



”Tunnejohtaminen, ei johdeta tunteella mut otetaan ne huomioon”

- Esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta**

Anne Forsman

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Elokuu 2022

Liiketalous

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Forsman, Anne

”Tunnejohtaminen, ei johdeta tunteella mut otetaan ne huomioon”. -Esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Elokuu 2022, 57 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Tunteiden johtamisen merkitys työntekijän hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen on tärkeää koko yrityksen menestymisen kannalta. Kun tunteita johdetaan ja niiden merkitys työelämässä ymmärretään ja hyväksytään, luodaan myös pohja organisaation psykologisen turvallisuuden tunteelle. Vuonna 2020 alkaneen COVID-19-pandemian myötä psykologinen turvallisuuden tunne organisaatioissa nähtiin myös kilpailuvalttina.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tunteiden johtaminen työelämässä on ja miten se ilmenee esihenkilöiden päivittäisessä johtamistyössä keskisuudessa rakennusalan aliurakointiyrityksessä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös tunnejohtamisen vaikutusta organisaation psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää keskijohdon esihenkilöä, joilla kullakin oli sekä työelämä että johtamiskokemusta jo useita vuosia. Haastattelujen teemat saatiin opinnäytetyön tietoperustasta, kuten tunneälykkyyden ja tunneosaamisen sekä psykologisen turvallisuuden teorioista. Aineiston analyysissa käytettiin sisällönanalyyseja teoriaohjaavasti.

Tutkimustulokset osoittivat, että tunteiden johtaminen nähtiin tärkeänä ja merkityksellisenä asiana esihenkilön päivittäisessä johtamistyössä. Omien tunteiden tunnistaminen ja niiden vaikutus omaan toimintaan, mutta myös vastapuolen tunteiden merkitys ja vaikutus omiin tunteisiin ja toimintaan tiedostettiin hyvin. Psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamisessa yhteinen näkemys ja päämäärä, sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt koettiin tärkeiksi, mutta myös yhteisöllisyyttä edistävät konkreettiset toimet, kuten yhteiset kahvihetket, nähtiin merkityksellisiksi. Psykologisen turvallisuuden tunteen johtaminen ja yhteinen näkemys tunteiden johtamisen tärkeydestä todettiin myös organisaation johtamisen kehittämisessä tärkeänä näkökulmana, kuten myös esihenkilön omien tunnetaitojen kehittäminenkin.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa organisaation johtamisen kehittämistä ja johdon kouluttamista. Tärkeää on etenkin ymmärrys tunteiden moninaisesta merkityksestä johtamisen laatuun ja yksilön hyvinvointiin sekä sen myötä koko organisaation kilpailukykyyn parantamiseen ja tulevaisuuden menestyksen varmistamiseen.

Avainsanat (asiasanat)

Tunteet, tunneäly, tunnetaidot, tunnejohtaminen, psykologinen turvallisuus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Forsman, Anne

"Emotional leadership. Not leading with emotion but taking it into consideration." – executives' experiences of emotional leadership.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, August 2022, 57 pages.

Business Administration. Degree Program in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The importance of emotional leadership for employee well-being and commitment is important to the success of the entire company. When emotions are managed and their significance in working life is understood and accepted, the basis for the organization's psychological safety is also created. With the COVID-19 pandemic that began in 2020, psychological safety was also seen as a competitive advantage.

The aim of the study was to find out what emotion management means in working life and how it appears in the daily management in a medium-sized construction subcontracting company. The study also wanted to clarify the effect of emotional leadership on an organization's sense of psychological safety. The study was conducted as a qualitative study, and the data were collected by interviewing seven executives, each with both working life and management experience for several years. The themes of the interviews were obtained from the theory base of the thesis, such as theories of emotional intelligence and emotional competence as well as psychological safety. The data were analyzed using theory-guided content analysis.

The results of the study showed that emotional leadership was seen as an important and relevant issue in the daily leadership. Identifying one's own feelings and the effects on behavior, but also the importance of coworkers' feelings and the effect on one's own feelings and actions, were well understood. A common goal, as well as commonly agreed rules at work, were important in achieving a feeling of psychological safety, but concrete actions to promote community, such as shared coffee moments, were also seen as important. The management of psychological safety and a common understanding of the importance of emotion management was also seen as an important aspect in the development of organizational leadership, as was the development of the supervisor's own emotional skills.

The research results can be utilized in planning the development of organizational management and executive training. Of particular importance is an understanding of the multifaceted role of emotions in the quality of leadership and the well-being of the individual, and thereby in improving the competitiveness of the entire organization and ensuring future success.

Keywords/tags (subjects)

Emotions, emotional intelligence, emotional skills, emotional leadership, psychological safety

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tunteiden johtaminen	5
2.1	Tunteiden kokonaisvaltaisuuden merkitys	6
2.2	Tunteet työelämässä	8
2.3	Työyhteisön tunneilmasto.....	9
2.4	Tunnetaidot ja tunteiden säätely	10
2.5	Tunteiden johtaminen.....	12
2.6	Tunneäly	14
2.7	Tunneälyn kehittäminen	23
3	Psykologinen turvallisuus	24
3.1	Psykologisen turvallisuuden määritelmä.	25
3.2	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.....	26
3.3	Psykologisen turvallisuuden mittaaminen, edistäminen ja johtaminen.....	28
3.4	Tunteiden vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen.....	30
4	Tutkimuksen toteuttaminen	31
4.1	Tutkimuskonteksti	31
4.2	Laadullinen tutkimus	32
4.3	Aineiston hankinta	34
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi.....	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	39
5	Tutkimuksen tulokset	42
5.1	Tunteiden johtaminen.....	42
5.2	Psykologinen turvallisuus.....	46
6	Pohdinta	49
6.1	Johtopäätökset.....	49
6.2	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	52
	Lähteet	53
	Liitteet	57
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	57
	Kuviot	
	Kuvio 1. Omien tunteiden johtaminen.....	14
	Kuvio 2. Salovey & Mayerin tunneälymalli.....	16
	Kuvio 3. BAR-Onin tunneälymalli.....	17

Kuvio 4. Golemanin viisi tunneälykkyyden osatekijää.....	19
Kuvio 5. Goleman, Boyatzis ja McKeen emotionaaliset kompetenssit.....	21

Taulukot

Taulukko 1. Tunteiden johtaminen esihenkilön päivittäisessä johtamistyössä.....	38
Taulukko 2. Psykologisen turvallisuuden tunteen kehittäminen työyhteisössä.....	39

1 Johdanto

Tunteiden merkityksen tiedostaminen organisaation kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille on vasta viime vuosina ymmärretty myös organisaation kilpailukyvyn mahdollistajana. Johtamisella on suuri merkitys koko organisaation hyvinvoinnille. Etenkin tunneälykkään johtamisen vaikutus yksilön toimintaan ja suorituskyykyyn sekä sen myötä organisaatiossa koettuun psykologisen turvallisuuden tunteeseen on kiistaton. Se mahdollistaa myös yksilön kasvun niin ammatillisesti, kuin henkilökohtaisestikin ja sitouttaa samalla työntekijää organisaatioon. Vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuisen Covid-19-pandemia sekä Euroopan muuttunut turvallisuustilanne on horjuttanut myös sekä yksilön kokemaa turvallisuuden tunnetta että organisaatiossa vallitsevaa psykologista turvallisuuden tunnetta, ja se onkin ollut yksi alkuun paneva tekijä tälle opinnäytetyölle.

Työmarkkinat ovat kokeneet maailmanlaajuisesti suuren mullistuksen, ja monet ovatkin arvottaneet työelämäänsä uudelleen. Työelämän muuttuessa mutta myös uuden sukupolven tullessa työmarkkinoille, asioiden johtamisesta ja tulosten mittaamisesta siirrytään kohti pehmeämpiä johtamistapoja. Hyvinvoiva työntekijä on organisaation näkökulmasta tärkeä, mutta myös yhteiskunnallisesti, unohtamatta yksilön näkökulmaa. Vaikka tunteiden tuominen työpaikalle ei ole yhteiskunnassamme ollut toivottu asia, on tunteilla suuri vaikutus ihmisen jokapäiväiseen työskentelyyn. Tunteilla on valtava potentiaali myös työelämässä, ja tulevaisuuden johtajuutta määriteltäessä tunnetaitojen merkitys on huomattava, sillä yrityksen tunneilmasto luodaan johtamisen kautta. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 217) toteavatkin, että keskeinen ja hyvin tärkeä tapa yksilöiden johtamisessa on ymmärtää heidän tunnelataustaan.

Tunteilla on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymisessä työpaikalla, ja siksi niillä on merkitystä etenkin hyvän työilmapiirin rakentamisessa, ja sen myötä organisaatiossa vallitseva tunneilmasto voi mahdollistaa myös organisaation kilpailukyvyn tulevaisuudessa. Rantasen, Leppäsen ja Kankaanpään mukaan (2020, 24) organisaation tunneilmaston vaikutus liiketulokseen on jopa 20–30 prosenttia. Mikäli tunneilmasto on negatiivinen, hillitty tai pelokas, häviää työntekijöiden innovaatiokyky, mielikuvitus, luovuus ja päätöksentekokyky. Samalla työntekijän sitoutuminen ja luottamus organisaatiota kohtaan heikentyy. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 31.) Tunteilla on iso merkitys myös motivaatioon. Mikäli esimies ei osaa motivoida ja kannatella tunnelatausta, ei työ enää välttämättä tunnu yhtä mielekkäältä, ja työntekijän työteho voi alkaa laskea. (Kaski & Kiander 2005, 25.)

Tunteiden johtamisen merkitystä tulevaisuudessa voidaan pitää oleellisena myös sen vuoksi, että ihmiset ovat työelämässä pidempään, ja mikäli työtyytyväisyydestä ei pidetä huolta, voivat vaarana olla ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet tai esimerkiksi uupumus. Koska positiivinen ilmapiiiri ja työhyvinvointi lisäävät sitoutumista työnantajaan ja organisaatioon, vähentää se puolestaan rekrytoinnista syntyviä kuluja ja tekee organisaatiosta sen myötä myös tuottavamman. Tunteiden ymmärtämisen, hyväksymisen ja kohtaamisen myötä on mahdollista myös johtaa tunteita. Kasken ja Kianderin mukaan (2005, 47) tunteiden johtaminen alkaa omien tunteiden tunnistamisesta ja havaitsemisesta, jonka jälkeen tunteet täytyy myös ymmärtää ja hyväksyä, jotta niiden kanssa yhteistyössä toimiminen on mahdollista ja tuloksellista. Ennen kuin organisaatiossa voidaan puhua tunneilmaston tai tunteiden johtamisesta, on esihenkilön itse osattava johtaa omia tunteitaan. Hyvä tunnejohtaminen vaatii siten myös tunneälykkyyttä. (Kaski & Kiander 2005, 47.)

Tunneälykkyyttä ovat tutkineet israelilainen psykologi Reuven Bar-On sekä oman tunneälykkyyden teoriansa on luonut myös psykologit Peter Salovey ja John Mayer. Amerikkalainen kirjailija ja psykologi Daniel Goleman julkaisi vuonna 1995 teoksensa *Emotional Intelligence*, jonka myötä tunneälykkyyden käsite sai kuitenkin laajempaa huomiota. Goleman määrittelee tunneälykkyyden omien tunteiden tiedostamiseksi ja niiden hallitsemiseksi sekä kyvyksi havaita muiden tunteita ja hallita ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja. Se on taito, jota voi opetella ja joka karttuu myös iän myötä. (Goleman 1999, 20.) Tunneälyä pidetään myös yhtenä keskeisimpänä johtajuuden ominaisuutena, sillä ihmisten johtaminen on suurelta osin vuorovaikutusta toisten kanssa ja ymmärtämällä tunteiden toimintaa ja niiden lainalaisuuksia, voi valjastaa ne myös tunneälykkääseen johtamiseen (Salonen 2017, 237–238) ja siten organisaation johtamisen kehittäminen tunneälykkäämmäksi on myös strateginen mahdollisuus.

Tunteilla on suuri vaikutus myös työyhteisössä koettuun psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Kun tiimissä vallitsee yhteinen näkemys siitä, että jokainen voi olla oma itsensä ja tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan turvallisesti, eikä tarvitse pelätä nolatuksi tulemista tai vähättelyä, voidaan puhua tiimissä vallitsevasta psykologisesta turvallisuuden tunteesta. Turvallisuuden tunne on myös ihmisen yksi tärkeimmistä tunteista. Tällaisessa epävarmassa maailmantilanteessa on tärkeä tuoda esiin myös psykologisen turvallisuuden tunteen vaikutus koko organisaation, mutta myös yksilön hyvinvointiin ja suoriutumiseen, ja sen myötä koko tiimin tehokkuuteen. Etenkin

esihenkilön johtamistaidoilla on tärkeä merkitys työyhteisön psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tunteiden merkitystä johtamisessa, ja miten tunteiden johtaminen näyttäytyy kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus myös kysymykseen, mikä on tunneällyn ja tunnetaitojen merkitys organisaation psykologiseen turvallisuuden tunteeseen. Tässä tutkimuksessa tunteiden merkitystä pohditaan sosiaalisesta, sekä yksilön henkilökohtaisesta näkökulmasta. Sosiaalisesti tunteita määriteltäessä on tärkeää tarkastella myös tunteiden ilmaisua sekä yksilön tunnetaitoja. Aihe on kiinnostava sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä tunteiden johtamisen tärkeys on organisaation menestyksen kannalta merkittävää, mutta se luo myös mahdollisuuden parempaan, tunneälykkäämpään johtamiseen ja sen myötä työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Aihe puhuttelee myös henkilökohtaisella tasolla, sillä tunteet ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde etenkin niiden kokonaisvaltaisuuden vuoksi, mutta myös siksi, että ne ovat universaaleja, kaikille ihmisille ominaisia.

Tunteiden johtamisen teoreettiseksi viitekehukseksi valittiin Daniel Golemanin (1997) tunneälykkyyden teoria sekä Amy Edmondsonin (1999) psykologisen turvallisuuden tunteen määrittelmä. Golemanin teoria sopii organisaatio kontekstiin sen sosiaalisen, mutta myös yksilön näkökulman huomioimisen vuoksi. Kyky tulla toimeen itsensä kanssa, ymmärtää itseään ja mukauttaa toimintaansa sen mukaan, on myös sosiaalisen kanssakäymisen kannalta oleellista. Myös taito tunnistaa toisen ihmisen tunnetilat, tiedostaa niiden vaikutus omaan itseen sekä osoittaa empatiaa, on tunneälykkään esimiehen ominaisuuksia. Edmondsonin psykologisen turvallisuuden tunteen määrittelmä puolestaan tukee sitä tosiasiaa, että tunteiden vaikutus ihmisen käyttäytymiseen ja sen myötä toimintaan on kiistaton. Vaikka tiimissä olisi oman alansa huippuosaajia, ei se välttämättä takaa parempaa menestystä tai tulosta. Tunne siitä, että ryhmä johon kuuluu on turvallinen, takaa paremmat mahdollisuudet menestymiseen, ja siksi tunteiden merkitys ja voima onkin koko organisaation menestyksen kannalta olennaista.

2 Tunteiden johtaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on tehty määrittelemällä teoriasta johdetut asiasanat ja käsitteet ja hakemalla eri tietokannoista tutkimuksen kannalta olennaisia lähteitä. Lähteiden haussa noudatettiin luotettavuuden periaatteita, kuten lähteiden laatu ja

lähdekriittisyys. Kirjallisuuden lisäksi lähteinä on käytetty tieteellisiä, vertaisarvioituja artikkeleja, tutkimuksia ja väitöskirjoja. Apuna käytettiin JAMKin kirjaston informaation tietotaitoa, jotta kattavasta lähteiden määrästä saatiin kerättyä tähän tutkimukseen soveltuva materiaali. Kirjallisuuslähteet löytyivät kirjastosta ja tieteelliset artikkelit sekä tutkimukset löytyivät JAMKin kirjaston Janet-tietokannasta.

2.1 Tunteiden kokonaisvaltaisuuden merkitys

Tunteiden yksinkertainen määrittäminen on hankalaa, sillä siihen vaikuttaa mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Yhteistä tunteille on kuitenkin niiden universaalisuus. Ne yhdistävät meitä kaikkia asettamalla meille tavoitteen ja valmistamalla meidät toimintaan. Tunne sanana tulee latinan kielestä, ja tarkoittaa liikuttamista. Emootiot, eli tunteet ovat voima, joka saa meidät tavoittelemaan omia päämääriämme, ja siten ne ovat myös motivaatiomme lähde (Toskala 2000, 40; Goleman 1999, 130.) Goleman (1997, 341) määrittelee tunteen kaikenlaisiksi elämyksellisiksi mielenliikkeiksi, niihin kytkeytyviksi ajatuksiksi sekä psykologisiksi ja biologisiksi tiloiksi ja yllykkeiksi toimintaan. Hellsten (1993, 86) puolestaan näkee tunteet psyykkisenä energiana ja Pietiäinen (2019, 29) tuo esiin Antonio Damasion näkökulman tunteiden kehollisista merkityksistä ilmentymänä, joista aivot muodostavat oman tulkintansa meidän tietoisuutemme. Tunteet ovat myös ihmisen selviytymisen kannalta olennaisia. Keholliset tunteet ovat evoluution saatossa taanneet elossa pysymisemme ja perustan ihmisen inhimilliselle elämälle sekä tietoisuuden kehittymiselle. Tunteet eivät kuitenkaan yksistään synny itsessään ulkopuolisista ärsykkeistä, vaan niistä merkityksistä, joita ärsykeille annamme (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 131.)

Goleman (1997, 342) tuo esille Ekmanin näkemyksen yleisimmistä perustunteista, pelko, viha suru ja mielihyvä, jotka tunnustetaan ympäri maailmaa. Darwinin mukaan tunteiden yhteneväisyys on evoluution aiheuttamia jälkiä keskushermostossa. Darwin yhdisti myös tunteen ja sen tuoman tarpeen tietynlaiseen toimintaan. Pelosta yleensä seuraa jähmettyminen tai pakeneminen ja vihasta valmius (Goleman 2007, 68.)

Toskala jakaa tunteet kolmeen kategoriaan (Isokorpi & Viitanen 2001, 26–27). Ensisijaiset tunteet, toissijaiset tunteet sekä välinetunteet. Ensisijaiset, eli primäärit tunteet ovat meissä jo pienestä lähtien. Näitä ihmisen neurofysiologisesta perustasta lähteviä tunteita on mm. viha, pelko, suru, ilo, häpeä ja onnellisuus. Toissijaiset, eli sekundääritunteet ovat puolestaan reaktioita ensisijaisiin

tunteisiin. Ne ovat monimutkaisempia ja kehittyvät osittain myös oppimisen kautta. Niille tyypillisiä on etenkin tulkinnat, mielikuvat, aistimukset sekä muistikuvat. Tällaisia tunteita ovat mm. syyllisyys, pettymys, ahdistus, masennus sekä empaattisuus. Välinetunteet, eli instrumentaaliset tunteet sisältävät puolestaan kulttuurillisia vaikutuksia, ja niiden avulla pyritään myös vaikuttamaan muihin. (Isokorpi & Viitanen 2001, 26–27.)

Nummenmaa (2010, 206–211) tiivistää tunteiden merkityksen yksilölle kolmeen peruseriaatteen. Ensimmäisenä, tunteet ovat automaattisia aivojen ja kehon reaktioita, joiden tehtävänä on säädellä kehon ja mielen tilaa automaattisesti, tietoisuuden ulkopuolella. Säättely on niin voimakasta, että se luo meihin tunnekokemuksen. Toisena, tunteet ja tietoinen ajattelu ovat välineitä hyvinvoinnin edistämiseen, keinoja saada meidät selviytymään kohtaamistamme haasteista tarjoamalla ohjelmoituja kehollisia reaktioita sekä ratkaisuja kohtaamiimme haasteisiin. Nämä reaktiot perustuvat sekä biologisesti määräytyneihin että oppimisen kautta muokattuihin tapoihimme reagoida. Automaattiset tunnereaktiot saattavat esimerkiksi pelastaa meidät auton alta, ennen kuin tietoinen ajattelumme ehtii reagoimaan. Kolmantena, omien tunteiden tiedostaminen on tunnehyvinvoinnin perusta. Kun tulemme paremmin tietoisiksi omista tunteistamme, tunteiden ja ajattelun välinen yhteys korostuu, ja emme ole enää pelkästään tunteidemme ohjattavissa. (Nummenmaa 2010, 206–211.) Åhman (2012, 230) tuo esille tunteiden merkityksen siitä, kuinka tärkeänä pidämme jotain asiaa, ja siten tunteet auttavat meitä priorisoimaan asioita ja niiden tuomia merkityksiä.

Tunne on myös prosessi, johon liittyy monta vaihetta. Salonen (2017, 142–143) kuvaa tunteen tapahtuman havaitsemisesta aina tunteen ilmaisuun. Kun havaitsemme ympäristössämme jotain, saa se meissä aikaan tunteen. Tunne johtaa tapahtuman tulkintaan, jossa etsimme tapahtumalle selityksen. Tästä seuraa tunnereaktio, joka ilmenee esimerkiksi kehollisena muutoksena, kuten hengityksen nopeutumisenä tai sykkeen nousuna. Tunnereaktio voi ilmetä myös tiedostamattomasti, esimerkiksi käyttäytymisen muutoksena. Kun tunne tiedostetaan ja koetaan, on mahdollista syntyä tunnekokemus, kuten vaikkapa onnellisuus tai suru. Ainoastaan tarpeeksi voimakkaat tai meille merkitykselliset tunteet tulevat tietoisuuteemme, ja saavat aikaan tunnekokemuksen. Tunteen kokemisen jälkeen tunne usein ilmaistaan muille. Se voi tapahtua verbaalisesti, mutta myös kehon kielellä, kuten kosketuksilla ja eleillä. (Salonen 2017, 142–143.)

Tunteita kuitenkin tulee ja menee sillä ne ovat automaattisia prosesseja, jotka voidaan jakaa ryhmiin myös niiden keston mukaan. Emootiolla tarkoitetaan hetken kestävästä mielenliikettä, kuten vaikka säikähdystä ja tunteeksi se muuttuu sen tietoisesta kokemisesta kautta, kuten esimerkiksi iloisuus. Kun tunne pitkittyy, puhutaan mielialasta. Mielialoja voi olla esimerkiksi hilpeys tai alakuloisuus. Ihmisen temperamentti puolestaan kuvastaa yksilön luontaista, synnynnäistä tapaa reagoida ympäröivään maailmaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 105–106.)

2.2 Tunteet työelämässä

Tunteita ei juuri työelämässä arvosteta, ja niiden näyttämistä pidetään usein tabuna (Juuti & Salmi 2014, 250). Koska organisaatiot ovat usein rationaalisia ja asioiden johtamista ajatellaan tehokkuutena, ei ihmisten tunteille näin ollen olekaan tilaa. Tunteet koetaan usein myös ajattelutoimintaa vaikeuttaviksi häiriötekijöiksi, ja etenkin kulttuurissa, jossa tunnepuhe ei ole yleistä, on tunteiden puheeksi ottaminen haastavaa. Mikäli yksilöllä ei myöskään ole kosketusta omiin tunteisiinsa, voi tunteista puhuminen olla jopa vaivaannuttavaa. (Juuti & Salmi 2014, 26.) Hyvä työ alkaa kuitenkin hyvästä tunteesta (Goleman 1999, 130). Tunteiden vaikutuksen ymmärtäminen yksilöön ja sen myötä organisaatioon on tärkeää, koska tunteet ovat läsnä koko ajan. Ne vaikuttavat yksilön jokapäiväiseen tekemiseen niin hyvässä kuin pahassakin, ja siksi tunteiden jatkuvaan olemassaoloon on syytä kiinnittää huomiota myös työelämässä. Mikäli organisaatiossa ei tunnusteta tunteiden vaikutusta ja läsnäoloa, ei ole mahdollista hyödyntää tunteiden tuomaa potentiaalia, vaan ne ohjaavat ja vaikuttavat tiedostamattomasti taustalla. Kun tunteiden toimintalogiikka ja vaikutukset on tiedostettu, on mahdollista valjastaa ne myös organisaation kehittymisen ja menestymisen avuksi. (Salonen 2017, 159–160.) Ilman tunteita ei myöskään synny mitään. Kun tekemisestä jäävät tunteet vähemmälle, hiipuvat samalla aloitteellisuus, luovuus, päätöksentekokyky ja kiinnostus. Etenkin jos työntekijöiden tunnetilat ovat negatiiviset, keskittymiskyky ja muisti, sekä uuden oppiminen heikentyvät (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 31.) Tunteiden johtaminen sekä yrityksen positiivisen tunneilmaston luominen vaikuttaakin suoraan työntekijän työhyvinvointiin, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja sen myötä organisaation kilpailukykyyn.

Tunteilla on tapana tarttua, ja ne leviävät työyhteisössä helposti ja usein myös vasten tahtoamme. Vaikka tunteet ovat yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen ja merkityksenantoon liittyviä sisäisiä tapahtumia, tunteet eivät kuitenkaan ole pelkästään subjektiivisia, vaan ne välittyvät myös toisille ihmisille usein automaattisesti tunneilmaston avulla. Tunteet ovatkin sosiaalisia reaktioita, jotka

usein sisältävät juuri ulospäin havaittavissa olevat tunneilmaisut, kuten ilmeet ja eleet sekä sanat ja käyttäytymisen muutokset. (Nummenmaa 2010, 76.) Toisten tunneilmaisujen havaitseminen, sekä niihin reagoiminen auttaa ymmärtämään heidän tunnetilaansa, ja antaa siten mahdollisuuden oman käytöksen muuttamiseen ja reflektointiin, mutta usein myös toisen tunneilmaisussa käyttämät vaikkapa kasvon ilmeet tai äänensävyt saavat aikaan meissä vastaavan tunnekokemuksen. Siksi siis tunteet tarttuvat. (Nummenmaa 2010, 130.)

2.3 Työyhteisön tunneilmasto

Tunteet ovat mukana myös työpaikalla, halusimme sitä tai emme. Ne vaikuttavat käyttäytymiseemme ja kokonaisvaltaiseen olemukseemme, mutta ne ovat myös tärkeitä luottamuksen syntymisessä sekä ihmisten sitoutumisessa työyhteisöön. Ne vaikuttavat myös yksilön oppimiseen ja toimivat motivaation perustana. Tunteiden johtamisen kautta esimies voi vaikuttaa työntekijöihinsä ja saada heidät motivoituneiksi ja toimimaan haluamallaan tavalla. (Lämsä & Hautala 2008, 58.) Mikäli esimies ei osaa motivoida ja kannatella tietynlaista positiivista tunnelatausta, voi työntekijän tehokkuus heikentyä. Työ itsessään sisältää myös erilaisia tunteita ja tunnelatauksia, ja usein siihen liittyy myös sosiaalinen näkökulma sekä ihmisen tarve kuulua johonkin. Työnteko voi tuottaa myös ilon tunteita ja itsensä toteuttamisen tarpeen tunteen tyydytyksen sekä arvostuksen tunteen ja usein myös yhteenkuuluvuuden tunteen. (Kaski & Kiander 2005, 25.)

Työpaikan tunneilmasto syntyy työntekijöiden työpaikalla kokemista tunteista sekä niiden ilmaisemisesta. Työyhteisössä tunteilla on usein myös sosiaalinen konteksti, eli tunteita koetaan suhteessa työhön, kollegoihin, asiakkaisiin tai vaikkapa organisaatioon. Tunneilmasto kertoo sen, millaiset tunteet ovat työyhteisössä tyypillisempiä, miten tunteita ilmaistaan vai onko tunteiden ilmaisu tukahdutettu, onko sallittuja tunteita sekä tunteita, joita ei haluta näyttää, ja millä tavalla tunteet näkyvät jokapäiväisessä arjessa. Tunneilmasto leviää usein tunteiden välityksellä, mutta myös ilmeiden, eleiden ja äänenpainon kautta. Organisaation tunneilmaston on myös todettu selittävän lukuisia työn tuloksellisuuteen vaikuttavia seikkoja, kuten yhteistyön laatua, poissaolojen määrää, työtyytyväisyyttä, tulostittareita, mutta myös koko organisaation psykologista turvallisuutta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 56.) Hyvä tunneilmasto ei kuitenkaan ole pelkästään positiivisia tunteita esiintuova ilmasto, vaan monipuolinen ja se mahdollistaa myös negatiivisten tunteiden ilmaisemisen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 49–50).

Positiivisen tunneilmapiirin rakentaminen alkaa siitä, että tunteet hyväksytään osana yksilön toimintaa myös työpaikalla. Kun tunteet normalisoidaan, ne uskalletaan kohdata ja aidosti tuntea. (Tuominen 2020, 186–187.) Kun työyhteisö on avoin ja turvallinen, on tunteillekin enemmän tilaa ja tunteiden tuoma potentiaali on paremmin hyödynnettävissä. Hyvä tunnejohtaminen pitää sisällään myös turvallisen työyhteisön ilmapiirin rakentamisen. Turvallinen ilmapiiri on avoin, jossa tunteille ja niiden käsittelylle on tilaa. Se lisää luottamuksen tunnetta ja antaa energiaa työn tekemiseen. Mikäli tunneilmapiiri ei tue tunteiden avointa ilmaistemista tai niitä ei oteta lainkaan huomioon työpaikalla, on vaarana, että innovatiivisuus katoaa ja työn tekemiseltä häviää energiaa. (Kaski & Kiander 2005, 23–24.)

2.4 Tunnetaidot ja tunteiden säätely

Vaikka tunteet ovatkin automaattisia prosesseja, emmekä useinkaan voi vaikuttaa niiden syntyymiseen tietoisesti, voimme kuitenkin säädellä niitä ja niiden aiheuttamia tunnereaktioita. (Nummenmaa 2010, 164). Tunteiden säätelyn perusedellytyksenä voidaan pitää sitä, että tunnistamme itsessämme heränneet tunteet, tunnereaktiot ja mahdolliset tapahtumat, jotka ovat saaneet tunteen aikaan. Kun tunnistamme tunnereaktion aiheuttajan tai tapahtuman, voimme vaikuttaa tunnereaktioon ja tunnekokemukseen. Tunteiden säätelyn kaksi päätyyppiä ovat ennakoivat keinot ja reaktiiviset keinot. Ennakoivia keinoja voidaan pitää tehokkaampina, sillä voimme yrittää säädellä tunteitamme ennen kuin ne viriävät. Voimme esimerkiksi välttää hankalia tilanteita tai ihmisiä, jossa mahdollisesti tietty tunne herää. Reaktiivinen tunteiden säätely puolestaan tapahtuu jo tunteen herättyä, ja on siten hankalampaa. Reaktiivinen tunteiden säätely on myös mieltä ja kehoa enemmän kuluttavaa, kun taas puolestaan ennakoiva tunteiden säätely perustuu siihen, millaisia tunteita tulevaisuudessa voimme kokea. Ennakoiva tunteiden säätely vaatii kuitenkin enemmän työtä omien tunteiden tunnistamisessa sekä niiden tilanteiden ja ympäristötekijöiden havaitsemista ja ennakointia, jotka aiheuttavat meissä tunteita. (Nummenmaa 2019, 277–278.) Vaikeimmin säädeltäviä tunnereaktion osa-alueita ovat kuitenkin kasvoniilmeet sekä kehon fysiologiset muutokset, kuten kasvojen punertuminen. (Nummenmaa 2010, 164.)

Tunteiden säätelyn yksi osa-alue on tunteiden ilmaisu. Vaikka tunteiden ilmaisu onkin tärkeää, kaikkea ei kuitenkaan voi sanoa tai tehdä. Lähtökohtaisesti tunnejohtamisessa esimiehen oma tapa säädellä tunteiden ilmaisua sekä omat tunnetaidot ovat esimerkki työntekijöille, miten työpaikalla tunteita ilmaistaan. Esimiehen perimmäinen tehtävä on saada työntekijät

työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti. Tämän vuoksi esimiehen kyvyttömyys tunnetaidoissa ja ihmissuhdeasioissa voi haitata kaikkien työskentelyä, tehokkuutta sekä motivaatioita, mutta se heikentää myös työntekijän sitoutuneisuutta vaikuttaen samalla koko organisaation tehokkuuteen. (Goleman 1999, 48.)

Myös organisaatiokulttuuri saattaa tukea tietynlaista toimintaa siitä, millaisia tunteita on sallittua näyttää, kuka saa näyttää, tai miten tunteita saa ilmaista. Kun tunteiden säätely on puutteellista, toimitaan usein reaktiivisesti, eli tunne-edellä. Tällaisella reaktiivisella tunteiden purkauksilla ei voida vahvistaa tunteiden johtamista työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 58.) Tunteita voidaan oppia ilmaisemaan myös proaktiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että ottaa vastuun omista tunteistaan ja pyrkii vaikuttamaan niihin, antaa itselleen aikaa kuunnella omia tunneviestejä ja havainnoida sekä tunnistaa viriävät tunteet ja hyväksyä ne. (Kaski & Kiander 2005, 59.) Tunteiden säätelyllä on myös fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen liittyvä puoli, sillä tunteiden peittämisen on todettu olevan haitallista. Myös vähäisellä tunteiden ilmaisulla on negatiivisia vaikutuksia ihmisen kokonaisvaltaiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Ihmisiä, jotka kontrolloivat tunteitaan liikaa, on myös pidetty vähemmän miellyttävinä, ja he myös kokivat vähemmän positiivisia tunteita. Tunteiden säätelyn taito on usealla tavalla hyödyllistä, ja etenkin ennakoivat säätelykeinot kuormittavatkin sekä mieltämme että kehoamme vähemmän. (Nummenmaa 2010, 159–160.)

Goleman (1999, 40–41) määrittelee tunnetaidon olevan opittu tunneälyyn perustuva kyky, joka auttaa työssä suoriutumaan tehokkaammin. Tunnetaitojen merkitys korostuukin juuri johtotehtävissä, sillä hyvät tunnetaidot omaava esihenkilö kykenee huomioimaan tilanteessa esiin tulevat tunteet, ja sopeuttaa oman toimintansa tilanteen vaatimalla tavalla. Hän myös kykenee tunnistamaan itsessään heräävät tunteet ja ilmaisemaan ne rakentavasti sekä tarvittaessa hyödyntämään tunnetilaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta myös tarvittaessa päätöksenteossa. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 206.) Myös kyky tunnistaa tunteiden takana olevat tarpeet, on esihenkilön tärkeimpiä tunnetaitoja vahvistavia sekä lisääviä tekijöitä. Kyky aitoon empatiaan, miltä toisesta oikeasti tuntuu, ja mikä motiivi tai tarve tunteen takana on, luo esihenkilölle mahdollisuuden pysähtyä ja aidosti kohdata työntekijä ja tunnistaa millaiset tunteet ilmenevät tietynlaisena käytöksenä tai toimintana, tai millaiset tarpeet aikaansaavat mitäkin tunteita. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 89.)

Isokorven & Viitasen (2001, 54) mukaan vain oman itsetuntemuksen kautta on mahdollista ymmärtää toisen tunne-elämää. Tunnetietoisuuden ja tunnejohtamisen ensimmäinen vaihe onkin tunnistaa omat tunteensa ja ymmärtää niiden vaikutus sosiaaliseen vuorovaikutukseen, mutta myös päätöksentekoon. Esimiehen itsetuntemuksen kasvaessa ja tunnetaitojen karttuessa, on mahdollista alkaa soveltamaan tunnetaitoja myös työntekijöihin (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 75). Itsetuntemuksen avulla saavutettavaa tunneosaamista voidaan nimittää myös tunnekypsyydeksi (Isokorpi & Viitanen 2001, 54).

Jabe (2017, 240–241) tuo esiin yksilön tunteiden tunnistamisen ja toiminnan välisen yhteyden tärkeiden. Kyvyttömyys tunnistaa omia tunteita, ajaa meidät tunteiden vietäviksi. Ikään kuin joutuu tunteidensa uhriksi. Voimakkaan, usein epämiellyttävän tunteen tullessa on hyvä havainnoida mistä tunnetila johtuu ja mitä itsessä tapahtuu. Hyvät tunnetaidot auttavat meitä tarkkailemaan itseämme ulkopuolisin silmin myös silloin, kun olemme tunnekuohun vallassa. Kun kykenee tunnistamaan ja olemaan tietoinen itsessä heräävistä tunteista, on helpompi olla tunteidensa kanssa tasapainossa. Tunteiden johtamisen yksi edellytys onkin omien tunteiden tunnistaminen, jotta voisi tunnistaa myös muiden tunteita. (Jabe 2017, 240–241.)

2.5 Tunteiden johtaminen

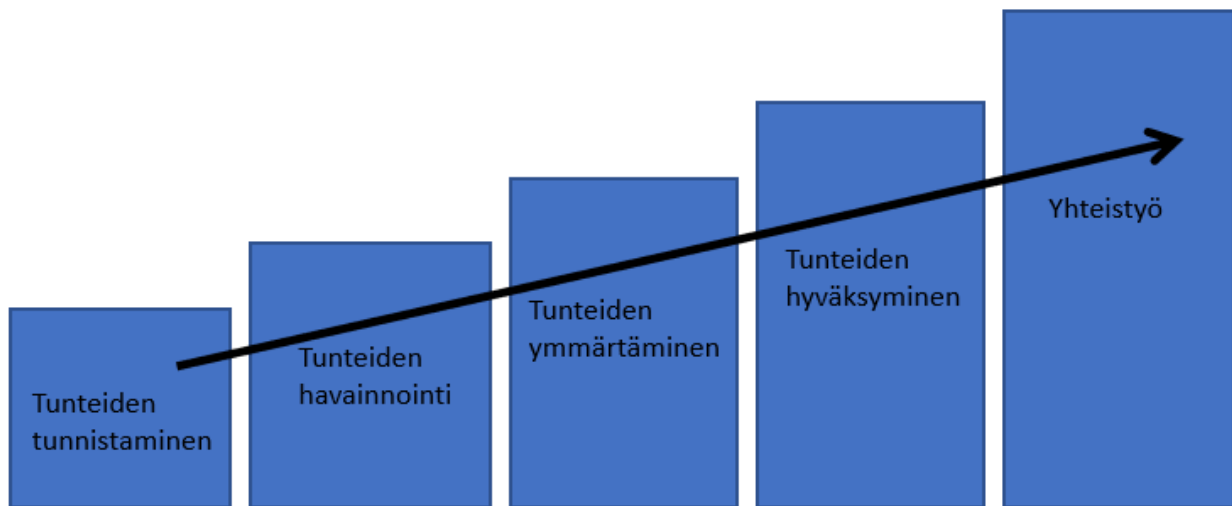
Vaikka johtaminen onkin ollut perinteisesti ylhäältä alaspäin tapahtuvaa asioiden johtamista, on kuitenkin huomattu, että asiakeskeisyyden haittana on se, että asioita ei voi johtaa. Esihenkilö voi hoitaa asioita ja saada aikaan niitä, mutta ei ilman siihen kuuluvaa resurssia, työntekijää. (Juuti & Salmi 2014, 154–155.) Monet esimiehet ajattelevat johtavansa asioita, ja usein rationaalisissa organisaatioissa tunteet voivat jäädä marginaaliin tai ne voidaan ajatella häiriötoiminnaksi. Silloin ihmiset usein salaavat tunteensa ja niiden potentiaali jää hyödyntämättä. (Juuti & Salmi 2014, 162, 240.) Johtamisen on siis lähdettävä ihmisten johtamisesta. (Juuti & Salmi 2014, 154–155.)

Tuomisen (2020, 185) mukaan tunteiden johtamisen tuoma potentiaali on myös yritykselle kilpailuvaltti, jota ei kannattaisi hukata. Liiketaloudellisesti tunteiden johtaminen on myös kannattavaa. Rantasen (2013) mukaan yksilön tyytymättömyys työssä on kallista organisaatiolle työntekijän sairauspoissaolojen sekä alentuneen työtehon myötä. Organisaation ilmapiirin vaikutus on liikutulokseen jopa 20–30 %, ja johdon toiminta vaikuttaa jopa 50–70 % organisaation ilmapiiriin. Hyvän tunneilmaston vaikutus kattaa aina asiakkaalle asti, ja siten hyvän tunneilmapiirin merkitys

organisaation kannattavuudelle onkin kiistaton. (Rantanen 2013, 21; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 75.)

Tunteiden johtaminen ja niiden ymmärtäminen on yksi tulevaisuuden johtajan kuin työntekijänkin merkittävä taito. Tunteiden johtaminen organisaatiossa alkaa ymmärryksellä siitä, että esihenkilö näkee työn myös emotionaalisesta näkökulmasta pelkän rationaalisen suoritteen sijaan. Johtajan täytyy myös luoda myönteinen ilmapiiri, sekä sopeuttaa toimintansa tukemaan positiivista ja emotionaalista ympäristöä ja tarvittaessa rohkaista myös muita tähän. Johtajan tulee myös rohkaista työntekijöidensä tunneälykkyyden kehittämistä ja tunteiden ilmaisua. (Ashkanasy 2002, 17.)

Työelämässä esihenkilö ei kuitenkaan voi hallita alaistensa tunteita. Koska johtaminen on tunteisiin vetoamista, tunnetaitojen merkitys korostuu johtamisessa. Esihenkilön on kyettävä näyttämään tunteitaan mutta yritettävä myös herättää tunteita johdettavissaan (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 208.) Tunteiden ymmärtäminen ja niiden merkityksen tärkeyden tiedostaminen on tunnejohtamisen avaintekijöitä. Taitava tunnejohtaja kykeneekin tunnistamaan tilanteessa heränneet ja vallitsevat tunteet sekä itsessään että alaisessaan, ja osaa ilmaista omat tunteensa rakentavasti ja kykenee hyödyntämään omia tunteitaan myös vuorovaikutuksessa. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 206.) Kun itsetuntemus tunteiden osalta kasvaa, on mahdollisuus tunteiden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen osaksi itseä. Kun esihenkilö on tietoinen tunteistaan ja hyväksynyt ne osaksi itseään, kykenee hän tuolloin ilmaisemaan tunteitaan rakentavasti ja pysyy myös ymmärtämään sekä vastaanottamaan muiden tunteita. (Kaski & Kiander 2005, 52.) Esihenkilö, joka ei tiedosta omia tunteitaan, saati ole niihin yhteydessä, ei voi myöskään havaita muiden tunteita tai kokemuksia aidosti eikä siten myöskään kunnioittaa niiden merkityksiä. (Juuti & Salmi 2014, 162, 240).



Kuvio 1. Omien tunteiden johtaminen (Kaski & Kiander 2005, 47)

Tunteiden johtaminen edellyttää esimieheltä kykyä ymmärtää tunteiden dynamiikkaa sekä niiden kokonaisvaltaista merkitystä ihmisen toiminnan kannalta. Konkreettisesti tällainen usein ilmenee esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa taitona havainnoida, kuunnella, kohdata ja vaikuttaa, sekä taitona havaita ja tunnistaa, mutta myös käsitellä omia tunteita. Tilannetietoisuus ja vallitseva tunne vuorovaikutuksessa mahdollistaa myös toisen tunteen huomioimisen ja sen myötä oman toiminnan ohjaamisen haluttuun suuntaan. (Kaski & Kiander 2005, 9.)

2.6 Tunneäly

Työyhteisön tunnetaidot ja etenkin esimiehen kyky säädellä omia tunteitaan, voidaan nähdä sekä yksilön voimavarana, että organisaation kilpailukyynä. Tunnetaidot ovat kaikkien organisaation jäsenten kannalta merkityksellisiä, sillä ne luovat työyhteisöön myönteistä ja oikeudenmukaista ilmapiiriä sekä lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. (Kokkonen 2010, 126–127.) Kokkonen (2010, 127–128) mukaan tunneälykyys on liitetty myös työntekijöiden sitoutumiseen, vastuullisuuteen sekä työtyytyväisyyteen mutta myös vähempään työssä uupumiseen.

Yksilötasolla tunneäly voi ilmetä kyvykkyytenä olla oma itsensä. Isokorven ja Viitasen mukaan (2001, 72–73) tunneälykkään ihmisen toiminta on eettisesti ja moraalisesti kestävä, hän on positiivinen, avoin ja inhimillinen sekä kykenee ottamaan muut huomioon heidän omista lähtökohdistaan, sekä osaa hyödyntää itsessään olevaa tunnetietoa sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten kanssa. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 9–11) mukaan tunneälykyys ei ole synnynnäistä

persoonaan liittyvää ominaisuutta, vaan taitoa voi myös oppia ja kehittää. Koska johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, on johtajan tunneälyn kehittämisellä tärkeä merkitys koko organisaation tunneilmastoon ja sen myötä johtamiseen. Keskeistä tunneälykkään johtamisen kehittämisessä onkin johtajan oma tunne-elämäänsä koskeva tietoisuus ja itsetuntemus. Esimiestyö on paljon emotionaalista työtä, jossa toisten tunteisiin voidaan vaikuttaa omalla käyttäytymisellä ja tunnetaidoilla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 9–11.)

Tunneälykkyyttä tarvitaan työelämässä niin kuin elämässä yleensäkin. Isokorven ja Viitasen (2001, 77) mukaan yritykset, jotka ovat kiinnostuneita tunneälystä ja käyttävät sitä hyväkseen rekrytoinneissa, pärjäävät paremmin. Tunneälykkyuden on havaittu myös lisäävän yksilön tyytyväisyyttä elämää kohtaan, mutta myös menestystä työelämässä. (Grewal & Salovey 2005, 281). Cherniss (2000, 6) toi esiin myös tunteiden, kuten stressin hallinnan olevan tunneälykkäälle ihmiselle helpompaa. Työn tuottavuuden näkökulmasta tutkittaessa optimististen ja pessimististen myyjien tuottavuutta, todettiin että optimistisiä tunteita kokevat myyjät tekivät parempaa tulosta pessimistisiä tunteita kokeviin myyjiin verrattuna ja empaattisemmat myyntiedustajat olivat halutuimpia asiakkaiden keskuudessa heidän kuuntelutaitonsa ansiosta. (Cherniss 2000, 6.)

Tunneälyteorian kehittyminen on lähtenyt alkujaan Howard Gardnerin vuonna 1983 esittämästä moniälykkyyden teoriasta, jonka mukaan älykkyyttä on seitsemää eri lajia, joihin kuului kaksi persoonallisuuden älykkyyden alaa. Sosiaalinen älykkyys ja oman sisäisen maailman tunteminen, eli emotionaalinen älykkyys. (Simström 2009, 75.) Tunneälykkyysteoriaa laajemmin kuitenkin ovat luoneet Peter Salovey ja John Mayer, Reuven Bar-On sekä Daniel Goleman, jonka myötä tunneälykkyys tulikin suuremman maailman tietoisuuteen. Salovey ja Mayer määrittelivät tunneälykkyyden sosiaalisen älykkyyden alalajiksi, kykymalliksi, joka sisältää kyvyn seurata omia ja toisten tunteita, tehdä eroa niiden välillä sekä käyttää tätä tietoa oman ajattelun ohjaamiseen. (Mayer & Salovey 1990, 189). Saarinen (2007, 44) kuvaa kolmea keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen siten, että Mayerin ja Saloveyn teoriassa tunneälykkyys määritellään yhtenä älykkyyden lajina, Bar-Onin mallissa tunneälykkyys nähdään osittain persoonallisuuden piirteenä ja ominaisuutena, kun taas puolestaan Golemanin tunneälykkyyden teoria pohjautuu kompetensseihin, opittuihin taitoihin.

Mayerin ja Saloveyn mallissa tunneäly jakautuu neljään osaan, joista ensimmäinen on tunteiden havainnointi, toisena ajattelun emotionaalinen fasilitointi, kolmantena tunteiden ymmärtäminen ja analysointi sekä tunnetiedon hyödyntäminen ja neljäntenä osa-alueena tunteiden hallinta.

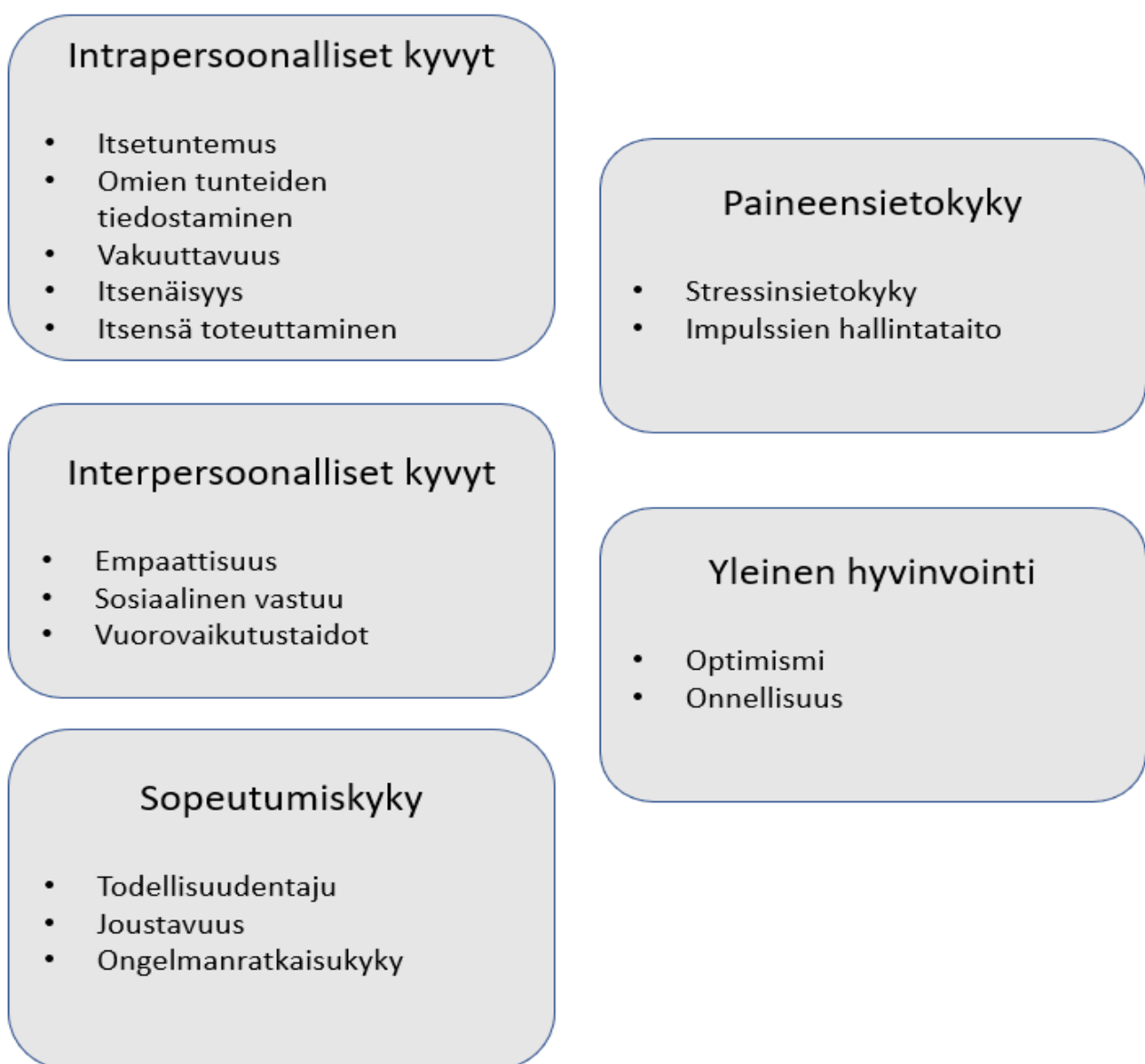
(Mayer, Caruso & Salovey 2016, 294; Saarinen 2007, 54–55.)

Tunteiden havaitseminen, arviointi ja ilmaisu	Ajattelun emotionaalinen fasilitointi	Tunteiden ymmärtäminen ja tunnetiedon hyödyntäminen	Tunteiden säätely ja hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Kyky tunnistaa tunteita sekä omassa itsessään, että toisessa ihmisessä kontekstista riippumatta. • Kyky ilmaista omia tunteitaan ja niihin liittyviä tunnetarpeita. • Ymmärtää tunteita niiden ilmaisun perusteella (äänet, eleet yms.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunteen hyödyntäminen ajattelun suuntaamisessa, tarkkaavaisuuden kohdentuminen • Mielialanvaihteluiden merkitys ajatteluun • Tunteiden merkitys ongelmanratkaisussa • Luoda tunteita muistin tueksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyky huomata tunteiden vivahde-eroja ja ymmärtää tunteen konteksti sidonnaisuus • Kyky ymmärtää monimutkaisia, samanaikaisia tunteita esimerkiksi viha-rakkaus. • Ymmärrys tunteiden nopeasta vaihtuvuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyky olla avoin kaikenlaisille tunteille, sekä miellyttävälle että epämiellyttävälle ja ymmärtää ne viestinä jostain. • Kyky hallita omia sekä toisten tunteita tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. • Reflektoida omaa tunnetilaa suhteessa toiseen määrittääkseen sen järkevyyden

Kuvio 2. Salovey & Mayerin tunneälymalli (Mayer, Caruso & Salovey 2016, 294; Saarinen 2007, 54–55)

Tunneälykkyydestä oman teoriansa luonut amerikkalais-israelilainen psykologi Reuven Bar-On, tutki ihmisen emotionaalisen ja sosiaalisen toiminnan yhteyttä psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkimustensa pohjalta hän määritteli käsitteeksi tunneälykkyyttä kuvaavan määritelmän, tunneälyosamäärän, josta hän myöhemmin käytti nimitystä emotionaalis-sosiaalinen älykkyyksi.

Emotionaalisen ja sosiaalisen älykkyyden hän jakoi viiteen pääalueeseen, jotka kattavat viisitoista eri osatekijää: Intrapersonaaliset kyvyt, kuten itsensä ja omien tunteiden tunteminen ja tiedostaminen, itsensä toteuttaminen, vakuuttavuus sekä itsenäisyys. Toisena interpersonaaliset kyvyt, kuten empatian taito, sosiaalinen vastuu, sekä vuorovaikutustaidot. Kolmantena sopeutumiskyky, johon kuului joustavuus, ongelmanratkaisukyky sekä todellisuudentaju, ja neljäntenä alueena paineensietokyky, johon kuuluvat stressinsieto ja impulssien hallinta. Viimeisenä osa-alueena yleinen hyvinvointi, joka kattaa optimismin ja onnellisuuden. Bar-On loi myös tutkimustensa perusteella ensimmäisen tunneälytestin. (Bar-On 2006, 11; Simström 2009, 77.)



Kuvio 3. Bar-Onin tunneälymalli (Bar-On 2006, 21)

Daniel Goleman toi tunneälykkyyden käsitteen suuremman yleisön tietoisuuteen tunneälykkyyttä käsitteleistä kirjoistaan, jossa hän on määritellyt tunneälyn tarkoittavan kykyä havaita tunteita itsessä ja muissa sekä hallita omia tunnetiloja, mutta myös ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. (Goleman 1997, 361.) Goleman jakaa tunneälykkyyden viiteen eri osa-alueeseen, joista kolme ensimmäistä voidaan luokitella henkilökohtaisiksi, intrapersoonallisiksi taidoiksi ja kyvyiksi, jotka määrittelevät kuinka hyvin tulemme itsemme kanssa toimeen. Kaksi viimeistä osa-aluetta kattaa sosiaaliset taidot eli interpersoonalliset tekijät, jotka määrittelevät kuinka tulemme toimeen toisten kanssa. Ensimmäisenä henkilökohtaisena tunneälykkyyden osa-alueena on tunteiden tiedostaminen, jolla tarkoitetaan kykyä tiedostaa omia tunteitaan ja taitoa tarkkailla niitä, jolloin mahdollistuu myös se, että ihminen on kyvykäs hallitsemaan tunteitaan eivätkä tunteet hallitse häntä. Toisena osa-alueena on tunteiden hallitseminen, jolla tarkoitetaan tunteiden käsittelemistä vallitseviin olosuhteisiin sopivana tapana. Tunteiden hallitseminen pitää sisällään oman sisäisen puheen tarkkailun ja omien tunteiden kuuntelemisen sekä niiden syiden ymmärtämisen, mistä mikäkin tunne syntyy. Kolmantena tunneälykkyyden osa-alueena Golemanin määrittelyn mukaan on itsensä motivoiminen, jolla tarkoitetaan omien tunteiden hyödyntämistä päämäärän saavuttamiseksi. Neljäntenä osa-alueena on empatia, joka voidaan määritellä toisten ihmisten tunnetilojen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi ja kykyä asettua toisen asemaan ja tunnemaailmaan. Viidentenä osa-alueena on sosiaaliset taidot ja ihmissuhteiden hoito. (Goleman 1997, 42–43; Juuti 2007, 96–97.)

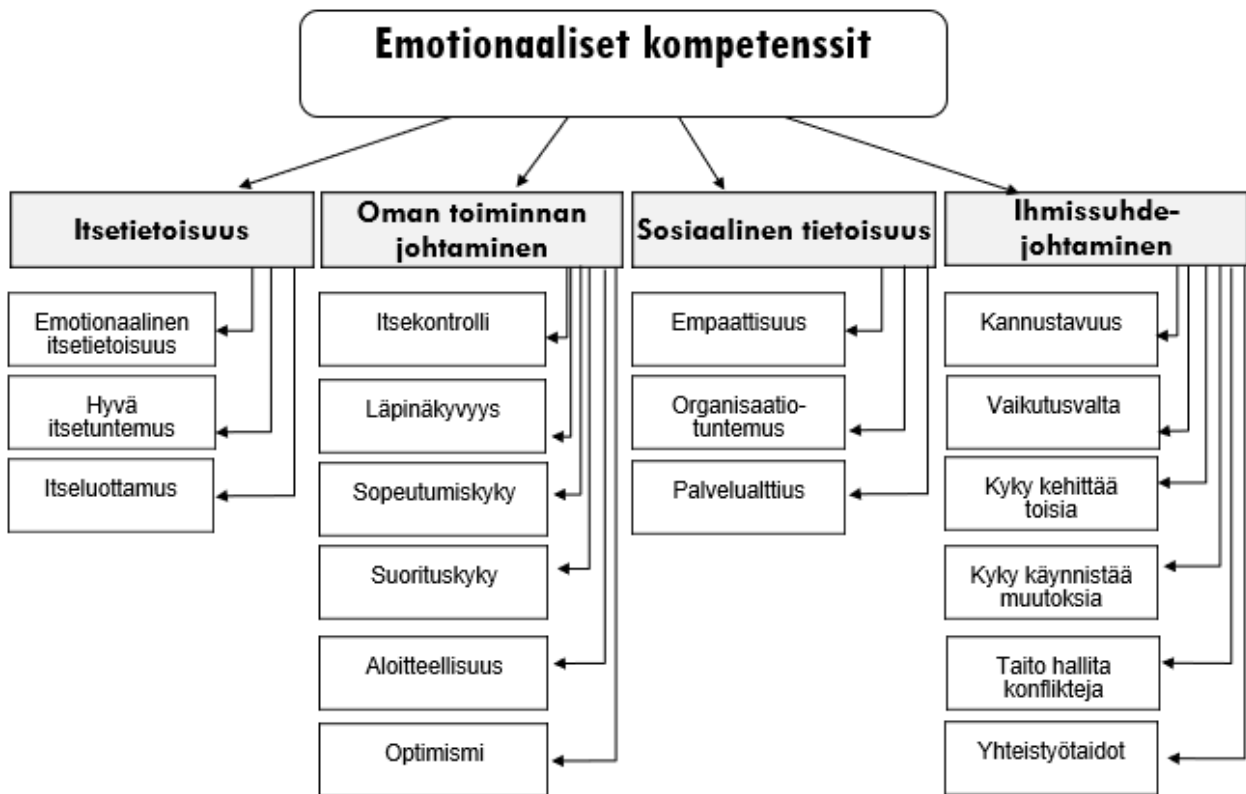
Golemanin mukaan tunneälyn eri osa-alueisiin liittyy erityispiirteitä, jotka ovat toisistaan riippumattomia eli vaikuttavat jokainen omalla tavallaan suoritukseen. Ne ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään, eli saavat tukea toisistaan ja ovat keskenään hierarkkisia, rakentuvat toinen toisensa varaan. Esimerkiksi omien tunteiden hallinta sekä niiden tiedostaminen ovat usein oman motivaation pohja, tai itsetuntemus on usein välttämätöntä, jotta voi hallita omia tunteitaan ja siten olla empaattinen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Osa-alueet ovat myös tarpeen muttei tarpeeksi. Tällä määritelmällä tarkoitetaan sitä, että mikäli hallitsee jonkin osa-alueen, ei se välttämättä tarkoita, että hallitsee myös vastaavat tunnetaidot, kuten vaikkapa yhteistyökyvykyys tai johtajuus, vaan usein se vaatii esimerkiksi suotuisan ilmapiirin tai oman motivaation. Tunnetaitojen osa-alueet ovat myös yleisluontoisia, eli eri ammateissa tai organisaatioissa eri tavalla painottuneita. (Goleman 1997, 41.)

<p style="text-align: center;">Henkilökohtaiset taidot</p> <p style="text-align: center;">Taidot, jotka määrittelevät kuinka tulemme itsemme kanssa toimeen</p>	<p style="text-align: center;">Sosiaaliset taidot</p> <p style="text-align: center;">Taidot, jotka määrittelevät kuinka tulemme toisten kanssa toimeen</p>
<p style="text-align: center;">Itsetuntemus</p> <p style="text-align: center;">Tieto omista tunteista, vaistoista, voimavaroista sekä mieltymyksistä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omien tunteiden tiedostaminen: Ymmärrys omista tunteista ja niiden vaikutuksen käsittäminen • Itsearviointi: Käsitys omista rajoista ja omista vahvoista puolista • Itseluottamus: Oman pätevyyden ja arvon tunnistaminen 	<p style="text-align: center;">Empatia</p> <p style="text-align: center;">Ymmärrys muiden tunteista, tarpeista ja huolista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muiden ymmärtäminen: Toisen tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja välittäminen • Muiden kehittäminen: Toisten kehitystarpeiden huomaaminen ja niihin reagoiminen, heidän kykyjensä edistäminen • Palvelualttius: Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja tarpeiden täyttäminen • Moninaisuuden hyväksikäyttö: Tavoitteiden saavuttaminen ihmisten erilaisuutta hyödyntäen • Yhteisötuntuma: Tietoisuus ryhmässä vallitsevista valtasuhteista ja tunnevirroista
<p style="text-align: center;">Itsehallinta</p> <p style="text-align: center;">Omien tunnetilojen, mielihalujen sekä voimavarojen säätelyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri: Mielihalujen ja haitallisten tunteiden hallitseminen • Luotettavuus: Ammattietiikka, rehellisyys • Tunnollisuus: vastuu omasta toiminnasta • Joustavuus: sopeutuminen muutoksiin • Innovatiivisuus: Suhtautuminen uusiin ajatuksiin, ideoihin ja näkökulmiin luontevasti 	<p style="text-align: center;">Sosiaaliset kyvyt</p> <p style="text-align: center;">Kyky saada toisissa aikaan haluttuja reaktioita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaminen: Tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö • Viestintä: Avoin kuuntelu ja viestinnän vakuuttavuus • Ristiriitojen hallinta: Erimielisyyksien sovittelu ja ratkaisukyky • Johtajuus: Ihmisten ja ryhmien ohjaaminen ja innostaminen • Muutosvalmius: Muutosten alullepano ja niiden hallinta

	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteiden solmiminen: Hyödyllisten ihmissuhteiden vaaliminen ja verkostoituminen • Yhteistyö: Yhteisten päämäärien eteen työskentely yhdessä muiden kanssa • Tiimityötaidot: Synergian luonti yhteisten päämäärien eteen
<p style="text-align: center;">Motivoituminen</p> <p style="text-align: center;">Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämääriin pääsyä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunnianhimo: Halu kehittyä ja pyrkiä parempiin suorituksiin • Sitoutuminen: Organisaation päämäärien omaksuminen • Aloitekyky: Valmius tilaisuuteen tarttumiseen • Optimismi: Pyrkimys ja halu kohti päämääriä vastaiskuista huolimatta 	

Kuvio 4. Golemanin viisi tunneälykkyyden osatekijää (Goleman 1997, 42–43)

Tunneälykäs johtaminen vaatii esimieheltä tunneälykkyyttä. Goleman, Boyatzis ja McKee (2013, 253–256) tuovat esille emotionaalisesti hyvän johtajan tunneälykkyyden eri kompetenssi osa-alueet, jotka ovat itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhdejohtaminen. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 253–256.) Alkujaan vuonna 2002 muodostetussa kompetenssimallissa kaksi ensimmäistä emotionaalisen älykkyyden kompetenssia, itsetietoisuus ja oman toiminnan johtaminen, edustavat johtajan henkilökohtaisia tunneälytaitoja, kun taas jälkimmäiset kaksi, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhdejohtaminen, muodostuvat johtajan sosiaalisen tunneälyn taidoista. (Simström 2009, 84.)



Kuvio 5. Goleman, Boyatzis & McKeen emotionaaliset kompetenssit. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013, 253–256; Kolari 2010, 46)

Itsetietoisuudella tarkoitetaan omien tunteiden, vahvuuksien ja heikkouksien sekä motiivien ja arvojen tiedostamista ja ymmärtämistä. Tällainen henkilö on herkkä omille sisäisille signaaleilleen ja ymmärtää omien tunteidensa vaikutuksen työn suorittamiseen. Hän kykenee objektiiviseen itsensä arviointiin ja pystyy myös nauramaan itselleen. Hän osaa ottaa vastaan rakentavaa palautetta, on aito sekä kyvykäs puhumaan myös tunteistaan. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä pyytämään tarvittaessa apua sekä tarttumaan haastaviinkin tehtäviin. (Kolari 2010, 46–47; Simström 2009, 86.)

Oman toiminnan johtaminen, eli itsensä johtaminen on kykyä hallita omia sisäisiä tunnetiloja, impulsseja sekä resursseja, jotta pystyy ohjaamaan toimintaansa saavuttaakseen halutun lopputuloksen. Omien tunteiden johtaminen edellyttää niiden tunnistamista. Oman toiminnan johtaminen edellyttääkin itsekontrollia, läpinäkyvyyttä, vahvaa suorituskykyä sekä sopeutumiskykyä, aloitteellisuutta ja optimistisuutta. Itsekontrolli auttaa johtajaa hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan

niitä tehokkaasta. Itsekontrolli mahdollistaa myös sen, että tunteet eivät ota valtaa vaan johtaja kykenee ajattelemaan selkeästi myös paineen alla. Läpinäkyvyys puolestaan tulee esiin arvojen myötä ja tekee siten johtajasta rehellisen, luotettavan ja lahjomattoman. Hän kykenee tuomaan omat arvonsa, tunteensa ja uskomuksensa luontevasti esiin ja elämään niiden mukaan. Hän hyväksyy omat heikkoutensa ja puutteensa sekä puuttuu epäeettiseen käytökseen. Sopeutumiskykyisenä hän on kykeneväinen työskentelemään myös epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uudistumaan muuttuvan työelämän myötä. Suorituskyky perustuu johtajan pyrkimykseen parantaa suoritustasoaan vastaamaan omaa korkeaa vaatimustasoaan. Hän asettaa itselleen jatkuvasti korkeampia tavoitteita, ja siten hänellä on taipumus myös vaatia muilta paljon. Aloitteellisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa uskoa siihen, että voi itse vaikuttaa oman elämänsä kulkuun, kokeilla rajojaan eikä juurtua paikoilleen ja ottaa vastuu omasta kehityksestään. Optimismilla puolestaan viitataan kykyyn nähdä vastoinkäymisissä myös mahdollisuuksia ja olla tulevaisuudelle avoin. Johtaja tulkitsee toiset ihmiset enemmän positiivisesti kuin negatiivisesti ja odottaa myös muiden tekevän parhaansa. (Kolari 2010, 47; Simström 2009, 86–87.)

Sosiaalisesti tietoinen johtaja on empaattinen, tuntee organisaationsa ja on palvelualtis. Eläytymiskykyisenä hän pystyy aistimaan ja tuntemaan yksilön tai ryhmänsä tunnetiloja. Empatiakykyisnä vuoksi johtaja on kykenevä työntekijöidensä aktiiviseen kuunteluun ja pystyy ymmärtämään myös heidän näkökulmansa. Empatia auttaa häntä hyväksymään myös erilaisuutta työntekijöidensä taustoissa, kuten kulttuurissa. Oman organisaation tunteminen on myös tärkeää, sillä usein johtajalla on hallussaan jo hyvät verkostot ja hän hallitsee valtasuhteet sekä on tietoinen julkilausumatomista säännöistä ja yhteistyötä määrittävistä arvoista. Palvelualttiudella tarkoitetaan asiakkaan tarpeen tunnistamista, ennakointia ja tyydyttämistä. Johtaja panostaa asiakkaisiin ja varmistaa että asiakkaiden kanssa työskentelevä henkilöstö voi hoitaa asiakassuhteensa hyvin. Palvelualttius kattaa myös sisäiset asiakkaat, eli henkilöstön. (Kolari 2010, 47; Simström 2009, 87.)

Ihmissuhdejohtaminen on neljäs tunneälykkään esimiehen emotionaalinen kompetenssialue, joka pitää sisällään kannustavuuden, vaikutusvallan, kyvyn kehittää toisia, kyvyn käynnistää muutoksia, yhteistyötaitot sekä konfliktin hallintataidot. Kannustaminen on yksilön ja ryhmän innostamista ja suunnan näyttämistä tavoitteisiin pääsemiseksi. Innostava esimies toimii itse suunnannäyttäjänä ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti. Hän luo myös visioita ja uskoa tulevaan. Vaikutusvalta puolestaan tarkoittaa taitoa käyttää erilaisia keinoja ihmisten vakuuttamiseksi ja kykyä viestiä

vakuuttavasti. Oikein käytettynä vaikutusvaltaansa, esimies saa päätöksilleen myös muiden tuen. Johtajalla tulee olla myös kykyä kehittää toisia. Jotta tämä onnistuu, on hänen nähtävä kehitystarpeet ja tuettava olemassa olevia kykyjä. Hän auttaa muita ymmärtämään heidän heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, tarjoaa tarpeeksi haastavia tehtäviä ja tarvittaessa pystyy antamaan myös rakentavaa palautetta oikea-aikaisesti. Kyky käynnistää muutoksia lähtee muutoksen tarpeen tunnistamisesta. Tällainen johtaja tukee uudistuksia ja vastustaa nykytilanteeseen jumittumista. Hänellä on kyky toimia muutosten alulle panijana, ja hän osaa perustella ajatuksensa sekä on hyvä keksimään myös käytännöllisiä syitä muutoksen eteenpäin viemiseksi. Konfliktinhallinta taito on kykyä neuvotella konfliktitilanteessa, houkutella osapuolten eri näkemykset esiin ja ymmärtää niitä sekä pyrkiä sovintoon. Yhteistyötaito on kompetenssi, jota tarvitaan sekä toisten kanssa työskentelyyn, mutta ennen kaikkea ryhmän synergia luomiseen, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tällaisen taidon omaava johtaja pystyy myös luomaan ystävällisen ilmapiirin, jota itse pitää myös yllä. Hän saa myös ryhmänsä jäsenet innostumaan ja luo samalla ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kolari 2010, 48; Simström 2009, 88–89.)

2.7 Tunneällyn kehittäminen

Tunneälyä ja tunnetaitoja voidaan kehittää ja se usein ne kehittyvät myös iän myötä. Tunnetaitojen kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, kun ihminen pääsee harjoittelemaan sosiaalisia taitoja ja empatiakykyään. Tätä voidaan kutsua myös iän tuomaksi kypsyydeksi ja kypsymiseksi. (Goleman 1999, 20, 278.) Organisaatiotasolla tunneälykkyyden kehittäminen alkaa sen tiedostamisesta. Saarisen mukaan (2001, 210–211) kehittämisen täytyy olla myös suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja riittävän resursoitua. Prosessia tulisi kehittää johtamalla sitä monitasoisesti, eikä ylhäältä alaspäin tapahtuvana kehittämisenä. Saarinen (2001, 210–211, 215) tuo esiin organisaation tunneälykkyyden kehittämisen kolmiportaisen mallin, jonka ideana on laaja-alainen, koko organisaation osallistava kehittäminen heti ensimmäisestä vaiheesta alkaen. Organisaation tunneälykkyyden kehittäminen alkaa pohjan luomisella, eli tunneälyvision muodostamisella ja sen testaamisella, sekä nykytilan arvioimisella. Pohjan luomisen edellytyksenä on organisaation johdon sitoutuminen kehittämiseen. Jotta kehittäminen voi alkaa, on myös tiedettävä organisaation tunneälykkyyden nykytila, jota voidaan mitata esimerkiksi erilaisilla tähän soveltuvilla mittareilla, mutta myös vaikkapa henkilöstökyselyillä. Kun organisaation nykytila tiedetään, on mahdollista suunnitella tarvittavat menetelmät, jotta nykytilasta päästään tavoitetilaan. (Saarinen 2001, 210–211, 215.) Toisena askeleena on organisaation arvojen ja kulttuurin

kehittäminen kohti tunneälykkäämpää organisaatiota sekä yksilöiden ja ryhmien valmentaminen kohti tavoiteltua päämäärää. (Saarinen 2001, 210–211.) Yrityksen arvojen ja kulttuurin kehittämisen voidaan aloittaa vaikka siitä, että rekrytoinnissa keskitytään etenkin tunne-, ja sosiaalisesti älykkäiden ihmisten rekrytointiin (Saarinen 2001, 198) sekä työntekijöiden monimuotoisuuden vaalimiseen, mikä kasvattaa pohjaa myös organisaation psykologiselle turvallisuudelle. Kolmantena portaana Saarinen (2001, 210–211) tuo esiin seurannan ja arvioinnin merkityksen. Arviointi ja seuranta eivät kuitenkaan tuo kehitystä, ellei kokemuksia pystytä hyödyntämään ja sen myötä kehittämään kohti tunneälykkäämpää organisaatiota. (Saarinen 2001, 230.) Tunneälykäs organisaatio mahdollistaa jokaisen yksilön kehittymisen, motivaation sekä psyykkisen turvallisuuden tunteen ja näin ollen luo pohjaa koko organisaation psykologiselle turvallisuudelle.

3 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden merkitys on viimevuosina korostunut erityisesti työelämässä. Työelämä on murroksessa ja organisaatioiden muutos on jatkuvaa. Ihmiset eivät työskentele enää kovinkaan pitkään saman työnantajan palveluksessa, ja tiimit, joissa työskennellään, voivat vaihtua useasti. Työn määräaikaisuus ja projektiluontoisuus ovat nykypäivän työelämän normi ja luottamusta tai yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ei aina ehdi syntyä lyhyissä työsuhteissa. (Edmondson & Lei 2014, 24.) Lisäksi korona-pandemian iskiessä, siirryttiin etätöihin ja samalla vuorovaikutus muuttui monella työtä tekevällä verkon välityksellä tapahtuvaksi kommunikaatioksi, jolloin läsnäolon tunne jäi saavuttamatta. Euroopan muuttunut turvallisuustilanne on myös omalta osaltaan ollut vaikuttamassa ihmisten kokemaan turvallisuuden tunteeseen.

Vaikka psykologisen turvallisuuden tunteen rakentaminen ja ylläpito ovatkin jokaisen vastuulla, on johtajan tai esihenkilön kuitenkin omalla toiminnallaan kannustettava tähän ja luotava puitteet tunteen saavuttamiseksi. Toivanen ja muut (2021, 116) tuovat esiin psykologisen turvallisuuden merkityksen tärkeyden tunnistamisen juuri siksi, että työelämä on muuttunut entistä kompleksisemmäksi ja työn tekemisen tavat ovat muuttuneet. Yhteiseen tavoitteeseen pääseminen edellyttää myös entistä enemmän yhteistyötä ja keskinäistä riippuvuutta, tietotaidon ja kokemusten vaihtoa, jota psykologinen turvallisuuden tunne lisää. Organisaatioiden täytyy myös jatkuvasti uudistua, sillä toimintaympäristö muuttuu ja vanhat toimintatavat eivät välttämättä enää toimi. Uudistuminen ja uusien innovaatioiden esiin tulo vaatii myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin.

Lisäksi virheiden mahdollisuutta voidaan pienentää toimivan ja avoimen kommunikaation kautta. (Toivanen & muut 2021, 116.)

3.1 Psykologisen turvallisuuden määritelmä

Vuonna 2015 Googlella tehtiin tutkimus, jossa tutkittiin tiimien ominaisuuksia suhteessa menestykseen, kuten tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tutkimuksessa paljastui viisi ominaisuutta, jotka saivat huipputiimit erottumaan muista tiimeistä. Ensimmäisenä oli tiimin psykologinen turvallisuus, tunne siitä, että henkilökohtainen riskinotto on mahdollista ja että jokainen voi näyttää myös oman haavoittuvuutensa ja laittaa itsensä likoon. Toisena ominaisuutena oli tiimin jäsenten kesken vallitseva luottamus siitä, että kaikki tekevät työnsä laadukkaasti ja aikataulussa, ja kolmantena selkeät roolitukset ja tavoitteet työtä kohtaan. Neljäntenä tutkimuksessa tuli esiin työn merkityksellisyys, ja viidentenä vaikuttavuuden tunne omaa työtään kohtaa. (Rozovsky 2015, nd.)

Psykologinen turvallisuuden tunne ilmiönä on ollut organisaatiotutkimuksen aiheena jo kuusikymmentäluvulta, jolloin professorit Edgar H. Schein ja Warren G. Bennis toivat määritelmän esiin välttämättömänä ilmiönä, jotta ihmiset tuntisivat turvallisuutta organisaation muutoksissa. (Frazier, Fainsshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vranceva 2017, 115.) William Kahn toi vuonna 1990 oman tutkimuksensa aiheeseen määrittelemällä psykologisen turvallisuuden yksilötason tunteeksi siitä, että työyhteisössä on mahdollista olla oma itsensä ilman negatiivista seurausta omalle minäkuvalle, uralle tai statukselle (Kahn 1990, 708). Amy Edmondson tutki ilmiötä ryhmätasolla vuonna 1999, ja määritteli psykologisen turvallisuuden tunteen tarkoittavan ryhmän jäsenten jaettua tunnetta siitä, että ryhmässä on turvallista olla oma itsensä ja ottaa henkilökohtaisia ja sosiaalisia riskejä ilman, että on pelko joutua naurunalaiseksi tai tulla nolatuksi. Edmondsonin mukaan (1999, 354) psykologisesti turvallinen tiimi mahdollistaa myös avun pyytämisen, omien mielipiteiden, ideoiden ja ongelmakohtien ilmaisun sekä kokemuksen siitä, että virheistä ei rangaista vaan niistä voidaan oppia. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä vuorovaikutus on avointa, toisten osaamista kunnioitetaan ja suhtautuminen muihin tiimin jäseniin on positiivista ja avointa. (Edmondson 1999, 354.)

Psykologisen turvallisuuden tunne kuvaa ihmisten välistä turvallisuuden tunnetta esimerkiksi henkilökohtaiselle riskinotolle ja etenkin niiden seurauksille ryhmässä. Kun tiimissä vallitsee tällainen turvallisuuden tunne, mahdollistaa se hyvän pohjan yhteistyölle, ja yhteisen tavoitteen eteen

työskentelylle. Se edistää myös niin sanotun hiljaisen tiedon jakamista, ryhmän sekä organisaation oppimista sekä uusien ideoiden ja ajatusten innovointia. Kahnin mukaan psykologisen turvallisuuden tunne mahdollistaa myös yksilön henkilökohtaisen sitoutumisen työhönsä mutta myös ryhmän sisäisen luottamuksen saavuttamisen ja toisten kunnioittamisen. (Edmondson & Lei 2014, 24.) Tiimin psykologinen turvallisuuden tunne on yhteydessä myös organisaation oppimiseen ja tehokkuuteen ja sitä kautta suorituskykyyn ja organisaation uudistumiseen. (Edmondson & Lei 2014, 28, 36.)

