista ymmärtää dynamiikkaa liittyen tunteisiin. Tämä auttaa häntä hyväksymään erilaiset tunteet niin itsessään kuin myös alaisissaan. Kyselyn vastaukset tukevat tätä ja osoittavat todellisen tarpeen tunteiden ymmärtämiselle ja huomioimiselle. Aalto-Setälä & Saarinen (ks. 2.4.2) kirjoittavat siitä, kuinka tunteiden ymmärtämisen pyrkimys on se, että kykenemme ennakoimaan ja sietämään kaikenlaisia tunteiden itsessämme ja ympärillämme aiheuttamia reaktioita. Niin oman kuin myös johdettavien myönteisen tunneilmaston sekä tasapainoisuuden ylläpitämiseksi tarvitsemme

monenlaisia tunteiden säätelykeinoja. Vastausten perusteella voidaankin todeta, että esimiehen kyvyllä ylläpitää myönteistä tunneilmastoa ja tasapainoisuutta ymmärtämällä tunteita on selkeästi merkitystä.

Salonen (ks. 3.2) toteaa, että aikaisemmin tunneälyä johtamisessa ja organisaatiossa pidettiin pehmeänä arvona. Myös itse johtajat ovat nähneet pitkän aikaa tunteet organisaation rationaalisen operoinnin tiellä, kuten Goleman, Boyatzis & McKee (ks. 3.4) puolestaan toteavat. Ehkä tällaiset aikaisemmat laajat käsitykset ovat yksi syy siihen, miksi seitsemän prosenttia vastaajista kokevat tunteiden näkymisen johtamisessa heikkoudeksi. Nykyisin kuitenkin enemmän ymmärretään tunneälyn olevan johtamisen tärkeää ydintä ja tämä näkyy myös kyselyn vastauksissa, sillä selkeä enemmistö kokee tunteiden näkymisen johtamisessa vahvuudeksi. Se, että 11,6 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa onko tunteiden näkyminen johtamisessa heikkous vai vahvuus lienee johtuu siitä, että tunneäly ei ole kaikille niin tuttu käsite ja kysymykseen oli siksi ehkä vaikea vastata. Salonen (ks. 3.2) korostaa, että tunteilla on paljon suurempi merkitys, kuin olemme ehkä ymmärtäneet. Vastaajille on todennäköisesti ollut vaikea äkkiseltään hahmottaa sitä, mihin kaikkeen ja missä kaikkialla tunteet vaikuttavatkaan ja miten esimerkiksi johtamisessa tunteita voi hyödyntää.

Aalto-Setälä ja Saarinen (ks. 3.3) kirjoittavat tunneälyn olevan yksilön kykyä hyödyntää ympärillään ja itsessään olevaa tunneinformaatiota niin omassa ajattelussaan kuin myös toiminnassaan. Tunteita ja tunneinformaatiota ei näin ollen kannata jättää huomioimatta ja tunteet kuitenkin vaikuttavat aina kaiken tekemisemme taustalla halusimme tai emme. Salonenkin (ks. 3.3) toteaa, ettei ole rakentavaa tunteiden hallintaa piilotella tunteitaan, vaikka välillä ahdistavien ja vaikeiden tunteiden sivuuttaminen tuntuisikin houkuttelevalta. Tunteiden refleksiivisellä säätelyllä ja hallinnalla tiedostetut sekä ymmärretyt tunteet otetaan käyttöön aktiivisesti voimavaroiksi sen sijaan, että ne vain vaikuttaisivat taustalla vaivihkaa. (ks. 3.3) Tällainen tunteiden hyödyntäminen voimavaroina on yksi tapa, miten tunteet voivat näkyä johtamisessa. On oletettavaa, että joku kyselyyn vastanneista henkilöistä on kokenut kysymyksen tunteiden näkymisestä johtamisessa niin, että tunteet näkyisivät johtamisessa kontrolloimattomasti ja nimenomaan vaikuttaen taustalla vaivihkaa. Tunteiden näkyminen johtamisessa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies käyttäytyisi impulsiivisesti antautuen tunteidensa vietäväksi. Hyvä johtaja kykenee tunnistamaan omat sekä toisten tunteet, muttei ole kuitenkaan tunteiden armoilla. (Ks. 3.2.1).

Vastausten perusteella on havaittavissa, että suurin osa vastaajista kokee tärkeäksi sen, että esimiehellä on kyky luoda positiivinen ilmapiiri työpaikalla. Isokorpi ja Viitanen (ks. 3.4) kirjoittavat, että tunneäly on empatiaa sekä hengenluontia. Tunneälykkäällä esimiehellä voi olla tarvittavat taidot viedä koko työyhteisön henkeä eteenpäin luoden positiivista ilmapiiriä.

Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tunneosaamisen lisäämisellä olisi parantava vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Tunnetaitojen kehittäminen vaikuttaakin merkittävän myönteisesti työyhteisön hyvinvointiin, sillä tunnetaitojen avulla voidaan ymmärtää ja käyttää tunneviestejä ja näiden merkityksiä, sekä myöskin oppia herättämään muiden tunteet ja ohjaamaan niitä. Tunneälykyys ei onneksi ole synnynnäinen persoonan ominaisuus, johon ei itsellä olisi mahdollisuutta vaikuttaa. Uusien tunnetaitojen opettelu ei ole koskaan myöhäistä ja sitä voi alkaa harjoitella kuka tahansa. (ks. 2.4)

4.4 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa esitetään, miten tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ja mistä kaikesta arviointi koostuu. Luku avaa, mitä reliabiliteetti, validius ja kokonaisluotettavuus tarkoittavat. Luvussa käsitellään myös tämän tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan sitä.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä tuoda tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Mitä vähemmän on sattuma vaikuttanut tuloksiin, sitä luotettavammaksi voidaan reliabiliteetin katsoa olevan. Jotta tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin parantaa, tulee mittarit valita oikein. (Valli 2015, 139.) Tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltaessa kiinnitetään huomio erityisesti mittaukseen liittyviin asioihin ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuuteen. Se, että tutkimuksessa ei ole satunnaisvirheitä tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta. Reliabiliteettia arvioitaessa ovat kaikki seuraavat asiat tarkastelun kohteena:

- Miten onnistuneesti otoskoko ja laatu kohtaavat eli edustaako otos onnistuneesti perusjoukkoa?
- Mikä on tutkimuksen vastausprosentti?
- Kuinka huolellisesti muuttujia koskevat tiedot on syötetty?
- Minkälaisia mittausvirheitä (kysymykset ja vastausvaihtoehdot) sisältyy tutkimukseen eli onko mittarin kyky mitata kattava?

(Vilka 2007, 149-150.)

Tutkimuksen validius on tutkimuksen kyky mitata juuri sitä, mitä tutkimuksen oli alun perin tarkoituskin mitata. Validius kertoo sen, onko tutkija onnistunut siirtämään teorian kyselylomakkeeseen eli mittariin. Validiteetissa arvioidaan seuraavia seikkoja:

- Kuinka hyvin on tutkija onnistunut teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa ymmärrettäviksi?
- Kuinka hyvin on onnistunut mittareiden kysymysten sekä vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu?

- Onko valitun asteikon toimivuus onnistunut?
- Minkälaisia epätarkkuuksia sisältyy mittariin?

(Vilkkä 2007, 150.)

Yhdessä tutkimuksen reliabiliteetti ja validius muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkkä 2007, 152). Tutkimuksen luotettavuuteen ei kuitenkaan tule suhtautua suoravii- vaisesti tavoittelemisen arvoisena asiana, sillä joskus tutkimuksen mahdollisimman korkea luotettavuus on olennaista ja joskus taas ei. Tämän määrittää valittu tutkimuskysymys. (Keto- kivi 2009, 53.)

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen reliabiliteettia kiinnitetään huomio asioihin, jotka liitty- vät mittaukseen ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuuteen. Kyselytutkimuksen perusjoukko oli 380 ja siitä muodostui 44 henkilön otos. Tämä vastaa noin 12 prosentin vastausprosenttia, joka on määrälliselle tutkimukselle melko alhainen. Tutkimuksen tulosten ei näin ollen voida täysin katsoa koskevan koko perusjoukkoa. Tutkimus tarjoaa silti luotettavaa tietoa siitä, mi- ten juuri kyselyyn vastanneet henkilöt kokevat tunneällyn ja tunnejohtamisen merkityksen työssään, sillä kaikkia muuttujia koskevat tiedot ovat syötetty huolellisesti ja tarkasti niin, että mittausvirheitä ei tässä kohtaa ole kovinkaan todennäköisesti tapahtunut.

Kyselylomake kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen rakennettiin suunnitelmallisesti ja huolellisesti palvelemaan mittauksista mahdollisimman kattavasti. Tutkimukseen valittu kysy- mysten esittämistapa vaikuttaa tutkimuksen mittareiden toimivuuteen siltä osin, että suljet- tuihin kysymyksiin voi vastaaja antaa vastauksen nopeasti harkitsematta niitä sekä vaihtoehto ”en osaa sanoa” saattaa houkutella vastaajia. Tosin tutkimustuloksista on havaittavissa, että vastausvaihtoehto ”kyllä” on saanut jokaisessa kysymyksessä hyvin suuren enemmistön, eikä näin ollen voida sanoa, että vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” olisi houkutellut juurikaan vastaajia. Se, että kysymys 4 oli dikotominen (eli siinä oli vain kaksi vaihtoehtoa) aiheutti sen, että henkilöt, jotka luultavasti olisivat halunneet vastata vaihtoehdon ”en osaa sanoa” päätyivät jättämään vastaamatta tähän kysymykseen. Kyselylomaketta luodessa on jätetty huomioimatta juuri tämä mahdollisuus, että vastaajat päätyisivät ohittamaan kysymyksen. Tätä etukäteen pohtimalla olisi voitu välttää tämä ongelma. Yhdestätoista kysymyksestä yh- teensä neljässä kysymyksessä tapahtui tällainen vastaamisen ohittaminen. Määrä on onneksi pieni, yhteensä viisi vastaajaa ohittivat yhden kysymyksen neljässä kyselyn kysymyksessä.

Kyselytutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen alun perin olikin tarkoitus mitata ja tältä osin voi- daan sanoa tutkimuksen olevan validi. Tutkimuksen kysymykset on kyetty esittämään ymmär- rettävästi arkikieleen sopivina. Jokaisen on mahdollista ymmärtää kysymykset samalla tavalla ja vaihtoehdot ovat helposti luettavat ja ymmärrettävät sekä tarjoavat jokaiselle sopivan vaihtoehdon. Tutkimukseen valittiin suljetut monivalintakysymykset, joiden asteikkona toimi

kyllä, ei, en osaa sanoa. Nämä asteikot toimivat kyselyssä mainiosti ja toivat tutkijalle haluttua tietoa selkeästi. Kyselyllä pyrittiin selvittämään mielipiteitä eri asioihin ja niihin vastaukset tulivat kyllä, ei, en osaa sanoa -vaihtoehdoilla hyvin selkeästi ilmi.

Tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä, sillä suurimmalta osalta reliabiliteettia tarkasteltaessa ovat mittaukset ja tutkimuksen tarkkuus onnistuneet. Tutkimus on validi, sillä se mittaa juuri sitä mitä sen oli tarkoitus mitata. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä.

5 Kehitysideoita

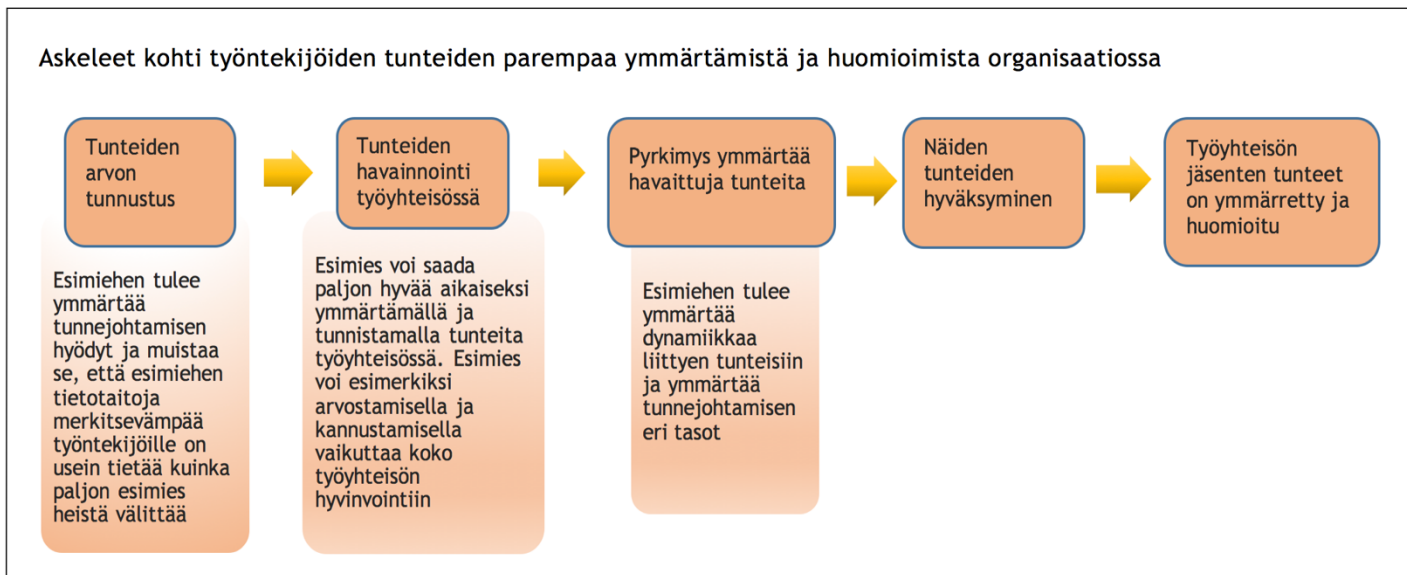
Tähän lukuun on koottu kehitysideoita kohdeorganisaation esimiestyötä ajatellen. Kehitysideat perustuvat tutkimuksen tuloksiin ja niistä johdettuun analyysiin.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa korostuu vastausten myönteisyys tunneällyn ja tunnejohtajuuden merkitystä kohtaan. Valtaosa tutkimuksen kyselyyn vastanneista henkilöistä kokee esimiehen tunneosaamisen tärkeäksi. Toivottavaa on, että esimiestyössä otetaan huomioon tutkimuksen tulosten myötä vahvistusta saatuihin tunneosaamisen tärkeisiin osa-alueisiin.

Esimiehen on hyvä käyttää tunteitaan johtamisessa ja niitä ei tarvitse pelätä näyttää, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä kokee tällaisen tunneosaamisen esimiehen vahvuudeksi. Tulosten perusteella myös tunneosaamisen lisäämisellä on melkein yksimielisesti koettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Organisaation työhyvinvointia voidaankin lisätä tunneosaamisella.

