

Tunteet esimies-alaissuhteissa – tunneälykkyyden ja psykologisen sopimuksen merkitys konfliktitilanteissa

Heidi Huovinen



Tekijä(t) Heidi Huovinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tunteet esimies-alaisuhteissa – tunneälykkyyden ja psykologisen sopimuksen merkitys konfliktitilanteissa	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 2
<p>Tunteet ovat mukana kaikessa ihmisen toiminnassa ja siksi ne ovat mukana myös työelämässä. Ne ovat mielen ja kehon prosesseja, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja näkyvät kehosta myös toisille. Tuntevina olentoina ihmisillä on luonnollista kohdata myös tunnepitoisia konflikteja, eikä niitä voi täysin estää työssäkään. Koska tunteita ei voi eikä kannata sivuuttaa, on tunneälykäs tunteiden johtaminen avainasemassa työelämän konfliktien hallinnassa, ratkaisussa ja ehkäisyssä. Tunnetaitojen kehittäminen, aitojen tunteiden ymmärtäminen sekä oikeanlainen käsittely ja ilmaisu voivat vähentää konflikteja ja tehdä niiden seuraamuksista lievempiä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia tunteita esiintyy esimies-alaisuhteissa konfliktitilanteissa ja millainen merkitys niissä on tunneälykkyydellä ja psykologisella sopimuksella. Työssä tutkitaan myös, onko konfliktitilanteissa ilmeneviä tunteita tunnistettu ja otettu huomioon ratkaisuja etsittäessä. Tämän lisäksi työn tarkoitus on myös selvittää, onko esimiehillä ja alaisilla tunteissa yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia, vastaavatko konflikteissa ilmaistut tunteet aitoja koettuja tunteita ja millaisia seuraamuksia näistä tilanteista on roolista riippuen.</p> <p>Työ on kvalitatiivinen eli laadullinen fenomenologinen tutkimus, joka on toteutettu laadullisilla menetelmillä haastattelemalla kuutta esimiestä ja viittä alaista puolistrukturoiduilla haastattelurungoilla. Työ aloitettiin loppuvuodesta 2020 ja saatettiin päätökseen toukokuussa 2021. Haastattelut toteutettiin helmi–maaliskuussa 2021.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa saatiin selville esimiesten ja alaisten tunteneen paljon erilaisia tunteita konfliktitilanteissa. Tunteissa löytyi yhteneväisyyksiä, mutta myös selkeitä eroja. Monet koetut tunteet olivat peitetyjä, rooliin nähden eri syistä. Psykologisen sopimuksen rikkoontuminen oli merkittävässä roolissa konflikteissa, kun taas tunneälykkyyttä ei juurikaan käytetty hyväksi konfliktien ratkaisussa tai johtamisessa ylipäätään. Konfliktien seuraamukset olivat alaisille kohtalokkaampia kuin esimiehille, ja myös tunnetasolla tilanteista jäi alaisille pidempiaikaisia vaikutuksia kuin esimiehille. Tulokset tuovat uutuusarvoa tämän aihepiirin suomalaisen tutkimukseen ja niillä voi olla todellista arvoa sovellettuna käytännön työelämässä.</p>	
Asiasanat Tunteet, tunneälykyys, psykologinen sopimus, johtaminen, konfliktit	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet.....	2
1.2	Työn rakenne	3
2	Tunteet elämässä ja työssä	4
2.1	Tunteet ohjaavat käyttäytymistä	4
2.2	Tunneälykyys.....	5
2.3	Tunteet ja psykologinen sopimus organisaatioissa	9
2.4	Tunteiden johtaminen.....	11
2.5	Tunnettyö	12
3	Konfliktit herättävät tunteita	15
3.1	Konfliktien syitä	16
3.2	Konfliktien ratkaisut	16
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	19
4.1	Fenomenologinen tutkimusstrategia	20
4.2	Aineiston keruu.....	20
5	Tulokset	22
5.1	Esimiesten vastaukset.....	22
5.2	Alaisten vastaukset	25
5.3	Vastausten vertailu.....	28
6	Yhteenveto.....	32
6.1	Tutkimuksen yhteenveto	32
6.1.1	Tulosten arviointi ja tutkimuksen pätevyys.....	37
6.1.2	Johtopäätökset.....	37
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	43
6.3	Jatkotutkimusehdotukset tulevaisuudelle	44
6.4	Oma oppiminen	44
	Lähteet	49
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille.....	56
	Liite 2. Haastattelukysymykset alaisille.....	57

1 Johdanto

Kohtaamme työelämässä erilaisia ihmisiä. Työskennellessä erilaisten persoonallisuuksien kanssa tunnetaitojen merkitys korostuu. Jotta voisimme kohdata toisen ihmisen ja hänen tunteensa mahdollisimman älykkäästi, hienovaraisesti ja ymmärtäväisesti, on meidän tarkasteltava omia tunnekokemuksiamme. Omien tunteidemme ymmärtäminen on avainasemassa ymmärtääksemme myös toisten kokemuksia ja tunteita. Tässä empatia on oleellinen kyky, koska sen avulla voimme nähdä asioita myös toisen ihmisen näkökulmasta. Kuten tunteiden tunnistamista, myös empatiaa voi harjoittaa. Nämä tekijät ovat osa tunneälykkyyttä, jonka merkitys on suuri kaikessa onnistuneessa kanssakäymisessä.

Tunteet eivät mene pois, vaikka yrittäisimme peitellä tai tukahduttaa niitä. Ne ovat osa kehoamme ja syntyvät meissä ennen kuin olemme niistä edes tietoisia. Koska olemme tuntevia olentoja, myös konflikteja tapahtuu jatkuvasti ja niissä voi olla suuriakin tunteita mukana. Tunteet ja konfliktit ovat keskeisiä aiheita ymmärtää, kun tutkitaan työelämää ja sen vaikutuksia ihmisiin, sillä ne ovat erottamaton osa meitä. Ne ovat luonnollinen osa elämää, mutta niitä voidaan hallita ja johtaa tunneälykkyyden avulla, jolloin niiden seuraukset ovat lievempiä. Jotta organisaatio voi onnistua tunneälykkäessä toiminnassa, tulee sille olla arvostus johdolta lähtöisin. Sekä tunteiden aktiivinen hyödyntäminen että ristiriitatilanteiden parempi ymmärtäminen ja hallitseminen tunnepuolen kautta, ovat tärkeä osa toimivampaa, inhimillisempää ja modernimpaa työyhteisöä ja johtamista.

Tunteiden ilmaisu on tärkeä osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vapaus rakentavalle tunteiden ilmaisulle ilman pelkoa seuraamuksista on siis tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia myös työssä. Ristiriita aidoissa ja odotusten myötä ilmaistuissa tunteissa yhdistettynä organisaation ongelmiin voi johtaa uupumukseen ja vaikeuksiin sitoutua työhön, jolloin saattaa usein olla edessä uuden työpaikan etsiminen (Zapf 2002, 237–268; Abraham 1999, 441–455). Tasapainottelu aitojen tunteiden ja tunneyön välillä voi uuvuttaa, mikäli ymmärrys omista tunteista ja niiden johtamisesta ei ole hallinnassa. Koettujen tunteiden ja esitettyjen tunteiden ristiriitaa tulisikin käsitellä avoimesti ja kannustaen. Sekä esimiehet että alaiset peittelevät joskus aitoja tunteitaan, mutta eri lähtökohdista. Molemmilla tämä on toisaalta psyykkisesti kuormittavaa, mutta voi myös aiheuttaa harhaanjohtavia tunneilmaisuja ulospäin, jolloin tulkinta toisen tunteista voi vääristyä (Porter & Brinke 2008, 508–514). Tämä saattaa lisätä konfliktien mahdollisuutta.

Esimies-alaisuusuhdeiden luonne on herkkä ja niissä tapahtuukin eniten konflikteja (Gifford 2015, 2–9). Näitä konflikteja ratkoessa olisi tärkeää ymmärtää ovatko ristiriidan juuret käsiteltävässä asiassa, vai vaikuttavatko siihen enemmän piilossa olevat syyt kuten aidot

tunteet, keskinäiset suhteet, arvostiriidat, asema tai ennako-oletukset tai odotukset toisesta. Kun odotetaan toiselta jotain, on kyseessä psykologinen sopimus siitä, mitä ajatellaan saatavan vastineeksi toiselta osapuolelta omien lupauksien ja velvollisuuksien toteutuessa. Tämän hiljaisen ja kirjoittamattoman sopimuksen rikkoontuessa jommankumman osapuolen johdosta voi syntyä konflikti. Tämän ymmärtäminen selittää miksi konfliktit voivat olla niin vahvoja kokemuksia tunnetasolla ja kuinka niiden vaikutus voi tuoda työsuhteeseen suuria ja pitkäkestoisia muutoksia, tai jopa päättää sen.

Näiden asioiden tutkiminen on tärkeää, sillä se voi toimia vastapainona muuten yhä kuormittavammalle työelämälle. Konfliktit ovat yritykselle kalliita, vievät pois aikaa muulta tekemiseltä ja tuottavat merkittävää inhimillistä kärsimystä. Laajemmin ajateltuna hyvä ymmärrys tunteista ja konflikteista työssä, ja niiden tehokas johtaminen, voivat johtaa kokonaisvaltaisemmin parempaan hyvinvointiin, sairauspoissaolojen vähenemiseen, motivoivampaan työilmapiiriin ja lopulta mielekkäämpään (työ)elämään. Yrityksille hyvä tunteiden johtaminen ja esimiesten tunneälykyys ovat paitsi kilpailuetu, tuottavat ne myös luottamusta esimies-alaisuuksiin ja siten sitoutuneempia työntekijöitä. Kilpailtaessa parhaimmista työntekijöistä ja asiantuntijoista on työpaikan tarjottava myös emotionaalista turvallisuuden tunnetta.

1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia esimies-alaisuuksien konfliktitilanteissa esiintyviä tunteita sekä tunneälykkyyden ja psykologisen sopimuksen merkitystä niissä. Tunteet ovat mielenkiintoisessa asemassa, sillä ne vaikuttavat kaikkiin elämämme peruslähtökohtiin. Useat tieteenalat tutkivat tunteita, mutta tässä työssä tunteita tarkastellaan työpsykologian ja organisaatiokäyttäytymisen lähtökohdista. Tämän työn tarkoitus on saada selville, miten tunteet vaikuttavat työelämän hankalissa tilanteissa eri rooleissa ja kuinka niitä tiedostetaan ja otetaan huomioon. Tutkimuksessa tarkastellaan näissä tilanteissa esiintyviä tunnetiloja kummankin roolin näkökulmista sekä millaisia seuraamuksia konflikteista on ollut roolista riippuen. Työssä pohditaan myös kuinka omia ja muiden tunteita johtamalla voidaan helpottaa tai jopa ehkäistä tulevia konflikteja.

Tutkimusongelma: Millaisia tunteita esiintyy esimies-alaisuuksissa konfliktitilanteissa?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Onko esimiesten ja alaisten tunteissa yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia konfliktitilanteissa?
- Vastaavatko konfliktitilanteissa ilmaistut tunteet aitoja koettuja tunteita?
- Millainen merkitys tunneälykkyydellä ja psykologisella sopimuksella on konfliktitilanteissa?

- Onko tunteita otettu huomioon konfliktinratkaisuisissa?
- Millaisia seuraamuksia konflikteista on esimiehille ja alaisille?

1.2 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, empiirisestä osuudesta, tulosten analysoinnista ja prosessin yhteenvedosta. Tietoperusta rakentuu aiemmista tutkimuksista, jotka liittyvät tämän työn aihepiiriin. Empiirinen osuus käsittelee valittuja menetelmiä ja tutkimusstrategiaa sekä aineiston keruuta. Tuloksia tarkastellaan erikseen esimiesten ja alaisien vastauksien osalta, ja lopulta vastauksia vertaillaan omassa alaluvussaan. Yhteenvedossa käydään läpi johtopäätökset, arvioidaan tuloksia ja työn pätevyyttä, tarkastellaan työn eettisyyttä ja luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Työn lopussa on oman oppimisen ja koko prosessin pohdinta. Työ on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusstrategia on fenomenologinen analyysi. Empiirinen osa on toteutettu haastattelemalla esimiehiä ja alaisia puolistrukturoiduilla haastattelurungoilla. Haastattelukysymykset löytyvät tämän työn liitteistä.

2 Tunteet elämässä ja työssä

”Everyone knows what an emotion is, until asked to give a definition. Then, it seems, no one knows” (Fehr & Russell 1984, 464–486). Tunteita tutkittaessa täytyy ensin selvittää mitä tunteet ovat. Useat filosofit ovat väitelleet tunteiden määritelmästä ja näitä määritelmiä voidaan jäljittää jo Platonin ja Aristoteleen ajoille. Monet psykologit taas pohtivat, ettei tunteita voi määrittää yksin psyykkisin, fysiologisin tai käyttäytymiseen liittyvin termein. (Fehr & Russell 1984, 464–486.)

2.1 Tunteet ohjaavat käyttäytymistä

Tunteet ovat mukana kaikessa ihmisen toiminnassa. Ne ovat psykologian suurimpia aiheita samalla kun ne ovat suurimpia aiheita kaikissa haasteissa, joita ihmiskunta kohtaa. Tunteet ovat rakennettuina meihin. Ne ovat keskeisiä sosiaalisen vuorovaikutuksen mekanismeja, jotka ohjaavat meitä, kun muodostamme positiivisia suhteita ja tunnesiteitä, kuten ystävyysuhteita, parisuhteita tai suhteita jälkeläisiimme. Ne ohjaavat käyttäytymistämme erilaisissa merkittävässä tilanteissa läpi elämän. Ne säätelevät myös kielteisiä ihmissuhteitamme esimerkiksi erotessamme tai puolustautuessamme. (Russell 2003, 145–172; Nummenmaa joulukuu 2013, 4:00–4:55 min.)

Tunteet ovat myös mielen ja kehon suoja mekanismeja. Ne suojaavat mahdollisilta uhilta ja toisaalta mahdollistavat henkisten resurssien käyttöä hyvinvointia tavoitellessa. Tunnejärjestelmämme suodattaa ympäristöstämme henkiinjäämisen kannalta tärkeää informaatiota ja pakottaa keskittymään olennaiseen, koska aivot eivät tietoisesti pysty käsittelemään kaikkea tietoa. Tunnekokemuksen ollessa tietoinen se mahdollistaa hienosäädön automaattisille reaktioille. Ihmisen tunnemekanismit toimivat nopeasti. Pystymme luokittelemaan ympäristön ärsykyitä ja tapahtumia hyväksi tai pahoiksi jo alle 200 millisekunnissa. Tunnereaktio sisältää kehon reaktion, käyttäytymisvasteen, tunneilmaukset sekä viimeiseksi muiden jälkeen tietoisesti tunnekokemuksen. Omien tunnemekanismien ymmärtäminen auttaa tiedostamaan oman kehon ja mielen reaktioita, joka edistää omaa somaattista hyvinvointia. Pitkittyneet kielteiset tunnetilat vaikuttavat myös kielteisesti somaattiseen hyvinvointiin. Lähes kaikkiin psykiatrisiin häiriötiloihin liittyykin tunne-elämän toiminnan häiriintyminen. (Nummenmaa joulukuu 2013, 0:50–16:32 min.)

Tunteet ovat mielen prosesseja, jotka vastoin monia muita, näkyvät ulospäin esimerkiksi kasvojen ilmeinä. Monet ilmeet ovat melko universaaleja. Tiedetyt tunteet liittyvät tietynlaisiin ilmeisiin, joita on kohtuullisen rajallinen määrä. Toisista suhteellisen helposti huomattavia tunnetiloja ovat pelko, viha, mielihyvä, hämmästys, inho ja suru, joiden lukutaito on ihmi-

siin kehittynyt. Tämä tehostaa sosiaalista vuorovaikutusta, kun tiedämme, ketä kannattaa lähestyä (iloiset ihmiset) ja ketä ei (vihaiset ihmiset). Ilmeet säätelevät myös käyttäytymistä tehokkaalla tavalla. Kasvojen ilmeillä tunteiden oikeanlainen ilmaisu sekä tunteiden prosessointi onkin välttämätöntä onnistuneeseen sosiaaliseen kanssakäymiseen, niin kahden kesken kuin ryhmässäkin. (Nummenmaa joulukuu 2013, 1:01:00–1:08:00 min; Niedenthal & Brauer 2012, 259–285.)

Eläintutkimuksessa on havaittu lähes kaikilla tutkituilla nisäkkäillä aivoissa neljä erilaista tunnesysteemiä. Nämä ovat pelko (jähmettyminen, pakeneminen), viha (hyökkääminen, pureminen), paniikki (hermostuminen, hätähuudot, kontaktin hakeminen) ja tutkiminen (liikkuminen, ympäristöön tutustuminen). Näitä peruslähtökohtaisia puolustusmekanismeja voidaan soveltaa myös ihmisen tunnejärjestelmiin ja elinympäristöön. Ihmisissä ei yleensä pelon aktivoituminen tarkoita saaliiksi joutumisen pelkoa, mutta erilaiset sosiaaliset tilanteet tai ihmisen arviointiin liittyvät tilanteet voivat aiheuttaa pelkoa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tilanteet, joissa työpaikka tai sosiaalinen menestys on uhattuna. Pelko tai ahdistus syntyy helposti, mutta ne ovat kerran jäätyään päälle sitkeästi istuvia ja vaikeasti poistettavia tunteita. (Nummenmaa joulukuu 2013, 8:58–14:00 min; Nummenmaa joulukuu 2013, 25:15–26:55min.)

Tunteet ovat yleisesti intensiivisempiä ja lyhytkestoisempia tiloja kuin mieliala (Salovey & Mayer 1990, 185–211). Perustunteiksi kutsutaan esimerkiksi surua, onnea, iloa, pelkoa, vihaa, yllättyneisyyttä ja inhoa (Kuusela 2015, 21). Tärkeä seikka tutkittaessa tunteiden vaikutusta on tunteiden tarttuminen. Tutkimuksissa on huomattu, että esimerkiksi näyttämällä kulmiaan kurtistavan, vihaisen ihmisen kuvaa, osa ihmisen aivoista aktivoituu aiheuttaen automaattisen kulmien kurtistamisen katsojassakin. Ihminen siis matkii ilmeitä automaattisesti tunteiden tarttuessa. Jos näemme toisen ihmisen haistavan jotain pilaantunutta nyrpistäen nenäänsä, voimme kokea saman inhotuksen tunteen ja nenämme nyrpistyvän haistamatta asiaa itse. Tunteet tarttuvat myös työpaikalla. On siis odotettavaa, että myös esimiehen tunteet tarttuvat toisiin tiimin jäseniin. Työntekijät, joiden esimies oli positiivisella mielentilalla, kokivat itsekkin enemmän positiivisia mielentiloja. (Nummenmaa joulukuu 2013, 28:50–31:10 min; Sy, Côté & Saavedra 2005, 295–305.)

2.2 Tunneälykyys

Kun tarkastellaan tunteita ihmisten keskinäisessä kanssakäymisessä, tulee vastaan väistämättä tunneälykkyyden teorian. Tunnetuimpia tunneälyn tutkijoita ovat Peter Salovey ja John D. Mayer, Daniel Goleman sekä Reuven Bar-On. Heillä kaikilla on oma lähestymis-

tapansa ja mallinsa tunneälykkyydelle. Tunneälykkyydestä voidaan puhua myös tunnetaitoina.

Salovey ja Mayer (1990, 185–211) esittelivät käsitteen tunneäly, jonka he määrittelivät kyvyksi tarkkailla omia ja toisten tunteita ja emootioita, erotella niitä ja käyttää näitä tietoja ajatusten ja käytöksen ohjaamiseen. Tunneälykkyyteen liittyvät psyykkiset prosessit sisältävät tunneinformaatiota. Näitä ovat tunteiden arviointi ja ilmaisu, tunteiden säätely ja tunteiden hyödyntäminen.

Tunteiden arvioinnissa ja ilmaisussa yksi omien tunteiden ilmaisutapa on verbaalinen ja nonverbaalinen. Puhe ja kieli sosiaalisena oppimisena ovat yhteydessä kykyyn tunnistaa omia emootioita ja niiden prosesseja, muodostaen niistä johdonmukaisia väitteitä. Muiden kohdalla vastaavasti nonverbaalinen viestintä, oletus tunteesta ja empatia ovat osana tunteiden arviointia ja ilmaisua. Tunteiden ilmaisu on osa tunneälyä. Evoluution kannalta on ollut tärkeää, että ihmiset ovat pystyneet muodostamaan mielipiteitä tunteista paitsi itsessään myös muissa. Kanssakäyminen on helpompaa, kun toisesta pystyy lukemaan esimerkiksi epätyytyväisyyttä. Tunteiden ilmaiseminen mahdollistaakin joustavan ryhmäkäyttäytymisen, sillä tunteiden ilmaisu on kytköksissä parempaan vuorovaikutukseen ja täten vähentää konflikteja ryhmässä (Nummenmaa joulukuu 2013, 0:50–2:27 min). Ihmisten välillä on yksilöllisiä eroja, kuinka kokemus toisen tunteista kasvojen ilmeiden perusteella välittyy katsojalle. Tutkimuksissa on saatu selville, että naiset ovat yleisesti parempia tunnistamaan tunteita kasvojen ilmeistä kuin miehet, poikkeuksena oletettua vihaa. (Salovey & Mayer 1990, 185–211.)

Tunteiden arviointi ja ilmaisu on yhteydessä empatiaan, joka on kykyä ymmärtää toisen tunteita ja kykyä elää ne itse. Empatia voidaan määritellä miten henkilö reagoi toisen ihmisen oletettuun kokemukseen. Sanan juuret tulevat saksan kielen sanasta *Einführung*, joka tarkoittaa eläytymistä. Empatia toimii tärkeänä instrumenttina paitsi suhteiden rakentamiselle, itsetunnon tukemiselle, yksilölliselle harkinnalle mutta myös tehokkaalle kommunikoinnille, ongelmanratkaisulle, päätöksenteolle ja ylipäättänsä suoriutumiselle (Kellelt, Humphrey & Sleeth 2006, 146–162). Empatian katsotaankin olevan keskeinen tekijä tunneälykkäässä käyttäytymisessä. Positiivinen suhtautuminen toiseen lisää tyytyväisyyttä elämään ja vähentää stressiä. Mitä enemmän ympärillä on tunneälykkäitä ihmisiä, sen empaattisempi ja vahvempi tukiverkosto ihmisellä on. (Salovey & Mayer 1990, 185–211; Hodges & Myers 2007, 296–298.)

Myös työelämässä on huomattu, kuinka empatia ja luottamus ovat avaintekijöitä rakennettaessa vahvempia ihmissuhteita. Tämä huomioidaan yhä useammassa yrityksessä pa-

remman työympäristön kehittämisessä. Empatian avulla johtajat ovat ymmärtäväisempiä, luovat läheisempiä suhteita, jakavat informaatiota ja tekevät paremmin päätöksiä, mikä johtaa rauhanomaisempaan työympäristöön. Empatia ei kuitenkaan tarkoita, että johtajan pitäisi yrittää miellyttää kaikkia, tai omaksua muiden tunteita omikseen. Se tarkoittaa työntekijöiden tunteiden huomioimista muiden seikkojen ohessa älykkäitä päätöksiä tehdessä. (Rahman 2016, 2025–2034; Goleman 2004, 1–10.)

Yhtenä osana tunneälykkyyteen kuuluu myös tunteiden säätely. Sitä tapahtuu niin itsessä kuin toisissa. Tunteiden hyödyntämistä ajatellaan joustavana suunnitteluna, luovana ajatteluna, uudelleenohjattuna huomiona ja motivaationa. Ihmisten kyvyissä ja tyyleissä prosessoida, ymmärtää ja ilmaista tunteita on eroja. Tunteiden säätely on osa tunneälykkyyttä, koska sillä voidaan vahvistaa mielialoja ja saada niitä mukautuvammiksi. Tunneälykkäät ihmiset ovat lahjakkaita käyttämään tätä taitoa saavuttamaan tavoitteitaan. He pystyvät vaikuttamaan omiin ja toisten tunnetiloihin ja täten myös motivoida toisia. Toisaalta he, joiden taidot ovat kanavoituneet antisosiaalisen käytöksen puolelle, voivat manipuloida tai johtaa toisia moraalisesti väärin. (Salovey & Mayer 1990, 185–211.)

Myös Goleman on kirjoittanut paljon tunneälykkyydestä. Golemanin (2001, 28) mukaan emotionaalinen kyvykkyys koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat tietoisuus itsestä, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Joissakin kirjoituksissaan hän on jakanut tunneälykkyyden myös viiteen osaan: itsetietoisuuteen, itsehallintaan, motivaatioon, empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin (Goleman 1998, 93–102). Tietoisuus itsestä tarkoittaa emotionaalista itsetuntemusta, täsmällistä itsearviointia ja itsetuntoa. Itsehallinta on emotionaalista itsekontrollia, luotettavuutta, tunnollisuutta, sopeutumiskykyä, halua menestyä ja aloitteellisuutta. Sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa empatiaa, läsnäoloa toisille ja organisaatiollista tietoisuutta. Suhteiden hallinta tarkoittaa toisten kehittämistä, vaikuttamista, kommunikointia, konfliktinhallintaa, visionääristä johtajuutta, muutoksen jouduttamista, siteiden muodostamista ja tiimi- ja yhteistyötä.

Bar-Onin malli tunneälykkyydestä taas käsittää läpileikkauksen emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä, taitoja ja avuja, jotka määrittävät kuinka hyvin ymmärrämme ja ilmaiseemme itseämme, ymmärrämme toisia ja pystymme samaistumaan heihin ja kuinka pystymme vastaamaan päivittäisiin haasteisiin. Yksilötasolla tunneälykkyys on kykyä ymmärtää itseään ja omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan terveellä tavalla. Henkilöiden välisessä kanssakäymisessä tunneälykkyys merkitsee kykyä tiedostaa toisten tunteita ja tarpeita ja ylläpitää yhteistyökykyisiä, rakentavia ja kumpaakin osapuolta tyydyttäviä ihmissuhteita. Kaiken kaikkiaan tunneälykkyys ja sosiaalinen älykkyys tarkoittavat henkilökohtaisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten muutosten tehokasta

hallintaa ja kykyä pärjätä välittömässä tilanteissa joustavasti ja realistisesti ratkaisten ongelmia ja tehden päätöksiä. (Bar-On 2006, 13–25.)

Tunneälykkyyden määritelmä on saanut myös kritiikkiä. Locke (2005, 425–431) kritisoi Saloveyn ja Mayerin määritelmää tunneälykkyydestä osana sosiaalista älykkyyttä kahdesta syystä – se on Locken mukaan liian laajasti määritelty ja siinä ei ole kyse ylipäättään älykkyyden muodosta. Hän erottelee niin kutsutun tunneälykkyyden konseptin varsinaisesta älykkyydestä ja rationaalisuudesta. Koska tunteet ovat automaattisia ja perustuvat alitajuntaisiin uskomuksiin ja arvoihin, eivät ne siksi hänen mukaansa voi olla valideja arviointeja todellisuudesta, koska uskomukset voivat olla vääriä ja arvot irrationaalisia. ”One cannot, therefore “reason with emotion;”, one can only reason about it” (Locke 2005, 425–431).

Tutkimuksen mukaan tunneälykkyydellä on myös positiivinen osallisuus johtamiseen ja tiimityöhön, sillä tunneälykkäät johtajat pystyvät lukemaan organisaation tunneilmastoa, ymmärtämään alaistensa emotionaalisia huolia ja toisaalta refleктоimaan omaa toimintaansa ja tunteitaan sekä käyttämään tunteita hyödyksi päätöksenteossa (Ashkanasy & Daus 2001, 76–86; Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 75). Tunneälykkyys ja tunteiden säätely ovat tärkeässä roolissa kaikille organisaation työntekijöille. Se auttaa sitouttamaan, parantamaan tuottavuutta ja tehokkuutta ja motivoimaan työntekijöitä antamaan parastaan. Tunneälykkyys yhdessä työelämän tasapainon kanssa luo yritykselle kilpailuetua ja menestystä. Strategia, johtamistaidot, kehitysohjelmat, itsetietoisuus ja itsensä johtamisen työkalut voivat rakentaa organisaatiosta tunneälykkään. (Kannaiah & Shanthi 2015, 147–154.)

Tunneälykkyyden kehittäminen on mahdollista spesifeillä emotioihin keskittyvillä koulutuksilla. Niiden avulla voidaan nostaa osallistujien kokonaisvaltaista tunneälykkyyttä ja kykyä tulla toimeen myös muiden tunteiden kanssa. Samaa eivät kuitenkaan tee tavalliset interpersoonalliset vuorovaikutuskoulutukset. Tunnetaitojen kehittäminen yrityksissä on kuitenkin menestyksestä vain silloin, kun johtamiseen kuuluu tunneälykkyyden arvostus ja sen tärkeydestä kommunikoidaan henkilöstölle. (Murray, Jordan & Ashkanasy 2006, 1–22; Jacobs 2001, 173.)

Koulutukset ovat tärkeässä asemassa, sillä ne tukevat henkilöstön tunneälykkyyden kehittymistä, mikä auttaa myös konfliktitilanteisiin valmistautumisessa. On todettu, että tunneälykkyydellä ja konflikteihin ajautumisella on yhteys - heikompi tunneälykkyys voi tarkoittaa joutumista useammin ristiriititilanteisiin. Tunneälykkyydellä on myös merkittävä rooli konfliktien hallinnassa ja ratkaisuissa. Työntekijät, joilla on korkeampi tunneäly, ovat

taitavampia johtamaan työpaikan konfliktitilanteita. He pystyvät käyttämään erilaisia tyylejä konfliktinratkaisuihin ja ovat rakentavampia siinä. (Skordoulis, Koukounaras Liagkis, Sidiropoulos & Drosos, 2020, 521–533; Vashisht, Singh & Sharma 2018, 30–38.)

2.3 Tunteet ja psykologinen sopimus organisaatioissa

Tunteita ei tulisi tukahduttaa työpaikallakaan, vaikka usein tavataan ajatella, etteivät tunteet kuuluisi työpaikalle. On myös tyypillistä, että ammattilaisten ajatellaan pitävän tunteet pois työstä ja tunnetaitoja vähätellään eikä niitä pidetä hyödyllisenä bisneksessä. Tunteiden voidaan kuitenkin ajatella olevan osa organisaation psykologista pääomaa. Menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta tunneilmasto on erittäin tärkeä osa toimintaa. Käsittelemättömät ja tukahdutetut tunteet vievät paitsi energiaa ja aiheuttavat ongelmia, voivat ne myös pyrkiä esille vääristyneinä – kyynisyytenä, halveksuntana tai välinpitämättömyytenä. Usein työyhteisöjen ongelmien perustana ovat kielletyt ja torjutut tunteet, ja siksi tunnetaitoja todella tarvitaan työpaikoilla. Käsittelemällä tunteita oikein, saadaan työpaikoilla vapautettua paljon potentiaalia. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 19–24.)

Ashkanasyn (2003, 9–54) mukaan organisaatiossa tunteet ovat ilmiö viidessä tasossa lähtien yksilön tunnekokemusten mikrotasosta, henkilöiden välisten tekijöiden kautta ryhmätasolle ja siitä koko organisaation tunneilmaston ja kulttuurin makronäkökulmaan. Tunteet vaikuttavat organisaation kulttuuriin ja synnyttävät yrityksen ilmapiirin. Työyhteisössä oleellisia seikkoja hyvän ja toimivan kulttuurin taustalla ovat tunteet yhteenkuuluvuudesta ja hallinnasta, jolloin työlle syntyy merkitys (Kuusela 2015, 53). Organisaation kulttuurin kannalta on tärkeää tarkastella, kuinka yrityksessä ilmaistaan positiivisia ja negatiivisia tunteita. Myönteiset tunteet tekevät ryhmästä kiinteämmän ja yhteistyö on helpompaa vastavuoroisuuden kokemuksen kautta. Tunteet yhdistävät ja erottavat ihmisiä ja täten syventävät vuorovaikutusta. (Kuusela 2015, 21.)

Työelämän tunteita tutkittaessa myös työpaikan psykologinen sopimus on oleellinen seikka. Psykologinen sopimus tarkoittaa työnantajan ja työntekijän yhteisesti ymmärrettyjä kirjoittamattomia odotuksia työympäristön politiikasta ja tavoista. Se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja suoritukseen ja muokkautuu jatkuvasti kokemuksen karttuessa organisaatiossa. Psykologinen sopimus on potentiaalisesti idiosynkraattinen ja jokaiselle uniikki, sillä siinä vaikuttaa jokaisen yksilön oma näkemys ja tulkinta sopimuksesta (Rousseau 1995, 10). Se korostaa yksilön uskomuksia siitä, mitä voi odottaa tapahtuvan ja mitä häneltä itseltään odotetaan. Se luo tunnetta kontrollista ja ennustettavuudesta ja voi vaikuttaa työntekijän tulevaisuuteen organisaatiossa heidän ollessa sopimuksen osapuolia ja täten vastuussa omista velvollisuuksistaan. Psykologisen sopimuksen vahvuus riippuu

siitä, kuinka reilulla tavalla yksilö uskoo organisaation täyttävän sen velvollisuudet sopimuksen osapuolena. Tämä määrittelee yksilön sitoumuksen organisaatioon ja tämän motivaation, työtyytyväisyyden ja turvallisuuden tunteen työssä, jotka yhdessä johtavat positiivisiin asenteisiin ja korkeaan sitoutumiseen. (Patrick 2008, 7–24.)

Psykologisiin sopimukseen liittyy sekä transaktionaalisia että relationaalisia elementtejä. Transaktionaaliset elementit ovat taloudellisiin hyötyihin liittyviä palkkioita kuten esimerkiksi palkka tai työsuhteen pysyvyys. Relationaaliset elementit ovat työnantajan ja työntekijän suhteen välisiä piirteitä, esimerkkeinä luottamus ja arvostus. Ne ovat niitä elementtejä, joihin liittyy vahvoja tunnelatauksia. Työntekijöillä on odotuksia myös johtamiseen. Silloin jos johtaja ei täytä näitä odotuksia, alaiset voivat turhautua. Pahimmillaan tämä voi johtaa ihmisten välisiin ristiriitatilanteisiin. (Alasoini 2006, 122–136; Juuti 2018, 48.)

Työntekijöiden psykologinen sopimus siis tarkoittaa sitä lupaus- ja velvoitetta, jonka työntekijä kokee olevansa velkaa työnantajalle ja sitä kannustinta, jonka he kokevat ansaitsevansa vastapalvelukseksi (Robinson, Kraatz & Rousseau 1994, 137–152). Velvoite perustuu uskonnukselle lupauksesta tai velasta. Työnantajan epäonnistuminen omien velvoitteidensa kunnioittamisessa heijastuu vahvasti työntekijöiden näkemyksiin omistaan. Sopimuksen rikkominen vaikuttaa enemmän työntekijöihin kuin työnantajaan. Tämä voi olla siksi, että työntekijät, jotka ovat kokeneet psykologisen sopimuksen rikkomista, voivat reagoida siihen sovittamalla uudelleen omia velvoitteitaan. He voivat kokea itsensä voimattomiksi muuttamalla työnantajan käytöstä ja siksi yksinkertaisesti vaihtavat omia velvoitteitaan korjatakseksi tilanteen. Työnantajan teot ja työntekijän odotusten täyttäminen ovat tärkeässä suhteessa keskenään. Rikkomuksilla voi olla vahvat vaikutukset työntekijään. Vihan ja petetyksi tulemisen tunteet ovat usein mukana, kun työntekijä kokee organisaation epäonnistuneen heidän osassaan sopimusta (Morrison & Robinson 1997, 226–256). Työntekijät eivät välttämättä enää halua olla pitkäkestoisessa työsuhteessa työnantajansa, eivätkä koe työnantajan olevan velvollinen enää tarjoamaan työturvallisuutta tai henkilökohtaista tukea. Vastaavasti työntekijä voi kokea olevansa paljon vähemmän velvoitettu ja lojaali koska sopimus ei ole enää vaalittu. On myös toisaalta tutkimusta siitä, että työntekijät voivat palautua psykologisen sopimuksen rikkoontumisesta, mikä on esimiehille hyvä asia. Tähän palautumiseen vaikuttavat persoonalliset tekijät (kuten rikkomuksen emotionaalinen tärkeys) sekä organisaatiolliset tekijät (kuten organisaatiolta saatu tuki). (Robinson ym. 1994, 137–152; Solinger, Bal, Hofmans & Jansen 2016, 494–514.)

Työpaikan psykologinen turvallisuus taas kuvaa millaisia seuraamuksia ihmiset uskovat saavansa riskien ottamisesta toisten ihmisten seurassa (Edmondson & Lei 2014, 23–43). Esimiesten tulisikin yrittää luoda työilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista täyden poten-

tiaalinsa ja vastata vaikeisiin haasteisiin ilman pelkoa epäonnistumisesta tai riskien ottamisesta (Appelbaum, Bregman & Moroz 1998, 113–127). Työssä on tiettyjä perustarpeita, joiden täytyessä yksilöllä on turvallisempi olo ja siten hän on tuottavampi. Nämä perustarpeet ovat kuuluminen, vaikuttaminen ja hyväksytyksi tuleminen. (Kuusela 2015, 124.)

2.4 Tunteiden johtaminen

Tunteiden johtaminen on kaikille johtajille tärkeä työkalu, johon tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota tulevaisuudessa (Ashkanasy & Daus 2001, 76–86). Viileää ja tunteetonta johtamista ajatellaankin nykyisin vanhentuneena. Tunteetonta johtamista kannattavat perustelevat sitä järkisyillä. Tällainen tunteeton rationaalisuus voi helposti nojata kielteisiin tunteisiin. Esimiehet ovat vaarassa lipsua huonon johtamisen puolelle, mikäli he kuvittelevat voivansa johtaa tunteettomasti. Samat vaarat ovat myös tunteiden tukahduttamisessa työssä, sillä se voi johtaa esimiehen huonoon oloon, joka taas vaikuttaa koko työyhteisöön. Tunteita ei voi kuitenkaan tukahduttaa täysin, ja siihen pyrkimällä esimies vain pahentaa tilannettaan. Jos tunteiden ilmaisemista ei osata, ne kasautuvat ja niihin voi tulla vinoumia. (Juuti 2018, 37.)

Tehokkaassa johtamisessa varsin tärkeäksi tekijäksi on tutkimusten mukaan noussut tunneälykyys, eli kyky ymmärtää ja hallinnoida omia ja muiden tunteita. Tunneälykkäät johtajat pystyvät hyödyntämään heidän positiivisia tunteitaan ja mielialojaan organisaation kehittämisessä. Tehokkaat johtajat hallinnoivat omia tunteitaan ja sitä kautta saavat alaisensa luottamaan heihin ja pitämään työskentelystä heidän kanssaan – tunneälykkyydellä johtajat saavat alaisensa pysymään työssään. Heillä on kyky aavistaa miten työntekijät kokevat työtilanteensa ja milloin he tuntevat olonsa lannistuneiksi tai tyytymättömiksi. (George 2000, 1027–1055; Cherniss 2001, 4–5.)

Johtaminen on tehokkaampaa ja luottamus syvempää, kun empatiataso on korkealla (Rahman 2016, 2025–2034). Tunneälykkäässä johtamisessa empatia on avainasemassa, sillä empatiakykyiset johtajat pystyvät vaistoamaan toisten tarpeita, kuuntelevat alaisiaan ja seuraavat toisten reaktioita. Johtajan, joka pystyy hyvin esittämään ja säätelemään tunteita, on helpompi vaikuttaa alaisensa tunteisiin ilmaisemalla aitoja tunteitaan, esimerkiksi intoa hyvästä työsuorituksesta. Koska alaisten mielialoilla ja tunteilla on suuri merkitys työsuoritukseen, johtajat, jotka ovat taitavia vaikuttamaan näihin mielialoihin, voivat olla tehokkaampia johtamisessa. Tunneälykyys tulisikin olla yksi merkittävimmistä kriteereistä, erityisesti, kun henkilöitä valitaan johtamista sisältäviin tehtäviin (Goleman 2001, 44). (Robbins & Judge 2013, 370; Humphrey, Pollack & Hawver 2008, 151–168.)

Myös Yusofin, Kadirin & Mahfarin (2014, 41–49) tutkimuksen mukaan älykäs tunteiden hyödyntäminen voi auttaa johtajia menestymään. Tunteiden onnistunut käyttö koetaan edellytykseksi tehokkaalle johtamiselle. Tunneälykyys on merkityksellistä menestyksekääseen johtamiseen, sillä se tarjoaa paljon hyötyä johtajille. Myös alaiset näkevät tunneälykkäät johtajat tehokkaampina. Tunneälyä hyödyntämällä johtajat voivat johtaa tiimiä älykkäästi, hallita vaikeat tilanteet asianmukaisesti ja vähentää stressiä. Tunneälykkäät johtajat ovatkin oppineet erottelamaan irrelevantit ja harhaanjohtavat tunteet oleellisista. Tämä taito auttaa johtajia luottamaan siihen omaan aavistukseensa, joka näyttäytyy oikeimmalta ja avuliimmalta vaikeiden päätösten tekemiseen. (Cherniss 2001, 6.)

Tutkimuksesta on saatu viitteitä myös siihen, että emotionaaliset ja kognitiiviset kyvyt eivät ole toisistaan riippuvaisia ja täten antavat ainutlaatuista varianssia johtajuuden näkökulmiin. Empatialla on yhteys asioiden ja ihmisten johtamiseen ja se auttaa korostamaan muita emotionaalisia kykyjä johtamisessa, kuten kykyä tunnistaa toisten tunteita ja ilmaista omia. Emotionaaliset taidot eivät liity kognitiivisiin kykyihin ja kompleksisiin tehtäviin. Kognitiiviset taidot nostivat tulosta asioiden johtamisessa, mutta eivät ihmisten johtamisessa. (Kellett, Humphrey & Sleeth 2006, 146–162.)

Johtamistyylistä riippumatta tunteet ovat väistämättä läsnä työssä konfliktien ja paineen alla, mutta niiden säätely on mahdollista eri keinoin. Johtajan ensisijaisia haasteita onkin hallita ja hyödyntää alaisten tunteita parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tunteiden vapaalle ilmaisulle esimies voi järjestää työn oheen ajan ja paikan, jolloin tunteiden purkaus voi tapahtua sille sopivassa yksityisessä tilassa. Tunteiden ilmaisu on tärkeää stressin purkamista ja auttaa pitämään yllä työn tuottavuutta. Tunteista keskustelulle voidaan järjestää myös tiimitapaamisia. Esimiehen reaktiot ja tavat hoitaa myös ristiriidoista nousseita tunteita ovat äärimmäisen tärkeitä, jotta näillä vaikeilla tunteilla ei olisi pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia. Emotionaalinen tuska voi nimittäin kääntyä toksisuuteen, jos siihen suhtaudutaan väärällä tavalla. (Chiang, Chen, Liu, Akutsu & Wang 2020; Frost 2003, 12.)

2.5 Tunnetyö

Tunnetyön käsitteen esitteli ensimmäisenä Arlie Russell Hochschild. Tunnetyö tarkoittaa työntekijän omien tunteidensa kontrollointia luodakseen ulkoisesti havaittavan olemuksen. Se tarkoittaa korostettuja tai piilotettuja tunnetiloja, joita hyödynnetään tietoisesti, kun yritetään saavuttaa muissa tietty mielentila. Tämän kaltainen työ vaatii mielen ja tunteiden koordinoitua ja tunteiden näyttöä, joka voi pahimmillaan vieraannuttaa työntekijää omasta itsestään. (Hochschild 1983, 7–8.)

Tunnettyö on siis tilanteessa odotettujen tunteiden esillepanoa. Se voi helpottaa tehtäväsä suoriutumista ja itseilmaisua, mutta se voi myös itsestä vieraannuttamisen lisäksi luoda tunteiden dissonanssia. Tunnettyöhön sopeuttamista voidaan saavuttaa samaistumisella rooliin, mutta silläkin on riskinsä – samaistuminen rooliin voi sitouttaa henkilön psykologisesti siihen siten, että hyvinvointi on kiinni roolin menestymisestä ja epäonnistumisesta. Tunnettyö voi uhata työntekijän hyvinvointia, kun organisaatiolla on korkeat odotukset siitä, millaisia tunteita työntekijän halutaan ilmaisevan suhteessa matalaan kontrolliin siitä, mitä tunteita voi tuntea ja näyttää ulospäin. Tätä voidaan tasapainottaa organisaatiokulttuurissa toisiaan tukevilla työsuhteilla kollegoiden kesken ja esimiesten kannustuksella jakaa kokemuksia ja saada siihen tukea. (Ashforth & Humphrey 1993, 88–115; Castro, Agnew & Fitzgerald 2004, 109–115.)

Epäsopu työssä ilmaistujen ja aidosti koettujen tunteiden välillä luo ristiriitaa, joka tutkimuksen mukaan johtaa työtyytymättömyyteen ja vähentää työhön sitoutumista. Emotionaalisen ristiriidan ajatellaan nostavan henkilön lähtöaikeita yrityksestä, joko työhön tyytymättömyyden, vähentyneen sitoutumisen tai molempien kautta. Työtyytymättömyys oli lähtöaikeiden ainoa edistäjä, mutta emotionaalinen epäsopu taas johtaa työtyytymättömyyteen, joka puolestaan johtaa aikeisiin irtisanoutua. (Abraham 1999, 441–455.)

Myös johtajat tekevät tunnettyötä. Sillä voidaan vaikuttaa alaisten mielialoihin ja tunteisiin. Johtajien tunnettyö kuitenkin eroaa alaisten tunnettyöstä, sillä johtaessaan he joutuvat ilmaisemaan laajempaa skaalaa eri tunteita aina tilannekohtaisesti. Heidän pitää myös arvioida tarkemmin mitä tunnetta ilmaista missäkin tilanteessa. Koska tiedämme tunteiden tarttuvan, voi kriisin keskellä olla erityisen tärkeää johtajien käyttää tunnettyötä ja ilmaista optimismin ja itsevarmuuden tunteita, vaikka he yksityisesti tuntisivatkin samoja huolen ja ahdistuksen tunteita kuin alaisensa. Tunneälykkäät johtajat kuitenkin tiedostavat milloin kannattaa hyödyntää aitojen tunteiden ilmaisemista. Vaikka pinnallinen tunnettyö voikin joissakin tapauksissa tehostaa johtamista, on sillä myös hintansa. Se voi aiheuttaa johtajien emotionaalista uupumusta ja jopa depersonalisaation tunteita, joista aitoja tunteita ilmaisevat eivät välttämättä kärsi. Tähän kaikkeen vaikuttavat oleellisesti organisaatiolliset tekijät, kuten kuinka paljon johtajilla on henkilökohtaista kontrollia ja autonomiaa tunteiden ilmaisuun. Tämä kontrollin tunne vaikuttaa myös kuinka stressaavana tunnettyö koetaan. (Humphrey, Pollack & Hawver 2008, 151–168.)

Ymmärtämättömyys organisaatiokäyttäytymisen emotionaalisesta puolesta lisää yrityksen todennäköisyyttä elää epätietoisuudessa muista potentiaalisista ongelmista, kuten epärealistista yrityspolitiikasta tai valtaansa väärinkäyttävistä esimiehistä (Ashkanasy & Dorris

2017, 67–90). Tunnettyö yhdistettynä organisaation ongelmiin johtaa usein työuupumukseen (Zapf 2002, 237–268). Esimieheltä saatu tuki työssä voi helpottaa tunnettyötä tasapainottamalla stressitekijöitä (Grandey 2000, 95–110).

Työelämässä usein on suosittua ajatella, että kun aidot tunteet piilotetaan, niin silloin käytäytään ammattimaisesti. Tutkimuksesta (Humphrey ym. 2008, 151–168) saatujen viitteiden mukaan tämä olisi tärkeää muuttaa. Avainasemassa on, kuinka tunteita ilmaistaan, eikä niiden peittäminen. Johtajia tulee kouluttaa tunteiden oikeanlaisessa ja tehokkaassa ilmaisemisessa, sillä se auttaa heitä käyttämään aitoja tunteitaan ja välttämään tunnettyön haitallisia psykologisia puolia. Kun aitojen tunteiden ilmaisemisessa kehitytään, tulee työpaikasta tuottavampi ja parempi paikka työskennellä niin johtajille kuin johdettaville.

3 Konfliktit herättävät tunteita

Konflikti voidaan määritellä prosessiksi, jossa toinen osapuoli kokee toisen olevan hänen intressejään vastaan tai vaikuttavan niihin negatiivisesti (Wall & Callister 1995, 515–558). Se on osapuolten intressien ristiriitaa yhteen sopimattomissa tai vastakkaisissa ideoissa, tavoitteissa tai toiveissa. Sanan etymologia juontuu latinan kielen sanasta *conflictus*, joka sanan mukaisesti tarkoittaa yhdessä iskemistä. (Wordreference s.a.)

Jotta konflikti olisi todellinen, jollain on oltava siitä havainto. Jos kukaan ei ole tietoinen konfliktista, ei sitä ole olemassa. Konfliktin alkamiseksi täytyy olla vastakkaisuutta tai yhteensopimattomuutta ja jonkinlaista kanssakäymistä. Tällöin konflikti saa alkunsa, kun toinen osapuoli kokee toisen vaikuttavan negatiivisesti johonkin itselleen tärkeään asiaan. (Robbins & Judge 2013, 446.)

Robbinsin ja Judgen (2013, 450) mukaan konfliktiprosessissa on viisi vaihetta: vastakkaisuus tai yhteensopimattomuus, tiedostaminen ja personalisaatio, aikomukset, käyttäytyminen ja lopputulos. Vastakkaisuus tai yhteensopimattomuus eivät välttämättä aina johda konfliktiin, mutta jommankumman täytyy olla olemassa silloin, kun konflikti syntyy. Konfliktin toinen vaihe on yleensä se, missä konflikti määritellään ja jossa osapuolet päättävät mistä konfliktissa on kyse. Tässä emotionaalinen mukanaolo konfliktissa luo ahdistusta, jännittyneisyyttä, turhautuneisuutta ja vihamielisyyttä. Tunteilla on merkittävä rooli havaintojen muokkautumisessa. Konflikteissa tunnekokemuksia muovaavat niin kulttuuriset normit kuin muut sosiaaliset kontekstit (Jeong 2008, 49). Negatiiviset tunteet aiheuttavat asioiden liiallista yksinkertaistamista ja luottamuksen katoamista, kun taas positiiviset tunteet saavat näkemään laajemman kuvan tilanteesta ja kehittämään innovatiivisia ratkaisuja. Kolmannessa vaiheessa aikomukset sekoittuvat ihmisten havaintoihin, tunteisiin ja avoimeen käyttäytymiseen. Neljännessä vaiheessa konfliktista tulee näkyvä. Käyttäytymisen vaihe sisältää kannanotot, reaktiot ja teot. Viimeisessä vaiheessa teot ja reaktiot päättävät konfliktin seuraamuksiin.

Konfliktit vievät aikaa tärkeiltä asioilta, pahoittavat mieliä ja aiheuttavat jatkuvia vihan tunteita, vaikka konflikti näyttäisikin olevan jo ohi (Robbins & Judge 2013, 449). Ne voivat vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen ja kasvattaa poissaoloja. Käsittelemättä jätetyt konfliktit voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työntekijän lojaaliuteen. Konfliktit ovat yritykselle kuitenkin mahdollisuus oppia ja kehittyä, siksi olisikin tärkeää opetella erilaisia ja kuhunkin tilanteeseen sopivia ratkaisumenetelmiä sen sijaan, että konflikteja väisteltäisiin. (Huan & Yazdanifard 2012, 141–155.)

3.1 Konfliktien syitä

Yleisimpiä syitä konflikteihin ovat eroavaisuudet persoonallisuuksissa, työtavat, työssä suoriutuminen, tavoitteet, työssä saatava tuki ja resurssit. Nämä ristiriitatilanteet tapahtuvat yleisimmin esimies-alaisuudessa. Seuraavaksi eniten konflikteja tapahtuu kollegojen kesken ja lähiesimiehen esimiehen kanssa. Konfliktit tapahtuvat siis eniten niiden ihmisten välillä, jotka työskentelevät läheisesti eivätkä voi vältellä toisiaan. Ihmiset pystyvät harvoin kategorisoimaan tunteitaan asiaan tai ihmissuhteisiin liittyviin konfliktin lokeroihin, joten usein asioihin liittyvät konfliktit voivat eskaloitua ihmissuhdekonflikteiksi (Robbins & Judge 2013, 449). Konflikteja esimiesten kanssa pidetään vakavimpina, sillä niiden seuraukset ja vaikutukset stressin ja motivaation laskun muodossa ovat suurimpia. Kunnioituksen puute on eniten raportoitu epätoivottu käytös konflikteissa. Isossa-Britanniassa on raportoitu yhden kymmenestä ristiriitatilanteesta johtavan jommankumman osapuolen työroolin vaihtumiseen, irtisanoutumiseen tai erottamiseen. Persoonallisuuksien yhteentörmäykset johtavat todennäköisimmin työntekijän etsimään uutta työtä (Gifford 2015, 29). Eniten konflikteja tapahtuu suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa. Pienemmissä yrityksissä voi olla suurempi tarve tulla toimeen ja välttää konflikteja, sillä kollegojen välttely pienessä yrityksessä on vaikeampaa. (Gifford 2015, 2–9.)

3.2 Konfliktien ratkaisut

Konfliktit ovat useimmissa organisaatioissa väistämättömiä ja siksi lyhytnäköisen kaikkien konfliktien eliminoimisen sijaan kannattaa fokus asettaa rakentaviin konfliktinratkaisumenetelmiin. Ihmisiä voidaan kouluttaa ja valmistella konflikteihin, kehittää ratkaisustrategioita ja fasilitoida avointa keskustelua, jolloin konfliktien negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida. Tunteista puhuminen on konfliktitilanteissa avainasemassa. Myös negatiivisista tunteista puhuminen voi edesauttaa konfliktinratkaisua, sillä negatiivisten tunteiden ilmaisu rakentavasti voi saada aikaan positiivisia tunteita, esimerkiksi helpotuksen tunnetta, kun vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Onkin tärkeää, että esimiehiä tuetaan terveen ja vankan työilmapiirin rakentamisessa, missä yksilöllisiä eroavaisuuksia kunnioitetaan ja erimielisyydet voidaan ilmaista turvallisesti (Gifford 2015, 29), sillä robusti organisaatiokulttuuri ja tehokkaat konfliktinratkaisukeinot ehkäisevät konfliktien eskaloitumista (Gifford 2015, 2). (Robbins & Judge 2013, 449; Rantanen ym. 2020, 38.)

Organisaatioissa on yleisimmin asioihin, ihmissuhteisiin tai arvoihin liittyviä konflikteja. Avoin kommunikaatio, yhteistyö ja kunnioitus vievät jo pitkälle konfliktinratkaisua, mutta näissä kolmessa konfliktityypissä voidaan ratkaisuja haettaessa hyötyä myös tarkentavista konfliktinratkaisutaktiikoista. (Shonk 1.10.2020.)

Jotta konflikteja pystytään hallitsemaan, täytyy ymmärtää sosiaalisten ongelmien juurisyitä (Jeong 2008, 43). Lähiesimiehet ovat keskeisessä roolissa konfliktien luomisessa, välttämässä ja ratkaisemisessa (Gifford 2015, 22). Valta-asettelulla on selkeä vaikutus, kuinka työpaikan konflikteihin reagoidaan ja kuinka ne koetaan. Alemmassa asemassa oleva osapuoli kärsii yleensä konfliktin haitalliset vaikutukset ja epätodennäköisemmin kokee tilanteeseen löytyneen toimivaa ratkaisua. Alaiset myös todennäköisemmin jättävät formaalit kanavat käyttämättä. (Gifford 2015, 28.)

Tutkimuksen mukaan esimiehet voivat hyödyntämällä omaa emotionaalista kompetenssiin rohkasta alaisiaan tehostamaan heidän ongelmanratkaisukykyjään. Alaisten havainnoilla, kuinka esimies käyttää näitä kykyjä, voi olla positiivinen vaikutus alaisten konfliktien hallintaan ja työsuoritukseen. Siksi yritysten on kannattavaa panostaa esimiesten tunneälykkyyteen. Tämä edistää esimiesten ja alaisten yhteistyötä tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiesten tunneälykkyyttä voidaan kohottaa koulutuksella ja spesifeillä työhön liittyvillä harjoituksilla, samoin kuin esimiehiä tulisi kannustaa jatkuvaan itseoppimiseen. Esimiehiä ja alaisia tulisi kouluttaa käyttämään ongelmanratkaisutaitoja eikä ajautumaan voitto-häviö- tai neuvottelevaan strategiaan konfliktien ratkaisuisissa. On olemassa sekä jakavaa että yhdistävää neuvottelustrategiaa. Jakavassa toinen osapuoli yrittää neuvotella itselleen mahdollisimman paljon voittoa, kun taas yhdistävässä strategia on löytää molempia yhtä paljon hyödyttävä ratkaisu. Jakavassa neuvottelustrategiassa tietoa pantataan ja yhdistävässä sitä jaetaan paljon. (Rahim ym. 2002, 302–326; Robbins & Judge 2013, 459.)

Esimiesten tulisi ottaa huomioon emotionaaliset seikat konfliktinratkaisussa silloinkin, kun konflikti on ollut asiapohjainen (Jordan & Troth 2004, 195–218). Ratkaisujen tueksi voi olla hyödyllistä hankkia ulkopuolinen sovittelija (Gifford 2015, 21). Ratkaisun löytämiseen vaikuttaa kenen kanssa konflikti on sattunut – mikäli toinen osapuoli on lähiesimies tai tämän esimies, ratkaisu ei löydy yhtä helposti kuin esimerkiksi kollegan kanssa (Gifford 2015, 26). Yhdessä kehitetty ratkaisu saa osapuolet todennäköisemmin pysymään sopimuksessa ja tulemaan toimeen paremmin tulevaisuudessa (Shonk 1.10.2020).

Vaikka fasilitointi ja sovittelu ovatkin keskeisiä ja tehokkaita tapoja ratkaista konflikteja, myös formaaleilla kanavilla ja suoraan vastapuolen kanssa keskustelulla on vaikutusta konfliktinratkaisuisissa. Ne ovat kuitenkin puutteellisia eivätkä sovi kaikkiin tilanteisiin ratkaisuiksi. Yksin niihin nojaten konflikti voi jäädä hautumaan ja eskaloitua vakavammalle tasolle. Esimiehet joutuessaan konfliktitilanteeseen alaisensa kanssa ovat todennäköisemmin yhteydessä omaan esimieheensä tai organisaation HR-osastoon kuin jättäisivät asian sikseen (Gifford 2015, 23). Ratkaisu löytyy todennäköisemmin silloin, kun asia otetaan

käsittelyyn, kuin että se jätetään sikseen ilman käsittelyä. Asian käsittely oikeiden henkilöiden kanssa on myös oleellista ratkaisuja haettaessa. (Gifford 2015, 27–29.)

Ainoastaan yhden tavan konfliktinratkaisu ei välttämättä toimi odotetusti. Vastaamalla konfliktiin esimies toiminnallaan ei pelkästään vaikuta esimies-alaisuuteeseen vaan myös alaisen luottamukseen ja lojaaliuteen esimiehen näyttäytyessä koko organisaation edustajana. Ymmärtämällä erityyppisiä konflikteja, esimiehet voivat käyttää kuhunkin tilanteeseen sopivaa tapaa. Tutkimuksen mukaan tunneälykkäät johtajat käyttävät eniten yhteistyön kautta lähestyvää konfliktienratkaisutapaa (Jordan & Troth 2002, 94–100). Onnistuneessa konfliktinratkaisussa eroavista mielipiteistä keskustellaan avoimesti ja konfliktin hallintaan on valmistauduttu. Konfliktin käsittelemättä jättäminen taas voi aiheuttaa vakavia seuraamuksia. Hajottavimpia ovat konfliktit, joita ei koskaan myönnetä suoraan. (Huan & Yazdanifard 2012, 141–155; Robbins & Judge 2013, 457.)

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Valitsin sen pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimuksen sijaan, koska haluan vastauksia kysymyksiin kuten millaisia ja miten. Minua kiinnostavat asiat tämän opinnäytetyön tutkimusaiheessa tulevat ilmi ensisijaisesti ihmisten kokemuksista. Työ samasta aihepiiristä olisi mahdollista tehdä myös kvantitatiivisella menetelmällä, mutta silloin kysymysten asettelu ja työn luonne muuttuisivat ja se mitä työllä haetaan. Tällöin tutkimuskysymys voisi olla esimerkiksi, kuinka moni esimies uskoo tunnistavansa alaisen tunteita tai montako prosenttia työntekijöistä on kohdannut työssään konflikteja. Se olisi yhtä lailla mielenkiintoinen ja varteenotettava tutkimus, mutta ei vastaisi täysin tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan, johon laadullisella menetelmällä päästään paremmin kiinni. Laadullisessa tutkimuksessa voi kuitenkin olla myös määrällisen tutkimuksen piirteitä ja toisinpäin.

Kun tutkitaan ihmisten kokemuksia haastattelemalla, sopii siihen laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus nojaa pitkälle tutkijan intuitioon, järkeilyyn, tulkintoihin ja yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin. Oli tutkimus sitten laadullinen tai määrällinen, sen perimmäinen tarkoitus on etsiä totuutta. Totuuden etsimisessä menetelmää olennaisempaa on pyrkimys päästä mahdollisimman lähelle totuutta. Ihmistä tutkittaessa kysymys totuudesta on kuitenkin eräänlainen ongelma ihmisen toiminnan ja puheen ollessa tilannesidonnaisia. Tällöin niin sanottua todellista totuutta ei välttämättä olekaan, on vain erilaisia totuuden versioita eri yhteyksissä. (Metsämuuronen 2008, 7–8; Suoranta 1995, 38.)

Tämän tutkimuksen menetelmänä toimivat haastattelut ovat puolistrukturoituja. Laadin tutkimusongelmiin nojautuen haastattelurungot esimiehille ja alaisille. Kysymykset olivat molemmissa samat, mutta esimiehille suunnatuissa kysymyksissä kysyttiin suhteesta alaiseen ja alaisille suunnatuissa kysymyksissä vastaavasti kysyttiin suhteesta esimieheen. Haastattelussa kysyttiin esimerkiksi mitä tunteita haastateltava tunsi konfliktitilanteessa, mitä hän arveli toisen osapuolen tunteneen ja olivatko konfliktitilanteessa ilmaistut tunteet aitoja koettuja tunteita. Tällainen haastattelutapa, jossa haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin mahdollisesti heikosti tiedostettuihin asioihin sopii tähän työhön, sillä tutkittavia on vähän ja aihe on arkaluontoinen. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Menetelmänä nämä puolistrukturoidut haastattelut ovat henkilökohtaisempia kuin strukturoidut kyselylomakkeet. Vastauksissa saadaan yksityiskohtaisia kertomuksia ja siten tulkintaa ja analyysia edesauttavia seikkoja. Lähtökohtana työssä on hypoteesittomuus, eli ennako-oletuksia ei tuloksista tehdä.

4.1 Fenomenologinen tutkimusstrategia

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus fenomenologisesta näkökulmasta. Fenomenologia käsite juontuu kreikan sanoista *faínomēnon*, joka tarkoittaa ilmenevää, ilmiötä, ja *logos*, joka tarkoittaa järkeä, oppia. Fenomenologia on siis oppia ilmenevästä. (Backman & Himanka 13.9.2014.)

Tutkimusstrategiaksi valitsin fenomenologian, sillä kokemuksen kuvailu yksilön tajunnan sisältönä, joka saadaan ihmisiä haastatteleamalla, sopii tämänkaltaiseen tutkimukseen (Tökkäri 2018, 69). Lähtökohtana fenomenologisessa lähestymistavassa on tutkijan avoimuus ja strategian luonne pohjautuu pohdiskeluun (Koppa 2015).

Fenomenologisen tutkimuksen perushaasteena on vaikeus yleistää tietoa, sillä se perustuu yksittäistapauksiin tutkien yksilöiden kokemusta. Saadusta tiedosta voidaan kuitenkin tehdä johtopäätöksiä, jonka mahdollistaa tutkimukseen osallistuvien ihmisten tilanteiden samankaltaisuus, kuten esimerkiksi ammatti tai kansallisuus. Täysi yleistettävyyys on kuitenkin tässä aina suhteellista, sillä yksilöiden kokemukset ovat uniikkeja eivätkä koskaan voi täydellisesti vastata toisiaan. (Tökkäri 2018, 66.)

Fenomenologisen tutkimuksen analyysikeino on sulkeistaminen, jossa tutkija aktiivisesti ja tietoisesti asettaa sivuun oman tietämyksensä tutkimusaiheesta analyysin ajaksi (Tökkäri 2018, 67–68). Eettinen ongelma voi syntyä, mikäli tutkija kokee tutkimuksen alla olevan kokemuksen omakseen ja itselleen tutuksi. Tällöin on erityisen tärkeää keskittyä tietoisesti haastateltavan kokemuksiin sortumatta rakentamaan tuloksia nojautuen omiin kokemuksiin, ellei tutkimuskohteena ole juuri tutkijan omat kokemukset. (Tökkäri 2018, 70–71.)

4.2 Aineiston keruu

Empiirisen osuuden aineiston keruu tapahtui haastatteleamalla sekä esimiehiä että alaisia. Haastateltavat löysin kyselemällä tuttavapiiristä kiinnostuneita ja samalla pyysin heitä ehdottamaan heidän omista kontakteistaan löytyviä ihmisiä, joiden kertomukset olisivat hyvä lisä tutkimukseen. Lumipalloefektin avulla sain näiden eri kontaktien kautta oman tuttavapiirini ulkopuolelta haastateltavaksi johtajia merkittävistä asemista. Haastatteluihin osallistui useita toimitusjohtajia ja muita eri osastojen johtajia eri kokoisista yrityksistä ja eri aloilta. Alaisia sain haastateltaviksi myös eri aloilta. Haastateltavien anonymiteetti ja haastattelun luottamuksellisuus varmistettiin, ettei heitä, konfliktin osapuolia, tai yrityksiä identifioivia seikkoja paljasteta missään kohtaa työtä. Näin haastattelut olivat luottamuksellisia ja anonyymeja kaikilta osin.

Haastattelut suoritettiin sähköpostitse. Valitsin tämän tavan, sillä halusin antaa haastateltaville aikaa pohtia vastauksiaan ja kirjoittaa niitä rauhassa. Tällä tavalla he pystyivät lisäämään vastauksiin myöhemminkin mieleen tulevia asioita. Lisäksi aihe saattoi olla haastateltavalle intiimi ja emotionaalinen, ja siksi sähköpostitse tapahtuva haastattelu oli keino jättää mahdollisen haastattelutilanteiden jännitys pois, jolloin haastateltavien mieleen saattoi tulla enemmän asioita kuin nopeassa kasvokkain tapahtuvassa haastattelutilanteessa. Myös koronapandemiatilanteen vuoksi yritys minimoida lähikontaktit vaikuttivat haastattelutavan valintaan.

Ensimmäisessä sähköpostissa esittelin itseni lisäksi opintoni Haaga-Heliassa ja tutkimuksen aiheen, sen tarkoituksen ja tavoitteet. Pyysin haastateltavia kertomaan kysymysten alla vapaasti ja omin sanoin, mieluummin runsassanasemmin kuin niukemmin, omasta kokemuksestaan konfliktitilanteessa. Kysymykset pyysin kopioimaan vastausten yhteyteen.

Haastattelut toteutettiin helmi–maaliskuun aikana 2021. Haastateltavien kanssa sovittiin viikon vastausajasta, jonka aikana valtaosa vastasikin, mutta osalla vastausaika venyi kolmeen viikkoon. Yhden alaisen kanssa sovittu haastattelu peruuntui hänen kokiessaan aihepiirin liian raskaaksi ja traumaattiseksi vastata omassa elämäntilanteessaan. Loppujen lopuksi haastateltuja esimiehiä kertyi kuusi ja alaisia viisi.

Haastateltavat raportoivat myös vastaamiseen kulunutta aikaa, joka vaihteli laajastikin vastaajasta riippuen viidestätoista minuutista kuuteen ja puoleen tuntiin. Suurin osa vastaajista kertoi vastausajan olleen puolen tunnin ja tunnin välillä. Vastausten perusteellisuus ja kysymysten syvälinen pohdinta haastattelussa suurimmaksi osaksi korreloi suoraan siihen käytetyn ajan kanssa ja täten haastattelut, joihin oli käytetty enemmän aikaa, antoivat eniten informaatiota. Poikkeuksen teki yksi haastattelu, jossa aikaa oli käytetty pohdintaan kolme ja puoli tuntia, mutta vastaukset olivat lähes yhtä lyhyitä kuin haastattelussa, jossa vastaaja oli käyttänyt aikaa viisitoista minuuttia. Alaiset vastasivat pidemmin ja selittivät kokemustaan syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin esimiehet. Esimiesten joukosta ainoastaan yksi kuvasi asioita yhtä laajasti, tai laajemminkin, kuin alaiset. Kaikki haastattelut kuitenkin toivat sekä informaatiota että pysyivät hallinnassa ja tutkimuksen kannalta oleellisissa aiheissa lähtemättä liian laajoiksi tai antamatta mitään käytettävää tietoa.

5 Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulokset. Olen jakanut esimiesten ja alaisten vastaukset omiin alalukuihinsa, joiden lisäksi teen vielä vertailua viimeisessä alaluvussa.

Aloitin haastattelujen purkamisen lukemalla kaikki haastattelut ensin läpi useaan kertaan. Sen jälkeen aloin uudestaan lukemisen ohessa tekemään muistiinpanoja ja yhteenvetoja esimiesten haastatteluista ja saman tein alaisten haastatteluille. Etsin yhteisiä teemoja ja etenin suurista linjoista yksityiskohtaisempiin seikkoihin. Näin aloin saamaan kasaan kokonaiskuvaa ja yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhdentoista haastattelun sisällöstä oli tärkeää saada poimittua kaikki oleellinen tieto. Näin asioita mitkä olivat lähes kaikissa haastatteluissa toistuvaa ja mitkä asiat olivat esimiesten keskuudessa yleistä ja mitkä alaisten. Tällä tavalla näin myös mikä oli poikkeavuudessaan silmiinpistävää. Haastateltavien ollessa eri taustoista, eri ikäisiä, eri sukupuolia, erilaisissa asemissa, eri aloilta ja eri kokoisissa organisaatioissa oli mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon yhteistä heidän kokemuksissaan silti oli.

5.1 Esimiesten vastaukset

Esimiehet kokivat laajaa kirjoa erilaisia tunteita konflikteissa: hämmästyttä, pettymystä, loukkaantumista, epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, harmistumista, jännittyneisyyttä, huolta, ärtymystä, turhautuneisuutta, tympääntymistä ja vihansekaisia tuntemuksia. Yhtenäisyyttä kaikissa esimiesten haastatteluissa oli suuri hämmästyys alaisten käytöksestä, jonka lisäksi he olivat pettyneitä ja turhautuneita, monet myös puolustuskannalle nousseita. Hämmästyys, pettymys ja turhautuminen näyttäytyivät päätunteina, joiden alla esiintyi muita tunteita. Hämmästyys oli useimmiten ensitunne, josta seurasi pettymys ja lopulta turhautuminen, jotka jäivät dominoiviksi tunteiksi. ”Ensimmäinen tuntee [alaisen] purkaukseen oli hämmästyys, olin täysin kuin ”puulla päähän lyöty”” (Esimies A 25.2.2021). Esimiesten kokemus toisen osapuolen psykologisen sopimuksen rikkomisesta oli merkittävänä osana konfliktia, mikä esimiehillä tuntui johtaneen paitsi pettymykseen, myös turhautumiseen ja ärtymykseen. Alaisilta oli odotettu jotain muuta kuin mitä he antoivat. ”Tiettyllä tavalla ärtynisyyttä, koska hän ei näyttänyt ymmärtävän minun kantaani. Miten voin nostaa palkkaa, jos työtehtäviä on tekemättä” (Esimies E 16.3.2021).

Alaisten tunteiden voimakkuudesta esimiehet olivat yllättyneitä. Heidän arvioitiin tunteen vihaa, suuttumusta, raivoa, loukkaantumista, tunnetta väärin kohtelemisesta, pettymystä, motivaation laskua, sisuuntumista, epäreilouden tunnetta ja hermostuneisuutta. Esimiehet päättelivät näitä alaisten sanoista, käytöksen muuttumisesta ja äänenkäytön

kääntyessä huutamiseen. ”Hän ei tervehtinyt enää, hymyilyt, pysytteli huoneessaan, oli vähäsanainen puhuessamme eikä luonut katsekontaktia” (Esimies D 15.3.2021). He koki-
vat pystyvänsä päättelemään toisen eleistä tämän tunnetilaa, mutta samaan aikaan us-
koivat, etteivät alaiset pystyneet päättelemään heidän tunnetilojaan. Vain yksi esimies
kertoi, että toisen tunteiden tietäminen on vaikeaa ja lisäksi hän arveli omien tunteidensa
välittyneen alaiselle asti.

Olisin toivonut hänen voivan tukeutua minuun ja pettymykseni oli suuri, kun hän oli
lähtenyt täysin päinvastaiselle linjalle työsuhteessaan. Mutta on pakko tunnustaa, et-
tä kokemani epäoikeudenmukaisuuden ja loukkaantumisen tunteet vaikuttivat ha-
luuni jatkaa syvällisesti kehityskeskustelua. Halusin vain saada keskustelun pian
loppuun suoritetuksi ja päästä sitten ajattelemaan asiaa ja kokemaani omassa rau-
hassani. Ehkä se tunteeni välittyi alaiselleni, vaikka yritinkin piilottaa omat ajatukse-
ni. (Esimies A 25.2.2021.)

Esimiehillä korostui vastauksissa yrityksen asioista huolehtiminen. Asioita lähestyttiin
usein bisnes edellä ja osassa haastatteluissa tuli vaikutelma vastakkainasettelusta orga-
nisaation ja työntekijöiden välillä. ”Työtä olin tehnyt aina siinä järjestyksessä, että yrityk-
sen etu ensinnä. Jos yritys menestyy niin silloin me työntekijätkin voimme hyvin. Omat
tunteet eivät mielestäni saaneet vaikuttaa suhteeseeni alaisiin” (Esimies B 24.2.201). Tun-
teita ei yleensä näytetty alaiselle ja sitä pidettiin hyvänä ja ammattimaisena asiana. ”Minä
käyttäydyin häntä kohtaan ammattimaisesti ja asiallisesti, en näyttänyt todellisia tunteitani
enkä pahaa mieltäni yhtään. Se ei ollut mitenkään helppoa, jouduin kyllä nieleskelemään
itsekseni” (Esimies A 25.2.2021). Osa ilmaisi tunteensa ainakin osittain tai lievennetysti.
”Varsin lähelle ilmaisin todelliset tunteeni. En ilmaissut turhautumistani kovin vahvasti”
(Esimies C 1.3.2021). Konfliktitilanteessa useat esimiehet kertoivat pysyneensä rauhalli-
sena ja asialinjalla, ja emotionaalista itsekontrollia (Goleman 2001, 28) korostettiin. Jos-
kus vastauksista saattoi tulkita, että omien tunteiden ilmaisua esimiesasemassa olisi pi-
detty jopa epäasiallisena. ”Kyllä olin tilanteessa ihan tosi ja vakuuttunut, että oma käytök-
seni oli asiallista” (Esimies B 24.2.2021).

Omista tunteistaan viisi esimiestä kuudesta ei ollut yllättynyt. Kuudes oli yllättynyt omista
empatian tunteistaan ja oli haastateltavista esimiehistä ainoa, joka tuntui pahoittaneen
mielensä konfliktista. Muiden vastaukset olivat taas tunnepuolelta etäisempiä, eikä henki-
lökohtaista pahaa mieltä niistä välittynyt. Empatiaa koettiin joissakin tapauksissa alaista
kohtaan, mutta alaisille se ei välttämättä välittynyt.

Kyllä, tunsin myös empatiaa, koska ajattelin, että hänellä täytyy olla hyvin paha olla, ei pel-
kästään työssä, vaan koko elämässään. En välttämättä tuonut empatiaani ilmi, ainakaan kyl-
lin selvästi, mutta en myöskään missään vaiheessa lähtenyt tähän suuttumuksen ja riitelyn ti-
laan mukaan. (Esimies A 25.2.2021.)

Yksi haastateltavista kertoi, ettei tuntenut lainkaan empatiaa tai edes ymmärrystä toista kohtaan. ”En kokenut empatiaa tai edes ymmärtämystä. En kuitenkaan ilmentänyt tunteitani, vaan pysyin tosiasioissa ja niiden selittämisessä” (Esimies B 24.2.2021). Joskus tilanteissa ilmeni esimiesaseman ristiriitaisuus ja vaikeus, missä esimiehen rooli toisaalta omien alaistensa johtajana, mutta myös omien esimiestensä odotusten välissä on hankala. ”Kerroin kyllä ymmärtäväni häntä, mutta kun yrityksessä oli ”tulos tai ulos” -mentaliteetti” (Esimies D 15.3.2021). ”Tuli lisää yhtiöitä, henkilökunta moninkertaistui, työmäärä lisääntyi jokaisella ja yksittäinen ihminen jäi entistä vähemmälle huomiolle. Oli paljon tunnetasolla yleistä tyytymättömyyttä” (Esimies A 25.2.2021).

Esimiehistä yksi arvioi esimies-alaissuhteen rooleja ja kuinka konfliktitilanteessa ei siinä suhteessa voida olla samalla viivalla, toisen ollessa alisteisessa asemassa esimieheen nähden. ”Minun piti huomioida siinä tilanteessa esimerkiksi suuri ikäeromme, asemamme ero ja se, että olin ollut yrityksessä vuosikymmeniä ja hän vain muutaman kuukauden. Emme mielestäni ”taistelleet” tasavertaisesti” (Esimies A 25.2.2021). Tämän kaltainen toisen aseman huomioiminen oli esimiesten haastatteluissa harvinaista, mikä osoitti esimieheltä empatiakykyä ja ymmärrystä roolien merkityksestä konfliktitilanteissa.

Organisaatiotasolla tunteiden ilmaisuun esimiesten mukaan ei yleisesti kannustettu. Jos tunteita ilmaisi, sitä ajateltiin jopa uskaliaana. ”Mielestäni organisaatio ei kyllä kannustanut tunteiden vapaaseen ilmaisuun, mutta oli henkilöitä, jotka osasivat ja uskalsivat ilmaista tunteitaan ja toisia, joilla ei ollut sellaiseen halua ja uskallusta” (Esimies B 24.2.2021).

Monissa vastauksissa sekoittui asioista suoraan puhuminen ja tunteista puhuminen. Suoraan puhumista pidettiin toivottavana, mutta tunteiden käsittely on ollut hyvin vähäistä tai sen kerrottiin olevan suoraan epätoivottua. ”Tunteita on huomioitu, mutta bisneksessä ei ole hirveästi tunteisiin tilaa” (Esimies D 15.3.2021). ”Tunteista keskustelua pidettiin yleensä epätoivottavana ajanhukkana. Tunteista puhujia pidettiin hankalina ihmisinä, jotka vaikeuttivat työyhteisön tehokasta toimintaa” (Esimies A 25.2.2021). Yhdessä haastattelussa ilmeni myös ristiriitaisuuksia, kuinka tunteita organisaatiossa näytetään: ”Pyrin pysymään esimiehen roolissa enkä näyttänyt tunteitani hänelle, pysyin rauhallisena ja asiallisena” (Esimies E 16.3.2021). ”Meillä on pieni tiimi ja näytämme kyllä tunteemme toisillemme” (Esimies E 16.3.2021). Toisaalta siis ajateltiin, että tunteita ilmaistiin pienessä tiimissä jopa tuttavalliseen sävyyn, mutta kuitenkin samaan aikaan tunteita ei haluttu näyttää rooliin vedoten. Samanlaista ristiriitaisuutta ilmeni toisen haastateltavan kohdalla: ”Mutta tapanani oli aina ehkä liiankin napakasti sanoa sanottavani” (Esimies D 15.3.2021). ”Pyrin olemaan vielä suurempi sanomisissani” (Esimies D 15.3.2021). Esimies oli siis pohtinut, että oli saattanut sanoa asioista turhankin suorasanaisesti, mikä oli konfliktissa pahoitta-

nut alaisen mielen. Samalla esimies kuitenkin koki, että hänen täytyy pyrkiä tulevaisuudessa olemaan vieläkin suurempi sanoissaan ehkäistäkseen konflikteja.

Konfliktit ratkaistiin jokaisessa tapauksessa pääosin kahden kesken keskustelemalla, mutta ne usein jäivät auki eikä niihin palattu. Tunteista keskusteltiin vain harvoin. Ratkaisun onnistumisen seuraamista ei tapahtunut niissä tapauksissa, joissa työsuhde jatkui. Kolmessa kuudesta tapauksesta alaisen työsuhde päättyi. Kahdessa tapauksissa esimies irtisanoi alaisen ja yhdessä alainen irtisanoutui itse. Yhdessä tapauksessa esimies itse vaihtoi toisiin tehtäviin ja siinä tapauksessa myös konfliktin ratkaiseminen jäi seuraajalle. Konfliktin jälkeen jatkuneet työsuhteet muuttuivat viileiksi ja epävarmoiksi luottamuksen kärsiessä puolin ja toisin. Työsuhteen luonteita ennen konflikteja esimiehet kuvailivat pääosin hyviksi.

Konfliktit olisi voitu estää esimiesten mielestä puhumalla heti mieltä painavista asioista, puuttamalla tilanteisiin nopeammin ja parantamalla rekrytointiprosessia. Osa esimiehistä koki, ettei näitä konflikteja olisi voitu estää millään tavalla.

5.2 Alaisten vastaukset

Erilaiset tunnekokemukset olivat vahvasti läsnä alaisen kertomuksissa. Niissä kerrottiin tunteista myös kehon reaktioina, kuten vapinasta, yllättävästä itkusta, äänen värinästä ja pään huminasta. Voimakas tunnetila on kokonaisvaltainen kehollinen kokemus.

Alaisten osalta kaikki haastateltavat kokivat tulleensa väärin tai epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Jokaisen alaisen haastattelusta kävi selväksi, etteivät he kokeneet tulleensa kuulluiksi. Tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta työssä aiheuttaa paitsi (työ)uupumusta myös syvää kyynisyyttä työpaikkaa kohtaan. Epäoikeudenmukaisuutta voi esiintyä, kun esimerkiksi arvioinnit ja ylennykset ovat käsitelty epäasiallisesti. Ihmiset reagoivat epäoikeudenmukaisuuteen vihalla, loukkaantumalla tai ahdistumalla. Epäoikeudenmukaiset päätökset viittaavat heikkoon organisaatiokulttuuriin, jossa henkilökohtaiset ennakkoluulot dominoivat esimerkiksi erilaisten mahdollisuuksien saavuttamista. (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, 397–422; Maslach & Leiter 1999, 275–302.)

Tunnepuolella haastateltavien vastauksissa näyttäytyi kaksi suurta teemaa – pelko ja ahdistus sekä pettymys ja turhautuminen. Näiden päätunteiden sisällä yksilöityi lisää tunteita: hämmästyttä, järkytystä, eriarvoisuuden tunnetta, surua, turhautumista, ärsyyntymistä, torjutuksi tulemisen tunnetta, uupumusta, häpeää, epätoivoa ja vihaa. Nämä tunteet näyttäytyivät selvästi alisteisessa asemassa olevan ihmisen näkökulmasta.

Koin äärimmäistä ahdistusta, päässäni humisi ja ääneni värisi. Olin hämmästynyt ja järkyttynyt. Koin eriarvoisuutta, koin etten voi haastaa esimiestäni asiasta ilman vakavia seuraamuksia. Olin surullinen, että suhteemme muuttuisi vääjäämättä kireäksi. (Alainen A 24.2.2021.)

Pelko kohdistui konfliktin mahdollisiin seuraamuksiin, kuten pelkoon uusista konflikteista, esimies-alaisuuden luonteen muuttumisesta tai työpaikan menettämisestä. ”Annoin asian mennä esimiehen tahtiin, koska pelkäsin seuraamuksia. Seuraamuksista pahin olisi työpaikan menettäminen, mutta myös ilmapiirin kireys ja huono suhde esimieheen pelotti” (Alainen A 24.2.2021). Pelko ja ahdistus nousivat pysyvämmiksi päätunteiksi ensireaktioiden, esimerkiksi järkytyksen tai jännityksen jälkeen. Konfliktista koitunut ahdistus oli monissa kertomuksissa vahvasti läsnä, jopa työuupumukseen asti. ”Lopulta tilanteen tuoma ahdistus paheni niin pahaksi, että olin melkein kolme viikkoa sairaslomalla burnoutin takia” (Alainen B 26.2.2021). Tunteista alkoi siis tulla jo mielialoja joissakin tapauksissa.

Pettymys esimieheen oli useissa haastatteluissa syvää, jolloin kokemus toisen osapuolen psykologisen sopimuksen rikkomisesta korostui. Pettymys seurasi usein alkuun koetun järkytyksen jälkeen. Turhautuminen taas korostui tilanteissa, joissa alainen koki, ettei tule ymmärretyksi tai häntä syytetään väärin perustein. ”Tämä konflikti johtui jo siitä asetelmasta, että minulla ei ollut samoja vapauksia kuin muilla, ja jotenkin minun olisi pitänyt tietää tämä” (Alainen 24.2.2021). Turhautuminen seurasi myös ensireaktion jälkeen, joka oli usein hämmästys. Pettymys ja turhautuminen olivat kuitenkin kokonaisuudessaan pelon ja ahdistuksen tapaan päätunteet, jotka ensireaktion ja ensimmäisen tunnekuohun jälkeen jäivät dominoiviksi tunteiksi.

Omista tunteistaan osa ei ollut yllättyneitä, kun osa taas oli yllättyneitä niiden voimakkuudesta. ”Yllätyin siinä mielessä, että kun aloin puolustautua, niin sittenhän siinä tuli vuodatettua kunnolla, mikä oli kyllä lopulta ihan hyvä asia” (Alainen C 1.3.2021). ”En ollut muista tunteista yllättynyt, mutta burnout oli vaikea käsitellä. Se aiheutti kaiken muun lisäksi häpeää ja tunteen, että olen jotenkin huono ja viallinen ihminen” (Alainen B 26.2.2021).

Esimiesten arveltiin tunteneen pettymystä, ihmetystä, raivoa, pelkoa, tyytyväisyyttä, turhautuneisuutta, harmistumista ja ärtymystä. ”Luulen hänen olleen tyytyväinen itseensä ja siihen, että sai pompotella alaisiaan. Hän hymyili koko keskustelumme ajan ja puhui hyvin ivalliseen sävyyn” (Alainen B 26.2.2021). Alaiset päättelivät esimiehen tunteita tämän kehonkielensä, äänenpainosta ja sanavalinnoista. ”Hän puuskutti ja pyöritteli päätään ja sanoi että tilanne oli pöyristyttävä” (Alainen A 24.2.2021). ”Esimieheni oli raivoissaan, tämä kuului äänensävyistä, joka oli moittiva, kovaääninen, alentava jne.” (Alainen C 1.3.2021).

Nämä esimiesten vahvat reaktiot olivat monelle yllätys ja se aiheutti hämmästyksiä. ”Olin yllätynyt, miten häikäilemätön ja kylmä hän oli” (Alainen B 26.2.2021).

Esimiehiä kohtaan ei juurikaan koettu empatiaa konfliktitilanteissa. ”Koin empatian osoittamisen tilanteessa ristiriitaiseksi itselleni, koska tiesin esimiehen laiminlyöneen tehtäviään ja vastuitaan sekä delegoineen näitä kohtuuttomasti minulle” (Alainen D 1.3.2021). ”Oli vaikea tuntea empatiaa, kun koin itseni nurkkaan ajetuksi ja hämmentyneeksi” (Alainen E 5.3.2021). Joskus alainen oli esittänyt näyteltäviä empatiaa suojellessaan itseään. ”Esitin kyllä ymmärtävää, jotta säästyisin uusilta lisähankaluuksilta. Toin kyllä esille suruni ja pettymykseni” (Alainen B 26.2.2021).

Pääosin haastateltavat kertoivat peitelleen todellisia koettuja tunteitaan, eikä niitä tuotu esille joko ollenkaan tai ilmaistiin vain valitusti. ”En näyttänyt esimiehelleni, kuinka vihainen olin käymämme keskustelun sisällöstä. Esitin olevani ok ja ajattelin, että parempi vaihtaa työpaikkaa” (Alainen D 1.3.2021). Vain yksi alaisista kertoi ilmaisseensa täysin avoimesti aidot kokemansa tunteet konfliktitilanteessa. Hän oli myös ainoa, joka konfliktissa toi avoimesti esille kokemansa esimiehen kehityskohteet. ”Minua taas vituttaa jatkuva sairaaloinen kytääminen ja mikromanagementti, aliarvioiminen, pojuttelu jne.” (Alainen C 1.3.2021). Tämän haastateltavan kohdalla muista poikkeavaa oli, ettei hän selvästikään pelännyt esimiestään tai seuraamuksia konfliktista, jolloin aidot pettymyksen ja turhautumisen tunteet oli mahdollisesti helpompi tuoda esille.

Yhdessäkään alaisen kertomuksessa ei käynyt ilmi, että tunteita olisi kannustettu avoimesti ilmaisemaan tai niistä keskustelemaan, vaan pikemminkin organisaatioiden kulttuurit tukivat tunteiden ilmaisusta pidättäytymistä ja puhumattomuutta. Tunteista puhumista pidettiin heikkoutena. ”Tai lähinnä sain kommentteja, että olen liian herkkä ja minä en saisi näyttää mitään tunteitani työpaikalla” (Alainen B 26.2.2021). Osassa organisaatioista tunteista sai puhua vain, jos niistä ei ilmennyt ristiriitaa tai ne eivät kohdistuneet esimiehen käytökseen.

Konflikteja ei näissä tapauksissa varsinaisesti ratkaistu vaan asiaa välteltiin, se ohitettiin tai jätettiin auki kahdenkeskisen keskustelun jälkeen ilman varsinaista päätöstä. Keskusteluihin ei koskaan palattu myöhemmin kasvotusten. Tunteista ei juurikaan keskusteltu ratkaisuja haettaessa. ”Esimies sai purkaa pettymyksensä minuun ja asia voitiin unohtaa sen jälkeen. Minulla ei ollut samaa oikeutta esittää pettymystä ja eriarvoisuuden kokemusta esimiehelleni jälkeenpäin tilanteen rauhoittuessa” (Alainen A 24.2.2021). ”Menin yhä pahemmin lukkoon. Keskustelu vain päättyi ja asia jäi. Toisen työntekijän kanssa ei päässyt purkamaan ikävää tunnelmaa, esimies tuntui olevan tyytymätön, mutta mistään käytännön

korjausliikkeistä ei puhuttu” (Alainen E 5.3.2021). Ulkopuolisia tahoja sovittelijan roolissa tai organisaation omaa HR-henkilökuntaa ei käytetty. Kukaan alaisista ei vienyt asiaa eteenpäin ylemmille tahoille. Konfliktien jälkeen alaisten luottamus esimiehiä kohtaan kärsi, motivaatio laski ja ilmapiiri kiristyi.

Monet alaisista kertoivat saaneensa vahvistusta omiin rajoihinsa konfliktin yhteydessä ja he kertoivat pitävänsä jatkossa niistä paremmin kiinni. Toisaalta monilla kokemus myös muutti käytöstä pysyvästi varovaisemmaksi, vaikka esimies tai työpaikka olisikin vaihtunut. Luottamus työnantajaan vaurioitui konflikteissa. ”Olen itse tullut varovaisemmaksi työpaikalla luottamuksen kanssa, mikä näkyy toimintatavoissani. Pidän enemmän kiinni rajoistani, jotta en joutuisi vastaavaan tilanteeseen uudestaan” (Alainen D 1.3.2021).

Esimies-alaisuusuhteiden luonteet ennen konflikteja olivat olleet alaisilla kaikkea erittäin hyvästä viileään ja turhauttavaan. Työsuhde muuttui jollain tasolla ratkaisevasti kaikilla haastatelluilla alaisilla konfliktin jälkeen. Kolme viidestä irtisanoutui, yksi kertoi ajattelevansa työpaikan vaihtamista ja yhdellä työsuhde jatkui, mutta konfliktissa mukana ollut esimies vaihtui.

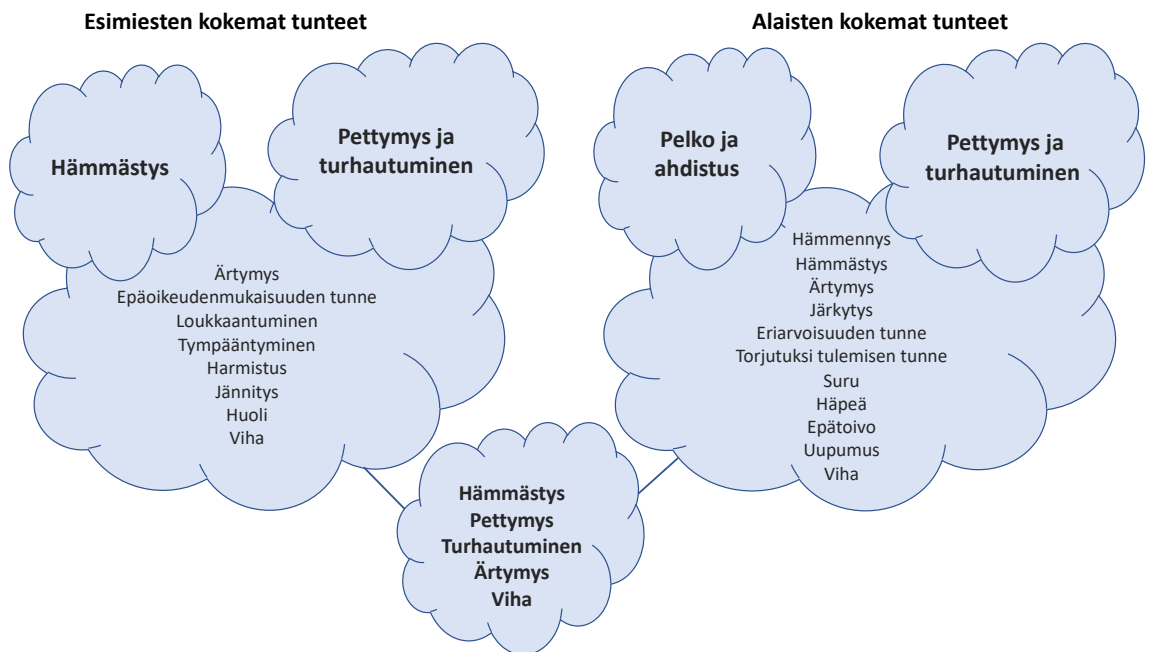
5.3 Vastausten vertailu

Vastauksissa esiintyi mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia esimiesten ja alaisten näkökulmasta riippuen. Esimiehet olivat enimmäkseen tiukalla asialinjalla ja alaiset kertoivat asioita enemmän tunnepohjalta. Alaiset kuvasivat omia tunnekokemuksiaan voimakkaammiksi kuin esimiehet omiaan. Suurimmaksi osaksi alaiset kuvasivat tapahtunutta konfliktia runsassanaisemmin kuin esimiehet yleisesti. Alaiset käyttivät monipuolisemmin tunnesanoja ja huomiot olivat tarkempia. Osa alaisista kertoi myös tunteiden kehollisesta kokemuksesta, josta esimiehet eivät kertoneet. Yksittäinen sana, joka esiintyi eniten läpi kaikkien haastattelujen, oli pettymys. Seikka, joka toistui jokaisessa haastattelussa, oli tunneälykkyysskoulutuksien puuttuminen kaikista haastateltavien organisaatioista, joissa konfliktit olivat tapahtuneet.

Esimiesten ja alaisten konflikteissa tuntemissa tunteissa oli joitakin yhteneväisyyksiä. Kuten alaiset, myös esimiehet kokivat pettymystä ja turhautumista, mutta ärtymystä esimiehet kokivat alaisia hieman enemmän. Pelkoa ja ahdistusta kokivat vain alaiset. Tämä pelko voi johtua valta-asetelmasta (Appelbaum ym. 1998, 113–127.), jossa alaisilla on enemmän menetettävää kuin esimiehillä. Esimiehet tunsivat hämmästyksiä alaisten käytöksestä, joka heidän mielissään oli johtanut konfliktiin, kun taas alaiset tunsivat hämmästyksiä esimiesten vahvoista reaktioista ja kylmästä käytöksestä itse konfliktitilanteissa. Sa-

moissa suhteissa esiintyi myös pettymystä. Monien haastateltavien vastauksista välittyi suuri epäusko ja hämmennys siitä, miten kuvattu konfliktitilanne saattoi edes olla mahdollinen. Toisen osapuolen käytöstä pidettiin lähes uskomattomana.

Esimiehillä tunnekokemukset päätunteiden alla olivat hieman hajanaisempia kuin alaisten yhteneväisemmät kokemukset. Esimiehet eivät tosin yleisesti kuvaileet tai pohtineet tunteitaan tai tilannetta yhtä yksityiskohtaisesti kuin alaiset. Yhden esimiehen haastattelua lukuun ottamatta kuvailu oli suurpiirteistä. Alaiset nimesivät erilaisia tunnesanoja hieman enemmän kuin esimiehet. Päätunteiden hämmästyksen, pettymyksen ja turhautumisen alla esimiehet kokivat useimmiten eri tunteita keskenään, kun taas alaiset kuvasivat päätunteiden alla useammin samankaltaisia tunteita toistensa kanssa, vaikka tunteita oli ollut useita. Yhteistä esimiesten ja alaisten kokemissa tunteissa oli hämmästyks, pettymys, turhautuminen, ärtymys ja viha. Voimakkaimmin esille tulleet yhteiset tunteet olivat pettymys ja turhautuminen, mutta myös hämmästyksellä oli merkittävä rooli. Alaiset myös kokivat, ettei heitä kuunneltu, mikä lisäsi turhautumista.



Kuva 1. Esimiesten ja alaisten kokemat tunteet konfliktitilanteessa

Esimiesten kertomat ja kuvailemat tunteet kielivät useimmissa tapauksissa puolustuskanasta ja omasta oikeassa olemisen tunteesta. Vaikka alaiset tunsivat osaksi samoja tunteita, kuten hämmästyks, pettymys, turhautumista, ärtymys ja jopa suoranaista vihaa, heidän kertomuksistaan välittyi kuitenkin usein alistuminen ja itsesyytösten tunteet, kuten häpeä, epätoivo, uupumus ja eriarvoisuuden ja torjutuksi tulemisen tunteet. Esimiehillä ei näitä alemmuuden tunteesta kertovia kokemuksia ollut lainkaan. Ainoastaan yksi esimies

oli avoimen kriittinen omaa toimintaansa kohtaan ja pystyi arvioimaan sitä myös toisen näkökulmasta.

Minun olisi pitänyt kiinnittää paljon enemmän huomiota tähän ihmiseen ja saada luottamus aikaan itse sekä auttaa häntä saamaan paremmin kontaktia omiin kollegoihinsa. Olisin voinut olla läheisempi ja enemmän läsnä tämän ja muidenkin alaiseni arjessa. Se asia oli minulta siinä vaiheessa entistä huonommin hoidettu, koska aina oli tulenpalava kiire ja liikaa töitä. (Esimies A 25.2.2021.)

Suurimmaksi osaksi esimiesten kertomuksista sai kuvan, ettei heillä ollut yhtä vahvoja tunnekokemuksia konfliktitilanteissa kuin alaisilla. Esimiehet tekivät kuitenkin selvästi tunnetyötä hillitessään aitoja tunteitaan ja ilmaistessaan jotain muuta tunnetilaa. Alaisten kertomissa tapauksissa arvioitiin niissä mukana olleiden esimiesten kuitenkin tunteneen voimakkaitakin tunteita konfliktitilanteissa. Alaisten arvelut esimiehen kokemista tunteista vastasivat melko pitkälle myös haastateltavien esimiesten koettuja tunteita. Näitä olivat esimerkiksi ihmetys ja hämmästyminen, pettymys, ärtymys ja harmistuminen. Alaiset eivät arvioineet esimiesten tunteneen vihaa, jota kuitenkin osa esimiehistä tunsi. Vastaavasti esimiesten arvelut alaisten kokemista tunteista vastasivat osittain haastateltavien alaisten kokemia tunteita, joskin esimiehet arvioivat alaisten tunteneen enemmän vihan ja raivon tunteita kuin mitä näissä haastatteluissa alaiset kertoivat. Viha oli alaisten tapauksessa hyvin pienessä roolissa, eikä kukaan alaisista kertonut tunteneensa raivoa. Esimiehet eivät arvioineet alaisten tunteneen lainkaan pelkoa tai ahdistusta, jotka olivat kuitenkin yksiä alaisten suurimpia tunnekokemuksia näissä konflikteissa. Sekä pelko että viha ovat kaksi neljästä meihin eläimiin rakennetuista tunnesysteemeistä, joten niiden läsnäolo konflikteissa, joita voidaan verrata uhkaaviin tilanteisiin, on toisaalta luonnollista ja odotettavaakin (Nummenmaa joulukuu 2013, 8:58–14:00 min).

Kaikilla alaisilla esiintyi siis voimakkaita tunteita ja näin arvioivat myös esimiehet. Sekä esimiehet että alaiset kertoivat yllättyneensä vastapuolen tunteiden voimakkuudesta. Toisin kuin esimiesten korostaessa asialinjaa ja rauhallisuutta, eikä tunteiden annettu näkyä alaisille, monet alaiset kertoivat tilanteessa jähmettymisestä, itkemisestä ja vapinasta ja he uskoivat tunteidensa näkyvän kehoistaan, vaikkeivat niitä varsinaisesti ääneen ilmaiseetkaan. Tunnetyötä tehtiin puolin ja toisin.

Reaktio alaisissa saattoi olla myös hiljaisuus ja vetäytyvyys – tämä löydös on linjassaan tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijät mieluummin pysyvät hiljaisina kohdattessaan väärinkohtelua työpaikalla (Rai & Agarwal 2018, 226–256). Hiljaisuuden haastateltavien joukosta valitsivat he, jotka pelkäsivät menettävänsä työpaikkansa, jos toisivat ilmi oman kantansa ja he, jotka halusivat välttää tulevat konfliktit. Tällaista passiivista selviy-

tymisstrategiaa käyttivät toisaalta myös esimiehet tilanteissa, joissa konflikti jätettiin ratkaisematta ja ohitettiin.

Konfliktien ratkaisemattomuus tuntui vaivaavan alaisia huomattavasti enemmän. He kertoivat se olleen merkittävä seikka kokonaiskuvassa, kun taas esimiehet pääosin ohittivat konfliktinratkaisun tärkeyden kokonaisuudessaan eivätkä tuntuneet pitävän sitä oleellisenä. Osassa esimiesten vastauksissa oli hienoista kyynisyyden tunnetta konfliktin seurauksena. Joillain oli ajatuksia ratkaisuksi, että jatkossa hankitaan parempia alaisia, mutta ei ajatuksia omien toimintatapojen tarkastelusta tai yrityksen yhteisen toiminnan kehittämistä. Myös tässä kohtaa ensisijaisesti yrityksen edun ajattelua ilmeni. ”Se ratkaistiin siten alaisen toivomalla tavalla. Mikäli en olisi ollut lähdössä olisin hoitanut asian yrityksen parhaaksi eli toisella tavalla” (Esimies B 24.2.2021). Alaisilla oli taas ajatuksena, että konfliktit voitaisiin ehkäistä varmistamalla esimiehen sopivuus työhön, takaamalla työntekijöiden tasa-arvoisuus ja lisäämällä organisaatiossa avointa keskustelua ja läpinäkyvyyttä.

Alaisilla tapaukset vaikuttivat motivaatioon ja useilla ne tuntuivat rikkoneen luottamuksen auktoriteetteihin ja työpaikan turvallisuuden tunteen. Konfliktien seurauksena alaisia irtisanottiin tai he irtisanoutuivat itse. Yksikään esimies ei kertonut saaneensa mitään seuraamuksia konfliktista. Alaisilla konflikti vaikutti tunteisiin ja käyttäytymiseen paljon pidemmällä ajalla konfliktin jälkeenkin kuin esimiehillä. Kaiken kaikkiaan alaisiin konflikteilla on ollut suurempi vaikutus kuin esimiehiin, mikä on linjassaan myös aiempien (Gifford 2015, 28) löydösten kanssa.

6 Yhteenveto

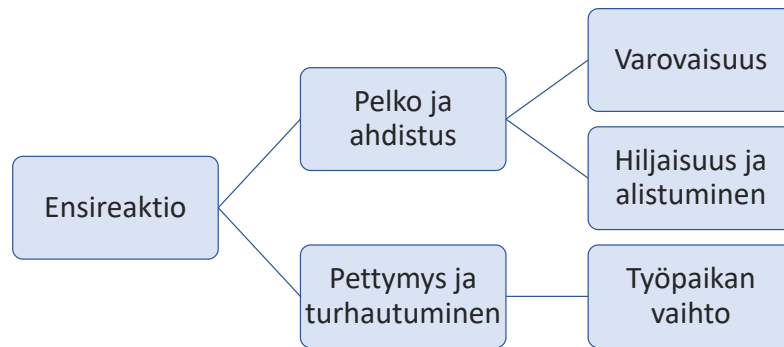
Tässä luvussa teen yhteenvedon tutkimuksesta, tarkastelen sen pätevyyttä, luotettavuutta ja eettisyyttä, käyn läpi johtopäätökset ja pohdin, kuinka tämä tutkimus keskustelee aiemman tutkimuksen kanssa. Lisäksi pohdin koko opinnäytetyön prosessia ja omaa opimistani.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

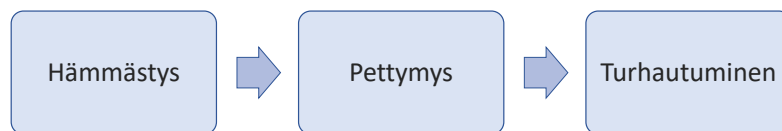
Tutkimuksessa haastateltiin kuutta esimiestä ja viittä alaista eri organisaatioista. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat korkeista asemista olevia johtajia eri aloilta. Alaiset olivat myös eri aloilta edustettuina. Haastattelut tehtiin sähköpostitse itse laadituilla puolistrukturoidulla haastattelurungoilla. Vaikka haastatteluja ei tehty kasvotusten, koin, että sain niistä silti (tai ehkä juuri siksi) paljon irti.

Työn tutkimusongelmaan, millaisia tunteita esiintyy esimies-alaisuhteissa konfliktitilanteissa, saatiin vastaus. Konfliktitilanteissa esiintyi laaja skaala erilaisia tunteita, joista useimmiten esillä olivat hämmästyminen, pelko, ahdistus, pettymys ja turhautuminen. Esimiesten päälimmäinen tunnetila oli hämmästyminen, jota seurasi yleensä pettymys ja turhautuminen. Näiden alla oli joukko sekalaisia tunnetiloja esimiehestä riippuen. Alaisilla tunteet olivat yhteneväisempiä keskenään. Siellä näyttäytyi kaksi suurempaa teemaa – pelko ja ahdistus ja pettymys ja turhautuminen. Myös näiden alla esiintyneet tunteet olivat alaisilla usein keskenään samankaltaisia, vaikka tunteita nimettiin useita. Pelko ja ahdistus sekä pettymys ja turhautuminen olivat ohjaavia tunteita alaisten käyttäytymisessä. Pelko ja ahdistus johtivat alaisilla esimerkiksi varovaisuuteen, hiljaisuuteen ja alistumiseen, kun taas pettymys ja turhautuminen saivat esimerkiksi motivaation laskun myötä vaihtamaan työpaikkaa.

Alaisten tunteissa esiintyi selvää kehityskaarta ensireaktioista pääasiallisiin pysyvämpiin tunteisiin ja mielialoihin, jotka taas johtivat erilaisiin lopputulemiin. Ensireaktio oli esimerkiksi järkytys tai hämmästyminen, mutta tämä ei määritellyt tulevaa pysyvämpää tunnetta ja mielialaa. Esimiehillä puolestaan tunteiden elinkaari oli selvästi nopeampi ja lyhyempi eikä niissä ollut selkeitä seuraamuksia. Esimiesten tunteet etenivät useimmissa tapauksissa pääpiirteittäin hämmästyksen kautta pettymykseen ja lopulta turhautumiseen. Nämä seikat viittaavat siihen, että esimies-alaisuhteiden konfliktitilanteissa alaisten tunnekokemukset ovat voimakkaampia, moninaisempia ja pitkäkestoisempia kuin esimiesten. Tämä on linjassaan myös Nummenmaan (joulukuu 2013, 25:15–26:55 min) kanssa, kuinka esimerkiksi pelko on helposti syntyvä, mutta sitkeä ja vaikeasti poistettava tunne.



Kuva 2. Alaisten tunteiden elinkaari ensireaktioista päätunteiden kautta seuraamuksiin



Kuva 3. Esimiesten tunteiden elinkaari

Tutkimuksen alaongelmiin saatiin myös vastaukset. Alaisten ja esimiesten tunnekoke-
muksissa oli yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Yhteisiä tunteita löytyi esi-
merkiksi hämmästyminen, pettymys ja turhautuminen. Eroavaisuuksia löytyi myös, sillä esi-
miesten joukossa ei tunnettu lainkaan esimerkiksi pelkoa, ahdistusta, uupumusta, häpeää
tai torjutuksi tulemisen tunnetta, jotka esiintyivät alaisten kertomuksissa. Esimiesten vas-

tauksista sai kuvan, että he pääosin tunsivat olevansa oikeassa ja alaiset taas kokivat itsesyytöksien ja alemmuuden tunteita.

Suurin osa vastaajista peitteli aitoja tunteitaan konfliktitilanteessa joko kokonaan tai osittain. Vain yksi viidestä alaisesta kertoi ilmaisseensa avoimesti aidot kokemansa tunteet. Esimiehistä yksi kuudesta kertoi ilmaisseensa kaikki aidot tunteensa, yksi kertoi ilmaiseen niitä lievennetysti ja muut kertoivat peitelleen niitä. Esimiehet peittelivät tunteitaan, koska ajattelivat sen kuuluvan esimiehen rooliin ja alaiset peittelivät niitä pelätessään seuraamuksia. Konflikteissa ilmaistut tunteet eivät siis täysin vastaa aitoja koettuja tunteita.

Tunneälykkyyden rooli jäi haastateltavien tapauksissa suhteellisen pieneksi, mutta samalla korostui sen äärimmäisen tärkeä merkitys konfliktitilanteissa. Toisaalta haastateltavat pystyivät sanoittamaan ja tunnistamaan niin omia kuin toisten tunteita ainakin joiltakin osin, mutta empatiaa toista osapuolta kohtaan ilmeni vain vähän, josta siitäkin vähästä osa tuntui väkinäiseltä ja pakotetulta aidon empatian sijaan. Vastapuolen tunteita pääteltiin käyttäytymisestä, kehon kielestä, äänen sävystä, äänen painosta ja voimakkuudesta, suorista sanoista ja ilmeistä. Vain yksi kaikista haastateltavista mainitsi, ettei voinut olla täysin varma oliko arvioinut toisen kokemat tunteet oikein.

Alaisten omat tunnekokemukset olivat yhteneväisempiä ja heidän esimiehistään tunnistamat tunteet vastasivat niitä tunteita, joita esimiehet kertoivat omissa vastauksissaan. Esimiehet tunsivat sekalaisempia tunteita keskenään kuin alaiset. He tunnistivat alaisten tunteista vain osan, joista suurimpana puutteena oli tunnistaa kahta oleellisimmista näiden haastateltavien alaisten kokemista tunteista – pelkoa ja ahdistusta, joita yksikään esimies ei arvellut alaisen tunteneen. Tämä kyvyttömyys tunnistaa pelkoa on yllättävää, sillä pelko on yksi helpoimmin toisesta tunnistettavia tunteita (Nummenmaa joulukuu 2013, 1:01:00–1:08:00 min). Tunneälykkyyden harjoittaminen auttaisi toisen tunteiden tunnistamisessa ja empatiataitojen kehittämisessä.

Omista tunteista taas saatettiin yllättyä, jolloin emotionaalisessa itsetuntemuksessakin (Goleman 2001, 28) voi olla vielä kehitettävää konfliktien osalta. Omien tunnereaktioiden tiedostaminen ja sanoittaminen voi vähentää niiden yllättävyyttä. Tunteiden säätelyä (Salovey & Mayer 1990, 185–211), jolla tietoisesti olisi yritetty vaikuttaa yhteistyöllä oman tai toisen mielialan kautta lopputulokseen, ei haastatteluissa tullut ilmi. Kerrottiin tunteiden peittelystä tai kokonaan väärin tunteiden ilmaisusta aitojen sijaan, hiljaisuudesta tai tunteiden purkamisesta vuodattamalla, mutta ei juurikaan päämäärätietoisesta, kontrolloidusta ilmaisusta tai jäsentelystä. Konfliktinratkaisussa ei myöskään käytetty hyväksi tunneälykkyyttä, mikä olisi voinut olla avainasemassa haettaessa molempia osapuolia tyydyt-

tävää ratkaisua, josta tulisi mahdollisimman lieviä seuraamuksia. Kaiken kaikkiaan tämän aineiston perusteella voisi mahdollisesti päätellä, että tunneälykkyys olisi terminä huonosti tunnettu työelämässä, eikä sen sisällöstä tai tarkoituksesta ole tarpeeksi käytännön tietoa. On myös mahdollista, että termi on kuultu jostain, mutta mitä tunneälykkyys tarkoittaa tai miten sitä käytännössä hyödynnetään, on jäänyt epäselväksi.

Psykologisen sopimuksen rooli tuloksissa oli merkittävä. Kaikissa haastatteluissa koettiin toisen osapuolen rikkoneen tätä hiljaista kirjoittamatonta sopimusta, mistä seurasi pettymystä. Petyttiin alaisten käytökseen, joka johti konfliktiin (esimiehet) ja itse konfliktitilanteissa petyttiin esimiesten reaktioihin (alaiset). Lopulta pettymys tuli vielä, jos konfliktia ei saatu päätökseen (alaiset) tai konfliktia ei ratkaistu omasta mielestä tyydyttävästi (esimiehet).

Kun konflikti syntyi, osapuolten oli usein vaikeaa sanoittaa avoimesti toiselle tuntemiaan ja kokemiaan asioita tai mitä oli toiselta odottanut, mutta jäänyt saamatta. Useimmissa kertomuksissa esimiehet eivät kertoneet olevansa turhautuneita ja pettyneitä alaiseen, eivätkä alaiset kertoneet pelkäävänsä esimiestä ja seuraamuksia tai kokevansa itsensä väärin kohdeiluiksi. Puhumattomuutta jatkettiin konfliktissa sekä sen jälkeen, ja monilla tuntui olevan oletus, että näin myös haluttiin asian olevan. Avointa keskustelua tuntui olevan vaikeaa, ellei mahdotonta, saada aikaiseksi useimmissa haastateltavien tapauksissa. Tämän vuoksi ulkopuolisten sovittelijoiden käyttö voisi olla mielekästä konfliktitilanteissa, jolloin keskustelun fasilitoija kokoaa puolueettomasti osapuolten kokemukset yhteen ja auttaa keskustelussa, miten ratkaisua lähdetään hakemaan.

Haastateltavien kertomuksissa konfliktit johtuivat erilaisten odotusten ohella persoonallisuuden yhteensopimattomuudesta, työtavoista, työssä suoriutumisesta, tavoitteista ja työssä saatavasta tuen puutteesta. Nämä kaikki syyt olivat juuri niitä yleisimpiä syitä konflikteille, jotka aiempikin tutkimus (Gifford 2015, 2–9) aiheesta on todennut. Esimiehet kertoivat konfliktien johtuneen esimerkiksi alaisten käytöksestä, työtavoista, vaatimuksista, alisuoriutumisesta ja työn tuloksen kärsimisestä. Alaiset kertoivat konfliktien johtuneen esimerkiksi persoonallisuuden yhteensopimattomuudesta, työtavoista ja työstä saatavan tuen puutteesta. Tidströmin (2006, 155) tutkimuksen mukaan konfliktit voivat olla myös osittain piilossa olevia, jolloin vain toinen osapuoli on siitä tietoinen. Tästä syystä esimerkiksi esimiesten konflikteissa usein alkuun kokema hämmästys alaisen käytöksestä tai vaatimuksista on voinut johtua siitä, että alainen ei ole ollut alkavasta konfliktista tietoinen ja osannut muuttaa käytöstään ennen kuin tilanne on ajautunut jo esimiehen mielessä konfliktiin. Toisaalta se on voinut olla myös toisinpäin – esimies on hämmästynyt, koska hän on ollut tietämätön konfliktista ennen alaisen saatettua sitä tämän tietoisuuteen.

Konfliktinratkaisuissa tunteiden huomioiminen oli harvinaista, suurin osa kertoi, ettei niistä keskusteltu lainkaan. Konfliktinratkaisut olivat usein puutteellisia tai niitä ei ollut, ja tästä seurasi monissa tapauksissa vakavia seuraamuksia koko työsuhteelle. Joissain tapauksissa ilmeni luisumista jakavaan neuvottelustrategiaan (Robbins & Judge 2013, 459) organisaation ja alaisen vastakkainasettelun myötä. Lisäksi ratkaisu jäi yleensä yksin esimiehelle niin hyvässä kuin pahassa, vaikka tutkimuksen (Shonk 1.10.2020) mukaan yhdessä kehitetty ratkaisu saa osapuolet todennäköisemmin pysymään sopimuksessa ja tulemaan toimeen paremmin tulevaisuudessa. Alaisten tapauksissa konfliktit jättivät pitkäaikaisia jälkiä tunteisiin ja käyttäytymiseen. Esimiesten kohdalla tällaista ei raportoitu. Alaongelmaan, millaisia seuraamuksia konflikteilla oli esimiehille ja alaisille, saatiin selkeä vastaus: esimiehille seuraamukset olivat lähes olemattomia, kun alaisille seuraamukset olivat usein vakavia ja pitkäkestoisia.

Tuloksissa esiintyvät esimies-alaisuusroolit tunteiden kokemustasolla ja ilmaisemisessa ovat selkeästi erilaiset. Vaikka osin molemmat osapuolet peittelivät tunteitaan, he tekivät sitä eri syistä. Myös tunteiden ilmaisu tapahtui eri lähtökohdista silloin kun sitä tapahtui. Esimiehet korostivat omaa asialinjaista rooliaan ja millaista esimiehen käytöksen kuuluisi olla. Tämä tuntui ohjailevan hyvin pitkälle sitä, miten esimiehet esiintyivät konfliktitilanteissa ainakin omissa mielissään. Alaisille on voinut kuitenkin välittyä hyvin erilainen kuva, joka myös muistuttaa siitä, kuinka vaikeaa erilaisten aitojen tunteiden peittäminen esiintuoduilla keksityillä tunteilla on (Porter & Brinke 2008, 508–514). Esimiesten rooli oli tiukka ja siitä ei kukaan esimiehistä halunnut poiketa. Voiko olla, että esimiehet ajattelevat menettävänsä auktoriteettinsa, kasvonsa tai roolinsa merkityksen, mikäli toimisivat toisin kuin ovat itselleen antaneet luvan? Alaiset taas yrittivät hillitä itseään ehkä siksi, että he näyttäytyisivät alistuneina esimiehille. Tämäkin on tietyllä tavalla tiukkaa alaisen roolin seuraamista, jossa esimiehen haastamiselle tai aitojen tunteiden ilmaisulle ei nähdä tilaa. Ehkä pelkona on paitsi seuraamukset ja vielä tulehtuneempi tilanne, mutta myös ajatus siitä, että nouseminen puolustamaan omaa kantaa, olisi esimiehen varpaille astumista ja täten kyseenalaista alaisen käytöstä. Näissä tapauksissa vaikuttaisi monilla olleen erityisen vahva hierarkkinen esimies-alaisuusuhde, jossa jokainen tiesi asemansa ja paikkansa tässä paikoin jopa vanhanaikaisen oloisessa valtaapitävän ja alistuvan asetelmassa.

Jotta näissä tapauksissa nähdyt seuraukset voitaisiin tulevaisuudessa välttää, tulee konflikteihin valmistautua ennalta ja lopulta tarttua eri tavoilla. Keskusteluun tulee ottaa heti alkuunsa tunnekokemukset mukaan ja sanoittaa avoimesti mitä kumpikin osapuoli kokee ja mitä on toiselta odottanut. Henkilöstöä tulee kouluttaa paitsi tunneälykkäystä toisen ihmisen kohtaamisesta, myös erilaisiin konflikteihin sopivista ratkaisumalleista. Ratkaisua

tulisi joka tapauksessa hakea yhdessä molempien osapuolten kesken, mahdollisesti tilanteesta riippuen myös ulkopuolisen sovittelijan kanssa. Tällä tavalla voidaan vähentää esimiesten turhautumista ja alaisten pelkoa. Asioiden ja tunteiden avoin käsittely voi estää myös molempien osapuolten luisumista kyynisyyteen. Tehokas konfliktinratkaisu auttaa myös kaikkia säilyttämään motivaatiota työhön. Kun konflikteista, tunteista ja erilaisista käyttäytymismalleista on jo ennalta tietoa ja ymmärrystä, ne eivät pääse enää yllättämään samalla tavalla.

6.1.1 Tulosten arviointi ja tutkimuksen pätevyys

Tulokset ja tutkimuksen pätevyys ovat uskottavia. Ne ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, tukevat aiempia löydöksiä ja tuovat niihin lisää tietoa. Tulosten huolellinen tulkinta ja analysointi osoittaa johdonmukaisuutta ja aitoutta. Tutkimuksen kysymykset olivat oikeita, tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja kuvasivat haluttua aihetta tuoden esiin uutta tutkimustietoa, jota voi hyödyntää tulevaisuuden jatkotutkimuksissa. Valitut menetelmät mittasivat juuri niitä asioita, joita haluttiin tutkia. Tutkimus on tehty perusteellisesti. Tulosten analysointi on tehty huolellisesti, koska siinä on keskitytty olemaan neutraali ja huomioitu omien kokemusten sulkeistaminen ja ennakkokäsityksistä luopuminen.

Tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta uudella lähestymistavallaan. Se lisää uusia näkökulmia konfliktitilanteiden esimies-alaisuuteen rooleista ja miten tunteet esiintyvät niissä asemasta riippuen. Se avaa lisää psykologisen sopimuksen ja tunneälykkyyden osuutta konflikteissa, niiden ennaltaehkäisyssä ja myös ratkaisussa. Tässä työssä saatiin myös lisää tietoa, mitä konflikteista seurasi ja miten vaikutukset näkyivät tunnepuolella esimiehissä, alaisissa ja näiden suhteessa. Tämä tutkimus osoittaa tunteiden olevan oleellinen aihealue näissä kaikissa tapauksissa ja täten antaa pohjaa myös tulevalle tutkimukselle samalla täydentäen nykyistä tutkimuskenttää.

6.1.2 Johtopäätökset

Tutkimusaineiston abstrahointi tarkoittaa aineiston järjestelyä niin, että johtopäätökset eivät edusta ainoastaan tutkittavia tapauksia, tässä tapauksessa siis haastateltuja ja heidän sanomisiaan, vaan ne voidaan siirtää yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2008, 48). Tutkimuksen laajuus, tässä tapauksessa aineiston pieni koko, vaikuttaa kuitenkin väistämättä sen yleistettävyyteen. Tässä tutkimuksessa haastateltavien joukon ollessa vain yksitoista henkeä, ei yleispäteviä johtopäätöksiä kaikkiin esimies-alaisuuteisiin voida tehdä. Tuloksia voi esitellä löydöksinä tässä pienessä mittakaavassa ja laadullisina, kuvailevina ilmiöinä, jotka ovat linjassa muiden tutkimusten

kanssa. Ne voivat toimia tutkimusaiheen esittelyn roolissa ja johdatteluna varsinaiseen laajempaan tulevaisuuden tutkimukseen.

Yleisesti kaikista haastatteluista kävi ilmi, että tunteista puhuminen esimies-alaisuhteissa tai organisaatiossa ei ole yleistä vaan pikemminkin harvinaista. Tunneälykkyyttä ei tunnustettu tai käytetty tietoisesti hyväksi. Yhdessäkään organisaatiossa ei ollut järjestetty koulutusta tunneälykkyudesta ja ylipäättään tunteista keskustelu toisen osapuolen kanssa vaikutti olevan hyvin vaikeaa. ”Yksittäisen ihmisen tunteisiin ei kiinnitetty juurikaan huomiota, yritettiin ennemminkin sopeuttaa yksilöt yrityksen muottiin” (Esimies A 25.2.201). Pääosin toisen tunteita ei tiedusteltu eikä omia ilmaista tai sanoitettu. Vaikka evoluutio onkin antanut meille kyvyn lukea ja tulkita toisen tunteita esimerkiksi kasvojen ilmeistä, on siinä aina virhetulkinnan mahdollisuus, ja siksi tunteiden sanoittaminen väärinkäsitysten ehkäisemiseksi olisi erittäin tärkeää. Näissä haastatteluissa tunteista puhumista kerrottiin organisaatioissa pidettävän ajanhaaskauksena, valittamisena tai suorastaan hankaluuksien kerjäämisestä. Positiivisia tunteita saattoi ilmaista, mutta negatiivisten tunteiden ilmaisua karsastettiin ja välteltiin. Tämä on linjassaan myös Saarisen (2007, 178–179) tutkimuksen kanssa, kuinka suomalaisessa työelämässä vaikeiden tunteiden ilmaisu on niukkaa. Tiedetään myös se, että negatiiviset ja positiiviset tunteet ovat toisistaan riippuvaisia (Rantanen ym. 2020, 42), eikä mitään tunteita tulisi tukahduttaa tai huomioida valikoiden. Negatiiviset tunteet synnyttävät siis myös positiivisia tunteita. Jos negatiivisia tunteita ei voida työpaikalla ilmaista rakentavasti, on luultavimmin positiivisissakin silloin puutteita. Hyvä tunneilmasto organisaatioissa onkin monipuolinen ja rikas, johon kuuluu aina myös vähemmän haluttuja tunteita (Rantanen ym. 2020, 49).

Vastauksista ilmeni, että myös tunnetyötä tehtiin molemmin puolin – esimiehet esiintyivät viileinä ja rauhallisina rooleilleen uskollisina ja yleisesti alaiset peittelivät tunteitaan alistuksessaan esimiestensä edessä. Molemmat ajattelivat käyttäytyvänsä tunnepuolella niin kuin toinen osapuoli heiltä odottaisi. Selkeänä poikkeuksena tästä oli yhden alaisen rohkeus haastaa esimies ja tehdä näin jotain muuta kuin mitä yleisesti alaisilta tunnuttiin odottavan ja kuinka muut alaiset käytännössä käyttäytyivät. Tässä käyttäytymisessä ei ollut pelko ohjaavana tunteena ja siksi se oli niin poikkeavaa muiden alaisten käyttäytymisestä. Aitoja tunteita ja niiden näyttämistä tunnuttiin häpeilevän ja sen ajateltiin osoittavan heikkoutta. Heikkoutta esimiehenä tai heikkoutta alaisena. Vaikka tunteista olisi keskusteltu, niitä kuitenkin pidettiin arveluttavina ilmaista sidosryhmiäkään kohtaan. ”Nykyisin osastopalaverissa otetaan huomioon tunnetiloja ja lähinnä ehkäistään tunteiden menoa asiakkaille asti” (Esimies F 17.3.2021).

Tunteiden peittelyssä ja suoraan ilmaisemisessa on kuitenkin toinenkin puoli. Alaisten pidättäytyminen näyttämästä esimerkiksi vihaisuuttaan, voi olla perusteltua, sillä on todettu, että alaisen roolissa vihaisuuden näyttäminen esimiehelle konfliktin neuvottelutilanteessa voi vaikuttaa alaiseen epäsuotuisasti (Robbins & Judge 2013, 465). Esimiehille asia on päinvastoin – vihaisuuden, vaikka keinotekoisena sellaisen, ilmaisu saattaa tuoda tilanteeseen esimiehelle hyötyä, mikäli vastassa on alainen tai joku, jolla on samanarvoinen valta-asema. Näissä haastatteluissa esimiehet kuitenkin näyttivät usein sivuuttavan omia tunteitaan, eikä niitä käytetty omaksi tai kokonaistilanteen hyödyksi. Sama ilmiö esimiesten tunteiden etäännyttämisestä ja reflektion puutteesta ilmeni myös Saarisen (2007, 151) tutkimuksesta.

Tunteita kuitenkin kannattaisi tarkastella, sillä esimiesten itsetutkiskelu ja reflektointi on tärkeä työkalu onnistuneeseen (itsensä)johtamiseen. Valtaosasta esimiesten vastauksista sai myös kuvan, että omia tunnekokemuksia oli mahdollisesti joko vähätelty tai yhtä suuria ja vahvoja tunteita kuin alaisilla ei heillä juurikaan näissä tapauksissa ollut. Alaiset kuitenkin arvioivat esimiesten tunteiden voimakkaita tunteita, ja myös Saarisen (2007, 151) tutkimuksen mukaan esimiehillä löytyy paljon tunteita. On siis mahdollista, että esimiehet vastasivat osittain haastattelun kysymyksiin, ehkä tiedostamattakin, niin kuin kysymyksiin olisi heidän mielissään esimiesten odotettu vastaavan – rauhallisuutta korostavalla asialinjalla. Voisiko myös olla, että esimiehet ajattelivat peittävänsä tunteensa paremmin kuin tosiasiaa siinä onnistuivat, jolloin alaisille onkin välittynyt paljon enemmän tunnekokemusta? Ilmeettömyydenkin on tunneviesti, joka voidaan tulkita esimiehissä kylmäksi tai välinpitämättömäksi käytökseksi (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 92). Ja koska esimiesten tunteet ovat olleet peittelyn alla, voi myös olla, että alaisille välittynyt tunne onkin ollut jotain muuta kuin todellisuudessa koettu tunne, joka on tulkittu vääristyneenä peittelyyrityksen vuoksi. Tutkimuksen mukaan peiteltyjen ja vääristeltyjen tunteiden ohessa esiintyy enemmän epä johdonmukaista tunteiden ilmaisua kuin aitojen tunteiden kanssa (Porter & Brinke 2008, 508–514), ja tämä seikka on voinut vaikuttaa tunteiden arviointiin, kun tiedetään, että näissä konflikteissa tunteita on peitelty ja vääristelty. Tämä on voinut vaikuttaa myös siihen, kuinka esimiehet eivät tunnistanee alaisissa pelkoa ja ahdistusta alaisen peitellessä näitä tunteita.

Haastatteluissa sekä esimiehillä että alaisilla nousi esille, ettei ymmärretty joko toisen osapuolen kantaa, miksi toista harmitti, tai asiaa, josta ristiriitaa ylipäättään ilmeni. Molemmat osapuolet olivat odottaneet toiselta jotain aivan muuta käytöstä, kuin mitä tämä antoi. Tätä tukee Rousseau'n (1995, 10) teoria psykologisen sopimuksen idiosynkraattisuudesta. Kun odotetaan muuta kuin mitä saadaan, seuraa siitä luonnollisesti pettymys. Tämä psykologisen sopimuksen rikkoontuminen oli merkittävin yhteinen tekijä konflikteille

niin esimiesten kuin alaisten kertomuksissa. Jokaisella oli oma hiljainen käsityksensä, miten asioiden kuuluisi olla ja mitä odotti toiselta osapuolelta, ja tämän asetelman rikkoutuminen voi olla kaikkein olennaisin syy näille konflikteille. Psykologisen sopimuksen ollessa kirjoittamattomia, ääneen sanomattomia sääntöjä, lupauksia, velvollisuuksia ja odotuksia samaan aikaan, kun ne ovat hyvin yksilöllisesti tulkittuja ja subjektiivisia, voisi olla perusteltua alkaa sanoittamaan niitä varsinaisen työsopimuksen ohella. Tällöin yllätyksiä toisen olettamuksista ei pääsisi yhtä helposti syntymään. Tällainen läpinäkyvyys ja avoimuus läpi koko organisaation on tärkeää, kun luodaan luottamusta organisaatiokulttuurissa.

Konfliktien ratkaisuihin ei käytetty tunteita. Yleistä vastauksissa oli, ettei tunnepuolen asioita käsitelty oleellisena osana konfliktia tai otettu kantaa niihin ollenkaan. Konfliktinratkaisukeinot ja tunnejohtaminen tuntuivat olevan monessa tapauksessa huonosti organisoituja, heikosti tunnettuja tai niitä ei ollut lainkaan. Usein nämä auki jätetyt konfliktit jäivät hautumaan ja eskaloituivat (Gifford 2015, 29) lopulta jopa työsuhteen päättymiseen. Koska esimiehen rooli on niin merkittävä konflikteissa (Gifford 2015, 22), olisi tulevaisuudessa syytä panostaa erityisesti esimiesten tunnekoulutukseen. Tunteiden käsittelemiseen ja johtamiseen tulisi rohkaista läpi organisaation. Käsittelemättä jääneet tunteet saavat usein ihmisen välttelemään tulevaisuudessa tilanteita, jotka muistuttavat aiemmin koetuista vaikeista tilanteista, jotka tuottivat emotionaalista tuskaa (Frost 2003, 19). Tämän takia voi olla, että ratkaisemattomat konfliktit vaikuttivat haastateltavien käyttäytymiseen myöhemminkin.

Varovaisesti voisi haastattelujen perusteella siis arvella, että tunneälykkyyden koulutuksia, tunnetaitojen käsittelyä tai aktiivista tunteiden johtamista on organisaatioissa harvemmin kuin useammin. Näissä organisaatioissa, joissa haastateltavien kertomat konfliktit olivat tapahtuneet, ei yhdessäkään ollut järjestetty tunneälykkyyden koulutuksia henkilökunnalle.

Ehkä tiedon puutteen takia myös tunteiden huomioimista ajateltiin joskus suoraan puhumisena. Se ei kuitenkaan ole sama asia. Asioista liian suoraan puhuminen voi joissain tapauksissa jopa lisätä konflikteja ja pahoittaa turhaan mieliä. Mielekkäämpää olisi keskustella asioista rakentavasti ja totuudenmukaisesti, mutta harkiten, tunnetaitoja hyväksi käyttäen ja vastaanottaja mielessä. Aivan kaikkia tunteita ei kannata aina ilmaista täysin avoimesti (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 92).

Monet näistä konfliktitilanteista olisi voinut olla mahdollista saada päättymään toisin tunneälykkäällä johtamisella. Näissä tilanteissa olisi ollut tärkeää käydä läpi ja sanoittaa miltä kummastakin osapuolesta tuntui ja miksi. Avoimen keskustelun pohjana on kokemus kuul-

luksi tulemisesta, joka on tärkeä perustarve jokaisella ihmisellä, myös työssä. Jos tunteita ei päästä rakentavasti ilmaisemaan, voi jäädä väärinkäsityksiä ja ne yhdessä patoutuneiden tunteiden kanssa voivat johtaa konflikteihin. Tunteiden vapaa ilmaisu ei kuitenkaan tarkoittaisi, että kukin voisi raivota tai huutaa aina kun siltä tuntuu, vaan tunteiden ilmaisussa käytettäisiin tunneällyn avulla tunteiden säätelyä, niiden tiedostavaa tunnistamista ja oikeanlaista ilmaisua. Tunnetaitojen käyttäminen ei myöskään tarkoita, että tunteista pitäisi puhua kaiken aikaa ja niitä korostuneesti ilmaista, vaan että niitä pystytään tunnistamaan ja ottamaan huomioon toiminnassa (Rantanen ym. 2020, 26).

Konfliktinratkaisuihin ei organisaatioilla näiden haastattelujen perusteella ollut tarkoin mietittyjä kuhunkin tilanteeseen sopivia menetelmiä tai tyylejä, joita olisi noudatettu. Ratkaisut olivat kahdenkeskisiä keskusteluja, jotka usein jäivät auki, eikä niihin palattu. Ratkaisu oli useimmiten yksin esimiehellä. Tämä luo toisaalta painetta esimiehille ja toisaalta alaisen voi olla vaikea luottaa vilpittömän ratkaisun löytyvän henkilöltä, jonka kanssa on juuri kokenut konfliktin. Tällaisessa tilanteessa päätösten ja ratkaisujen tekeminen yksin toisella konfliktin osapuolella ei välttämättä ole mielekästä. Ulkopuolista sovittelijaa ei kuitenkaan näissä tapauksissa käytetty, vaikka siitä olisi voinut olla merkittävää hyötyä, kun tiedetään, että ratkaisun löytyminen esimies-alaisuhteiden konflikteissa voi olla työläämpää kuin muissa konflikteissa (Gifford 2015, 26). Myös työpsykologin mukaan ottaminen konfliktinratkaisuihin voisi olla mielekästä, jotta keskusteluissa olisi fasilitointia. Tämä voisi ehkäistä konfliktien negatiivisia ja pitkäaikaisia vaikutuksia tunteisiin ja käyttäytymiseen.

Kaikissa tapauksissa työsuhde muuttui merkittävästi konfliktin jälkeen. Vähäisimmillään se loi viileät välit, stressiä ja motivaation laskua (Gifford 2015, 29) ja luottamuksen puutetta. Suurimmillaan se johti irtisanomisiin, työuupumukseen ja pysyviin muutoksiin tunteissa, mielialoissa ja käytöksessä. Seuraukset olivat huomattavasti jyrkemmät ja vakavammat alaisille kuin esimiehille, joista yksikään ei kertonut konfliktista seuranneen itselleen mitään vakavaa ja kaikki tuntuivat päässeen asiasta yli suhteellisen nopeasti ja kivuttomasti. Tulkitsin alaisen jääneen yksin kokemansa ja tunteidensa kanssa, kun esimiehiltä olisi kaivattu empatiaa, kuuntelemista ja välittämistä. Kun alaiset jätetään yksin selviytymään konfliktin jälkeen ilman tukea esimieheltä tai organisaatiolta, ei ole yllättävää, kuinka se voi vaikuttaa vahvasti alaisen tunteisiin ja motivaatioon. Voi siis olla, että konfliktit esimies-alaisuhteissa ovat alaisille tunnepuolella kohtalokkaampia, seuraamuksiltaan pidempikestoisia käsitellä ja vaikutuksiltaan laajemmalle ulottuvia kuin esimiehille.

Näissä tapauksissa alaisten kokemat tunteet olivat suuria, mutta on mahdollista, että haastateltavaksi on ilmoittautunut enemmän ihmisiä, joille konfliktit ovat osoittautuneet

vaikeammiksi kokemuksiksi. Voi myös olla, että henkilö, joka ei ole kokenut voimakkaita tunteita konflikteissa, ei vastaisi tämän kaltaiseen haastatteluun.

Osa esimiehistä toi esille rekrytoinnin merkityksen tulevien konfliktien ehkäisyssä. Vaikka onnistuneet rekrytoinnit ja oikeiden ihmisten valitseminen tehtäviin on rationaalista ja yksi tärkeimmistä seikoista töiden sujuvuuden kannalta, ei se täysin estä konflikteja. Myös asioihin nopeampaa puuttumista arveltiin keinoksi, jolla konfliktit olisi voitu estää. Kuitenkin on kyseenalaistettava, olisiko samalla tyylillä tai samoilla ratkaisukeinoilla, mutta vain aikaisemmin ja nopeammin kohdattuina, estetty nämä konfliktit vai vain aikaistettu samaa lopputulosta. On tärkeää, ettei mieltä vaivaavia asioita jätetä paisumaan kohtuuttoman suuriksi, mutta yksin tämäkään ei ole riittävää konfliktien ehkäisyä. Tunteet ovat väistämättä mukana oli konflikti sitten kytenyt ja kasvanut pitkän aikaa tai vasta alkanut ja havaittu, ja siksi myös tunnepuolen asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja ottaa ne osaksi konfliktien ehkäisy- ja ratkaisustrategioita. Esimies-alaissuhde on hauras ja sitä tulee vaalia silloin kun se on toimiva ja luottava.

Käytännössä tätä tutkimusta voisi hyödyntää työpaikoilla konfliktien ennaltaehkäisevässä työssä, mutta myös jo tulehtuneissa tilanteissa. Tunteiden tulisi olla yksi tärkeistä huomionaiheista läpi organisaation, jolloin esimiehet saisivat koulutusta ja tukea tunnejohtamiseen ja alaiset varmempaa ja osaavampaa johtamista. Empatian lisäämiseen tulisi kiinnittää myös erityistä huomiota, sillä se on oleellinen osa toimivaa kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa (Rahman 2016, 2025–2034). Tunnekyselyitä voisi toteuttaa samalla tavalla kuin työhyvinvointikyselyitäkin. Tunnepuolta voisi myös ottaa reilummin mukaan esimerkiksi kehityskeskusteluihin tai muihin esimies-alaissuhteissa käytäviin keskusteluihin osana normaalia toimintaa, jolla esimiehet voivat myös valmistella alaisiaan ymmärtämään konflikteja ja ottamaan niitä rohkeammin vastaan, mikäli sellainen eteen joskus tulee. Tunnetyöhön tulisi myös kiinnittää huomiota, ettei se vie ketään uupumukseen asti. Viesti johdolta tulee olla selvä – tunteista saa ja tulee keskustella, eikä niitä tarvitse hävetä tai pelätä tuoda ilmi. Tunneälykäs organisaatio toteutuu vain silloin, kun sitä arvostetaan johtoa myöten (Jacobs 2001, 173). Ja jotta kaikenlaisia tunteita osattaisiin ottaa vastaan, on taas tärkeää huomata siihen tarvittavan koulutuksen merkitys. Näin tunteet saisivat olla rakentavasti ja hallitusti esillä. Näiden lisäksi avoimuus ja rehellisyys molemmin puolisilta odotuksilta, eli psykologisen sopimuksen sanoittaminen ääneen, auttaa ennaltaehkäisemään konflikteja.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimustyötä. Kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan hieman eri tavoilla kuin kvantitatiivista, mutta yhtä lailla luotettavuutta on jollain keinoilla mitattava kaikissa tutkimuksissa. Yksi tapa on tarkastella kootun aineiston sisäistä ja ulkoista luotettavuutta. Sisäinen luotettavuus tarkoittaa, vastaako koottu aineisto niihin asioihin ja ilmiöihin, joita oli tarkoitus tutkia. Tässä työssä tiedot kuvaavat juuri niitä asioita, joita pitikin. Sisäinen luotettavuus on siis kunnossa. Ulkoinen luotettavuus kuvaa voiko hankittujen tietojen pohjalta tehdä yleistyksiä. Tämän työn kanssa tiedettiin jo alusta alkaen, ettei laadullisin menetelmin tehdyistä haastatteluista pienten osallistujamäärien kanssa voida tehdä yleispäteviä johtopäätelmiä. Kuitenkin tämä valittu menetelmä oli mielestäni tähän kohtaan sopivin, koska niin sain haastatteluissa yksilöiden syvämpiä kokemuksia tarkasteluun. (Hakala 2015, 24.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös sen kautta, millainen haastateltava joukko on. Osan haastateltavista tunsin henkilökohtaisesti etukäteen, mutta osaa en ollenkaan, jaoteltuina noin puolet ja puolet. Ennalta tunnettujen haastateltavien voi olla tutkimusta heikentävä seikka, jos henkilöissä ajatellaan olevan selektiivisyyttä. Siitä voi silti olla myös hyötyä – tuttu haastattelija voi saada haastateltavasta enemmän irti intiimimpien kertomuksien kautta luottamuksen ollessa korkealla jo entuudestaan. Kuitenkin näiden haastattelujen vastauksissa oli huomattavan runsasta yhteneväisyyttä riippumatta, oliko haastateltava ystävä, etäisesti tuttu vai täysin tuntematon. Tämä lisää tulosten luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös haastatteluteeman selkeys ja että haastateltavat ymmärsivät mitä heiltä kysytään. Avoin lähestymistapa aiheeseen on ollut lähtökohtana läpi työn. Tutkimus on myös mahdollista toteuttaa samalla tavalla uudestaan eri ympäristössä ja saada samanlaisia tuloksia, eli siinä on hyvä toistettavuus ja siirrettävyys. Toisaalta myös eri menetelmiä käyttäen voidaan saada samanlaisia tuloksia.

Haastateltavat olivat hyvin eri taustoista, eri ikäisiä, eri sukupuolia, erilaisilta aloilta ja eri kokoisista yrityksistä. Tutkijan suhde tutkittaviin pysyi neutraalina ja saman arvoisena kaikissa haastatteluissa. Hakiessani haastateltavia, jätin tietoisesti ja tarkoituksella pois kaikki henkilöt, joihin minulla on ollut suhde joko esimiehen tai alaisen roolissa. Tämä asetelma olisi jo lähtökohtaisesti asettanut haastateltavan vaikeaan asemaan ja vaarantanut avointa, omista kokemuksista erillistä tulkintaa ja johtopäätöksiä.

Eettisyyden otin huomioon kaikissa työn vaiheissa. Haastateltaville kerroin kaikki heille oleelliset tutkimukseen liittyvät seikat, kuten aikataulut, luottamuksellisuuden ja anonymiteetin varmistaminen, itseni, opiskelujeni ja opinnäytetyön esittelyt, opinnäytetyön tarkoi-

tuksen ja tavoitteeni sen kanssa. Haastattelukysymykset pyrin muotoilemaan kunnioittavasti, enkä kysynyt mitään sellaista, joka olisi voinut saattaa ketään huonoon asemaan. Aiheen arkaluontoisuus vaikutti myös siihen, miksi korostin anonymiteettia ja luottamuksellisuutta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset tulevaisuudelle

Tästä tutkimuksesta voi kehittää useita jatkotutkimuksia. Mielenkiintoista olisi tutkia esimerkiksi, miten yrityksissä, joissa henkilöstöä on koulutettu tunneälykkyydestä ja tunnetaitoja käytetään aktiivisesti hyödyksi, toimitaan konfliktinratkaisuisissa, millaisia konflikteja tällöin ylipäättään on ja poikkeavatko ne jotenkin muiden organisaatioiden konflikteista. Toinen mielenkiintoinen tutkimus olisi psykologisen sopimuksen ääneen sanoittamisesta ja siihen liittyvästä seurannasta – vähentääkö se esimies-alaisuhteiden konflikteja tai ovatko ne helpommin ratkaistavissa. Tämän saman tutkimuksen elementtejä olisi myös hienoa toteuttaa laajassa mittakaavassa, esimerkiksi tutkien kuinka monen alaisen työsuhde on loppunut konfliktien johdosta ja vastaavasti, kuinka moni esimies on saanut seurauksia konflikteista.

Myös persoonallisuusnäkökulman lisääminen tähän yhteyteen voisi tuottaa mielenkiintoisia tutkimuksia. Miten eri persoonallisuustyypit kokevat esimies-alaisuhteiden konfliktitilanteet ja eroavatko niissä koetut tunteet eri persoonallisuuksien välillä? Miten eri persoonallisuuksia kannattaa valmentaa konfliktitilanteisiin ja niissä esiintyvien tunteiden käsittelyyn?

Olisi mielenkiintoista myös tutkia miksi tunteita hävetään työpaikalla. Miksi pahasta olostai negatiivisiksi mielletyistä tunteista pelätään kertoa ja miksi niiden ajatellaan heikentävän omaa asemaa tai roolia? Miksi tunteet piilotetaan, vaikka niitä on kaikilla? Miksi esimiehet näkevät esimiesroolin niin tiukkana, ettei siihen voi kuulua aitojen tunteiden ilmaisu? Miksi alaiset pelkäävät esimiesten reaktioita niin paljon, etteivät uskalla näyttää aitoja tunteitaan? Ihminen on mielenkiintoisimmillaan tunteiltaan raakana, avoimena ja paljaana, vapaana kaikista esteistä ja normeista. Olisi mielenkiintoista nähdä, mitä yrityksessä ja esimies-alaisuhteissa tapahtuu, jos tuon häpeän alta paljastettaisiin aitoja tunteita tiedostetusti tunneälykkyyttä hyväksi käyttäen.

6.4 Oma oppiminen

Kiinnostus tämän opinnäytetyön aiheeseen heräsi työpsykologian kurssilla vuonna 2018 kirjoittaessani kurssityötä tunteiden johtamisesta ja tunneälykkyydestä. Minua kiinnostavat valtavasti ilmiöt ihmismielestä, ihmisten välisestä kanssakäymisestä, ryhmäkäyttäytymi-

sestä, älykkyyden eri osa-alueista, (tunne)johtamisesta, ihmisten vahvuuksien hyödyntämisestä ja tunteiden kautta tehokkuuden lisäämisestä yrityksissä. Mitä kaikkea voisimme-kaan yrityksissä saavuttaa lisäämällä tunneälykoulutusta sekä korostamalla tunnetaitoja ja inhimillisyyttä. Näistä kaikista kiinnostuksen kohteista alkoi hiljalleen muodostua aihe opinnäytetyölle. Tämä aihepiiri syvensi aiemmin opittua ja antoi aiheesta runsaasti lisätietoa jatko-opintoja ajatellen.

Itseni tuntien arvelin, että työn aloittaminen saattaisi olla minulle monimutkaisin vaihe koko opinnäytetyössä. Ennen työn aloittamista kyseenalaistin myös paljon osaamistani ja taitojani – pystynkö tähän laisinkaan, olenko riittävän hyvä, onko työni naurettava, tylsä tai liian yksinkertainen. Nämä riittämättömyyden ja osaamattomuuden tunteet oli ohitettava pakollista ja luotettava prosessiin. Olen oppinut maalatessani öljyväreillä, että minulle tyypillinen työskentelytapa on valtava ja pitkän tovin kestävä ajatustyö, joka edeltää varsinaista konkreettista työntekoa. Maalaamisen yhteydessä se on ajatusten ja ideoiden järjestelyä, luonnostelua, inspiraation lähteiden tutkimista, mielikuvien tarkastelua ja henkistä valmistautumista joskus jopa kuukausia kestävään työhön. Opinnäytetyötä aloittaessani huomasin nämä samat vaiheet. Minusta on ollut mielenkiintoista todeta, kuinka toisistaan tavallaan niin kaukana olevat asiat kuin analyttinen, johdonmukainen opinnäytetyön kirjoittaminen ja luova, vapaa taiteen tekeminen ovat yhtäkkiä omassa maailmassani hyvin samankaltaisia prosesseja. Tämä on ensimmäinen opinnäytetyöni, ja vaikka tämänkaltaisen työskentelyn ollessa minulle uusi kokemus, on siinä samalla myös jotain tutulta tuntuvaa tekemistä. Opin nauttivani yhtä lailla opinnäytetyön kirjoittamisesta kuin taidemaalauksesta.

Vaikka prosessini alkaakin pitkään kestäväällä ajatustyöllä, on työskentelytapani vain löyhän suunnitelmallista. Se on suurpiirteisesti aikataulutettua ja rennon järjestelmällistä. Minulle on ominaisempaa tehdä työtä ilman tiukkoja aikatauluja ja ennalta määrättyjä päiviä tai kellonaikoja tietylle työn osuudelle. Aikatauluksi tälle työlle riitti myöhäinen syksy ja kevätlukukausi, jolloin konkreettinen päivittäinen ja viikoittainen työtahti määräytyi työtä tehdessä liukuvasti. Työ eteni välillä hitaammin ja välillä nopeammin, kuitenkin aina hallitusti tiedostaen eikä koskaan sattumanvaraisesti. En arastellut tällaista vapaampaa työskentelyä, koska osaan johtaa itseäni. Tiedän mitkä työtavat sopivat itselleni ja tiesin saavani aikaiseksi tekstiä kohtuullisessa aikataulussa, sillä sisäinen motivaationi on ollut opinnoissani aina vahvasti läsnä. Intoni vain kasvoi työn edetessä, eikä pelkoa ollut, että työ olisi jäänyt tekemättä. Halusin panostaa työn laatuun ja arvosanaan enkä tinkiä niistä kiirehtimällä ja hätiköimällä silloin kun sellaiselle ei ollut tarvetta.

Työ alkoi rakentua palasista. Aivan kuten maalauksessa, rakensin työtä joka puolelta pikkuhiljaa, vastoin, että olisin hionut yhden kohdan huippuunsa ennen seuraavaan siirtymistä. Kokonaisuudesta oli alustava työsuunnitelma ja runko, mutta se oli suuntaa antava eikä liikaa sitonut työtä. Se ohjasi ja muistutti työn lähtökohdista silloin, kun työskentely tuntui vaikealta tai en tiennyt miten jatkaa. Suunnitelma antoi rytmää, suuntaa ja rakennetta, mutta ei rajoittanut niin, että olisin lähtenyt liikaa arastelemaan laajemmalle ulottuvaa ajattelua. Pidin fokuksen työn tarkoituksessa ja aihepiirissä, mutta tarkastelin sitä välillä sellaisistakin näkökulmista, joista ei välttämättä ollut suoraa yhteyttä työhön.

Kirjoittamisen järjestys vaihteli ja saatoinkin hypätä luvusta ja kappaleesta toiseen ja takaisin jatkuvasti. Täydensin tekstiä sitä mukaa kun luin kirjallisuutta ja sain lisää ajatuksia ja ideoita. Opinnäytetyöni aihe alussa oli hyvin laaja eikä minulla ollut tarkkaa rajausta tai tutkimusongelmaa selvillä. Se muotoutui pikkuhiljaa alkuvaiheen ajatustyötä tehdessäni. Kirjoitin muistiin paljon mieleeni nousseita ajatuksia, kysyin kysymyksiä ja mietin, halusinko niille vastausta tässä työssä. Ohjaajaltani tuli hyvä huomio – tämän ei tarvitse olla ainoa ja viimeinen tutkimus, eikä tässä tarvitse saada kaikkiin mieltä kiinnostaviin asioihin ratkaisuja ja vastauksia. Tutkimusta voi jatkaa. Olen astumassa valtavan mielenkiintoiseen maailmaan, jossa on loputtomia vaihtoehtoja. Tutkimus on jännittävää!

Ennakoin työn ongelma-alueiksi ja riskeiksi aiheen rajaamisen, ajan, jaksamisen ja haastatteltavien löytämisen. Aiheen rajaus muotoutui luonnollisesti omalla painollaan, kunhan uskalsin aloittaa työn rohkeasti ilman tarkkoja määritelmiä uskoen prosessiin. Aika oli haaste niin kuin sen tiesin olevan. Kokopäivätyö pitkine työmatkoineen vei viikosta jo viisi täyttä päivää, jolloin realistista työaika opinnäytetyölle oli viikon kaksi vapaapäivää. Tämän tiedostaminen oli tärkeää, sillä epärealistinen odotus tehdä opinnäytetyötä joka päivä työstä huolimatta olisi aiheuttanut ainoastaan vältettävissä olevaa stressiä ja näin ollen vaikuttanut negatiivisesti kaikkeen tekemiseen. Tämän vuoksi tein päätöksen tehdä työtä pidemmällä aikaikkunalla. Myös jaksamiseen piti kiinnittää huomiota. Täytyi olla itsetuntemusta ymmärtää, milloin piti ottaa taukoa. Koin opinnäytetyön tekemisen pitkäjänteisenä ja kärsivällisyyttä testaavana projektina, joka ei ollut nopeuskilpailu. Se perustui avoimelle uteliaisuudelle, intohimolle ja itsensä johtamiselle. Tarkoituksella pidetyt vapaapäivät ja hetkittäinen lepo kesken työn antoivat voimia jatkaa ja myös työn laatu pysyi tällöin parempana. Koin riskien ennakkoinnin hyödyllisenä, koska tällöin olin koko ajan tietoinen missä kohdin saatoin kohdata vaikeuksia ja onnistuin mielestäni hyvin välttämään ne.

Haastattelujen aikoihin koin kuitenkin jääneeni jumiin niin lähteiden kuin aikataulustaan venyvien haastattelujen kanssa. Olin ajatellut, että tällainen tunne jumiin jäämisestä saattaa tulla eteeni jossain vaiheessa työtä, mutta en arvannut sen tulevan tässä kohtaa. Lu-

kemani lähteet tuntuivat toistavan itseään tai olevan liian kaukana varsinaisesta aiheestaan. Haastatteluiden vastausten odottaminen jännitti ja ajattelin, joudunko aloittamaan etsinnät uudestaan tai saanko lainkaan kasaan tarpeeksi haastateltavia. Lopulta ohjaajatapaamisessa sain uutta näkökulmaa tekemiseen, sain haastattelut kasaan ja työ alkoi sujua taas uudestaan. Laadukkaan ohjauksen merkitys oli suuri ja näin käytännössä, miten tärkeää oli saada ulkopuolisen asiantuntijan näkemyksiä omaan tekstiin. Se raikasti tekemistä ja antoi inspiraatiota.

Lisäksi ennalta-arvioitujen riskien ja haasteiden ohella ilmeni myös ennakoimaton haaste, joka oli tekstin johdonmukainen luettavuus ja jäsentely. Tämä oli minulle yllättävää, sillä aiemmin yksi vahvuksistani on ollut sujuvan ja hyvän tekstin tuottaminen. Huomasin, ettei tieteellinen teksti sujunutkaan niin itsestään selvästi, vaan tuotettua tekstiä piti muokata, jäsentellä ja pohtia aivan eri tavalla kuin vapaampaa kirjoittamista. Tähän saattoi vaikuttaa asiasta toiseen hyppivä kirjoitustekniikkani, mutta kaikesta huolimatta koin sen itselleni tehokkaimmaksi tavaksi työskennellä, jotta sain työn alussa tietoperustaan tekstiä kasaan myöhempää empiiristä osuutta varten. Näin jälkikäteen kuitenkin ajattelin, että vaikka hyppely onkin minulle luontainen tapa tehdä töitä, saattoi se johtua osittain myös kokemattomuudesta ja osaamattomuudesta rakentaa tieteellistä tekstiä harkitummin. Tietoperustan lopullinen muokkaaminen antoikin todellista haastetta. Tätä huomiota voin hyödyntää tulevaisuuden tutkimuksissani ja kehittää kirjoittamistani selkeämmäksi ja päämäärätietoisemmaksi jo alusta alkaen.

Yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista tavoitteistani opinnäytetyölle olikin haastaa itseni. Minulle oli tärkeää onnistua näin laajassa ja pitkäjänteisessä työssä. Halusin nähdä, kuinka hyvin pystyisin hyödyntämään jo aiemmin oppimaani tietoa ja kuinka paljon saisin prosessissa uutta ajateltavaa ja uutta oppia. Laajasti aiheeseen tutustuen sainkin valtavasti uutta tietoa ja näkökulmia. Myös tiedonhakutaitoni, tieteellisen tekstin lukutaitoni sekä pitkäjänteisen kirjoittamisen rutiinini vahvistuivat. Koko prosessi on tehnyt minut nöyräksi oppimisen ja tieteen edessä. Haluan entistä vahvemmin päästä oppimaan ja tutkimaan näitä aiheita lisää.

Uskon vahvasti, että käytäntöön viettäessä tämän aihepiirin tutkimustuloksilla voi olla todellista merkitystä työelämässä inhimilliseen toisen ihmisen kohtaamiseen, työhyvinvointiin, johtamisen kehittämiseen, konfliktien tehokkaampiin ratkaisuihin, avoimpiin toimintamalleihin ja sitä kautta menestyvämpiin yrityksiin ja lopulta laajemmalle vietyinä menestyvämpiin ja rauhanomaisempiin kansakuntiin. Niin suuri merkitys tunteilla on elämässämme ja siksi niitä kannattaa tutkia ja hyödyntää älykkäästi tukahduttamisen sijaan. Unelmani olisi nähdä työelämässä menestyviä yrityksiä, joissa tunteet ovat aktiivinen osa

johtamisstrategiaa ja niiden ympärillä olisi osaavaa johtamista, tunteiden taitavaa hyödyntämistä ja sitä kautta motivoituneita ja onnellisia työntekijöitä. Tänä päivänä työelämän kiire ja fokus ovat yleensä jossain aivan muualla kuin ihmisten tunteissa, mutta mitäpä jos avain todelliseen menestykseen löytyykin nimenomaan tunnepuolelta? Helsingin Sanomissa Pertti Jarlan piirtämässä Fingerpori -sarjakuvassa vitsaillaan nerokkaasti tunteiden sanoittamisella. Se saa ensin nauramaan, sitten ajattelemaan. Ehkäpä voisimme alkaa oikeiden tuntien ja minuuttien ohella kirjaamaan ylös myös tuntemiamme aitoja tunteita työssä.



Kuva 4. Fingerpori (Helsingin Sanomat 17.8.2017)

Prosessin lopulla olin väsynyt, mutta tyytyväinen. Työn aivan viimeisinä päivinä henkinen ja jopa fyysinen uupumus oli voimakasta, ja työn viimeistely olikin paikoin miltei tuskallista. Puoli vuotta työn parissa oli mennyt valtavan nopeasti. Tunsin edelleen riittämättömyyden tunnetta, osaamattomuutta, kipuilua työn ollessa loppuvaiheessa ja epävarmuutta tulevas-
ta. Silti tunsin kuitenkin suurta iloa ja ylpeyttä saadessani tämän työn päätökseen. En ollut omista tunteistani yllättynyt, sillä olin arvellut etukäteen tuntevani tämänkaltaisia tunteita prosessin aikana. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja tuotti val-
tavasti positiivisia tunteita.

Olen äärimmäisen kiitollinen kaikille haastateltaville, jotka halusivat rohkeasti kertoa tari-
nansa näin arkaluontoisesta aiheesta.

Lähteet

Abraham, R. 1999. The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover. *The Journal of Psychology*, 133, 4, s. 441–455.

Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? *Työelämän tutkimus*, 4, 2, s. 122–136.

Appelbaum, S. H., Bregman, M. & Moroz, P. 1998. Fear as a strategy: effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 22, 3, s. 113–127.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H., 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18, 1, s. 88–115.

Ashkanasy, N. M. 2003. Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy. Research in Multi-Level Issues*, 2, s. 9–54.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. 2001. Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *The Academy of Management Executive*, 16, 1, s. 76–86.

Ashkanasy, N. M. & Dorris, A. D. 2017. Emotions in the Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, s. 67–90.

Backman, J. & Himanka, J. 13.9.2014. Fenomenologia. *Ensyklopedia Logos*. Luettavissa: <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/fenomenologia>. Luettu 2.2.2021.

Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, s. 13–25.

Castro, A. B., Agnew, J. & Fitzgerald, S. T. 2004. Emotional Labor. Relevant Theory for Occupational Health Practice in Post-Industrial America. *AAOHN Journal*, 53, 3, s. 109–115.

Cherniss, C. 2001. Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. *Teoksessa Cherniss, C. & Goleman, D. The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, s. 3–13.

- Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S. & Wang, Z. 2020. We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. Luettavissa: <http://eprints.lse.ac.uk/104058/>. Luettu 14.2.2021.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, s. 23–43.
- Fehr, B. & Russell, J. A. 1984. Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 3, s. 464–486.
- Frost, P. J. 2003. Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business School Press. Boston.
- George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 8, s. 1027–1055.
- Gifford, J. 2015. Getting under the skin of workplace conflict: Tracing the experiences of employees. Survey report. CIPD. London. Luettavissa: https://www.cipd.co.uk/Images/getting-under-skin-workplace-conflict_2015-tracing-experiences-employees_tcm18-10800.pdf. Luettu: 13.1.2021.
- Goleman, D. 1998. What Makes a Great Leader? *Harvard Business Review*. November-December, s. 93–102.
- Goleman, D. 2004. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. January, s. 1–10.
- Goleman, D. 2001. An EI-Based Theory of Performance. Teoksessa Cherniss, C. & Goleman, D. *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, s. 27–44.
- Grandey, A. A. 2000. Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, s. 95–110.
- Hakala, J. T. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltonen, J. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, s. 14–26. PS-kustannus. Jyväskylä.

Helsingin Sanomat 17.8.2017. Fingerpori. Luettavissa: <https://www.hs.fi/fingerpori/car-2000005327967.html>. Luettu 19.4.2021.

Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. University of California Press. Berkeley.

Hodges, S. D. & Myers, M. W. 2007. Empathy. *Encyclopedia of Social Psychology*, 1, s. 296–298.

Huan, L. J. & Yazdanifard, R. 2012. The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1, 1, s. 141–155.

Humphrey, R. H., Pollack, J. M. & Hawver, T. 2008. Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 2, s. 151–168.

Jacobs, R. L. 2001. Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence. Teoksessa Cherniss, C. & Goleman, D. *How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, s. 159–181.

Jeong, H-W. 2008. *Understanding conflict and conflict analysis*. Sage Publications. London.

Jordan, P. J. & Troth, A. C. 2002. Emotional intelligence and conflict resolution in nursing. *Contemporary Nurse*, 13, 1, s. 94–100.

Jordan, P. J. & Troth, A. C. 2004. Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17, 2, s. 195–218.

Juuti, P. 2018. *Huono johtaminen – tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus. Viljandi.

Kannaiah, D. & Shanthi, R. 2015. A Study on Emotional Intelligence At Work Place. *European Journal of Business and Management*, 7, 24, s. 147–154.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G. 2006. Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17, s. 146–162.

- Koppa 2015. Fenomenologinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>. Luettu: 3.2.2021.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum. Helsinki
- Locke, E. A. 2005. Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, s. 425–431.
- Maslach, C. & Leiter, M. 1999. Burnout and engagement in the workplace: A contextual analysis. *Advances in Motivation and Achievement*, 11, s. 275–302.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, s. 397–422.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, 1, s. 226–256.
- Murray, J. P., Jordan, P. J. & Ashkanasy, N. M. 2006. Emotional Intelligence and Team Performance: Does Training Matter? s. 1–22. Luettavissa: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2207_MURRAY_JORDAN_ASHKANASY.PDF. Luettu: 29.1.2021.
- Niedenthal, P. M. & Brauer, M. 2012. Social Functionality of Human Emotion. *Annual Review of Psychology*, 63, s. 259–285.
- Nummenmaa, L. Joulukuu 2013. Toi punastui 😊 Tunteet ja niiden säätely. Aivoaakkoset. Videoitu luento. Aalto-yliopisto. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=D_XoiF1f8ik. Katsottu 1.1.2021.
- Patrick, H. A. 2008. Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7, 4, s. 7–24.

Porter, S. & Brinke, L. ten. 2008. Reading Between the Lies. Identifying Concealed and Falsified Emotions in Universal Facial Expressions. *Psychological Science*, 19, 5, s. 508–514.

Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J-H., Yu, C-S., Chan, K. A., Susana, K. W. Y., Alves, M. G., Lee, C-W., Rahman, Md. S., Ferdausy, S. & van Wyk, R. 2002. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 4, s. 302–326.

Rahman, WAWA. 2016. Empathy and Trust: Into a Better Workplace Environment. *Journal of Business and Economics*, 7, 12, s. 2025–2034.

Rai, A. & Agarwal, U. A. 2018. Workplace bullying and employee silence. A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47, 1, s. 226–256.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. 15th edition. Pearson. Boston.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. 1994. Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37, 1, s. 137–152.

Rousseau, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Russell, J. A. 2003. Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review*, 110, 1, s. 145–172.

Saarinen, M. 2007. *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja mittaaminen*. Väitöskirja. Helsingin Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden laitos, työpsykologia ja johtaminen.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2006. *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Kirjapaja. Helsinki.

Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 3, s. 185–211.

Shonk, K. 1.10.2020. 3 Types of Conflict and How to Address Them. Program on Negotiation. Harvard Law School. Daily Blog. Luettavissa:

<https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict/>. Luettu 1.2.2021.

Skordoulis, M., Koukounaras Liagkis, M., Sidiropoulos, G. & Drosos, D. 2020. Emotional intelligence and workplace conflict resolution: The case of secondary education teachers in Greece. *International Journal of Reseach in Education and Science (IJRES)*, 6, 4, s. 521–533.

Solinger, O. N., Bal, P. M., Hofmans, J. & Jansen, P. G. W. 2016. Bouncing Back from Psychological Contract Breach: How Commitment Recovers over Time. *Journal Of Organizational Behavior*, 37, 4, s. 494–514.

Suoranta, J. 1995. Tekstit, murrokset ja muutos – kolme näkökulmaa laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Sy, T., Côté, S. & Saavedra, R. 2005. The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, s. 295–305.

Tidström, A. 2006. Conflicts When Competitors Cooperate. Exploring Elements of Conflicts from a Business Network Perspective. Doctoral Dissertation. Swedish School of Economics and Business Administration. Luettavissa:

<https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/62/163-951-555-932-4.pdf?sequence=1>. Luettu 23.4.2021.

Tökkäri, V. 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö, s. 64–84. Lapland University Press. Rovaniemi.

Vashisht, R., Singh, K. & Sharma, S. 2018. Emotioanl Intelligence and its Relationship with Conflict Management and Occupational Stress: A Meta-Analysis. *Pacific Business Review International*, 11, 4, s. 30–38.

Wall, J. A. Jr. & Callister, R. R. 1995. Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21, 3, s. 515–558.

Wordreference s.a. Online Language Dictionaries. Luettavissa:
<https://www.wordreference.com/definition/conflict>. Luettu: 29.12.2020.

Yusof, H. M., Kadir, H. A. & Mahfar, M. 2014. The Role of Emotions in Leadership. *Asian Social Science*, 10, 10, s. 41–49.

Zapf, D. 2002. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, s. 237–268.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille

1. Kerro jostain sinun ja alaisesi välisestä konfliktitilanteesta. Mistä konfliktissa oli kyse ja mitkä asiat johtivat konfliktiin?
2. Millainen työsuhteenne tunneilmasto oli ennen konfliktia?
3. Millaisia tunteita tunsit konfliktitilanteessa?
4. Millaisia tunteita luulet alaisesi tunteneen samassa tilanteessa? Mistä asioista päättelit hänen tunnetilaansa?
5. Koitko vastapuolta kohtaan empatiaa vaikeasta tilanteesta huolimatta? Toitko sen ilmi hänelle? Jos kyllä, miten?
6. Olitko yllättynyt omista tunteistasi? Miten?
7. Olivatko alaisesi tunteet erilaisia kuin olisit odottanut?
8. Ilmaisitko tilanteessa todelliset tunteesi vai ilmaisitko jotain muuta? Jos ilmaisit muita kuin aidosti koettuja tunteita, millaisia ja miksi?
9. Miten konflikti olisi voitu mielestäsi estää?
10. Kannustaako organisaatio, jossa tilanne tapahtui, tunteiden vapaaseen ilmaisuun ja tunteista keskusteluun? Jos kyllä, miten? Jos ei, miten se ilmenee?
11. Onko organisaatiossa järjestetty koulutusta tunneälykkyydestä?
12. Miten konfliktia lähdettiin ratkaisemaan? Oliko ratkaisuja etsimässä muita tahoja, kuten HR tai ulkopuolinen sovittelija?
13. Keskusteltiin ratkaisuja etsittäessä tunteista?
14. Muuttuiko työsuhteenne luonne konfliktin jälkeen? Miten?
15. Onko konfliktin jälkeen organisaation kulttuurissa tunteet otettu enemmän huomioon? Oletko itse muuttanut toimintatapojasi konfliktin jälkeen?

Liite 2. Haastattelukysymykset alaisille

1. Kerro jostain sinun ja esimiehesi välisestä konfliktitilanteesta. Mistä konfliktissa oli kyse ja mitkä asiat johtivat konfliktiin?
2. Millainen tunneilmapiiri sinulla oli esimiehesi kanssa ennen konfliktia?
3. Millaisia tunteita tunsit konfliktitilanteessa?
4. Millaisia tunteita luulet esimiehesi tunteneen samassa tilanteessa? Mistä asioista päätelit hänen tunnetilaansa?
5. Koitko vastapuolta kohtaan empatiaa vaikeasta tilanteesta huolimatta? Toitko sen ilmi hänelle? Jos kyllä, miten?
6. Olitko yllättynyt omista tunteistasi? Miten?
7. Olivatko esimiehesi tunteet erilaisia kuin olisit odottanut?
8. Ilmaisitko tilanteessa todelliset tunteesi vai ilmaisitko jotain muuta? Jos ilmaisit muita kuin aidosti koettuja tunteita, millaisia ja miksi?
9. Miten konflikti olisi voitu mielestäsi estää?
10. Kannustaako organisaatio, jossa tilanne tapahtui, tunteiden vapaaseen ilmaisuun ja tunteista keskusteluun? Jos kyllä, miten? Jos ei, miten se ilmenee?
11. Onko organisaatiossa järjestetty koulutusta tunneälykkyydestä?
12. Miten konfliktia lähdettiin ratkaisemaan? Oliko ratkaisuja etsimässä muita tahoja, kuten HR tai ulkopuolinen sovittelija?
13. Keskusteltiin ratkaisuja etsittäessä tunteista?
14. Muuttuiko työsuhteenne luonne konfliktin jälkeen? Miten?
15. Onko konfliktin jälkeen organisaation kulttuurissa tunteet otettu enemmän huomioon? Oletko itse muuttanut toimintatapojasi konfliktin jälkeen?