Psykologisen turvallisuuden tunteen on tutkittu lisäävän organisaation tuloksellisuutta mutta myös yksilön hyvinvointia. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneempia, tyytyväisempiä sekä suoriutuvat tehokkaammin, ja näillä on suora vaikutus organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 140–141.) Psykologisen turvallisuuden tunne voi myös olla organisaation tiimien välillä toisistaan poikkeava, tai eri organisaatiotasolla erilainen. Yksilöiden persoonallisuuden piirteiden on myös todettu vaikuttavan jonkin verran heidän kokeemaansa tiimin psykologiseen turvallisuuden tunteeseen. (Edmondson & Lei 2014, 34.) Myös Frazier ja muut 2017, 117–118) totesivat tutkimuksessaan, että persoonaltaan enemmän proaktiiviset hakevat ratkaisua ongelmiin ja epäkohtiin herkemmin ja tuntevat ilmapiirin psykologisesti turvalliseksi myös herkemmin, kuin vähemmän proaktiiviset henkilöt. Myös emotionaalinen tasapainoisuus sekä oppimismyönteinen käyttäytyminen olivat yhteydessä psykologisen turvallisuuden tunteen kokemiseen. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 117–118.)

3.2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Työterveyslaitoksen mukaan psykologinen turvallisuus ilmenee organisaatiossa esimerkiksi vuorovaikutuksessa siten, että vuorovaikutus on avointa, ja ongelmia sekä erilaisia mielipiteitä voi avoimesti tuoda esiin. Virheisiin ja epäonnistumisiin suhtautuminen on hyväksyvää ja ne ovat väistämättömiä työnteossa. Virheitä ei käytetä ketään vastaan vaan niistä voidaan oppia ja siksi ne on hyvä tuoda avoimesti esille. Psykologinen turvallisuus käsittää myös erilaisuuden hyväksymisen. Ihmisen tausta, persoona tai vaikkapa osaaminen voi olla erilainen ja se nähdäänkin enemmän vahvuutena kuin heikkoutena. Henkilökohtainen riskinotto on sallittua, koska on myös lupa epäonnistua. Psykologisen turvallisuuden vallitessa oman keskeneräisyytensä näyttäminen, kuten esimerkiksi avun pyytäminen on mahdollista, ja yhteistyö koetaan helpoksi. Psykologinen turvallisuus

näky myös ihmisten välisessä avoimessa vuorovaikutuksessa ja toisia kunnioittavassa ilmapiirissä, ja työskentely yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi onnistuu luontevasti. (TTL, nd.)

Psykologinen turvallisuus tiimissä tai organisaatiossa ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikesta oltaisiin samaa mieltä tai kaikkia ehdotuksia tuettaisiin. Se ei myöskään tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, että kaikilla olisi aina mukavaa eikä suorituksia voisi johtaa, vaan psykologinen turvallisuus mahdollistaa myös erimielisten ajatusten vaihdon ja mahdollisten konfliktien hyödyntämisen oppimisen näkökulmasta. Toivanen ja muut (2021) tuovat esille psykologisen turvallisuuden näkymisen organisaatiossa tai tiimissä esimerkiksi sujuvana yhteistyönä, ja matalampana kynnyksenä riskinottamiseen sekä kunnioittavana suhtautumisena erilaisuuteen. (Toivanen & muut 2021, 115–116.) Mikäli tiimin psykologinen turvallisuus puuttuu, alkaa se pikkuhiljaa vaikuttamaan tiimin jäsenten välillä tiedon panttaamisena, innovatiivisuuden heikentymisenä sekä virheiden peittelynä. (Aro 2018, 260.) Työpsykologi Hanna Poskiparta tuo esiin (Lyytinen 2020) psykologisen turvallisuuden esimerkiksi luottamuksen kulttuurina työyhteisössä, mutta myös niin, että halutaan oppia ja kehittää työyhteisöä sekä omaa ajattelua. Organisaation uudistumiskyky edellyttää psykologisen turvallisuuden tunnetta, koska ilman tiedon ja ajatusten vaihtoa ei voi olla innovatiivisuutta tai oppimista. Mikäli turvallisuuden tunne puuttuu, saattaa se näyttäytyä organisaatiossa virheiden peittelynä, tietynlaisena henkisenä vetäytymisenä ja palautekulttuurin puuttumisena, sekä asioiden esille ottamisen hankaluutena. (Lyytinen 2020.)

Vaikka esihenkilön toiminta onkin merkityksellistä psykologisen turvallisuuden tunteen luomisessa, on silti jokaisella organisaation jäsenellä oma vastuunsa. Työtovereiden keskinäiset suhteet, kuten tuttuus ja työkaverin tuki, mutta myös luottamus sekä toisesta välittäminen edesauttavat psykologisen turvallisuuden tunteen syntymistä. Koko organisaation sosiaalisen verkoston vuorovaikutustyyli ja vuorovaikutuksen laatu ovat myös myötävaikuttamassa psykologisen turvallisuuden tai turvattomuuden tunteen saavuttamisessa, mutta myös organisaation matala hierarkia, tiimin keskinäinen riippuvuus sekä työkaverin aito kohtaaminen luovat hyvän pohjan psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamiselle. Jokainen voi myös osoittaa oman epävarmuutensa ja haavoittuvuutensa, jolloin keskinäinen luottamus vahvistuu ja samalla se rohkaisee myös muita tuomaan oman epävarmuutensa ja keskeneräisyytensä esiin. (TTL, nd.)

3.3 Psykologisen turvallisuuden mittaaminen, edistäminen ja johtaminen

Tiimin jokaisen jäsenen panos on tärkeä luotaessa psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joihin jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa. Ensiksi voi opetella tunnistamaan omia mahdollisia uskomuksiaan erilaisuutta kohtaan ja asettaa itsensä alttiiksi osoittaakseen oman haavoittuvaisuutensa ja erehtyväisyytensä. Se vaatii myös rohkeutta nostaa hankalatkin asiat esiin ja keskustella niistä myös vastapuolen mielipidettä kunnioittaen ja pyrkiä olemaan syylistämättä toisia virheistä. (Toivanen & muut 2021, 118.) Lisäksi voi miettiä omia asenteitaan ja etenkin palautteen vastaanottokykyään sekä edesauttaa omalta osaltaan vastuullista yrityskulttuuria. Jokainen voi myös oman toimintansa osalta ottaa hankalat asiat esiin, jolloin vuorovaikutuksen on mahdollista kehittyä. Johtamisen osalta esihenkilön oma esimerkki on kehityksen kannalta tärkeä. Näyttämällä oman keskeneräisyytensä, myös esihenkilö kannustaa muita olemaan avoin. Tämä luo luottamuksen tunnetta työympäristöön. (Lyytinen 2020.) Etenkin organisaatiotasolla johdon sitoutuminen ja asian tärkeyden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta koko organisaation psykologista turvallisuuden tunnetta voidaan alkaa kehittää. Omalla esimerkillä johtamisen lisäksi johdon tulee kannustaa avoimeen toimintakulttuuriin sekä arvostaa ja toteuttaa aitoa vuoropuhelua. (Toivanen & muut 2021, 119.)

Työterveyslaitoksen mukaan psykologisen turvallisuuden vahvistaminen alkaa sen merkityksen tiedostamisesta. Kun abstrakti käsite muutetaan konkreettisiksi toimiksi ja tavoiksi, sekä ymmärtään sen merkitys tiimin suoriutumisessa ja työtyytyväisyydessä, on mahdollista kehittää tiimin psykologista turvallisuutta. Myös tunnistamalla arkipäivän tilanteista ne toimintamallit tai tapahtumat, jotka eivät edistä psykologisen turvallisuuden tunnetta, voidaan päästä kiinni mahdollisesti olemassa oleviin rakenteellisiin ongelmiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi johtamiseen liittyvät haasteet tai henkilökemiat. Hyvä johtaminen edesauttaa avoimen ja vuorovaikutusta vaalivan ilmapiirin syntymistä ja esihenkilön tehtävänä on johtaa tätä. Vaikka ylemmän johdon oma esimerkki sekä toiminta ovat keskeistä psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamiseksi ja sen kehittämiseksi, haasteena usein on se, että ei ymmärretä ilmiön vaikutusta organisaatioon ja sen kulttuuriin. (Viljanen, nd.)

Koska psykologisen turvallisuuden tunteen kehittäminen alkaa johdon sitoutuneisuudella ja halulla kehittää organisaatiota, ei sitä tästä syystä voi kehittää irrallaan muusta organisaation toiminnasta. Koko organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti psykologisen

turvallisuuden tunteen kehittymiseen, ja omalla esimerkillään ylin johto näyttää suunnan kehittämiseksi. Etenkin johdon ihmiskäsitys ja sen tutkiminen on psykologisen turvallisuuden tunteen kehittämässä ensisijaisen tärkeää ymmärtää. Tukeeko ihmiskäsitys ajatusta siitä, että yksilö pyrkii lähtökohtaisesti tekemään parhaansa ja epäonnistuminen nähdään inhimillisenä, onko ihmisen kyvykkyys pysyvä ominaisuus ja nähdäänkö hänet kyvykkäänä oppimaan ja kehittymään, sekä onko johtaminen suorituksen johtamista vai ohjaamista oppimaan. Esihenkilön tehtävänä on tuoda esiin virheiden tekemisen väistämättömyys ja oppimisen näkökulma. Se, että virheet voidaan pukea sanoiksi ja sanoa ääneen, mahdollistaa koko oppimisen ja sen myötä myös organisaation kehittämisen. Työntekijöiden keskinäisen riippuvuuden esiin nostaminen on myös tärkeää. On hyvä ymmärtää, miten toisen tekeminen vaikuttaa jonkun muun työhön, ja että yhteistyön sujuvuuden kannalta kommunikointi on olennaista. Ensiarvoista on myös mahdollistaa kaikille osallistuminen ja viestiä siitä, että se on tärkeää ja arvokasta. Aito kohtaaminen ja rakentavan palautteen antaminen, sekä kuunteleminen ja toisen tärkeäksi tekeminen ovat esihenkilön kyvyistä ja taidoista tärkeitä psykologisen turvallisuuden tunteen lisäämiseksi. Esihenkilön arvostuksen osoittaminen työntekijälle kiittämällä ja tunnustusta antamalla, mutta myös selkeisiin rikkomuksiin puuttuminen selkiyttävät myös psykologisen turvallisuuden tunnetta. (TTL, nd.)

Lehtisaari ja Ruokonen (2019, 64) toivat tutkimuksessaan esiin Edmondsonin viisi organisaation käytännettä, jotka vaikuttavat psykologisen turvallisuuden tunteeseen ja sen saavuttamiseen. Näitä ovat esihenkilön käyttäytyminen, epäviralliset roolit ja vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja kunnioitus, kokeilukulttuuri sekä organisaation tuki. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 64.) Esihenkilö, joka on arjessa aidosti läsnä ja on osa tiimiä sekä käy aitoa dialogia tiimiläistensä kanssa ja mahdollistaa tiimiläistensä tapaamiset, on käytökseltään psykologista turvallisuutta edistävä esihenkilö. Tiimin epäviralliset roolit sekä epävirallinen vuorovaikutus, jossa erilaisuus nähdään voimavarana ja jokaisen vahvuuksia hyödynnetään lisää myös turvallisuuden tunteen saavuttamista, kuten myös tiimin keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Tällöin eriävät mielipiteet tuodaan avoimesti julki eivätkä ne kärjisty konflikteiksi. Tiimissä ei myöskään ole kytäämistä vaan jokainen luottaa tiimikaverinsa kykyihin. Kokeilukulttuuri, jossa organisaatiossa voi avoimesti kokeilla ja vastavasti myös erehtyä, luo myös pohjaa psykologisen turvallisuuden tunteelle kuten myös organisaation tuki, jossa myös esihenkilö voi luottaa siihen, että organisaatio tukee häntä ja tiimiä tarvittavilla resursseilla ja avoimella viestinnällä. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 104–105.) Näiden viiden lisäksi Lehtisaari ja Ruokonen (2019, 103–105) löysivät omassa tutkimuksessaan tiimin psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä myös tiimiläisten keskinäisen välittämisen ja toisten

huomioimisen, välitetään toisten jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Myös fyysiset työskentelytilat tulivat esiin yhtenä turvallisuuden tunnetta lisäävänä tekijänä, etenkin työskentelytilojen toimivuus ja työpisteiden sijainti suhteessa toisiin. Me-henki ja sen vaaliminen, sekä sen merkityksellisyyden ymmärtäminen nähtiin myös tärkeäksi turvallisuuden tunnetta lisääväksi tekijäksi. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 103–105.)

Jotta psykologista turvallisuutta voidaan tiimissä kehittää, on tiedettävä nykytila. Edmondson on luonut seitsemän kysymystä kattavan kyselyn, jolla voidaan kartoittaa organisaation psykologisen turvallisuuden tilaa (Rozovsky 2015; Lyytinen 2020.)

1. Jos tiimissä tekee joku virheen, se usein käännetään häntä vastaan?
2. Vaikeitakin asioita voidaan nostaa esiin ja käsitellä niitä yhdessä tässä tiimissä?
3. Eri näkökulmia ei hyväksytä tiimin jäsenten välillä?
4. Tiimissä on turvallista ottaa riskejä?
5. Toisilta tiimin jäseniltä on vaikeaa pyytää apua?
6. Tiimissä ei kukaan halua tehdä sellaisia toimia, joista voi olla haittaa toisten tekemiselle ja suorituskyvylle?
7. Jokaisen tiimiläisen ainutlaatuisia kykyjä ja taitoja arvostetaan?

3.4 Tunteiden vaikutus tiimin psykologiseen turvallisuuteen

Koska turvallisuus tunteena on ihmiselle perustavanlaatuinen tunne, on selvää, että myös työelämässä turvallisuuden tunne on keskeisessä asemassa. Toisilla turvallisuuden tunne on voimakkaampi kuin toisilla ja se korostuu usein juuri sosiaalisessa kontekstissa. (Roth & Saarenpää 2020, 23.) Psykologista turvallisuuden tunnetta voidaankin siis katsoa sekä yksilön näkökulmasta, että ryhmäilmionä. Se, miltä meistä milloinkin tuntuu ja miten tunteet otetaan huomioon työelämässä, vaikuttaa keskeisesti meidän psyykkiseen resilienssiin ja työhyvinvointiin, mikä on keskeisin seuraus ryhmässä vallitsevasta psykologisen turvallisuuden tunteesta. Esimies on tässäkin asiassa tärkeässä roolissa. (Roth & Saarenpää 2020, 23.) Tunnetaitoinen johtaja kykenee luomaan turvallisen työympäristön, jossa jokainen voi toteuttaa itseään ja olla oma itsensä. Rothin ja Saarenpään mukaan (2020, 24) psykologinen turvallisuuden tunne vallitsee ryhmässä silloin, kun ryhmän jäsenet voivat sensitiivisesti aistia vallitsevan tunnetilan, he lukevat toistensa tunteita pienistä ilmeistä

ja eleistä ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa perustuu luottamukselle ja erilaiset tunnetilat hyväksyväälle kulttuurille. (Roth & Saarenpää 2020, 24.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaiset asiat, kuten tutkimuskonteksti, laadullisen menetelmän periaatteet ja syyt siihen, miksi kyseinen menetelmä valittiin tähän tutkimukseen, sekä aineiston keräämisen ja analyysin vaiheet. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia. Tämän tutkimuksen aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden vuoksi mutta osittain myös henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheeseen. Teoriaan tutustuttiin huolella ja huomattiin, että kokonaisuutena aihe on varsin laaja ja aiheen rajaaminen osoittautuikin hankalaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää tunteiden johtamista rakennusalan aliurakointiyrityksen esihenkilöiden päivittäisessä johtamistyössä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten tunnejohtamisen ja tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen välinen yhteys tuli esiin. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tunteiden ja niiden johtamisen lisäksi tunneäly sekä psykologisen turvallisuuden käsite. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat tunneälyteoriat sekä organisaation psykologiseen turvallisuuteen liitetyt yksilölliset ja organisatoriset ominaispiirteet.

Tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä tarkoitetaan tunteiden johtamisella organisaatiossa?
2. Mikä on esihenkilöiden tunneälyn ja tunnetaitojen merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamisessa ja ylläpitämisessä?

4.1 Tutkimuskonteksti

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui rakennusalan aliurakointi yritys. Perheyritys on toiminut noin kuusikymmentä vuotta ja sillä on organisoitua toimintaa ympäri Suomea mutta myös ulkomailla. Suomessa henkilöstöä on noin 200 ja liikevaihto noin 60 miljoonaa euroa (2020). Organisaatorakenteeltaan kohdeyritys on perinteinen linjaorganisaatio, joka on jaettu Suomen liiketoiminnan osalta operatiivisiin toimintoihin sekä niitä tukeviin tukitoimintoihin. Suomen operatiivinen toiminta on jaettu maantieteellisesti seitsemään osaan, jossa jokaisessa esimiestehtävää hoitaa aluepäällikkö. Kunkin aluepäällikön alaisuudessa on työnjohtajia, työpäälliköitä,

varastonhoitajia ja projektipäälliköitä. Osalla myös tukitoiminnoista vastaavia henkilöitä, kuten assistentteja. Kohdeyrityksen henkilöstön vaihtuvuus on ollut poikkeuksellisen vähäistä ja pääsääntöisesti työsuhteet ovat olleet pitkiä ja henkilökunta sitoutunutta. Uusia työntekijöitä on viimevuosina myös rekrytoitu jonkin verran. Yrityksen vahvuutena on omaan osaamiseen keskittyminen sekä arvot, jotka ohjaavat vahvasti toimintaa.

Arvoina turvallisuus, asiakas, henkilöstön asiantuntijuus sekä uudistuminen vaikuttavat sekä strategiasolla, mutta vahvasti myös päivittäisessä työssä ja johtamisessa, ja auttavat siten tavoitteiden saavuttamisessa niin asiakkaan suuntaan, kuin työnantajan näkökulmastakin katsottuna. Turvallisuus käsitteenä kattaa ympäristövastuullisuuden lisäksi työturvallisuuden, josta kohdeyritys on saanut myös tunnustusta. Asiakas arvona, tarkoittaa luottamusta asiakkaan ja toimijan välillä -pidämme minkä lupaamme. Henkilöstön paras osaaminen koetaan myös tärkeäksi arvoksi, ja se näyttäytyy jatkuvana henkilöstön kouluttamisena. Tämä onkin tärkeää, koska etenkin hiljainen tieto on henkilöitynyt, ja se saattaa näkyä esimerkiksi perehdytyksessä. Koska organisaation uudistuminen on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä ja maailmassa, on sekin arvo tiedostettu: Suuntana on katse eteenpäin, jatkuva parantaminen, uteliaisuus ja avoin mieli. Organisaatiokulttuuri koetaan kuitenkin hieman vanhahtavaksi ja kankeaksi. Sukupuolijakaumaltaan henkilöstö on osittain työn fyysisyydestä johtuen hyvin miesvoittoista. Miehiä on organisaatiossa 94 % ja naisia 6 %. Naiset työskentelevät pääsääntöisesti hallinnossa.

Tähän tutkimukseen kohdeorganisaatio oli hyvä valinta, sillä sen arvoista henkilöstön paras osaaminen sekä organisaation uudistuminen ovat parhaiten saavutettavissa silloin, kun työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus, joka mahdollistaa oppimisen ja avoimen tiedon jakamisen. Lisäksi organisaation uudistumisen kannalta psykologisesti turvallisessa työyhteisössä innovoidaan enemmän, mikä omalta osaltaan siten mahdollistaa organisaation kehittymisen.

4.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullista, eli kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteinä voidaan pitää Puusan ja Juutin (2011, 47–48) mukaan todellisuuden ja sen tuoman tiedon subjektiivisuutta. Laadullinen tutkimus pyrkiikin tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja korostaa tutkittavien kokemuksia sekä näkökulmaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden tiedon hankinnan lisäksi myös ymmärryksen syventäminen, ilmiön kuvaus sekä ilmiön tulkinta. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.) Myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 181) tuovat esille

laadullisen tutkimuksen tavoitteen tutkimuskohteen kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa sekä ymmärtää ja pyrkiä antamaan sille mielekäs tulkinta.

Vilka (2015) on tuonut esille Alasuutarin näkemyksen merkitysten maailmasta laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Merkitykset ovat sosiaalisia ja ihmisten välisiä. Tavoitteena on saavuttaa ihmisen omat kuvaukset ja näkemykset hänen todellisuudestaan, eikä näin ollen laadullisen tutkimuksen tavoite ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tutkijalle muodostuneiden käsitysten avulla luoda tulkinta ihmisen toiminnasta, joka voi olla välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilka 2015, 118–120.)

Puusan ja Juutin mukaan (2011, 51) laadullisen tutkimuksen yksi olennainen piirre on sen kontekstisidonnaisuus. Ihmiset ovat omaksuneet kulttuurinsa ja kasvatuksensa myötä tietynlaisia käytänteitä. Erilaiset toimintatavat ja kulttuuri ovat rakentuneet kielellisesti ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja siksi sosiaalinen todellisuus rakentuu käsityksistä, tulkinnoista sekä yksilöiden asioille antamista merkityksistä. Sen vuoksi sosiaalinen todellisuus ja sen tulkinta on riippuvaista näkökulman lisäksi kontekstista sekä siitä henkilöstä, joka kulloinkin tilanteissa on. (Puusa & Juuti 2011, 51.) Ihmistutkimuksessa ei ole myöskään mahdollista saavuttaa lopullisia totuuksia juuri laadullisen tutkimuksen kontekstisidonnaisuuden vuoksi, vaan ne muuttuvat ja ilmiöistä paljastuu uusia tulkintoja ja puolia. Laadullinen lähestymistapa on tutkimuksen teossa tärkeää myös siksi, että ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ei välttämättä voida selittää yleisistä säännöistä yksittäistapauksiin menevinä johtopäätöksinä. (Puusa & Juuti 2020, 62.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä tunteiden johtamisesta organisaatiossa sekä sen vaikutuksesta organisaation psykologiseen turvallisuuteen. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia esihenkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä, sekä merkityksiä, joita he antavat tutkittavalle ilmiölle juuri heidän omassa kontekstissaan, ja sen vuoksi laadullinen tutkimusote soveltuu tähän tutkimukseen hyvin.

4.3 Aineiston hankinta

Koska laadullisen tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään jotakin tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, on haastattelu hyvä tapa saada etenkin subjektiivista tietoa ja kokemuksia ihmisten antamista merkityksistä ja tulkinnoista ilmiölle. (Puusa & Juuti 2011, 74). Haastattelu soveltuu myös hyvin etenkin monenlaisien abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, sillä tutkija kykenee oman esiymmärryksensä ja teorian avulla luomaan tutkimuksen edellyttämät abstraktiot ja saattamaan ne sarjaksi kysymyksiä, ilman että haastateltavalla tarvitsee olla tutkijaa vastaavaa teoreettista ja kokonaisvaltaista ymmärrystä ilmiöstä. Menetelmä on joustava myös siksi, että tutkija voi tarpeen tulle pyytää tarkennuksia haastateltavan vastauksiin ja kiinnittämään huomiota myös ei kielelliseen viestintään. (Puusa & Juuti 2011, 76.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 164) mukaan teemahaastattelu soveltuu laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu tavaksi juuri sen vuoksi, että tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät parhaiten esille. Tämän tutkimuksen aineiston keruu suoritettiin yksilöteemahaastatteluna. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumuoto, jossa haastattelun keskeiset teemat voidaan johtaa teoriasta. Teoriasta johdettujen teemojen myötä haastattelun aineiston tarkoitus on pyrkiä vastaamaan tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan. (Vilka 2015, 123–124.) Teemahaastattelun lähtökohtana voidaan pitää oletusta siitä, että tutkijalla on ilmiöstä jonkinlainen esikäsitys, ja hän pyrkii tutkimuksensa avulla syventämään ymmärrystä ilmiöstä. Teemahaastattelu etenee tiettyjen, ennalta määriteltyjen teemojen mukaan, ja tutkija kykenee ohjaamaan keskustelua puuttumatta kuitenkaan siihen liikaa. Haastattelun aikana tutkijan on mahdollista tarkentaa kysymyksiä tai vastauksia. (Puusa & Juuti 2011, 81–82.)

Puusan ja Juutin mukaan (2011, 81–82) teemahaastattelun teemat johdetaan usein tutkimuksen teoriasta, ja teemojen suunnittelu onkin yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista. Teemojen tarkoitus on purkaa ilmiö erilaisiin osa-alueisiin, joiden merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään teemoista muodostettujen kysymysten avulla. (Puusa & Juuti 2011, 81–82.) Tämän tutkimuksen teemoiksi valittiin tunnejohtaminen, tunteiden merkitys työssä, tunneäly sekä psykologisen turvallisuuden tunne. Jokaiseen teemaan muodostui alakysymyksiä, joiden avulla haastattelurunko muotoutui (LIITE 1). Vilkan mukaan (2015, 130) teemahaastattelun aikana voi haastateltavaa pyytää määrittelemään haastattelussa esiintyviä avainsanoja, jolloin tutkija saa tulkinneen taustan. (Vilka 2015, 130.) Teemahaastattelussa tarkoitus on, että tutkija ja tutkittava ymmärtävät

tutkimuksen käsitteet samalla tavalla, muutoin ei voida olettaa, että tutkija ja haastateltava puhuvat samaa tarkoittavasta asiasta (Puusa & Juuti 2011, 81–82.) Esimerkiksi haastattelun avainsanat, kuten tunneäly ja psykologinen turvallisuus voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, ja antaa erilaisia merkityksiä. Haastattelun käsitteet avattiin haastateltavalle teorian mukaisesti, jolloin voitiin varmistaa, että tutkija ja haastateltava puhuvat samasta asiasta.

Koska laadullinen tutkimus on luonteeltaan kuvaavaa ja ymmärtävää, on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta siitä riittävästi. Tässä suhteessa haastateltavat eivät voi olla satunnaisesti valittuja vaan tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98.) Haastatteluihin valittiin seitsemän henkilöä, jotka olivat sillä hetkellä esihenkilöasemassa ja heillä oli ollut vähintään kaksi vuotta kokemusta johtotehtävistä sekä kokemusta työelämästä useita vuosia. Kaikki haastateltavat olivat asiantuntijoita samalla liiketoiminta-alueella, mutta maantieteellisesti erillään. Keskimäärin jokaisella oli noin kolme alaista. Haastateltavista kaikki olivat miehiä. Haastateltavien esihenkilölle lähetettiin ennakkoon tiedote, jonka hän välitti omille työntekijöilleen eli tämän tutkimuksen informanteille. Tämän jälkeen haastateltavia lähesyttiin sähköpostitse haastatteluajan sopimiseksi ja alustettiin opinnäytetyön aihetta sekä painotettiin haastattelujen luottamuksellisuutta.

Koska laadullinen tutkimus on luonteeltaan kontekstuaalista, on tärkeää, että haastattelu-aika ja paikka ovat haastateltavan kannalta, mutta myös tutkijan kannalta optimaaliset. (Vilkka 2015, 133). Haastattelujen alussa kerrattiin opinnäytetyön aihe ja tarkoitus. Kukin haastattelu kesti keskimäärin tunnin ja ne suoritettiin maantieteellisen välimatkan sekä vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi Teamsin välityksellä. Haastattelutilanteessa painotettiin vielä luottamusta, sekä pyrittiin tilanteen häiriöttömyyteen. Vaikka kaikki haastattelut suoritettiin virtuaalisesti, haastattelutilanteet tuntuivat kiireettömiltä eikä keskeytyksiä juuri tullut. Haastattelut etenivät aikataulussa ja luodun teemarungon mukaisesti, joskaan ei joka haastattelukerralla kysymyksissä edetty samassa järjestyksessä. Käsitteiden abstraktiudesta johtuen joidenkin haastateltavien kanssa määriteltiin konkreettisemmin käsitteitä ja avattiin niitä esimerkeillä. Kuudennen haastattelun jälkeen aineisto alkoi saturoitumaan, mutta päätettiin haastatella vielä viimeinen esihenkilö. Haastattelut kestivät 6 tuntia 33 minuuttia ja ne nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litteraatteja kertyi 53 sivua.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin avulla aineistosta pyritään luomaan kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista saada aikaan onnistunut tulkinta ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 116–117). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) tuovat esille analyysin tarkoituksena olevan selkeän ja sanallisen kuvauksen luomisen tutkittavasta ilmiöstä. Selkiyttämällä aineistoa saadaan hajanaisesta aineistosta lisäinformaatiota, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aluksi aineisto puretaan osiin, jonka jälkeen siitä muodostetaan käsitteitä ja se kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on yksi aineiston analyysimuodoista, ja sillä etsitään aineistosta merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Puusan ja Juutin mukaan (2011, 117–118) sisällönanalyysin tavoitteena on tiedon järjestäminen ja tiivistäminen kadottamatta kuitenkaan aineiston tuomaa informaatiota. Aineiston pelkistäminen sekä tiivistäminen on oleellista aineiston rikkauden, mutta hajanaisuuden vuoksi. Tutkijan tehtävänä on tulkita ja päätellä aineiston tuomista merkityksistä käsitteitä ja tulkita niitä. (Puusa & Juuti 2011, 117–118.) Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, teorialähtöiseen sisällönanalyysiin tai teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkentä siihen on vahva, (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, nd) ja vaikka analyysissä onkin aikaisemman tietoperustan vaikutusta, ei tiedon merkitys silti ole kuitenkaan teoriaa testaava vaan uusia näkemyksiä esille tuova. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Sisällönanalyysin ensimmäisenä vaiheena alkuperäinen data pelkistetään eli redusoidaan, jolloin aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois ja etsitään aineistoa kuvaavia alkuperäisiä ilmaisuja. Toisena vaiheena aineisto klusteroidaan, eli ryhmitellään. Ryhmittelyssä on tarkoitus järjestää aineisto johdonmukaiseksi käsiteltäväksi kokonaisuudeksi, ja sen jälkeen nimetään ryhmät niitä kuvaavilla yläkäsitteillä. Tämän jälkeen aineisto abstrahoidaan, eli luodaan ryhmittelyn mukaisista käsitteistä luokkia ja mahdollisia teoreettisia malleja tai kokoavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123; Vilkkä 2015, 163–164.)

Aineiston analyysin ja analyysiprosessin kuvauksen jälkeen tulkitaan ja pyritään selittämään aineistosta esiin nousevat tulokset ja luodaan niistä johtopäätökset. Tulkinta on oleellinen osa tutkimuksen tuloksellista selittämistä. Puusan & Juutin (2011, 123) mukaan juuri tulkinta erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Aineiston analysoinnin ja sen tuoman synteessin pohjalta tehdään tulkinta ja päädytään johtopäätöksiin. Tulkinta tarkoittaa aineiston analyysissä saatujen merkitysten pohdintaa. (Puusa & Juuti 2011, 123.)

Tämän tutkimuksen aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla, eli aukikirjoittamalla haastattelut. Aineistoon paneuduttiin huolellisesti lukemalla litteraatit läpi. Aineiston lukemisen yhteydessä aineistosta nousi eri käsitteitä ja niihin liittyviä lähikäsitteitä. Aineisto pelkistettiin manuaalisesti värikoodaamalla löydettyjä käsitteitä ja etsittiin niistä samankaltaisuuksia tai rinnakkaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Näistä ilmauksista muodostettiin ja nimettiin muutama alakategoria. Alakategorioita yhdistämällä saatiin aineistoa kuvaavia yläluokkia ja teoriaan osittain nojaavia käsitteitä. Aineistosta esiin tulevia käsitteitä yhdisteltiin siihen saakka, kun se oli aineiston analysoinnin kannalta oleellista kuitenkin kadottamatta siitä informaatiota.

Aineiston analyysin aikana aineiston litteraatteihin palattiin useasti ja pyrittiin löytämään vielä tarkennuksia ennen analyysin loppuvaihetta, jossa muodostettiin yläluokat niitä kuvaaviksi teoreettisiksi malleiksi. Aineistossa nousi esiin pääteemoja, joita olivat esimerkiksi tunneälyn liitettävät ominaisuudet, kuten empatia, toisen huomioiminen ja välittäminen, tunteiden ymmärtäminen, tunnetaidot, avoimuus, sekä toisen arvostaminen ja luottamus. Vuorovaikutuksen osalta teemoina aineistosta nousivat kuunteleminen, viestintä, palautteen anto sekä kannustaminen ja tsemppaaminen. Psykologisen turvallisuuden tunteen luomisessa ja kehittämisessä nousivat kantaviksi teemoiksi yhteenkuuluvuus, yhteiset pelisäännöt, yhteisöllisyyden tunne, sama päämäärä, matala hierarkia, ilmapiiri, avoimuus, esimiehen toiminta sekä erilaisuuden arvostaminen. Myös organisaatiokulttuuri sekä yrityksen johtamiskäsitykset ja toiminnot olivat keskeisessä asemassa niin organisaation psykologisen turvallisuuden tunteen kehittämisessä, kuin tunneälykkäämmän johtajuuden saavuttamisessa. Alla esimerkki aineiston luokittelusta tunteiden johtamisesta päivittäisessä työssä, sekä psykologisen turvallisuuden tunteen teemasta.

Taulukko 1: Tunteiden johtaminen esihenkilön päivittäisessä johtamistyössä

Miten tunteiden johtaminen näkyy päivittäisessä johtamistyössä?			
Aineistolainaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
<p>” No pääsääntöisesti mä pyrin hallitsemaan tunteet, ja kyllä omasta mielestä kyllä hyvin onnistunkin siinä vaikka tuossa alussa sanoinkin että, niiden tunteiden näyttäminen on tässä alaisten kanssa paljon ehkä helpompaa ja tavallaan kuuluu siihen tilanteeseen, että niitä näytetään sinä päivittäisessä työskentelyssä, mutta siitä huolimatta mä pyrin kyllä aika pitkälti hallitsemaan.” H3</p> <p>”Pitää aina olla kaikissa tilanteissa hereillä siitä, että pystyy aina lukemaan, mikä on sen vastapuolen mielentila ja millä tavalla lähdetään lähestymään sitä tilannetta.” H2</p>	<p>Omien tunteiden tiedostaminen ja niiden vaikutuksen ymmärtäminen omaan, mutta myös toisen toimintaan</p>	<p>Tietoisuus omasta minästä, itsehallinta</p>	<p>Tunneälykkyyden osatekijä</p>

Taulukko 2. Psykologisen turvallisuuden tunteen kehittäminen työyhteisössä

Miten tiimin psykologista turvallisuuden tunnetta voidaan kehittää ja ylläpitää?			
Aineistolainaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
<p>"Pyrin luomaan sellaisen ilmapiirin, että ketään ei morkata ns. tyhmistäkään ideoista." H4</p> <p>"Varmaan just toi luottamus on kasvanut ihmisille, tietää mitä täällä tehdään ja miten täällä mitäkin tehdään ja voivat luottaa siihen, että kukaan ei kiusaa tai vinoile ja voi heittää, vaikka viikkopalaverissa mitä vaan, ja jos tullaan puhumaan vaikka henkilökohtaisista asioista niin ne ei leviä mihinkään, se on sitä luottamusta." H5</p> <p>"Varmaan sellainen puhuminen ja pelisääntöjen luominen siihen...mun mielestä me puhutaan nyt kulttuurista... sehän pitäisi kirjoittaa seinälle...että meillä saa puhua hupsuja ideoita ja meillä saa innovoida eikä toisen ajatuksia ampua tavallaan alas. Se pitäisi tehdä pelisäännöksi. " H7</p>	<p>Johtamistaidot, luottamus, yhteiset hetket sekä yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat</p>	<p>Yhteisöllisyyden tunteen rakentuminen, vuorovaikutus</p>	<p>Psykologinen turvallisuuden tunne, organisaatiokulttuuri</p>

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Koska saman tutkimuksen laadullisesta aineistosta voi tutkijasta riippuen saada hyvinkin erilaista tietoa, on tulkinnalla keskeinen osa tutkijan roolia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa ei siksi myöskään voida suoraan soveltaa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, vaan laadullisen tutkimuksen keskeinen asia on merkitysten ja näkökulmien esille saaminen, ja tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on ensisijaisen tärkeää kuvata tutkimusprosessi ja analyysi perusteellisesti. (Puusa & Juuti 2011, 168.) Myös Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2014, 186) tutkimuksen reliabiliuden ja validiuden käsitteisiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi

suhtautua varauksella. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä, saadaan sama tulos kahdella eri mittauskerralla. Koska tutkimuksessa usein on kyseessä ihminen, on sille luonteenomaista ajassa tapahtuva muutos. Toinen reliaabeliuden määritelmä on, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Koska jokainen tutkija tulkitsee tutkimustuloksensa omalla tavallaan, on hyvin epätodennäköistä, että molemmat tutkijat tulkitisivat asian juuri samalla tavalla. Kolmas reliaabeliuden määritelmä määrittää perinteisesti siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama lopputulos. Ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin usein kontekstisidonnaista, ja siksi on siis epätodennäköistä, että kahdella eri tutkimusmenetelmällä saataisiin sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186.)

Vilka tuo laadullisen tutkimuksen arviointiin Eskolan ja Suorannan näkemyksen tutkijan itsensä ja rehellisyytensä merkityksestä luotettavuuden arvioinnissa, ja siten tutkijan on itse kyettävä arvioimaan tutkimuksensa luotettavuutta valintojensa kautta. Luotettavuutta arvioidessa on myös oleellista, että tutkijan tekemät tulkinnat ja käsitteet vastaavat tutkittavan käsitteitä ja merkityksiä. (Silverman 2002, 209; Vilka 2015, 196–197.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa onkin tärkeää tutkimuksen läpinäkyvyys, ja näin ollen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on kyettävä kuvaamaan ja perustelemaan valitut menetelmät, aineiston keruu, valittu aineiston analyysitapa, tutkimuksen tulokset sekä tehdyt johtopäätökset. Tämän lisäksi tutkijan on kyettävä arvioimaan valittuihin menetelmiin johtaneet syyt sekä niiden toimivuus suhteutettuna tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka 2015, 196–197.)

Myös Puusa ja Juuti (2020, 175, 182) tuovat esiin laadullisen tutkimuksen kuvaamisen luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisyyden merkityksen siten, että uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten uskottavuutta niin lukijan, kuin tutkimuksen kohteena olevienkin henkilöiden keskuudessa, sekä aineiston keräämisen ja analysoimisen huolellisuutta ja uskottavuutta siitä, että kuvatut asiat ovat todellisuudessa myös tapahtuneet. Tutkimuksen luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy luotettavasti vakuuttamaan lukijan siitä, että hän on valinnut ja käyttänyt oikeanlaisia menetelmiä ja perusteltuja lähestymistapoja tutkimuksen joka vaiheessa, ratkaistakseen tutkimusongelman. Luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tutkimustilanne ja sen mahdolliset häiriötekijät, sekä tutkijan oma vaikutus, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Puusa & Juuti 2020, 175, 184.)

Tutkimuksen eettisyyttä ja eettisiä menettelytapoja sekä periaatteita mietittäessä, jo aiheen valinta on eettinen ratkaisu. Tutkimusongelmaa tai kysymystä mietittäessä, on syytä pohtia, kenen ehdoilla ongelma valitaan ja miksi tutkimus tehdään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 24.)

Vaikka aihevalinta on ajankohtainen ja siten myös omalla tavallaan muodikas, on se kuitenkin merkittävä myös yhteiskunnallisesti ajateltuna. Tunteiden johtaminen on yksilön työtyytyväisyyden kannalta merkittävä tekijä, mutta laajemmassa mittakaavassa tunteiden merkityksen ymmärtäminen johtamisen näkökulmasta on myös yrityksen menestyksen kannalta tärkeä asia. Eettisesti ajateltuna, vaikka aihe onkin ajankohtainen, on kiinnostukseni tämän opinnäytetyön aiheeseen osittain kuitenkin myös henkilökohtainen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu myös rehellisyys ja yleinen huolellisuus ja tarkkuus koko tutkimusprosessin ajan (TENK, nd.) Jotta opinnäytetyö noudattaisi myös hyvää tieteellistä tapaa, on koko tutkimuksen ajan noudatettava rehellisyyteen perustuvia tutkimusperiaatteita, kuten lähdeviitaukset, raportoinnin huolellisuus sekä tulosten esittäminen ja niiden tulkitseminen kriittisyyttä noudattaen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 25–56.)

Tutkimusta tehdessä noudatettiin eettisesti hyviä toimintatapoja tutkimuksen alusta loppuun saakka. Aihevalintaa ohjasi aiheen ajankohtaisuus ja mielenkiinto aihetta kohtaan. Haastatteluihin valmistauduttiin esihaastattelun lisäksi lähettämällä haastateltaville etukäteen sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe, aikataulu sekä tutkimuksen tarkoitus. Haastattelukutsussa oli muutamalla lauseella avattu keskeiset käsitteet, jotta niihin oli mahdollista tutustua jo etukäteen. Kaikki haastateltavat antoivat myös suostumuksen haastatteluun ja ennen suostumuksen antamista haastateltaville tehtiin selväksi, että heidän henkilöllisyyttään ei tuoda esiin missään tutkimuksen vaiheessa.

Koska kaikki haastateltavat eivät olleet yhtä valveutuneita tai valmistautuneita haastatteluun, kysymykset saattoivat tulla heille siten, että aikaa miettimiseen ei ollut. Haastatteluissa kaikilla oli kuitenkin mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin aihepiiristä, ja myös tutkija oli valmistautunut kertomaan teemoista lisää ja näin myös tehtiin. Muutamassa haastattelussa vastauksen tarkentamiseksi kysyttiin haastateltavalta tarkentavia kysymyksiä kuitenkaan yrittämättä johdatella haastateltavaa. Haastateltavat valittiin pääosin heidän asemansa vuoksi, ja etukäteen jo suunnitteluvaiheessa päätettiin haastatella kaikki seitsemän esihenkilöä. Haastattelu aineiston osalta noudatettiin huolellista käytäntöä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jotta haastateltavaa ei

voitaisi esimerkiksi yhdistää haastatteluista otettuihin lainauksiin, vaan tähän käytettiin haastattelavista luotuja erityisiä tunnisteita. Aineistoa käsiteltiin koko tutkimusprosessin ajan erityistä huolellisuutta noudattaen, ja se hävitettiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tässä opinnäytetyössä kiinnitettiin erityistä huomiota myös lähdeviittauksiin ja lähdekriittisyyteen. Tietoperustassa olevien lähteiden luotettavuuden arvioinnissa hyödynnettiin ammattikorkeakoulun kirjaston informaation tietämystä sekä kokemusta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin myös parantamaan kuvaamalla tarkasti konteksti ja selittämällä tarkkaan tutkimuksen aineiston keräämiseen liittyvät metodit ja tapahtumat sekä aineiston analyysin vaiheet. Vaikka tutkimuksessa tutkijan luotettava tulkinta ja analyysi tutkittavien ajatuksista, kokemuksista ja käsitksistä pohjautuikin saatuun aineistoon, aineiston analyysiä ohjasi kuitenkin jonkin verran teoria, johtuen tutkijan aikaisemmasta esiyymmärryksestä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävä on tulkintojen tekeminen haastateltavien tulkinnoista (Puusa & Juuti 2011, 73), ja onkin tärkeä muistaa, että tulkinta on kuitenkin aina tutkijan oman näkemyksen ja elämäkokemuksen värittämä. Tulkinnalla on suurin merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta, mutta myös sen ymmärtämisen kannalta. Vaikka haastateltaville lähetettiin etukäteen määritelmät tunneälykkyydestä, tunneilmastosta sekä organisaation psykologisesta turvallisuudesta ja haastateltavat pystyivät näin halutessaan etukäteen perehtymään aiheeseen, jokaisessa haastattelussa määritelmät luettiin ja avattiin kuitenkin vielä uudelleen, jotta sekä tutkijalla että tutkittavalla oli yhtenäinen käsitys aiheesta ja määritelmistä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, on kuitenkin mahdollista, että yhteinen ymmärrys aiheesta oli erilainen tutkijan ja haastateltavan välillä juuri tulkinnallisista syistä johtuen.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Tunteiden johtaminen

Tunteiden merkitys työssä koettiin erittäin tärkeäksi ja tunteiden kuuluminen työelämään väistämättömäksi, sillä ihminen on tunteva myös työelämässä eikä tunteita voi näin ollen edes "laittaa narikkaan" työpäivän ajaksi. Tunteiden monimuotoisuus ja niiden vaikutus kaikkeen toimintaan ymmärrettiin myös isoksi potentiaaliksi mutta ennen kaikkea tunteet koettiin merkitykselliseksi niin työssä kuin ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinninkin kannalta. Tunteiden tuoma työn

”suola” ja motivaatio toimintaan nähtiin tärkeäksi, ja vaikka tunteiden kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen ihmisen toiminnassa ja hyvinvoinnissa olikin merkitsevää, sen potentiaali tiedostettiin myös yrityksen perustehtävän kannalta oleelliseksi. Kaikenlaiset tunteet koettiin työssä tervetulleiksi ja niiden näyttäminen sallituksi, mutta ymmärrettiin myös tunnetaitojen merkitys esimerkiksi siten, että tietynlaisia ääritunteita ei kuitenkaan työelämässäkään saa näyttää, kuten esimerkiksi aggressiivisuuden tunne.

Kyllä mun mielestä tunteet kuuluvat työelämään kaikin puolin, pettymykset, voitontunteet ja välillä suuttumuksenkin tunteet...niillähän sitä eletään. Eihän sitä jaksais jos ei ois tunteita vaan kylmästi vaan menis robottimaisesti eteenpäin ni kyllähän siinä vaan polttais itensä loppuun. (H3)

Tietysti pitäis jättää kotoa tulevat tunnereaktiot siihen työmatkalle mutta eihän se keneltäkään ihmiseltä semmonen onnistu. Kyllähän ihmisistä näkee, jos on jotain ongelmia, huolia tai murheita. Sen jälkeen yritetään vaivihkaa kysellä miten maailma menee ja voidaanko ehkä auttaa. (H2)

Kyky saada win-win tilanne aikaiseksi, eli niin että työntekijällä on hyvä olo tehdä mahdollisimman tuottoisaa ja tavoitteellista työtä ja sitä kautta yrityksellä saada mahdollisimman hyvää tulosta. (H4)

Tunneällyn ilmeneminen ja sen hyödyntäminen esimiestyössä näyttäytyi kaikkien haastateltavien kohdalla saman suuntaisesti. Vaikka toisille haastateltaville tunneälykyys terminä oli vieraampi eivätkä he näinollen pitäneet itseään kovinkaan tunneälykkäänä, tuli haastattelutilanteessa kuitenkin selkeästi esiin vahvasti tunneälykkyyteen liittyviä osa-alueita, kuten toisen tunnetilan aistiminen, ihmisenlukutaito, ja oman toiminnan mukauttaminen toisen tunnetilaan soveltuvaksi. Yleisesti kävi myös ilmi, että tunteiden vaikutus toimintaan oli selkeä. Oma tunnetila ja kuinka sen hallitsee, mutta myös toisen tunnetilan havaitseminen ja ymmärtäminen vaikuttivat esihenkilön omaan toimintaan. Tunteiden tarttuminen tiedostettiin myös hyvin ja silloin oman tunnetilan hallitseminen nähtiin tärkeäksi siitakin syystä, että ei haluttu pilata toisen päivää, mikäli itsellä oli huono päivä. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän omia **tunnetaitojaan**. Viiden vastaajan vastaukset olivat samansuuntaisia. Henkilökohtaisten tunnetaitojen koettiin olevan ainakin kohtalaiset, jollei jopa hyvät. Oman toiminnan mukauttaminen tunnetasolla myös hankalissa tilanteissa oli yksi merkittävä tunnetaitoihin liittyvä kyky, joka tuli myös selkeästi esiin.

Pitää aina olla kaikissa tilanteissa hereillä siitä, että pystyy aina lukemaan, mikä on sen vastapuolen mielentila ja millä tavalla lähdetään lähestymään sitä tilannetta ja joutuu ihan eri kulmalta lähestymään, jos näkee että toisella on vähän kireä olo, et miten sitten lähdetään liikenteeseen, että mennäänkö suoraan asiaan vai aloitetaan smalltalkilla ja koitetaan keventää tilanne, että saadaan tilanne ns. auki, ja kaikki tämä on sitä missä joutuu tunneälyä käyttämään paljon. (H2)

Näytän kyllä tunteita. Jos joku saa vaikka jonkun hyvän kaupan niin kyllä se varmasti näkyy, puheista ja naamasta mun onnellisuus ja iloisuus. Ja vastaavasti jos on jotain huonoa tapahtunut, niin kyllä mä senkin sanon mutta enemmän sellaisella tuen kannalta, kannustan enemmänkin...oli se sitten hyvä tai huono asia, niin tunteet näkyy sellaisena tsemppaavana asenteena. Vaikka mua harmittaisi niin en mä sitä mene kenellekkään et jonkun muunkin pitää sit olla harmissaan. (H5)

Tunneälykäs johtamistapa ymmärrettiin olevan kaikkia huomioiva ja tasapuolisuutta vaaliva johtajuus, jossa jokaisen ainutlaatuisuutta ja erilaista persoonaa kunnioitetaan. Etenkin vuorovaikutustaidot nousivat esiin ja niissä korostui kuunteleminen sekä kyky empatiaan sekä toisen tunteiden huomioon ottamiseen, mutta myös kyky reagoida ja mukautua muuttuviin tilanteisiin. Ihmisten erilaisuus ja persoonien moninaisuus vie esihenkilön välillä haastaviinkin vuorovaikutustilanteisiin, ja silloin omien tunnetaitojen merkitys korostuu. Luottamuksen merkitys ihmissuhteissa ja aito välittäminen tuli vahvana esiin. Kun esimies tai työkaveri aistii tai näkee tunneilmaisusta toisen tunnetilan, siihen reagoidaan joko kysymällä, tai tilanteen vaatiessa myös rauhoittamalla tilanne, jonka jälkeen siihen voidaan palata. Keskinäinen luottamus esiintyi asenteena sekä innostavana ja kannustavana toimintana toisia kohtaan, yhteiseen päämäärään suuntaamisena ja keskinäisenä kunnioituksesta. Omien tunnetaitojen merkitys tuli myös vahvasti esiin tunneälykkäänä johtamisen ominaisuutena. Lisäksi tiedostettiin omien tunnetaitojen merkitys, ja osattiin toimia tunteen tullessa, eikä reflektiivisesti reagoitu juuri tunnereaktion ollessa vallalla.

Empaattinen tapa kuunnella ja reagoida johdettavissa tapahtuviin asioihin ja toimiin ja pystyä uimaan siellä tiedon ja ärsykkeiden seassa hyvin sitä kuunnellen. (H7)

Näkisin että se on sellainen huomioon ottava ja itse näkisin että se pohjautuu siihen...kaikkien kunnioittaminen ja huomioiminen, näin minä sen näen. (H6)

Huomioon ottava. Ottaa ihmiset huomioon semmosena, niinkun he ovat. Ei odota, että ihminen on tuommonen ja tämmönen, eikä minkään roolin mukainen, vaan jokainen on oma persoona ja se pitää ottaa huomioon kaikessa. ...ennenkaikkea että oppii lukemaan sen ihmisen, että millainen hän on persoonana ja sieltä se niin kun lähtee. (H2)

Tunnejohtaminen, ei johdeta tunteella mut otetaan ne huomioon. (H5)

Tunneilmasto syntyy työyhteisössä yksilöiden kokemien tunteiden pohjalta. Oman tiimin **tunneilmasto** koettiin pääsääntöisesti hyväksi, ja tunteiden näyttäminen työpaikalla sallituksi. Ymmärrys siitä, millaisia tunteita ja minkälaisessa tilanteessa niitä näytetään, oli selvää. Omalla esimerkillä johtaminen ja omien tunteiden tuominen koettiin tärkeäksi ja työyhteisön tunneilmastoa avoimemmaksi tekeväksi toimeksi. Myös se, että työkaverit tuntevat toisensa ja tietävät myös esimerkiksi toisen siviiliasioista, koettiin merkitykselliseksi ja luottamusta lisääväksi. Kun esihenkilö johtaa tunneilmastoa esimerkillään, ei kaikkia tunteita sovi kuitenkaan näyttää. Luottamuksen rakentaminen on tärkeä osa esihenkilön tehtävää ja tunnetaidot sekä tunneälykyys puolestaan olennainen osa luottamuksen syntyä. Luottamus tunteiden ilmaisun vapauteen ymmärtäen kuitenkin sen vaikutuksen tiimin tunneilmastoon, ja sen myötä työntekijöiden hyvinvointiin, näyttäytyi selkeästi.

Kaikkia tunteita voi näyttää mutta ei kaikille henkilöille. Sä voit näyttää, että vituttaa mutta sä et voi näyttää tietyille henkilöille, varsinkaan niin kun alaisille. Koska sit pitää mennä ulos ja vähän puhalttaa, mut jos oot esimiehenä niin sun ääritunteita ei pidä näyttää. Vaikka saathan sä ne tuntee mut et sä saa myrkyttää koko ympäristöä sillä et sua ahistaa. (H1)

Tunneilmaston kehittämisessä tunnetaitojen lisäksi nousi esille myös avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Yhteiset kanssakäymiset tapahtumien merkeissä sekä kahvihetket toimistolla tulivat jokaisessa haastatteluissa esiin ilmapiirin avoimuutta lisäävänä tekijänä, mutta myös luottamusta yleisesti kasvattavana asiana. Etenkin korona-pandemian myötä kanssakäyminen kävi vähäisemmäksi ja vuorovaikutuksen laatu heikentyi, jolloin yhteisten hetkien tärkeys ja merkityksellisyys nähtiin selkeämmin. Myös vuorovaikutuksen avoimuus ja luottamus työkavereita kohtaan tuli esiin siten, että työkavereiden kanssa voidaan keskustella mistä vaan, myös työajan ulkopuolisista asioista. Myös yhteisöllisyyden tunteen vaaliminen ja sen kehittäminen olivat myös merkittävässä roolissa.

Sellaisia yhdessäolon hetkiä kollegoiden ja omien alaisten kanssa, niin kun illanviettoja ja muita, on ollut todella paljon vähemmän, ni kyllä se tavallaan kaventaa hie-man sitä tunneskaalaa, kun vertaa aikaan, kun tehtiin asioita enemmän yhdessä...kyllä näki sen, että on muuttunut ihmisten kanssakäyminen, vaikka me ollaan täällä nähty ihan jatkuvasti. Välillä sellaisia avautumisen hetkiä, että otetaan lasilliset ja keskustellaan ja nauretaan, ni sellaisia tilanteita tarvitaan, se avaa sitä kanssakäymistä jokaiseen hetkeen siitä eteenpäin ja helpottaa. (H2)

Mä koen, että me voidaan käydä mitä keskusteluja vaan työasioista ja määrättyyn pisteeseen asti siviiliasioistakin voidaan puhua mitä vaan. (H3)

Koko organisaatiota ajatellen organisaatiokulttuurissa nähtiin kuitenkin tarvetta kehittää kulttuuria avoimemmaksi ja tunneilmailtaan kannustavampaan suuntaan. Etenkin onnistumisista iloittaminen voisi olla näkyvämpää, mutta kaivattiin myös johdolta selkeää tunnustusta tunteiden merkityksen tärkeydestä, jotta tunneilmastoa voitaisiin kehittää vielä enemmän, jolloin rohkaistaisiin myös jokaista henkilökohtaisesti kehittämään omia tunnetaitojaan.

Meillä ei ehkä ole sellaista juhlimisen kulttuuria, mitä voisi olla enemmänkin ja puhetta on ollut, että onnistumisiakin juhlittaisi. Se on vähän sellainen oletus, että tehdään hyvää duunia. (H7)

Tässä omassa organisaatiossani koen kyllä, että koko tunneskaala on täysin sallittua...ehkä sitten tuolla konsernitasolla ajateltuna ni ei välttämättä sitä tunneskaalaa haluttais näyttää siellä vaan pyritään sellaiseen asialinjaan aina. (H2)

Koen että varmasti olisi paljonkin kehitettävää, ehkä minä kaipaaisin siihen tukea muualta, kun ei ole omat vahvuudet siellä. Mitä nyt tulee mieleen, niin yleistä muiden huomioimista mikä varmasti aina parantaa sitä tilannetta. (H6)

5.2 Psykologinen turvallisuus

Organisaation **psykologista turvallisuuden tunnetta** luovat tekijät kiteytyivät pääsääntöisesti yhteisten hetkien ja vuorovaikutuksen mahdollistamaan luottamuksen ja yhteishengen syntyyn. Esi-miehen oman toiminnan merkitys ja omat tunnetaidot ja olivat tärkeä osa psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamista, mutta myös vuorovaikutuksen avoimuus ja viestinnän laatu tulivat esiin. Avoin viestintä ja vuorovaikutus luo pohjaa luottamukselle, ja sen myötä psykologisen turvallisuuden tunteelle. Kulttuurin muutos avoimempaan suuntaan niin yksilötasolta ryhmätasolle, kuin koko organisaation kattavaksi nähtiin tärkeänä yhteenkuuluvuutta lisäävänä tekijänä. Yhteinen päämäärä ja tavoite koettiin myös yhtenä psykologista turvallisuuden tunnetta lisäävänä tekijänä.

Jos mietin omaa työyhteisöäni ja omia alaisiani, kyllä se on se, että porukka tuntee, että ne on yhtä ja se että siellä homma toimii ja en sano että niiden tarvii parhaimpia ystäviä ollakaan mutta tunne että homma toimii ja näiden työkavereiden kanssa pärjätään ja on hyvä tehdä yhdessä duunia ni sitä kautta se tulee se turvallisuuden tunne. (H3)

Kun tiimistä puhutaan, että mikä auttaa siihen, niin näen että avoin keskustelukulttuuri, kyky ja lupa epäonnistua, nää on ainakin hyviä lähtökohtia sille. (H4)

Toi on just sitä, että meillä niinkun tosi avoimesti jutellaan kaikki ääneen, ja monta kertaa nauran myös itselleni. (H5)

Konkreettisina **käytännön toimenpiteinä** yhteiset kahvihetket tulivat selkeimmin esiin. Etenkin vuorovaikutus, joka tällaisissa hetkissä näyttäytyi, oli epävirallista ja yhteisöllisyyden tunnetta lisäävää. Henkilökohtaiset asiat jaettiin myös muille, ja luottamus siihen, että ne eivät leviä ryhmän ulkopuolelle, oli vahva. Myös matala hierarkia ja sen myötä eriarvoisuuden väheneminen, oli tärkeää psykologista turvallisuuden tunnetta tuova asia, mutta myös sen sanoittaminen, että kuuluu porukkaan ja arvostaa toista.

Kun satutaan vaikka olemaan toimistolla kaikki yhtä aikaa, niin käytännössä joka päivä otetaan kahvit yhtä aikaa ja istutaan kahvikuppien äärellä ja puhutaan töistä ja muusta...lapsista ja harrastuksista ja viikonloppusuunnitelmista...viikko aina aloitetaan et mitäs viikonloppuna ja sellaista. (H2)

Me ollaan kahvitaumat kaikki yhdessä, mä oon ainakin sitä mieltä, että silloin kun porukka on toimistolla niin silloin juodaan kahvit porukalla, ei oo vakio istumapaikkoja, ei oo vakio sellasia että joku on jotain jossakin...että silloin kun minä tuun huoneeseen ni hiljenee vaan että mä ainakin haluan olla osa joukkoa kun siellä istutaan ja kertoo omista virheistä ja hölmöilyistä liikenteessä ihan niinkun muutkin kertoo että se olis sellaista railakasta se oleminen että saa puhua. (H1)

Psykologista turvallisuutta lisäävänä tekijänä nähtiin myös yhteiset pelisäännöt ja esimiehen oman toiminnan tärkeys ja esimerkki. Esimies omalla toiminnallaan joko mahdollistaa tai mitätöi turvallisuuden tunteen luomisen edellytykset. Ilmapiiri nähtiin hyväksi, psykologista turvallisuutta edistäväksi, jossa viestintä oli avointa ja keskeneräisiäkin ajatuksia oli lupa tuoda esiin. Hyvä ja avoin ilmapiiri kasvattaa luottamusta tiimin jäsenten kesken, ja mahdollistaa siten psykologisen turvallisuuden tunteen kehittymisen. Myös yhteinen huumori ja kyky nauraa itselle, tulivat monessa haastattelussa esiin. Esihenkilön taito nauraa itselleen, myöntää virheensä ja näyttää oma haavoittuvuutensa luo pohjaa hyvälle psykologiselle turvallisuuden tunteelle ja antaa samalla myös muille rohkeutta näyttää oma itsensä kaikkine puolineen.

Varmaan just toi luottamus on kasvanut ihmisille, tietää mitä täällä tehdään ja miten täällä mitäkin tehdään ja voivat luottaa siihen, että kukaan ei kiusaa tai vinoile ja voi heittää, vaikka viikkopalaverissa mitä vaan, ja jos tullaan puhumaan, vaikka henkilökohtaisista asioista niin ne ei leviä mihinkään, se on sitä luottamusta. (H5)

Pyrin luomaan sellaisen ilmapiirin, että ketään ei morkata ns. tyhmistäkään ideoista. Mun ajatusmaailma on se, että niistä tyhmistä ideoista voidaan monesti ammentaa vähintäänkin asioita, joista saadaan hyviä lopuksi. Mitä itse ruokin paljon, on tiputella suusta niitä ajatuksia, jotka tulee ekana mieleen...eli juuri niitä riskiasioita, jotka mun mielestä aiheuttaa sen, että ihmiset ei tuo asioita julki. Jos taas ruokit sellaista tilannetta, että hymähdellään tai naureskellaan jonkun puheille, tai lähtee joku vitsin kerronta liikkeelle, niin kyllä sä tuhoat nopeasti kypsän ja hyvän hedelmällisen keskustelun. (H4)

Vaikka oman tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen edellytykset tiedostettiin hyvin, oli nähtävissä myös tarvetta kehittää sitä. Koko organisaation kulttuuri vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteen luomiseen myös omalta osaltaan. Esimerkin näyttäminen ja asian tärkeyden ymmärtäminen lähtee organisaation ylätasolta, johdosta. Kulttuurin muuttaminen avoimempaan suuntaan, sekä asian tuominen julki sanoittamalla sen tärkeys, oli yksi näkökulma, josta psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamisessa nähtiin kehitettävää. Yhtenä organisaatiotason kehityskohteena nähtiin myös psykologisen turvallisuuden johtamisen haasteet, mutta myös organisaation osittain konservatiivinen tapa toteuttaa johtamista sekä maantieteellinen etäisyys, joka omalla tavallaan nakertaa luottamusta. Jotta psykologisen turvallisuuden tunne voitaisiin yletää koskemaan koko organisaatiota, olisi johdon tiedostettava asian merkitys ja johdettava sitä. Asian tekeminen tärkeäksi ja sen saattaminen konkreettisiksi toimiksi lähtee kuitenkin organisaation ylätasolta, johdosta.

Sehän pitäisi kirjoittaa seinälle...että meillä saa puhua hupsuja ideoita ja meillä saa innovoida eikä toisen ajatuksia ampua tavallaan alas. Se pitäisi tehdä pelisäännöksi. Sieltähän se lähtee...ei kukaan voi niin kun johtaa, tai voihan sitä johtaa yksiköissäkin mutta se on tavallaan vähän keinotekoista, jos halutaan toimia yhtenäisesti ja luoda sitä kulttuuria, jos ei sitä niin kun johdeta ylhäältä päin. En muista sellaista keskustelua, että meillä saa pursuta ideoita, ei myöskään sellaista, että älkää puhuko tyhmiä, mutta ei siihen panosteta, että kannustettaisiin. (H7)

Psykologisen turvallisuuden tunteen johtamisen johtamattomuus. Jos sitä johdetaan, varmasti saadaan aikaan tuloksia, jos sitä tehdään systemaattisesti ja siihen usko koko johto ja organisaatio ylhäältä lähtien alas asti, ja se pitää olla hyvin istutettu se ideologia johtajiin. Meillä on vähän konservatiivinen tuo ylimmän johdon tapa johtaa, ja meillä on tässä näinkin nopeasti muuttuvassa maailmassa suhteellisen kaukana se

johto yksikön johtajia. Tavallaan se etäisyys ei luo luottamusta eikä itseohjautuvuutta (H7)

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tunteiden johtamista rakennusalan aliurakointiyrityksessä sekä löytää vastaus siihen, onko esihenkilöiden tunnetaidoilla merkitystä tiimin psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Tutkimuskysymyksinä tässä työssä olivat:

1. Mitä tarkoitetaan tunteiden johtamisella organisaatiossa?
2. Mikä on esihenkilöiden tunneälyn ja tunnetaitojen merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamisessa ja ylläpitämisessä?

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että koska tunteet vaikuttavat kokonaisvaltaisesti myös työelämässä, on siksi tärkeää, että niiden merkitys ymmärretään, jolloin voidaan ottaa koko tunteiden tuoma potentiaali käyttöön ja saavuttaa sekä yksilön päämäärät, mutta samalla toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla myös organisaation tehtävää. Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esiin, että tunteet koettiin tärkeäksi osaksi niin tiimin toiminnan kannalta, kuin yksilön kokonaisvaltaisenkin hyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilöt olivat myös hyvin tietoisia omien tunteiden vaikutuksesta omaan käyttäytymiseen ja sen myötä myös muiden toimintaan, mikä tuo esiin tunneälykkyyden yhden tärkeän osa-alueen. Tunneälykkäässä johtamistavassa nousi esiin keskeisenä tunnetaitojen lisäksi myös tasapuolisuus, toiset huomioon ottava ja jokaisen erilaisuutta arvostava johtaminen, mutta myös tunneilmastoa vapauttava ja psykologisen turvallisuuden tunnetta lisäävä esihenkilön omalla esimerkillä johtaminen. Tällainen oman haavoittuvuuden näyttäminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen esiintyi kykyä nauraa myös itselle, mutta myös tuoda esiin omia tunnetiloja.

Golemanin tunneälyteorian mukaan tunneälykkyys ilmenee sekä henkilökohtaisina, että sosiaalisina taitoina. Henkilökohtaisista taidoista juuri itsehallinta ja itsetuntemus näyttäytyivät tutkimuksessa esihenkilöiden kykyinä tunnistaa ja tiedostaa omia tunteita sekä säädellä omia tunnetilojaan ja tunteiden ilmaisuaan. Tämän tutkimuksen kaikki esihenkilöt olivat myös tietoisia omista tunnetaidoistaan. Kaikki eivät tunnistanee tunneälykkyyttä itselleen kuuluvaksi ominaisuudeksi, ja he

tunsivat, että tarvitsevat tukea sen kehittämiseen. Itsetuntemuksen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen ja ulkopuolinen valmennus katsottiin myös hyväksi vaihtoehdoksi kehittää omia tunnetaitoja, tunneilmastoa ja sen myötä tunnejohtamista. Omien tunnetaitojen kehittäminen nähtiin tärkeäksi myös siksi, että tunteiden ilmaisun katsottiin myös lähentävän esimies-alais suhdetta.

Sosiaalista taidoista esiin nousi selkeimmin empatian ohella myös yleinen sosiaalinen kyvykkyys, joka ilmeni viestinnän avoimuutena ja yhteistyön vaalimisena sekä niiden merkityksen tärkeyden ymmärtämisenä. Empatia näyttäytyi etenkin aitona välittämisenä ja yhteisenä tekemisenä. Juodaan yhdessä kahvit ja keskustellaan aidosti ja kuunnellaan toisten huolia ja tunnetaan aidosti työ-kaveri. Johtamisen näkökulmasta esihenkilön sosiaalisen kyvykkyuden ymmärrettiin myös olevan yhteydessä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin sekä positiivisen ilmapiirin luomiseen. Esihenkilöiden tunnetaidot ja tunnejohtaminen näyttäytyikin juuri näiden osa-alueiden kautta.

Edmondson määrittelee psykologisen turvallisuuden tunteen ryhmässä vallitsevaksi uskomukseksi siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä ilman että on pelko joutua naurun-alaiseksi. Psykologisesti turvallisessa tiimissä voi myös kysyä apua, tehdä virheitä ja olla aidosti oma itsensä. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden tiimin psykologiseen turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat osatekijät muodostuivat tiimiläisten keskinäisen luottamuksen lisäksi yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisestä päämäärästä. Esihenkilön tunnetaitojen nähtiin olevan yhteydessä tiimin kokemaan psykologiseen turvallisuuden tunteeseen monella tavalla. Esihenkilön tehtävä on luoda yhteiset pelisäännöt ja tuoda esiin yhteinen päämäärä, herättää luottamusta ja tunteita sekä johdattaa siten, että jokaisella on mahdollisuus tuoda oma paras potentiaalinsa yhteiseen hyvään. Tunnetaitojen merkitys niin esihenkilöllä, kuin työntekijöilläkin olivat merkittävässä asemassa tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamisessa.

Esihenkilön oman toiminnan vaikutuksen sekä esimerkillä johtamisen katsottiin olevan myös tärkeä merkitys luottamuksen syntymiseksi. Luottamusta rakensi myös esihenkilön oman haavoittuvuuden näyttäminen ja tunteiden tuominen näkyväksi osaksi itseä. Erilaiset käytännöt ja toimet, kuten yhteiset kahvihetket ja itselle nauramisen kyky todettiin hyväksi toimintatavaksi luoda yhteisöllisyyttä ja rakentaa myös sitä kautta tiimin keskinäistä luottamusta ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Yhteiset hetket ja niiden vaaliminen todettiin tärkeiksi ja nähtiin selkeä tarve jatkaa

avointa kanssakäymistä ja ottaa siihen aikaa. Myös matala hierarkia tiimissä lisäsi tunnetta siitä, että kaikki on saman arvoisia ja yhdessä hoidetaan hommat. Erilaisuuden arvostaminen ja jokaisen persoonan kunnioittaminen nähtiin voimavarana ja sen todettiin tuovan väriä myös tunnekulttuuriin. Myös avoin keskustelukulttuuri ja lupa epäonnistua todettiin toimivan hyvänä lähtökohtana tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamiseksi.

Koska työelämä ja maailma muuttuvat vauhdilla, on myös organisaation kyettävä mukautumaan sen mukana. Etenkin uuden sukupolven tullessa työmarkkinoille, yrityksen arvot ja organisaatiokulttuurin merkitys korostuu. Jotta psykologinen turvallisuuden tunne voidaan saavuttaa niin tiimissä kuin organisaatiosollakin, on sen tärkeys tiedostettava ja siihen suhtauduttava oikealla vakavuudella. Johdon rooli on tässä ensiarvoisen tärkeä. Vaikka tämän tutkimuksen tiimeissä psykologinen turvallisuuden tunne oli esihenkilöiden näkökulmasta hyvä, nähtiin organisaatiosollalla kuitenkin kehittämistä avoimemman tunneilmaston saavuttamisessa, sekä sen myötä psykologisen turvallisuuden tunteen kehittämisessä vielä entistäkin paremmaksi. Suurimpana esteenä katsottiin olevan osittain organisaation juurtuneet toimintatavat sekä organisaatiokulttuuri, jonka todettiin mahdollistavan, mutta ei aktiivisesti tukevan ideoiden ja ajatusten vaihtoa sekä innovatiivista keskustelua. Psykologista turvallisuuden tunteen johtamista myös kaivattiin organisaation ylemmiltä tahoilta.

Tutkimuskysymyksenä oli, mitä tarkoitetaan tunteiden johtamisella organisaatiossa ja miten se näyttäytyy esihenkilöiden päivittäisessä johtamistyössä. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että haastateltavien esihenkilöiden tunnejohtamistaidot olivat pääsääntöisesti varsin hyvät. Tunnetaidot, kuten omien tunteiden tunnistaminen ja niiden vaikutus omaan toimintaan, mutta myös muiden toimintaan oli selkeästi havaittavissa. Tunneälykkyyden osatekijöistä myös sosiaaliset taidot tulivat esiin muiden tunteiden havaitsemisena ja empatiana. Jokapäiväisessä johtamistyössä ne näyttäytyivät aitona kiinnostuksena toista kohtaan sekä avoimena vuorovaikutuksena.

Toisena tehtävänä tässä tutkimuksessa oli selvittää, mikä on esihenkilöiden tunneälykkyyden ja tunnetaitojen merkitys tiimin psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Tämän tutkimuksen perusteella todettavissa oli myös se, että avoin tunnekulttuuri ja tunneilmasto luo pohjaa psykologiselle turvallisuuden tunteelle. Avoimesti tunteet näytävä ja kuitenkin johdonmukaisesti toimiva esihenkilö luo omalla toiminnallaan tiimiin luottamuksen tunteen,

joka mahdollistaa siten psykologisen turvallisuuden tunteen ja sen myötä myös tiimin paremman suorituskyvyn, mutta myös yksilön hyvinvoinnin ja sen myötä organisaation kilpailukyvyn.

6.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä opinnäytetyössä tunteet olivat keskiössä. Tunnetaitojen merkitys työyhteisössä on monestakin näkökulmasta tärkeä. Yksilötasolla itseymmärrys auttaa pohtimaan, mistä mikäkin ja milloinkin syntyvä tunne johtuu, sekä miten omat tunteet vaikuttavat omaan toimintaan. Johtamisen näkökulmasta voidaan katsoa olennaiseksi asiaksi esihenkilön omien tunteiden tunnistamisen lisäksi hänen muissa herättämät tunteet. Tunteiden johtaminen yksilötasolla alkaa omien tunteiden tunnistamisesta ja hyväksymisestä. Omien tunnetaitojen kehittäminen on siksi olennainen osa tunteiden johtamista, ja jotta tunteita voidaan johtaa, on osattava ensin johtaa omia tunteitaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että omaa tunneälykkyyttä haluttiin myös kehittää. Yksilötasolla tunneälykkyyttä voidaan kehittää etenkin itsetuntemuksen osalta, mutta myös organisaatiotasolla luomalla avoimempi tunneilmapiiri. Kun organisaatiotasolla tunteet tunnistetaan osaksi yrityksen potentiaalia ja tulevaisuuden kilpailukykyä, voidaan niitä myös johtaa ja samalla kehittää johtamista tunneälykkäämmäksi ja organisaatiota kohti avoimempaa tunnekulttuuria.

Yrityskulttuurin johtaminen avoimempaan suuntaan sekä innovatiivisuuteen kannustaminen nähtiin organisaatio tasolla tärkeiksi psykologista turvallisuutta edistäväksi tekijäksi. Arvojen kirkastaminen ja johdon konkreettiset toimet avoimemman tunnekulttuurin luomiseksi luovat luottamusta organisaation jäsenissä ja samalla mahdollistavat organisaation kehittymisen. Avoin kanssakäyminen, vuoropuhelu sekä aito kiinnostus myös ylemmän johdon puolelta tuo lisäarvoa ja luottamuksen tunnetta niin tiimitasolla, kuin organisaatiotasollakin. Vaikka esihenkilöiden tiimeissä psykologinen turvallisuus näyttäytyikin vahvana, olisi jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista nähdä, miten se kehittyisi, kun organisaatiotasolta psykologista turvallisuutta ryhdyttäisiin kehittämään ja sen myötä johtamaan.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Ashkanasy, N. 2002. Studies of cognition and emotion in organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion. *Australian Journal of Management*. 27. ProQuest Central. Viitattu 8.7.2022.

Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, vol. 18, pp. 13–25. Viitattu 9.7.2022. www.eiconsortium.org.

Cherniss, G. 2000. Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. p. 15. Rutgers University, Graduate School of Applied and Professional Psychology. www.eiconsortium.org. Viitattu 8.7.2022.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, 350–383. Viitattu 18.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Sage journals. <https://doi.org/10.2307/2666999>.

Edmondson, A & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1, 23-43. Viitattu 27.3.2022. <https://www.researchgate.net>. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. Viitattu 12.7.2022. Janet finna, EBSCOhost Business Source Elite. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>.

Goleman, D. 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. 11. painos. Helsinki: Otava.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Helsinki: Otava.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2013. Primal Leadership. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 37–45. Viitattu 9.7.2022. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf>.

Grewal, D., & Salovey, P. 2005. Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93(4), 330–339. Janet Finna. ProQuest Central doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x. Viitattu 9.7.2022.

Hellsten, T. 1993. Elämän lapsi: Vastuulliseen aikuisuuteen. 6. painos. Juva: Kirjapaja.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.p. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.p. Helsinki: Tammi.
- Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-Palvelut.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692. Janet Finna. ProQuest Central. Viitattu 12.7.2022.
- Kaski, S. & Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Publishing.
- Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet: Opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 9.7.2022.
<https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>.
- Lehtisaari, M. & Ruokonen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Pro gradu-tutkielma. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Viitattu 12.7.2022.
[osuva_8802.pdf \(1.491Mb\)](#).
- Lyytinen, N. 2020. Psykopodiaa -podcast. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Vieraana Hanna Poskiparta. Viitattu 15.7.2022. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9(3) 185-211, 1989-90. <https://janet.finna.fi>, Sage journals. Viitattu 10.7.2022.
Doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. 2016. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), pp. 290–300. <https://janet.finna.fi>, Sage journals. Viitattu 9.7.2022. doi:10.1177/1754073916639667.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, L. 2019. Tunnekartasto: Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki: Tammi.

- Pietiäinen, A. 2019. Tunne, antitunne, perimä. Johdanto tunteiden perimään. 6.painos. Helsinki: Natura Medicina.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO
- Puusa A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää H. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent.
- Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.
- Rozovsky, J. 2015. Guide: Understand Team Effectiveness. Viitattu 12.7.2022. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 11.8.2022.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi – älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional Intelligence. Imagination, cognition, and personality, 9(3), pp. 185-211. <https://janet.finna.fi>, Sage journals. Viitattu 15.7.2022. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CD.
- Silverman, D. 2001. Interpreting Qualitative Data. 2.painos. Lontoo: SAGE Publications.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 9.7.2022. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7742-3>.
- TENK: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 3.5.2022. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>.
- Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 21.7.2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021062439993>.

Toskala, A. 2000. Itsetuntemus ja johtajuus: 2, Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Jyväskylä: Odeco.

TTL. Nd. Pelotta töissä-Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 25.7.2022.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Viljanen, Olli, nd. Miten luoda peloton ilmapiiri. Haastattelu. Työterveyslaitos. Viitattu 15.4.2022.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-peloton-ilmapiiri>.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- Ikä
- Sukupuoli
- Esimieskokemus kohdeyrityksessä vuosina
- Esimieskokemus työelämässä vuosina
- Suorien alaisten lukumäärä

Tunteet ja tunneilmasto:

- Tunteiden merkitys työssä, kuuluuko tunteet työelämään?
- Oman organisaatiosi ja tiimisi tunneilmasto.
- Tunneilmaston kehittäminen: miten tunneilmastoa voidaan kehittää?

Tunneäly ja tunneälykäs johtamistapa:

- Oman tunneälykkyyden käsittäminen ja ymmärtäminen.
- Tunneälykkyyden ilmeneminen ja hyödyntäminen omassa esimiestyössä
- Tunneälykäs johtaminen. Miten tunteiden johtaminen ilmenee työssäsi?

Organisaation psykologinen turvallisuuden tunne:

- Organisaation/tiimin johtamistyyli sekä vuorovaikutus ja sen laatu
- Ongelmien ja hankalien asioiden esille ottaminen
- Tiimin jäsenten erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen
- Avun pyytämisen vaikeus/helppous työyhteisön jäseniltä
- Henkilökohtaisten riskien ottaminen ja sen turvallisuuden tunteminen tiimissä
- Suurimmat haasteet psykologisen turvallisuuden syntymiseen.
- Millaiset konkreettiset käytännön tukevat psykologisen turvallisuuden tunteen saavuttamista?
- Näetkö yhteyttä tunnetaitojen ja psykologisen turvallisuuden tunteen välillä?