Esimiehen olisi tärkeää kyetä ymmärtämään ja huomioimaan työntekijöidensä tunteita. Onkin olemassa erilaisia keinoja, joita organisaatio voisi hyödyntää parantaakseen työntekijöiden kokemusta tunteidensa ymmärretyksi ja huomioituksi tulemista. Ensinnäkin esimiehen tulisi ymmärtää tunnejohtamisen hyödyt ja muistaa se, ettei ihmisille ole välttämättä niinkään väliä sillä, miten paljon esimies tietää ja osaa, vaan merkittävää on se, kuinka paljon esimies välittää heistä. Toiseksi, esimies voi saada paljon hyvää aikaan ymmärtämällä ja tunnistamalla tunteita työyhteisössä ja hänellä on paljon tehtävissä esimerkiksi alaistensa itsetunnon kohentamiseksi. Muun muassa työntekijöiden arvostamisella, työntekijöille omien valintojen ja päätösten teon mahdollistamisella ja heidän kannustamisellaan on suoraan vaikutusta työntekijöiden itsetuntoon ja tätä kautta myös työyhteisön hyvinvointiin. Kolmanneksi, esimiehen on tarpeellista ymmärtää dynamiikkaa liittyen tunteisiin ja ymmärtää tunnejohtamisen eri tasot päästäkseen haluttuun päämäärään eli tunneosaamisen hyödyntämiseen johtamisessa. Esimiehen tulisi ensin tunnustaa tunteiden arvo, havainnoida tunteita työyhteisössä ja sitten pyrkiä ymmärtämään näitä tunteita. Tämän jälkeen on nämä tunteet hyväksyttävä. Vasta sitten

päästään yhteistyöhön, jossa kaikkien työyhteisön jäsenten tunteet on ymmärretty ja huomioitu. Kuvio 33 havainnollistaa näitä askeleita kohti työntekijöiden tunteiden parempaa ymmärtämistä ja huomioimista organisaatiossa.

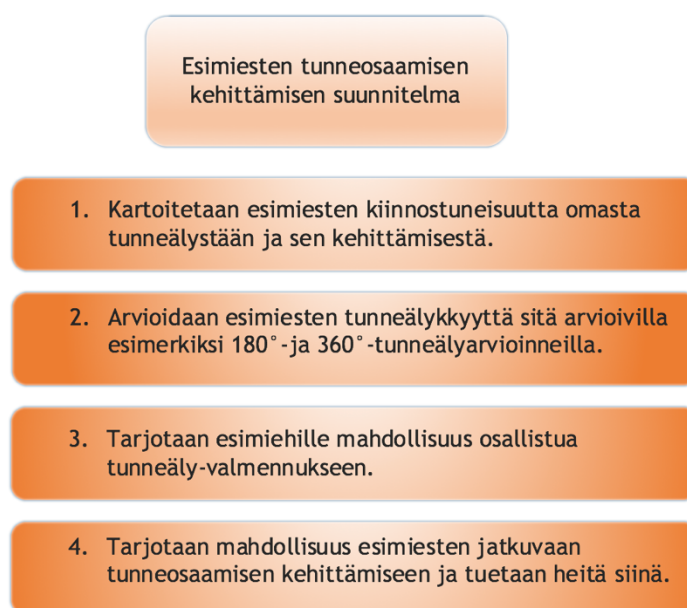


Kuvio 33 Askeleet kohti työntekijöiden tunteiden parempaa ymmärtämistä ja huomioimista organisaatiossa

Miltei kaikki vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että heidän esimiehensä kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin työpaikalla. Organisaatiossa kannattaisi ehdottomasti ryhtyä työstämään ja miettimään, kuinka positiivista ilmapiiriä voitaisiin luoda entistä paremmin. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten hän käsittelee omia tunteitaan, miten hän kohtaa ja käsittelee muiden tunteita ja kuinka voisi johtaa tunneilmastoa organisaatiossa herättelemällä positiivisia tunteita.

Kuten tässä työssä on aikaisemminkin jo todettu, tunneäly ei ole ihmisen synnynnäinen persoonan ominaisuus, johon ei itsellä olisi mahdollisuutta vaikuttaa. Jokaisella on niin halutesaan mahdollisuus kehittää tunneälyään. Olisi toivottavaa, että organisaatiossa tehtäisiin toimintasuunnitelma esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi. Esimiesten tunneosaamisen kehittämisen voisi lisätä esimerkiksi osaksi organisaation HR-osaston toimintasuunnitelmaa. Tunneosaamisen kehittämissuunnitelma voisi rakentua seuraavista asioista: tunneälystä kiinnostuneisuuden kartoitus, tunneälykkyyden testaus, tunneäly-valmennus ja jatkuva kehittämisen tukeminen. Kuvio 34 havainnollistaa tätä suunnitelmaa. Organisaatiossa voitaisiin ensin kartoittaa yleisesti esimiesten kiinnostusta omaan tunneälyynsä ja sen kehittämiseen. Tämän jälkeen voitaisiin ryhtyä selvittämään esimiesten tunneällyn tasoa tunneälyä arvioivalla testillä. Testin myötä jokainen saa arvokasta tietoa omasta tunneälystään ja sen kehityksen kohteista.

