

**"KYLLÄ PUHEET JA TEOT
PITÄIS OLLA TASAPAINOSSA"**

Tunnejohtaminen lähiesimiestyössä

Vuokko Sivula

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Sosiaali- ja terveysalan ke-
hittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi amk- tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

SIVULA, VUOKKO:

”Kyllä puheet ja teot pitäisi olla tasapainossa”

Tunnejohtaminen lähiesimiestyössä

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Huhtikuu 2013

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä tunnejohtamisesta kehitysvammahuollon palvelurakennemuutosta. Opinnäytetyön aihevalinta perustui henkilöstöjohtamisen haasteisiin muutoksessa sekä omaan kiinnostukseeni tunnejohtamisen vaikutuksista lähiesimiestyössä.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kuvata miten tunnejohtaminen näkyy lähiesimiesten johtamistyössä. Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia esimiehet näkevät tunnejohtamisella olevan. Miten lähiesimiehet kokevat muutoksen johtamisen.

Opinnäytetyö oli lähestymistavaltaan laadullinen ja aineisto kerättiin teemahaastattelulla viittä lähiesimiestä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyön keskeisiksi tunnejohtamisen tuloksiksi nousivat itsetuntemus, itsehallinta ja sosiaaliset kyvyt. Itsetuntemukseen liittyy keskeisesti tietoisuus omista tunteista ja niiden merkityksistä. Lähiesimiesten oma motivoituminen oli myös merkityksellinen. Itsehallinnan osalta oman toiminnan johtamisen tasapaino, itsekuri ja itseluottamus, erilaisten konfliktitilanteiden hallinta ja kyky motivoida henkilöstöä nousivat keskeisesti esiin. Sosiaalisten kykyjen osalta korostui taito ymmärtää ja kohdata työntekijöitä yksilöinä sekä taito kehittää toimintaa yhdessä. Lisäksi lähiesimiehen oman toiminnan tavoitteellisuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus oli merkittäviä tekijöitä työyhteisön toiminnassa ja kehittämisessä. Näissä korostuivat avoin vuorovaikutus, luottamus, empaattisuus ja toisen työn arvostaminen.

Tulokset osoittivat, että lähiesimiehet kokivat tunnejohtamisen merkitykselliseksi jokapäiväisessä arkijohtamisessa. Tulosten mukaan itsetuntemuksen ja erilaisten konfliktitilanteiden hallinnassa oli kehittymistarpeita.

Asiasanat: tunnejohtaminen, itsetuntemus, itsehallinta, sosiaaliset kyvyt

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

SIVULA, VUOKKO:

Speaking and Doing Must Be in Balance

Emotion-Based Management in an Immediate Superior`s Work

Master's thesis 53 pages, appendices 3 pages

April 2013

The purpose was to describe an immediate superior`s experiences and views in emotion-based management about structural change of care of the people with a disability. The subject for this thesis based on challenges of leadership in change and my own interests of effects in emotion-based management.

The aim was to describe how the emotion-based management appears in an immediate superior`s work. What kind of challenges and possibilities the emotion-based management has. How they experience the management of the structural change.

The thesis study is qualitative. The material was collected by interviewing five immediate superiors. The interviews were completed individually. Data were analysed with content analysis.

The central findings were self-knowledge, self-control and social capabilities. The self-knowledge involves the awareness of one`s own emotions and their meaning. The immediate superior`s motivation was outstanding. The self-control involves the balance of action, self-discipline, self-confidence, control of conflicts and the talent to motivate one`s own staff. Social capabilities emphasise talents to understand the staff`s needs and meet them one-to-one. It also involves the skill to develop the actions in co-operation with the staff. The target and future oriented skills were significant in work community and development of work actions. The emphasis was in open interaction, trust, empathy and appreciation of others` work.

In conclusion the immediate superiors experienced the emotion-based management meaningful in everyday leadership. According to the results there was a need to degenerate the skills of self-knowledge and to have the ability to control various conflicts.

Key words: emotion-based management, self-knowledge, self-control, social capabilities

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ KEHITYSVAMMAHUOLLON TOIMIALUE	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	11
3.1	Tunnejohtaminen	11
3.1.1	Itsetuntemus.....	12
3.1.2	Itsehallinta	14
3.1.3	Motivoituminen	15
3.1.4	Empatia	16
3.1.5	Sosiaaliset kyvyt.....	17
3.2	Muutos.....	17
3.2.1	Muutosprosessi.....	17
3.2.2	Muutos ja tunteet	18
3.3	Tunnejohtamisen liittyviä väitöskirjoituksia.....	19
3.3.1	Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa	19
3.3.2	Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä	20
3.3.3	Tunneälytaidot ikäjohtamisessa.....	21
3.3.4	Tunneälytaidot- Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi	21
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	23
5	OPINNÄYTETYÖN METODOLOGIA.....	24
5.1	Menetelmälliset lähtökohdat.....	24
5.2	Aineistolähtöinen sisällön analyysi.....	25
6	TULOKSET	30
6.1	Itsetuntemus.....	30
6.2	Itsehallinta	32
6.3	Sosiaaliset kyvyt	37
7	K ESKEISET TULOKSET	40
7.1	Lähiesimiesten kokemuksia tunnejohtamisesta osana lähiesimiestyötä.....	40
7.2	Lähiesimiesten kokemuksia tunnejohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista.....	42
7.3	Muutoksen johtamisen haasteet	43
8	POHDINTA	44
8.1	Tulosten tarkastelua	44
8.2	Eettisyys	45
8.3	Luotettavuus	45
8.4	Jatkotutkimushaasteet.....	47

LIITTEET.....	51
Liite 1. Teemahaastattelun teemat.....	51
Liite 2. Tiedote teemahaastatteluun valituille.....	52
Liite 3. Suostumus teemahaastatteluun	53

1 JOHDANTO

Työyhteisöjen johtaminen on viime vuosikymmenien aikana muuttunut hyvin paljon. Nummelin (2007, 62) kuvaa, miten työorganisaatioita nykyisten johtamisteorioiden mukaan tulee tarkastella ihmisten välisistä suhteista muodostuvina, monimutkaisina, avoimina ja määrittymättöminä verkostoina, joissa keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen ovat tämän päivän johtamistyön keskeisiä elementtejä. Samoja asioita Goleman (2006, 45) painottaa johtamisessa, korostaen menestyksen kannalta keskeisten tunteiden tärkeyttä jokaisella työpaikalla ympäri maailmaa. Juuti (2005, 25) tuo esiin, miten organisaatiossa auktoriteetti muodostuu monesti asiantuntijuudesta eikä esimerkiksi hallinnollisesta osaamisesta tai virka-asemasta. Ihmisen merkitys organisaatiossa määrittyy sen mukaan, miten lähiesimies toimii yhteistyössä muiden ihmisten kanssa.

Juuti (2007, 85) painottaa tunteiden merkitystä työyhteisöissä. Organisaatiot muodostavat kontekstia tunteille, joita kokevat kaikki työyhteisön jäsenet, myös esimiehet. Esi- miesten tunteet vaikuttavat heidän omiin tekemisiinsä, mutta myös heidän työyhteisönsä ilmapiiriin. Johtamisen kautta vaikutetaan työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin, johon keskeisesti kuuluvat tunteet. Tunteilla ja vallitsevilla tunnetiloilla on todettu olevan vaikutusta yksilön ja organisaation kykyyn oppia uutta tietoa ja samalla kehittää osaamistaan. Kolarin (2010) väitöskirjan tulokset vahvistavat näitä näkemyksiä. Tulokset osoittavat, että tunneälykäs johtaja vahvistaa henkilöstönsä myönteisiä tunteita, voimaannuttaa heitä sekä tunnistaa omat kasvutarpeensa.

Kehitysvammahuollon toimialueella puhaltavat muutoksen tuulet ison kehitysvammahuollon palvelurakennemuutoksen myötä. Muutos tuo työyhteisöön ja sen jäseniin omalta osaltaan myös erilaisia tunteita ja tunnetiloja. Muutos ei tapahdu pelkästään paperilla vaan ihmisten mielissä. Muutoksessa on olemassa paljon faktoja, mutta niiden merkitys on jokaiselle yksilölle erilainen. Isoissa muutosprosesseissa johtaminen linkittyy asioihin liittyvien yhteisten merkitysprosessien johtamiseen. Merkitykset syntyvät ajatteleamalla ja ajattelu jalostuu vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. Muutoksessa on tärkeä, että mahdollisimman moni henkilöstöstä pääsee osallistumaan ja miettimään muutoksen tarkoitusta. Tällöin syntyy mahdollisimman monenlaista ajattelua. Ajattelu motivoi ihmisiä kehittämään omaa työtään ja lisää heidän itseohjautuvuuttaan. Parhaita

muutoksen työkaluja ovat yhdessä ajattelemisen työkalut, jolloin asiat muuttuvat konkreettisiksi toiminnoiksi. (Kaski & Kiander 2005, 57-58, Ylikoski & Ylikoski 2009, 14-17.)

Yksilön kannalta keskeiseksi näkökulmaksi toiminnan muuttuessa nousee se, millaiseksi hänen oma tilanteensa muuttuu, haluaako mukautua kyseiseen muutokseen vai en, ja onko riittävästi osaamista ja valmiuksia. Tällaisia henkilökohtaisia arviointeja tekee jokainen muutoksessa oleva henkilö. Myös koko työyhteisön reaktiot muutokseen ja sen viestintään ovat ainutkertaisia, joissa näkyy sisäisten tulkintojen yhteisvaikutus. Esimiehen rooli muutoksessa korostuu. Hän toimii erilaisten yhteyksien, merkitysten ja suhteiden luoja organisaatiossa ja ikään kuin yhtymäkohtana organisaation ylemmälle ja alemmalle tasolle. Muutos vaatii monesti vaikeiden asioiden ja tilanteiden ymmärtämistä ja niissä rakentavasti toimimista. Muutoksen tuomat erilaiset näkökulmat luovat jännitteitä, jotka sisältävät paljon energiaa. Esimiehen tehtävänä on saada energia suunnattua positiiviseksi energiaksi uuden todellisuuden rakentamiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73-75.)

" Ihmiset eivät muista mitä Sinä olet tehnyt. Ihmiset eivät muista mitä Sinä olet sanonut. He muistavat ne tunteet, joita sinä olet heissä herättänyt." (Juuti 2007, 104.) Edellä kuvatut sanat kertovat mielestäni osuvasti sen, että tunteet ovat aina läsnä ja niillä on merkitystä kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä työssä että työn ulkopuolella. Viime vuosina on alettu puhumaan tunnejohtamisesta ja sen merkityksestä johtamistyössä. Muutoksen johtamisessa lähiesimiesten vaatavuus ja haasteellisuus lisääntyy. Löytyisikö tunnejohtamisen saloista lähiesimiehille avainta muutoksen johtamisen haasteisiin. Aihe kiehtoi itseäni, joten valitsin opinnäytetyöni aiheeksi tunnejohtamisen tarkastelun osana lähiesimiestyötä. Olen valinnut näkökulmaksi Daniel Golemanin (2006) määrittelemät tunneälyn osa-alueet: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lähiesimiesten tämänhetkisiä kokemuksia ja näkemyksiä tunnejohtamisesta kehitysvammahuollon palvelurakennemuutoksessa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ KEHITYSVAMMAHUOLLON TOIMIALUE

Kehitysvammahuollon palvelurakennemuutos käynnistyi Pirkanmaalla vuonna 2008. Pirkanmaan sosiaalipalvelujen kuntayhtymä lakkautettiin 1.1.2009 ja vaativien kehitysvammapalvelujen järjestäminen yhdistettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään. Laitoshoido ja kehitysvammapoliklinikka yhdistettiin osaksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä (PSHP) ja asumispalvelut, työ- ja päivätoiminta, perhehoito ja kuntoutusohjaus siirtyivät kuntien omaksi tai yhteistoimintasopimuksella kuntien kesken järjestettäväksi toiminnaksi.

Valtioneuvoston periaatepäätöksillä (21.1.2010 ja 8.11.2012) kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palveluiden järjestäminen ja laitosasumisen loppuminen vuoteen 2020 mennessä tulevat muuttamaan laitoshoidon palveluita huomattavasti toisilaisiksi. Toiminta supistuu määrällisesti paljon pienemmäksi, ja palvelut muuttuvat haastavimmiksi erityispalveluiksi. (STM 2012:15.)

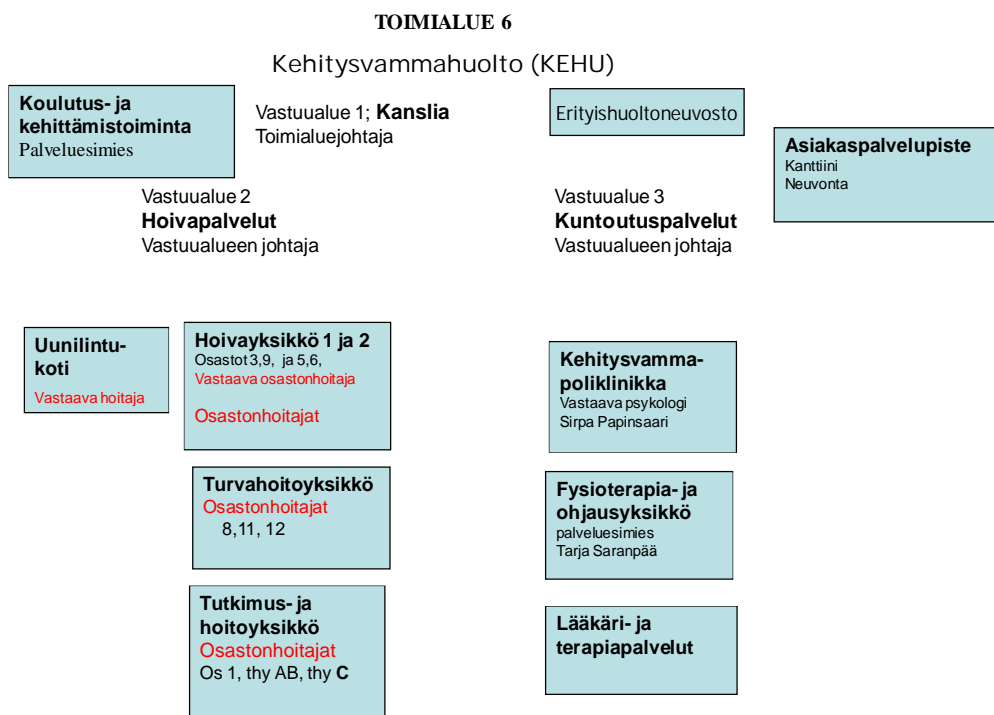
Palvelurakenteen uudistus edellyttää uudenlaista toimintatapaa eri yhteistyötahojen kanssa, jotta palvelujen tuottaminen muodostuu saumattomaksi. On tärkeää, että erityishuollon asiakkaiden palveluketjut ovat toimivat, henkilöstön osaaminen vahvaa ja asiakkaiden palvelutasolle luodaan mahdollisuudet kehittyä yhtäläisesti ja tasaisesti koko Pirkanmaan alueella. Kunnat ovat käynnistäneet rakennushankkeita kehitysvammaisille henkilöille asumisenrahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) tuella. (Kehitysvammahuollon alueellinen suunnitelma Pirkanmaalla, 2010.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kehitysvammahuollon toimialueen toiminta muuttuu tulevaisuudessa määräaikaiseksi kuntoutukseksi ja laitosasuminen loppuu. Lisäksi kehitetään uudenlaisia asiakkaan luo vietäviä palveluita. Kehitysvammahuollon toimialueen laitospaikat vähenevät yhteen kolmasosaan noin 80-90 paikkaan. Uudet kuntoutusta tukevat tilat tulevat Nokialle Pitkäniemen alueelle vuoteen 2015 mennessä. Laitoskuntoutukseen tulee erityispalveluita tarvitsevat asiakkaat, jotka tarvitsevat heidän omaa arkeaan tukevaa kuntoutumista ja elämönhallinnan tukea. Verkostoyhteistyön merkitys lisääntyy alan osaajien, oppilaitosten ja kuntien peruspalveluiden kanssa. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat välttämättömiä asiakkaiden arjen tukemisessa kaikilla palvelutasoilla. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2012-2015, kehitysvammahuollon toimialueen tulevaisuusohjelma.)

Kehitysvammahuollon toimialue on oma toimialueensa sairaanhoitopiirissä ja toimii erikoissairaanhoidon organisaatiossa (kuvio 1) tuottaen kehitysvammahuollon erityis- palveluita. Kehitysvammahuollon organisaatiokaaviossa (kuvio 2) näkyy miten lähesi- miehet sijoittuvat organisaatiossa.



KUVIO 1. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio



KUVIO 2. Toimialue 6 organisaatiokaavio

Kehitysvammahuollon palvelurakennemuutoksessa on henkilöstörakennetta madallettu osittain. Vastaavien osastonhoitajien määrää on jo vähennetty ja lähivuosina vastaavien osastonhoitajien taso organisaatiossa tulee ehkä kokonaan häviämään. Tämä tarkoittaa sitä, että osastonhoitajat ovat suoraan vastuualuejohtajan alaisuudessa.

Olemme isossa myllerryksessä. Muutoksen läpiviemisessä lähiesimiesten rooli on merkittävä. Henkilöstö tarvitsee paljon tukea suunnatessaan tulevaisuuteen. Jokaisen suhtautuminen muutokseen on yksilöllistä. Jotkut suuntaavat tulevaisuuteen innokkaasti, osa kuitenkin miettii tulevaisuuttaan. Nykyisten hoivaosastojen toiminta tulee loppumaan ja tuleva toiminta koetaan osittain liian haasteelliseksi tulevaisuudesta. Henkilöstö tarvitsee monenlaista tukea, tietoa ja aikaa omille päätöksilleen. Tässä opinnäytetyössä käytän esimiehestä sanaa lähiesimies, ja se tarkoittaa oman osastonsa osastonhoitajaa tai vastaavaa asemaa organisaatiossa.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

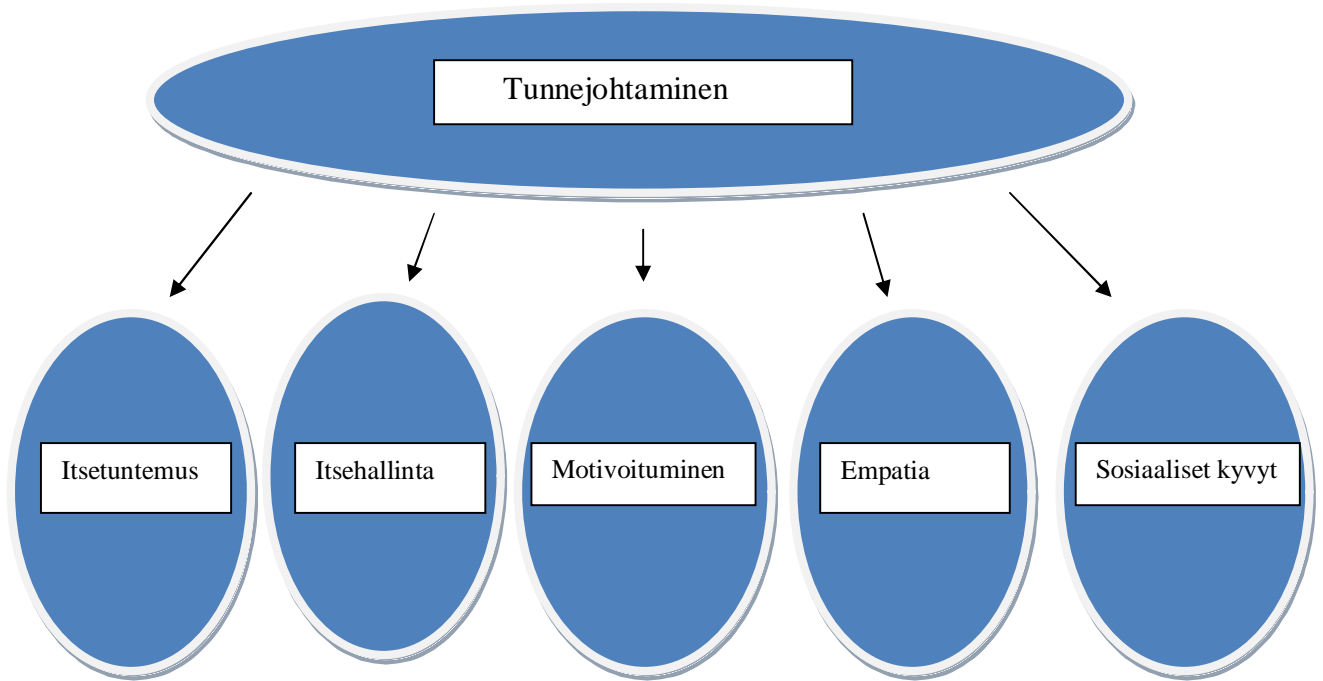
3.1 Tunnejohtaminen

Tunnejohtamisen on toimintatapa, miten johtaja kannustaa työntekijöitään yhdessä käsittelemään työn esiintuomia vaikeitakin tunteita. Toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen on johtamistyön keskeinen ydin ja edellytys vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen kehittymiselle. Tunnejohtamisen keskeiset alueet ovat omien tunteiden tiedostaminen, hyväksyminen ja käsitteleminen, kyky motivoida itseään, ymmärtää toisten tunteita sekä luoda ja ylläpitää toimivia ihmissuhteita. (Paasivaara 2010, 81-82.)

Goleman (2006, 41-43) puhuu tunnetaidoista, jotka ovat opittuja ja tunneälyyn perustuvia kykyjä. Näiden avulla ihminen pystyy normaalia parempiin suorituksiin. Pelkkä tunneäly ei tuo kennellekään tunnetaitoja, vaan näiden taitojen oppiminen vaatii tunneälyn osa-alueiden hallintaa. Goleman (2006) jakaa tunneälyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, itsehallintaan, motivoitumiseen, empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin.

Saarinen (2001, 25-26) puolestaan kuvaa tunneälyä taktiseksi taidoksi, jota tarvitaan ”tässä ja nyt”, jota tarvitaan nimenomaan nopeasti muodostuvissa tilanteissa. Hän määrittelee tunneälyn viideksi päätekijäksi intra- ja interpersonaalinen tunneäly, sopeutuminen, paineensieto ja yleinen hyvinvointi. Lisäksi hän kuvaa 15 tunneälyn osatekijää, jotka näkyvät asenteissa, ajattelussa ja toimintatavoissa. Näihin kuuluvat itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys, itsensä toteuttaminen, sosiaalinen vastuu, vuorovaikutus, empatia, todellisuudentaju, ongelmanratkaisu, joustavuus, stressinsieto, impulssin hallinta, optimismi ja onnellisuus.

Monet asiat linkittyvät kiinteästi toisiinsa ja tunteet ovat kaikessa läsnä. Tässä opinnäytetyössä tunnejohtamisella (kuvio 3) tarkoitetaan itsetuntemuksen, itsehallinnan, sosiaalisten kykyjen, motivoitumisen ja empatian käyttöä johtamistyössä. Näiden merkitys korostuu vielä muutosjohtamisessa, jolloin esimiehen ja henkilöstön tunnepurkaukset ovat herkässä.



KUVIO 3. Tunnejohtaminen

3.1.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus on tietoisuutta omista tunteista, vahvuuksista, heikkouksista ja toimintaa ohjaavista motiiveista. Ihmiskäsitys on yksilön näkemys millaisia ihmiset ovat ja miten he käyttäytyvät. Käsitys muodostuu ihmisen lähipiirin kokemuksista. Minäkäsitys on omista fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista ominaisuuksista muodostunut kokonaiskäsitys. Sen perusta rakentuu lapsuudessa, mutta se muuttuu koko elämän ajan. Jokaisella ihmisellä on ainutlaatuinen persoonallisuus, jonka kautta minäkäsitys, minäkuva ja identiteetti kehittyvät. Minäkuva vaikuttaa siihen, millainen ihminen on työntekijänä. Myönteinen minäkuva auttaa meitä hahmottamaan omat vahvuutemme ja rajoituksemme realistisesti. Jos emme näe heikkouksiamme, emme voi myöskään muuttua. Kielteinen minäkuva voi näkyä siten, että ihminen näkee itsessään vain hyviä puolia. Hän on aina oikeassa ja vain hänen tapansa tehdä työtä on oikea. Minäkäsitys voi olla myös välinpitämätön, jolloin ihminen ei puutu asioihin, kuulee mitä haluaa, koska ei halua puuttua ongelmiin. Jos minäkäsitys on häilyvä, ihminen siirtää omat voimattomuuden tunteensa vaikkapa työtoveriinsa välttääkseen tuntemasta omaa voimattomuuttaan esimerkiksi työhön. (Paasivaara 2009, 37-38, 40; Goleman 2006, 42.)

Tietoisuus itsestä on tietoisuutta omista ajatuskaavioistamme ja käsityksistämme. Tiedostamme oman mielentilamme vaikuttavan johonkin vihastumiseen tai miellyttävään tunteeseen, synnä ei ole toinen ihminen. Omat tunteemme ja niistä kumpuavat tunte-

mukset ovat aina osa meitä itseä, mutta niitä on monesti vaikea tuoda tietoiseen mieleemme. Tunnelukutaito on kykyä tunnistaa ja nimetä omia tunteitaan laittamatta niitä toisten syyksi tai kannettavaksi. Itsensä tuntemisessa on kyse siitä, että ihminen alkaa nähdä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ihminen alkaa elämään omaa elämäänsä silloin, kun hän antaa aitojen tunteiden johtaa itseään. (Paasivaara 2009, 39.)

Järvinen (2009, 69-70) korostaa palautteen antamisen merkitystä työelämässä. Oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta sillä on ratkaiseva merkitys. Esimies voi työn kautta korjata minäkäsitystään ja lisätä itsearvostustaan. Jos esimiehellä on heikko itsetunto ja kielteinen suhde itseensä, hän voi kuitenkin työn kautta saada onnistumiskokemuksia ja myönteistä palautetta. Vastaavasti kuitenkin kielteinen palaute ja epäonnistumiset voivat heikentää itseluottamusta.

Itsetuntemuksen reflektoinnissa on keskeisenä asiana kysyminen ja ihmettely, jolloin asiat alkavat näkyä uudella tavalla. Asioiden reflektointi auttaa vapautumaan rutiininomaisista toiminnoista ja niiden tilalle pääsee ihmisen omat käsitykset ja uskomukset (kuvio 4). Näin käyttäytyminen muuttuu, varmuus omista ratkaisusta saa tilaa ja itsearvostus pääsee kasvamaan. (Nummelin 2007, 43-44.)

1	Tilanteet, jotka koen toistuvasti hankalina
2.	Fyysiset muutokset näissä tilanteissa
3.	Tunteet, jotka näissä tilanteissa syntyvät
4.	Toiminnan ja käyttäytymisen muutokset näissä tilanteissa
5.	Ajatukset, joita tilanteet synnyttävät: <ul style="list-style-type: none"> • Mitä ajattelen itsestäni? • Mitä ajattelen tunteistani? • Mitä ajattelen muista ihmisistä?
6.	Ymmärtäminen <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tunnenerkityksiä tilanteet ja ihmiset ovat minussa herättäneet? • Mistä tässä kokemuksessa on kysymys? • Mitä tilanne minulle pohjimmiltaan merkitsee? • Mitä vaihtoehtoisia toiminta-, ajattelu- ja suhtautumistapoja kokeilen vastaavassa tilanteessa?
7.	Uusien ajattelu- ja toimintamallien kokeileminen käytännössä?
8.	Arviointi

KUVIO 4. Itsetuntemuksen kehittämisvaiheet Nummelinin (2007) mukaan

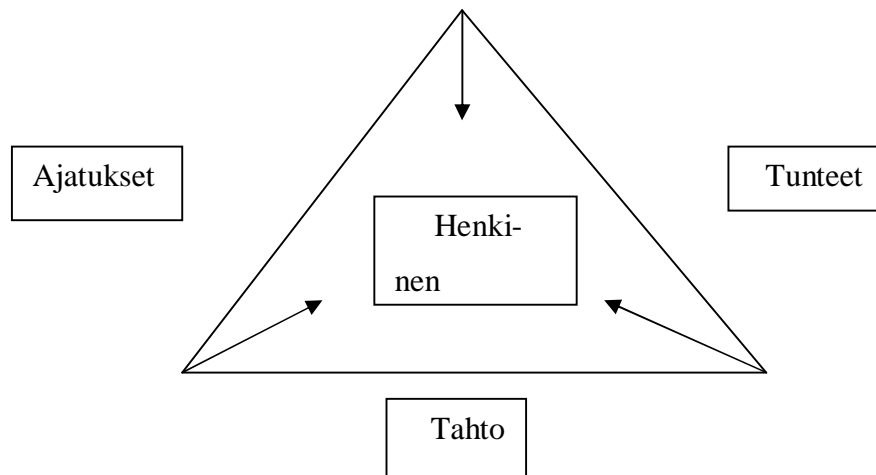
Saarinen (2007, 75) kuvaa tunnejohtamisessa itsetuntemuksen olevan sosiaalista arviointia tekojensa vaikutuksista. Esimiehen tulee tiedostaa, mihin asemaan hän kritiikillään toisen asettaa. Miten omat tunnetilat, ilmeet, eleet voivat vaikuttaa toiseen henkilöön

3.1.2 Itsehallinta

Itsensä hallinnan tavoitteena on vaikuttaa omiin ajatuksiinsa. Kun käsitys omasta itsestä muuttuu oman elämänsä päättäjänä, oma suhtautuminen myös toisiin ihmisiin muuttuu avoimemmaksi. Itsetuntemus on kyky tunnistaa omia käyttäytymistottumuksia, omia hyviä ja huonoja puolia sekä persoonallisuuspiirteitä. Tällöin ihminen on myös tietoinen omista tunnetiloistaan, voimavaroistaan ja mieltymyksistään. Itsehallinta on tervettä itsekkyyttä, johon kuuluvat toisten huomioon ottaminen ja vastuullisuus.

Itseluottamus näkyy varmuutena omasta arvosta ja pätevydestä. Tällaiset ihmiset ovat päättäväisiä ja tekevät perusteltuja ratkaisuja paineista ja epävarmuudesta huolimatta. He käyttäytyvät itsevarmasti, uskaltavat esittää erilaisia näkökantoja asioihin ja heillä on karismaa. (Goleman 2006, 88.) Saarina (2007, 75) kuvaa esimiestä mielialojen välittäjäksi, jonka tehtävänä on ehkäistä ja säädellä tunteita nostattavia tapahtumia työpaikalla.

Itsehallintaan tarvitaan kykyä tunnistaa omat rajansa, kykyä analysoida omaa johtamistoimintaansa ja kehittää sitä. Itsensä hyvin tunteva johtaja osaa taistella uupumista, urautumista ja kyllästymistä vastaan sekä kykenee saamaan työn ja vapaa-ajan välille hyvän tasapainon. Itsensä kokonaisvaltainen johtaminen on itseensä kohdistuvaa vaikuttamista ja tiukkaa itsensä ohjaamista, jonka tavoitteena on vastuun ottamista itsestä ja muista. Itsensä johtamisen ydin on itsetuntemuksen lisääntyminen. Itsehallinta on vastuullista toiset huomioon ottavaa vuorovaikutusta. Ihmisen olemusta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, joista yksi on triadinen näkökulma (kuvio 5): ajatukset, tunteet ja tahto. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen auttaa esimiestä kehittämään ammatti- ja johtamistaitojaan. Tämä lisää myös herkkyyttä ottaa vastaan palautetta. (Salmimies 2008, 21-23; Paasivaara 2010. 33-34.)



KUVIO 5. Triadinen näkökulma, mukaeltu Salmimiehen (2008) kuvasta

Salmimiehen (2008, 21-23) mukaan ihmisen henkinen kypsyys näkyy, kun nämä kolme perusulottuvuutta on tasapainossa ja se auttaa rakentamaan itselle mielekästä elämää ja menestymistä. Opettelemalla tuntemaan itsensä ja ohjaamalla itseään voi löytää itsensä toteuttamisen keinot ja omat vahvuutensa.

Ihmisellä on tietoinen ja tiedostamaton mieli. Tietoinen mieli pitää sisällään tiedot, taidot, visiot, päämäärät ja tavoitteet. Tiedostamaton mieli kuvaa vuorovaikutusta, normit, tunteet, uskomukset, asenteet ja arvot. Tietoisuustaidot helpottavat onnistumista itsensä johtamisessa. (Salmimies 2008, 21-23.)

3.1.3 Motivoituminen

Motivoitumisen tekijöitä ovat kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi. Motivoitumiseen tarvitaan tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat ja auttavat päämäärien saavuttamista. Jos ihminen on kunnianhimoinen, hänellä on halua kehittyä ja pyrkiä parempiin suorituksiin. Aloitekyky antaa valmiutta ja rohkeutta tarttua uusiin tilaisuuksiin ja haasteisiin, sitoutuminen auttaa sitoutumaan esim. organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Ihmiset, jotka ovat optimisteja, pyrkivät tavoitteisiinsa esteistä huolimatta ja motivoituvat jo onnistumisen toivosta. (Goleman 2006, 42, 147.)

Nummelin (2007, 28-29) kuvaa motivaation muodostuvan myönteisten tunnekokemusten kautta, jossa keskeisinä tekijöinä ovat työpaikan hyvät ihmissuhteet. Esimiehen

rooli on motivaation kehittymisessä ja ylläpitämisessä keskeinen. Työyhteisön toisia tukeva ja kannustava ilmapiiri luo innovaatioita.

3.1.4 Empatia

Empatiaa kuvataan ihmisen sosiaalisesti tutkaksi, jossa ydin on tunteiden havaitsemisessa ilman sanoja. Tunnetaitojen, etenkin itsetuntemuksen avulla ihminen kykenee tulkitsemaan pienistä vihjeistä toisten tunnetiloja. Jos emme ymmärrä omia tunteitamme, emme kykene ymmärtämään toistenkaan tunnetiloja. Tunnetaitojen puuttuminen vaikeuttaa sosiaalista kanssakäymistä, jolloin toisten tunnetilat jäävät huomioimatta. Tällainen tilanne saatetaan tulkita töykeänä ja piittaamattomana käytöksenä. Empatian perusedellytys on siis itsetuntemus ja siinä omien tunteiden kehollisten merkkien havaitseminen. Sosiaalisten tilanteiden sujuvuus ja hallinta riippuu toisten tunteiden hallinnasta, jolloin kahden henkilön välisessä keskustelussa heidän kehonsa, liikkeet, asennot, äänenpaino, puhenopeus jne. pyrkivät yhteiseen rytmiin. Tällainen jäljittely ulottuu tietoisuuden ulkopuolelle ja sitä ohjaa aivojen säätelymekanismit. (Goleman 2006. 161-163.)

Sosiaalisten perustaitojen hallinta ja samalla kyvyt tunnetaitoihin vaihtelevat paljon eri ihmisten kesken. Työelämässä sosiaalisille taidoille empatia on kaiken perusta. Goleman (2006) jakaa sosiaaliset taidot viiteen osa-alueeseen, joita ovat muiden ymmärtäminen, palvelualltius, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyväksikäyttö sekä yhteisötuntuma. (Goleman 2006, 164.)

Paasivaara (2010, 15) määrittelee sosiaalisiksi taidoiksi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, empaattisuus, ystävällisyys ja yhteistyövalmiudet. Hän painottaa myös keskustelutaitoja, kielitaitoa ja kulttuuritietämystä. Leppänen ja Rauhala (2012, 25-26) kuvaavat nykyajan psykologian olevan tiedettä, joka tutkii ihmisen tavoitteellista toimintaa, johon kuuluvat mielen sisäiset ilmiöt ja ulkoisesti havaittava käyttäytyminen. Mielen sisäisiä ilmiöitä ovat mm. tunteet, havaitseminen, ajattelu ja muisti ja ulkoisesti havaittavaa käyttäytymistä ovat ilmeet, eleet, puhe, kehon kieli, sydämen syke ja hengitys. Näin ihmisen kaikki toiminta on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa.

3.1.5 Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalinen kyvykkyys on ihmisten tunteiden taitavaa käsittelyä, joka muodostaa pohjan useille tunnetaidoille. Näihin kuuluvat tehokkaiden suostuttelutapojen käyttäminen, selkeiden ja vakuuttavien viestien lähettäminen, erimielisyyksien sovittelu, ihmisten innostaminen ja ohjaaminen sekä muutosten alullepano ja hallinta. (Goleman 2006, 199.)

Esimies vaikuttaa muihin joka hetki ollessaan työssä. Työntekijät tulkitsevat esimiehen käyttäytymisestä, miten heitä työpaikalla arvostetaan ja miten koko työyhteisöllä menee. Esimiestyö on vaikuttamista, jolla lisätään luottamusta, viestitään rehellisesti ja myönteisesti sekä kuunnellaan arvostavasti. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla viestinnällään työyhteisön ilmapiiriin rakentavasti tai heikentävästi. Sanaton viestintä, ilmeet, eleet sekä äänensävy ja kehonkieli ovat vuorovaikutuksessa keskeisiä elementtejä, joiden merkitys on paljon suurempi kuin sanallinen vuorovaikutus. (Kaiku-palvelut 2009, 40.)

Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa. Mitä enemmän meillä on ihmisten välisiä suhteita, erilaisia verkostoja ja yhteyksiä, se lisää sitoutumista ja yhteistyötä. Tätä kuvataan usein sosiaalisiksi pääomaksi. Sen johtaminen edellyttää avointa keskustelua, toimintatapojen ja asioiden kyseenalaistamista ja luottamuksen syntymistä. Tärkeää on kuitenkin pitää yllä työsuhteita. Ihmissuhteiden hoitaminen ei kuulu työpaikalle ja ne tulee erottaa työstä. (Kärkkäinen 2005, 31-35.)

3.2 Muutos

3.2.1 Muutosprosessi

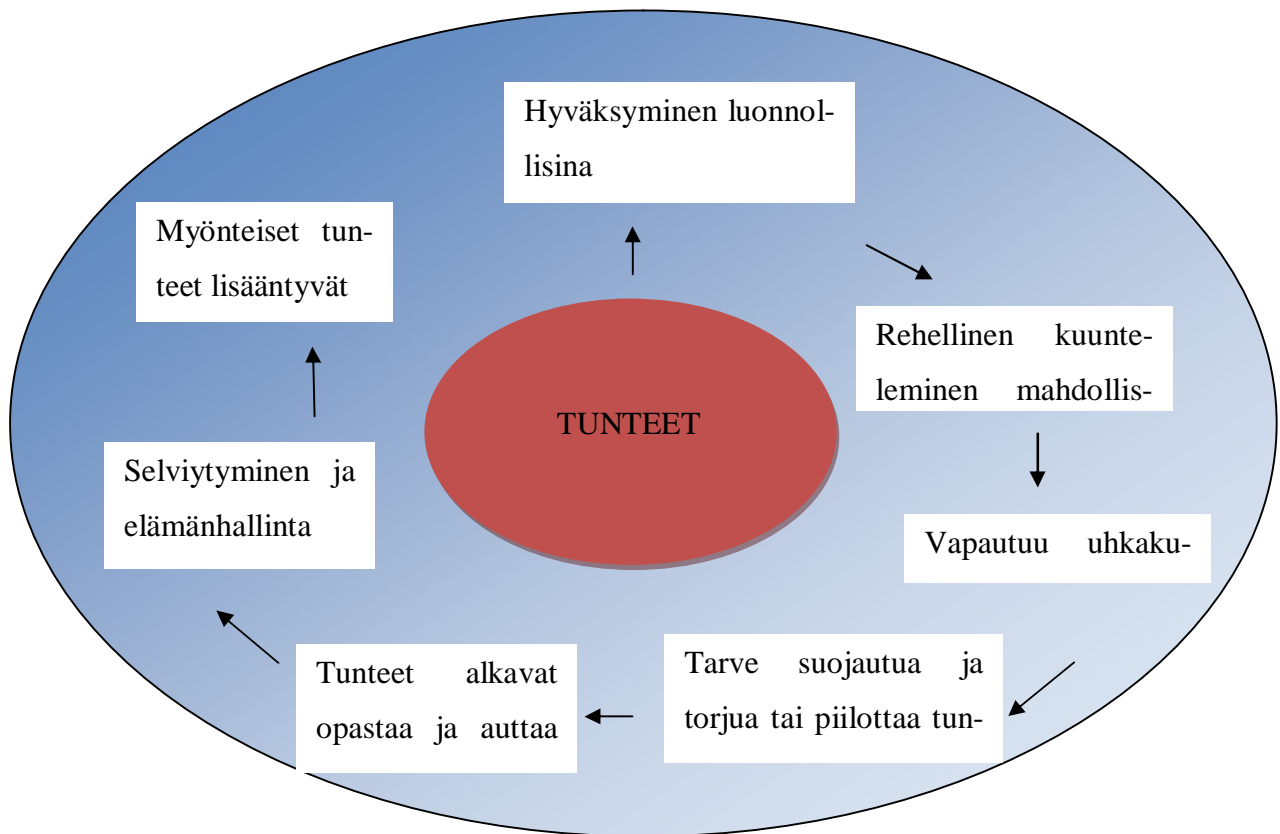
Onnistuneen muutoksen johtamisen ja etenemisen avaintehtävät voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Perustan luomisvaiheessa luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta, vaikutuksista ja riskeistä, luodaan uusi visio ja perusteet sekä konkretisoidaan muutokselle asetetut tavoitteet. Käynnistystoimien tehtävänä on sujuva liikkeellelähtö kaikilla halu

tuilla osa-alueilla, luodaan innostusta, sitoutumista sekä johdetaan muutosvastarintaa heti alkuvaiheesta lähtien oikein. Hallittu eteneminen sisältää pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arjesta. Keskeistä etenemisvaiheessa on uusien alkavien tehtävien ja päättyvien asioiden linkittyminen, onnistumiskokemusten hyödyntäminen ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt ja lopputulos kirkastuvat. Nämä vaiheet ilmenevät lähes kaikissa muutosprosesseissa, mutta eivät ole tarkkarajaisia. Hyvin tyypillistä onkin, että edellisten vaiheiden tehtävät jatkuvat läpi koko muutosprosessin. (Mattila 2008, 50-51.)

3.2.2 Muutos ja tunteet

Muutosprosessi koostuu kahdesta hyvin erilaisesta osiosta: järjestelmistä ja ihmisistä. Muutoksessa muutetaan organisaatiota ja sen systeemeitä. Tavoitteet määritellään uudelleen, voimavarat kohdennetaan toisin kuin aikaisemmin ja työt jakautuvat eri tavalla kuin aikaisemmin. Samanaikaisesti muutos koskee aina ihmisiä, jolloin se koskettaa samalla jokaisen yksittäisen henkilön elämää ja arvomaailmaa. Jokaisella on omaa työtään koskevia toiveita, tarpeita ja odotuksia. Muutosjohtaminen on näiden kahden eri osapuolen yhteensovittamista. Muutosjohtaminen edellyttää syventymistä henkilöstön tilanteeseen muutosasioiden ohessa. Esimiehen tärkeimpänä askeleena muutoksessa ei ole olla joukkonsa edessä eikä keskellä, vaan johtajan tärkein suunta on askel itsensä sisään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 20-21,70.)

Tunteet ovat mukana kaikessa toiminnassamme ja ihminen toimii ja käyttäytyy tunteiden seurauksena (kuvio 6). Tunteensa välttelevä vähättelee todellisuuden kohtaamista kun taas tunteensa hyväksyvä vapautuu uhkakuvista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 22.)



KUVIO 6. Omiin tunteisiin tutustumisen myönteinen kehä (Ylikoski & Ylikoski 2009)

3.3 Tunnejohtamisen liittyviä väitöskirjatoita

3.3.1 Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa

Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa on Pirjo Kolarin (2010) väitöskirjatyö. Tutkimuksessa selvitettiin minkälaiset tunneälyn valmiudet ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa muutoksen ja sen edellyttämän transformationaalisuuden kannalta. Tämä tutkimus oli tapaustutkimus, jossa tiedonhankintatapoina olivat kyselyt ja teemahaastattelut. Kerätty tieto on sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Kyselytutkimuksessa arvioitiin lähimmän esimiehen tai johtajan johtamis- ja tunneälyn kompetensseja. Kyselyn lisäksi haastateltiin henkilöstöä heidän esimiehiään ja johtoa. Lisäksi empiiristä aineistoa varten haastateltiin kuuden eri organisaation johtajaa tai esimiestä. Johtamis- ja tunneälyn kompetenssien arviointi tehtiin tutkimuksen alkuvaiheessa ja sen pohjalte rakentui haastattelututkimus. Haastatteluaineiston analysointi tehtiin fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan pohjalte.

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että johtaminen vaikuttaa monin eri tavoin henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Olennaisiksi tekijöiksi tutkimustulosten perusteella nousivat vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys, jotka mahdollistavat transformationaalisuuden. Tunneälykäs johtaja arvostaa henkilöstöään ja pyrkii vahvistamaan heidän myönteisiä tunteitaan ja voimaannuttamaan heitä. Keskeisiä voimaannuttavia tekijöitä ovat dialogi, tilannetietoisuus ja tunneälyn eri ulottuvuudet. Voimaannuttava vuorovaikutus on sosiaalinen molemminpuolinen vuorovaikutusprosessi ja se luo mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittymiselle sekä johtajana kehittymiselle. Tunneälykäs johtaja kykenee tiedostamaan omat ennakkokäsityksensä ja kykenee refleктоimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Johtajan tulisi ymmärtää henkilöstönsä erilaisia kokemuksia ja niiden taustalla olevia yksilöllisiä merkityksiä. Intuiivisuus korostuu johtamisen vuorovaikutuksessa ja ympäristön muutoshasteissa. Tunneälykäs johtaja tunnistaa myös omat kasvutarpeensa. (Kolari 2010.)

3.3.2 Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä

Karman väitöskirjatyö tutkii merkitysten joustavuutta työyhteisön menestystekijänä. Tutkimuksessa selvitettiin millaisista elementeistä yhteisöllinen tunnetaito koostuu. Organisaatioita oli lisäksi luokiteltu yksilön optimismin ja yhteisöllisen toimivuuden valossa. Kolmanneksi on selvitetty, millaisia taitoja on yhteisöissä, joissa emotionaaliset resurssit siirtyvät yksilöstä yhteisöön ja päinvastoin. Tutkimuksessa tunnistetaan ja nimetään tunnejumeja eri yhteisötyypeissä. Tutkimus on luonteeltaan hermeneuttinen, jossa teoreettinen kehys kohdentuu kolmeen asiaan. Ensimmäinen on yksilölähtöisen kognitiivisen ja yhteisöllispsykodynaamisen näkökulman yhdistäminen tunnetaidon selittäjänä. Toinen kohdistuu typologian synnyttämiseen tämän pohjalta sekä yhteisöllisen tunnetaidon erittelyyn vertaamalla typologiasta nostettuja selkeimpiä esimerkkiorganisaatioita toisiinsa. Tiedonkeruu tapahtui lomakekyselyillä, haastatteluilla ja erilaisen kehityshankkeista saatujen tietojen perusteella. Hän kuvaa tutkimuksessaan, että organisaatiot voidaan jakaa neljään eri luokkaan tunnetaitojen pohjalta. Neljä tyyppiä rakentuu määrällistä aineistoa havainnoimalla. Organisaatiot on nimetty luokitusten mukaisesti: Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat. Orvoissa tunnetaitojen niukkuus, passiivisuus ja kärsimysten hyväksyminen ovat ominaisuuksia, jotka syntyvät yksilötason pessimismin ja yhteisön toimimattomuuden yhdistelmästä, Sotureissa yksilötason optimismi ja yhteisön heikko toimivuus yhdistyvät. Me yhteisöissä yksilöt on kuvattu

pessimistisinä, mutta yhteisö toimii hyvin. Komeetoissa tunnetaidon elementit synnyttävät menestymistä ja hyvinvontia. Yhteisö on sosiaalisesti rohkea ja he haluavat ja uskaltavat uusiin tilanteisiin ja uusiin haasteisiin. Komeetoilla tietoa tuotetaan yhdessä ajattelemalla ja heillä on keinot tunnejumien ratkaisemiseen yhdessä. Tunnetaitojen avulla heillä on kyky rakentaa merkityksiä. Tutkimustulokset osoittavat, että työyhteisön kyky käsitellä merkityksiä, edistää menestystä muuttuvissa olosuhteissa. (Karma 2012.)

3.3.3 Tunneälytaidot ikäjohtamisessa

Simströmin (2009) väitöskirjatyö tutkii esimiesten tunneälytaitoja ja niiden merkitystä kuntahenkilöstön arvioimana. Tutkimuksessa käytettiin metodologista triangulaatiota ja monipuolisia analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisella survey-tutkimuksella (N=1290) kartoitettiin eri-ikäisten ja eri toimialoihin kuuluvan kuntahenkilöstön käsityksiä oman esimiehensä tunneälytaidoista ja niiden merkityksestä esimiestyössä menestymiselle. Tuloksissa nousi selkeästi esiin kahdeksan tunneälytaitoa. Itsetietoisuuden osa-alueella hyvä itsetuntemus, oman toiminnan johtamisen kontrolli ja läpinäkyvyys. Sosiaalisen tietoisuuden osalta empaattisuus, ihmissuhteiden johtamisen osalta kannustaminen, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot. Näihin kompetensseihin kohdistui kunta-alan esimiehillä suuri oppimis- ja kehittämistarve ja niiden merkitys kaikissa ikäryhmissä nähtiin esimiehen tärkeimpinä tunneälytaitoina.

3.3.4 Tunneälytaidot- Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi

Tutkimus oli suunnittelutieteellinen tutkimus, joka on luonteeltaan soveltavaa ja pyrkii luomaan uutta tai aikaisempia parempia ratkaisuja. Se pyrkii luomaan myös innovaatioita. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä on ICT-alan yritysten esimiehiä. Tarkoituksena on rakentaa uudenlainen esimiesvalmennusohjelma, jossa tunnetaitoja kehittämällä voitaisiin toteuttaa parempaa johtajuutta. Tässä tutkimuksessa keskeinen käsite on tunneäly, tunneälytaidot ja niiden merkitys esimiestyössä. Toinen teoreettinen käsitepari on temperamentti ja luonteenpiirteet. Tässä tutkimuksessa pohditaan ja tarkastellaan tunneälytaitojen merkitystä ja kehittämistä esimiestyössä. Lisäksi tarkastellaan näiden

yhteyksiä temperamentiin ja luonteenpiirteisiin. Tutkimuksen päätulos oli meta-esimiesvalmennusohjelma ja sen kantavat periaatteet. Tämä ohjelma painottui tunneälytaitojen kehittämiseen. Sen kantaviksi periaatteiksi muodostuivat 11 eri kokonaisuudesta. Ohjelman tulisi olla vähintään seitsemän päivän mittainen ja valmennuspäivien väli tulisi olla 3-6 viikkoa. Jokainen osallistuja tulisi haastatella ennen ohjelman aloittamista, malli tulisi rakentaa yhden valmentajan mallin pohjalle ja valmennuksen tulisi edetä tunneälytaitoihin pohjautuvista mentaalisisistä prosesseista kohti henkilökohtaista työn optimointia. Itsensä tuntemiseen pitää panostaa, erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen pyritään löytämään osallistujien vahvuudet ja rajoitteet. Valmennuksessa edellisen kerran tavoitteet, sisältö ja osallistujien opitut ja käyttöönotetut toiminnot tulisi kerrata. Osallistujien henkilökohtaisen kokemusmaailmanhyödyntäminen pitäisi ottaa käyttöön keskeiseksi osaksi oppimisympäristöä. (Kultanen, 2009.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä tunnejohtamisesta kehitysvammahuollon palvelurakennemuutoksessa.

Opinnäytetyön tehtävät:

1. Miten tunnejohtaminen näkyy lähiesimiesten johtamistyössä.
2. Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita lähiesimiehet näkevät tunnejohtamiselle olevan johtamistyössä.
- 3 . Miten lähiesimiehet kokevat muutoksen johtamisen.

Tavoitteena on lisätä lähiesimiesten osaamista tunnejohtamisessa ja näin kehittää hoitotyön johtamisen laatua ja vaikuttavuutta. Tiedon lisääntymisen myötä lähiesimiehet voivat voimaannuttaa ja motivoida henkilöstöään. Tavoitteena on myös, että opinnäytetyö lisää itselleni ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen vaikutuksista omaan johtamistyöhöni.

5 OPINNÄYTETYÖN METODOLOGIA

5.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Opinnäytetyön toteuttamiseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa, jossa tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Vilkan (2005, 131-133, 159) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin pyrkimyksenä on löytää tai ilmentää mieluummin tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, minkälaisiin luokituksiin on päätyttyä ja kuvaamaan tutkittavaa materiaalia niin kuin se on tehty.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että haastattelun jokin näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin ennalta sovittuihin aihepiireihin. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita ja siinä tuodaan tutkittavien ääni kuuluviin. Tärkeintä haastattelussa on saada tietoa mahdollisimman paljon kyseisestä asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Ennen teemahaastattelun aloittamista Pirkanmaan sairaanhoitopiirin opetusyhtiöltä anottiin lupa opinnäytetyötä varten.

Haastattelun onnistumisen kannalta on hyvä, että haastateltavat voisivat tutustua haastattelun aiheeseen, teemoihin tai kysymyksiin etukäteen viimeistään haastatteluajasta sovittaessa. Jokaiselta haastateltavalta tulee olla henkilökohtainen lupa. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun heikkoutena on aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Ratkaisevaa ei ole haastateltavien määrä, yhtenä keinona aineiston riittävyyteen on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä haastateltavat tuota enää mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-74, 86.)

Teemahaastatteluun valitut henkilöt saivat kuvauksen aiheen teemoista (liite 1) etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus ennakkoon tutustua aiheeseen. Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että heillä olisi mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastatteluun valittiin 5 lähiesimiestä. Aineisto alkoi jo kolmannen haastattelun jälkeen toistamaan itseään, joten haastateltavien määrä oli riittäväksi.

Teemahaastattelun aineisto rakentuu haastateltavan henkilön kokemuksista. Haastattelutavat voivat vapaasti kertoa omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Teemahaastattelussa, jossa syntyvä aineisto on puheesta kirjattua tekstiä, haastattelujen määrä on yleensä pieni. Haastattelun tallennus kuuluu olennaisena osana teemahaastatteluun. Kun haastattelu nauhoitetaan, siitä on aina saatava haastateltava lupa. Lisäksi tutkijan tulee kertoa, miksi haastattelu nauhoitetaan ja miten tietoa käytetään, säilytetään ja milloin hävitetään. (Mäkinen 2006, 94.)

Teemahaastatteluun valituille henkilöille jaettiin tiedote (liite 2), jossa kerrottiin teemahaastattelujen nauhoittamisesta, tietojen käsittelystä ja tietojen hävittämisestä. Tiedotteessa tuli esiin myös teemahaastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus, tietojen käsittelyn luottamuksellisuus sekä se, että kenenkään vastaajan tiedot ei ole tunnistettavissa tutkimustuloksissa. Jokaiselta haastatteluun osallistuvalla pyydettiin kirjallinen lupa (liite 3).

Haastattelussa saatu tieto on aina sidoksissa tutkimusympäristöön, jossa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisessa teemahaastattelussa korostuvat kyky ja halukkuus keskustella aiheesta sekä kokemukset tutkittavasta tilanteesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 79-80.)

5.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus muodostaa aineistosta sanallinen selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään tiivistämään aineisto selkeään muotoon kadottamatta sen informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnilla pyritään informaatioarvonlisäämiseen. Analyysillä selkeytetään aineistoa, jotta sen perustella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely pohjautuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aluksi aineisto hajoitetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Aineistolähtöinen laadullinen eli induktiivinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmi-vaiheisesti, jossa aineisto ensin pelkistetään eli redusoidaan. Sen jälkeen aineisto ryhmi-

tellään eli klusteroidaan. ja sitten tehdään abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Analysoitava informaatio aineiston pelkistämässä on esim. aukikirjoitettu teemahaastatteluaineisto. Aineisto pelkistetään vielä karsimalla aineistosta tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Pelkistäminen on tiedon pilkkomista tai tiivistämistä osiin. Pelkistämistä ohjaa opinnäytetyön tehtävä, jolloin aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109.)

Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä pitää määrittää analyysiyksikkö, jonka määrittäminen ohjaa tutkimustehtävän ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause tai lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita. Aineiston ryhmittelyssä koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta haetaan samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112.)

Teemahaastattelussa nauhoitettu aineisto purettiin sanatarkasti tekstiksi. Sen jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan jotta saatiin siitä muodostettua kokonaisuus. Sen jälkeen tekstistä poistettiin epäolennaiset tiedot ja sen jälkeen valittiin alkuperäisilmauksia valitsemalla tekstistä analyysiyksiköksi lause, lauseenosa tai ajatuskokonaisuus siten että asian sisällöllinen ilmiö säilyi.

Aukikirjoitetusta aineistosta poimittiin opinnäytetyön tehtävän kysymyksiin kuvailevia ilmauksia, joita pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin siten, että samaan asiaan liittyvät lauseet muodosti yhtenäisten ilmaisujen joukoksi. Näin muodostui alakategoriat. Luotettavuutta osoittamaan on kuvattu alkuperäinen ilmaus, pelkistäminen ja alakategorian muodostuminen taulukkoon (taulukko 1) esimerkin omaisesti.

Taulukko 1. Kuvaus aineiston pelkistämisestä ja alakategorian muodostumisesta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
”Kyllä ristiriitatilanteessa tarvii miettiä miten sitä sanansa asettelee”	Ristiriitatilanteessa puhuminen	Puheen ja kehonkielen hallinta
”Kyllä puheet ja teot pitäis olla tasapainossa”	Puheiden ja tekojen tasapaino	
”On tärkeä, että pysyy rauhallisena”	Rauhallisuus	

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, jolloin saadaan vastaus opinnäytetyön tehtävään. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä kyseisestä ilmiöstä. Abstrahointi on prosessi, jossa tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteesta käsitteiden avulla. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 115.)

Analyysiä jatkettiin yhdistämällä samansisältöisiä alakategorioita toisiinsa ja näin sain muodostettua yläkategorioita. Yläkategorioille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet. Yläkategorioita muodostui 19 kappaletta. Tämän jälkeen yläkategoriat yhdisteltiin kokonaisuutta kuvaavaksi pääkategoriaksi. Luotettavuutta osoittamaan on kuvattu malliesimerkki (taulukko 2).

Taulukko 2 Kuvaus alakategoriasta tiivistämällä päästy yläkategoriaan

Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Puheen ja kehon kielen hallinta	Itsekuri	Itsehallinta

Analyysin tuloksena muodostui kolme pääkategoriaa: itsetuntemus, itsehallinta ja sosiaaliset kyvyt, jotka kuvattu taulukoissa 3, 4 ja 5

Taulukko 3. Kuvaus miten yläkategoriasta tiivistämällä päästy pääkategorioihin.

Yläkategoria	Pääkategoria
Itseymmärrys	Itsetuntemus
Itsearvostus	
Itseluottamus	
Intuitio	
Motivoituminen	

Taulukko 4. Kuvaus miten yläkategoriasta tiivistämällä päästy pääkategorioihin.

Yläkategoria	Pääkategoria
Itsekuri	Itsehallinta
Itseluottamus	
Tilannehallinta	
Vastuullisuus	
Tavoitteellisuus	
Motivointi	

Taulukko 5. Kuvaus miten yläkategoriasta tiivistämällä päästy pääkategorioihin

Yläkategoria	Pääkategoria
Tulevaisuussuuntautuneisuus	Sosiaaliset kyvyt
Vuorovaikutus	
Luottamus	
Empatia	
Arvostus	
Läsnäolo	
Yhteistyö	
Huumori	

Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostetut aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan luokittelun pohjalta muodostetut kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä tutkija

pyrkii ymmärtämään asioiden merkittävyys tutkittaville. Koko analyysin ajan tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Analyysin ajan pyrin peilaamaan saamiani tuloksia tutkittavien omasta näkökulmasta käsin.

6 TULOKSET

Tunnejohtamisen keskeisiksi pääkategorioiksi nousivat itsetuntemus, itsehallinta ja sosiaaliset kyvyt. Lähiesimiesten kokemuksen mukaisesti tunnejohtaminen koettiin hyvin kiinteäksi osaksi arkijohtamista, jossa pyritään mahdollisimman paljon huomioimaan työntekijöiden tunteita yksilöllisesti ja miten ne ilmenevät työyhteisössä. Tämä edellyttää esimieheltä kykyä huomata erilaisia tunnetiloja ja kykyä ohjata ja hallita niitä oikeaan suuntaan. Lisäksi esimiesten omien tunteiden analysointi nähtiin tärkeänä.

6.1 Itsetuntemus

Lähiesimiehet kokivat, että omien tunteiden ja oman toiminnan reflektointi on osa joka päiväistä johtamistyötä. Tulokset näyttäytyvät kahdenlaisina. Omista virheistä oppiminen ja omien toimintatapojensa muuttaminen mahdollistuu, kun tarkastelee tietyssä tilanteessa omaa toimintaansa kriittisesti ja analysoi omia tunteitaan tilannekohtaisesti. Näin muodostuu merkitys omille tunteille ja reagoitavasta kyseiseen ilmiöön. Toisaalta tuloksissa näkyi, että omien tunteiden analysointi ja merkityksien löytäminen ei ole helppoa. Kun koetaan syyllisyyden tunnetta, omien tunteiden sijaan helposti analysoidaan toisen tunteita ja motiiveita. Tuloksissa tuli myös esiin, että vahvat omat mielipiteet ja ajatukset, joista pidetään kiinni, estää oman toiminnan ja tunteiden kriittistä arviointia. Oma temperamentin ja persoonallisuuden koettiin olevan toisinaan väärin tulkintojen kohteena. Haasteeksi koettiin oman temperamentin tuomat tavat, eleet, ilmeet jopa äänensävy, joita itse on vaikea havaita ja joista toiset voivat tehdä virhetulkintoja. Omien asenteiden vaikutuksen näkyminen työyhteisössä nähtiin tärkeäksi, mutta vaikeaksi.

Peilaan, että mitä on tarkoitettu, miten itse olen toiminut ja kokenut.

Nopeasti muodostan mielipiteen kaikesta ja pidän niistä kiinni.

Kovasti teen töitä mun oman temperamenttini kanssa.

Lähiesimiehet kuvasivat omia tunteitaan, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. He tunsivat myös omia kehittymistä vaativia alueita. Heidän kokemuksensa mukaan päätöksenteko asioista oli useimmiten helppoa. Sisäinen tunne ohjaa heitä päätöksenteossa, vaikka on vaikea sanoa perusteita, miksi juuri päätty tiettyyn kokemukseen. Lähiesimiehet arvostavat omaa työtään ja luottavat itseensä.

Luotan itseeni, ajattelen niin että pitkä kokemus auttaa minua nopeissa päätöksissä oikeisiin ratkaisuihin.

Luotan omaan tapaan tehdä työtäni ja ratkaisujani.

Se on vaan sellainen tunne ehkä kokemuksen kautta tullut, että tämä on oikea ratkaisu.

Avoimuus, rehellisyys, reiluus ja iloisuus nousivat lähiesimiesten kokemuksina tärkeiksi arvoiksi tehdä omaa lähiesimiestyötään. Oma rauhallisuus auttaa erilaisissa tilanteissa ja antaa itselle aikaa analysoida tilanteita. Kiireenkin keskellä on tärkeä pysähtyä miettimään omia kokemuksiaan ja tunteitaan. Koettiin, että omien tunteiden heijastus virittyy toisiin.

Huumoria käytetään työyhteisössä mukavasti mukana. Pitää olla sillä lailla rohkea, että voidaan nauraa omille tunteilleen.

Oma iloisuus ja hyväntuulisuus on se mikä tarttuu.

Muutos nähtiin mahdollisuutena ja muutoksen johtaminen ja eteenpäin vieminen koettiin korkeaksi motivaatiotekijäksi itselle. Lähiesimiehet kokivat motivaationsa vahvistuvan myös siitä, että näkee osastolla töiden sujuvan joustavasti ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Lisäksi itselle tarjotut lisävastuut koettiin palkitsevina ja oli osoitus luottamuksesta heitä kohtaan. Positiivinen palaute alaisilta ja esimieheltä tuntuu hyvälle, mutta myös itse itselleen asetettujen töiden loppuun saattaminen aikataulussa on palkitsevaa. Kollegoilta saatava vertaistuki ja esimiehen tuki omien ajatusten läpikäymisessä koettiin tärkeäksi.

Muutosjohtaminen on maailman hienoin asia, siinä on haastetta.

Otan itse palautteena sen että mitä enempi minua pyydetään esim. erilaisiin ryhmiin kehittämään.

Lisää motivaatiota siitä kun itse kehittelen pieniäkin asioita, koko ajan mielessä eteenpäin meno. Aina on oltava se punainen lanka.

6.2 Itsehallinta

Lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä heidän tunteidensa hallinnasta on kuvattu erilaisten tilanteiden ja ilmiöiden kautta. Tulokset osoittivat, että on paljon erilaisia tilanteita, missä on niin sanotusti helppo hallita omia tunteitaan. Vaikeissa ristiriitatilanteissa, joissa erilaiset tunnetilat ovat hyvin voimakkaita, esimieheltä vaaditaan todella kovaa itsekuria tilanteen hallinnassa. Aina se ei välttämättä onnistu tai eri osapuolet tekevät vääriä tulkintoja tilanteista, ilmeistä ja eleistä.

Kyllä puheet ja teot pitäis olla tasapainossa.

Lähiesimiehet kokivat, että omalla rauhallisuudellaan ja omien sanojensa asettelullaan he voivat monesti ristiriitatilanteet välttää kokonaan. Itse ristiriitatilanteissa esimiehen tehtävänä on omalla olemuksellaan ja viestinnällään ohjata asiat ja toisten ajatukset haluamaansa suuntaan. Esimieheltä vaaditaan näissä tilanteissa itseluottamusta, kykyä arvioida omaa toimintaansa sekä kykyä ymmärtää toisten näkökulmia ja tunnereaktioita. Esimiehen tehtävänä on viedä asiat päätökseen hallitusti.

Kun tuntee henkilökuntansa, tietää kuinka joku ihminen tulee reagoimaan. Se pitää ottaa huomioon sanojensa asettelussa.

Pitää ensin tunnustella, mistä on kyse, sitten keskustellaan asiat auki. Punnitsen eri vaihtoehtoja ja teen ratkaisut sen pohjalta.

Toisaalta tuloksissa tuli esiin huoli siitä, että esimieheltä monesti vaaditaan liiallista ymmärrystä joidenkin kohdalla juuri työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Kun tuntee työntekijöitä syvällisemmin, tietää heidän tarpeensa ja odotuksensa, voi itse kokea joskus riittämättömyyttä. Pitäisi löytyä vielä enemmän joustavuutta esimerkiksi työvuor-

rojärjestelyissä. Esimiehet kokivat, että heidän tehtävänsä on kohdella kaikkia tasapuolisesti, olla rehellisiä ja tarkastella erilaisia tilanteita toiminnan ja työn sujuvuuden kautta. Asioiden avoin esilletuominen ja perustelu auttavat yhteisen ymmärryksen luomisessa.

Yrittääkö ymmärtää liikaa toista kun on kuitenkin yhteiset raamit, joista pitää pitää kiinni ja siinä kohtaa ei sais mennä liikaa siihen, että kotiasiat vaikuttaa.

Lähiesimiehet kokivat, että asioiden oikea-aikainen käsittely on merkittävää. Heiltä vaaditaan positiivista asennetta ja samanaikaisesti pitää olla lempeä ja toisaalta luja. Esimiehellä pitää olla riittävästi tietoa kyseisestä asiasta tai ilmiöstä. Tilanteessa edellytetään asioiden avointa rehellistä ja vuorovaikutteista käsittelyä. Asiat tuodaan esille asiallisesti ja ketään ei saa loukata. Koettiin, että vahva kokemus esimiestyöstä auttaa toimimaan ammatillisesti vaikeissakin tilanteissa.

En koskaan menetä hallintaani tai korota ääntäni. Rakennan asian ensin omassa päässäni niin, että se on asiallista enkä syytä ketään. Jos minua itseäni syytetään, käyn läpi sen hyvin tarkasti.

Puhutaan paljon, mutta pitäisi puhua oikeita asioita ja ne ihmiset paikalla, joita asia koskee.

Esimehet kokivat, että henkilöstöllä mahdollisuus keskustella ihan arkityön lomassakin. Henkilöstön syvällisempi tuntemus muodostuu henkilökohtaisissa keskusteluissa arjessa ja myös vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Lisäksi jo on järjestetty osastoilla säännöllisiä yhteisiä porinahetkiä, jolloin ryhmässä voi tuoda omia tuntemuksiaan esille asiallisesti ja ketään loukkaamatta. Näistä viriävät keskustelut on koettu toisiaan lähentävinä.

Minulla on se sellainen tapa jäädä aina vähän sanalle.

Jos joku haluaa puhua jostakin, mä on aina valmis sen kuuntelemaan.

Olen saanut palautetta, että on helppo tulla juttelemaan ja mistä vaan voi keskustella.

Joissakin tilanteissa lähiesimiehen lempeys ja huolehtivuus voi näyttäytyä niin, että työntekijän oma vastuuntunto heikkenee ja he vaativat esimieltä päätöksiä asioista, joista heidän itse pitäisi kantaa vastuu.

Opettelun paikka että ei aina tuo työntekijälle ratkaisuja vaan he joutuvat itse tekemään itseään koskevissa asioissa päätöksiä.

Työyhteisöissä on eri koulutuksen omaavilla henkilöillä omat roolinsa, joiden tehtävänä on kunkin omalta osaltaan täydentää toisiaan toimivaksi kokonaisuudeksi asiakkaan parhaaksi. Tuloksissa ilmeni, että osastoilla asia herättää ristiriitaisia tunteita työyhteisöissä, mikä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin joskus ei-toivotulla tavalla. Tässä koettiin yhteisen ymmärryksen löytäminen haasteena ja erilaisten näkemysten sovittaminen yhteisten tavoitteiden löytämiseksi on toisinaan vaikeaa, jolloin asioiden ohjaus toivottuun suuntaan monimutkaistuu ja herättää vastustusta. Toisaalta vanhoista toimintatavoista poisoppiminen koettiin vaikeaksi ja työlääksi.

Eri ammattiryhmillä on ne omat vastuualueet ja pitäis saada kaikille selväksi mitä varten jokaisen rooli on tärkeä.

Aina ei ole helppoa löytää yhteistä hyvää ratkaisua, mutta silloin valitaan ratkaisu, joka on mahdollisimman vähän huono.

Lähiesimiehet kokivat, että henkilöstön vaihtuvuus, määräaikaiset työsuhteet ja kouluttamaton henkilökunta tuottaa työyhteisössä ja johtamisessa paljon haasteita ja monenlaisia tunteita. Henkilöstön osaamisvaje vaikeuttaa muutoksen eteenpäinviemistä ja sen suuntaista toiminnan kehittämistä. Koettiin, että tällaisessa tilanteessa tavoitteiden saavuttamattomuus ja edistymisen hidastuminen turhauttaa monesti lähiesimiestä.

Nuorta väkeä ja paljon kouluttamattomia, niin sehän näkyy siinä, että meidän keskityttävä ihan perustehtävän sisäistämiseen.

Tuloksissa näkyi, että työyhteisöön voi joskus muodostua ikään kuin vastakkainasettelu lähiesimiehen ja työyhteisön jonkun ryhmän kanssa. Tilanteessa molemmat osapuolet kokevat syyllistämistä tai ylireagointia toistensa taholta, jolloin molemmat osapuolet

ovat tunteella mukana ja muutenkin kuormittuneet, ja asiat ovat henkilöityneet. Tämä on näkynyt seläntakana puhumisena ja tunteiden vellomisena.

Mieluimmin kohdataan se asia kasvotusten ja keskustellaan, vaikka se ei aina niin helppoa olekaan. Se on kurjaa kun asiat kiertää mutkan kautta.

Ihminen ei kykenee analysoimaan omaa toimintaansa. Jotkut on vaan kertakaikkiaan sellasia, että ne ei näe itsessään mitään vikaa.

Työn ja muutoksen koettiin aiheuttavan paljon huolia työyhteisössä, koska työntekijät ovat hyvin erivaiheessa muutosta. Etenkin niille, joiden kohdalla oma tulevaisuus on vielä epäselvää, tarvitaan avointa keskustelua, tukea, rohkaisua ja kannustusta. Muutoksen eteenpäin johtamisessa näkyi se, että itselle selvät asiat ei välttämättä ole selviä työyhteisön jäsenille toistuvista asioiden tiedottamisesta huolimatta.

Huomaan, että muut ihmiset on aivan samalla tavalla kartalla, mut sitten tulee aina se ettei kukaan yhtäkkiä tiedäkkään mistään mitään.

Lähiesimiehet kokivat tukevansa ja kannustavansa henkilöstöään muun muassa antamalla lisää vastuullisia tehtäviä ja tukemalla ammatillista kasvua. Lisäksi itsensä kehittäminen, osaamisen lisääminen ja osaamisen jakaminen toimii parhaiten, kun työyhteisössä voidaan avoimesti tuoda kaikkia asioita yhteiseen keskusteluun.

Eri osaamisalueet on jaettu henkilöstölle. Paljon on käyty koulutuksia ja se valtava työkokemus. Keskustellaan paljon asioista ja ihan asiakastyöstä.

Palautteen anto koettiin tärkeäksi. Positiivista palautetta koettiin annettavan liian vähän. Sen lisääminen nähtiin tärkeänä. Toisaalta lähiesimiesten kokemuksena oli, että positiivisen palautteen antaminen tulee olla luonnollista ja juuri oikeassa tilanteessa annettua, jotta se oikeasti koetaan hyvänä. Positiivisenkin palautteen vastaanottaminen on joillekin henkilöille vaikeaa.

Varoo olemasta negatiivinen tai yltiöpositiivinen. Oikeaan aikaan positiivisen palautteen sanomisella on kaikista eniten voimaa.

Siitä, mikä on ylimääräistä, muistan aina kiittää ja kehua. Jotkut tarvitsee enemmän kiitosta kuin toiset.

Rakentavan palautteen antamisessa henkilöstön syvällisempi tuntemus koettiin tärkeänä. Lähiesimiehet kokivat, että pitää tuntea jokaisen tapa vastaanottaa palautetta. Toisille voi puhua asioista suoraan, toiset tarvitsevat rakentavan palautteen erittäin hienovärisesti esille tuotuna. Ketään ei ole tarkoitus näillä loukata, mutta asiat pitää tuoda rehellisesti esiin. Toisaalta lähiesimiesten kokemuksena oli että kun palaute koetaan negatiivisena, henkilö kokee helposti epäonnistumista ja sen seurauksena motivaatio laskee. Tällöin ihminen kokee, että häntä ei arvosteta ja luottamus lähiesimieheen heikkenee.

Auttaa kun tuntee ihmiset syvällisemmin, toisten tavat reagoida asioihin.

Positiivisen palautteen koettiin toimivan voimaannuttavana tekijänä muuttuvassa tilanteessa kun esimies vahvistaa heitä juuri siinä hetkessä.

Ne jaksaa jo sillä voimalla, kun niille käy sanomassa. Saavat voimaa siitä. Heille tulee se tunne, että mehän pärjätään.

Lähiesimiehet kokivat, että ikävätkin asiat tulee tuoda esiin keskustelemalla niistä avoimesti. Joskus on sellaisia tilanteita, että pitää puhua suoraan, vaikka tietääkin, että toinen tulee reagoimaan asiasta voimakkaasti. Lähiesimiehet kuvailivat tilanteita, joissa työntekijä ei huomaa omaa käytöstään tai toimintatapaansa, mikä rasittaa koko työyhteisöä. Esimiehen tehtävä on hoitaa tällaisetkin tilanteet asiallisesti mutta päättäväisesti. Asiakastyöhön kohdistuviin epäasiallisuuksiin esimiehen tulee puuttua aina välittömästi, jos sellaista ilmenee.

Suora puhuminen, peilataan asiakastyöhön. Heitän henkilölle mietittäväksi, miten itse kokisi vastaavan käytöksen.

Se oli päässyt niin pahasti tunteen tasolle. Kun päätöksiä joutuu tekemään, täytyy olla mahdollisuus kertoa miksi näin on toimittu.

6.3 Sosiaaliset kyvyt

Haastateltavien kokemukset osoittivat, että lähiesimiesten tietoisuus ja ymmärrys erilaisista tunnevirtauksista työyhteisön johtamisessa koettiin erittäin tärkeäksi. Tunteiden havainnointi ja erilaisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen työyhteisössä ovat keskeisiä heidän jokapäiväisessä arkijohtamisessaan. Pitää huomioida jokainen ihminen yksilönä sekä yhteisössä kulloinkin vallitsevat tunnetilat. Niiden havaitsemisella ja ymmärtämisellä esimies omalla toiminnallaan ohjailee ja hallitsee tilanteita. Haastateltavat kokivat, että viimevuosina toiminnan muuttuessa on vasta opeteltu osastotyössä avoimen keskustelukulttuurin luomista seläntakana puhumisen sijaan. Lähiesimiehen aito läsnäolo koettiin erittäin merkittäväksi ja juuri sitä henkilökunta lähiesimiesten mukaan kaippaa kovasti tällä hetkellä. Henkilöstön syvällisempi tunteminen, rehellisyys ja empaattisuus luo mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle. Aikaa avoimille keskusteluille kaivattiin huomattavasti nykyistä enemmän. Vuorovaikutuksen tavoilla on suuri merkitys.

Tärkeää, että esimies on aidosti läsnä siinä elämässä ja työnteossa ja ammattilaisen otteella. Tunteisiin ei mennä mukaan.

Tuloksissa ilmeni, että lähiesimiehen organisointikyky, tarkkuus ja suunnitelmallisuus luovat työyhteisössä selkeitä toimintatapoja, jotka raamittavat hoitotyötä. Kun esimies on innostunut ja eteenpäin pyrkivä ja tulevaisuussuuntautunut, hänen johtamansa toiminta on tavoitteellista ja työyhteisön jäsenille tulee halu tehdä ja kehittää työtä yhdessä. Esimiehen innostus tarttuu ja yhteinen vastuu tavoitteiden saavuttamisesta kasvaa.

Esimies aidosti mukana kehittämässä pieniä asioita esim, asiakastyössä. Ei päästetä sellaiseen tilaan, että päivät vyöryvät samanlaisina vaan joka päivä jotakin kehitettävää.

Työpajat ovat hyviä, hyvä porukka. Heitin kysymyksiä ja mietittävää. Henkilökunta itse työstää ja on mahdollisuus käydä keskustelua.

Lähiesimiehet näkivät tulevaisuuden mahdollisuutena ja näkivät miten paljon työyhteisössä on osaamista ja tietotaitoa. Kun työyhteisössä syntyy keskenäinen luottamus, työntekijät jakavat tietoa ja osaamista toisilleen ja heillä on mahdollisuus tehdä työtään

omalla persoonallaan. Näin on mahdollista saada henkilöstön pääoma maksimaalisesti käyttöön asiakastyön toteuttamiseen. Henkilöstölle syntyy hyvä yhteishenki.

Yllätti se että siellä on olemassa valtava tietotaito ja ovat osanneet jakaa tietoa toisilleen.

Jokainen voi tulla työhön omana itsenään työroolissa. Työyhteisössä ei ole mitään, mikä siellä olisi esteenä. On tärkeää, että jokainen saa oman tonttinsa hoidettua.

Lähiesimiehet kokivat työntekijöiden erilaisuuden suureksi rikkaudeksi ja he täydentävät toisiaan työyhteisössä. Jokaisen oma tapa tehdä työtä nähtiin tärkeäksi toisiaan täydentävinä osina asiakkaan hyvän palvelun luomisessa. Lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja joustavuus työelämässä koettiin merkityksellisenä, jotta elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työ mahdollistuu ja työ ja muu elämä pysyy tasapainossa. Joustavuutta edellytetään myös työntekijöiltä.

Työvuorotoiveet otan aina huomioon, jos työ sallii.

Lähiesimiehet kokivat, että heidän omat positiiviset tunteet saavat näkyä työyhteisössä ja kokivat, että heidän oma iloisuus heijastuu ja tarttuu työyhteisön jäseniin. Negatiivisten tunteiden näyttäminen ei saa näkyä työyhteisössä. Pitää olla tarkka, jos jostakin he puhutaan pahaa, esimies ei lähde siihen mukaan vaan perustelee asioita ja omalla toiminnallaan pyrkii lopettamaan asioiden vellaukseen. Niissä tilanteissa, kun lähiesimies ei aina ajattele ihan samalla tavalla, mitä yhteiset linjaukset ovat, he kokivat, että heidän tehtävänä on kuitenkin seisoa yhteisten linjausten takana, eikä lietsoa erilaisia näkemyksiä. Jos lähiesimies on itse jostakin syystä huonolla tuulella, koettiin että asiasta pitää kertoa työyhteisölle, että syy ei ole heissä, jotta ei tule vääriä tulkintoja.

Jos on kyse yhteisistä linjauksista, en voi lähteä niitä vellomaan henkilökunnan kanssa, vaikka itsekin joskus ajattelee samalla tavalla.

Jos itsellä huono päivä, tai ollut kotona huono ilta, kerron siitä henkilöstölle, jotta tietävät mistä huono tuuli johtuu.

Jos jotakin henkilöä arvostellaan jostakin, perustelen asioita, mutta en lähde siihen mukaan.

Lähiesimiesten kokemuksena oli, että lähiesimies viestittää työyhteisössään koko ajan omalla olemuksellaan. Ihmiset tekevät tulkintoja ilmeistä, eleistä ja kehonkielestä puheen ohella. Esimies voi olla fyysisesti läsnä omissa ajatuksissaan, mutta ei ole lainkaan aidosti läsnä siinä tilanteessa. Työyhteisö tekee virhetulkintoja mm. puhumattomuudesta ja ilmeistä.

Ihmiset tulkitsee että jos en hymyile, niin minulla on varmasti jotain kauheeta mielessä.

Erilaisten hämmennystä aiheuttavien tilanteiden jälkipuinti nähtiin tärkeänä. Pientenkin asioiden tärkeys ja kokemusten huomiointi tulisi ottaa avoimeen keskusteluun. Koettiin, että omien virheiden myöntäminen ja omista virheistä oppiminen kannattaa aina.

Tietysti aina jos tulee tällanen juttu, alan toimimaan ihan heti.

Lähiesimiehet kokivat palvelurakennemuutoksen uutena mahdollisuutena ja mukavana haasteena vaikkakin henkilöstö koettiin olevan hyvin eri vaiheissa muutoksessa. Muutoksessa henkilöstön vaihtuvuus ja kouluttamattoman henkilökunnan iso määrä kuvattiin isoksi ongelmaksi, mikä heijastuu suoraan työyhteisön toimivuuteen, työhön sitoutumiseen ja vakituisen henkilöstön kuormittavuuteen.

Lähiesimiehet kokivat tunnejohtamisen mahdollisuuksina erityisesti oman henkilöstönsä voimaannuttamisen. He kokivat tärkeäksi sen, että kykenisivät luomaan henkilöstölleen niitä voimaannuttamisen edellytyksiä, joista henkilöstö saisi energisyyttä ja innostusta kehittää omaa työtään ja kehittyä siinä. Haasteina oli henkilöstön vaihtuvuuden myötä sen, että miten saadaan sitoutettua uutta nuorta henkilöstöä tulevaisuuden kehittämiseen sekä osaamisen kehittämisen.

7 K ESKEISET TULOKSET

7.1 Lähiesimiesten kokemuksia tunnejohtamisesta osana lähiesiemiestä

Lähiesimiehet kokivat tunnejohtamisen merkitykselliseksi jokapäiväisessä arkijohtamisessa. Heillä näkyi aito halu tunnejohtamisen elementtien havaitsemiseen, tulkitsemiseen ja sen myötä tekoihin. Tuloksissa nousi keskeisesti esiin itsetuntemuksen osalta tietoisuus omista tunteista ja niiden merkityksistä. Itsehallinnan osalta oman toiminnan johtamisen tasapaino, hyvä itsekuri ja itseluottamus, erilaisten konfliktitilanteiden hallinta sekä kyky luoda henkilöstölle motivoitumisen edellytyksiä. Sosiaalisten kykyjen osalta tuli selkeästi esiin taito ymmärtää ja kohdata työntekijöitä yksilöinä sekä taitoa toimia ja kehittää toimintaa yhdessä sekä lähiesimiehen oman toiminnan tavoitteellisuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Näissä korostuivat avoin vastavuoroinen kommunikointi, aito läsnäolo, keskinäinen luottamus, empaattisuus ja toisen työn arvostaminen. Saamistani tuloksista löytyi yhtenevyyttä Golemanin (2006) kuvaamiin tunneälyn osa-alueisiin.

Tulosten mukaan lähiesimiehellä, jolla on hyvä itsetuntemus, hän tunnistaa omia tunteitaan, hänellä on kyky reflektoida niitä ja löytää niiden merkityksiä. Kun lähiesimies itse arvostaa omaa työtään ja on motivoitunut työhönsä, hän luottaa itseensä ja omaan päätöksentekokykyynsä. Hyvin itsensä tunteva ihminen löysi oman mielentilansa vaikutuksia esimerkiksi vihastumisen tunteeseen, jolloin syy ei kohdistunut toiseen ihmiseen. Epämukavien tunteiden osalta tuloksen näkyivät myös toisella tavalla. Negatiivisten tunteiden ymmärtämisen ja merkityksien ymmärtämisen sijaan näissä tilanteissa tunteiden analysointia kohdistui toisen tai toisten tunteiden analysointiin ja motiiveihin. Kolarin (2010, 160) tutkimustulokset osoittavat myös, että tunneälykäs johtaja kykenee tiedostamaan omia ennakkokäsityksiänsä sekä kykenee kriittisesti reflektoimaan omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Omia tuloksiani vahvisti myös Timo Kultasen (2009, 247) tutkimustulokset. Hänen tuloksensa osoittavat, että itsensä tuntemiseen tulisi panostaa, sillä esimies joka ei tunnista omia temperamenttipiirteitään ja niiden vaikutuksia työhönsä, kykenee hyvin rajallisesti tunnistamaan omia puutteitaan ja heikkouksiaan.

Lähiesimiehet näkivät tulevaisuuden mahdollisuutena, arvostivat henkilöstön osaamista ja tietotaitoa. Keskinäinen luottamus koettiin hyväksi pohjaksi avoimelle vastavuoroiselle kommunikoinnille. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä näkyi sitoutumisena työhön ja auttoi luomaan hyvää yhteishenkeä. Kolarin (2010, 134) väitöskirjatyön tuloksena käy ilmi henkilöstön voimaannuttavina tekijöinä dialogi, tilannetietoisuus ja tunneälyn eri ulottuvuudet. Ihmisten johtaminen on molemminpuolinen vuorovaikutusprosessi, joka antaa mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittymiselle ja myös johtajana kehittymiselle. Tulokset tukivat saamiani tuloksia.

Avoimuus, rehellisyys, reiluus ja iloisuus nousivat lähiesimiesten kokemuksina tärkeiksi arvoiksi tehdä omaa lähiesimiestyötään. Oma rauhallisuus auttaa erilaisissa tilanteissa ja antaa itselle aikaa analysoida tilanteita. Koettiin, että omien tunteiden heijastus virittyy toisiin. Luottamus, kannustus ja palaute loivat edellytykset henkilöstön motivoitumiselle työssään. Luottamus syntyy siitä, että saa tehdä työtään omalla persoonallaan, annetaan erityistehtäviä, mahdollisuus edetä urallaan sekä työstään saa kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta. Lisäksi avoin vuorovaikutus ja asioista rehellisesti puhuminen koettiin merkittäväksi. Kolarin (2010, 174) tutkimustulokset osoittavat myös, että johtaminen on monin tavoin yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen. Juuti (2006, 238) korostaa esimiestyössä toisen työn arvostamista ja taitoa olla arvostavassa vuorovaikutus-suhteessa toisten kanssa. Hän kuvaa näitä johtamisen myönteisen tulevaisuuden osiksi.

Lähiesimiehen suunnitelmallisuus luo työyhteisössä selkeitä toimintatapoja. Innostunut ja eteenpäin pyrkivä ja tulevaisuussuuntautunut lähiesimies johtaa toimintaa tavoitteellisesti, jolloin työyhteisön jäsenille tulee halu tehdä ja kehittää työtä yhdessä. Lähiesimiehen innostus tarttuu ja yhteinen vastuu tavoitteiden saavuttamisesta kasvaa ja luo edellytykset hyvälle yhteistyölle. Lisäksi tuloksista näkyi, että tällöin esimiehellä on jatkuva herkkyys erilaisten tunnetilojen tiedostamiseen ja ohjailuun. Simströmin (2009, 213) tulokset vahvistavat omia tutkimustuloksia. Hän kuvaa, että tunneälytaidot ovat monien tutkimusten mukaan tärkeimpiä ja myös opittavissa olevia johtamiskompetensseja, joilla on keskeinen merkitys toiminnan tuloksiin ja ilmapiiriin. Menestyvällä ja hyvällä johtamisella vaikutetaan henkilöstön työkykyyn, osaamiseen, motivaatioon, yhteistyöhön, ja työssä jaksamiseen. Karman (2012, 246) tulokset osoittavat myös, että taitava yhdessäajattelu edellyttää taitavaa eteenpäin vievää merkitysjohtajuutta.

Syyllistyminen ja tunteet aiheuttavat ylireagointia ja asiat monesti henkilöityy. Tämä aiheuttaa tunteiden vellontaa ja seläntakana puhumista. Kun asioita ei saada ratkaistua, tästä muodostuu kierre, jota on vaikea hallita. Karma (2012, 244, 246) kuvaa tunnejuomista, jolloin emotionaalisesti tulehtuneessa ympäristössä on vaikea rakentaa merkityksiä toiminnalle. Hän korostaa sitä, että yhteisöllisen tunnetaidon oppimisessa taitava yhdessä ajattelu on välttämätöntä, jolloin yksilön yhden näkökulman rajallisuus kyetään toistuvasti ylittämään yhdessä ajattelemalla. Kun yksilö ja yhteisö kykenevät säätelemään tunnevastettaan merkityksiä käsitellessään, niiden mahdollisuudet ajatustensa ja merkitystensä konstruointiin kehittyvät vähitellen. Sauer (2005 73, 82-83) painottaa myös, että tunnejohtaminen on sekä myönteisten että negatiivisten tunteiden johtamista. Negatiivinen johtaminen voi jossakin tilanteessa vahvistaa yhteisöä. Hän puhuu myös tunnemerkituksista, joilla alaiset pyrkivät saamaan omia tavoitteitaan toteutettavaksi.

7.2 Lähiesimiesten kokemuksia tunnejohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista

Tunnejohtamisen keskeisenä haasteena nähtiin ajan käytön priorisointi. Koettiin erittäin tärkeäksi lisätä erilaisia keskustelufoorumeita, erityisesti ihan arkityöhön. Niiden vaikutus nähtiin kauaskantoisesti siten, että yhteinen keskustelu antaa jokaiselle uusiakin näkökulmia kehittyä ja kehittää työtään.

Toisena asiana nousi henkilöstön motivoituminen työhön. Miten lähiesimies kykenee luomaan henkilöstölleen motivoitumisen edellytyksiä niin, että työntekijä kokee ne häntä voimaannuttavina tekijöinä. Palautteen anto ja sen vastaanottaminen koettiin joskus haasteelliseksi.

Lähiesimiehet näkivät henkilöstölle ja myös itselleen tärkeäksi koulutukseksi itsetuntemukseen ja erilaisten tunteiden hallintaan liittyvää sekä työyhteisötaitoihin liittyvää koulutusta.

7.3 Muutoksen johtamisen haasteet

Lähiesimiehet kokivat muutoksen erittäin hienona asiana. He olivat motivoituneita tulevaan muutokseen, ja heillä on halu kehittää yhdessä henkilöstön kanssa toimintaa tulevaisuuden haasteiden mukaisesti. Muutos koettiin haasteena niiden ihmisten kohdalla, joilla oma tulevaisuus ei ollut vielä tiedossa. Heidän tukeminen muutoksessa huolestutti.

Muutoksessa hankalana koettiin henkilöstön vaihtuvuus, määräaikaisten työsuhteiden ja osittain kouluttamaton henkilökunta. Henkilöstön vaihtuvuuden koettiin myös tuovan paljon osaamisvajetta ja se vaatii esimieheltä suunnitelmallisuutta, miten arki saadaan aina kuitenkin sujumaan.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tehtävänä oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä tunnejohtamisesta, sen haasteista ja mahdollisuuksista lähiesiemietyössä. Lisäksi oli tarkoitus kuvata, miten lähiesimiehet kokevat muutoksen johtamisen.

Saamani tulokset olivat hyvin samansuuntaisia, mitä aikaisempienkin tutkimusten tulokset. Lukemieni väitöskirjatöiden tulokset tukivat omia tuloksiani. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä oleva kirjallinen materiaali tuki saamiani tuloksia tunnejohtamisesta.

Tulokset osoittivat, että tunnejohtamisella on keskeinen merkitys johtamistyössä. Itsetuntemuksen osalta tulokset näyttäytyivät kahdella tavalla. Se osoittaa, että itsetuntemus ei ole helppoa. Tunnejohtamisessa itsetuntemus on kaikkein merkittävin, sillä siihen pohjaavat muut tunnejohtamisen osa-alueet vahvasti. Ristiriitatilanteiden hallinnan osalta tulokset näyttäytyivät samoin kahdella tavalla. Nämä osoittavat, että kehittämistarvetta ainakin näillä osa alueilla ilmeni. Tunnetaidot ovat opittavissa olevia taitoja, joten niiden oppimiseen kannattaa panostaa.

Tunnejohtamisella laajemmin tarkasteltuna on hyvin merkittäviä vaikutuksia. Näissä tuloksissa ilmeni samoja elementtejä, mistä työhyvinvointi koostuu.

Kunta-alan työntekijöiden eläkepoistuma kuntakentässä 2010-2020 vuosina on noin 11000 työntekijää joka vuosi. Tämä asettaa isoja haasteita eri työyhteisöissä ja kilpailu työmarkkinoilla kiristyy. Tällöin työyhteisöjen inhimillisten voimavarojen johtamisen osaaminen korostuu. Kuka meistä ei haluaisi olla työpaikassa, jossa osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä arvostetaan ja toimintoja kehitetään yhdessä.

Tuloksissa hämmästyin siitä, että muutoksen johtaminen ei noussut enää mitenkään erityisesti esille. Tulkintani tästä on se, että olemme muutoksessa edenneet jo keskiharranteen paremmalle puolelle, missä tulevan muutoksen mahdollisuudet kantavat lähiesimiehiä ja henkilöstöä enemmän kuin epävarmuus tulevasta.

Opinnäytetyön tekeminen oli itselleni merkittävä oppimisprosessi. Se avasi näkökulmia laadullisen tutkimuksen tekemisestä, mutta myös tunnejohtamisesta ja sen haasteista. Aihe oli vaikea, mutta erittäin merkittävä. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään lähiesimiehille suunnattuja koulutuksia suunniteltaessa.

8.2 Eettisyys

Eettisesti hyvältä tutkimukselta edellytetään tutkimuksen tekemisessä ja tulosten esittämisessä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä (Vilka 2005, 29).

Opinnäytetyön aiheeni valintaan vaikuttivat nykypäivän johtamisen haasteet. Erityisesti johtamisessa korostuvat tunteet ja niiden hallittu käsittely. Olen itse teemahaastatteluun valittujen henkilöiden esimies ja olemme monesti lähiesimiesten kanssa yhdessä pohtineet keinoja tunteisiin liittyviin johtamisen haasteisiin palvelurakennemuutoksen läpiviemisessä. Kukaan teemahaastatteluun valittu lähiesimies ei kokenut minun ja heidän esimies-alaissuhdetta esteeksi teemahaastatteluille. Itse en myöskään nähnyt sille estettä, vaikka tiedänkin että teemahaastatteluja tehdessäni minun tuli olla erityisen tarkka, että toimin ikään kuin ulkopuolinen teemahaastattelun tekijä. Tunnejohtamisen opinnäytetyön teemahaastatteluun valitsin 5 lähiesimiestä, joilla oli oman käsitykseni mukaan erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 130) painottavat tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä.

Eettisiä pohdintoja kuvasin myös opinnäytetyön aineistonkeruun ja sisällönanalyysin osalta toteutusta kuvatessani. Tulosten osalta olen pyrkinyt saamilleni tuloksille löytämään vastaavuutta aikaisemmista tutkimustuloksista. Olen pyrkinyt tekemään tämän tutkimuksen rehellisesti tarkastellen kaikissa vaiheissa ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta käsin.

8.3 Luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä tutkitun ilmiön selittämiseksi ja ymmärtämiseksi kerättiin kokemuksia ja näkemyksiä opinnäytetyön tekijän valitsemasta kohdeorganisaatiosta haastat-

telemalla viittä lähiesimiestä. Tutkimuskohde oli näin reaalisesti olemassa, joten laadullisen tutkimuksen käytänteiden edellyttämä tutkimuskohde on olemassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 134).

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä Kylmän ja Juvakan (2007, 128) mukaan uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta, joka pitää myös osoittaa tutkimuksessa. Tutkimuksen tekijän tulee varmistaa, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan todentaa myös keskustelemalla tutkimukseen osallistuneiden kanssa tutkimuksen tuloksista eri vaiheissa. Viimeksi mainitussa menettelyssä tutkimuksen tulokset palautetaan osallistujille tutkimustulosten paikkansapitävyyden arviointiin. Toisena vaihtoehtona on keskustella samaa aihetta tutkivien ihmisten kanssa tutkimusprosessista ja sen tuloksista. Tutkimuksen uskottavuutta tukee myös se, että tutkimuksen tekijä on ollut riittävän pitkä aikaa tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. Tutkijan uskottavuutta vahvistaa myös hänen pitämänsä tutkimuspäiväkirja tutkimuskokemuksista ja valintojen pohdintoja. Tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita tutkimukseen osallistujan näkökulmasta.

Olen noin puoli vuotta työstänyt tämän opinnäytetyön sisältöön ja erityisesti tutkimuksen sisältöön liittyviä asioita, jolloin minulle on muodostunut ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyön prosessi kokonaisuudessaan on kestänyt noin vuoden.

Vahvistettavuutta voidaan todentaa siten, että tutkija kirjaa tarkasti koko tutkimusprosessin niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua. Ajatuksena tässä on kuvata aineiston avulla, miten näihin tuloksiin ja johtopäätöksiin tekijä on päätenyt. Vahvistettavuus on osittain ongelmallinen, koska laadullisessa tutkimuksessa toinen tutkija ei välttämättä päädy samasta aineistosta samoihin tulkintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään se, että todellisuuksia on monia. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Tässäkin opinnäytetyössä on varmasti niin, että samasta aineistosta toinen tutkija olisi esimerkiksi ryhmittelyissä nimennyt asioita toisella tapaa kuin itse olen tehnyt. Toinen tutkija olisi päässyt erilaisiin tulkintoihin. Koska laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään monia todellisuuksia, voidaan todeta, että nämä saamani tulkinnat ovat oikeita tulkintoja.

Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkijan on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä sekä arvioitava sitä, aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa. Lisäksi hänen on kuvattava lähtökohdat tutkimusraportissa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä on tutkimuksen tekijän annettava riittävästi kuvailevaa tietoa, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Oman tutkimukseni tulokset ovat yhteneviä aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Mielestäni näiden tietojen siirrettävyys ainakin oman työyhteisön kaikissa yksiköissä on mahdollista. Rohkenisin kuitenkin ajatella eri tutkimustuloksiin näitä peilaten, että nämä tulokset olisi siirrettävissä myös yleisemmin.

Aineistonkeruu toteutui yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tein kaikki teemahaastattelut yksin. Haastatteluun osallistuneet suhtautuivat haastatteluun erittäin asiallisesti. Haastatteluiden alussa toin esiin sen, että osa kysymyksiäni voi tuntua heistä yksinkertaisilta ja itsestään selviltä, mutta halusin toteuttaa haastattelut alusta loppuun tavalla, jolla kenelle tahansa ihan oudollekin henkilölle olisin nämä kysymykset esittänyt. Minulla ei ollut ennakkoasenteita vastausten suhteen ja koin, että sain todella paljon arvokasta tietoa.

Aineiston analyysin kohdalla luotettavuutta olen kuvannut kuvaamalla malliesimerkein saatuja tuloksiani. Analyysin välilläkin luin alkuperäistä aineistoa monesti läpi, jotta osaisin arvioida tulkintojeni oikeellisuutta. Tulkintaani ohjaa oma esiymmärrykseni aiheesta. Pelkistäminen ja ryhmittely kuvasi aineistoa siinä muodossa, jossa merkityskokonaisuudet alkoivat jo muodostumaan ja on jo valmistelemaa tulkintaa. Ala- ja yläkategorioiden muodostumisessa näkyy merkityskokonaisuuksien jäsentyminen ja tulkinta.

8.4 Jatkotutkimushaasteet

Tämä opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle itselleni varmasti kaikkein merkittävin oppimisprosessi. Tunnejohtaminen on mielenkiintoinen maailma ja siinä ennen kaikkea kiinnostaa itsetuntemus, koska sen ymmärrys on monelle muulle tunnejohtamisen aluelle ehdoton edellytys.

Tulokset osoittivat, että tunnejohtaminen on tärkeä asia lähiesimiehen arkijohtamisessa. Tulokset ovat lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä tunnejohtamisesta. Hedelmällistä olisi tutkia myös tunnejohtamista henkilöstön kokemana. Silloin meillä olisi mahdollisuus myös vertailla eri näkökulmien tuomia tuloksia toisiinsa. Toisena tutkimusnäkökulmana voisi olla tunnejohtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä johtajille, lähiesimiehille että työntekijöille.

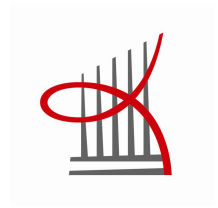
LÄHTEET

- Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. 4.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaiku-palvelut 2008. Ajattele muutos. Valtionkonttori. Helsinki: Painotuote Oy
www.valtiokonttori.fi > ... > [Julkaisut](#) > [Oppaat ja esitteet](#)
- Kaiku-palvelut 2009. Kun roolit vaihtuvat. Valtionkonttori. Helsinki: Painotuote Oy.
www.valtiokonttori.fi > ... > [Julkaisut](#) > [Oppaat ja esitteet](#)
- Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2010. Tutkimus hoitotieteessä. 1.painos. WSOY.
- Karma, M. 2012. Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A.
- Kaski, S. Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kehitysvammahuollon alueellinen suunnitelma Pirkanmaalla. 30.9.2010. Alueellisen suunnitelman valmistelutyöryhmä, www.tays.fi
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen Väitöskirja. Tampereen Yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Väitöskirja. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki.
- Leppänen, M. Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä, Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

- Mäkinen, J. 2006. Elinikäisestä työstä elinikäiseen oppimiseen. Keuruu. Otavan kirjapaino.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen Ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2012-2015. www.tays.fi
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2012-2015 . Kehitysvammahuollon toimialueen tulevaisuusohjelma. www.tays.fi
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi älyä tuntevasi. Juva: WSOY.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Doctoral Dissertation Series 2007/ 2. Espoo: Teknillinen korkeakoulu
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY.
- Sauer, E. 2005. Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble. Tampere. University of Tampere.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirjatyö. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- STM 2012:15 julkaisu. Valtioneuvoston periaatepäätös kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teemat



TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT

Tunnejohtaminen

Muutos

Itsetuntemus

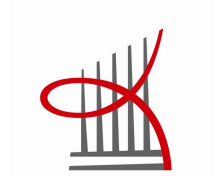
Motivoituminen

Empatia

Sosiaaliset kyvyt

Liite 2. Tiedote teemahaastatteluun valituille

Tiedote teemahaastatteluun valituille osastonhoitajille!



Hei!

Olen opiskelemassa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opintoihini liittyy opinnäytetyö, jonka aiheeksi olen valinnut tunnejohtamisen. Opinnäytetyöni toteutan laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelut. Teemahaastatteluihin olen valinnut 5 osastonhoitajaa hoivapalveluiden vastuualueelta. Valintani perustuu siihen, että saisin hyvin monenlaisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheestani. Teemahaastattelut nauhoitan ja haastattelujen aineistoa ainoastaan minä itse käsittelen. Tuhoan aineiston opinnäytetyön tulosten valmistuttua. Opinnäytetyön tuloksissa ei kenenkään teemahaastatteluun osallistuvan henkilökohtaiset vastaukset ole tunnistettavissa. Teemahaastatteluihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivoisin sinun osallistumistasi tähän tutkimukseen.

Teemahaastattelun teemoina ovat tunnejohtaminen, muutos, itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt.

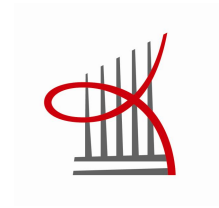
30.1.2013

Terveisin Vuokko Sivula

Vastuualuejohtaja / hoivapalvelut

Liite 3. Suostumus teemahaastatteluun

Suostumus teemahaastatteluun



Minulle on kerrottu opinnäytetyöstä ja sen teemahaastattelusta ja sen teemoista.

Lupaudun tunnejohtamisen opinnäytetyön teemahaastatteluun

Ylöjärvi 30.1.2013

Allekirjoitus