

Ajatuksia tunneälykkyydestä hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta

Antti Nguyen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020
Sosiaali- ja terveysala
Sosionomi (AMK), sosionomin tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Nguyen Antti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2020
	Sivumäärä 49+3	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Ajatuksia tunneälykkyydestä hyvinvoinnin- ja johtamisen näkökulmasta		
Tutkinto-ohjelma Sosionomi (AMK)		
Työn ohjaaja(t) Timo Hintikka, Tarja Tapio		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan lastensuojelulaitoksen henkilökunnan kokemuksia tunneälykkyydestä. Tavoitteena on saada aitoja ja henkilökunnan omiin kokemuksiin pohjautuvia ajatuksia työhyvinvoinnin rakentumiselle työyhteisössä. Esille nostetaan se, kuinka tunneäly asettuu osaksi työyhteisön toimintakulttuuria, ilmapiiriä sekä johtamista.</p> <p>Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia hyödyntämällä. Teemahaastatteluihin osallistui neljä työntekijää sekä esimies. Havainnointi tapahtui yksikön henkilöstöpalaverissa, jolloin paikalla oli lähes koko työryhmä. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta tunneälykkyyden vaikuttavan koko työyhteisön hyvinvointiin. Tunneälykkyyks näkyy kaikessa vuorovaikutuksessa, jonka perustana voidaan pitää toimintakulttuurin ja työilmapiirin muodostumista. Toimintakulttuuri rakentuu johtajuuden lisäksi erilaisista työyhteisön normeista sekä rakenteista. Aineiston mukaan henkilöstön itsetuntemus on avain onnistuneeseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Itsetuntemuksen kautta voidaan harjoittaa omien tunteiden kontrollia sekä tilanne-tajua, eli ”pelisilmää”. Johtajuuden merkitystä ei voida väheksyä, mutta kokonaisuuden kannalta yksittäisten työntekijöiden ammattitaito sekä sosiaaliset taidot korostuvat. Hyvinvoinnin kannalta riskitekijänä koetaan kontrolloimattomat tunteet vuorovaikutuksessa.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää kyseisen lastensuojelulaitoksen kehittämistyössä. Lisäksi työtä voidaan käyttää, kun halutaan tarkastella tunneälykkyyttä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ja johtamisessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tunneäly, sosiaalinen älykkyyks, johtaminen, hyvinvointi, työyhteisö, toimintakulttuuri, ilmapiiri, teemahaastattelu		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Nguyen Antti	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 49+3	Permission for web publication: x
Title of publication Ideas about emotional intelligence from the perspective of well-being and leadership in workgroup.		
Degree programme Bachelor of social services		
Supervisor(s) Hintikka Timo, Tapio Tarja		
Assigned by		
Abstract <p>The study examines the experiences of the staff of the child welfare institution about emotional intelligence. The aim is to get genuine ideas based on the staff's own experiences for building well-being at work in the work community. It is highlighted how emotional intelligence becomes part of the work community's operating culture, atmosphere and leadership.</p> <p>This is a qualitative case study which material was collected using a thematic interview and participatory observation methods. Four employees and a supervisor participated in the thematic interviews. The observation took place at the unit's staff meeting, where almost the entire working group was present. Theme classification was used as the method of data analysis.</p> <p>Based on the results of the thesis, it can be stated that emotional intelligence affects the well-being of the entire work community. Emotional intelligence is reflected in all interactions, which can be stated to be the foundation of an operating culture and work atmosphere. In addition to leadership, the operating culture is built on various work community norms and structures. According to the material, self-knowledge is the key to successful and constructive interaction. Through self-knowledge, one can exercise control over one's own emotions as well as situational awareness, ie the "game eye". The importance of leadership cannot be underestimated, but for the whole picture, the professionalism and social skills of individual employees are emphasized. In terms of well-being, uncontrolled emotions in the interaction are perceived as a risk factor.</p> <p>The results can be used in the development work of the child protection institution in question. In addition, the work can be used to look at emotional intelligence in social interaction situations and leadership.</p>		
Keywords/tags (subjects) emotional Intelligence, social Intelligence, leadership, welfare, work community, theme interview		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tunneäly	4
2.1	Itsetuntemus	5
2.2	Empatia.....	6
2.3	Impulsiivisuus ja ristiriitojen hallinta.....	7
2.4	Sosiaaliset taidot	8
3	Työhyvinvointi ja johtaminen	9
3.1	Työhyvinvointi	10
3.2	Johtaminen	13
4	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	16
5	Tutkimuksen toteuttaminen	17
5.1	Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät	17
5.2	Tapaustutkimus	17
5.3	Kohderyhmä ja aineistonkeruu	18
5.4	Sisällönanalyysi.....	22
6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	25
7	Opinnäytetyön tulokset	29
7.1	Kuvaus työyhteisön ilmapiiristä sekä toimintakulttuurista.....	29
7.2	Kuvaus tunneällyn liitettävistä taidoista	35
8	Johtopäätökset ja pohdinta	41
8.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelua	41
8.2	Pohdinta	43
	Lähteet	46
	Liitteet	48
	Liite 1. Suostumus havainnointiin.....	48
	Liite 2. Teemahaastattelun runko.....	49

TAULUKOT

Taulukko 1. Litterointi.....	23
Taulukko 2. Esimerkki pelkistämisestä	23
Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä	24
Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.	24

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveystalalla työskentely on fyysisesti sekä henkisesti raskasta työntekijälle. Yksittäinen työntekijä joutuu kohtaamaan useita tilanteita, joissa hänen kykynsä asetetaan niin ammatillisesti, kuin sosiaalisesti koetukselle. Valitessani opinnäytetyön aiheita pohdin aikaisempia kokemuksiani erilaisista työyhteisöistä sosiaalialalla. Pohdin miten näiden yhteisöjen työilmapiiri sekä toimintakulttuuri olivat rakentuneet ja mitkä asiat olivat vaikuttaneet näiden syntyyn. Rakensin aluksi itselleni hypoteesin siitä, että arkipäiväiset vuorovaikutustilanteet olisivat merkittävässä roolissa, kun puhutaan ilmapiirin ja toimintakulttuurin rakentumisesta. Toinen lähtökohta on tutkia tunneälykkyuden asettumista työhyvinvointiin sekä johtamiseen. Päivittäisillä vuorovaikutustilanteilla on valta luoda työyhteisössä jotain suurta ja merkityksellistä. Tulos voi olla äärimäisen positiivisesti varautunut työyhteisö tai vastaavasti negatiivinen, kaikkien halveksima työpaikka. Yksi merkittävä tekijä positiivisen ilmapiirin luomiselle löytyy taidosta nimeltä tunneäly.

Opinnäytetyön aiheena on kartoittaa nuorisokodin henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia siitä, kuinka he kokevat tunneälykkyuden työssään. Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan tunneälykkyyttä työryhmän hyvinvoinnin- ja johtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi asiaa ei käsitellä asiakkaiden näkökulmasta. Keskiössä ovat työntekijöiden keskinäiset kohtaamiset, kokoukset sekä mahdolliset muut vapaamuotoiset keskustelut.

Esimiestyön merkitys työryhmän hyvinvointiin sekä vallassa olevaan ilmapiiriin on merkittävä, joten haluan selvittää minkälaiset asiayhteydet vaikuttavat työpaikan kulttuurin sekä hyvinvoinnin luomiseen johtajuuden kannalta. Tutkimustulosten perusteella saadaan laadullista tietoa työryhmältä, jonka aineistoa voidaan käyttää työyhteisön kehittämiseen. Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuskohteena toimi keskisuomalainen lastensuojelulaitoksen henkilökunta. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelun sekä osallistuvan havainnoinnin. Valintoihin on vaikuttanut merkityksellisesti oma roolini kyseisen työyhteisön tasavertaisena jäsenenä. Tutkimusta suunniteltaessa tämä asiayhteys on otettu huomioon luotettavuutta ja eettisyyttä käsittelevässä osiossa.

2 Tunneäly

Peter Salovey ja John Mayer ovat laatineet tunneälykkyydestä psykologisen teorian 1980-luvulla. Viitekehys on kuitenkin laadittu vastaamaan Daniel Golemanin luomaa mallia tunneälykkyydestä, koska se onnistuu kertomaan asian esteettömästi, sekä se kykenee kuvaamaan kuinka erilaisia taitoja ja kykyjä voidaan työstää ja parantaa todellisessa maailmassa. Toisaalta tätä mallia on pidetty sekamallina, joka on joidenkin mielestä "poppsykologiaa". Kolmatta tunnettua Bar-Onin mallia kritisoidaan taas liian laajaksi, sekä se sisältää päällekkäisyyksiä persoonallisuus- ja kompetenssimallien kanssa. (Whip 2014.) Alla kuvattuna kaksi tunnettua määritelmää tunneälykkyydestä.

Amerikkalainen psykologi Reuven Bar-On, on tutkinut tunneälykkyyttä ja määrittelee sitä omassa teorianmuodostusvaiheessa joukoksi henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista". (Bar-On, n.d., 1-3.) Daniel Goleman taas on yhdysvaltalainen psykologian tohtori, joka on kirjoittanut useita teoksia tunneälystä. Hän kirjoittaa tunneällyn perusajatuksena olevan tunteiden hallinta, jonka tarkoituksena on niiden oikeanlainen hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden eteen. Tunneäly ei pohjautu geeneihin, eikä se ole myöskään sidonnainen ihmisen sukupuoleen. Tunneälyä voidaan harjoitella ja se näyttäytyisi kehittyvän elämäkokemuksen myötä. (Goleman 1999, 18-20.)

Goleman tiivistää tunneällyn seuraavasti:

" Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita."

2.1 Itsetuntemus

Yksi tunneällyn osa-alue ja tämän opinnäytetyön keskeisistä teemoista löytyy ihmisen kyvystä olla tietoinen omista tunteistaan. Goleman (1999) on jakanut tämän taidon kolmeen tärkeään osa-alueeseen: Tietoisuuteen omista tunteista, joka sisältää käsityksen tunteiden vaikutuksesta suoritukseen ja kykyyn tehdä päätöksiä omien elämänarvojen avulla. Itsearviointiin, joka tarkoittaa kykyä arvioida omat vahvuudet ja heikkoudet. Sekä itseluottamukseen, joka tarkoittaa rohkeutta ja varmuutta omista kyvyistä, arvoista sekä päämääristä. Tunteiden hallinta nousee merkitykselliseen rooliin, kun tunneälyä käsitellään työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta. Tässä yhteydessä tunteiden säätely ei tarkoita suoranaisesti vain stressin tyyntyttelyä tai mielihalujen vaimentamista. Tunteita on osattava hyödyntää kontrolloidusti. Ehdottomasta hallinnasta on sekä ruumiillista, että henkistä haittaa. Pitkään jatkuvassa tunteiden tukahduttamisessa on havaittu älyllisen suorituskyvyn heikkenemistä, sekä se saattaa vaikeuttaa sosiaalisia kanssakäymisiä. Tunnetaito tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että voimme valikoidusti ja tietoisesti ilmaista tunteitamme. (Goleman 1999, 102-103.)

Tunneilmaisun on myös todettu olevan ihmiselle automaattista ja tiedostamatonta. Itsetuntemus on edellytys, jotta voimme tehdä asiasta tietoista. Tunneilmaisu voidaan tukahduttaa, mutta se vaatii myös suurta ponnistelua. (Goleman 2009, 29.) Tunteiden kokeminen voi olla pahimmillaan tuskallista. Näihin tilanteisiin liittyy olennaisesti epämiellyttäviä fyysisiä tuntemuksia. Sydäntä voi puristaa, kurkussa voi tuntua pala, kyynelvet tulevat silmiin ja kädet hikoavat. Tunteet synnyttävät kokemuksia ja nämä kokemukset ovat jokaisen omaa henkilökohtaista tietoisuutta itsestä ja ympäristöstä. On siis itsetuntemuksesta kiinni, kuinka hyvin voimme sietää omaa tunnetilaa ja käsitellä sitä. (Kaski & Kiander 2005, 50-51.)

Itsetuntemus on taito tarkastella ja ymmärtää itseään sekä omaa käyttäytymistään. Siihen kuuluu osana itsensä hyväksyminen, heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen. Itsetuntemus perustuu omien tunteiden tiedostamiseen. (Saarinen 2001, 99.) Meille kaikille on tärkeää opetella ymmärtämään itseämme. Käymme jatkuvaa sisäistä keskustelua itsemme kanssa. Reflektoimme jatkuvasti tekojamme sekä ympäristöä. Itse-

reflektio on taito, jota voimme kehittää. Tärkeää on myös opetella luomaan rationaalisia käsityksiä itsestään sekä muista. Ristiriitatilanteissa voimme yrittää vaikuttaa toisten ajatuksiin sekä käytökseen. Tämä vaatii usein kuitenkin henkilökohtaisen taidon suodattaa omat tunnetilat, jonka lopputuloksena meille jää mahdollisuus valita itse, minkälainen tunnetila jää jäljelle tai on haluttu (Saarinen 2001, 104-105.)

2.2 Empatia

Itsetuntemus ja omien tunteiden ymmärtäminen toimivat pohjana seuraavalle tärkeälle taidolle; empatialle. Kanssaihmissen tunteiden havaitseminen ilman sanoja on empatian ydin. Me emme yleisesti ilmaise kaikkia tunteitamme sanojen kautta. Sen sijaan viestitämme toisillemme äänensävyjen, ilmeiden ja muiden sanomattomien keinojen avulla. Alkeellisella tasolla empatia tarkoittaa yksinkertaisesti toisten ihmisten tunteiden huomioimista, ilman tekoja. Korkeimmalla tasolla se tarkoittaa heidän tunteiden ja huolenaiheiden tunnistamista ja niihin vastaamista. (Goleman 1999, 102-103.) Golemanin (2009) mukaan, psykologiassa empatia jaetaan kolmeen osa-alueeseen, joita ovat toisten ihmisten tiedostaminen, saman tunteen tuntemista sekä myötätunnon heräämistä toista osapuolta kohtaan.

Tunteet tarttuvat ja me vaikutamme jatkuvasti kanssaihmissen tunteisiin. Kykenemme vaikuttamaan ihmisiin positiivisesti tai negatiivisesti, sitä tapahtuu jatkuvasti. On siis ymmärrettävää, että omilla tunneilmaisuilla on valtava rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Negatiiviset ja estottomat tunneilmaukset ovat pahasta. Tunneälykkäät työntekijät kykenevät tunnistamaan ja käsittelemään muiden tunnereaktioita, jonka jälkeen he pystyvät säätelemään omaa käytöstään, jotta kohtaamiset sujuisivat parhaalla mahdollisella tavalla. (Goleman 1999, 194.) Peilineuronit mahdollistavat ihmisellä tunteiden tarttumisen, mutta samat neuronit mahdollistavat myös tunteiden ymmärtämisen. Kykenemme aistimaan toisten ihmisten liikkeitä, tunteita sekä aistimuksia. Tätä kautta voimme päätellä heidän aikomuksiaan ja motiiveja. Tämä kyky tarjoaa etua, jonka avulla voimme pysyä askeleen edellä, sekä ennakoida tulevaa vuorovaikutustilanteissa. (Goleman 2009, 49.) Empatia ei tarkoita aina sitä, että olisimme vastapuolen kanssa samaa mieltä ja taipuisimme heidän vaatimuksiinsa. Toisten tunteiden ymmärtäminen ei poissulje sitä, että olisimme asiasta eri mieltä. (Goleman 1999, 215.)