Tunneosaamisen kehittämiseksi organisaatiossa voitaisiin osallistua ulkopuolisen kouluttajan järjestämään valmennukseen. Lukuisat tahot järjestävät nimenomaan esimiehille suunnattuja tunneäly-valmennuksia ja -testejä, jotka auttavat tunneosaamisen kehittämisessä hyvään alkuun. Tärkeintä olisi, että organisaatiolla olisi aikaa ja resursseja tarjota jokaiselle tunneosaamisen kehittämisestä kiinnostuneelle esimiehelle mahdollisuus näiden taitojen jatkuvaan kehittämiseen. Tunnetaitoja ei opita hetkessä, vaan se on prosessina pitkä ja vaatii toistoa. Organisaatiossa voitaisiin ryhtyä tukemaan esimiesten tunneälytaitojen jatkuvaa kehittämistä ja näin saada parhaat mahdolliset tulokset muun muassa johtamisen kehittämiseksi ja entistä positiivisemmän työympäristön rakentamiseksi.



Kuvio 34 Esimiesten tunneosaamisen kehittämisen suunnitelma

6 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tämä luku koostuu tutkimuksen tulosten yhteenvedosta, tutkimuksen tavoitteiden täyttymisestä sekä pohdinnasta liittyen tutkimustulosten odotuksenmukaisuuteen eli siihen, vastasivatko tulokset sitä, mitä on aiemmin esitellyn tietoperustan mukaan voitu olettaa. Lopuksi pohdin omaa ammatillista kasvuani, jota tämän opinnäytetyön tekeminen on minulle tuonut.

6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimus pyrki selvittämään tunneälyn ja tunnejohtamisen merkitystä organisaatiossa ja tulokset ovat hyvin vahvasti sen kannalla, että näillä molemmilla on suuri merkitys vastaajille. Tutkimus onnistui tarjoamaan uutta tietoa siitä, miten kyseiset vastaajat kokevat tunneälyn ja tunnejohtamisen merkityksen. Tutkimus onnistui myös tuomaan tiedon siitä, että kaiken

ikäiset vastaajat ja kaiken mittaisen työkokemuksen omaavat vastaajat ajattelevat tunneällystä suhteellisen yhteneväisesti eikä suurta hajontaa vastauksiin tullut. Tutkimuksen tulokset tukevat kirjottamaani tietoperustaa mainiosti eikä ristiriitoja teorian ja tulosten välillä syntynyt.

Kyselyn tunneällyn merkitystä kartoittavan osion tulosten perusteella on vahvasti todettavissa, että vastaajilla on selkeä tarve tunteidensa huomioimiselle. Vastaajat ovat kiinnostuneita omista tunteistaan sekä kokevat tunteiden kuuluvan työelämään. Esimiehen tunneosaamista kartoittavan osion perusteella on todettavissa, että esimiehen tunneosaamisella on vastaajille merkitystä ja että he kokevat esimiehen tunneosaamisen tärkeäksi ja työyhteisön hyvinvointia parantavaksi.

Kokonaisuudessaan tutkimus pääsi sen tavoitteeseen selvittää vastaajien mielipide tunneällyn ja -johtamisen merkityksestä työelämässä. Tavoitteena oli saada uutta tietoa kyseisen kohdeorganisaation työntekijöiden mielipiteistä ja siinä onnistuttiin.

6.2 Ammatillisen osaamisen kasvu

Yksi tavoitteistani tutkimukselle oli kyetä rakentamaan selkeä ja onnistunut kyselylomake, johon siten olisi helppoa vastata. Koen onnistuneeni tässä tavoitteessa, vaikka vastausprosentti jäikin varsin pieneksi. Lähtökohta oli se, että sain kuulla jo ennen tutkimuksen tekoon ryhtymistä, etteivät kyseisen organisaation työntekijät vastaa verkkokyselyihin kovin aktiivisesti. Tämän ennakkotiedon nojalla olinkin varautunut vielä pienempään vastausprosenttiin ja siksi olen enemmän kuin tyytyväinen saavutettuun vastaajamäärään. Toinen merkittävä tavoite oli tutkimustulosten onnistunut ja luotettava esittäminen. Olen tuonut tutkimustuloksia esiin usein eri kuvioin ja tällä tavoin mahdollistanut tulosten monipuolisen tarkastelun. Koen onnistuneeni tässä tavoitteessa hyvin. Lisäksi tavoitteenani oli, että tulokset tukevat kirjottamaani tietoperustaa ja tässä onnistuttiin hyvin. Teoria ja tutkimuksen tulokset kulkevat lähes käsikädessä ja tukevat toinen toistaan.

Tämä opinnäytetyöprojekti on ollut kokonaisuudessaan antoisa projekti ja opettanut paljon. Minulle oli alusta alkaen selvää, että haluan kirjoittaa johtamisesta ja tunneällystä. Tunneälly ja tunnejohtaminen opinnäytetyön aiheena tuntui hyvältä, mielenkiintoiselta ja motivoivalta juurikin oman aiheesta kiinnostuneisuuteni vuoksi. Itselle oikean ja sopivan aihealueen valinta onkin tärkeää.

Toimeksiantajaksi sain Nobinan, jonka kanssa yhteistyö ja keskustelut tutkimuksen yksityiskohdista ja toteutuksesta sujuivat mutkattomasti ja nopeasti.

Kirjoitusprosessi vahvisti omaa mielenkiintoani aihetta kohtaan ja opetti minulle hyvin paljon uutta. Syventyminen aiheeseen toi minulle ymmärrystä omista tunteistani, omasta tunneällykyydestäni ja jopa motivoi minua kehittymään lisää sillä saralla. Kirjoittaessani tietoperustaa,

opin käyttämään lukuisia eri lähteitä ja merkitsemään lähdeviittaukset oikein. Poimiessani relevantteja seikkoja tekstiini eri lähteistä, kehitin luetun ymmärtämisen taitoani sekä taitoa tarttua nimenomaan olennaisiin asioihin.

Kyselylomakkeen rakentaminen oli oma haasteensa. Minun tuli löytää keino tiivistää ja poimia laajasta tietoperustasta oleelliset asiat kyselylomakkeeseen kysymyksien muotoon. Kysymysten suunnittelu niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja ymmärrettävissä jokaiselle vastaajalle samalla oli oma lukunsa. Täytyi miettiä, miten viestin kysymykseni ja miten ne voidaan tulkita. Oli aluksi ehkäpä hankalaa pitää kyselylomake lyhyenä, sillä kysyttävää olisi ollut vaikka kuinka paljon. Opin kuitenkin nostamaan tutkimukseni kannalta tärkeimmät kysymykset lomakkeelle.

Tutkimustuloksista saadun datan perusteella loin taulukoita, diagrammeja ja kuvioita. Tämä oli itselleni täysin uutta, sillä en ole juuri koskaan luonut minkäänlaisia kuvioita ja diagrammeja, saati käyttänyt Exceliä onnistuneesti. Saavutin tutkimuksen tässä vaiheessa suurta ja arvokasta osaamista tulevaisuuttani ajatellen. Excelin käytön osaaminen on nimittäin nykyään oletusarvo eikä matkani kohti oman alan työelämää vaikuttaisi kovin helpolta ilman tätä osaamista. Kiitos opinnäytetyöni - voin sanoa osaavani tai ainakin selviytyväni Excelin ihmeellisessä maailmassa.

Tutkimustulosten purun jälkeen olikin ryhdyttävä peilaamaan tavoitteita onnistumisiin ja pohtimaan ajatuksiani työstä sekä omasta ammatillisesta kasvusta. Koen, että tämä teoria- ja tutkimus-osion jälkeinen pohdinta-osio on hyvin tärkeä, ehkä enemmän kirjoittajalle itselleen kuin lukijalle. On hyvä, että ajatukset suunnataan lopuksi koko prosessiin ja pysähdytään miettimään, mitä työ on omalle osaamiselleen antanut.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi ylitti odotukseni ja tarjosi minulle enemmän kuin olisin osannut ajatellakaan. Sain paljon uutta ja tärkeää ammatillista osaamista sekä opin selättämään erilaisia kirjoittamisen ja tutkimustyön haasteita. Sain tärkeän opin ja kokemuksen siitä, kuinka tällaiset pitkät kirjoitusprojektit viedään onnistuneesti maaliin.

Lähteet

Painetut

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY.

Aalto-Setälä, Pauli. Saarinen, Mikael. 2009. Perkele!: tunneosaamiseen oppikirja esimiehille. 1. Taskukirjapainos. Kirjapaja.

Bradberry, T. Jean, Greaves. 2009. Emotional Intelligence 2.0. Talentsmart.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2013. Primal Leadership. Harvard Business Review Press.

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Tallinna: Raamatutrükikoja.

Goleman, D. 2000. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Grata, Persona. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. SanomaPro.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Juva: WS Bookwell.

Isokorpi, T. Viitanen, Päivi. 2001. Tunnevoimaa! Tammer-Paino.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja.

Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Hakapaino.

Lantieri, L. 2008. Tunneällyn ja sisäisen vahvuuden kehittäminen. Tallinna: Raamatutrükikoja OÜ

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Porvoo: Bookwell Oy.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! : lisää voimaa tekemiseen. Talentum.

- Saarinen, M., Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti KOKOnaista elämää. Juva: Bookwell Oy.
- Saarinen, M. 2006. Leffaterapiaa: Tunneälyä ja itsetuntemusta kotisohvalta. Helsinki: Kirjapaja.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Helsinki: Edita Prima.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastotieteelliseen tutkimukseen. Juva: Bookwell Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro.