2.3 Impulsiivisuus ja ristiriitojen hallinta

Impulsiivisuus näkyy ihmisten arjessa sekä työelämässä. Negatiivisessa mielessä se tarkoittaa omien äkillisten tunteiden ja mielihalujen kontrolloimatonta ulosantia vuorovaikutukseen. Positiivisessa mielessä se tarkoittaa näiden tunnetilojen ja omien mielihalujen, ajatusten sekä päätösten pidättelytaitoa sekä kykyä tiedostaa milloin ja miten tuoda ne esille. Ongelmat ilmenevät taas turhautumisena, kärsimättömyytenä, enustamattomuutena ja aggressiivisena, hyökkäävänä käyttäytymisenä. (Saarinen 2001, 80-81.) Oman impulsiivisuuden hallitsemiseksi on löydettävä keinoja ja halua asettua omalta mukavuusalueeltaan ulkopuolelle. Tässä suhteessa empatiataidot korostuvat (Saarinen 2001, 86.) Richard Davidsonin johtamassa Wisconsinin yliopiston tutkimuksessa selvisi, että vasen etuotsalohko säätelee aivoissa verkostoa, jonka avulla kykenemme toipumaan ahdistavista tunteista. Sen avulla kykenemme selvittämään ja luomaan erilaisia strategioita, joiden kautta voimme toipua nopeammin tunnetason heittelyistä. (Goleman 2009, 243-245.) Vahvojen ja ylivoimaisten tunteiden valtaan joutuminen on esteenä rakentavaan ja toimivaan kanssakäymiseen. Näiden tunteiden vallassa vuorovaikutuksesta katoaa aito yhteys vuorovaikutuskumppaniin. Tarvitaan kykyä ”pitää pää kylmänä”. Näin ollen kykenemme käsittelemään hankalia ja kireitä tilanteita diplomaattisesti ja tahdikkaasti. Toisin sanoen tunneälykkäät ihmiset kykenevät pitämään omat tunteensa kurissa, pysyvät tyyneinä ja säätelevät reaktioitaan. (Goleman 1999, 208-209.)

Vuorovaikutustilanteisiin liittyy vahvasti myös riski vastapuolen loukkaantumiselle. Loukkaaminen voi olla tahallista tai tahatonta. Loukkaantunut henkilö saattaa kuitenkin helposti tulkita tahattomankin huomautuksen tahallisena. Vastaavissa tilanteissa on syytä ottaa asia puheeksi ja tarvittaessa pyytää anteeksi. Tällä tavalla saatetaan estää loukkaantumisen kasaantuminen suureksi tunnemöykyksi. Vuorovaikutustilanteissa, joissa vastapuoli kokee loukkaantuneensa, syntyy helposti tunne hyökätä takaisin ja vastata samalla mitalla. Konflikti on silloin valmis. (Kaski, Kiander 2005, 37.) Ristiriitatilanteissa loukkaantumisen riski on suuri. Ristiriidat pohjautuvat harvoin erimielisyyksiin teknisistä asioista. Erimielisyydet muuttuvat usein henkilökohtaisiksi, keskusteluista tulee poliittista peliä ja valtataisteluita. Jos ihmisten välisiin väitteisiin sisältyy vahva tunnelataus, vaikuttaa se usein kokonaistilanteeseen negatiivisesti. Tarvitaan

kykyä kontrolloida tunteita, tunneälykkyyttä. (Goleman 1999, 258.) Kuten aikaisemmin on mainittu, tunteet tarttuvat helposti ihmisestä toiseen. Työryhmässä tämä tarkoittaa useasti tunnetilan tarttumista ilmaisuvoimaisimmasta yksilöstä toisiin. Johtajien kohdalla tunneilmaisut korostuvat entuudestaan. Pieninkin tunneilmaisu voi vaikuttaa enemmän, kuin jonkun muun ihmisen osoittama tunnepurkaus. (Goleman 1999, 218-219.)

Ristiriitatilanteista voi olla myös hyötyä työyhteisössä. Kriisit ovat myös mahdollisuus kehittymiseen sekä oppimiseen. Pitkittyneissä ristiriitatilanteissa on vaarana se, että työyhteisössä alkaa kadota asiallinen ja aikuinen ammatillinen vuorovaikutus. Henkilöstö saattaa aloittaa mököttämisen, piikittelyn, ivailun, raivoamisen, vastustelemisen, muiden mitätöimisen ja saattavat saada itkukohtauksia. Tällainen käytös provosoi helposti myös esimiehen reagoimaan tunnevaltaisesti. Ristiriitatilanteita purettaessa voidaan selvittää työntekijöiden mahdollisuuksia palata työntekoon. Voidaan asettaa uusia tavoitteita tai uudelleenohjata toimintaa. (Kaski, Kiander 2005, 84.)

2.4 Sosiaaliset taidot

“Toisten ihmisten tunteiden käsittely on kaikkien ihmissuhdetaitojen perusta”.

Näillä sanoilla Goleman (1997) pyrkii rakentamaan käsitystä sosiaalisista taidoista, kun puhutaan tunneälystä. Aloitamme jo pienenä lapsena erilaisten taitojen harjoittelun ja nämä taidot kehittyvät jatkuvasti. Jotta voisimme käsitellä toisten ihmisten tunteita, on meidän ensin kyettävä oppimaan itsehillinnän alkeet. On osattava hallita omaa kiukkua, pelkotiloja, impulsiivisuutta sekä innostusta. Tämän vuoksi muiden ihmisten tunteiden käsittelytaito vaatii meiltä ensin omien tunteiden hallintaa sekä empatiakykyä. Toinen tärkeä sosiaalinen taito on kyky ilmaista omia tunteita. Kolmantena taitona voidaan pitää kykyä suodattaa tunnetartuntaa. Voidaan sanoa sosiaalisesti taitavien ihmisten olevan parempia hallitsemaan omia tunteitaan sekä kyvykkäämpiä vastaanottamaan tunteita, ilman niiden negatiivisia vaikutuksia. Tunneviestien hallinta on tunneälyä. Esimerkiksi sellaisia ihmisiä, jotka omaavat taidon tynnyttää lähellä olevien ihmisten tunteita pidetään kovassa arvossa. Heidän puoleensa käännytään usein tunnehädän hetkellä.

Organisointi, neuvottelutaito, sosiaalinen havainnointi sekä yhteisymmärryksen katsotaan edustavan ihmisen interpersoonallista taitoa. Näitä taitoja kutsutaan sosiaalisen menestyksen, miellyttävyyden ja jopa karisman ainesosiksi. Sosiaalisesti älykkäät ihmiset kykenevät tutustumaan ihmisiin helposti, heidän on helpompi tulkita tunteita tarkasti. He osaavat johtaa ja organisoida sekä selvittää ristiriitoja, joita ihmisten välillä esiintyy. Tällaiset ihmiset tekevät hyvän vaikutuksen muihin ihmisiin taidoillaan hallita omia tunteenilmauksiaan ja he ovat hyviä muokkaamaan omaa käytöstään niin, että sillä on haluttu vaikutus muihin. Riskinä voidaan nähdä se, että näillä sosiaalisesti taitavilla ihmisillä ei ole selvää itselleen, mihin tarkoitukseen he käyttävät ominaisuuksiaan. Vaarana on se, että taitoa hyödynnetään itsekeskeisiin tarkoituksiin. (Goleman 1997, 145-154.)

3 Työhyvinvointi ja johtaminen

Työhyvinvointi sekä johtaminen ovat omassa kontekstissaan erittäin moninaisia. Tämä opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan aihetta työyhteisön tunneälyä ja tunnetaitoja vaativien teemojen kautta. Esille nostetaan myös johtajuus sosiaalisen pääoman rakentajana sekä toimintakulttuurin perustana. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka työ, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi muodostavat. Hyvän ja kannustava johtaminen, yhdessä työyhteisön ilmapiiriin sekä työntekijöiden ammattitaidon kanssa katsotaan edistävän työhyvinvointia. Voidaan siis sanoa, että työnantajalla sekä työntekijöillä on vastuu ja valta vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja tätä kautta työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Nd.)

Lastensuojelulaitos toimintaympäristönä on hyvin yhteiskunnallinen ja siihen kuuluu vahvasti vastuu lasten kasvatuksesta. Lastensuojelun tarkoitus on turvata lapselle tasapainoinen, turvallinen ja monipuolinen kasvuympäristö, jolla turvataan lapsen kasvu ja kehitys (Sosiaali- ja terveysministeriö. Lastensuojelu. N.d). Varsinaisesti tätä työtä tekevät sosiaalityöntekijät sekä lastensuojelun työntekijät. Lastensuojelua toteuttavat monet erilaiset tahot, mutta viimekädessä vastuussa ovat kuntien sosiaalitoimet. Lastensuojelu voidaan jakaa muutamaa erilaiseen tasoon, jotka ovat avohuolto, kodin

ulkopuolinen hoito sekä jälkihoito. Lastensuojelulaitoksen esimiehen toiminta tapahtuu perhe- ja yksilökohtaisella tasolla ja kodin ulkopuolella. Johtajan toimenkuva on laaja, sillä siihen kuuluu suhdeverkostossa toimiminen, johon kuuluvat asiakkaat, hallinto, työntekijät sekä ympärille rakentuva laaja yhteistyöverkosto. (Mäkelä 2008, 33-35.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään esimiehen rooliin suhteessa työryhmään. Jatkuvat työelämän muutokset näkyvät lastensuojelun arjessa mm. jaksamisongelmina sekä tiukkoina aikatauluina. Tämä taas näkyy siinä, että lastensuojelussa pätkätyöt kuuluvat lastensuojelulaitoksen arkeen. Esimiehen on pystyttävä työssään ottamaan kaikki tämä huomioon, jotta voidaan taata kyllin laadukasta hoitoa lapsille, sekä varmistettava myös henkilöstön jaksaminen. (Raitanen, A & Tranberg, T. 2010, 25-26.)

3.1 Työhyvinvointi

Osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki rakentavat työhyvinvointia. Osaamisen ja vaatimuksen tulee olla tasapainossa, koska muutoin uuvumme. Vastapainona voidaan pitää oikeanlaista sosiaalista tukea, varsinkin esimiestasolta. Tällä tavalla voimme kestää hetkellisesti myös liiallisia vaatimuksia. Työhyvinvointia voidaan pitää myös tunneperäisenä asiana. (Luukkala 2011, 45.) Esimiesten työhyvinvointia on tutkittu muun muassa psykososiaalisten vaatimusten, kuten aikapaineiden ja sosiaalisen tuen näkökulmista. Tutkimusten mukaan johtajan työ on psykologisesti haastavaa ja kuormittavaa. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt eettisten dilemموjen rooli esimiesten työhyvinvoinnissa. Eettisellä dilemmalla tarkoitetaan päätöksentekotilanteita, joissa on mukana eettinen ulottuvuus. Kyseessä voi olla tilanne, jossa johtaja ei tiedä mikä on oikein. Kyseessä voi olla myös tilanne, että johtaja tietää miten tilanteessa tulee toimia, mutta hänen päätöksentekonsa ei perustu omaan eettiseen ajatteluun, vaan siihen vaikuttaa jokin toinen epäeettinen toimintatapa, esimerkiksi tiedon pimittäminen. Molemmat esimerkit kuvaavat ristiriitoja ympäristön ja yksilön välillä. Eettisesti haastavat tilanteet on todettu liittyvän korkeaan työuupumukseen. Huhtalan, Lähteenkorvan & Feldtin (2011) tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että organisaatioiden tulisi kiinnittää erityishuomiota eettisten dilemموjen vähentämiseen. (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011). Eettisten tilanteiden voidaan sanoa aiheuttavan eettistä stressiä, jolla on useasti negatiivisia vaikutteita työhyvinvointiin. Eettisten valintojen eteen joutuvat kaikki sosiaalialan ammattihenkilöt. Tällä tavalla olemme kaikki

riippuvaisia toistemme tekemistä päätöksistä. Ne vaikuttavat olennaisesti vastuu kysymyksiin. Henkilöstöllä on erityinen oikeus saada eettistä tukea haasteellisissa tilanteissa työyhteisöltä, esimieheltä sekä moniammatilliselta yhteisöltä. Varsinkin vastuun rajat, olisi hyvä selkeyttä työryhmässä, kun puhutaan eettisistä ristiriidoista. Ammatilliset taidot ja tiedot eivät aina takaa suoraa ratkaisuja eettisiin ongelmiin ja kysymyksiin. Ammattieettiset taidot kehittyvät kokemuksen myötä, jonka vuoksi työryhmän vastuu on huolehtia ammattieettisten keskusteluiden säännöllisyydestä sekä kriittisestä oman toiminnan tarkastelusta. (Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet 2017, 26-31). Eronen & Laakso (2017), tekevät tutkimuksessaan näkyväksi tilanteet, joissa sijaishuollon henkilöstön jäsenet ottavat vastuulleen asiakkaidensa hyvinvoinnin turvaamisen tilanteissa, joissa organisaatio ei toimi toivotulla tavalla. Toimintaympäristön moraalisia ja eettisiä kuormituksia pyritään vähentämään, ottamalla enemmän henkilökohtaista vastuuta. Moraaliset vastuut asiakasryhmästä sekä vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet oman työn rakenteellisiin epäkohtiin ovat syitä tähän. Tämän kaltaisia päätöksiä joudutaan tekemään arjessa lukuisia ja näissä tilanteissa syntyvät muistot jäävät elämään muistoihin niin hyvässä kuin pahassa. Silloin kun henkilöstö ei kykene noudattamaan työssään eettisiä ja ammatillisia tavoitteitaan, vaan joutuvat tekemään moraalisia kompromisseja toimintaympäristönsä vuoksi, voidaan puhua eettisestä stressistä. (Eronen & Laakso 2017.)

Jokaisesta työyhteisöstä löytyy oma toimintakulttuuri. Kulttuuri näkyy työntekijöiden tavoissa puhua ja tehdä asioita. Työyhteisössä vallitsee oletuksia, jotka ilmentyvät arvoina. Arvot taas näkyvät työyhteisön ympäristössä sekä tavoissa toimia. Vallitseva kulttuuri luo raamit sille, mistä asioista työpaikalla voidaan puhua ja mistä ei. Kulttuuri ei kuitenkaan voi määrittää, saako tunteita kokea. Sitä tapahtuu joka tapauksessa. Toisaalta kulttuuri voi taas määrittää sen, kuinka tunteita kohdataan, käsitellään ja ilmaistaan. Kulttuuri määrittää myös sen, kuinka työryhmä uskaltaa kohdata omat ja toistensa tunteet. Kuinka niitä ilmaistaan ja sanotaan ääneen. (Kaski, Kiander 2005, 21.) Opinnäytetyössä halutaan selvittää valitun kohderyhmän näkemys toimintakulttuurista ja tekijöistä, jotka sen syntymiseen ovat vaikuttaneet. Tarkoitus on myös selvittää toimintakulttuurin vaikutusta työhyvinvointiin. Yksi esimiehen tehtävistä on luoda yhdessä työntekijöiden kanssa toimintakulttuuri, jossa tunteiden ilmaisu on mahdollista.

Asioista ja tunteista ääneen puhuminen rakentaa kulttuuria avoimemmaksi. Yhtä tärkeää kuin sanoittaminen on, että tunteiden ilmaisua säädellään. Kaikilla on oikeus kokea ja ajatella, mutta aivan kaikkea ei voi sanoa ääneen. Tässä tapauksessa varsinkin esimiehen malli tunteiden säätelystä toimii ohjenuorana työntekijöille, miten työpaikalla toimitaan. (Kaski, Kiander 2005, 57-58.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös merkittävästi ympäristö, jossa tunteille on tilaa. Tämä vaatii avointa ja turvallista työyhteisöä, jonka luomiseen vaikuttavat toimintakulttuuri sekä johtaminen. Jos tunteet saavat olla olemassa ja ne otetaan huomioon, ne eivät ole este työn tekemiseen. Mikäli tunteet ohitetaan tai niitä ei voi työpaikalla ilmaista, saattaa se johtaa työn laadun heikkenemiseen. Pahimmillaan syntyy ristiriitatilanteita, innovaatiotasot laskevat ja energia ohjautuu pois perustehtävän toteuttamisesta. Tukea ja apua ei uskalleta pyytää, joten toimivan työyhteisön rakentuminen estyy. (Kaski, Kiander 2005, 24.) Kun työntekijän tunteita ei huomioida työpaikalla, työn tekemisessä voi tapahtua psykologinen irtisanoutuminen. Hän on paikalla fyysisesti, muttei henkisesti ole enää sitoutunut työtehtäväänsä. Tässä tapauksessa työntekijän joustavuus ja halu sitoutua laskee huomattavasti. Tunteet vaikuttavat sitoutumiseen. Työryhmän sisäiset sitoutumisen tasot ja toimintamallit herättävät myös tunteita, jotka vaikuttavat yhteistyön sujumiseen. Tunteita ei siis voida ohittaa sillä ajatuksella, että ne katoaisivat. Pahimmassa tapauksessa tunteet alkavat patoutua, luoden uusia merkityksiä ja oletuksia. Toinen psykologinen irtisanoutuminen tapahtuu tilanteissa, joissa työntekijä kokee turhautumista. Turhautumiseen johtavat tilanteet, joissa työyhteisössä päätökset eivät pidä ja asioista joudutaan neuvottelemaan päivittäin. Työt eivät tunnu etenevän ja kaikkien motivaatiotasot laskevat. Työntekijä on jälleen fyysisesti läsnä, mutta työpanos on todellisuudessa huomattavasti pienempi. Avoimuus ja puheeksi ottaminen ovat keinoja ratkaista näitä pulmia. (Kaski, Kiander 2005, 26-44.) Luukkanen (2011) määrittelee psykologisen työsopimuksen tarkoittavan kokemusta reiludesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta.

Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat mm. ilo, tyytyväisyys sekä kiintymyssuhteet. Esimerkiksi hyväksytyksi tuleminen tai osallisuus tuottavat iloa. Iloisuus työpaikalla näkyy leppoisassa ilmapiirissä ja työotteessa. Iloisuuteen liittyy myös vahvasti huumorin

käyttö. Joskus tukalassa tai kiristyvässä tilanteessa huumorin käyttö voi laukaista tilanteen, jolloin tukala tilanne kääntyy iloiseksi. Onnistumisten kautta työpaikalla päästään myös tyytyväisyyden tunteisiin. Parhaimmassa tapauksessa työntekeminen ja onnistumiset, yhdessä rakentavan ja positiivisen palautteen kanssa vahvistavat ilon ja tyytyväisyyden kokemista. Työhyvinvoinnin kannalta on myös hyvä, jos työtoverit tulevat toimeen keskenään. Ihmiset muodostavat käsityksiä usein toisistaan ensivaikutelman perusteella, ja tämä voi tietysti olla joskus virheellinen. Tutustumisen merkitys korostuu ja käsitykset toisista voivat muuttua, kun työyhteisö pääsee luomaan mennekeä erilaisissa vapaamuotoisissa ja virallisissa foorumeissa. (Kaski, Kiander 2005, 42.)

3.2 Johtaminen

Perinteisessä johtamisessa esimiehen tehtävä on ollut johtaa ja valvoa työntekijöiden sekä paloitella työtehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin muotteihin. Työrutiineilla on saatu aikaiseksi oikeudenmukaisuutta. Modernissa vuorovaikutteisessa mallissa johtaja sen sijaan pyrkii toiminnallaan saamaan työntekijät kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on avoimuus ja kuunteleminen. Tässä mallissa yksi tärkeä tehtävä on saada luotua ympäristö yhdessä henkilöstön kanssa, jossa kaikki pääsevät hyödyntämään omaa osaamistaan täysimääräisesti. Henkilöstöä on myös rohkaistava osallistumaan sekä kehittämään itseään. Moderni johtajuus on huipussaan, kun puhutaan tilannejohtamisesta sekä vuorovaikutuksesta. (Manka & Manka 2016, 135-136.) Saarinen (2001) herättelee ajatusta siitä, kykeneekö esimies osoittamaan tunneälytaitoja, osallistamaan työntekijöitä ja saamaan heistä irti omia mielipiteitä. Osaako hän luoda sisäistä motivaatiota?

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työpaikan ja työryhmän positiivinen ympäristö sekä toimintakulttuuri. Työyhteisön kokonaisuuden kannalta työntekijöiden kokemuksellinen tieto, eli tunnetieto on merkittävässä roolissa. Tunnetieto sisältää tietoa työyhteisön tilasta, yksittäisten työntekijöiden tilasta, johtamisen sekä johtajan henkilökohtaisesta tilasta. Tunteet ovat mukana kaikessa tekemisessä ja tätä kautta vaikuttavat työn tekemiseen ja työyhteisön toimintaan. (Kaski, Kiander 2005, 8.) Erityisesti

oman esimiehen tuki koetaan avainasiaksi, kun puhutaan työssä jaksamisesta. (Luukkala 2011, 32.) Työyhteisössä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöön sekä toisiin työntekijöihin. Tunteet elävät ja liikkuvat näissä vuorovaikutustilanteissa. Tunteet voivat jäädä sanattomiksi tai ne voidaan sanoittaa. Silloinkin ne vaikuttavat henkilöstöön. Puhutaan tunteiden siirtymisestä vuorovaikutuksessa. (Kaski, Kiander 2005, 99.) Tunnetartuntaa voidaan hyödyntää myös johtamisessa, kun halutaan saada jokin tunnetila tai ajatus työryhmälle läpi. Peilineuronit toimivat tässä tapauksessa johtamisen työvälineinä. Huomioon on otettava kuitenkin tunnetartuntoja säätelevä dynamiikka. Tunteet tarttuvat sosiaalisesti dominoivammasta osapuolesta toiseen. Tässä kohtaa johtajan auktoriteetti ja vaikutusvalta korostuvat. Ihmisillä on tapana kuunnella ja keskittyä sellaisten ihmisten sanomaan, joilla he kokevat olevan valta-aseman (Goleman 2009, 285.) Jokainen työntekijä voi kuitenkin vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä voidaan ja miten siellä toimitaan. Työntekijät ovat itse subjekti ja vaikuttavat työyhteisöön omalla toiminnallaan. Hyvää tunteiden johtamista voidaan verrata myös työryhmän itsensä johtamisen taitoon. Tässä asiassa esimies voi tukea ja johtaa työntekijöitä. (Kaski, Kiander 2005, 13.)

Henkilöstön arvon ymmärtävät esimiehet kantavat hyvää huolta työryhmästään. Esimiehen on hyvä suorittaa huolella jo rekrytointivaihe. Kannattavaa on jo tässä vaiheessa valita osaavia ja yhteistyökykyisiä henkilöitä. Myös henkilöstön tarpeet on hyvä ottaa huomioon etukäteen. Tämä tarkoittaa fyysisen (turvallisuuden), sosiaalisen (hyväksyntä, arvostus) sekä henkisten (uuden oppimisen) huomioimista. Sosiaalisen elämän kannalta on hyvä, jos työyhteisössä koetaan me-henkeä. Silloin yhteistyö sujuu ja tarjoamme tukea toisillemme. Jossain vaiheessa saatamme huomata viettävämme vapaa-aikaa työkavereiden kesken. Sosiaalisen verkoston monipuolisuus kuitenkin korostuu, koska vaarana on myös se, että työn yhteisöllinen ulottuvuus muuttuu taakaksi. (Luukkala 2011, 20-24.) Henkilökunnan toisilleen tarjoama tuki ja keskinäinen huolenpito korreloituvat suoraan työnteon laatuun. Arjessa tämä näkyy mielialaa kohtavissa keskusteluissa. Se voi olla aitoa läsnäoloa, murheiden kuuntelua, arvostuksen osoittamista, ihailevia sanoja, kohteliaisuuksia sekä työnteon kehumista. (Goleman 2009, 268.)

Tutkitusti loistavat johtajat hoitoaloilla, eivät ole alansa parhaita tiedon ja teknisten osaamisten haltijoita, vaan heiltä löytyy sosiaalista kyvykkyyttä sekä tunneälyä (Goleman 2009, 272). Johtajan on tärkeää olla läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa. Hänellä on oltava riittävä kosketuspinta työryhmään ja siellä vallitseviin tunnekokemuksiin, joiden kanssa työyhteisö elää. Esimiehen tulee siis pyrkiä olemaan lähellä työntekijöitään. Tämä ei tarkoita kuitenkaan ystävyyttä, vaan tunnetason läheisyyttä. Tunnetason läheisyydellä tarkoitetaan esimiehen kykyä aistia ja nähdä missä työyhteisössä mennään. Kun esimies on kosketuksessa tunne- ja kokemusmaailmaan, voi hän ottaa nämä tunteet myös omaan kokemusmaailmaansa. Tämän mahdollistaa työntekijöiden ymmärtämisen, joka on taas mahdollistaa esimiehen myötätunnon ja empatian. (Kaski, Kiander 2005, 17.)

On todettu, että sosiaalisesti älykkäät johtajat ymmärtävät käyttää hyödyksi tunnetaruntaa. Sen avulla voidaan tukea ja auttaa alaista toipumaan sosiaalisesta stressistä. Työntekijöiden hyvinvoinnin vuoksi on järkevämpää toimia empaattisesti. Tällä tavalla valta-asemaa voidaan käyttää hyödyksi positiivisesti. (Goleman 2009, 286.) Johtajalla on hyvä olla empatian taito, jolla voidaan purkaa työntekijän mahdollisesti kokemaa turhautumista ja stressiä. Hän voi ilmaista välittämistä sekä yrittää parantaa tilannetta parhaansa mukaan. Tämä ei välttämättä ratkaise ongelmaa, mutta se saa aikaan tunnetilan tasaantumisen, joka auttaa alaista suuntaamaan energiansa toisiin ajatuksiin. Työntekijä ei jää vellomaan synkkiin mietteisiin. Työntekijälle jää tunne siitä, että hänen asiansa on aidosti otettu huomioon. (Goleman 2009, 290.) Esimiehen tulee siis ymmärtää tunteisiin liittyvää dynamiikkaa. Tämän avulla hän kykenee hyväksymään omat ja muiden tunteet. Tunnejohtamisen alimmalla tasolla puhutaan tunteiden havaitsemisesta sekä niiden kokemisesta. Tämä mahdollistaa tunteille nimien antamisen ja niiden hyväksymisen. Vasta kun tunteet ymmärretään ja tunnetaan, voidaan niitä hyödyntää käyttöpääomana, mikä ilmenee tunnejohtamistaitona. (Kaski, Kiander 2005, 46-47.)

4 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lastensuojelulaitoksen henkilökunta kokee tunneälykkyyden asettuvan työhyvinvointiinsa ja johtajuuteen. Aineistonkeruuta varten on pyydetty lupa havainnoida yhtä työyhteisön palaveria sekä haastatella neljää työntekijää sekä yksikön johtajaa. Teoreettinen viitekehys ja teemahaastattelun runko on rakennettu rajaamaan opinnäytetyön sisältöä, mutta tavoitetta ja analyysia varten kohderyhmä on saanut vapauden lähestyä aihealuetta avoimesti ja vapaasti. Tavoitteena on saada aitoja ja omiin kokemuksiin pohjautuvia mielipiteitä työhyvinvoinnin rakentumiselle työyhteisössä. Opinnäytetyön tekijän tarkoitus on yhdistää nämä merkitykset tunneälykkyyteen saadusta aineistosta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten tunneälykkyys asettuu osaksi työhyvinvointia sekä johtajuutta?
2. Mitkä tunneälykkyyteen liittyvät ominaisuudet nousevat esille henkilökunnan mielipiteissä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on selvittää henkilökunnan käsitystä tunneälykkyydestä ja sen roolista työhyvinvointiin. Teemahaastattelun kautta henkilöstöllä on mahdollisuus pohtia työryhmässä vallitsevaa ilmapiiriä sekä sen ympärille rakentunutta toimintakulttuuria. Mitkä asiayhteydet henkilöstö nostaa esille haastatteluissa ja kuinka ne ovat yhteydessä tunneälykkyyteen sekä työhyvinvointiin?

Toisen kysymyksen tarkoitus on nostaa esille ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotka vaikuttavat tunneälykkyyteen työyhteisön kohtaamisissa. Kuinka nämä ominaisuudet ja persoonallisuuspiirteet vaikuttavat vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä ja tätä kautta voidaan pohtia niiden merkitystä työhyvinvointiin sekä johtamiseen.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimussuuntaus on laadullinen, eli kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiiviseen tutkimukseen on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan tapauksia kokonaisvaltaisesti sekä halutaan löytää tai paljastaa pikemminkin tosiasioita, kuin jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat tapauksen käsittely ainutlaatuisina. Aineistoa tulkitaan induktiivisesti. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, jolloin aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Aineiston hankinta tapahtuu monipuolisesti ja ne kootaan luonnollisissa ja todellisissa ympäristöissä. Aineiston keruun apuna käytetään lomakkeita ja testejä, mutta pääsääntöisesti suositaan havainnointia sekä keskustelua tutkittavien kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää saada tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” esille. Siksi suosittuja metodeja ovat erilaiset haastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukkoa ei valita satunnaisesti, vaan se valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tiedonhankinnassa sähköisiä sekä kirjallisia lähteitä. Aineistonkeruuseen on käytetty osallistuvaa havainnointia sekä työryhmälle kohdennettuja temahaastatteluita, jotka toteutettiin lastensuojelulaitoksessa. Kyseiset tiedonhankinta- ja aineistonkeruu menetelmät ovat linjassa kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita kohtaan. Kohderyhmä on tarkasti valittu ja kriteeriksi on asetettu suhteellisen tuoreen työryhmän jäsenten haastattelu.

5.2 Tapaustutkimus

Tapausta sanana voidaan yhdistää, kun puhutaan ihmisestä, ihmisjoukosta, yhteisöstä, laitoksesta tai jostain laajemmasta ilmiöstä. Tapaustutkimus on taas luonteva tapa tutkia tai ymmärtää esimerkiksi ilmiötä entistä syvällisemmin kaikkien osallistujien kanalta. Olennaista on myös se, että tapaustutkimus kohdistuu nykyhetkeen ja että se

tapahtuu aidoissa ja todellisissa tilanteissa, joita ei voida keinotekoisesti järjestää. Kvalitatiivinen tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin, kun halutaan tietää yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita. Se sopii hyvin myös, kun halutaan saada tietoa ilmiöön liittyvistä syy- seuraus suhteista. Yhtenä lähtökohtana tapaustutkimukseen voidaan pitää yksilöiden kykyä tulkita inhimillisen elämän tapahtumia sekä muodostaa niistä merkityksiä. Tutkimukseen osallistuvien ääni halutaan saada kuulluksi. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari 1995, 10-13.)

Omassa opinnäytetyössäni tapauksen muodostaa työyhteisön tunneälyn tarkastelu. Työryhmä on ollut koossa yhden vuoden. Kulttuuria on pyritty luomaan, joista yhtenä merkittävänä tapana on ollut työyhteisöpalaverit sekä työnohjaus. Tutkimuksessa on painotettu, juuri näihin koko ryhmän tapaamisiin ja niissä syntyviin vuorovaikutuksiin. Tutkimus lähti käyntiin yhden palaverin havainnoimisella. Tällä tavalla voidaan todeta havainnoimisen tapahtuneen aidossa ja luonnollisessa ympäristössä. Haastattelut ja teemat on rakennettu siten, että tutkija saa kuulla yksittäisten työntekijöiden ajatuksia sekä merkityksiä liittyen työhyvinvointiin. Analyysivaiheessa haastattelu aineistosta on kohdennettu tutkimustuloksiin ne asiayhteydet, jotka kuuluvat tunneälyn piiriin.

5.3 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui lastensuojelulaitoksen henkilökunta, johon minulla myös opinnäytetyön tekijänä on läheiset suhteet. Lastensuojeluyksikkö on ollut toiminnassa vuodesta 2019. Edustan tutkimuksessa työpaikkani alkuperäistä jäsentä, jonka ympärille on rakennettu vuoden aikana täysin uusi työryhmä, esimiestä lukuun ottamatta. Kohderyhmän valitsemiseen vaikutti juuri tämä suuri muutos työympäristössä. Mitkä asiat korostuvat uuden työryhmän muodostuessa? Mitkä asiat vaikuttavat työryhmän sisäisen kulttuurin luomiseen ja miten nämä asiat liittyvät työhyvinvointiin? Halusin tutkia asiaa tunneälykkyyden, ihmisten kohtaamisten ja kokemusten kautta.

Aineistoa keräsin havainnoimalla työntekijöitä sen työyhteisöpalaverissa 26.8.2020, sekä laatimalla viisi teemahaastattelua työryhmän jäsenille syksyllä 2020. Havainnoin-

nin valitsin menetelmäksi aineistonkeruuseen, koska sen kautta voitiin kerätä aineistoa aidosti työyhteisön omassa tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Tunneälykkyyden kannalta henkilöstöpalaveri on paikka, jossa työntekijät joutuvat luonnostaan hyödyntämään tunnetaitojaan. Tunneälykkäät ihmiset kykenevät havaitsemaan vastapuolen tunnetiloja, vaikka heillä ei olisi yhteistä kieltä. Havaitseminen tapahtuu elekieltä tulkiten. Tunnekykyjen puute voi olla esteenä tehokkaalle tietotaidon tai älykkyyden hyödyntämiselle. (Goleman 1999, 32,37).

Tutkimusta ajatellen omaa havainnointitapani voidaan luokitella osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa oma tutkijan roolini työyhteisön jäsenenä on olla täydellinen osallistuja. Tällöin raja tutkijan ja tutkittavien välillä on pieni ja on tiedostettava raja ”yliosallistumiseen” (Metsämuuronen 2008, 42-43). Toinen aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu, jotka toteutin yksilöhaastatteluina lastensuojelulaitoksen sisällä. Haastattelut tapahtuivat työpäivien aikana ennalta sovittuna ajankohtana. Haastatteluiden pituudet olivat keskimäärin 36 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sekä litte-roitiin, analyysia varten. Haastateltaville ilmoitettiin mihin tarkoitukseen aineistoa käytetään ja miten aineistoa säilytetään. Tarkemmin tästä asiasta kirjoitetaan opinnäytetyön eettisyyttä korostavassa osiossa.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän omilla ehdoillaan, mahdollisesti ryhmän jäsenenä. Usein tutkijalle syntyy jokin rooli tässä yhteisössä. Tällä tavalla tutkija pyrkii myös jakaman elämäkokemuksia ryhmän jäsenten kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007, 211-212.) Täydellisellä osallistumisella tarkoitetaan havainnointia, jossa tutkija pyrkii olemaan täydellisesti ryhmän jäsen. Tämä aiheuttaa kuitenkin usein ristiriitaisia ja eettisiä ongelmia. Tutkijan on pyrittävä toimimaan luonnollisesti ja aidosti, mutta toisaalta hän on havainnoimassa ja keräämässä tietoa tieteellistä tarkoitusta varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 211-212.) Tätä opinnäytetyön tutkimusta tehdessäni osallistuva havainnointi ja varsinkin täydellisen osallistumisen aste oli kokonaisuuden kannalta paras vaihtoehto. Havainnoinnin suurin etu oli päästä keräämään aineistoa suoraan sen lähteestä. Se soveltuu myös erinomaisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen. Haittapuolena täydelliseen osallistumiseen voidaan pitää tutkijan mahdollista emotionaalista sidettä tutkittavaan ryhmään, jolloin tutkimuksen objektiiv-

visuus kärsii. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.) Opinnäytetyössä on hyödynnetty myös etnografista lähestymistapaa. Etnografia pohjautuu tässä yhteydessä kenttätyöhön, jossa aineistonkeruu tapahtuu tutkittavien omassa yhteisössä sekä heidän kanssaan. Kenttätyö käsitettä yhdistetään synonyyminä etnografiseen tutkimukseen, jolloin se tarkoittaa ensisijaisesti aineistonkeruu menetelmää. On väitetty, että havainnointi tekee etnografiasta etnografiaa ja etnografinen haastattelu liittyy osaksi pitkäkestoista osallistuvaa havainnointia, jolloin halutaan kuvata kokonaisvaltaisesti kohteena olevaa kulttuuria. Kentältä saadut aineistot sekä tutkittavien kanssa käydyt vuorovaikutustilanteet määrittävät prosessin kulkua ja täten myös lopullisia tuloksia. Kaikessa etnografiassa on yhteistä tutkijan rooli kysymysten asettelijana, kentän määrittelijänä sekä tulkintojen tekijänä. Tähän prosessiin sisältyy vahvasti subjektiivisuus, jonka vuoksi reflektiivisyys ja eettisyys ovat aiheita, jotka ovat esillä koko tutkimuksen ajan. (Hämeeaho & Koskinen-Koivisto 2014.)

Havainnoinnin luotettavuuden vuoksi pyysin yhtä työryhmän jäsentä piilohavainnoimaan samaa henkilöstöpalaveria 26.8.2020. Muu työryhmä ei ollut tietoinen ylimääräisestä havainnoitsijasta. Piilohavainnoitsija oli tietoinen tutkimuksen luonteesta. Tällä menetelmällä haluttiin saada aikaan luotettavaa aineistomateriaalia, jolla erotettiin opinnäytetyöntekijän omat henkilökohtaiset ja emotionaaliset tulkinnat, joita saattaa täydellisessä osallistumisen asteessa esiintyä. Piilohavainnoitsijan huomiot kartoitetaan aineistoksi erillisessä henkilöhaastattelussa. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija soluttautuu tutkittavien joukkoon ja toimii sen jäsenenä. Todellinen tarkoituspäätäjä on kuitenkin olla ulkopuolinen tarkkailija. Piilohavainnoinnissa on otettava huomioon eettiset lähtökohdat. (Metsämuuronen 2008, 43.)

Opinnäytetyön haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Tämä haastattelumuoto on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on luonnollista, että sitä varten on laadittu ennalta teemoja, sekä aihealueita. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan ennalta kirjattu ja niiden tarkka muoto sekä järjestys puuttuvat. Teemat kuitenkin pitävät haastattelun rajattuna kontekstiin ja mahdollistavat palauttamisen aiheeseen helpommaksi. (Ks. Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Toisaalta opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti en ole halunnut rakentaa omia haastatteluita täysin teemapitoisiksi ja haastattelijavetoiseksi. Kuten Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori (2017, 15-16)

viittaavat Elina Oinasta (2004, 209). Oinaan mielestä esimerkiksi feministinen haastattelu pohjautuu ajatukseen siitä, että haastateltava on mukana päättämässä siitä, mikä on oleellista tutkimuskohteessa. Tällä tavalla halutaan kääntää haastattelijan ja haastateltavan valtasuhteita. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa harkitsin syvähaastattelu menetelmää, mutta päädyin teemahaastatteluun, koska analyysia ajatellen oli järkevämpää rajata haastattelun tuloksia vastaamaan valitsemiani teemoja sekä tutkimuskysymyksiä.

Henkilöstöä yksikössä on yhteensä 12 kappaletta, joista kaksi toimivat esimiestehtävissä ja toiset kaksi toimivat vakituisina yötyöntekijöinä. Opinnäytetyötä varten henkilöstöstä on haastateltu yhteensä neljä henkilökunnan jäsentä sekä yksikön johtajaa. Haastatteluun osallistuneet valittiin esimiestä ja piilohavainnoitsijaa lukuun ottamatta satunnaisesti. Ennen haastatteluja henkilökunnan halukkuutta osallistua kartoitettiin henkilökohtaisilla keskusteluilla. Huomioonotettavaa on opinnäytetyöntekijän osallisuus työyhteisön jäsenenä. Teemat olivat: Rekrytointivaihe ja uuteen työryhmään saapuminen, työyhteisön kulttuurin ja toimintatapojen rakentuminen, työyhteisöpalaverit ja kohtaamiset arjessa, työhyvinvointi sekä johtaminen. Haastattelun lopussa pohditaan ajatuksia tunneälykkyydestä ja sen merkityksistä.

Haastattelussa halutaan korostaa ihmistä subjektiivisena. Haastateltavat ovat tutkimuksessa merkitystä luovia sekä aktiivisia osallistujia. Haastattelu on myös hyvä vaihtoehto, jos puhetta halutaan tulkita laajemmassa kontekstissa. Haastattelussa on mahdollista nähdä osallistujan ilmeet sekä eleet, tämä mahdollistaa laajemman kuvauksen aiheesta. Haastattelun vahvuutena voidaan myös pitää sen suoma mahdollisuutta saada selventäviä ja syventäviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Haastattelu tulee olla myös ennakkoon suunniteltu. Aiheeseen tulee olla ennalta tutustuttu ja haastateltava tuntee tutkimuskohteen käytännössä sekä teoriassa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija panee aluilleen. (Metsämuuronen 2008, 39.)

5.4 Sisällönanalyysi

Aineiston analyysi voidaan toteuttaa usealla tavalla. Analyysitavat voidaan luokitella karkeasti kahteen. *Selittämiseen*, jolloin pyritään usein tilastolliseen analyysiin ja päätelmien tekoon. *Ymmärtämiseen*, jolloin pyritään laadulliseen analyysiin sekä päätelmien tekoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Ennen varsinaista analysointia, aineisto on saatava sellaiseen muotoon, jotta se voidaan ylipäätänsä analysoida. Yleisesti menetelmien avulla saatu aineisto litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi. (Metsämuuronen 2008, 48.) Litterointi merkitsee tässä yhteydessä nauhoitettujen haastatteluiden purkamista kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroinnissa voidaan myös korostaa haastateltavan taukoja, äänen painotuksia ja muita korostuksia, jolloin ne antavat puhutulle tulkinnallisempia merkityksiä. (Syrjälä ym. 1995, 163.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden litterointi on toteutettu sanasta sanaan, ilman ylimääräisiä symbolisia tekijöitä. Haastattelun analyysin kannalta katsoin yksittäisten ihmisten elekielen tulkitsemisen tarpeettomaksi. Litterointiaineistoa kertyi lopulta yhteensä 50 sivua ja yhteensä 17885 sanaa. Koin tarpeelliseksi litteroida koko haastattelun, jotta aineistoon pystyi paneutumaan ja tätä kautta löytämään oikeat asiayhteydet vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tämä helpotti huomattavasti myös teemojen hallintaa. Litteroinnissa haastateltavat merkittiin analysointia varten kirjain ja numero yhdistelmällä esim. H1. Työyhteisöpalaverin havainnoista kertyi tekstiä kaksi sivua.

Aineistoa tuli käytyä läpi useasti litterointivaiheessa. Katsoin kuitenkin tärkeäksi käydä materiaalia läpi tutkimuskysymysten kannalta. Tutkimuskysymyksiä oli tarpeellista hieman muokata alkuperäisestä suunnitelmasta, jotta siihen saatiin lisättyä luotettavuutta sekä yksityisyyden suojaa arkaluonteisen aiheen takia. Aineiston analysoinnissa käytin metodina teemoittelua. Teemoja muodostetaan usein aineistolähtöisesti, jolloin tekstistä etsitään yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Teorialähtöinen teemojen asetelu on myös mahdollista. Teemoittelu on hyvä metodi esimerkiksi teemahaastatteluiden analysoinnissa. Aineisto voidaan järjestellä litteroinnin jälkeen teemoittain, jolloin ne useasti vastaavat teemahaastattelunrunkoa. Joskus aineistosta löytyy uusia teemoja ja haastatteluissa esiintyvät teemat voivat poiketa tutkijan tekemästä järjestyk-

sestä ja jäsentelystä. Siksi on hyvä tarkastella aineistoa ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden litterointi aineisto on järjestelty teemojen mukaisesti. Aineisto on käyty läpi lause lauseelta ja koodattu oman teeman alle värikoodilla. Pääteemat ovat ennalta valikoituneet teoreettisen viitekehyksen myötä. Pääteemojen alle on laadittu teemoja, joiden alle taas on laadittu alateemoja, joita aineistosta on noussut esille.

Taulukko 1. Litterointi

Litterointi 1.	9 sivua / 2848 sanaa.	36:00 minuuttia
Litterointi 2.	10 sivua / 3552 sanaa.	32:04 minuuttia.
Litterointi 3.	11 sivua / 4014 sanaa.	43:04 minuuttia.
Litterointi 4.	11 sivua / 4014 sanaa.	39:24 minuuttia.
Litterointi 5.	9 sivua / 3456 sanaa.	32:55 minuuttia.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelusta

Alkuperäinen ilmaisu	Alateemat
Merkitystä on sillä, minkälaisia ihmisiä täällä on valikoitu tähän porukkaan, koska täällä on kuitenkin sillain verrattain ollut vaihtuvuutta ja varmaan siihen on niin kun kiinnitetty huomiota.	työkokemus, henkilötausta, valinta prosessi, työhöntulo
Halu tehdä töitä nuorisokodissa niin kyl- lähän se niiku näkyy toisenlaisena in-	halu, arvostus, työhöntulo

nokkuutena ja motivaationa työskente- lyyn ja se, että tiedät että sinut on ni- menomaan haluttu tähän työhön.	
Alkuun ne negatiiviset kommentit ei muhun vaikuttanut, koska mä tein itse niitä sellaisia positiivisia havaintoja ja oi- keestaan ne sellaset positiiviset ajatuk- set on vain vahvistuneet ja vahvistu- neet.	negatiivisuus,positiivisuus,pohdinta, vai- kutukset, ristiriidat

Taulukko 3. Esimerkki teemojen yhdistelemistä

Alateemat	Teemat
työkokemus, henkilötausta, valinta pro- sessi, työhöntulo	ammattitaito, kokemus, rekrytointi
negatiivisuus, positiivisuus, yhteistyö, pohdinta, vaikutus, ristiriidat, osallisuus	ilmapiiri, toimintakulttuuri

Taulukko 4. Pääteemat

Alateemat	Teema	Pääteema
taustatiedot, ammatti- taito, sosiaaliset taidot,	rekrytointi, henkilöstö	johtajuus

itsehillintä, empatia, motivaatio, itsetuntemus, ristiriidat	Henkilöstö, taidot, vuorovaikutus	Tunneäly
arvot, kohtelu, osallisuus	ilmapiiri, toimintakulttuuri	Työhyvinvointi

6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksia tehdessä on aina otettava huomioon tulosten luotettavuus sekä eettisyys. Tutkimuksen aineiston olen kerännyt sieltä, missä tutkittava ilmiö esiintyy. Aineistonkeruu on tapahtunut opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella työpaikalla, jolloin on ensisijaisen tärkeää pohtia esteellisyyttä ja opinnäytetyöntekijän positiota. Tutkittava ilmiö on ollut kyseisessä lastensuojelulaitoksessa näkyvää arkisissa sekä ammatillisissa keskusteluissa läsnä. Olen esittänyt varhaisessa vaiheessa työryhmälle mielenkiintoni tutkia tunneälykkyyden asettumista hyvinvointiin sekä johtamiseen opinnäytetyön kautta. Keskustelut ovat herättäneen mielenkiintoa myös osassa työryhmää. Haastatteluihin on valikoitunut ensisijaisesti sellaiset työntekijät, jotka ovat ilmaisseet halukkuuttaan osallistua opinnäytetyön laatimiseen. Kaikkien työryhmän jäsenten kanssa on keskusteltu henkilökohtaisesti heidän motivaatiostaan osallistua haastatteluihin. Tämän jälkeen lopulliset osallistujat ovat valikoitu satunnaisesti, työvuorosuunnittelun sallimissa rajoissa, esimiestä lukuun ottamatta. Koska kyseessä ei ollut toimeksianto työpaikalta, ei sosiaalista painetta syntynyt esimiestasolta. Opinnäytetyölle on saatu suullinen lupa organisaation sisältä ja ei täten ole ristiriidassa esteellisyyden kanssa. Osallistujille on kerrottu, että opinnäytetyön teemasta johtuen haastattelut saattavat sisältää arkaluonteista asiaa työryhmän sisäisestä tilanteesta. Työyhteisölle on kerrottu kaikessa toiminnassa se, että tutkijan positio tasavertaisena työyhteisön jäsenenä edellyttää ehdotonta luottamusta ja objektiivisutta aineiston käsittelyssä. Tie-

dostettu on myös se, että objektiivisuudessa on haastavaa pysyä, kun käsitellään työryhmän sisäisiä asioita. Luottamuksellisuus on kuitenkin ollut avainasemassa, kun aineistoa on käsitelty.

Huomioon otettavaa on myös eettisyyden kannalta se, että etnografiassa tutkija on kohteensa ”iholla”. Tutkittavat ovat pitkäkestoisen kenttätönn vuoksi hyvin tuttuja tutkijalle. Tutkimustuloksia tarkastellessa esiin voi nousta sellainen teema, joka herättää mielenkiintoa, mutta saattaa saada tutkittavan näyttäytymään epäedullisessa asemassa yhteisössään, jos kyseinen teema tuodaan esille. Luottamussuhteessa on tärkeää, että tutkittavilla on selvä tieto ja tunne siitä, että heidän antamaa aineistoa ei hyödynnetä tavalla, joka esittäisi heidät epäedullisessa valossa muulle yhteisölle. (Lämsä 2016). Osallistujien itsemääräys oikeutta on kunnioitettu, mutta oman työelämän tutkimuksessa on ollut mahdotonta määrittää sitä, onko osallistujien vapaaehtoisuus perustunut lojaliteettiin, sääliin, auttamiseen tai muuhun pakotettuun toimintaan, jonka osallistujat ovat kokeneet. Havainnointi lupa on pyydetty kirjallisesti kaikilta työyhteisön jäseniltä sähköpostia hyödyntäen. Heille on myös tuotu esille mahdollisuus ilmoittaa henkilökohtaisesti halustaan kieltäytyä, ilman muun työryhmän tietämystä. Tällä tavoin kaikki heihin kohdistuva havainnointi jätettäisiin laatimatta työyhteisö kokouksessa. Jälkikäteen ajateltuna voidaan todeta, että osallistujat on asetettu epämuakavaan tilanteeseen, jolloin he eivät välttämättä ole halunneet ilmoittaa opinnäytetyöntekijälle halustaan jäädä havainnoinnista pois. Vaikka muu työryhmä ei heidän kieltäytymistään tiedostaisi, on usein haastavaa kieltäytyä henkilökohtaisesti toisen pyynnöstä, kohteliaisuuteen vedoten. Piilohavainnointi metodina on eettisesti kyseenalainen tapa lähestyä asioita. Tässä opinnäytetyössä metodia hyödynnettiin kuitenkin saman tilanteen havainnointiin toisesta näkökulmasta, johon tutkittavalta yhteisöltä oli saatu suostumus. Aineistoa on hyödynnetty opinnäytetyöntekijän objektiivisuuden tukemiseen, vertailemalla syntyneitä aineistoa keskenään. Tällä on haluttu luoda luottavuutta. Opinnäytetyöhön on haluttu saada aineistoa myös johtajuuden näkökulmasta, joten voidaan oikeutetusti kysyä, onko esimiehen osallistuminen haastatteluun ja havainnointiin perustunut vapaaehtoisuuteen? Johtajuuden näkökulmasta motivaatiot osallistumiseen löytyvät mahdollisesti erilaisista lähtökodista. On teknisesti tärkeää saada työntekijä valmistumaan ammattikorkeakoulusta. Tärkeää on myös tarkastella työyhteisön ilmapiiriä sekä saada mahdollisesti tietoa kehittämiskohteista.

Opinnäytetyössä tulee esille asteittain koko prosessin kuvaus sekä perusteet valituille metodeille. Esimerkiksi teemahaastattelun kysymysrunko löytyy opinnäytetyön liitetiedostoista yhdessä työyhteisön havainnointiluvan kanssa. Haastatteluissa on otettu huomioon työryhmän koko suhteessa haastateltaviin ja näiden rooleihin työyhteisössä. Tulovaiheessa on käytetty tarkoituksen mukaisesti paljon suoria lainauksia ja huomioita aineistoista. Nämä lainaukset ovat kuitenkin linkitetty niitä avaaviin kappaleisiin, jotta lainausten sanoma ja merkitys ei vääristyisi lukijalle. Aineistolähtöisessä analyysissä on haluttu myös tulovaihe säilyttää vastaamaan opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta. Tuloksissa esiintyy vain aineistosta nousseet haastateltavien kokemukset ja merkitykset aiheesta. (Vuokila-Oikkonen, P. & Hyväri, S. 2016.) Tutkimustuloksia verrataan voimassa olevaan teoriaan sekä opinnäytetyöntekijän ajatuksiin johtopäätös osiossa.

Tutkimuksessa on otettu huomioon velvollisuuseettinen normi. Kaikilla tutkittavilla on oikeus vapaaehtoisuuteen. He saavat myös perua tutkimukseen osallistumisen jälkikäteen. Tämä tarkoittaa kyseisen henkilön tietojen hävittämistä julkaisusta, vaikka ne eivät olisi tunnistettavissa (Kuula 2011, 22-23.) Velvollisuuseettiin liittyy myös vahvasti itsemääräämisoikeus, jota pyritään kunnioittamaan tutkimusta laatiessa. Osallistujilla on oikeus kuulla riittävästi tietoa tutkimuksesta ja mitä siihen osallistuminen edellyttää. Myös kerättävien tietojen käyttötarkoitus kerrotaan osallistujille (Kuula 2011, 61.) Tutkimuksessa korostetaan anonymiteettiä siinä mittakaavassa kuin se on mahdollista. Yleispätevissä tutkimustuloksissa ei ole tarkoituksenmukaista esittää tutkittavia nimeltä tai tunnistettavasti. Anonymiteetti on myös korostunut, kun lainsäädännön lähtökohta on ollut enemmissä määrin turvata ihmisen yksityisyyttä (Kuula 2011, 75.) Tutkittaessa pientä työryhmää on selvää, että anonymiteettiä ylläpidetään, jotta ketään yksittäistä työntekijää ei vastausten perusteella voida epäasiallisesti moralisoida osallistumisesta.

Yksityisyyteen liittyy myös vahvasti edelleen itsemääräämisoikeus. Tässä yhteydessä jokaisella osallistujalla on valta päättää, mitä itsestään ja ajatuksistaan haluaa käyttöön antaa ja mitä ei. Koska opinnäytetyön materiaali hankitaan audiovisuaalisesti henkilöhaastattelujen kautta, on kyseessä ihmisen suora tunniste eli henkilötieto

(Kuula 2011, 80-81). Haastatteluaineistoihin ei yleisesti tarvitse laatia kirjallista suositumusta haastateltavilta. Oli kyseessä sitten strukturoitu tai vapaamuotoinen haastattelu. (Kuula 2011, 117.)

Työryhmän ja haastateltavien välillä on käyty aktiivista keskustelua opinnäytetyöstä ja sen etenemisestä. Riskit ovat kuitenkin olemassa siinä, että pienen työryhmän sisällä tunnistettavuus kirjoitetun tekstin perusteella on suhteellisen helppoa. Haastateltavat ovat kuitenkin olleet sitä mieltä, että suorat lainaukset antavat painoarvoa ja luotettavuutta työn kokonaisuudelle. Koska opinnäytetyön laatija on kohderyhmän tasavertainen jäsen, riskinä nähdään henkilökohtaisten mielipiteiden sekä ajatusten vaikuttavan tutkimustuloksiin. Tämä väite voidaan osittain todentaa oikeaksi, sillä tutkijan roolista katsottuna opinnäytetyöntekijä on ennakkoon omien käsitysten mukaisesti rakentanut teoreettisen viitekehyksen ilmiön ympärille. Tätä vastapainottamaan on haluttu rakentaa täysin aineistoon perustuva tulososio, jossa vain aineiston sisältö kertoo itsestään. Analyysivaiheessa on kuitenkin otettava huomioon opinnäytetyöntekijän valta rakentaa ja teemoittaa aineistoa oman henkilökohtaisen mieltymyksensä mukaisesti. Luotettavuutta kuitenkin nostaa se, että tulokset ja teoria tuntuvat kohtaavan lopullisesti pohdinta osiossa.

Teoriaosuudessa olen pyrkinyt noudattamaan eettisiä ohjeistuksia, noudattamalla lähdemerkinnöissä sääntöjenmukaista toimintamallia, kunnioittaakseni muiden tekemää työtä ja niiden tulosta. Aineiston hävittämisen ja säilönnän suunnitelma on esitetty suullisesti kaikille opinnäytetyöhän osallistuneille. (Ks. Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet 2003, 5-6). Aineisto hävitetään lopullisesti, kun opinnäytetyö on virallisesti julkaistu. Sähköiset tiedostot hävitetään asianmukaisesti tietokoneelta, sekä paperiset dokumentit tuhoetaan asianmukaisella ja tietoturvallisella tavalla.

7 Opinnäytetyön tulokset

Tutkimustulokset on jaettu kahteen osioon, joiden perusteella halutaan vastata tarkasti tutkimuskysymyksiin. Aineistoa analysoidessa on haluttu pitää kiinni opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta. Teoreettisesta viitekehyksestä sekä teemahaastattelun luomista raameista huolimatta aineistoa on käsitelty aineistolähtöisenä. Huomioitavaa kuitenkin on se, että aineisto on purettu ja kategorisoitu vastaamaan teemoittelua, jotka opinnäytetyön laatija on henkilökohtaisesti muodostanut aineistosta. Teoriaan viitataan tarkemmin pohdinnassa.

Ensimmäinen osa käsittelee työhyvinvoinnin merkitystä ja vastaa lähinnä siihen kysymykseen, miten työryhmä on kokenut uuden yksikön ja henkilöstön ilmapiirin sekä toimintakulttuurin rakentuneen kuluneen vuoden aikana. Toinen osio käsittelee tutkimuskysymysten mukaisesti niitä ihmisten ominaisuuksia ja taitoja tunneälykkyydessä, jotka henkilöstö on nostanut esille haastatteluissa. Esimerkeissään haastateltavat ovat tuoneet esille asioita, jotka tukevat tai murentavat työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Molemmissa osioissa tunneälyä tarkastellaan myös johtajuuden näkökulmasta.

Tuloksissa olevat suorat lainaukset ovat koodattu H1, H2 yms. ja viittaavat alkuperäiseen aineistoon. Tällä tavalla halutaan nostaa esille haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia sekä mielipiteitä. Haastateltavilta on saatu lupa hyödyntää suoria lainauksia. Lainauksia on pilkottu, jolloin se on merkitty --, Tällä metodilla halutaan tuoda lainauksista oleellisin tieto esille, ilman sanoman väärentämistä.

7.1 Kuvaus työyhteisön ilmapiiristä sekä toimintakulttuurista

Työyhteisön kaikki työntekijät ovat muutamien kuukausien erolla rekrytoitu lastensuojeluyksikköön sen perustamisvaiheessa noin yksi vuosi sitten. Esimiehen työskentely on tietysti alkanut huomattavasti tätä aikaisemmin jo uuden yksikön suunnitteluvaiheessa. Ensimmäiset henkilöstöön liittyvät haasteet johtamisen näkökulmasta ovat olleet rekrytointiprosessit, jotka ovat kestäneet kokonaisuudessaan puolisen vuotta.

Lastensuojelulaitoksen johtaja kertoo organisaatiolla olevan käytössä 21-22 kysymyksen patteristo, jonka tarkoitus on kartoittaa työnhakijan persoonallisuutta tai oikeastaan ihmisten arvomaailmaa. Sopsisiko työntekijä arvomaailmansa puolesta organisaatiossa vallitseviin arvoihin? Todellisuudessa rekrytoinnissa käytetään myös hyvin usein sellaista lähestymistapaa, jossa esimiehellä on jo etukäteen tiedossa yleiskatsaus tarjolla olevasta työvoimasta. Muutama haastattelija nosti esille juuri tämän viimeksi mainitun asiayhteyden rekrytoinnista:

”Mun mielestä hän oli nähnyt mahdollisuuden siinä ja potentiaalia, niin se tuntui tottakai hyvälle.” H1

”-- oon ollut täällä opiskelijana jokusen vuosia sitten, niin tavallaan sellanen tuttu kaveri, joten on jotain näyttöä siitä omasta olemisesta.” H5

Haastateltavat kertoivat omista työhaastatteluista erittäin positiiviseen sävyyn. Osa heistä koki nämä tilanteet onnistuneiksi, koska ne antoivat myös työpaikan edustajista hyvää kuvaa ja informaatiota myös työnhakijalle.

”Haastattelu tilanne oli mun mielestä niinkun kohtuullisen rento ja se tuli mulle niin äkkiä eteen, et mää soitin edellisenä päivänä tänne ja haastattelu tuli jo seuraavalle päivälle, en osannut sitten jännittää tilannetta. Ja siinä oli sellanen valmis kysymyspatteristo, mutta tota aika paljon puhuttiin myös niin kun ohi aiheen. Mutta se oli niin kun sellanen mukava tilanne, en kokenut sitä haastattelu haastatteluna, vaan se oli enemmän sellanen niinku keskustelua, johon kaikki osallistu ja kommentoi.” H3

Haastateltavien mielestä onnistunut rekrytointi toimii avainasemana sille, että työyhteisössä päästään rakentamaan yhteistyössä uutta toimintakulttuuria sekä luomaan positiivista ilmapiiriä, jolla on suoranainen vaikutus työhyvinvointiin.

Haastateltavien ajatukset rekrytoinnista pohjautuivat omiin olettamuksiin siitä, että esimies on omalla työskentelyllään ottanut huomioon henkilöstön vahvasti erilaiset ammattitaidot, kokemukset, persoonallisuudet sekä arvomaailman. Haastateltavat ovat myös huomioineet tärkeäksi ja motivaatiota nostattavaksi asiaksi halun tehdä töitä. Tämä tulisi olla hyvin selvillä jo rekrytointivaiheessa.

”Halu tehdä töitä nuorisokodissa, niin kyllähän se nii kun näkyy toisenlaisena innokkuutena ja motivaationa työskentelyyn. Ja se, että tiedät että sinut on nimenomaan haluttu tähän työhön.”H4

Ilmapiiriä yksikössä kuvataan yksiselitteisen hyväksi. Haastateltavat kokevat työryhmään saapumisen olleen helppoa ja luontevaa. Työryhmää kuvataan sallivaksi ja toisia kunnioittaviksi. Varsinkin huumorin hyödyntämisen katsotaan nostattavan ilmapiirin tasoa, joka korreloituu suoranaisesti työhyvinvointiin. Haastateltavat katsovat tärkeäksi, että työnteko ei mene liian viralliseksi ja työskentelyn todetaan olevan ilmapiiriltään rentoa. Kaikkia työntekijöitä kunnioitetaan ja heidän ammattitaitoonsa luetaan. Haastateltavat kokevat, että kaikista asioista voidaan työryhmässä puhua avoimesti, mutta tietynlaisille asioille on hyvä järjestää oma paikkansa ja aikansa.

”Tänne on helppo tulla. Täällä ei oo niin kun ihmisillä...Ei ole ennakkoajatuksia eikä ennakko-odotuksia tai ennakko mitään...ennakko asetuksia kenestäkään, ei opiskelijoista, ei työntekijöistä vaan työntekijät kohdataan ammattilaisina, semmonen käsitys mulla on.”H1

Samanlaiseen johtopäätökseen on myös seuraava henkilö päässyt omassa kommentissaan:

”Et tässä on hyvä ilmapiiri ja samaan aikaan salliva, kunnioittava ja jotenkin arvostetaan sitä työntekijää. Sit täs työryhmässä mun mielestä vielä eri pituisilla niin kun lastensuojelutyön kokemuksella varustettuja ihmisii, et jotenkin sillain, et vaik ihmisil hyvin pienikin työhistoria tai niin kun työkokemus nii tota siitä huolimatta mun mielestä tämmöset pitkäänkin alalla työskennelleet ihmiset niin, jotenkin ne antaa sille uudelle ihmiselle tilaa ja mahdollisuuden ja kunnioittaa ja arvostaa sitä hänen mukanaan tuomaa kokemusta, ehkä jostain muusta alasta.”H2

Kolmas esimerkki löytyy haastateltavalta, joka puhuu työyhteisön alkuvaiheesta, jolloin mukana on ollut vielä henkilöitä, jotka ovat työryhmästä poistuneet heti alkuvaiheessa ja ovat omalla toiminnallaan vaikuttaneet ilmapiiriin.

”Alkuun ne negatiiviset kommentit ei muhun vaikuttanut, koska mää tein itse niitä sellaisia positiivisia havaintoja ja oikeestaan ne sellaset positiiviset ajatukset on vain vahvistuneet ja vahvistuneet. -- Et mitä pidempään mää oon tässä ollut nii oikeestaan sitä enemmän mää oon tykännyt tästä työstä ja työkavereista. Tässä on oikeestaan ihan kiva kun on tästä lähtenyt autolla kotiin, niin voi miettiä et voi vitsi onpa kiva työpaikka ja työkaverit.” H3

Työpaikan toimintakulttuurin rakentumisesta löytyy useita poikkeavia mielipiteitä ja kokemuksia. Lähtökohtaisesti haastateltavat ovat todenneet lähtökohtien olleen hyvät. Uuden ja tasa-arvoisen työryhmän tavoitteena on toteuttaa perustehtävää, mutta myös samalla jokaisen työntekijän henkilökohtainen panos ja motivaatio näkyvät yksikön toimintakulttuurin rakentumisessa. Haastatteluista korostuvat osallisuuden ja vaikuttamisen merkitys työhyvinvointiin sekä motivaatioon. Avoimen vuorovaikutuksen katsotaan edesauttavan näiden asioiden toteutumisessa. Avoimen keskustelu kulttuurin luominen katsotaan olevan koko työryhmän yhteinen asia. Todellisuudessa katseet kääntyvät haastateltavien kokemusten mukaisesti kuitenkin esimiestyöhön ja sen merkitykseen työyhteisön tukipilarina. Myös oleminen isomman organisaation osana katsotaan vaikuttavan toimintakulttuuriin.

”Sen ymmärtää kun kyseessä on isompi organisaatio, missä on useampi nii kun nuorisokoti. Niin on tietyt raamit, mitä pitää noudattaa. Ja itellä oli toive, että pystyy jokainen vaikka tekemään siitä omasta yksiköstä sellasen työntekijöiden näköisen paikan, mutta tuntu, että tässä on lähtökohtaisesti ollut se, että ylhäältä määritellään miten tätä työtä tehdään ja miten täällä toimitaan. --Joten tavallaan kun se tulee ylhäältä päin kaadettuna nii se myös latistaa sitä työntekijöiden omaa luovuutta ja nii kun motivaatiota siihen työhön.” H4

Haastateltavien kertomuksista voidaan poimia myös lukuisia kommentteja siitä, että tämän nuorisokodin toimintakulttuuriin liittyy vahvasti keskustelun kulttuuri, jossa esimiehen kanssa pystytään käymään asioita avoimesti läpi ja sieltä myös löytyy luottoa työntekijöihin.

”--koen ainakin, että tässä esimiehen kanssa pystyy käymään asioita avoimesti läpi ja sieltä löytyy luotto työntekijöihin. Vaikka siinä on myös joskus näkemyseroja kuten esimiehen ja työryhmän välillä tai yksittäisten työntekijöiden välillä. Eli kuinka jossain asiassa pitää edetä. Mut kyl niistäkin ihan keskustelemalla ja pohtimalla pääsee eteenpäin. Ja tietty on asioita, jotka tulee linjata esimiestasolta.” H5

Haastateltavat siis painottavat sitä, että joissain asioissa esimiestasolta toivotaan rajojen ja raamien asettamista. Toisaalta ylhäältäpäin johtamista vieroksutaan, vaikka se saattaa sisältää isomman organisaation sanomaa. Tärkeimpänä nähdään se, että kaikki työryhmän jäsenet otetaan huomioon, heitä kuullaan ja mielipiteistä käydään toista kunnioittavaa keskustelua.

”--Se voi olla jossakin tilanteessa helpottavaa, että annetaan semmoset raamit, että että nii kun tässä toimitaan näin. Mutta sitten jos ihmisellä on nii kun semmonen vähän henkilökohtainen missio, että tällaisissä asioissa toimitaan näin, niin silloin se on niin kun vähän ahdistavaa, että sitä omaa toimintamallia vaa väkisin tuodaan esille. --Se pitää niin kun hyväksyä, että on erilaisia tapoja meillä toimia, mutta kuitenkin meidän toimintaa määrittää jotkut raamit. Ne määrittelevät raamit on semmosia, semmosia helpottavia. --Et mää koen, että semmonen keskusteleva tyyli, et tulee mieli et tässä oikeesti mietitään yhdessä, että mitähän tässä kannattaa tehdä tai kuinka tässä toimitaan tai kuinka sanotaan, niin se on paljon hedelmällisempää ja mää luulen, että siitä jää kaikille parempi mieli.”H3

Punaisen langan toimintakulttuurille sekä ilmapiirille muodostavat yhteinen arvomaailma sekä tavoite. Useampi haastateltavista mainitsee työryhmässä vallitsevan selkeän päämäärätietoisuuden perustehtävästä sekä päämäärästä. Tämä helpottaa fokusointia oleelliseen, kun kauempana oleva tavoite on kaikilla sama. Rikkautta tavoitteeseen pääsemiselle löytyy työyhteisön moninaisuudessa, jota avoin ja salliva ilmapiiri tukevat.

”Mut se, että jokainen tekee omalla tavallaan ja etenee sinne yhteiseen tavoitteeseen. --Mut se se että jokainen työntekijä etenee sinne tavoitteeseen erilaisia polkuja pitkin. Nii sit se, että tavallaan meidän työilmapiiri sallii sellasen erilaisuuden. --Me opetellaan sitä työkuultuuria, et miten toimitaan missäkin tilanteessa.”H2

Tätä kommenttia tukee myös seuraava lainaus toiselta haastateltavalta:

”--Ihmisten kyvykkyyden lisäksi kuitenkin ne päämäärät ja tavoitteet ja ajatukset siitä työn merkityksellisyydestä niin on niin kun siellä isossa kuvassa niin kun päämäärä on sama, mihinkä pyritään. Et me kaikki ollaan menossa samaan suuntaan. Se että millä keinolla sinne päästään...tässä luonnostellaan pitkin matkaa.”H5

Haastatteluissa nousee myös esille se, että ilmapiiriä nostattaa tunne siitä, että työntekijöiden asioita kuullaan ja he kokevat tulevansa kuulluksi. Tämä vuorovaikutus on koettu hyväksi varsinkin työntekijöiden keskuudessa. Kokemus on johtajuuden näkökulmasta hieman haastavampaa sen vuoksi, että esimiehen rooli nähdään työyhteisössä selvästi hierarkkisesti. Esimies koetaan osaksi työryhmää, mutta tällä on riskinsä. Osa haastateltavista kertoo esimiehen roolin muuttuvan huomattavasti, kun hän ns. unohtaa oman auktoriteettiasemansa ja tulee liian lähelle työryhmää. Toisaalta johtajan koetaan tarjoavan työntekijöille paljon vastuuta, joka nähdään erittäin positiivisena asiana. Esimiehen kannalta tämä on erittäin haastavaa tasapainottelua ja siksi

työyhteisön tuki johtajuuteen on myös merkittävässä asemassa. Yksi haastateltavista yleistää johtajuuden merkitystä hyvinvointiin seuraavasti:

”—Johtajuus on isossa asemassa, että johtaja antaa meille vapaat kädet toteuttaa niin kun meidän työtä, joka vaikuttaa automaattisesti siihen, miten me täällä voidaan. Jos ylhäältä päin pudotetaan ja pyritään vaikuttamaan koko ajan työn tulokseen. Siihen, että miten tai saavutetaanko jotain määrällisesti jotain tai miten hyvin tai huonosti me tehdään töitä, jos koko ajan päivittäin, viikottain puututaan asioihin, mitkä ovat vielä kesken niin silloinhan se vaikuttaa miten täällä voidaan”.H1

Haastatteluista tulee ilmi se, että työntekijät uskaltavat pääsääntöisesti kertoa huolista ja murheista esimiehelle. He myös odottavat ja saavat tarvitsemaansa tukea häneltä. Erityistä kiitosta esimiehelle on tullut hänen tavastaan kiittää työryhmää ja sen yksittäisiä tekijöitä hyvästä työpanoksesta tai onnistumisesta. Ilmi tulee myös se, että kiitosta ja positiivista palautetta tarvitaan nyt ja jatkossa, eikä sitä voi olla liian vähän. Tunne on myös siitä, että itsestään selviksi koetuista asioista, ei kiitosta juurikaan työyhteisössä saa. Epäkohtiin kiinnitetään huomiota syystä, mutta henkilöstö kokee, että pienistä asioista huomautetaan tarpeettoman usein. Asioista voidaan ja tulee huomauttaa, niihin pitää puuttua, mutta voitaisiinko sitä sanomaa kompensoida positiivisilla kommentteilla? Tämä koskee tulosten mukaan sekä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, että esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.

”Hyvä, kiitos siitä. Kiitos on aina se, mistä tulee hyvä mieli.”H1

Työyhteisöpalaverit ja niiden merkitykset työhyvinvoinnin, ilmapiirin ja kulttuurin rakentajina nousevat esille aineistosta. Haastateltavat kertovat useinkin saapuvan tähän tilaisuuteen odottavalla ja positiivisella mielellä. Teknisesti nämä palaverit noudattavat samanlaista kaavaa, jossa esimies tai esimiehet ottavat kaikkia koskevat viralliset asiat esille. Tämän jälkeen keskustelua käydään yleisistä asioista ja kokous päätetään omaohjaajien koosteeseen oman nuoren tilanteesta sekä tulevaisuuden tavoitteista. Haastattelijat kertovat työyhteisöpalaverien sisältävän lukuisia asioita, jotka vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa yksikössä.

- Yhteinen aika yhdistää työryhmää ja mahdollistaa koko työryhmän välisen vuorovaikutuksen, jossa asioista voidaan keskustella. Kaikkia voidaan kuulla ja kaikilla on mahdollisuus osallistua.

- Mahdollisuus osoittaa omaa ammattitaitoaan, omaa näkemystään sekä omia mielipiteitä koko työyhteisölle.
- Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön rakenteisiin ja toimintamalleihin.
- Mahdollisuus antaa palautetta ja saada palautetta.

Tämän kaiken onnistumista määrittää kuitenkin aineiston mukaan henkilöstön ja esimiehen kyky sekä taidot käydä keskustelua positiivisesti latautuneessa tunneympäristössä. Yksikön arvot niin sanotusti laitetaan käytännön testiin ihmisten vuorovaikutustilanteissa, joissa aihealueet saattavat olla välillä henkisesti raskaita.

7.2 Kuvaus tunneälyyn liitettävistä taidoista

Havainnoidessani työyhteisöpalaveria 26.8.2020, huomiota herätti lähinnä ihmisten erilaiset reaktiot vuorovaikutustilanteissa. Huomiota herättävää oli myös seurata ihmisten tapaa tuottaa omaa puhettaan, yhdessä elekielen kanssa.

- Miten ihmiset reagoivat esimiesten puheeseen?
- Miten ihmiset reagoivat tunnepohjaiseen puheeseen?
- Miten ihmiset reagoivat rauhalliseen ja johdonmukaiseen puheeseen?
- Minkälaisia reaktiota ja vastareaktioita syntyi palaverin aikana ja mahdollisesti sen jälkeen?
- Minkälainen tunneilmapiiri huoneessa vallitsi?

Haastateltavat kertoivat tämän kokouksen sujuneen melko mallikkaasti. He kokivat hyväksi sen, että esimies esitti asiansa hyvin rauhallisesti ja perustellen. Kyseiset asiat sisälsivät arkaluonteisia asioita, kun kyseessä olivat työehtosopimukset sekä työajat. Haastattelu aineistosta selviää, että ennakkoon oli tiedossa näiden asioiden saattavan aiheuttaa keskustelua työyhteisössä. Aineistosta nousi esille selvästi, että kaikenlainen rauhallinen ja vakaa vuorovaikutus koetaan turvallisenä ja tasapainottavana tekijänä omien tuntemuksien hallinnalle; ”rauhallinen ihminen rauhoittaa”. Heikkoutena rauhallisessa persoonassa vuorovaikutuksen näkökulmasta voidaan aineiston mukaan pitää sitä, että tällaiseen henkilöön on vaikea luoda aitoa kontaktia. He eivät useinkaan tuo esille omia tunteitaan, saati ajatuksiaan, joten vastapuolen on vaikea saada vastakaikua omille tunteilleen. Tämä taas vaikeuttaa omaa reflektointia, kun ei oikein saa selville, mitä omat ajatukset herättävät vastapuolella. Aineiston mukaan henkilöt, jotka antavat tunteilleen vallan keskusteluissa koetaan arvaamattomiksi. Toisaalta näitä henkilöitä voidaan herkemmin lukea ja heidän tunteistaan ei voida pahemmin

erehtyä. Tunteet edellä menevät ihmiset luovat tietynlaista turvallisuutta siitä, että työyhteisössä on sallittua näyttää tunteitaan, eikä niitä väheksytä. Tunteet edellä menevien ihmisten todetaan helpommin sortuvan negatiivisia tunteita synnyttävään toimintaan. Havainnoinnin näkökulmasta voidaan todeta, että rauhallisesti keskustelevien ihmisten kommentteihin suhtauduttiin passiivisesti. Heitä kuunneltiin, eikä ihmisten olemuksessa näkynyt ulospäin muutoksia. Passiivisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä myös sitä, että vuorovaikutus oli useasti yksisuuntaista, eikä herättänyt työryhmässä moniulotteista keskustelua. Sellaisiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa oli havaittavissa laajempaa tunneskaalaa, ihmiset suhtautuivat paljon aktiivisemmin. Havaittavissa oli puolustelevaa sekä hyökkäävää äänensävyä. Osa työntekijöistä pysyi näissä keskusteluissa vai. Keskustelut saivat tunnepohjalta enemmän rakennetta. Tunnetila siirtyy helposti fyysiseen olemukseen, kun äänensävy nousee ja olemus muuttuu kireäksi. Yksi haastateltavista mainitsee vetäytyvänsä mieluusti syrjään, jos vastapuoli alkaa esimerkiksi huutamaan tai kommentoimaan kovalla äänellä.

”--Se että, miten asioita otetaan esille, niin sillä on niinku kyllä selkee yhtäläisyys sille et mitenkä siihen reagoidaan. – Et kaikki äänenpainot ja kehonkieli ja myös se ajoitus, puheensävy ni mää ainakin kyl huomioin et kyl se vastaanottajan virittää johonkin ja kuin se, halutaanko sitä ymmärtää tai kuinka siihen suhtaudutaan.”H5

Huomiota herättävää on myös se, että haastateltavista osa mainitsee tunnistavansa itsessään tai näkevänsä muissa merkkejä siitä, että asioita otetaan helposti henkilökohtaisuuksina. Tähän on saattanut johtaa jokin työyhteisön jäsenen kommentti tai mielipide, joka tulkitaan omaehtoisesti tai tarkoituksen mukaisesti henkilökohtaisena asiana. Vastareaktio on useasti aggressiivinen sanallinen hyökkäys tai puolustuskantaan meneminen. Omille teoilleen etsitään oikeutusta, tai vastuuta halutaan vältellä. Näissä tilanteissa on aineiston mukaan riskinä suhtautua vastapuolen sanomisiin kärkeästi ja unohdetaan toisia kunnioittava tapa esittää asiat. Haastateltavat kertovat myös negatiivisten tunteiden tarttuvan helposti koko työyhteisöön tai lähistöllä oleviin henkilöihin.

”Kun asiat koetaan henkilökohtaisina, et se nii kun ei suoranaisesti koske työryhmää vaan se nii kun henkilöityy tai siitä tulee omakohtainen tunne, että tämä osuu nyt minulle tämä kommentti, niin ihmiset asettuu jossain määrin puolustuskannalle.”H5

Kun asiat koetaan henkilökohtaisina, niin silloin myös keskustelu jatkuu tunnepitoisempina. Kun tunnetila on negatiivinen tai koetaan negatiivinen tunnetartunta, haastateltavat kertovat sen tuntuvan muun muassa fyysisesti kropassaan. Lihakset jännittyvät, olotila on turhautunut ja väsynyt ja sitä lähtee itse helpommin mukaan toisten tunteisiin. Haastateltavat kokevat tämän asian laskevan heidän työhyvinvointiansa.

Haastateltavien mukaan tunteita tulee myös hyödyntää työnteossa. Tunteilla voidaan ilmaista itseään ja niitä hyödyntämällä saadaan luotua avointa ja turvallista ympäristöä. Yksi haastateltavista ottaa esiin hyvän esimerkin tunneälykkästä ympäristöstä. Kun yhdistämme työilmapiirin vallitsevaan toimintakulttuuriin ja otamme mukaan tunteiden merkityksen sekä tunneälykkyyden, saadaan aikaiseksi jotain vastaavaa:

”—Ihmiset on tääl...tai saa olla aikalailla oma itsensä ja mun mielest tänne tulee ihmiset sillein niin kun, et ne tuntee vapaasti. – Mun mielestä tääl saa tulla kyl pahan tuulisena, vittuuntuneena, ärsyyntyneenä, vihasena, itkusena, peloissaa, iloisenä, onnellisena, ihan kaikis mahdollis ja mun mielestä tääl on myös jotenkin lupa tavaltaan niin kun kertoa se, että mää oon niin pahal tuulel, et nyt kehotan, varokaa. Että sitä voi avata miks tulee sillä tuulella kun tulee. Ja sekin on musta tunneälykkyyttä et osaa niin kun jotenkin arvioida, et hei tää porukka on niin turvallinen, et mää voin täs kertoa et nyt mää oon näin, nii kun jotenkin olla paljaasti oma ittensä”.H2

Johtajan rooli nähdään merkittävänä, kun puhutaan tunneympäristön luomisesta. Haastateltavat näkevät esimiehen olevan vastuussa siitä, miten työpaikalla käyttäytetään ja miten rakennetaan toimintakulttuuria. Ihmiset hakevat mallia ja oikeutusta esimieheltä. Tällä tavalla myös esimiehen esimerkki ja käytös korostuvat. Esimiehen tehtäväksi jää usein valvominen, joka koetaan kuitenkin työryhmässä ikävänä piirteenä. Esimies painottaa työryhmältä vastuuta ja luottamusta ja sitä myös heiltä odotetaan. Esimiehen ikävä velvollisuus on puuttua epäkohtiin ja pohtia yhdessä henkilöstön kanssa niihin rakentavia ratkaisuja. Kriittiseksi osoittautuu kuitenkin aineiston perusteella esimiehen ja henkilöstön taito käsitellä ja ottaa puheeksi asioita. Molemmat osapuolet toivovat, että asiat voidaan käsitellä asioina. Esimies näkee merkityksellisenä sen, että uskaltaa antaa luottamusta ja kannustaa työryhmää myös hankalissa asioissa. Pettymyksiä sen sijaan syntyy siitä, kun asioista joudutaan käymään jatkuvaa keskustelua ja jäljelle jää tunne siitä, että asiat eivät muutu. Näissä tilanteissa myös esimies tunnistaa itsessään piirteitä, jotka saattavat aiheuttaa negatiivisia tunteenpurkauksia.

Samanlaisia piirteitä voidaan myös yhdistää henkilökunnan keskinäisiin vuorovaikutustilanteisiin. Seuraava esimerkki koskee tilannetta, jossa yksi haastateltava esittää oman näkemyksensä asioiden käsittelemisestä rauhallisesti, toista kuunnellen sekä rakentavasti.

”--se asia tulee kyllä ymmärretyksi ja siit ei tuu tavallaan et siit tulee sellanen olo itselle, että okei mä yritän tässä kohtaa tsempata, että tää on varmaan se missä meidän pitää parantaa ja sitten jos sieltä tulee vielä johonkin väliin se, että kiitos ootte hoitanut täs asian hyvin, mut kiinnittäkää huomiota tähän. Niin se on ihan eri asia, siitä jää itelle eri tunne ja tunnelma, siitä jää sellanen positiivinen tunnelma ja semmonen, et okei me ollaan ihmisiä ja me yritetään parhaamme, me yritetään nii kun tähän asiaan kiinnittää huomiota, kun sitten taas jos tulee hirveen negatiivisella tavalla.”H1

Erityisesti haastateltavat korostivat kykyä tunnistaa ja olla tietoinen omasta identiteetistään. Itsetuntemus nostettiin useasti esille kykynä, joka liittyy tunneälykkyyteen. Ilman itsetuntemusta on haastavaa toimia oikeasti empaattisesti. Ilman itsetuntemusta on haastavaa kontrolloida omia impulsseja ja tunteiden negatiivisille piirteille syntyy helposti valta-asema, jonka seurauksena syntyy usein vastakkain asettelua ihmisen kanssa. Aineistosta nousee esille se, että hyvän itsetuntemuksen kautta voidaan tasapainottaa tunnetiloja ja saadaan käsitystä omasta toiminnastaan, jotta tätä kautta voidaan myös itsereflektion kautta kehittyä ja oppia aikaisemmista kokemuksista. Yksi haastateltavista pohtii omaa kohtaamistaan ja omaa roolia vuorovaikuttajana ensin ristiriitatilanteen kohdalla ja sitten, hetkeä myöhemmin hän nostaa esille itsereflektion kautta asiaa uudemman kerran käsiteltäväksi.

”—mää huomaan, mul ittelläni lähtee jotkut defenssiivit ihan saman tien päälle, et mä lähden puolustelemaan tai sit mä tai sil toisel osapuolella, et hänel nii kun lyö samantien defenssiivit päälle, ja sit aika ajoin tuntuu, et mä lähden liian helposti sit sinä kohtaa semmoseen vastakkain asetteluun. —mut toki siin ain, kun jos näin käy niin tota jotenkin sit siin lähtee aina kauheesti mieltii, et mitä mä olisin voinut tehdä toisin tai et mitä tai miksi minä reagoin näin, et mitä se kertoo minusta. Ei ehkä niinkään siitä toisesta.”H2

Toinen haastateltava kertoo lähtökohtaisesti välttävän negatiivisten näkökulmien esille tuonnin, koska tunnistaa siihen liittyvät riskit koko työyhteisön kannalta, sekä kokee itse kuormittuvansa huomattavasti negatiivisessa vuorovaikutuksessa. Hänen mielestään lähtökohtaisesti asioita voidaan tarkastella monestakin näkökulmasta; on

ymmärrettävä täällä jokaisen työskentelevän omalla persoonallaan. Tässä esimerkissä yhdistyvät taito tunnistaa itsessään piirteitä ja reflektoida tämän kautta omaa suhtautumistaan ristiriitatilanteissa. Vastapainona vaa'assa tämä haastateltava kokee kuormittuvansa siitä, että hän ei tietoisesti haluaisi puuttua epäkohtiin, mutta asioiden taakka kuormittaa häntä henkisesti. Huumorilla voidaan lievittää asioita myös itselleen.

”—sitä voi sanoa sellaseks sosiaalseks älykkyudeks, että osaa tiettyjä tilanteita välttää, esimerkiksi imurointia, lattianpesua ja ottaa vaan ne mukavat hommat mistä tykkää ja sitten tota osaa joko puheellaan puhua itsensä siitä jännästi pois tai sit häipyä vaan paikalta..”H1

Kolmas haastateltava tuo esille oman näkemyksensä itsetuntemuksesta sekä reflektio- taidosta, koskien ristiriita- ja mielipidetilanteita:

”Koska mikäänhän ei ole mustavalkoista. On faktoja mitä tulee tarkastella eri näkökulmista ja eri näkökulmiin vaikuttaa tunnereaktiot ja vastaavat. Et tavallaan se, että, että kyllä tuut... on mukana se tunne, mut kyl pohdiskelen asiat, mitkä on niin kun et se tunne ei määrittele sitä mielipidettä ja näkemystä vaan ne faktat.”H4

Aineiston mukaan tärkeimpiä taitoja tunneälykkääseen vuorovaikutukseen ovat:

- Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot sekä ammattitaito, ammatillisuus
- Sosiaaliset taidot, sosiaalinen älykkyys, pelisilmä, tilannetaju
- Itsetuntemus, reflektointitaito, itsehillintä, pohdintakyky
- Ymmärrys ja kyky asettua toisen rooliin, empatia, aito läsnäolo
- Kyky arvostaa, kyky kunnioittaa, oma motivaatio, oma halu toimia, oma halu vaikuttaa

Tunneälykkyys näkyy haastateltavien mielestä kaikessa toiminnassa työpaikalla. Työilmapiiri ja toimintakulttuuri rakentuvat arjessa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstön kesken. Työyhteisöpalaverit sekä muut kokoukset nähdään johtamisen ohessa sellaisina menetelminä, jotka edesauttavat työyhteisön rakentumista. Näillä kaikilla on suora yhteys työhyvinvointiin. Tämän vuoksi ristiriitatilanteet ja negatiivisten tunteiden purkaukset nähdään työhyvinvoinnin kannalta kaikista kuormittavimpina. Negatiiviset tunteet tarttuvat työyhteisöön tunnetartuntana, jolloin tunneälykkyys ja sen hyödyntäminen nähdään vastavoimana tälle ilmiölle.

"--sillä aiheutetaan just sitä ylimääräistä pahaa, niin kun tai ylimäärästä sellasta negatiivista energiaa koko työyhteisöön."H1

Työhyvinvointia taas lisäävät aineiston mukaan merkittävästi tunneälykkyyttä positiivisesti hyödyntävät vuorovaikutustilanteet. Henkilöstölle jää tunne siitä, että ilmapiiri on avoin, arvostava ja kunnioittava. Johtajan roolin katsotaan olevan parhaimmillaan silloin, kun tämä muistaa aktiivisesti kiittää ja kannustaa työryhmää. Hänen kanssaan käytävät keskustelut ovat avainasemassa, kun puhutaan työryhmän työhyvinvoinnista. Esimiehen odotetaan kuuntelevan työryhmän murheita ja toiveita. Merkitystä on sillä, kuinka hän niihin vastaa. Positiivisen tunneälykkyyden katsotaan myös vaikuttavan työyhteisön lisäksi suoraan asiakasryhmään, eli koko yksikön tilanteeseen.

"Kun työryhmällä on hyvä olla, niin myös tällä nuorisjoukolla on hyvä olla, niin kun keskenään ja sit et se, ne aistii sen et tääl on hyvä fiilis."H2

Tunneälykkyyden merkitystä työhyvinvointiin voidaan myös käsitellä siltä kannalta, miten haastateltavat ovat sen henkilökohtaisesti määritelleet. Alla yksi havainnollistava esimerkki haastateltavalta.

"Kyllä se on niin kun sitä kykyä mukautua vuorovaikutustilanteeseen niin kun muitten kanssa. Et niin kun se vaatii ymmärrystä, ymmärrystä nii kun toisten toimintaa kohtaan, reflektointia niin kun itsestään, et niin kun tiedostaa, miksi minä toimin näin, miksi minä kommunikoin tai vuorovaikutan tällä tavalla, mikä siellä on taustalla? Ja ehkä sit, miten haluaa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa, se olisi hyvä selvittää itsellensä. Et kyl se sitä kuuntelua, myötäelämistä. Ja tunnistaa myös sitä omaa tunnetta omassa tekemisessään ja toisten tekemisessä, et se niin kun mukauttaa sanomisiaan, olemisiaan. On se myös kehollista toimintaakin, että kuinka sinä kohtaat muita ja esiinnyt."H5

8 Johtopäätökset ja pohdinta

8.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää tunneälykkyydelle merkityksiä työyhteisön hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla sekä havainnoimalla lastensuojelulaitoksen henkilökuntaa sekä esimiestä. Kyseessä oli noin vuoden vanha työyhteisö, jossa ei ollut suurta vaihtuvuutta tapahtunut kyseisen aikajakson aikana. Analyysin perusteella voidaan sanoa, että työyhteisön hyvinvointi rakentuu tunneälykkäistä vuorovaikutustilanteista työyhteisön sisällä. Kokonaisuutena työhyvinvointi muodostuu yksilöiden kokemuksista, johtamisesta, vallitsevasta työilmapiiristä sekä toimintakulttuurista. Kaikissa näissä esimerkeissä korostuvat elementit löytyvät vuorovaikutustilanteista ja niiden sisältämistä tunne- sekä tunneälykkyyksi- toisuuksissa. Työhyvinvointiin vaikuttaa huomattavasti myös työpaikan sisällä vallitseva arvomaailma. Tutkimustuloksissa esille nousevat henkilöstön ammatilliset sekä sosiaaliset vuorovaikutustaidot. Erityisesti johtajan roolilla nähdään olevan merkittävä vaikutus siihen, miten työyhteisön kulttuuri ja ilmapiiri alkavat rakentua.

Työryhmän toimintakulttuuri muodostuu aineiston mukaan siitä, kuinka henkilöstö kokee saavansa vaikuttaa yksikön toimintaan ja kehittämiseen. Tämä sisältää kokemuksen arvostuksesta sekä kuulluksi tulemisesta. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa pelkistetysti sitä, että esimies reflektoi omaa tyyliänsä johtaa joko autoritäärisesti tai osallistavasti. Tutkimustulosten perusteella esimies tiedostaa oman käyttäytymis- mallinsa ja pyrkii mukautumaan työryhmän tarpeisiin. Esimies hyödyntää työssään tunneälykkyyttä ja pyrkii vaikuttamaan työryhmään erilaisten keskustelu foorumien kautta. Esimiehen rooli on haastava, sillä häneltä vaaditaan mukautumista työryhmän tarpeisiin korostetulla tavalla ja hän kantaa lopullisen vastuun kokonaisuudesta. Osallistavan, kannustavan ja vastuuta antavan esimiehen nähdään edesauttavan hyvinvointia sen jokaisella osa-alueella. Esimiehen harteille jää myös velvollisuus puuttua epäkohtiin. Linkityksen hyvinvointiin tarjoaa se, kuinka tunneälykkäästi esimies ottaa asiat puheeksi ja minkälaisen vastareaktion hän saa työntekijältä. Lopullinen vastuu

vuorovaikutustilanteissa on molemmilla osapuolilla. Työryhmä itsessään kokee esimiehen toiminnan kukin omasta näkökulmastaan erilaisesti, joten johtamistyyliä ei tässä tapauksessa voida kategorisoida. Hyvinvoinnin kannalta toimintakulttuurin toivotaan olevan kaikkia osallistavaa. Toimintakulttuuri rakentuu johtajuuden lisäksi erilaisista työyhteisön normeista sekä rakenteista. Tutkimuksessa esille nousevat henkilöstön keskinäiset vuorovaikutustilanteet raporteilla, kahdenkeskeisissä keskusteluissa, ryhmäkeskusteluissa sekä varsinkin työyhteisöpalavereissa, jonka koetaan olevan tehokkain ja paras paikka rakentaa yhteistä kulttuuria yksikössä.

Nämä erilaiset kohtaamiset määrittelevät sen, minkälaisena henkilöstö kokee ilmapiirin työyhteisössä. Positiivisella ilmapiirillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja vastaavasti negatiivisella on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Itsestäänselvyys taas ei ole se, miten näihin lopputuloksiin päädytään. Aineiston mukaan henkilöstön itsetuntemus on avain onnistuneeseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Itsetuntemuksen kautta voidaan harjoittaa omien tunteiden kontrollia sekä tilannetajua, eli ”pelisilmää”. Itsetuntemus antaa myös eväitä tunnistaa omat tunnetilat, joka on taas edellytys sille, että ihmisillä on kyky tunnistaa tunteita toisissa ihmisissä; puhutaan empatiataidosta. Hyvinvoinnin kannalta riskitekijänä koetaan kontrolloimattomat tunteet vuorovaikutuksessa. Tunteiden käyttö sinänsä ei ole negatiivinen asia, mutta vastaanottajat kokevat tunnepitoiset keskustelut usein henkilökohtaisina. Henkilökohtaisuuksilta tuntuvat asiat koetaan usein syytöksinä tai omaa työtä kritisoitavana asiana. Haastateltavat työntekijät tiedostavat kuitenkin, että kyse on omasta tulkinnasta. Tulkintojen vaarana on se, että tilanteista laaditaan vääriä johtopäätöksiä. Aineiston mukaan henkilökohtaisuuksiin suhtaudutaan varauksellisesti. Vastareaktioina on usein puolustelevalta käytös tai aggressiivinen suhtautuminen vastapuoleen. Itsetuntemus luo itsekontrollia, yhdessä empatian kanssa sekä opitun toimintakulttuurin kautta yhteisössä pyritään välttämään negatiivisia tunteenpurkauksia.

Tutkimustulosten perusteella työyhteisössä vallitsee yhteinen käsitys siitä, että tunneälykkäät vuorovaikutustilanteet muodostavat toimivan toimintakulttuurin, jonka kautta työilmapiiri pysyy hyvänä. Johtajuus toimii rakenteiden tukipilarina ja suunnan näyttäjänä. Kokonaisvastuu onnistumiselle löytyy kuitenkin koko työyhteisön sosiaali-

sista ja ammatillista taidoista. Tunteille on annettava tilaa ja työyhteisön arvomaailman on vastattava henkilökunnan omia arvoja. Tunneälykkäässä työyhteisössä ristiriitatilanteita sekä mielipide eroja osataan käsitellä avoimesti sekä rakentavasti. Ristiriidat ja mielipideasiat koetaan kuitenkin myös sisältävän suurimmat riskitekijät siitä, että ilmapiiri työyhteisössä laskee, jolloin myös työhyvinvointi laskee merkittävästi. Tulosten mukaan henkilöstö on uniikki kokonaisuus, joka muodostuu kaikkien työntekijöiden erilaisista persoonista ja taidoista. Henkilöstä kokee ja näkee asiat yksilöllisinä ja jokainen muodostaa asioista oman henkilökohtaisen näkemyksen. Toimintakulttuuri ja arvomaailma nähdään täten yhdistävänä tekijänä. Se on liima, joka sitoo työyhteisön yhteiseen tavoitteeseen. Yhteiseen tavoitteeseen voidaan päästä monia erilaisia teitä pitkin, jos toimintaympäristö sallii kaikkien osallisuuden, kuulluksi tulemisen, arvostuksen sekä sallivan ilmapiirin. Merkityksellistä on myös se, miten ihmiset ottavat asiat puheeksi ja minkälaisen vaikutuksen he saavat aikaan kuulijoissa; minkälaisia taitoja työntekijöillä on vaikuttaa vuorovaikutustilanteissa sekä sosiaalisesti? Minkälaisen tunneympäristön nämä keskustelut luovat tulevaisuutta ajatellen? Tämä kiteyttää tunneälykkyyden merkityksen työyhteisön- ja johtamisen kannalta. Näillä vuorovaikutustilanteilla rakennetaan tunneälykästä ja positiivisesti varautunutta työyhteisöä, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja hyvä olla.

8.2 Pohdinta

Sain kohderyhmältä kerättyä laadukasta aineistoa, joka piti sisällään henkilökohtaisia kokemuksia sekä ajatuksia tunneälykkyyden merkityksestä työyhteisön hyvinvointiin. Haastatteleamalla ja havainnoimalla työyhteisöä sain yksityiskohtaisen näkemyksen tämän yksikön tavoista toimia tunneälykkäästi kohti yhteistä päämäärää. Mielenkiintoisena pidin varsinkin näkemystä siitä, miten vallitseva toimintakulttuuri on yksikössä muodostunut ja mikä merkitys sillä on ollut ilmapiirin muodostumiseen. Sain myös perspektiiviä siitä, miten esimies kokee asiat suhteessa työryhmään ja päinvastoin. Tutkimustulokset osoittavat jokaisen työryhmän jäsenen pohtivan omaa käytöstään ja vaikutusta toisiinsa, arkipäiväisissä keskusteluissa ja suuremmissa työyhteisön tapahtumissa. Tämä kertoo minulle siitä, että henkilöstön jokainen jäsen pyrkii aktiivisesti kehittämään työyhteisöä, sekä itseään ihmisenä. Mielestäni jokainen haastateltava

tiedostaa oman roolinsa merkityksen ja myös sen, että uusi työyhteisö ja sen kehittäminen vaatii kaikilta aikaa ja ymmärrystä. Tutkimustuloksissa nousee useampaan kertaan kommentteja siitä, että kyseinen lastensuojelulaitos on keskeneräinen projekti, joka on menossa oikeaan suuntaan, mutta sen osat hakevat vielä paikkojaan.

Tulosten perusteella voidaan tiivistää työhyvinvoinnin muodostuvan johtajuuden, sekä työryhmän osallisuuden ja yhteistyön muodostamasta kokonaisuudesta. Tutkimustulos voidaan teorian tasolla yhdistää helposti jaettuun johtajuuteen. Jaetussa johtajuudessa dialogi on enemmän kuin keskustelua tai kommunikaatiota. Dialogi toimii välineenä, jonka kautta työyhteisö kykenee jakamaan käsityksiä ja ymmärrystä tavalla, joka auttaa paikallistamaan yhteisen ja eroavan tietämyksen alueen. Keskeistä dialogissa on yhteinen pohdinta tavalla, joka pitää dialogin asiakeskeisenä, ei henkilöön kohdistavana. (Jäppinen 2012, 57-58).

Tunneälykkäille työyhteisöille on yhteistä toimintakulttuurin toimivuus, joka heijastaa itsensä hyvinvointiin luomalla positiivista ilmapiiriä. Jokaisella yksiköllä on omanlainen tapa toimia ja elää. Tämä elämäntapa konkretisoituu vakiintuneissa rakenteissa, kuten palaverikäytänteissä. Elämäntapa ankkuroituu osaksi organisaatiokulttuuria ja välittyy tätä kautta kollektiiviseksi ominaisuudeksi. Tutkimustulokset vastaavat osittain kuvausta menestyvästä työyhteisöstä, jolle on ominaista vuorovaikuttava osallistava, työntekijöitä tukeva ja kannustava, kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. (Seppänen-Järvelä 2009, 33).

Samankaltaiseen tulokseen on päässyt myös Mäkelä (2008) gradussaan. Johtajat ovat kertoneet hänelle haastatteluissa henkilöstöjohtamisen olevan haasteellista ja, että tarvitsevat siinä eniten koulutusta. Lastensuojelulaitoksessa toimitaan yleensä vähintään kuuden, seitsemän hengen tiimissä, joten ryhmähengen luominen on haaste. Työntekijöiden väliset ristiriitatilanteet heijastuvat ympärillä oleviin sekä asiakkaisiin. (Mäkelä 2008, 81). Johtajan harteille jää huolehtia työntekijän hyvinvoinnista ja häneltä toivotaan aktiivista osallistumista, mutta kuitenkin tavalla, joka mahdollistaa työryhmän osallisuuden ja vaikutusmahdollisuudet. Esimies voi puuttua ja antaa tukea

sekä läsnäoloa henkilöstölle erilaisten henkilökohtaisten tapaamisten sekä kehityskeskustelujen kautta. Aineiston mukaan ei voida kuitenkaan väheksyä työryhmän vastuuta sekä tukea, jota myös johtaja kaipaa ja tarvitsee. Johtajuuden onnistumiselle on tärkeää myös työntekijän itsensä johtamisen taito. Itsensä johtaminen on liitetty tunneälykkyyteen yhdessä ajatuksen kanssa siitä, että sitä hyödyntävät työntekijät edistävät johtajuutta, toiminnan kehittämistä sekä edesauttavat organisaation edistymistä niin yksilö kuin yhteisötasolla. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019.)

Aineiston perusteella voidaan todeta Daniel Golemanin tunneälykkyyden mallin vastaavan todellisuutta työelämän kentällä. Haastattelun ja havainnoinnin tuottamalla aineistolla oli paljon yhtäläisyyksiä kyseiseen tunneälyn malliin. Tunneälyä voidaan siis kuvata ihmisten henkilökohtaiseksi voimavaraksi, joka sisältää useita erilaisia henkisiä sekä sosiaalisia taitoja. Näitä taitoja voidaan nimetä esimerkiksi itsehillinnäksi, innostukseksi, sisukkuudeksi ja taidoksi motivoitua. (Goleman 2009, 13.) Tunneälykkyyys vaikuttaa kaikkeen työyhteisössä. Se ei ole näkyvä arjen struktuuri, vaan alati läsnä oleva ihmisen ominaisuus.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää varsinkin kohdeyksikön kehittämistyössä. Vaikka jotkut tulokset vaikuttavat itsestäänselvyyksiltä ja normeilta, ei niiden merkitystä voida väheksyä. Työyhteisöjen sisällä on suositeltavaa käsitellä niiden arvomaailmaa, toimintakulttuuria sekä johtajuuden merkitystä avoimesti ja riittävän useasti. Henkilökohtaisella tasolla voidaan pohtia oman työn tekemistä ja suhdetta työpaikkaansa. Esimiehiltä vaaditaan paljon ja syystäkin, mutta tärkeää on myös tiedostaa itsensä johtamisen taito ja sen merkitys koko työyhteisön hyvinvointia tukevana ilmiönä. Tutustumalla opinnäytetyöhön voidaan myös käsitellä hyvinvointia tunneälykkyyden näkökulmasta. Mielenkiintoista on huomata se, kuinka arkipäiväisillä keskusteluilla ja ihmisten erilaisilla tavoilla ilmaista itseään on merkitystä hyvinvointiin. Tunneälykkyyttä on tutkittu erilaisista lähtökodista, mutta tämä opinnäytetyö on tehty tekijän henkilökohtaisesta suhteesta ja mielenkiinnon kohteesta johtuen koskien tutki- maan tarkasti valitun yksikön toimintaa ja kokemusta tunneälykkyydestä.

Lähteet

Bar-On, R. N.d. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. University of Texas Medical Branch. Viitattu 23.8.2020 https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence

Goleman, D. 2009. Lahjakkuuden koko kuva. Tunneäly. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Goleman, D. 2009. Sosiaalinen äly. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Eronen, T., Laakso, R. 2017. Vaativat tilanteet sijaishuoltotyössä. Mielekäs tutkimus: Näkökulmia sosiaalityön tutkimuksen missioihin. (pp.140-161). Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Otavan Kirjapaino Oy.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L., Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus Vol. 9 Nro 2.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Hämeenaho, P., Koskinen-Koivisto (toim). 2014. Etnografian ulottuvuuden ja mahdollisuudet. Moniulotteinen etnografia. Ethnos-toimite 17. Helsinki: Ethnos Ry.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä!. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.

Kaski, S., Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Metsämuuroinen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy.

Mäkelä, T. 2008. Lastensuojelulaitoksen johtaja ihmisten johtajana. Johtaja johtamisjärjestelmien viidakossa. Gradu verkkojulkaisu.

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A (toim). 2019. Johtamisen Psykologia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Raitanen, A & Tranberg, T. 2010. "Jos minne lie, polkuni vie..." Lastensuojelulaitoksen lähiesimiehen työhyvinvoinnin tekijöitä. Opinnäyte, Metropolia. Verkkojulkaisu

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.11.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY.

Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K (toim). 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: Ws Bookwell Oy.

Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet. 2003. Viitattu 26.10.2020 <http://epiwww.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/suomen-akatemian-eettiset-ohjeet-2003.pdf>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino West Point Oy.

Lastensuojelu. Nd. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.11.2020 <https://stm.fi/las-tensuojelu>

Lämsä, R. 2016. Kokemuksia ja metodologisia pohdintoja etnografiasta. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 53:211-214.

Talentia. 2017. Arki, arvot ja etiikka. Eettiset menettelytavat ammatillisessa toiminnassa. Viitattu 9.11.2020 <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>

Työhyvinvointi. Nd. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 28.10.2020 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Vuokila-Oikkonen, P. & Hyväri, S. 2016. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 26.10.2020 <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>

Whip, C. 2014. Five components of Emotional Intelligence (EI). Veterinary practice. Viitattu 11.10.2020 <https://veterinary-practice.com/article/five-components-of-emotional-intelligence-ei>

Liitteet

Liite 1. Suostumus havainnointiin

Antti Nguyen
x.x@student.jamk.fi

HAVAINNOINTILUPA

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sosionomi

9.8.2020

Hei,

Pyydän tällä dokumentilla lupaa havainnointiin työyhteisön henkilöstöpalaverissa 26.8.2020.

Havainnoinnin tuloksia hyödynnetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä, jonka aiheena on **tunneälykkyyden merkitys työyhteisön hyvinvoinnin- ja johtamisen näkökulmasta.**

Havainnoitavien henkilötietoja ei julkaista opinnäytetyössä. Havainnoinnin tarkoitus on löytää merkityksiä ja käyttäytymismalleja, jotka edistävät työhyvinvointia eri-näisissä vuorovaikutustilanteissa.

Suullinen suostumus on riittävä. **Suostumattomuuden voi ilmoittaa sähköpostilla, jolloin kyseinen henkilö jätetään havainnoimatta.**

Aiheeseen orientoituen tunneälyn määritelmiä:

” tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.”
(Yhdysvaltalainen psykologian tohtori Daniel Goleman)

”Joukko henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista”.
(Amerikkalainen psykologi Reuven Bar 'On)

Liite 2. Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustatiedot

- Milloin työntekijä on saapunut tämän organisaation palvelukseen?
- Kuinka kauan on ollut tämän kyseisen työryhmän jäsen?
- Rekrytointivaihe. (Johtaminen)

Työskentely nuorisokodissa sekä organisaatiossa

- Kuvaile työskentelyä nuorisokodissa.
- Kuvaile työyhteisön ilmapiiriä. (Johtaminen)
- Kuvaile työyhteisössä vallitsevaa työkuulttuuria. (Johtaminen)
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet vallitsevaan tilanteeseen? (Johtaminen)

Henkilöstön kohtaamiset & palaverikäytännöt vuorovaikutuksen näkökulmasta.

- Kuvaile henkilöstön kohtaamisia arjen työssä.
- Kuvaile henkilöstöpalavereita ja niiden sisällä vuorovaikutusta. (Johtaminen)
- Kuvaile kohtaamisia esimiehen ja alaisten välillä. (Johtaminen)

Työhyvinvointi

- Mikä edistää työhyvinvointia? (Johtaminen)
- Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?
- Mistä työhyvinvointi koostuu?

Tunneäly

- Mitä tunneälykyys sinulle merkitsee?

Tunneälykyydestä laaditaan tarkentavia kysymyksiä haastateltavan aikaisempien kertomuksien mukaan. Haastattelun tarkoituksena on löytää haastateltavien omia merkityksiä tilanteisiin, joissa voidaan tunnistaa tunneälykyyden käyttöä. Tunneälyyn liittyvät haastattelukysymykset ovat teemahaastattelussa jätetty mahdollisimman avoimiksi. Haastetaan haastateltavaa sekä haastattelijaa avoimeen keskusteluun sekä pohdintaan tunneälykyyden merkityksestä työhyvinvointiin.