Sähköiset

- Business Wire. 2005. Harvard Business School Publishing eLearning Ships The Essential Leader - Leading Teams with Emotional Intelligence. Viitattu 11.7.2019.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/445426767/?pq-origsite=primo>

- Federer, D. Wall Street. 2016. The Power Of Emotional Intelligence: Having a high IQ isn't enough to be a strat performer. Viitattu 6.6.2019.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/848638903/?pq-origsite=primo>

- Goleman, D. 2011. Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Northampton: More Than Sound. Viitattu 6.7.2019.

<https://ofs-5d2886a8d7d6ecfbd5244750da8dc479.read.overdrive.com/?d=eyJvdXRzZXQiOiJyZWFKliwidG9rZW4iOiJoZWxzaw5raWNpdHlmaS0yNTc3NDQzliwiYWNjZXNzljoiZilslmV4cGlyZXMiOjE1NjM2MDg5OTgslnRoZW1lloiZGVmYXVsdCIslnN5bmMiOjEslm9mZmxpbmUiOjEslmBwYXJhbSI6IiIiHRER2M1dQUjAweVJEc0Z0cVZSZXciLCJ0ZGF0YSI6eyJDUkElEiOjoiRDgwQUU5REMtMUIyOS00NUExLTlFOTUtRjJDMTI5RDJGQzYwliwiZm9ybWF0IjojoiNjEwIn0slncnNpb24iOiIi>

[xliwidGltZSI6MTU2MjQwOTQyOCwiYnVpZCI6IjVkJmJg4NmE4ZDdk-NmVjZmJkNTI0NDc1MGRhOGRjNdc5IiwiX2MiOiIxNTYyNDA5NDI5NTgwIn0%3D--2fbed1c9d9ae3a660544affe59bdaa967be062e7&p=YGDDv3WPR00yRDsFNqVRew](https://www.researchgate.net/publication/334111111)

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. AlmaTalent BisnesKirjasto. Viitattu 1.6.2019.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/HAHBBXDTEB#kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/HAHBBXDTEB#kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)

Stein, S. 2017. The EQ Leader : instilling passion, creating shared goals, and building meaningful organizations through emotional intelligence. John Wiley & Sons. Viitattu 11.7.2019

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=4838297>

Tietoa Nobinasta 2015. Nobina. Viitattu 17.12.2019.

<https://www.nobina.com/fi/finland/tietoa-nobina/>

Uutiset. Nobina. Viitattu 17.12.2019.

<https://www.nobina.com/fi/finland/uutiset/>

Kuviot

KUVIO 1 TUNNEÄLYN OSATEKIJÄT (JABE 2017, 238.).....	10
KUVIO 2 TUNNEÄLYN KEHITTÄMISPORTAAT (JABE 2017, 240.).....	13
KUVIO 3 ITSEOHJATUN OPPIMISEN MALLI (GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE 2013, 109; ISOKORPI 2004, 40.).....	13
KUVIO 4 TUNNEÄLYN KEHITYSMALLI (AALTO-SETÄLÄ & SAARINEN 2009, 88.)	15
KUVIO 5 TUNNEJOHTAMISEN TASOT (GRATA 2005, 47.)	22
KUVIO 6 TUNTEISIIN VAIKUTTAMISEN TASOT JA RISTEYSKOHDAT (RANTANEN 2013, 27.)	23
KUVIO 7 TUNNEÄLYN KYKYMALLI (AALTO-SETÄLÄ & SAARINEN 2009,45-46.)	25
KUVIO 8 VASTAAJIEN IKÄJAKAUMA	30
KUVIO 9 VASTAAJIEN SUKUPUOLI	31
KUVIO 10 VASTAAJIEN TYÖKOKEMUS KOHDEORGANISAATIOSSA	31
KUVIO 11 TUNNEÄLY-KÄSITTEEN ENNALTA TUNTEMINEN	32
KUVIO 12 KYLLÄ VASTAUKSET TUNNEÄLYN TUNNETTUUDESTA VASTAAJIEN KESKEN IKÄRYHMITTÄIN JAOTELTUINA	33
KUVIO 13 KYLLÄ-VASTAUKSET TUNNEÄLYN TUNNETTUUDESTA VASTAAJIEN KESKEN SUKUPUOLEN MUKAAN JAOTELTUINA	33
KUVIO 14 TUNTEIDEN KUULUMINEN TYÖELÄMÄÄN	34
KUVIO 15 VASTAUKSET TUNNEÄLYN TYÖELÄMÄÄN KUULUMISESTA JAOTELTUINA TYÖSUHTEEN KESTON MUKAAN	34
KUVIO 16 VASTAUKSET TUNNEÄLYN TYÖELÄMÄÄN KUULUMISESTA JAOTELTUINA VASTAAJIEN IÄN MUKAAN	35
KUVIO 17 TARVE TUNTEIDEN HUOMIOIMISELLE TYÖYHTEISÖSSÄ.....	36
KUVIO 18 KYLLÄ-VASTAUKSET KYSYMYKSEEN, JOKA SELVITTI, ONKO TUNTEIDEN HUOMIOIMISELLE TARVETTA TYÖYHTEISÖSSÄ	36
KUVIO 19 VASTAAJIEN KIINNOSTUNEISUUS OMISTA TUNTEISTAAN.....	37
KUVIO 20 KYLLÄ-VASTAUKSET KYSYMYKSEEN, JOKA SELVITTI VASTAAJIEN KIINNOSTUNEISUUTTA OMISTA TUNTEISTAAN JAOTELTUINA IÄN MUKAAN.....	38
KUVIO 21 KYLLÄ-VASTAUKSET KYSYMYKSEEN, JOKA SELVITTI VASTAAJIEN KIINNOSTUNEISUUTTA OMISTA TUNTEISTAAN JAOTELTUINA SUKUPUOLEN MUKAAN.....	38
KUVIO 22 TUNNEÄLYN MERKITYSTÄ SELVITTÄVIEN KYSYMYSTEN KAIKKI VASTAUKSET YHTEEN KOOTTUNA PROSENTUAALISESTI	39
KUVIO 23 ESIMIEHEN KYKY YMMÄRTÄÄ JA HUOMIOIDA TUNTEITA	40
KUVIO 24 KYLLÄ-VASTAUKSET LIITTYEN KYSYMYKSEEN ESIMIEHEN KYVYSTÄ YMMÄRTÄÄ JA HUOMIOIDA TUNTEITA JAOTELTUINA TYÖSUHTEEN KESTON MUKAAN	41
KUVIO 25 KYLLÄ-VASTAUKSET LIITTYEN KYSYMYKSEEN ESIMIEHEN KYKYYN YMMÄRTÄÄ JA HUOMIOIDA TUNTEITA JAOTELTUINA VASTAAJIEN IÄN MUKAAN	41
KUVIO 26 TUNTEIDEN NÄKYMINEN JOHTAMISESSA HEIKKOUS VAI VAHVUUS	42
KUVIO 27 NIIDEN VASTAAJIEN VASTAUKSET, JOTKA KOKEVAT TUNTEIDEN NÄKYMISEN JOHTAMISESSA VAHVUUDEKSI JAOTELTUINA VASTAAJIEN TYÖSUHTEEN KESTON MUKAAN	42
KUVIO 28 NIIDEN VASTAAJIEN VASTAUKSET, JOTKA KOKEVAT TUNTEIDEN NÄKYMISEN JOHTAMISESSA VAHVUUDEKSI JAOTELTUINA VASTAAJIEN IÄN MUKAAN.....	43
KUVIO 29 ESIMIEHEN KYKY LUODA POSITIIVINEN ILMAPIIRI TYÖPAIKALLA	44
KUVIO 30 KYLLÄ-VASTAUKSET LIITTYEN ESIMIEHEN KYKYYN LUODA POSITIIVINEN ILMAPIIRI JAOTELTUINA TYÖSUHTEEN KESTOON MUKAAN	45
KUVIO 31 TUNNEOSAAMISEN LISÄÄMISEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN	45
KUVIO 32 ESIMIEHEN TUNNEOSAAMISEN MERKITTÄVYYTTÄ SELVITTÄVIEN KYSYMYSTEN KAIKKIEN VASTAUSTEN PROSENTUAALINEN JAKAUTUMINEN	46
KUVIO 33 ASKELEET KOHTI TYÖNTEKIJÖIDEN TUNTEIDEN PAREMPAA YMMÄRTÄMISTÄ JA HUOMIOIMISTA ORGANISAATIOSSA	52
KUVIO 34 ESIMIESTEN TUNNEOSAAMISEN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA	53

Liitteet

Liite 1: Kyselylomakkeen kysymykset	61
---	----

Liite 1: Kyselylomakkeen kysymykset

1. Minkä ikäinen olet?

- Alle 30-vuotias
- 30-40-vuotias
- 41-50-vuotias
- 51-60-vuotias
- Enemmän kuin 60-vuotias
- En halua sanoa

2. Oletko

- Mies
- Nainen
- Muu

3. Kauanko nykyinen työsuhteesi Nobinalla on kestänyt?

- 5 vuotta tai vähemmän
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21 vuotta tai kauemmin
- En halua sanoa

4. Onko tunneäly käsitteenä sinulle ennestään tuttu?

- Kyllä
- Ei

5. Kuuluvatko tunteet sinun mielestäsi työelämään?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Tuntuuko sinusta, että tunteiden huomioimiselle on tarvetta työyhteisössäsi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

7. Onko sinulle tärkeää, että esimiehesi ymmärtää ja huomioi tunteitasi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Onko mielestäsi tunteiden näkyminen johtamisessa heikkous vai vahvuus?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9. Onko sinulle tärkeää, että esimies kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin työpaikalla?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

10. Uskotko, että tunneosaamisen lisääminen voisi parantaa työyhteisön hyvinvointia?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

11. Oletko kiinnostunut omista tunteistasi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa