

Hanna Haavisto

TUNNEÄLY JA TYÖYHTEISÖTAIDOT

Tunneällyn merkitys työyhteisötaidoissa
vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Haavisto, Hanna: Tunneäly ja työyhteisötaidot. Tunneällyn merkitys työyhteisötaidoissa vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2019

Tämän tutkielman tarkoituksena on ensiksi selvittää, millainen on tunneällyn ja työyhteisötaitojen välinen yhteys ja toiseksi, mitä merkitystä tunneällyllä on työyhteisötaidoissa vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan. Tutkimuksen aluksi luodaan katsaus tunneällyn ja työyhteisötaitojen aikaisempaan tutkimukseen, jonka perusteella myös muodostetaan selvittävä kehikko käsitteiden syvempää tarkastelua varten. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään vuokratyöntekijöiden haastattelujen avulla, millainen merkitys tunneällyllä heidän näkemyksensä mukaan on työyhteisötaidoissa. Samalla pureudutaan hieman myös siihen, mitkä tunneällyn ja työyhteisötaitojen osa-alueet erityisesti korostuvat vuokratyössä.

Vuokratyö on vielä varsin marginaalinen ilmiö suomalaisessa työelämässä, vaikka yleistyykin koko ajan. Vuokratyöntekijöitä koskevat tutkimukset ovat yleensä nostaneet esiin vuokratyöntekijöiden eriarvoisuuden, heikomman sitoutumisen ja huonommat uranäkymät suhteessa asiakasyritysten työntekijöihin. Asetelma tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan kartoittaa nimenomaan vuokratyöntekijöiden näkemyksiä tunneällystä ja työyhteisötaidoista. On mahdollista, että vuokratyöntekijöiltä toisaalta vaaditaan, mutta toisaalta he eivät samalla tavalla toteuta työyhteisötaitoja omassa työssään verrattuna asiakasyrityksen vakituisiin työntekijöihin.

Tunneällyn ja työyhteisötaitojen välisestä yhteydestä tultiin siihen johtopäätökseen, että tunneäly on yhteydessä työyhteisötaitoihin osin niiden edeltäjänä ja mahdollistajana. Tunneäly voi auttaa onnistumaan hyvin työyhteisötaitojen toteuttamisessa. Haastatteluilla tätä yhteyttä tutkittiin tarkemmin ja huomattiin, että tunneällyn osa-alueiden hallinnalla voi olla merkitystä siinä, toteuttaako työntekijä työyhteisötaitoja ja kuinka hyvin hän niitä toteuttaa. Erityisesti itsetuntemuksella, itsehallinnalla ja sosiaalisella älyllä on merkitystä työyhteisötaidoissa. Hyvien työyhteisötaitojen merkitys on erittäin olennainen kaikkialla työelämässä ja tunneällyn tarjoama tuki niiden toteuttamiselle on jokseenkin tärkeää.

Jatkotutkimus erityisesti tunneällyn ja työyhteisötaitojen välisistä yhteyksistä on paikallaan. Suhteen tarkempi kuvaus vaatii tuekseen myös kvantitatiivista tutkimusta, jotta saadaan varmempi kuva käsitteiden välisestä yhteydestä ja vaikutusten suunnasta. Tämä tutkimus kuitenkin avaa useita jatkomahtoisuuksia aiheiden tutkimukselle sekä korostaa niiden merkitystä ja olennaisuutta nykypäivän työelämässä.

Avainsanat: tunneäly, työyhteisötaidot, vuokratyö, sosiaalinen äly, organisaatiokansalaisuus

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ	4
2.1 Tutkimuksen tarve	4
2.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	6
2.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodit	9
3 TUNNEÄLY.....	14
3.1. Älykkyyden monet muodot.....	14
3.2 Tunneäly.....	22
3.2.1 Tunteiden tunnistaminen	24
3.2.2 Tunteiden säätely	25
3.2.3 Tunteiden käyttäminen.....	27
3.2.4 Empatia	29
3.2.5 Sosiaalinen äly.....	30
3.3 Yhteenveto	31
4 TYÖYHTEISÖTAIDOT	33
4.1 Käsitteellinen problematiikka.....	33
4.2 Työyhteisötaidot.....	41
4.2.1 Perustehtävän toteuttaminen	43
4.2.2 Sitoutuminen	45
4.2.3 Kehittäminen	48
4.2.4 Sosiaaliset taidot	49
4.2.5 Tiimipelaaminen	52
4.3 Yhteenveto	53
5 TUNNEÄLY JA TYÖYHTEISÖTAIDOT	55
5.1 Tunneäly ja työyhteisötaidot organisaatiossa	55
5.2 Tunneällyn yhteys työyhteisötaitoihin	58
5.2.1 Tunteiden tunnistaminen	59
5.2.2 Tunteiden säätely	60
5.2.3 Tunteiden käyttäminen.....	61
5.2.4 Empatia	62
5.2.5 Sosiaalinen äly.....	63
5.3. Yhteenveto	64

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	66
6.1 Tutkimuksen kohdennus.....	66
6.4 Haastattelu metodina.....	70
7 TUNNEÄLYN MERKITYS TYÖYHTEISÖTAIDOISSA.....	74
7.1 Tunteiden tunnistaminen.....	74
7.2 Tunteiden säätely.....	78
7.3 Tunteiden käyttäminen.....	82
7.4 Empatia.....	85
7.5 Sosiaalinen äly.....	88
7.6 Vuokratyössä korostuvat tunneälyn ja työyhteisötaitojen piirteet.....	90
7.7 Yhteenveto.....	92
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	94
8.1 Tutkimuksen tulokset.....	94
8.2 Pohdinta.....	96
8.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	101
8.4 Jatkotutkimusaiheet.....	102
LÄHTEET.....	106
LIITTEET.....	112

1 JOHDANTO

”Haemme kollegaksemme hyvää tyyppiä, joka hallitsee oman työnsä johtamisen, omaa hyvät tiimityötaidot sekä on kiinnostunut jatkuvasti kehittämään omaa ja tiimimme osaamista palvellaksemme asiakkaitamme yhtä antaumuksella kuin tähänkin asti.”

Kuulostaako tutulta? Lause on keksitty, mutta voisi yhtä hyvin olla mistä tahansa työpaikkailmoituksesta, melkein miltä alalta vain. Erityisesti asiantuntijatyössä on nähtävissä, että yhä useammat yritykset nostavat rekrytoitavan henkilön olennaiksiksi ominaisuuksiksi tiimityötaidot, mutta samalla kyvyn itsenäiseen työskentelyyn ja itsensä johtamiseen sekä kehittämismyönteisyyden ja hyvät asiakaspalvelutaidot. Onko kouluksella, kokemuksella ja akateemisella osaamisella enää mitään merkitystä?

Maailma digitalisoituu ja robotiikalla korvataan monia työtehtäviä, mutta ihmistaitoja, mukaan lukien asiakaspalvelutaitoja, tarvitaan edelleen. Psykologi Daniel Golemanin (1998) mukaan ”työelämässä merkitystä on yhä enemmän sillä, miten pystyy hallitsemaan itseään sekä tulemaan toimeen muiden kanssa.” Mitä ovat nämä työelämässä tarvittavat muiden kanssa toimeen tuleminen taidot, ja mitä tekemistä itsensä hallinnalla on niiden kanssa? Muun muassa näiden kysymysten pohjalta syntyi kiinnostus tämän Pro gradu -tutkielman aiheen tarkempaan tutkimiseen.

Liiketoiminnan ja esimiestyön kehittämisestä on siirrytty vähitellen yhteisöjen kehittämiseen ja ihmisiin panostamiseen. Työyhteisötaidot onkin nostettu esiin työelämässä tärkeinä taitoina (ks. esim. Ahlroth 2018; Laaksonen 2018). Työyhteisötaitojen lisäksi, tai niiden osana, tunneällyn merkitykseen työelämässä on alettu kiinnittää kasvavaa huomiota. Maailman talousfoorumi nostaakin tunneällyn yhdeksi kymmenestä tärkeimmästä työelämässä vuonna 2020 tarvittavasta taidosta (Future of Jobs Report, 2016). Tunteilla on suuri merkitys jokapäiväisessä elämässämme. Ihmiset eroavat kyvyiltään hahmottaa, ymmärtää, käyttää sekä hallita näitä tunteita ja tällä vaihtelulla on merkitystä yksilön kykyihin erilaisissa konteksteissa toimiessa. (Goleman 1995; McCleskey 2012, 88.) Tunneällystä ja työyhteisötaitoista puhutaan samoissa yhteyksissä, ja ne molemmat nähdään tulevaisuuden tärkeinä taitoina työelämässä. Tästä inspiroituneena syntyi kiinnostus syventyä näihin kahteen käsitteeseen tarkemmin.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

2.1 Tutkimuksen tarve

Hallintotieteen tutkimus keskittyy melko vahvasti johtamisen ja esimiestyön tutkimukseen ja kehittämiseen. Töissä koetut ongelmat sysätään helposti johtamisen syyksi. Työntekijät voivat kuitenkin organisaation osana itse jarruttaa, vaikkakin myös edistää hyvän tuloksen syntymistä (Mönkkönen & Roos 2010, 141, 150). On siis kiinnitettävä huomiota myös työntekijöiden käyttäytymiseen ja toimintaan työyhteisössä. Hyväkään johtaminen ei ole vaikuttavaa, mikäli johdettavat eivät toimi samojen yhteisten tavoitteiden suuntaisesti kuin organisaation johto. Työntekijöihin keskittyvä tutkimus suuntautuu usein työoloihin ja työhyvinvointiin, mutta kiinnostava alue on myös työntekijöiden muut taidot substanssiosaamisen ulkopuolella, kuten työelämätaidot. Tällaiset taidot saattavat jäädä korkeakouluopinnoissa melko vähälle huomiolle, jolloin työelämään valmistuu akateemisesti taitavia asiantuntijoita, mutta jotka eivät välttämättä ole perillä siitä, miten työyhteisössä ja työpaikalla toimitaan tehokkaasti yhdessä ja organisaation etua parhaiten edistäen.

Kiinnostus tunneälyn ja työyhteisötaitojen merkitykseen työelämässä onkin kasvanut viime vuosina. Tunneälyyn tai työyhteisötaitoihin viittaavia artikkeleita, blogitekstejä ja tutkimuksia ponnahtelee esiin sieltä täältä internetin syövereistä mitä moninaisimmissa yhteyksissä (esim. Aamulehti 23.1.2018; Duunitori 12.9.2018; Henry ry 16.1.2018; Kauppalehti 14.5.2018; Maailman talousfoorumi 19.1.2016; Sodexo Suomi 14.8.2018). Tunneäly ja työyhteisötaidot saavat yhä enemmän huomiota ja niiden nähdään olevan tulevaisuudessa merkittäviä taitoja. Alan substanssiosaaminen, tietotaito, älyllinen kyvykkyys tai kovat myyntitulokset eivät yksinään ratkaise työssä kokonaisvaltaisesti menestymistä. Akateemisesti menestyneetkin ihmiset voivat tehdä tai sanoa tyhmiä asioita, jos heillä ei ole tarvittavaa tilannetajua tai kykyä sosiaaliseen kanssakäymiseen (Goleman 1995, 33-34; Goleman 1998). Tämä korostuu yhä enemmän myös asiantuntijatöissä, joista monet sisältävät yhä enenevässä määrin palveluammateille tyypillisiä erilaisia sosiaalisia tilanteita ja asiakaspalvelutaitoja vaativia tehtäviä.

Tunneäly ja sen vaikutukset ihmisen käyttäytymiseen herättivät mielenkiinnon tarkastella tunneälyä työelämäkontekstissa ja siinä erityisesti työntekijänäkökulmasta, sillä tunneälyn yhteyttä johtamiseen on tutkittu enemmänkin (McCleskey 2012, 80-81).

Tunneällyn on katsottu vaikuttavan työelämässä menestymiseen jopa akateemista osaamista enemmän. Toisaalta työelämässä tarvittaneen myös muitakin taitoja tunneällyn ohella, jotta menestystä työelämässä heikommallakin akateemisella osaamisella voi selittää. Työ- ja organisaatiopsykologian sekä työelämän tutkimuksessa on käsitelty jonkin verran työyhteisötaitoja tai organisaatiokansalaisuutta (Organizational Citizenship Behavior, OCB), jotka on englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa johtamisen ohella monesti yhdistetty tunneällyn. Yhteneväisyyksiä näiden kahden käsitteen välillä pystyy havaitsemaan jo pintapuolisella tutustumisella niiden sisältöön. Suomessa tunneälystä ja työyhteisötaitoista ei ole tehty suurta määrää tutkimuksia. Terveystieteiden alalta löytyy joitakin tutkimuksia koskien tunnettyötä, ja työyhteisö- tai alaistaitoihin liittyen on tehty yksittäisiä tutkimuksia. Kuitenkin erityisesti näitä aiheita yhdistävää tutkimusta on erittäin vähän, mikä herätti mielenkiinnon tutustua asiaan tarkemmin. Tunneällyn ja työyhteisötaitojen jäsenllylle ja niitä selventävälle tutkimukselle todettiin olevan tilausta.

Tutkimukselle löytyy sopiva sijansa hallintotieteen ja psykologian tutkimusalojen rajapinnasta. Tunneällyn tutkimus on vahvasti psykologista, kun taas työyhteisötaitojen tutkimus voidaan sijoittaa organisaatio- ja työelämä tutkimuksen alaan, josta hallintotieteessäkin ollaan kiinnostuneita. Työelämäkonteksti liittyy aiheeseen lisäksi organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen, joka yhdistelee monialaisesti organisaatiotutkimusta ja psykologiaa. Tunneällyn ja työyhteisötaitojen, sekä etenkin niitä yhdistävässä tutkimuksessa on vielä paljon puutteita, eikä kumpaakaan käsitettä vielä ehkä ymmärretä riittävästi. Sekä tunneällyn että työyhteisötaitojen tutkimusalueet ja akateeminen keskustelu sisältävät paljon ristiriitaisuuksia, erimielisyyksiä ja laajaa keskustelua jo ydintermien määrittelystä lähtien. Tunneäly selittää kuitenkin paljon ihmisen toimintaa (Goleman 2012), joten sillä on siten myös paljon merkitystä työelämässä. Työyhteisötaitojen tutkimus on mahdollisesti vielä vajavaisempaa kuin tunneällyn. Työyhteisötaitojen tutkimuksen suurimmat haasteet näyttäisivät olevan sen käsitteellinen ja sisällöllinen hajanaisuus ja jäsentymättömyys. Käsite ei ole vielä kovinkaan vakiintunut, eikä sille ole esimerkiksi suoria vastineita suomen- ja englanninkielisen tutkimuskirjallisuuden välillä. Tarvitaan siis lisää tutkimusta, jotta käsitteen sisältöä saadaan selkeytettyä ja rikastettua.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa huomio kohdistuu vuokratyöhön, ja tarkoituksena on selvittää vuokratyöntekijöiden näkemyksiä tunneälystä, työyhteisötaitoista, niiden yhteyksistä ja merkityksestä työssä. Vuokratyö valikoitui kohteeksi ensinnäkin sen marginaalisuuden ja omalaatuisen asetelmansa vuoksi. Toiseksi vuokratyöstä ja vuokratyöntekijöistä on vielä niukalti tutkimusta Suomessa, vaikka työelämää ja sen ilmiötä muutoin tutkitaankin jatkuvasti monista eri näkökulmista. Kolmanneksi kiinnostus vuokratyötä ja vuokratyöntekijöitä kohtaan on herännyt tutkijan omista kokemuksista niin työskentelystä henkilöstöpalvelualalla kuin myös vuokratyöntekijänä. Vuokratyöntekijät saattavat olla asiakasyrityksestä riippuen hyvinkin erilaisessa asemassa kuin yrityksen vakituiset työntekijät (mm. työajanseuranta, palkanmaksu, työaika, noudatettava työehtosopimus). Tutkimukseen valikoitui yksi vuokratyötä tarjoava yritys ja sen vuokratyöntekijät. Kohdentamalla tutkimus vuokratyöntekijöiden näkemysten selvittämiseen saatiin rajattua laajaa aihealuetta marginaalisempaan kohteeseen, mikä helpottaa tutkimuksen punaisen langan hahmottamista. Se tekee tutkimuksesta eri tavalla kiinnostavan, mutta asettaa haasteita tulosten yleistämiselle. Vuokratyöntekijät kohderyhmänä saattavat olla jopa tietoisempia sekä tunneälyn, että työyhteisötaitojen olemassaolosta, jolloin heitä kuulemalla voidaan saada kuitenkin särmikkäämpi lähtökohta myös aiheen jatkotutkimukselle.

2.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää aikaisemman tutkimuksen perusteella millainen yhteys tunneälyllä ja työyhteisötaitoilla on toisiinsa sekä toiseksi selvittää vuokratyöntekijöiden näkemyksiä tunneälyn merkityksestä työyhteisötaitojen esiintymiseen ja niiden toteuttamiseen. Näiden tavoitteiden perusteella muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

Millainen on tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteys?

Mitä merkitystä tunneälyllä on työyhteisötaitoissa vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millainen on tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteys, vastataan kirjallisuuden avulla. Sekä tunneälystä että työyhteisötaitoista kertovaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen tutustutaan keskittymällä käsitteiden ytimeen pitämällä

tutkimuksen rajaukset tarkasti mielessä. Tutkimuksen rajauksesta puhutaan enemmän myöhemmin tässä kappaleessa. Kirjallisuuden perusteella muodostetaan synteisiä käsitteiden sisällöstä erikseen sekä näkemys siitä, millä tavoin ne ovat yhteydessä toisiinsa. Kysymys on sikäli olennainen, että huolimatta alustavista havainnoista näiden käsitteiden välisestä yhteydestä, heti ei ole mahdollista kuvata *millainen* tämä yhteys on. Ilmentävätkö työyhteisötaidot tunneälyä? Vaikuttaako tunneällyn taso työyhteisötaitojen esiintyvyyteen? Tarkoittaako korkeampi tunneäly myös parempia työyhteisötaitoja? Ovatko ne toisistaan erillisiä, mutta samoja elementtejä sisältäviä kokonaisuuksia, vai toisiinsa limittyviä, samaa ilmiötä eri tavalla selittäviä käsitteitä? Systemaattisella tunneällyn ja työyhteisötaitojen kartoittamisella voidaan tarkastella niille yhteisiä nimittäjiä sekä muita mahdollisia yhteyksiä. Tunneällyn ja työyhteisötaitojen välistä kausaalisuhdetta on jo tutkittu (Anwar et al. 2016), joten tutkimukseen lähdetessä tutkimusasetelman katsottiin olevan mielekäs ja käsitteiden välisen yhteyden tutkiminen olennaista.

Toinen tutkimuskysymys, johon vastataan tutkimuksen empiirisessä osassa, selvittää sitä, millaisen merkityksen vuokratyöntekijät antavat tunneällylle työyhteisötaitojen osana tai niihin vaikuttavana tekijänä. Toisaalta tällä tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta myös siihen, onko tunneällyllä merkitystä työelämässä ollenkaan. Merkityksellä tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, mitä vaikutuksia tunneällyllä on erityisesti työyhteisötaitoihin ja millainen rooli sillä on työyhteisössä toimimisessa ja työpaikalla tarvittavien taitojen toteuttamisessa. Laajasti pohdittu kysymys on, mitä työyhteisötaitojen toteuttaminen vaatii työntekijältä ja mikä osuus tunneällyllä tässä suhteessa on. Miten esimerkiksi henkilön empatiakyky vaikuttaa sosiaalisten taitojen toteuttamiseen? Vaatiiko työyhteisötaitojen toteuttaminen tunneälyä tai sen yksittäisten osa-alueiden hallintaa? Näitä kysymyksiä pohditaan vuokratyön näkökulmasta vuokratyöntekijöiden itsensä kertomana. Vuokratyösuhde on monessa mielessä erilainen, kuin suoraan työskentelyyrityksen kanssa solmittu työsuhde ja siihen liittyy piirteitä, jotka saattavat vaikuttaa merkittävästikin tunneällyn ja työyhteisötaitojen hallitsemisen tarpeeseen. Syytä, miksi tutkimus kohdennetaan vuokratyöhön ja miksi tutkimuksessa haastatellaan nimenomaan vuokratyöntekijöitä, perustellaan vielä tarkemmin luvussa 6.

Tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varsin yleistä, että tutkimusongelma ja kysymykset muototutuvat tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes

& Sajavaara 2009, 125-126). Tämä tutkimus ei tee poikkeusta, sillä tutkimusongelman hahmottaminen sekä tutkimuskysymysten täsmällinen muoto kehittyivät koko prosessin ajan aihetuntemuksen karttuessa ja tutkimusytimen selventyessä. Laadullisen tutkimuksen eri vaiheet eivät olekaan selkeästi jaoteltavissa, vaan muotoutuvat ja kehittyvät joustavasti prosessin aikana. Tutkimusongelma täsmentyy johtoajatusten ja työkysymysten kautta. (Kiviniemi 2015, 74.-75.) Työ- ja apukysymysten muodostaminen oli hyvin olennaista prosessin eteenpäin viemiseksi, sillä aihealueeseen perehtyminen vei aikaa ja vaati valtavasti monenlaisiin lähteisiin tutustumista.

Tässä tutkimuksessa erittäin keskeistä oli tarkkaan rajaamiseen pyrkiminen. Tietoa esimerkiksi tunneälystä on sen verran pirstaloituneesti monilla eri tutkimusaloilla, etenkin psykologian alalla, että on ollut haastavaa tarkastella sitä yksin hallintotieteellisestä ja organisaatiopsykologisesta näkökulmasta käsin. Tutkimuksessa selvitetään siis tunneälyn keskeiset piirteet, mutta rajataan kohteeksi tunneäly käyttäytymiseen ja työelämässä toimimiseen vaikuttavana tekijänä. Jopa kliinisellä psykologialla ja neurotieteellä on näkemyksensä tunneälystä, joten aiheesta jouduttiin karsimaan melko paljon pois, jotta tutkimuksessa säilyy tietty fokus. Tunneälyn tutkimukseen liittyvät esimerkiksi ne systeemit ja tapahtumaketjut, mitä aivoissamme tapahtuu kun tunnemme. Tunneälyn neurologinen näkökulma ei kuitenkaan tämän tutkimuksen kannalta ole oleellinen. On hyvä kuitenkin huomioida, että osan tutkijoista mielestä neurotieteellä pystytään todistamaan tunneälyn tärkeyttä ja vahvistamaan sen asemaa omana älykkyyden lajinaan (Goleman 1998, 18). Työyhteisötaitojen rajaamisessa taasen haasteita on tuonut käsitteen hajanaisuus ja jäsentymättömyys. Käsitteistä ja niiden sisällöistä ei ole havaittavissa selkeää konsensusta, joten tässä tutkimuksessa oli tarpeellista koota yhteen useat näkemykset ja luokittelut sekä muodostaa niiden pohjalta oma käsitys työyhteisötaitojen sisällöstä.

Tutkimuksen näkökulma on työntekijälähtöinen. Tunneälykästä johtamista on tutkittu huomattavasti enemmän kuin tunneälykästä työntekijätoimintaa. Johtamisen näkökulma rajataan ulkopuolelle, mutta siihen tutustumalla saatiin kuitenkin käsityksiä ja viitteitä siitä, mitä tunneäly työssä tarkoittaa työntekijän näkökulmasta. Työyhteisötaitoja ja sen lähikäsitteitä, kuten organisaatiokansalaisuutta koskevissa tutkimuksissa selvittäminen on usein aloitettu kysymällä esimiehiltä, millaisia käyttäytymistapoja he toivoisivat

alaisillaan olevan. Työnantaja ja työntekijä voivat kuitenkin nähdä työpaikalla käyttäytymisen hyvinkin eri tavalla, jolloin on myös otettava huomioon työntekijöiden organisaatiokansalaisuudelle ja työyhteisötaidoille antamat määritelmät (Keskinen 2005, 85; Morrison 1994). Tätä työntekijänäkökulmaa ei ole hyödynnetty vielä riittävän laajasti, minkä vuoksi se haluttiin pitää tämän tutkimuksen lähtökohtana.

2.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodit

Tunneälyä käsittelevässä aikaisemmassa tutkimuksessa tunneällyn erilaisilla mittareilla on suuri rooli. Nämä tunneällyn mittaamiseen kehitetyt mittarit ilmentävät tunneälykästä käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa erilaisissa kulttuureissa (Bar-On 2006, 15). Kvantitatiivisilla menetelmillä on mitattu ihmisten tunneälyä sekä tunneällyn suhdetta johonkin muuhun käyttäytymiseen tai tulokseen. Tällaisia tutkimuksia on tehty mitä moninaiemmista aiheista (esim. Mayer ym. 1999; Rubaltelli ym. 2018) Mikäli tämä tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisena, olisi voitu tutkia esimerkiksi sitä, ennustaako tunneäly työyhteisötaitoja. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksena selvittää kohdeorganisaation tai sen työntekijöiden tunneälyä sinänsä, joten aihetta käsitellään kvalitatiivisin menetelmin. Tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteyttä selvitetään aiheiden teoreettisella tarkastelulla sekä kerätään vuokratyöntekijöiltä kokemusperäistä tietoa tästä yhteydestä ja sille annetuista merkityksistä. Siksi ei ole myöskään järkevää käsitellä yksityiskohtaisesti eri mittaristoja tai niiden sisältämiä faktoreita tunneällyn teoreettisessa tarkastelussa, vaan tämä tehtävä jätetään muille tutkimuksille. Kvalitatiivisella tutkimusotteella haluttiin nostaa esiin käytännön kokemuksia ja näkemyksiä tunneällystä ja työyhteisötaidoista sekä peilata käytännön käsitystä niiden sisällöstä teoreettiseen käsitykseen, mikä ei olisi onnistunut määrällisellä tutkimuksella.

Tutkijat, etenkin tunneällyn kriitikot ovat myös nostaneet esiin tunneällyn mittaamisen ongelmia. Tunneälyä on monesti mitattu ja pisteytetty itsearviointiin perustuvilla kyselyillä, jotka ovat kriitikoiden mukaan erityisen ongelmallisia todistamaan tunneällyn olemassaoloa (Davies ym. 1998). Tunneällyn mittaamisen hankaluudet näkyvät siinä, että itsearviointimittaukset tuottavat eri tuloksen kuin suoritukseen perustuvat mittaukset (Roberts ym. 2001). Mittaamisesta tekee hankalan myös se, miten vastaukset pisteytetään kun absoluuttisesti oikeaa vastausta kysymykseen ei voida määrittää. Tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen lienevät vielä sellaisia, joiden oikeasta vastauksesta voidaan olla suhteellisen yksimielisiä, mutta haasteet ilmenevät tunneällyn muissa osa-

alueissa. Mikä on esimerkiksi oikea tai paras tapa reagoida loukkaavasti toimivaan työtoveriin? ”Oikea” käyttäytymistapa riippuu esimerkiksi ympäristöstä, jossa ollaan, kulttuuriseikoista, henkilön tavoitteista ja asemasta organisaatiossa. (Roberts ym. 2001, 202-203.) Tunneällyn ja työyhteisötaitojen tutkimus tarvitsee siksi myös laadullista otetta niiden sisällön ja keskinäisen suhteen selvittämiseksi.

Sekä tunneällyn että työyhteisötaitojen tutkimus kiinnittää huomion ihmisten toimintaan sekä ihmisten välisiin suhteisiin. Keskiössä ovat käyttäytyminen, työyhteisökonteksti, vuorovaikutussuhteet ja tavat kommunikoida, jolloin tutkimukselta voidaan edellyttää laadullista tutkimusotetta (Puusa ym. 2011, 108-111). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja selittää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi ym 2009, 134, 161). Laadullisen tutkimusotteen valinta tähän tutkimukseen tukee pyrkimystä selvittää ja selvittää tunneällyn ja työyhteisötaitojen teorioita ja käsitteistöä, sekä hahmottaa niiden välistä yhteyttä. Myös tunneällyn merkityksen, eli sen roolin, vaikutusten ja tärkeyden pohtiminen työyhteisötaitoissa mahdollistuu monipuolisemmin ja syvemmin laadullisen tutkimusotteen avulla.

Ihmisiä ja ihmisyhteisöjä tutkittaessa kokonaisuus on usein enemmän kuin osiensa summa. Jotakin ihmisen käyttäytymisestä voidaan selittää luonnontieteellisestä syyseurauslogiikasta käsin, mutta kun otetaan mukaan yhteisö ja ihmisten väliset suhteet, ei tarkastelu olekaan niin yksinkertaista. Kokonaisuutta ei voi tällöin pilkkoa osiin, ja osia analysoimalla päätyä lopputuloksiin kokonaisuudesta. (Mönkkönen & Roos 2010, 44-73.) Täten voidaan kyseenalaistaa kvantitatiivisesti tuotetut tunneällyn ja työyhteisötaitojen mittarit, sillä ne eivät ota huomioon ihmisten käyttäytymistä todellisissa sosiaalisissa tilanteissa. Mittarit ja täytetyt kyselyt ehkä mittaavat tunneälyä tai työyhteisötaitoja paperilla, mutta eivät niiden todellista ilmenemistä elävässä elämässä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut koota yhteen miten tunneälyä ja työyhteisötaitoja on määritelty, sekä miten nämä määritelmät yhtenevät ja ovat mahdollisesti limittäisiä toistensa kanssa. Kattavalla katsauksella erilaisiin määritelmiin ja teorioihin on mahdollista tutkia myös sitä, millaisia näkökulmia on aikaisemmin saattanut jäädä pimentoon. Esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa on pohdittu, että sen ulottuvuuksia ei ehkä ole kaikkia vielä onnistuttu havaitsemaan ja määrittämään (LePine ym. 2002, 61).

Jo aikaisessa vaiheessa tutkimusprosessia menetelmävalintoja tehdessä on kysyttävä ja arvioitava, ovatko valinnat johdonmukaisia, tarjoaako esimerkiksi valittu aineistonkeruumenetelmä riittävän mahdollisuuden tutkimusongelmaan vastaamiseen, ja saadaanko kerättävällä aineistolla riittävä kuva tutkittavana olevasta ilmiöstä. Menetelmien valinta ja perustelut eivät tämän tutkimuksen osalta ole olleet aivan yksinkertaisia, sillä vastaavankaltaisia esimerkkinä käytettäviä tutkimuksia ei ole juuri lainkaan saatavilla. Tutkimusprosessin vaiheet, etenkin aineiston keruu- ja analyysivaihe menevät osittain limittein. (Hakala 2015.) Myös tutkimusongelmaan voidaan palata takaisin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 15). Tässäkin tutkimuksessa kokonaisuus kirkastui vähitellen prosessin aikana ja tutkimusongelman ja kysymysten lopullinen muoto selkiytyi vasta kirjallisuuden ja haastatteluaineiston keruun jälkeen.

Tutkimuksen alkuvaiheessa oleellista olikin ensin selvittää, mistä tunneälyssä ja toisaalta työyhteisötaidoissa onkaan kyse (ks. Kiviniemi 2015, 75-77). Johtoajatukseksi oli tunneälyn sekä työyhteisötaitojen piirteiden kokoaminen yhteen, ja niiden mahdollisten yhteyksien etsiminen. Koska aikaisempi tutkimus kummastakin aiheesta on vielä hajanaista ja puutteellista, lähtökohta tälle tutkimukselle ei ollut kovin selkeä. Teoriaa tarkastellessa ja sen kokonaiskuvan rakentuessa myös tutkimuskysymykset täsmentyivät. Tämänkaltaisen avoimuus tutkimustehtävässä asettaa haasteita rajaamiselle (Kiviniemi 2015, 77), mihin kiinnitettiin paljon huomiota aivan alkuvaiheista lähtien.

Tunneälyä on siis mitattu usein lomakekyselyillä, joita ovat kehittäneet useat eri tutkijat (Bar-On 2006; Mayer ym. 1999). Työyhteisötaitoja on kartoitettu eri tasoisesti strukturoiduilla haastatteluilla tai lomakkeilla (Karhapää ym. 2015; Keskinen 2005; Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2014). Tunneälyn ja työyhteisötaitojen mittaamisen tavoista ja mittaamisen validiudesta on kuitenkin käyty paljon keskustelua. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla vuokratyöntekijöitä. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa ennalta varsin tuntemattoman ilmiön tutkimisen, sen olemassaolon kartoittamisen sekä sille annettujen merkitysten esiintuomisen (Hirsjärvi ym 2009, 205-206; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus mitata ja kartoittaa työyhteisön jäsenten tunneälyä tai työyhteisötaitoja tai niiden tasoa, vaan juuri sitä, millaista merkitystä tunneälyllä on työyhteisötaitoihin ja kuinka olennaisena tällaiset taidot ylipäätään työelämässä nähdään.

Tutkimus on teorialähtöinen ja teoriaohjaava, vaikka laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on yleensä vahva aineistolähtöisyys. Tunneälyyn ja työyhteisötaitohin perehdyttiin ensin kirjallisuuskatsauksella, jonka avulla muodostettiin teoreettinen ymmärrys aiheiden sisällöstä. Teorian avulla muodostettiin empiriisen aineiston keräämiseksi puolistrukturoitu haastattelurunko. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan puolistrukturoitujen haastattelujen ominaisuutena on, että jotkin haastattelun näkökohdat on lyöty lukkoon, kun taas toiset ovat avoimia. He kutsuvat tällaista haastattelua teemahaastatteluksi. Tällöin haastattelun aiheet on päätetty ennalta, mutta kysymykset eivät ole tarkkarajaisia ja täsmällisiä. Tutkimuksen menetit antavat siten tilaa aiheen pohdiskelulle, ulottuvuuksien tarkastelulle ja syventämiselle, sekä pohdinnalle ja kartoitukselle siitä, miten ja mistä näkökulmista käsin aiheita tulisi tarkastella, yhdessä tai erikseen. Teemahaastattelu sopi menetelmänä tähän tutkimukseen juuri siitä syystä, että aiheen laajuuden ja monisyisyyden vuoksi ei ollut järkevää, tai edes mahdollista päättää etukäteen tarkkoja kysymyksiä haastateltaville. Haastatteluissa teemojen sisällä tarkentavat kysymykset muotoutuivat kussakin tilanteessa kunkin haastateltavan kanssa erikseen.

Tutkimuksessa toteutettiin 6 yksilöhaastattelua, joiden tarkoituksena oli selvittää vuokratyöntekijöiden itsensä kertomana tunneälyn merkitystä työyhteisötaitoissa. Vaikka ryhmä- tai parihaastattelu olisi ollut kiintoisa tapa toteuttaa haastattelut ja se olisi mahdollisesti avannut ja syventänyt keskustelua, kriittisiä näkemyksiä ja näkökulmien haastamista ei välttämättä olisi tullut tarpeeksi esille (ks. Karhapää ym. 2015, 170). Sosiaalisesti suotavien vastausten todennäköisyys yleensä kasvaa ryhmähaastattelussa verrattuna yksilöhaastatteluihin. Yksilöhaastatteluilla tavoiteltiin siten mahdollisimman monipuolisten näkemysten saamista esiin. Haastattelujen tavoite oli kunnianhimoinen; selvittää vuokratyöntekijöiden näkemys työyhteisötaitoille olennaisista tunneälyn piirteistä, mikä vaati haastattelijalta tarkkaa ja aktiivista kuuntelua, keskustelun fasilitointia sekä vahvasti tavoitteen mielessä kirkastamista. Melko syvällistenkin aiheiden kysyminen ja selvittäminen haastateltavien kanssa teki haastattelutilanteista varsin intensiivisiä, vaati aktiivista kuuntelua ja syvää keskittymistä myös niiden analysointiin.

Analyysi toteutettiin teorialähtöisesti siinä mielessä, että jo haastatteluteemat muodostettiin teoreettisessa osuudessa hahmoteltujen aiheiden luokittelun ympärille ja analyysia tehtiin näiden luokittelujen mukaisesti. Teorialähtöisyys näkyy siinä, että aineistosa

etsittiin systemaattisesti tukea teorian avulla muodostettuun käsitykseen tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteydestä. Samalla pidettiin kuitenkin mielessä mahdollisuus, että haastatteluista ilmenisi muita, jopa täysin päinvastaisia näkemyksiä käsitteiden yhteyksistä. Tilaa annettiin tunneällyn merkityksen pohdinnalle ja työyhteisötaitojen toteuttamisen mahdollisille muille vaatimuksille, jotka eivät kuvasta tunneälyä. Analyysi raportoidaan luvussa 7 samalla tavalla, kuin tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteys teoreettisessa osuudessa, jolloin teorian ja empirian vertailu toisiinsa on helpompaa. Haasteeksi nousi se, miten olla kadottamatta aineistosta esiin nousevia muita kuin tunneällyn tekijöitä, joilla on merkitystä työyhteisötaitoissa. Näitä teorialähtöiseen luokitteluun sopimattomia, vahvasti esiin nousseita tekijöitä ei erityisemmin käsitelty analyysissä, muttei täysin sivuutettukaan, vaan niiden olennaisuus jätettiin pohdittavaksi johtopäätösten yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis tunneällyn ja työyhteisötaitojen peruspiirteiden koamiseen ja selvittämiseen, jotta voidaan ymmärtää niiden välistä yhteyttä. Luvussa kolme käsitellään tunneälyä ja kootaan aiemman tutkimuksen perusteella käsitys siitä, mitä sen muodostamat osa-alueet ovat. Luvussa neljä käsittelyssä ovat työyhteisötaidot, missä päädytään muodostamaan oma luokittelu käsitteen sisällöstä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden analysoinnin perusteella. Luku viisi kokoaa yhteen tunneällyn ja työyhteisötaitojen piirteet, sekä pohtii niiden välistä yhteyttä. Luvussa kuusi siirretään katse empiriseen osuuteen, vuokratyöhön sekä haastatteluihin. Luvussa seitsemän raportoidaan analyysi vuokratyöntekijöiden haastattelujen perusteella tunneällyn merkityksestä työyhteisötaitoissa. Luku kahdeksan esittelee tutkimuksen johtopäätökset ja vastaa tiivistetysti tutkimuskysymyksiin. Luvussa yhdeksän pohditaan tarkemmin tutkimuksen merkitystä ja sitä, mitä lisäarvoa se tuo sekä tunneällyn että työyhteisötaitojen tutkimukseen sekä mitä ja miten aihetta tulisi tutkia lisää jatkossa.

3 TUNNEÄLY

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tunneälystä, työyhteisötaidoista, sekä ne yhdistävästä osasta. Tunneälyä käsittelevässä osassa rajaaminen tarkasti ja johdonmukaisesti on ollut tärkeää. Tunneälyn tutkimus on hyvin vahvasti psykologista, ja sen tutkimus kattaa monia tutkimusaloja neurotieteestä psykologian ja kasvatustieteiden kautta tunneälyyn muissa konteksteissa taustalla vaikuttavana tekijänä. Tunneälyä käsitelläänkin tässä tutkimuksessa siksi varsin pinnallisesti verrattuna siihen, miten puhtaasti tunneälyä koskeva tutkimus siihen perehtyisi. Hallintotieteellisestä näkökulmasta katsottuna tunneälyssä kiinnostaa sen vaikuttavuus ja merkittävyys työyhteisössä ja työelämässä toimimiseen. Jotta päästään käsiksi siihen, mitä tunneäly on, on ensin pohdittava älykkyyttä ylipäänsä, sekä sen eri ulottuvuuksia ja ilmenemismuotoja.

3.1. Älykkyyden monet muodot

"Intelligence (noun). The ability to learn, understand and think in a logical way about things; the ability to do this well."

- Oxford Learner's Dictionary

Kuten monien tieteellisten käsitteiden kohdalla, myöskään älykkyyden käsite ei ole yksiselitteinen alan tutkijoille, eikä sen määritelmästä ole yksimielisyyttä. Yleisesti älykkyyden on ajateltu kuvaavan ihmisen kognitiivisia kykyjä, intellektuellia kapasiteettia, kykyä loogiseen päättelyyn. Älykkyyden määritelmälle on kuitenkin reunaehtoja. Yksi niistä on vaatimus tietoisuudesta; yksilön tietoisuus siitä mitä hän tekee ja miksi. Tämä toiminnan merkityksellisyys erottaa ihmisen teot eläinten refleksiivisestä ja vaistonvaraisista reaktioista sekä koneista. Koneet pystyvät tekemään saman kuin ihminen paremmin, mutta ne eivät ymmärrä mitä tekevät. Toiseksi älykkäällä käyttäytymisellä on tarkoitus ja suunta, eli se on tavoitteellista. Kolmanneksi käyttäytymisen on oltava rationaalista, toisin sanoen loogisesti selitettävissä ja johdonmukaista sekä neljänneksi hyödyllistä, jotta sitä voitaisiin pitää älykkäänä. (Wechsler 1975, 136-137.)

Wechslerin (1975, 135) mukaan älykkyys on käyttäytymisen aspekti, joka liittyy toiminnan sopivuuteen, tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Se on monisyinen kokonaisuus, ei pelkkä piirre tai kyky, eikä se tarkoita vain kognitiivista prosessia tai sen toimivuutta. Monet psykologian tutkijat ovatkin jo pitkään olleet sitä mieltä, että ihmisellä on monia erilaisia älykkyyksiä (Gardner 1983; Wechsler 1950) ja että älykkyys ei

ole vain kognitiivista kykyä, vaan siihen vaikuttaa myös persoonallisuus (Wechsler 1950). E.L. Thorndike jakoi jo 1900-luvun alkupuolella älykkyyden abstraktiin, mekaaniseen ja sosiaaliseen älykkyyteen (Thorndike & Stein 1937, 275; Salovey & Mayer 1990, 186-187). Gardnerin moniälykkyysteorian (1983) mukaan älykkyyden lajeja on seitsemän (myöhemmin yhdeksän): kielellinen, musikaalinen, loogis-matemaattinen, avaruudellinen, kehollis-kinestetinen, intrapersonallinen ja interpersoonallinen älykkyys. Tunneälyn tutkimus on lähtöisin näistä olettamuksista, joiden mukaan älykkyyttä on eri laatuista ja eri asioihin suuntautuvaa. Tunneälyn hahmottaminen yhtenä älykkyyden eri lajeista perustuu aivotutkimuksissa todettuihin prosesseihin, kuten siihen, että aivojen tuntevat osat oppivat eri tavalla kuin aivojen järkiperusteiset osat (Goleman 1998, 18). Neurologiset tapahtumat aivoissa ovat erilaisia ja tapahtuvat aivojen eri osissa silloin, kun ihminen käsittelee tunteita, kuin esimerkiksi loogista päättelytehtävää ratkaistaessa. Tutkimukset myös osoittavat, että ihminen voi säilyä persoonaltaan ja sosiaalisilta taidoiltaan samanlaisena, vaikka hänen ongelmanratkaisuun osallistuvat osat aivoista olisivatkin vaurioituneet (Esim. Gardner 1983, 261). Tämänkaltaiset biologiset näytöt osoittavat, että tunneäly voidaan erottaa yleisestä älykkyydestä erilliseksi älykkyyden lajiksi. (Bar-On 2006, 17; Mayer & Salovey 1993, 439).

Ennen tunneälyn käsitteestä puhumista tutkijat ovat kuitenkin olleet kiinnostuneita *sosiaalisesta älystä* yhtenä älykkyyden ulottuvuutena. E.L. Thorndike määritteli sosiaalisen älyn alun perin kykyä ymmärtää ja käsitellä ihmisiä (Thorndike & Stein 1937, 275) sekä toimia järkevästi ihmissuhteissa (Salovey & Mayer 1993, 435). On viitteitä siitä, että sosiaalinen äly on mitattavissa oleva ominaisuus ja erotettavissa yleisistä akateemisista kyvyistä, vaikka sen tutkimuksen on myös sanottu olevan hedelmätöntä (Salovey & Mayer 1990, 187-188.) Sosiaalisen älyn määritelmät ovat vaikuttaneet merkittävästi myöhemmin tunneälyn käsitteellistämiseen (Bar-On 2006, 13). Bar-Onin (2006, 14) mukaan *emotionaalis-sosiaalinen äly* (emotional-social intelligence, ESI), on ”yhdistelmä toisiinsa vaikuttavia sosiaalisia ja tunnekompetensseja, taitoja ja mahdollistajia, jotka määrittelevät kuinka tehokkaasti ymmärrämme ja ilmaisemme itseämme, ymmärrämme toisia ja toimimme suhteessa heihin sekä kohtaamme päivittäiset vaatimukset.” Bar-On yhdistää tunneälyn ja sosiaalisen älyn saman käsitteen alle, mikä vahvistaa tulkintaa siitä, että myös sosiaalisella älyllä ja sosiaalisilla taidoilla on tekemistä tunneälyn kanssa.

Gardnerin (1983) moniälykkyysteoriassa tunnistetaan intra- ja interpersoonalliset älykkyudet persoonallisen älykkyyden (personal intelligence) ulottuvuuksina. *Intrapersonallinen älykkyys* käsittää itsetuntemuksen, ymmärryksen omista tunteista sekä niiden yhteydestä käyttäytymiseen. *Interpersoonallinen älykkyys* taas viittaa toisten ihmisten tunteiden, motiivien ja päämäärien tunnistamiseen. Gardner käsittelee näitä kahta älykkyyden lajia yhdessä, sillä ne ovat mitä suuremmissa määrin vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Gardner 1983, 237-276.) Interpersoonallinen älykkyys voi ilmetä Hatchin (1997) esimerkkien mukaan kolmella tavalla: organisointikykyinä, neuvottelutaitoina sekä hyvänä ihmissuhteiden ylläpitona ja hallintana. Näitä taitoja omaavista ihmisistä yleensä pidetään, sillä he saavat muut tunteen olonsa hyväksi. He ovat yleensä myös hyviä johto- tai esimiestehtävissä. Nämä kyvyt rakentuvat muun tunneälyn muodostamalle pohjalle. (Goleman 1995, 119.)

Tunteiden ajateltiin pitkään olevan *järjestäytymättömiä häiriöitä*, joita pitää kontrolloida ja joilla ei ole tietoisista tarkoitusta. Esimerkiksi älykkyyttä mitattaessa tulisi testata ihmisen kykyä olla näyttämättä ja/tai kokematta tunteita. (Salovey & Mayer 1990, 185.) Wechslerin (1950, 83) mukaan yleisesti ajatellaan, että käyttäytymisellä, joka näyttää liittyvän vaistoihin, impulsseihin tai temperamenttiin ei ole suoraa yhteyttä yleiseen älykkyyteen. Wechsler itse puolestaan on sitä mieltä, että älykkyyteen ja sen määrittelmään kuuluvat myös persoonallisuuden, tunteiden ja vaistojen, kuten uteliaisuuden, aiheuttamat prosessit kognitiivisten kykyjen lisäksi.

Salovey ja Mayer (1990, 186; 2001, 233-234) näkevät tunteet kuitenkin *järjestäytyneinä vastauksina*, reaktioina ulkoisiin tapahtumiin. Tunteet sisältävät tietoa ihmisen suhteista toisiin ihmisiin tai objekteihin (Mayer ym. 2001, 234). Tunteet ovat mukautuvia ja voivat muuttaa vuorovaikutustapahtuman rikastavaksi kokemukseksi. Tunneälyyn sisältyvät sekä sisään, että ulospäin suuntautuvat tunteiden tunnistamisen ja muokkaamisen toiminnot (Gardner 1983; Goleman 1995; Mayer & Salovey 1993; Salovey & Mayer 1990). Monet sosiaaliset taidot, kuten ekstroverttiys, voidaan käsittää myös persoonallisuuden piirteinä, mutta kun älykkyydellä viitataan mentaaliin prosesseihin, tunnepitoisen informaation prosessointiin, voidaan myös tunneäly laskea älykkyydeksi. Tunneäly on erotettavissa yleisestä älykkyydestä ja myös sosiaalisesta älystä siten, että se sisältää nimenomaan tunteiden ja tunnesisällön prosessointia ja muokkaamista (Mayer & Salo-

vey 1993, 434-436, 439). Tunteiden tunnistamisen, tunneinformaation prosessoinnin ja tunteiden seurausten tunnistamisen on sanottu olevan älykkyyttä siinä missä samankaltainen verbaalisen informaation prosessointikin katsotaan verbaaliseksi älykkyydeksi (Mayer, Salovey, Caruso & Sitnerios 2001, 233-234, 238).

Osin ehkä johtuen yhteydestä sosiaalisiin taitoihin, tunneälyn on myös sanottu olevan vain sosiaalisen älykkyyden uudelleen kuvailua ja että tunteisiin tai niiden hallintaan ei voi liittyä merkittäviä kyvykkyyksiä. (Salovey & Mayer 1993, 434.) Olennaisimpia kriittikin kohteita tunneälyssä on, onko se älykkyyttä ylipäänsä ja erotettavissa itsenäiseksi kokonaisuudekseen muusta älykkyydestä (esim. Mayer, Caruso & Salovey 1999; Mayer ym. 2001; Roberts ym. 2001), mitä ovat sen taustalla toimivat mekanismit ja tulisiko sitä kutsua älykkyydeksi, vai joksikin muuksi (Mayer & Salovey 1993, 439). Kriittisissä puheenvuoroissa on esitetty, että tunneälyssä voidaan nähdä vain yksi ulottuvuus, tunteiden tunnistaminen (emotion perception), johon siihenkin liittyy mittaamiseen ja sisäiseen yhteneväisyyteen liittyviä ongelmia (Davies ym. 1998). Tutkijat väittelevät tunneälyä kartoittavien mittarien pätevyydestä, ja etenkin siitä, edustaako tunneäly sellaista kognitiivista kapasiteettia, jota voidaan objektiivisella arvioinnilla mitata (Roberts ym. 2001; Ciarrochi ym. 2000; Davies ym. 1998). Kuitenkin esimerkiksi Wechsler (1950) pitää älykkyyttä pikemminkin koko persoonallisuuden ilmentymänä, kuin pelkästään intellektuaalisena kykyinä. Kun älykkyyden käsitetään koostuvan myös muusta kuin intellektuaalisista elementeistä, voitaisiin myös tunneälyä pitää älykkyytenä.

Salovey ja Mayer (1990) linjasivat tunneälyä koskevassa urauurtavassa artikkelissaan, että ”on olemassa kokoelma käsitteellisesti toisiinsa yhteydessä olevia mentaalisia prosesseja, jotka sisältävä tunneperäistä tietoa. Näitä prosesseja ovat tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen itsessä ja muissa, tunteiden säätely itsessä ja muissa sekä tunteiden käyttäminen muokkautuvilla tavoilla.” Tunneäly suuntautuu siis sekä sisään (omien tunteiden säätely), että ulospäin (tunteiden tunnistaminen ja hallinta muissa). Siten se on merkittävästi samankaltaista, kun mitä Gardner (1983) tarkoittaa intra- ja interpersoonallisella älykkyydellä. Tunneäly keskittyy erityisesti ratkomaan ongelmia ja säätelemään käyttäytymistä tunteiden tunnistamisen ja käyttämisen avulla (Salovey & Mayer 1990, 189). Määritelmässä mainitaan myös mentaaliset prosessit, mikä viittaa älylliseen kompetenssiin ja siten tunneälykkyyteen yhtenä älykkyyden lajeista. Tunneälyn mal-

leissa on myös paljon samaa muiden persoonallisuutta kuvaavien mallien kanssa, kuten tunnetun Big Five -teorian kanssa. Kiistelyä aiheuttaakin käsittemallien läheisyys ja samankaltaisuus, sillä kaikki eivät pidä tunneälyä itsenäisenä kokonaisuutenaan, vaan mittaamassa persoonallisuuden piirteiden osa-alueita (Roberts ym. 2001).

Puhtaasti tunneälyn käsitteestä puhuivat ensimmäisen kerran Peter Salovey ja J.D. Mayer vuonna 1990. Heidän paljon siteeratun määritelmänsä mukaan tunneäly on sosiaalisen älyn osa-alue, joka tarkoittaa ”...ability to monitor one’s own and other’s feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions.” (Salovey & Mayer 1990, 189). Tunneälyssä keskeistä on siis tunnistaa ja ymmärtää omat ja muiden tunteet, sekä käyttää tätä tietoa toimintansa ohjaamisessa. Tunneälykäs ihminen keskittyy omien ja muiden tunnetilojen tunnistamiseen ongelmien ratkaisemiseksi ja käyttäytymisen säätelyksi (Salovey & Mayer 1990, 189). Keskeistä on tunteiden hallinta, niiden asianmukainen ilmaiseminen ja käytöksen muokkaaminen tilanteeseen sopivasti (Goleman 1998, 102-103).

Goleman avaa laajasti tunneälyn käsitettä ja teoriaa kuuluisassa teoksessaan Emotional Intelligence (1995). Hänen mukaansa tunneäly viittaa siihen, kuinka hyvin käsittelemme tunteitamme ja ihmissuhteitamme. Tunteet vaikuttavat monin tavoin jokapäiväiseen toimintaamme. Goleman on jalostanut tunneälyn määritelmänsä vuosien varrella. Viimeisimmän määritelmän mukaan tunneäly koostuu viidestä osa-alueesta, joista henkilökohtaisiin taitoihin lukeutuvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, ja sosiaaliin taitoihin empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman 1998, 42-43). Nämä viisi tunneälyn osa-aluetta pitävät sisällään yhteensä 25 tunnetaitoa, jotka ovat edellytys tunneälyn käytännön hyödyntämiselle arkielämässä. Golemanin (1998) mukaan *tunnetaidot* yhdistävät järjen ja tunteet ja osoittavat, kuinka hyvin ihmisen tunneäly on jalostunut työelämässä hyödyttävään muotoon. Ne ovat siis tunneälyn käytännön ilmentymä. Tunnetaidoista puhuu myös Salminen (2015, 96-100), jonka mukaan tunnetaitoihin sisältyvät kyky itsehallintaa, itsearvostus, tunneilmaisun taito, kyky tunnistaa tunteilla ja tunteisiin vaikuttamisen keinot (mm. väärinkäyttö) sekä voimakkaiden tunnereaktioiden hallinta.

Tunneäly ei välttämättä korreloi muun älykkyyden kanssa. Korkea älykkyydosamäärä vaikuttaa tutkimusten mukaan tunneälyä vähemmän tavoitteiden saavuttamiseen, potentiaalinsa täyteen käyttämiseen ja kykyyn tehdä parhaansa (Bar-On 2006, 20). Tuntemamme nykyiset älykkyydestit mittaavat lähinnä matemaattis-loogista päättelykykyä. Akateemisen älykkyyden voi ajatella myös kertovan lähinnä yksilön kyvystä sisäistää oppimaansa, suodattaa olennainen valtavasta määrästä tietoa sekä taidosta tiivistää. Akateemisessa maailmassa tai työelämässä hyvin pärjäävällä ihmisellä on usein myös tunneälyä (Bar-On 2006, 19-20). Tunneälyn osa-alueiden, kuten itsehallinnan, itsetuntemuksen ja hyvien sosiaalisten taitojen on osoitettu selittävän elämässä ja työssä pärjäämistä. (mm. Collins et al. 1989; Sternberg 1985; Shoda, Mischel & Peake 1990.)

Erityisesti Mayerin ja Saloveyn tunneälytutkimusta, mittareita ja väitteitä on tutkittu ja testattu tarkoin, osin vahvistaen ja osin kriittisesti kyseenalaistaen. Kuitenkin heidän työnsä ja käsityksensä tunneälystä kyvykkyytenä on noussut tunneälytutkimuksen paradigmaksi (McCleskey 2012, 84), joskin sekoitetut mallit ovat nousseet suosioon käsitteen arkipäiväistymisen myötä (Brackett, Mayer & Warner 2004, 1389). Toiset tunneälyn elementit tukevat käsitystä siitä, että tunneäly on käsitteellisesti erotettavissa muista älykkyyksistä (älykkyyden kykyinä), kun taas toiset näyttäisivät olevan käsitteellisesti ymmärrettävissä persoonallisuuden ulottuvuuksiksi (älykkyyden piirteinä) (Davies ym. 1998, 999).

Käsittemallien moninaisuudesta johtuen voitaisiin päätellä, että yleinen älykkyyden ja tunneäly ovat sekä ominaisuuksia, että kykyjä. Ne kehittyvät luonnollisesti lapsesta lähtien, mutta niitä voidaan myös edelleen kehittää, opettaa ja harjoituttaa myöhemmissä elämänvaiheissa (Bar-On 2006, 21-22; Gardner 1983, 253-254; Goleman 1995, 83). Siinä missä kognitiivinen (akateeminen) älykkyyden pysyy jotakuinkin samana tai alkaa heiketä aikuisuuteen tullessa, tunneäly vaikuttaisi kehittyvän jatkuvasti läpi elämän ihmisen oppiessa itsestään. (Bar-On 2006, 16; Goleman 1998, 20; Mayer, Caruso & Salovey 1999.) Tunneäly on kuitenkin osittain synnynnäinen ominaisuus, joka muokkautuu hitaasti esimerkiksi lapsuuden kokemusten myötä. Kysymys on tällöin lähinnä siitä, mikä vallitsevan tunteen tai tunnetilan mukaisesti ihminen alkaa käyttäytyä. (Goleman ym. 2001, 47-48.) Tämä valittu tunne perustuu persoonallisuuden piirteille, jotka määrittävät pitkälti sitä, millaisia olemme ihmisinä. Tunneäly lienee siis sekoitus piirteitä ja kykyjä,

jotka osin määrittyvät persoonamme mukaan, mutta joita osin pystymme harjoittamaan tietoisesti.

Taulukkoon 1 on koottu eri tutkijoiden määritelmiä tunneälystä. Taulukon avulla voidaan tehdä johtopäätös, että niin intra- ja interpersoonallinen älykkyys, sosiaalinen äly kuin tunneälykin kuvaavat pohjimmiltaan samoja prosesseja ja samaa ilmiötä, vaikka niitä onkin kutsuttu eri nimillä eri yhteyksissä. Tunneäly sisältää sekä kyvykkyyksiä että piirteitä, mutta joista kumpikaan ei estä tai edistä tunneälykkään käyttäytymisen esiintymistä. Goleman (1998, 40) määrittelee tunnetaidon olevan ”opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin”. Tunnetaidot voidaankin siis määritellä tunneälykkyyttä osoittaviksi käyttäytymisen tavoiksi. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tunneälyn sisältöä yllä mainittuja älykkyyksiä käsitelleiden tutkimusten avulla, sekä muodostetaan oma luokittelu tunneälyn elementeistä.

Bar-On 2006. <i>Emotional-Social Intelligence (ESI)</i>	Itsekatsomus, ihmisten väliset suhteet, impulssikontrolli, ongelmanratkaisu, tietoisuus omista tunteista, joustavuus, todellisuudentaju, stressinsieto, itsevarmuus, empatia
Drigas & Papoutsis 2018. <i>Emotional Intelligence (pyramidi, kerrosmalli)</i>	Tunneärsykkeet, tunteen tunnistaminen, itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus-empatia-tunteiden erottaminen, sosiaaliset taidot-asiantuntijuus, itsensä toteuttaminen-tunteiden universaalius, transsendenssi, emotionaalinen yhteisyys
Gardner, 1983. <i>Personal Intelligence</i>	Intrapersonallinen älykkyys (itsensä ymmärtäminen) ja interpersoonallinen älykkyys (toisten ymmärtäminen)
Goleman, 1990 / 1995. <i>Emotional Intelligence</i>	Itsetuntemus, itsehallinta, itsensä motivointi, empatia / Itsetuntemus, itsehallinta, empatia, sosiaaliset taidot
Goleman & Boyatzis 2008. <i>Socially Intelligent Leader</i>	Empatia, virittyneisyys, organisatorinen tietoisuus, vaikutusvaltaisuus, muiden kehittäminen, inspirointi, tiimityö
Goleman, Boyatzis & McKee 2001. <i>Emotional Intelligence</i>	Itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus, suhteiden hallinta
Hatch 1997. <i>Interpersonal Intelligence</i>	Organisointikyky, neuvottelutaidot, ihmissuhteiden ylläpito ja hallinta
Mayer & Salovey 1997. <i>Emotional Intelligence</i> (Mayer ym. 1999)	Tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen, tunteen yhdistäminen ajatteluun, tunteiden ymmärtäminen, tunteiden säätely reflektoinnin avulla
Salminen 2015. <i>Tunnetaidot</i>	Itsehallinta, itsearvostus, tunneilmaisu, tunteilla ja tunteisiin vaikuttamisen tunnistaminen, tunnereaktioiden hallinta
Salovey & Mayer, 1990. <i>Emotional Intelligence</i>	Tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen (itsessä: verbaalinen ja nonverbaalinen, muissa: nonverbaalinen käsittäminen ja empatia), tunteiden säätely (itsessä ja muissa), tunteiden käyttäminen (joustava suunnittelu, luova ajattelu, ajatusten uudelleensuuntaaminen, motivaatio)

Taulukko 1. Tunneäly aikaisemmissa tutkimuksissa

3.2 Tunneäly

”Emotional Intelligence (noun). The ability to understand your emotions and those of other people and to behave appropriately in different situations.”

- Oxford Learner’s Dictionary

Psykologian alalla tunneäly on varsin väljästi määritelty käsite, aiheuttaen siten hämmennystä ja sekaannusta alan tutkijoiden keskuudessa (Roberts, Zeidner & Matthews 2001, 200). Tunne (*emotion*) tarkoittaa Oxford Dictionaryn mukaan vahvaa tunnetta (*feeling*), kuten rakkautta, pelkoa tai vihaa ja on osa ihmisen persoonallisuutta (Oxford Learner’s Dictionary). Suomen kielessä käsitteiden välinen ero ei ole havaittavissa, joskin voimme päätellä, että puhuttaessa tunneälystä, puhumme nimenomaan vahvoista, ihmisen persoonallisuuteen ja sitä kautta käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavista tunteista ja *tunnetiloista*. Ne ovat pitkäkestoisia, kokonaisvaltaisia ja elämisen tapaan voimakkaasti vaikuttavia tunteita, kuten optimistisuus tai epävarmuus. Persoonallistaan optimistinen tuntee iloa ja muita miellyttäviä tunteita, kun taas epävarmuus leimaa esimerkiksi suhtautumista onnistumisen mahdollisuuksiin ja kasvattaa todennäköisyyttä negatiivisten tunteiden tuntemiseen päivittäisten askareiden äärellä. Älykkyys taas määrittellään hyväksi kyvyksi oppia, ymmärtää ja ajatella loogisella tavalla (Oxford Learner’s Dictionary). Käsite tunneäly (Emotional Intelligence, EI) viittaa siis sekä ihmisen persoonallisuuden piirteisiin (*trait*) että hänen kyvykkyksiinsä (*ability*). Tieteellinen keskustelu tunneälystä tiivistyy tähän persoonallisuuden ja kykyjen väliseen erotteluun.

Tunneälyn tutkijoita voidaankin jakaa karkeasti eri kategorioihin sen mukaan, millaisena he käsittävät tunneälyn. Näitä luokkia ovat tunneäly kyvykkyytinä (*ability*), tunneäly emotionaalisina ja/tai sosiaalisina taitoina ja kompetensseina sekä tunneäly yksilön piirteinä/ominaisuutena. (McCleskey 2012, 78-79.) McCleskey (2012, 79) näkee myös, että tunneälyn mallit voidaan jakaa neljään luokkaan; kyvykkyysmallit, sekoitetut mallit, piirremallit ja muut mallit. Suuri osa tutkijoista käsittää tunneälyn kykyjen ja taitojen kokonaisuutena (Goleman 1998; Mayer & Salovey 1993). Joillakin persoonallisuuden piirteillä on yhtäläisyyksiä tunneälyn kanssa, mutta suurin ero persoonallisuuden ja tunneälyn välillä on niiden pysyvyydessä. Tunneäly kykynä viittaa tietoisuuteen tunteista ja niiden hallintaan, kun taas tunneäly piirteinä tunteisiin liittyviin mielialoihin ja niiden mukaiseen käyttäytymiseen (Drigas & Papoutsis 2018, 5). Ihmisen persoonan ja sen piir-

teiden ajatellaan olevan suhteellisen pysyviä ominaisuuksia, mutta tunneälyn yhteydessä voidaan puhua myös tunneälytaidoista (esim. tunnetaidot Goleman 1998, 38; Salminen 2015), jotka kehittyvät ja ovat harjoitettavissa. Mayerin ja kollegoiden (1999, 269) mukaan useat tunneälyn määritelmät ovat kuitenkin lipsuneet kauas tunneälyn alkuperäisestä ideasta. Tunneälyn määritelmiin on heidän mukaansa liitetty sosiaalisia kompetensseja ja ulottuvuuksia, jotka laajentavat tunneälyn määritelmää piirteiden ja kykyjen sekamalliksi. Heidän mukaansa niin tunneäly kuin sosiaalinen älykin ovat omia kokonaisuuksiaan yleisen älykkyyden alaluokkina.

Tunneäly ei tarkoita sitä, että heittäydytään tunteiden valtaan tai ollaan vain yleisesti ottaen mukavia (Goleman 1998, 102-103). Työelämässä tunteet vievät meitä kohti tavoitteitamme, auttavat hahmottamaan maailmaa sekä vaikuttavat päätöksentekoomme (Salminen 2015, 94-95). Tunneäly on pohjimmiltaan ihmisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavaa, ympäröivien ihmisten toiminnan ja eri tilanteiden analysointia sekä niistä kerätyn tiedon prosessointia. Mayerin ja Saloveyn myöhempi tunneälyn määritelmä (1997) keskittyy nimenomaan tunneinformaation vastaanottamiseen, välittämiseen ja prosessointiin.

Tunneälyn osa-alueet voidaan jäsentää myös tasoiksi (Mayer & Salovey 1997, artikkelissa Mayer, Caruso & Salovey 1999). Tunneälyä on jäsennetty myös selkeästi hierarkkisen mallin mukaan (Drigas & Papoutsi 2018), jossa jokaiselle ylemmälle tasolle nousutakseen on hallittava myös alemmat tunneälyn tasot. Malli voi kirjoittajien mukaan toimia henkilökohtaisen kasvun välineenä. Myös tämän tutkimuksen perusteella tunneälyn osa-alueet ovat vähintäänkin vuorovaikutuksessa keskenään sekä osin myös hierarkkisia. Maalaisjärjellä on helppo ajatella, että jos ei tunnista omia tunteitaan, niitä tuskin tunnistaa myöskään muissa. Tutkimuksella tätä limittäisyyttä ja/tai hierarkkisuutta tulisi vielä todentaa enemmän.

Tunneäly viittaa siis ihmisen kykyyn ymmärtää, käsitellä ja analysoida loogisesti tunteitaan sekä niiden vaikutusta jokapäiväiseen toimintaan. Persoonallisuuden vaikutusta näiden kykyjen esiintymiseen ei voida sulkea pois. Yksinkertaisimmillaan tunneäly on tunteiden havainnoimista, tunnistamista ja ymmärtämistä. Tunnetaidot kuvaavat tunneälyn ilmentämistä erilaisissa (sosiaalisissa) tilanteissa. Seuraavaksi esitellään tun-

neällyn eri ulottuvuudet. Luokittelu syntyi kokoamalla yhteen tunneälystä esitettyjä määritelmiä ja analysoimalla niiden välisiä yhteyksiä sekä luokittelemalla yhteenkuuluviksi eri määritelmien samaa tarkoittavat ajatukset. Osa tutkijoista käytti jo alun perin samoja nimityksiä, mutta osin samoista asioista käytettiin myös eri käsitteitä. Samaa tarkoittavat asiat ja samanlaista tunteisiin liittyvää toimintaa koskevat ulottuvuudet koottiin yhteen ja niille annettiin yhtenäinen, ulottuvuutta kuvaava nimitys. Tämä tunneällyn luokittelu ankkuroituu tunneällyn perusideaan ja on lievästi hierarkkinen, joskin luokat ovat itsenäisiä kokonaisuuksiaan. Mitä parempi tunneäly ihmisellä on, sitä vankemmin hän todennäköisesti hallitsee kaikki sen osa-alueet, jotka tukevat vahvasti toisiaan. Kuitenkin kolmea ensimmäistä osa-aluetta, tunteiden tunnistamista, säätelyä ja käyttämistä on paikoin hyvin hankala erottaa toisistaan.

3.2.1 Tunteiden tunnistaminen

Tunteiden tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen on tunneällyn peruskiviä ja osa useiden tutkijoiden tunneälymääritelmiä (Drigas & Papoutsi 2001; Salovey & Mayer 1990; Mayer & Salovey 1997 artikkelissa Mayer, Caruso & Salovey 1999). Tunteiden tunnistaminen tunneällyn osa-alueena sisältää itsetuntemuksen (Bar-On 2006; Drigas & Papoutsi 2001; Goleman 1990; 1995; Goleman, Boyatzis & McKee 2001) ja tunteiden tunnistamisen muissa.

Itsetuntemus, eli omien tunteidensa tarkkaileminen ja tunnistaminen on ehkä keskeisin tunneällyn komponentti. Se on taitoa lukea omia tunteitaan ja tunnistaa siten omia vahvuuksia, rajoituksia, motiiveja ja uskomuksia (Drigas & Papoutsi 2001; Goleman ym. 2001, 49) Itsetuntemukseen kuuluvat myös itsevarmuus (Bar-On 2006), itseluottamus (Goleman 2001, 49) ja itsearvostus (Salminen 2015). Goleman siteeraa Mayeria selittäessään, että itsetuntemus tarkoittaa olemista tietoinen sekä mielentilasta itsestään, että ajatuksista kyseisestä mielentilasta, toisin sanoen tunteen ja sen synnyttämien ajatusten tunnistamisesta. Tunteita on sekä tiedostamattomia että tiedostettuja, ja niiden tunnistaminen muodostaa perustan muulle tunneällylle. Toiset tunnistavat tunteita itsessään paremmin kuin toiset. (Goleman 1995, 47-52.) Itsetuntemus on itsensä ymmärtämistä, Gardnerin (1983) tarkoittamaa intrapersoonallista älykkyyttä. Omien tunteidensa ja tunnetilojensa tunnistaminen on myös ensimmäinen askel tunneällyn kehittämiseen (Goleman 2001, 48-51).

Tunnistamme tunteita paitsi itsessämme, myös muissa. Tunteiden tunnistaminen muissa on Gardnerin (1983) tarkoittamaa interpersoonallista älykkyyttä ja tapahtuu verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän sekä ympäristön havainnoinnin kautta (Drigas & Papoutsis 2001; Mayer & Salovey 1997 artikkelissa Mayer ym. 1999; Salovey & Mayer 1990). Se on osa tunneälyä siksi, että tunteiden tunnistaminen kuten myös ilmaiseminen vaatii tunneinformaation prosessointia sekä vastausta niihin. Ne, jotka ovat hyviä ja tarkkoja tunnistamaan tunteita, kykenevät myös vastaamaan niihin nopeammin ja täsmällisemmin. (Salovey & Mayer 1990, 191-193.) Kaikki tunnetaidot perustuvat jossain määrin itsereflektoinnille, eli omien tunteiden tunnistamiselle, sekä taidolle tunnistaa muiden henkilöiden kokemia tunteita (Salminen 2015, 96-100).

Tunteiden tunnistaminen on pohja sosiaalisille taidoille, sosiaaliselle kanssakäymiselle ja vuorovaikutukselle (Drigas & Papoutsis 2001, 6). Maailman talousfoorumi määrittelee tunneälyn taidoksi olla tietoinen muiden reaktioista sekä ymmärtää miksi he reagoivat niin kuin reagoivat (2016 Future of Jobs Report, 53). Tunteiden tunnistamiseen liittyy keskeisesti siis myös tunteiden ja niiden aiheuttamien reaktioiden ymmärtäminen. Ymmärtämällä tunnepitoisen käyttäytymisen vaikutukset käyttäytymistä pystytään paremmin sovittamaan kulloiseenkin tilanteeseen, mikä liittyy seuraavaksi esiteltäviin osa-alueisiin; tunteiden säätelyyn sekä tunteiden käyttämiseen. Esimerkiksi kun stressin tunteen onnistuu tunnistamaan, on mahdollista käyttää stressiä lieventäviä keinoja aivojen paremman toiminnan mahdollistamiseksi ja siten työsuorituksen parantamiseksi. Myös onnellisten ja motivoivien tunteiden tunnistamisesta on apua, sillä esimerkiksi haastavia työtilanteita kohdatessa voi olla tehokasta ensin yrittää päästä positiiviseen mielentilaan, ennen kuin alkaa ratkoa tehtävää. Positiiviseen mielentilaan on helpompi päästä kun on aiemmin tunnistanut tunteen ja sen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

3.2.2 Tunteiden säätely

Tunteiden säätelyyn kuuluu itsehallinta (Drigas & Papoutsis 2001; Goleman 1990; 1995; Goleman ym. 2001; Salminen 2015) ja omien tunteidensa säätely (Salovey & Mayer 1990). Itsehallintaan luetaan kuuluvaksi reaktioiden ja impulssien ja kontrollointi (Bar-On 2006) tunteiden kontrolloinnin (Drigas & Papoutsis 2001) ohella. Omien tunteiden säätelyllä voidaan pyrkiä motivoimaan itseä (Goleman 1990; Salovey & Mayer 1990) sekä vaikuttamaan omaan toimintaan eri tavoin.

Itsehallinnalla tarkoitetaan kykyä kontrolloida tunteitaan sekä tarvittaessa sulkea joitakin tunteita ulkopuolelle tai jäljittää niiden syitä (Goleman ym 2001, 49). Taitavalla itsehallinnalla voi myös vaikuttaa tunnetilojensa keston (Goleman 1998, 102), estää hallitsemattomia tunteenpurkauksia sekä auttaa kontrolloimaan mielihaluja (impulssi-kontrolli), jotka saattavat haitata määrätietoista tavoitteisiin pyrkimistä (Salminen 2015, 96). Itsehallinta ei kuitenkaan tarkoita tunteiden tukahduttamista, vaan niiden näyttämistä asianmukaisilla tavoilla tilanteeseen sopivasti. Kyky ajatella säilyy, kun ihminen pystyy hallitsemaan tunteitaan eikä antaudu niiden valtaan. (Goleman 1998, 102-103.)

Tunteet ja mielentilat voivat auttaa tehtävien priorisoinnissa suuntaamalla huomiotamme tiettyyn suuntaan (Mayer & Salovey 1993, 437), ja itsehallintaan liittyykin myös omien tunteiden säätely. Tunteiden säätelyllä voidaan vaikuttaa suorituskyykyyn, tuottavaan tulokseen ja tehokkaaseen yrittämiseen (Goleman 1995, 95). Tunteet voivat auttaa suuntaamaan huomiota tärkeimpiin ja akuuteimpiin ongelmiin, ja erityisesti positiiviset tunteet voivat vauhdittaa luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä (Salovey & Mayer 1990, 198-199). Tunteiden hallinta on tärkeä ominaisuus, sillä jotkin tunteet, kuten huolestuneisuus, stressi ja pelko estävät meitä ajattelemasta järkevästi ja saatamme epäonnistua käsillä olevassa tehtävässämme. Stressihormoni kortisolin runsas erityis esimerkiksi estää aivoja toimimasta kunnolla, jolloin muistaminen, suunnittelukyky ja luova ajattelu vaikeutuvat. (Goleman 1995, 79-83; Goleman & Boyatzis 2008, 6.)

Tunteet ovat lyhytkestoisempia ja intensiivisempiä kuin niille läheinen käsite mieliala. Tunneälykkäiden ihmisten on kuitenkin yhtä helppo hallita myös mielialaansa kuin tunteitaan. (Salovey & Mayer 1990, 186, 196). Ihmiset pyrkivät luonnostaan pitämään yllä positiivista mielentilaa ja käyttävät erilaisia keinoja sen saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi. Ihmiselle on luonnollista muokata käyttäytymistään sellaiseksi, jonka avulla hän pääsee haluamaansa tunnetilaan. Positiiviseen tunnetilaan voidaan pyrkiä esimerkiksi toteuttamalla altruistista käytöstä. (Salovey & Mayer 1990, 196-197.)

Erityisesti vihan ja muiden negatiivisten tunteiden hallinta ja niiden kääntäminen toisellaiksi vaikuttaa merkittävästi käyttäytymiseen, samoin kuin taito virittäytyä ja pitää yllä positiivista mielentilaa (Goleman 1995, 56-58). Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat pitää negatiiviset tunteet mahdollisimman lyhytkestoisina ja pitää pidempään yllä miel-

lyttävää oloa (Salovey & Mayer 1990, 197). Kuitenkin Ciarrochi ym. (2000, 557-558) totesivat, että tunneälykkäät ihmiset ylläpitivät positiivista mielentilaansa pidempään, kuin tunneälyltään heikommat, mutta eivät käyttäneet tunteiden hallintaa keinona korjata negatiivista mielentilaa. Yksi selitys haluttomuudelle korjata huonoa mielialaa voi heidän mukaansa olla se, että negatiivisten ajatusten ja huonotuulisuuden välttäminen estävät tunnistamasta tilanteen syntyyn vaikuttaneita tekijöitä.

3.2.3 Tunteiden käyttäminen

Tunteiden käyttämisestä puhutaan silloin, kun tunteiden säätely kohdistuu muihin kuin itseen. Tunteiden käyttämisessä tunneälyn osa-alueena keskeistä on tarkoitushakuisuus ja tunteiden käyttäminen jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Tunteiden käyttämisen ulottuvuudet ovat tunteilla ja tunteisiin vaikuttaminen (tunteiden säätely muissa) (Goleman & Boyatzis 2008; Salovey & Mayer 1990; Salminen 2015), sekä tunteiden ilmaiseminen (Drigas & Papoutsi 2001; Mayer & Salovey in Mayer ym. 1999; Salovey & Mayer 1990; Salminen 2015).

Tunteiden ilmaiseminen on keskeisessä osassa tunteiden käyttämisen taitoa sikäli, että voi olla vaikea vaikuttaa toisten tunteisiin jos ei ensin kykene ilmaisemaan omia tunteitaan. Tunteiden käyttäminen tavoitteellisesti jonkin asian edistämiseksi tai oman viestin vaikuttavuuden lisäämiseksi edellyttää tunteiden tunnistamista, niiden vaikutusten ymmärtämistä sekä tunteiden säätelykykyä. Tunteita voidaan hyödyntää jonkin asian saavuttamiseksi (Drigas & Papoutsi 2001), muiden inspiroimiseksi ja kehittämiseksi (Goleman & Boyatzis 2008) tai itsen tai muiden motivoimiseksi (Goleman 1998). Hyvän olon tunteen saavuttaminen tai sen aiheuttaminen jollekulle muulle voi olla riittävä motivaatio jonkin tehtävän suorittamiseksi.

Tunteet ovat tarttuvia ja vaikuttavat muun muassa ryhmien käyttäytymiseen (Barsade 2002). Vastaanottajan tai vaikutettavien henkilöiden tunteisiin vetoaminen saattaa avata paremmat mahdollisuudet suostutteluun kuin pelkkien järkisyiden esittäminen (Goleman 1998, 1199-204). Taitavat vaikuttajat ja puhujat kykenevätkin kontrolloimaan vastaanottajiensa tunnetiloja ja ohjaamaan niitä haluamaansa suuntaan. (Goleman 1995, 114-117). Tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen myös ilman sanallisia viestejä johtuen biologiastamme; peilisolut aivoissamme simuloivat näkemäämme ja kuulemaamme, ja eläydymme toisten tuntemuksiin. Tätä kutsutaan myös liike-empatiaksi. (Goleman &

Boyatzis 2008; Kinnarinen 2005.) Erityisesti positiivisten tunteiden nopea leviäminen voi kasvattaa työntekijöiden työtehoa sekä yhteistyöhalukkuutta (Goleman 1998, 194-197), kun taas negatiivisten tunteiden, kuten stressin ja jännittyneisyyden, leviäminen haittaa ryhmän työskentelyä (Goleman & Boyatzis 2008, 6). Suurin osa ihmisistä pyrkii säätelämään omia ja muiden tunteita, mutta tunneälykkyyttä omaavat ihmiset tekevät sitä saavuttaakseen tiettyjä päämääriä (Salovey & Mayer 1990, 198).

Kyvyltä ilmaista tunteita on merkitystä, kun halutaan vaikuttaa muihin ihmisiin. Ryhmässä se, joka on kaikista kyvykkäin ilmaisemaan omia tunteitaan, kykenee välittämään tunnettaan muille ryhmän jäsenille (Bartel & Saavedra 2000). Esimerkiksi johtajille on ratkaisevaa olla optimistinen, aito, energinen, ja ilmaista nämä tunteet, jotta alaisetkin voisivat kokea niitä (Goleman ym. 2001, 44). On kuitenkin myös muistettava resonanssi; tunteiden on oltava realiteetteihin, organisaatioympäristöön, muihin ihmisiin ja tilanteeseen sopivia (Goleman ym. 2001, 49-51). Iloisuus ja riemu eivät ehkä ole oikeanlaisia tunteita näyttää esimerkiksi vaikeiden säästöpäätösten tai henkilöstön irtisanomisten aikana. Tällaisissa tilanteissa myös edellä esitettyyn itsehallintaan on kiinnitettävä huomiota, sillä harva haluaa tahattomasti välittää tilanteisiin epäsopivia tunteita muille ihmisille. Esimerkiksi haastavassa ongelmanratkaisutilanteessa oman ärtymyksen, turhautumisen ja väsymyksen tunteet on kyettävä pitämään kurissa, jotta koko ryhmän työskentely ei vaarannu uhkaavan konfliktin edessä.

Tutkijat ovat todenneet, että viestin välittämisen tavalla on suurempi merkitys ja vaikutus vastaanottajille ja heidän tuntemuksiinsa, kuin viestin sisällöllä. Ikäväkin viesti on helppo hyväksyä ja ottaa vastaan, kun se esitetään oikealla tavalla, käyttäen hyväksi esimerkiksi optimismia ja toivoa. (Dasborough 2006; Goleman ym. 2001, 49.) Tunneälykäs henkilö pystyy käyttämään hyväkseen kykyä säädellä omia ja muiden tunteita luoviakseen tehokkaasti erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Tunneälykkäät ihmiset saavat ihmiset ympärillään tuntemaan olonsa hyväksi. Tunteiden ilmaiseminen on tärkeä sosiaalinen taito, mutta ympäristö määrittää usein säännöt ja periaatteet sille, mitkä tunteet ovat hyväksyttäviä ilmaista ja mitkä eivät. Tunneälyltään taitava ihminen osaa minimoida tunteiden näyttämisen, liioitella reaktiotaan tai näyttää päinvastaista tunnetta kuin tuntee oikeissa tilanteissa oikeaan aikaan. Näyttämillämme tunteilla on vaikutusta myös toisten ihmisten tunnereaktioihin. (Goleman 1995, 112-115.)

3.2.4 Empatia

Empatia nostettiin omaksi tunneälyn osa-alueekseen, sillä se on iso kokonaisuus ja määritetty tunneälyn yhtenä elementtinä useissa määritelmässä (Bar-On 2006; Drigas & Papoutsi 2001; Goleman 1990; 1995; Goleman & Boyatzis 2008; Salovey & Mayer 1990). Empatia pohjautuu muuhun tunneälyyn (Mayer, Caruso & Salovey 1999, 288), kuten itsetuntemukseen ja itsehallintaan (Drigas & Papoutsi 2018,7; Goleman 1998, 161) ja on myös yhteydessä toisten tunteiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen sekä sosiaaliin taitoihin. Empatian ja itsehallinnan taidot ovat avain ihmissuhteiden käsittelyyn ja loistamiseen sosiaalisissa tilanteissa. Liika empatian tunteminen voi kuitenkin aiheuttaa niin sanottua empatia-ahdistusta. Kyky itsehallintaan ja omien tunteidensa säätelyyn on tärkeässä osassa tällaisen ahdistuksen välttämässä. (Goleman 1998, 171.)

Saloveyn ja Mayerin (1990, 194) mukaan empatia on ihmisen kykyä ymmärtää toisen tunteet ja kokea niitä itse. Se on kykyä asettua toisen asemaan ja ymmärtää häntä (Drigas & Papoutsi 2018, 7). Empatian tunteminen on tunneälyn kulmakiviä ja keskeinen tunneälykkään käyttäytymisen piirre (Mayer & Salovey 1993, 438). Empatia on kykyä tunnistaa ilman sanoja, miten muut tuntevat (Goleman 1995) heidän ilmeistään, eleistään, äänensävyistään ja niin edelleen (nonverbaalinen viestintä). Se perustuu siten erityisesti tunteiden tunnistamisen taidolle (Drigas & Papoutsi 2018, 7). Empatia rakentuu itsetuntemuksen varaan, sillä mitä tarkemmin tunnistamme omat tunteemme, sitä helpommin pystymme lukemaan myös toisten tunteita. Empatiolla on vaikutusta persoonamme siten, että empaattiset ihmiset koetaan useammin helposti lähestyttäväksi, suosittumiksi ja herkemiksi. (Goleman 1995, 96-97).

Työpaikalla tarvittavat sosiaaliset taidot perustuvat pitkälti empatiaan. Golemanin (1998, 164) mukaan empatiaan liittyvät seuraavat tunnetaidot: muiden ymmärtäminen, palvelualltius, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyväksikäyttö ja yhteisötuntuma. Kuunteleminen on viestinnässä ja sosiaalisissa suhteissa erityisen tärkeää (Goleman 1998, 167-168). Empatia yhdessä organisatorisen intuition kanssa on osa sosiaalista tietoisuutta, missä suhteessa taitavat eivät vain aisti toisten tunteita, vaan myös näyttävät, että välittävät. He kykenevät aistimaan hyvin esimerkiksi työyhteisön sisäistä politiikkaa. (Goleman ym. 2001, 49.) Työntekijöiden kouluttamisessa, kehittämisessä ja perehdytyksessä empatia on tärkeä tunneälyn osa-alue. Parhaat valmentajat ymmärtävät

ja kunnioittavat koulutettaviaan ja synnyttävät luottamusta ympärilleen ihmissuhteisiin. Empatian tunteminen auttaa esimerkiksi palautteenannossa. (Goleman 1998, 173-178.)

Empatia muodostaa pohjan altruisimmille eli epäitsekkyydelle. Koettu empatia vaikuttaa moraalisiin valintoihimme ja saa meidät siten auttamaan hädässä olevaa, kun pystymme samaistumaan uhrin tunteisiin (Goleman 1995, 104-106). Empatia auttaa pääsemään yhteisymmärrykseen muiden ihmisten kanssa, kun toisten tunnetilat onnistutaan havaitsemaan ja vastaamaan niihin (Goleman 1998, 161). Empatia ei kuitenkaan aina tarkoita myötätuntoista suostumista vastapuolen vaatimuksiin, vaan hänen kanssaan voidaan olla myös eri mieltä samalla, kun ymmärretään hänen tunteitaan (Goleman 1998, 215).

Empatiaa voi käyttää myös valheellisesti manipuloinnin välineenä. Teeskentely saateetaan kuitenkin havaita nopeastikin ja epärehellisyys paljastuu. Myös empatian puute tai sen hillitseminen voi vaikuttaa käyttäytymiseen, joskus tilanteeseen nähden suotuisalla, joskus negatiivisella tavalla. Johtajat voivat joskus joutua tekemään tiukkoja päätöksiä ja linjanvetoja työntekijöidensä kustannuksella, kun organisaation etu sitä vaatii. Silloin voi olla helpompi tukahduttaa myötätuntoaan, jotta päätökset on helpompi panna täytäntöön. (Goleman 1998, 168-170.)

3.2.5 Sosiaalinen äly

Sosiaaliset taidot (Drigas & Papoutsi 2001, 7; Goleman 1995) tai sosiaalinen / organisatorinen tietoisuus (Goleman ym. 2001; Goleman & Boyatzis 2008) ei ehkä sinänsä ole oma tunneälyn osa-alueensa, mutta se on taito, johon tunneälyllä on merkittävästi vaikutusta ja joka on siksi nostettu omaksi luokakseen. Erotuksena seuraavaksi käsiteltävistä työyhteisötaidoista, sekä johtuen tämän osa-alueen luonteesta käytetään siitä tunneälyn osa-alueena nimitystä sosiaalinen äly. Kun pystyy tunnistamaan toisten tunteita, säätelämään omia tunteitaan, vaikuttamaan muiden tunnetiloihin sekä asettumaan toisen asemaan, on hyvät mahdollisuudet kyetä toimimaan sosiaalisissa tilanteissa tarkoituksenmukaisella ja tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Sosiaaliset taidot perustuvat toisten tunteiden ja tarpeiden tunnistamiseen erilaisia tunnevihjeitä tulkitseamalla ja käyttäytymisen muokkaamiseen näiden tulkintojen avulla (Goleman & Boyatzis 2008, 5-7). Henkilö, jolla on matala tunneäly ei esimerkiksi kokouksessa välttämättä pysty aistimaan vakavaa tunnelmaa ja sen aiheuttajaa, ja saattaa siten tehdä tilanteesta entistä vaikeamman vitsikkyydellään. Tahdittomaksi koettu käytös on myös usein seurausta väärin

arvioituista ja tulkituista tunteista ja käytöksen vaikutuksista. Väärinymmärryksiä ja sosiaalisesti hankalia tilanteita aiheutuu kyvyttömyydestä tunnistaa oman toiminnan toisille aiheuttamia tunteita.

Sosiaalinen äly perustuu myös tunteiden käyttämiselle ja niiden avulla vaikuttamiselle. Golemanin ym. (2001) mukaan suhteiden hallinta koostuu kyvystä kommunikoida selvästi ja vakuuttavasti, ratkaista konflikteja ja rakentaa vahvoja henkilökohtaisia suhteita. Sosiaalinen äly ja sitä kuvastavat sosiaaliset taidot tunneälyn osa-alueena ovat opittavissa ja kehitettävissä olevia kykyjä ja taitoja (Goleman & Boyatzis 2008, 5-7), joskin ne ovat hyvin riippuvaisia muiden tunneälyn osa-alueiden hallinnasta. Sosiaalinen äly tunneälyn osa-alueena kuvastavaa neljän muun tunneälyn osa-alueen; tunteiden tunnistamisen, tunteiden säätelyn, tunteiden käyttämisen ja empatian soveltamiseen muiden ihmisten kanssa toimiessa. Sosiaalinen äly saattaa olla suurin ja ilmeisin linkki tunneälyn ja työyhteisötaitojen välillä. Sosiaalisen älyn voisi katsoa kuvastavan niin sanottua tilanetajua, kykyä toimia kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Taitava sosiaalisten tilanteiden tunnistaminen, analysointi ja käyttäytymisen sopeuttaminen ilmenee käytännössä ihmisten arjessa sosiaalisina taitoina.

3.3 Yhteenveto

”Tunneälykäs johtaja voi tarkastella tunnetilojaan itsetuntemuksen avulla, muuttaa niitä paremmiksi itsehallinnalla, ymmärtää niiden vaikutuksia empatialla ja käyttäytyä muiden tunnetiloja vahvistavalla tavalla suhteiden hallinnan avulla.”

- Goleman ym. 2001, 48.

Tämä lausahdus tiivistää tunneälyn kokonaisuuden varsin hyvin. Tunneälyn eri osa-alueita voi hallita erillään toisistaan, mutta vasta kaikkien menestyksekkäs soveltaminen ja niihin liittyvät taidot erottavat tunneälyltään lahjakkaat muista. Tunneäly voidaan määritellä tiivistetysti *taidoksi ymmärtää itseään ja muita ihmisiä, jotta heidän kanssaan voi toimia kussakin tilanteessa optimaalisella tavalla.* Tunneäly koostuu osa-alueista, joiden käytännön ilmentymiä ovat tunnetaidot. Tunnetaitojen avulla yksilö ilmentää ja pystyy käyttämään hyödyksi omaa tunneälyään.

Älykkyys pysyy jokseenkin samantasoisena elämän aikana, ja on siten nähtävissä yksilön ominaisuutena. Siten myös tunneäly on ihmisen ominaisuus, mutta sen käyttämiseen

liittyvät taidot, tunnetaidot ovat kehitettävissä olevia kykyjä. Kyse ei ole siitä, millaisella autolla ajaa, vaan siitä, kuinka sitä ajaa. Älykäs käyttäytyminen on paitsi rationaalista, merkityksellistä ja tarkoituksenmukaista, sillä on myös arvoa (Wechsler 1976, 136). Tunneälykkäästi käyttäytyvä ihminen ottaa huomioon toiminnan herättämät tunteet niin itsessä kuin muissa, toimii tämän informaation avulla kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla kohti tavoitetta, mutta samalla myös tuottaen arvoa prosessiin tai työyhteisöön. Toiminnan arvo voi ilmetä esimerkiksi parantuneena ilmapiirinä työyhteisössä. Taulukkoon 2 on koottu edellä esitetty näkemys tunneälyn kokonaisuudesta ja millä tavoin se tässä tutkimuksessa luokitellaan.

TUNNEÄLY	
Tunteiden tunnistaminen	Itsetuntemus Toisten ymmärtäminen
Tunteiden säätely	Itsehallinta Omien tunteiden säätely tavoitteellisesti
Tunteiden käyttäminen	Tunteiden ilmaiseminen Tunteisiin ja tunteilla vaikuttaminen
Empatia	Kyky asettua toisen asemaan
Sosiaalinen äly	Tilannetaju Tunneälyn osa-alueiden soveltaminen sosiaalisissa tilanteissa

Taulukko 2. Tunneälyn kokonaisuus tämän tutkimuksen mukaan

4 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Tutkijat ovat jo varsin hyvin päässeet selvyyteen siitä, mitä tunneäly on, mistä elementeistä se koostuu ja mitä se merkitsee ihmisen käyttäytymisen kannalta. Työyhteisötaitojen osalta asia on toisin. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole selkeästi muotoutunutta käsitystä siitä, mitä työyhteisötaidot ovat, miten niitä tulisi tutkia ja onko käsitettä järkevää määritellä teoreettiseksi kokonaisuudeksi. Tässä luvussa on ensin pyritty pohtimaan työyhteisötaitojen tutkimuksen käsitteellistä problematiikkaa sekä toiseksi selkiyttämään ja jäsentämään siihen liittyvää tutkimusta. Lopuksi tarkastellaan uudelleenkategorioiden perusteella jokaista työyhteisötaitojen osa-aluetta vielä hieman erikseen.

4.1 Käsitteellinen problematiikka

Työyhteisötaitoja käsitellessä tuli jo tutkimuksen alussa selväksi aiheen käsitteellinen problematiikka. Työyhteisötaidot -käsitettä on käytetty vielä varsin vähän, osin eri, osin samaa asiaa tarkoittavana kuin alaidot -käsite. Englanninkielinen käsite ”organizational citizenship behavior”, joka on suomennettu sanalla organisaatiokansalaisuus, on käsitteellisesti lähellä työyhteisötaitoja. Tässä luvussa työyhteisötaitoja tarkastellaan näiden, sekä vielä muutaman muun lähikäsitteen avulla. Työyhteisötaitojen käsittely on monissa niistä kertovissa suomalaisissa kirjoituksissa ollut varsin jäsentymätöntä ja hakenut suuntaansa. Suomalaisessa kirjallisuudessa niitä ei ole ehkä käsitelty niinkään tiiviinä teoreettisena käsitteenä, vaan laajana kokoelmana työssä tarvittavia erilaisia taitoja (esim. Mönkkönen & Roos 2010; Salminen 2015).

Tarkastelun aluksi on syytä lähestyä käsitettä englanninkielisen tutkimuksen kautta. Työyhteisötaitojen lähimpänä englanninkielisenä vastineena on pidetty käsitettä Organizational Citizenship Behavior(s) (OCB), joka on suomeksi käännetty sanaksi organisaatiokansalaisuus. Tästä suomenkielisestä käsitteestä on kuitenkin pudonnut pois sana käyttäytyminen, behavior, joka viittaa organisaatiokansalaisuuden mukaiseen käyttäytymiseen, organisaatiokansalaisuuden toteuttamiseen tai ilmentämiseen. Tätä tutkimusta lukiessa on siis pidettävä mielessä, että organisaatiokansalaisuudella viitataan nimenomaan käyttäytymismalleihin ja toimintatapoihin, joita ihmiset toteuttavat työskentelyorganisaatioissaan. Työyhteisötaidot, organisaatiokansalaisuus ja alaidot tarkoittanevat likimain samaa asiaa, mutta niiden käytöstä ja sisällöistä ei ole havaittavissa täyttä yksimielisyyttä (Puusa ym. 2000). Myös englanninkielisessä tutkimuksessa on nähtävissä sama ongelma; käsitteitä käytetään ristiin ja ne saattavat tarkoittaa vähän eri

asioita eri tutkijoille (LePine ym. 2002; Podsakoff ym., 2000). Organisaatiokansalaisuuden rinnastettuja käsitteitä ovat mm. prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen (prosocial organizational behavior), roolin ylittävä käyttäytyminen (extra-role behavior), kontekstuaalinen suoriutuminen (contextual performance) ja organisatorinen spontaanisuus (organizational spontaneity). Näitä käsitteitä tarkastellaan seuraavaksi lähemmin ja käytetään tutkimuksen lähdekirjallisuutena.

Organisaatiokansalaisuutta on tutkinut muun muassa Dennis W. Organ. Hänen alkuperäinen käsityksensä (1988, tekstissä Organ 1997) organisaatiokansalaisuudesta oli, että se on roolin ja työn määritellyt rajat ylittävää toimintaa, joka on organisaation virallisen palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella. Tällainen käyttäytyminen on valinnaista ja kokonaisuudessaan edistää organisaation tehokasta toimimista. Se, mikä määritellään työtehtäviin kuuluvaksi (in-role) ja niiden lisäksi tehdyksi (extra-role) toimeksi voi kuitenkin vaihdella työsuhteesta, työpaikasta ja ihmisestä toiseen, jolloin tällaista toimintaa on vaikea yksiselitteisesti määrittellä. Organisaatiokansalaisuutta on siis hankala vahvistaa sanktioiden uhalla tai palkita yksilöllisillä kannustimilla, sillä sitä on vaikeaa mitata ja se usein vaikuttaa positiivisesti muiden kuin itse toteuttajan suoritukseen. (Smith, Organ & Near 1983, 654.) Organin käsitys organisaatiokansalaisuuden sisällöstä näyttäisi vaikuttaneen voimakkaasti myös muiden tutkijoiden näkemyksiin. Organisaatiokansalaisuuteen kuuluvat Organin mukaan epäitsekkäisyys (altruism), huomaavaisuus (courtesy), tunnollisuus (conscientiousness/compliance), osallistuminen ja kiinnostus organisaation asioihin (civic virtue), reiluus ja rehtiys (sportsmanship) (Organ 1988), rauhan ylläpitäminen (peacekeeping) sekä kannustaminen (cheerleading) (Organ 1990). (suomennokset Puusa ym 2010.)

Organ (1997) kuitenkin määritteli organisaatiokansalaisuuden käsitteensä uudelleen joitakin vuosia myöhemmin. Hänen mukaansa toiminta roolin tai työtehtävän virallisen kuvauksen lisäksi on hankalaa nykypäivän muuttuneessa työelämässä. Roolin sisältö riippuu määrittelijästä, ja yhä useammin työtehtävät eivät ole tarkoin rajattuja vaan työnkuvaan kuuluu se, mitä organisaatiossa kulloinkin tarvitsee organisaation hyväksi tehdä. Hän myös totesi, että tutkimusten perusteella on aihetta epäillä, että organisaatiokansalaisuuden mukainen käyttäytyminen ei johda sen suurempiin palkkioihin kuin pelkkä oman työnsä tekeminen. Hän rinnasti käsitteen Bormanin ja Motowidlon *kon-*

tekstuaaliseen suoriutumiseen (contextual performanec) tarkoittaen sillä toimintaa, joka tukee organisaation sosiaalista ja psykologista ilmapiiriä siten, että ilmapiiri edesauttaa tehtävässä suoriutumista (Organ 1997, 95). Organisaatiokansalaisuus oli Organin mielestä kuitenkin edelleen hyvä nimitys tällaiselle toiminnalle, joskin sen sisältö oli määriteltävä uudelleen ja selvennettävä, mitä sillä tarkoitetaan. (Organ 1997, 91, 95.) Tämä organisaatiokansalaisuuden uusi määritelmä tarkoittaa siis käytännössä samaa, kuin kontekstuaalinen suoriutuminen (Motowidlo 2000, 117; Organ 1997). Motowidlon (2000, 117) mukaan kaikki aiheesta kirjoittavat tutkijat eivät ole huomanneet Organin uudelleenmäärittelyä tai ole siitä samaa mieltä. Motowidlon mukaan organisaatiokansalaisuus on määritelty täten kahdella vaihtoehtoisella tavalla, ja hän peräänkuuluttaa käsitteen käyttäjiltä selkiytystä siitä, kumpaa lähestymistapaa käytetään sekä perustelemaan valintansa.

Kontekstuaalinen suoriutuminen liittyy käsitteisiin työssä suoriutuminen ja tehtäväsuoriutuminen. Motowidlo, Borman ja Schmit (1997) erottavat *työssä suoriutumisen* (job performance) kaksi ulottuvuutta. *Tehtäväsuoriutuminen* (task performance) tarkoittaa raakamateriaalin muuntamista tuotteiksi ja palveluiksi tai teknisen järjestelmän, kuten jakelun, suunnittelun ja tukifunktioiden ylläpitoa. (Motowidlo ym. 1997, 75.) Tämä työssä suoriutumisen osa on usein se, joka ilmenee virallisessa työtehtävän kuvauksessa (Motowidlo 2000, 116). *Kontekstuaalinen suoriutuminen* (contextual performance) taas on toimintaa, joka parantaa organisaation sosiaalista ja psykologista ympäristöä, verkostoa ja ilmapiiriä, jossa organisaation tekniset prosessit toimivat. Kontekstuaaliset taidot ilmentävät kontekstuaaliseen suoriutumiseen liittyviä toimintatapoja joihin sisältyvät yhteistyö, muiden auttaminen, vapaaehtoiset tehtävät jotka eivät virallisesti kuulu työtehtäviin, oman työn tekeminen hyvin, sekä organisaation pelisääntöjen noudattaminen, vaikka se olisi hankalaa omalta kannalta. (Motowidlo 2000, 116-117; Motowidlo, Borman & Schmit 1997, 75-76.) Organ ja Motowidlo kollegoineen liikkuvat saman aiheen ympärillä, vaikka ovatkin kutsuneet sitä eri nimillä ja kuvanneet hieman erilaisella sisällöllä. Määritelmässä on kuitenkin paljon samaa, kuten he myös itse ovat todenneet.

Motowidlo (2000, 116-117) kuitenkin muistuttaa, että kontekstuaalisen suoriutumisen ja organisaatiokansalaisuuden käsitteillä on eri alkuperä ja ne on kehitetty alun perin vastaamaan eri kysymyksiin. Kontekstuaalinen suoriutuminen käsitetään tehtäväsuoriutu-

misen ohella työssä suoriutumisen toiseksi ulottuvuudeksi, ja se kehitettiin alun perin kuvaamaan niitä käyttäytymisiä, jotka yleensä jätetään huomiotta työntekijöiden valintaprosessissa, mutta jotka vaikuttavat organisaation ydintoiminnan tukemiseen. Organisaatiokansalaisuuden alkuperäinen idea taas oli hahmottaa sellaisia käyttäytymismalleja, jotka johtuvat työtyytyväisyydestä ja joita esimiehet halusivat alaiensa toteuttavan, mutta mitä eivät voineet alaisiltaan vaatia. Rehnback ja Keskinen (2005) lähestyivät aihetta jälkimmäisestä näkökulmasta kysyessään kunta-alan esimiehiltä, millaisia odotuksia ja toiveita heillä on työntekijöidensä alaitaitojen suhteen. Esiin nousivat vuorovaikutus suhteessa esimieheen sekä työyhteisöön, yhteisöllisyys, oman työnsä tekeminen hyvin sekä aktiivisuus ja kehittymishaluisuus. Tutkimus tarjoaa siis varovaista empiiristä tukea organisaatiokansalaisuuden ja kontekstuaalisen suoriutumisen määrittelmille. Kaikissa toistuvia teemoja ovat mm. yhteistyö, aktiivisuus ja oman työn tekeminen hyvin.

Myös Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) lähestyvät organisaatiokansalaisuutta muokailleen Grahamin (1991) tekemää erottelua, jonka mukaan organisaatiokansalaisuuteen on kaksi lähestymistapaa. Ensimmäisessä, jopa perinteisessä lähestymistavassa organisaatiokansalaisuus eroaa työssä suoriutumisesta siten, että se on virallisen työn ylittävää toimintaa organisaation hyväksi. Brief & Motowidlo (1986) käyttävät tästä näkökulmasta termiä *prosoiaalinen organisaatiokäyttäytyminen* (*prosocial organizational behaviors*) kuvaamaan sellaisia sosiaalisia toimintoja, jotka ovat joko roolisidonnaisia tai roolin ylittäviä ja jotka vaikuttavat organisaation toiminnallisuuteen. Tämä perinteinen, roolimäärittelyihin perustuva lähestymistapa on Van Dynen ym. (1994) mukaan kuitenkin hankala, sillä tutkijoiden on silloin määriteltävä, mikä kuuluu normaaliin työrooliin ja mikä on sen ulkopuolella. Nämä määrittelyt lisäksi eroavat toisistaan riippuen työntekijästä, työstä, organisaatiosta ja muista olosuhteista sekä muuttuvat ajan kuluessa. Pohdinta on samaa, jota Organ (1997) käsitteli omassa kirjoituksessaan organisaatiokansalaisuuden uudelleenmäärittelystä.

Van Dynen ym. (1994) mukaan organisaatiokansalaisuutta tulisikin ensimmäisen lähestymistavan ongelmallisuuden vuoksi lähestyä filosofian ja politiikan tutkimuksen käsitteestä *kaupunkikansalaisuus* (*civic citizenship*) käsin. Tällöin kansalaisuus tarkoittaa kaikkea yhteisöön positiivisesti liittyvää toimintaa sekä aktiivista ja vastuullista osallis-

tumista yhteisön toimintaan. Käsite koostuu silloin kolmesta osa-alueesta. Ensiksi kuuliaisuus sisältää organisaation sääntöjen hyväksymisen ja noudattamisen, työnkuvaukset ja henkilöstöpolitiikan. Toiseksi lojaalius sisältää organisaatiuskollisuuden sekä organisaatioon samaistumisen, organisaation puolustamisen, sen maineen ylläpitämisen sekä yhteistyössä toimimisen organisaation hyväksi. Kolmanneksi osallistuminen tarkoittaa organisaation asioista kiinnostumista ja niistä ajan tasalla pysymistä sekä osallistumista ylimääräisiin kokouksiin ja niissä mielipiteiden ja tietojen jakamista. (Van Dyne ym. 1994, 766-767.)

Kaupunkikansalaisuuden näkökulmaa hyödyntää myös Katz (1964, 8), jonka mukaan organisaatiossa on joskus oltava valmis tekemään enemmän kuin mitä virallinen työnkuva erittelee. Hänen mukaansa organisaatiossa tarvitaan kolmenlaista käyttäytymistyyppiä organisaation tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Ensinnäkin organisaation on kyettävä houkuttelemaan ihmisiä sisään ja pitämään heidät siellä. Toiseksi jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan hänelle osoitettujen tehtävien tekemistä. Kolmanneksi organisaation jäsenten on toteutettava ”innovatiivista ja spontaania käyttäytymistä”, joka on ”velvollisuudet ylittävää” (beyond the call of duty) toimintaa organisaation hyväksi. Tämä kolmas Katzin käyttäytymistyyppi edustaa niin sanottua *roolin ylittävää käyttäytymistä (extra-role behavior)*, joka sekin on rinnastettu organisaatiokansalaisuuden käsitteeseen ja etenkin sen varhaisimpiin määritelmiin.

Suomenkielisessä tutkimuksessa tätä aihetta on käsitelty nimillä alaitaidot ja työyhteisötaidot. Keskinen (2005, 25-33) määrittelee alaitaitojen koostuvan mm. vastuusta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta, sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, sekä motivoituneisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta. Alaitaito käsitteenä kuitenkin tarkoittaa intuitiivisesti monelle työntekijälle alamaisuutta, suhdetta esimieheen, tottelevaisuutta ja ”kiltisti työnsä tekemistä” (Keskinen 2005, 34-35; Puusa ym. 2011, 101). Keskinen (2005, 45) kiertää alainen-sanana negatiivisen latauksen määrittelemällä alaisen henkilöksi, joka toimii työntekijän roolissa organisaatiossa. Kuitenkin, ei vain pelkästään käsitteen negatiivisten konnotaatioiden johdosta, vaan myös sisällöllisesti hedelmällisempi käsite suomen kielessä tähän aiheeseen voisi olla työyhteisötaidot, jota tässä tutkimuksessa käytetään.

Siinä missä alaistaidot vaikuttaa viittaavan työntekijän taitoihin lähinnä suhteessa esimieheen ja johtamiseen, taitoon olla hyvä alainen (Puusa ym. 2010), työyhteisötaidot sisältää myös horisontaalisen työntekijöiden välisen ulottuvuuden, sekä suhtautumisen itse työhön ja organisaatioon (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 163; Puusa ym. 2010). Työyhteisötaidot viittaa sosiaaliseen ilmiöön, ihmisten välisten suhteiden toteutumiseen ja yhteisölliseen dynamiikkaan (Puusa ym. 2010). Alaistaidot eivät korosta suhteita yhtä paljon, joskin käsitteitä käytetään varsin samankaltaisesti. Esimerkiksi Rehnback ja Keskinen (2005) käsittävät alaistaidot kahdella tavalla: mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin ja toisaalta millä keinoilla työntekijä voi edistää sitä, että työt tulevat tehdyksi ajallaan ja laadukkaasti. Jakamalla käsitteen näin, he kiinnittävät huomiota alaistaitojen yksilönäkökulmaan (mitä työntekijä voi itse tehdä) ja yhteisönäkökulmaan (miten työntekijä voi toiminnallaan vaikuttaa yhteisön toimintaan), jolloin lähestytään työyhteisötaitojen käsitettä. Työyhteisötaidot laajempaan käsitteeseen viittaavat toimintaan, jota kuka tahansa organisaation jäsen toteuttaa suhteessa ylempiinsä, alempiinsa sekä vertaisiinsa. Ne ovat kyvykkyyksiä, jotka yleisesti ottaen sujuvoittavat työtä (Karhapää ym. 2015, 170).

Salminen (2015) käyttää termiä työelämätaidot kuvaamaan niitä yleisiä taitoja, joita työntekijät tarvitsevat oman osaamisensa hyödyntämiseen, työelämässä menestyksellä toimimiseen sekä kilpailukykyisyytensä säilyttämiseen työmarkkinoilla. Työyhteisötaidot ovat hänen mukaansa (2015, 134-175) tärkeä osa työelämätaitoja ja kuvaavat tarkemmin konkreettisia toimia työelämätaitojen ilmentämiseen. Yleisiä työelämätaitoja ovat hänen mukaansa ammattimainen suhtautuminen omaan työhön, itsensä johtaminen, oman toimialan ja sen kehityksen tunteminen, ongelmanratkaisutaidot, tietotekniikkataidot, muutostaidot, kiireen hallinta, tunnetaidot, ammattimainen suhtautuminen omaan esimieheen sekä omasta työkyvystä huolehtiminen. Työelämätaidot vaikuttaisivat kuitenkin tarkoittavan ennemminkin laajasti niitä taitoja, joita työntekijä tarvitsee toteuttaakseen työntekijälle laissa asetetut minimivaatimukset, oman työnsä hoitamisen vastuullisesti, ammattimaisesti ja työnantajaa kunnioittaen sekä oman työelämässä käyttäytymisen osaamista. Sosiaaliset taidot ja muiden huomioiminen jäävät tässä määrittelyssä vähemmälle, samoin kuin sen ympäristön merkitys, missä toimitaan. Työelämätaidot tällaisenaan ovat yleismaailmallisempia ja kuvaavat siten työelämässä menestymisen ja työuralla etenemisen kannalta merkittävää osaamista. Työyhteisötaitoja tulisi tarkastella

aina suhteessa siihen työhön ja työyhteisöön, jossa niitä käytetään (Mönkkönen & Roos 2010, 266).

Organisaatiokansalaisuus, kontekstuaalinen suoriutuminen, prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen, alaistaidot ja työyhteisötaidot käsittelevät kaikki samaa aihetta, sisältävät samoja ulottuvuuksia ja pyrkivät vastaamaan pohjimmiltaan samankaltaisiin kysymyksiin: kuinka organisaatioiden jäsenten tulisi toimia, jotta he suoriutuvat omista tehtävästään hyvin, edistävät hyvää ja sujuvaa työyhteisönsä toimintaa sekä auttavat organisaatiotaan tulokselliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Tässä tutkimuksessa näistä käyttäytymisen tavoista käytetään yhteisesti nimitystä työyhteisötaidot. Kun myöhemmin puhutaan työyhteisötaitoihin vaikuttavista tekijöistä, näitä seikkoja esiin tuoneisiin tutkimuksiin viitataan sillä nimityksellä, jota tutkijat itse ovat käyttäneet. Esimerkiksi kun viitataan motivaation merkitykseen kontekstuaalisessa suoriutumisessa, tarkoitetaan sillä samalla myös motivaation merkitystä työyhteisötaitojen toteuttamisessa. Taulukossa 3 on koottuna edellä käsitellyt eri tutkijoiden käsitykset näistä taidoista. Seuraavaksi avataan tarkemmin työyhteisötaitojen sisältöä, esitellään kirjallisuuskatsauksen perusteella tehty kategorisointi työyhteisötaitojen osa-alueista, sekä tarkastellaan näitä kategorioita hieman lähemmin.

<i>Borman, Motowidlo & Schmit 1997. Contextual performance</i>	Yhteistyö ja auttaminen, organisaation sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen, organisaation tavoitteiden kannattaminen, tukeminen ja puolustaminen, innostuksen säilyttäminen, vapaaehtoisten tehtävien tekeminen
<i>Brief & Motowidlo 1986. Pro-social Organizational Behaviors</i>	Työtovereiden auttaminen, armollisuus, asiakkaiden auttaminen ja palvelu tarpeiden mukaisesti, organisaation arvojen, toimintatapojen ja sääntöjen noudattaminen, kehitysehdotusten tekeminen, sopimattomien toimintatapojen vastustaminen, vapaaehtoisuus, panostus työhön, pysyminen organisaatiossa, organisaation edustaminen suotuisasti
<i>Karhapää ym. 2015. Työyhteisötaitot</i>	Ymmärrys omasta työroolista (merkitys organisaatiolle), moniammatillinen yhteistyö (oppiminen ja keskustelu), vuorovaikutusosaaminen (sosiaaliset kyvyt, empatia, vastavuoroisuus) ja prosessiosaaminen.
<i>Katz 1964. Roolin ylittävä toiminta ("beyond the call of duty")</i>	(Arjen) yhteistyö, suojeleminen, rakentavat ideat, itsensä kehittäminen, suosiollinen asenne organisaatiota kohtaan
<i>Keskinen 2005. Alaistaidot</i>	Vastuu työtovereista ja työtavoitteiden saavuttaminen, organisaatioon sitoutuminen ja samaistuminen, sekä motivoituneisuus ja ammatillinen osaaminen
<i>Mönkkönen & Roos 2010. Työyhteisötaitot</i>	Työntekijä subjektina, muutoksen sietäminen, vuorovaikutusosaaminen, vastuu hyvästä esimies-alaisuudesta, työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen, yhteistyö, kannustaminen, oman osaamisen kehittäminen
<i>Organ 1988. Organizational Citizenship Behavior (LePine ym. 2002; Motowidlo 2000; Organ 1997; Podsakoff ym. 2000)</i>	Altruismi, tunnollisuus, urheiluhenkisyys, huomaavaisuus, osallistuminen ja aktiivisuus (aktiivinen kansalaisuus)

<i>Organ 1997. OCB as Contextual performance</i>	Auttaminen, huomaavaisuus, tunnollisuus
<i>Podsakoff ym. 2000</i>	Avuliaisuus, reiluus ja rehtiys, organisaatiokollisuus, tottelevaisuus/tunnollisuus, aloitekykyisyys, osallistuminen ja aktiivisuus, itsensä kehittäminen
<i>Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011. Alaistaidot</i>	Vastuullinen vaikuttaminen esimiehen tuella, kyky toimia työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä, työyhteisön toiminnan sujuvuuden ja jäsenten kanssakäymisen edistäminen
<i>Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011. Työyhteisötaidot</i>	Yksilön työkäyttäytyminen, yhteistyökyky, persoonalliset ominaisuudet toimia työyhteisön jäsenenä
<i>Rehnbäck & Keskinen 2005. Alaistaidot</i>	Suuntautuminen omaan työhön ja toimintaan, vuorovaikutus, sosiaalisuus ja työyhteisöön suuntautuminen, yhteisöllisyys ja solidaarisuus, suuntautuminen esimieheen, ammatillinen kasvu, puuttuminen ja puheeksi ottaminen
<i>Salminen 2015. Työyhteisötaidot</i>	Ammattimaisen vuorovaikutuksen taidot, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, ryhmä- ja tiimityötaidot, projekti- ja matrisityötaidot, kokous- ja neuvottelutaidot, verkostoitumistaidot, kulttuuritaidot
<i>Van Dyne, Graham & Dienesch 1994. Organizational Citizenship Behavior</i>	Kuuliaisuus/tottelevaisuus, lojaalius, sosiaalinen osallistuminen, organisaatiota haastava osallistuminen, toiminnallinen osallistuminen

Taulukko 3. Työyhteisötaidot aikaisemmassa tutkimuksessa

4.2 Työyhteisötaidot

On mahdollista, että organisaatiokansalaisuutta tai työyhteisötaitoja ei voida määritellä vakiintuneella tavalla, sillä ne muuttuvat organisaatioiden ja työyhteisöjen muuttuessa. (ks. Organ 1997, 96.) Yleispätevää määritelmää voi olla hankala tehdä, mutta tähän tutkimukseen on koottu yhdenlainen tapa järjestää käsitteen sisältöä. Tässä tutkimuksessa työyhteisötaidot käsitetään Organin myöhemmän, sekä Motowidlon kontekstuaalisen suoriutumisen mukaisiksi käyttäytymistavoiksi, jotka vaikuttavat työyhteisön ja sitä

kautta koko organisaation sujuvaan ja tehokkaaseen toimintaan. Työyhteisötaidot kuvaavat sellaisia käyttäytymistapoja työpaikalla, joilla on vaikutusta ja merkitystä yksilön työssä suoriutumiseen, työyhteisön jokapäiväisen toiminnan ja yhteistyön sujuvuuteen sekä organisaation tulokselliseen toimintaan. Työyhteisötaitojen voidaan katsoa perustuvan pitkälti organisaatiokansalaisuuden idealle. Organisaatiokansalaisuuden voisi tavallaan ajatella myös olevan on asenne, jonka mukaan organisaatiossa ja työyhteisössä toimitaan, ja tätä asennetta ilmentävää käyttäytymistä voidaan kutsua työyhteisötaidoiksi (LePine ym. 2002, 54; Motowidlo 2000). Taidoiksi sitä kutsutaan siksi, että ihmiset eroavat kyvyiltään, valmiuksiltaan sekä halultaan toteuttaa tällaista käyttäytymistä.

Työyhteisötaidot ilmenevät yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Rehnäckin ja Keskinen (2005) mukaan alaistaidot kohdistuvat kolmeen tahoon; itseen, kollegoihin sekä esimieheen. Briefin ja Motowidlon (1986, 711) tarkoituksellisen laajan prososiaalisen organisaatiokäyttäytymisen määritelmän mukaan ”prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen on organisaation jäsenen toimintaa, joka suuntautuu yksilöön, ryhmään tai organisaatioon, jonka kanssa toimija on vuorovaikutuksessa omassa roolissaan ja joka tähtää sen yksilön, ryhmän tai organisaation hyvinvointiin, johon toiminta kohdistuu”. Organisaatiokansalaisuuden hengessä suoritettava toiminta voidaan siis nähdä suuntautuvan toisaalta yksilöihin, toisaalta organisaatioon (Organ 1997, 94-95; Podsakoff ym. 2009, 124). Yksilöön kohdistuva organisaatiokansalaisuutta ilmentävä käyttäytyminen (OCB-I) on ytimeltään toisten auttamista, huomaavaisuutta ja kohteliaisuutta heitä kohtaan sekä ristiriitojen ennaltaehkäisyä. Organisaatioon tai yksikköön kohdistuva käyttäytyminen (OCB-O) taas sisältää osallistumisen, täsmällisyyden, organisaation resursien säilyttämisen sekä ajankäytön työssä. Tämä jaottelu kahteen ei kuitenkaan ota suoraan huomioon työyhteisötaitojen toteuttajaan itseensä kohdistuvia toimia, kuten Mönkösen ja Roosin (2010, 212) osaamisen jaottelussa substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Ensimmäinen osaaminen kohdistuu yksilön itseen, kun taas kaksi jälkimmäistä suuntautuvat muihin. Jaottelu yksilöön ja organisaatioon/yksikköön kohdistuvaan organisaatiokäyttäytymiseen ei tunnu kovin selkeältä, sillä esimerkiksi yksikköön kohdistuvat toimet, kuten osallistuminen palaveriihin kohdistuu samalla myös yksilöihin, sillä se voidaan käsittää samalla myös osaksi työtoverien huomioimista ja heidän työnsä arvostamista, mikä suoraan olisi yksilöön kohdistuvaa.

Kun taulukossa 3 näkyvät tutkijoiden käsitykset työyhteisötaitojen sisällöistä oli koottu, ne jäsennettiin uudelleen. Kaikki eri nimitykset; organisaatiokansalaisuus, kontekstuaaliset taidot, prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen, roolin ylittävä käyttäytyminen, työyhteisötaidot ja alataidot käsitettiin kuvaamaan samoja taitoja, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan työyhteisötaidoiksi. Jokainen eri tutkijoiden määrittelemä ulottuvuus erotettiin omakseen ja yhdistelemällä ensin samoiksi nimetyt ulottuvuudet ja toiseksi samaa tarkoittavat, mutta eri nimityksellä olevat ulottuvuudet, saatiin luokiteltua 25 työyhteisötaitojen tekijää. Näitä tekijöitä tarkasteltiin sisällöllisesti ja muodostettiin 12 laajempaa ulottuvuutta, joiden tekijät ovat keskenään yhteydessä toisiinsa. Esimerkkinä ulottuvuus, joka nimettiin käsitteellä ”Ihmiset”, koostui tekijöistä ”ihmisten kohtaaminen”, ”ihmisten kanssa toimiminen” ja ”ihmisten käsittely”. Näitä ulottuvuuksia tarkasteltiin jälleen sisällöllisesti sekä tiivistettiin ja ryhmiteltiin viideksi osa-alueeksi. Ensimmäin kokeiltiin jaottelua yksilöön suuntautuva, yhteisöön suuntautuva ja organisaatioon suuntautuva toiminta, jota on käytetty aiemmin (Rehnbäck & Keskinen 2005; Brief & Motowidlo 1986; Organ 1997; Podsakoff ym. 2009). Jaottelu ei kuitenkaan tuntunut toimivalta. Esimerkiksi kehittäminen (itsensä ja organisaation) oli mielekäästä pitää yhdessä, ei eri luokissa. Lopulta saatiin muodostettua viisi osa-alueetta joihin sijoittuvat aiemmin määritellyt 12 ulottuvuutta. Osa-alueet nimettiin, ja tämän luokittelun tulos kokonaisuudessaan on taulukossa 4. Seuraavaksi esitellään kukin määritelty työyhteisötaitojen luokka.

4.2.1 Perustehtävän toteuttaminen

Perustehtävän toteuttaminen työyhteisötaitona sisältää oman työroolin ja tehtävän täyttämisen, itsensä johtamisen sekä sääntöjen mukaan toimimisen ulottuvuudet. Oman työroolin ja tehtävän hoito käsittää työnsä tekemisen hyvin (Mönkkönen & Roos 2010, 265; Rehnbäck & Keskinen 2005; Van Dyne ym. 1994) sekä oman roolin sisäistämisen työyhteisön ja organisaation jäsenenä (Karhapää ym. 2015; Mönkkönen & Roos 2010, 265). Kyetäkseen täyttämään hänelle osoitetun tehtävän, on työntekijällä oltava ammatillista perusosaamista sekä käsitys siitä, millainen osa ja merkitys hänellä on roolissaan organisaation kokonaisuuden kannalta. Ammatillinen osaaminen ja perustehtävän toteuttaminen muodostavat pohjan, jolle työyhteisötaidot perustuvat (Karhapää ym. 2015; Keskinen 2005, 23). Ammatillisesta osaamisesta puhutaan myös substanssiosaamisena, joka tarkoittaa ammatin ja työtehtävän vaatimaa spesifiä tietotaitoa, kuten lääkäreillä lääketieteen hallintaa (Mönkkönen & Roos 2012, 212).

Oman työroolin täyttäminen yhdessä itsensä johtamisen taidon kanssa ilmenee vastuun ottamisena omasta työstään sekä vastuullisena, rakentavana ja aloitekykyisenä työyhteisön jäsenenä toimimisena (Puusa ym. 2010, 100; Rehnback & Keskinen 2005; Salminen 2015, 135). Salminen (2015, 157-159) käyttää tällaisista taidoista termiä projekti- ja matriisityötaidot. Kun työntekijä ymmärtää oman roolinsa sekä sen vastuut ja velvollisuudet työyhteisössä, hän hahmottaa myös oman työnsä merkityksen työyhteisön ja organisaation toimintaan (Karhapää ym. 2015, 165-166). Itsensä johtamiseen kuuluu työajan tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö työtehtäviin (Smith ym. 1983; Van Dyne ym. 1994) sekä motivoituneen ja innostuneen asenteen ylläpitäminen (Keskinen 2005; Motowidlo ym. 1997, 76; Podsakoff ym. 2000). Aloitekykyinen työntekijä on yritteliäs, tekee enemmän kuin mitä häneltä odotetaan, sekä innostaa muita omalla asenteellaan (Goleman 1998, 147-152). Itseään taitavasti johtava työntekijä myös huolehtii omasta työkunnostaan ja -kyvystään (Mönkkönen & Roos 2010, 265; Rehnback & Keskinen 2005; Van Dyne ym. 1994), jotta pystyy täyttämään perustehtävänsä määrittelemät velvoitteet.

Organisaation ohjeiden, sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen, kuuliaisuus/tottelevaisuus tai tunnollisuus nousi hyvin esiin monissa tutkimuksissa työyhteisötaitojen osana (Brief & Motowidlo 1986; Motowidlo ym. 1997, 76; Mönkkönen & Roos 2010, 265; Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Smith ym. 1983; Van Dyne ym. 1994). Smith ym. (1983, 657) tarkoittavat ohjeidenmukaisella toiminnalla (compliance) lyhyesti sellaisia toimintatapoja, jotka epäsuorasti hyödyttävät kaikkia yhteisössä toimivia. Tällaista on esimerkiksi täsmällisyys sekä olla tuhlaamatta työaika joutavuuksiin. Myös Rehnbackin ja Keskinen (2005, 7) esiin nostama lainsäädännön näkökulma liittyy tähän ulottuvuuteen: työsopimuslain mukaan työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä sekä toimittava asemansa mukaisesti (Työsopimuslaki, 3.luku). Sääntöjen ja sovittujen toimintatapojen mukaan toimiminen on olennainen osa perustehtävän toteuttamista ja työyhteisössä toimimisen arkea. Mikäli yhteisiin sääntöihin ja ohjeisiin ei sitouduta, on hankala kuvitella että organisaatiossa pystyttäisiin toteuttamaan mitään muutakaan työyhteisötaitoa, tai ylipäätään toimimaan tehokkaasti yhdessä organisaation hyväksi.

4.2.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on työyhteisötaitoa jo tavallaan itsessään ja onkin yksi organisaatiokansalaisuuden olennaisimpia piirteitä. Vahva sitoutuminen organisaatioon saa työntekijät toimimaan organisaation edun mukaisesti, omien virallisten työtehtävärajojen yli vapaaehtoisesti ja tarttumalla toimeen oma-aloitteisesti (Goleman 1998, 146). Sitoutuminen työyhteisötaitojen osa-alueena käsittää aktiivisuuden sekä lojaaliuden organisaatiota kohtaan. Sitoutumista voi olla suhteessa sekä organisaatioon että esimerkiksi ammattiin, työtehtäviin ja työyhteisöön (esim. Meyer & Herscovitch 2001, 300). Organisaatiolle on hyötyä siitä, että sen työntekijät ovat sitoutuneita ja siten motivoituneita tekemään työtään hyvin (Saari & Koivunen 2017, 78-79). Sitoutuminen kuvastaa sitä, haluaako ja aikooko työntekijä pysyä nykyisessä työpaikassaan ja -asemassaan, vai kenties vaihtaa jonnekin muualle (Saari & Koivunen 2017, 65, 72). Saari ja Koivunen (2017, 76-77) toteavat, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat työn vaihtelevuus ja kokemusten hyödyllisyydestä, esimiehen ja työyhteisön tuki, varmuus työpaikan säilymisestä sekä mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviin ja oppia uusia taitoja. Sitoutuminen organisaatioon lisää organisaatiokansalaisuutta paremman suorituskyvyn, vähäisten poissaolojen ja vähäisten työpaikan vaihtojen ohella (Meyer & Herscovitch 2001, 310). Näistä päätellen sitoutumisen ja työyhteisötaitojen yhteys on kaksisuuntainen: sitoutunut työntekijä toteuttaa todennäköisemmin myös muita työyhteisötaitoja, joiden toteuttaminen taas lisää organisaatioon sitoutumisen kokemusta.

Mönkkösen ja Roosin (2010) ydinajatuksot työyhteisötaitoista perustuvat ajatukseen työntekijästä subjektina; aktiivisena ja vastuuta kantavana toimijana työyhteisössä. Kirjallisuudessa tuli esiin vahvasti aktiivinen osallistuminen organisaatioelämään, joka ilmenee esimerkiksi kiinnostuksena organisaation asioihin, omien näkemysten ja mielipiteiden esiintuomisena, vaikuttamisena sekä ajan tasalla pysymisenä (Mönkkönen & Roos 2010, 265; Podsakoff ym. 2000; Smith ym. 1983; Van Dyne ym. 1994). Van Dyne ym. (1994, 780-783) tarkoittavat termillään sosiaalinen osallistuminen juuri tällaista organisaation ja yhteisön kokouksiin ja tapahtumiin osallistumista, vuorovaikutusta toisten kanssa sekä hyvän ilmapiirin ylläpitämistä. Kokouksissa ja palavereissa on keskeistä hallita kokous- ja neuvottelutaitoja, jotka sisältävät muun muassa valmistautumista etukäteen, muiden arvostamista, keskittymistä asiaan sekä sitoutumista kokouksen päätöksiin ja niistä seuraaviin toimenpiteisiin (Salminen 2015, 159-164).

Aktiivisuuden kuuluu keskeisesti myös paljon esillä ollut vapaaehtoinen, viralliset työtehtävät ylittävä toiminta yhteisön tai organisaation hyväksi (Brief & Motowidlo 1986; Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Smith ym. 1983; Van Dyne ym. 1994). Tätä roolin ylittävää toimintaa (extra-role behavior) on tutkittu myös itsenäisesti jo ennen varsinaista organisaatiokansalaisuuden määrittelyä, ja se onkin vaikuttanut myöhempään tutkimukseen varsin paljon. Organisaatiokansalaisuuden vaikuttaa vahvasti se, määrittelee-kö työntekijä sitä ilmentäviä toimia tehdessään ne työnkuvaan kuuluvina, vai vapaaehtoisena lisänä virallisen työn tekemisen ohella (Morrison 1994, 1545-1546). On kuitenkin huomioitava, että organisaatiokansalaisuuden mukainen käyttäytyminen voi toisinaan olla työtehtäviin kuuluvaa, eikä ylimääräistä sen lisäksi. Esimerkiksi tiimityössä projektin parissa toisten auttaminen kuuluu työtehtäviin tiiviimmin kuin itsenäisessä työssä. Keskeistä roolin ylittävässä toiminnassa on se, että työntekijä valitsee tehdä jotakin, mitä hän ei pidä normaalina osana työtään. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa, määrittelevät työnsä vastuut usein laajemmin ja toteuttavat siten toimia, jotka näyttäytyvät muille organisaatiokansalaisuutena (Morrison 1994, 1563-1562)

Psykologisella sopimuksella on vahva vaikutus työntekijän työn laatuun sekä työtehtäviin ja organisaatioon sitoutumiseen ja se vaikuttaakin alaistaitojen taustatekijänä. Kun psykologinen sopimus on vahva, vapaaehtoista työtä omien virallisten tehtävien lisäksi esiintyy useammin ja luonnollisemmin osana työntekijän arkea työpaikalla. (Puusa ym. 2011, 105-106.) Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan kirjoittamattomia odotuksia työstä, siihen panostamisesta ja sitoutumisesta sekä siitä saatavista palkkioista. Psykologinen sopimus on useimmiten näkymätön ja ääneen lausumaton, mutta sitä on myös mahdollista tehdä näkyväksi avoimen vuorovaikutuksen kautta. Psykologinen sopimus muotoutuu osapuolten tulkinnoista sen sisällöstä ja voi olla luonteeltaan transaktionaalinen (taloudelliset syyt) ja/tai suhteellinen (pitkäaikainen suhde, myös muut kuin taloudelliset edut). Vastavuoroisuus vahvistaa psykologista sopimusta, kun molemmat osapuolet täyttävät niille asetetut odotukset. Sopimuksen molemminpuolinen kunnioittaminen on yhteydessä muun muassa innovatiivisuuteen, hyvään suorituskyykyyn, työtyytyväisyyteen ja lojaaliuteen. (kootusti esim. Kultalahti & Viitala 2015, 102-103; Puusa ym 2011 105; Rousseau 2014.) Näistä seurauksista työ-

tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteyttä organisaatiokansalaisuuden mukaiseen käyttäytymiseen (Smith ym. 1983).

Organisaatiot voivat käyttää ns. sitoutumisstrategioita luodakseen psykologisia sopimuksia työntekijöidensä kanssa (Kultalahti & Viitala 2015, 102). Psykologinen sopimus voi myös rikkoutua, etenkin silloin, kun työntekijä kokee että työnantaja ei ole onnistunut täyttämään kaikkia velvoitteitaan ja vastaamaan odotuksiin. Kuten koko sopimus, myös sen rikkoutuminen on subjektiivinen tulkinta, ja siihen reagoidaan eri tavoin. Rikkoutuminen voi olla luonteeltaan pieniä, jokapäiväisiä asioita, toisiinsa yhteydessä olevia tapahtumia tai merkittäviä yksittäisiä velvollisuuksien rikkomuksia. (Parzefall & Coyle-Shapiro 2011.) Työyhteisötaitojen näkökulmasta sekä työnantajien että työntekijöiden on hyvä tiedostaa psykologisen sopimuksen olemassaolo ja siihen vaikuttavat seikat, sekä löytää tasapaino odotusten, niiden täyttämisen ja sopimuksen piirteiden välillä. Tämä on osa hyvien työyhteisötaitojen toteuttamista.

Van Dyne ym. (1994) näkevät organisaatiokansalaisuuden mukaisen käyttäytymisen toteutuvan sitoumuksellisen suhteen (covenantal relationship) kautta. Tämä sitoumus kuvastaa osapuolten (tässä työntekijä ja työnantaja) välistä lupausta ja tahtoa toimia molempien osapuolten hyvinvoinnin edistämiseksi ja tehdä parhaansa yhteiseksi hyväksi. Sitoumus synnyttää sisäistä motivaatiota toimia organisaation parhaaksi. Tällainen sitoumus tarkoittaa pitkälti samaa kuin psykologinen sopimus, mutta sisältää lisäksi organisaation arvojen hyväksymisen ja sisäistämisen. Psykologinen sopimus ei välttämättä perustu arvoihin lainkaan. (Van Dyne ym. 1994, 768-769.)

Sitoutuminen ja lojaalius organisaatiota kohtaan kulkevat käsi kädessä (Podsakoff ym. 2000, 518-525). Työyhteisötaitoina lojaalius organisaatiota kohtaan ilmenee organisaation puolella olemisena, sen toiminnan ja arvojen puolustamisena sekä suotuisana edustamisena (Keskinen 2005; Motowidlo ym. 1997, 76; Podsakoff ym. 2000; Van Dyne ym. 1994). Lojaaliuteen kuuluu myös sisäinen suojelu, kuten työturvallisuudesta huolehtiminen (Katz 1964, 132-133). Nykyaikana myös tietosuojan ja tietoturvallisuuden voisi katsoa kuuluvan tällaisen organisaation suojelun piiriin. Tässä työyhteisötaitojen ulottuvuudessa tullaan myös lähelle asiakasta. Asiakkaan eduksi toimiminen, hyvä asiakaspalvelu sekä tarpeiden tyydyttäminen myynnillä (Brief & Motowidlo 1986) osoitta-

vat mitä enimmässä määrin lojaaliutta organisaatiota kohtaan, toimintaa organisaation hyödyksi ja tehokkaan toiminnan varmistamiseksi.

4.2.3 Kehittäminen

Kehittäminen työyhteisötaitona jakautuu kahteen osa-alueeseen: itsensä kehittämiseen ja organisaation kehittämiseen. Van Dynen ym. (1994) määrittelemä toiminnallinen osallistuminen suuntautuu yksilöön, ja pitää sisällään oman osaamisen kehittämisen, sitoutumisen ja vapaaehtoisesti tehtävien tekemisen. Rehnbäckin ja Keskinen (2005) tarkoittama ammatillinen kasvu taas koostuu kyvyistä olla joustava, aktiivinen ja oma-aloitteinen, tuoda omia ideoitaan esille sekä pitää itsensä ajan tasalla ajankohtaisista asioista. Siten kehittäminen liittyy vahvasti myös sitoutumiseen ja aktiivisuuteen työyhteisötaitoina. Itsensä kehittäminen tarkoittaa oman osaamisen kehittämistä ja parempaan pyrkimistä (Van Dyne ym.1994) sekä omien taitojen, kuten vuorovaikutuksen sekä omien työtapojen arviointia ja edistämistä (Mönkkönen & Roos 2010, 265). Hyvin keskeinen asia huomata itsensä kehittämisessä työyhteisötaitona on sen tapahtuminen proaktiivisesti, oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti (Katz 1964, 132-133; Mönkkönen & Roos 2010, 265; Podsakoff ym. 2000; Van Dyne ym. 1994).

Kaiken itsensä kehittämisen voi katsoa alkavan itsereflektoinnista: havainnoimalla omaa toimintaansa sekä sen vaikutuksia muihin ihmisiin on mahdollista kartoittaa kehityskohteitaan. Palautetta ja näkemyksiä voi, ja kannattaa pyytää myös muilta. Oman osaamattomuuden tunnustaminen ja hyväksyminen on keskeinen osa työyhteisötaitojen rakentumisen kannalta (Mönkkönen & Roos 2010 211). Kehittyminen ei ole mahdollista, jos ajattelee olevansa täysin valmis ja osaavansa jo kaiken. Tietty uteliaisuus, mielenkiinto ja tutkiva asenne ovat valttia nykypäivän työelämässä. Valmius pitää itsensä ajan tasalla muuttuvista käytänteistä, meneillään olevista hankkeista sekä ympäröivän maailman menosta nostaa työntekijän arvoa työyhteisössä ja organisaatiossa.

Taito antaa ja vastaanottaa palautetta (Mönkkönen & Roos 2010; Salminen 2015, 144-148) kuuluu sekä kehittämis- että vuorovaikutustaitoihin. Palautteen antaminen ja saaminen säännöllisesti ei ole vielä yleistynyt suomalaisilla työpaikoilla. Vain satunnaisesti annettu palaute kuitenkin synnyttää helposti voimakkaita tunnereaktioita, etenkin rakentavan palautteen kohdalla, jolloin palautteen asiasisältö, kehittymiskohteen sisäistäminen ja palautteen vaikutukset toimintaan jäivät vähäisiksi. (Salminen 2015, 144-149.)

Erityisesti rakentava palaute on osattava esittää myönteisen kautta siten, että palautteen saaja ei koe palautetta hyökkääväksi ja uhkaavaksi, jotta palautteella on toimintaa ja käyttäytymistä kehittävä vaikutus. Myös palautteen vastaanottamista kannattaa harjoitella. Annettu ja saatu palaute tarjoavat arvokasta tietoa itsensä kehittämisen kannalta.

Van Dynen ym. (1994, 780-783) kolmas osallistumisen muoto, organisaatiota haastava osallistuminen liittyy organisaation kehittämiseen. Se koostuu innovoinnista, korkean laadun ylläpidosta, organisaation ja toimintatapojen kehittämisestä sekä muutosagenttina toimimisesta. Organisaation kehittäminen on myös omalla tavallaan prosessiosaamista, joka tarkoittaa erilaisten työn prosessien tuntemista sekä niiden edistämistä ja kehittämistä (Karhapää ym. 2015, 165-166; Mönkkönen & Roos 2012, 212). Yhteisöä ja organisaatiota kehittävä työntekijä arvioi ammattimaisesti organisaation strategioita, ohjeita, toimintatapoja ja käytänteitä (Van Dyne ym. 1994), kehittää yhteisön työtapoja ja pyrkii muita kannustaen parempaan työn laatuun (Mönkkönen & Roos 2020, 265), toimii ja vaikuttaa vastuullisesti työyhteisön jäsenenä (Puusa ym. 2011) sekä mikä tärkeintä, tekee aktiivisesti kehitysehdotuksia (Brief & Motowidlo 1986; Katz 1964, 132-133; Smith ym. 1983; Van Dyne ym. 1994). Keskeistä kaikessa kehittämisessä on ratkaisukeskeisyys (Mönkkönen & Roos 2010, 265), ei riitä että vain osoitetaan toimimattomia käytäntöjä. Epäkohtien esiin nostaminen ja niiden vastustaminen on kuitenkin alkuaskel toiminnan parantamiseksi (Brief & Motowidlo 1986; Mönkkönen & Roos 2010, 265; Rehnäck & Keskinen 2005). Huomion kiinnittäminen epäkohtiin ei tarkoita kuitenkaan välttämättä vain työtapojen uudistamista, vaan se voi liittyä myös muun muassa työntekijöiden työolojen parantamiseen, epäasialliseen kohteluun puuttumiseen tai syrjinnän estämiseen.

4.2.4 Sosiaaliset taidot

Työyhteisötaidoista voi ensimmäisenä tulla mieleen sosiaaliset taidot. Sosiaaliset taidot ovat kuitenkin vain yksi työyhteisötaitojen ulottuvuuksista, joka koostuu ihmisten kohtaamisesta ja käsittelystä (Motowidlo ym. 1997; Mönkkönen & Roos 2012, 212; Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Puusa ym. 2011), vuorovaikutuksesta ja viestinnästä (Karhapää ym. 2015; Motowidlo ym. 1997; Mönkkönen & Roos 2010, 143-147; Rehnäck & Keskinen 2005; Salminen 2015, 136-144; Van Dyne ym. 1994), sekä hyvästä esi-
miessuhteesta huolehtimisesta (Motowidlo ym. 1997; Mönkkönen & Roos 2012, 147; Rehnäck & Keskinen 2005). Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyy myös hyvästä

tiedonkulusta ja tiedon jakamisesta huolehtiminen (Mönkkönen & Roos 2010, 143-147; Van Dyne ym. 1994).

Keskinen (2005, 21) huomauttaa, että vaikka alaistaidot näyttäisivät olevan yleisinhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työtoveria, ne eivät ole kaikille itsestään selvää ja totuttua toimintaa. Kohteliaisuus, toisten kunnioitus sekä toiset huomioiva käytös ja keskustelu on määritelty osaksi työyhteisötaitoja (Mönkkönen & Roos 2010, 212; Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Salminen 2015) vaikka niitä on voitu aiemmin pitää itsestään selvinä ominaisuuksina. Taito kohdata toiset kunnioittavasti ja kuunnella erilaisia ihmisiä rikastuttaa ajatusmaailmaamme sekä tarjoaa hedelmällistä maaperää työyhteisöjen ja organisaatioiden yhä paremmalle toiminnalle. Vuorovaikutusosaaminen koostuu toisten ihmisten kunnioittavasta kohtaamisesta ja yhteisen ymmärryksen rakentamisesta asiakkaiden ja työyhteisön jäsenten kanssa (Mönkkönen & Roos 2012, 212).

Vuorovaikutustaidoiltaan taitaville työntekijöille on kysyntää, ehkä osin siksi että vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja opetteluun käytetään melko vähän aikaa ja vaivaa (Salminen 2015, 138-139). Vuorovaikutusosaaminen koostuu kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidoista, jotka ovat työyhteisötaitojen kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeitä (Mönkkönen & Roos 2010, 209-211). Vuorovaikutusosaaminen edellyttää sosiaalista taitavuutta, empatiaa ja vastavuoroisuutta vahvistaen työyhteisön koherenssia ja luottamusta (Karhapää ym. 2015, 165-166). Salminen (2015, 139) kutsuu assertatiiviseksi puheeksi kykyä ilmaista itseään jämäkästi ja vakuuttavasti, mutta myönteisellä tavalla muihin vaikuttaen. Assertatiivinen puhe on suoraa, muttei hyökkävää, täsmällistä ja argumentoivaa sekä aloitteellista ja vastuuta ottavaa, mutta edellyttää ensin aktiivista ja taitavaa kuuntelua.

Työyhteisötaitoihin ihmisten käsittelyn taitoon kuuluvat myös konfliktien hallinta- ja ratkaisutaidot (Motowidlo ym. 1997; Salminen 2015, 149-153). Ristiriitojen syntyyn vaikuttavat muun muassa puutteellinen vuorovaikutus, kuten avoimuuden puute, virheelliset ja puutteelliset tulkinnat toisten sanomisista, tekemisistä tai tunteista, sekä koettu epäreilisuus ja kielteiset asenteet työssä (Salminen 2015, 149-150). Konfliktien ratkaisun taidolla voi olla kuitenkin ratkaiseva merkitys toiminnan parantamisen kannalta. Ratkaisukeskeinen ajattelu ja hyvät vuorovaikutustaidot usein helpottavat ongelmatilan-

teiden selvittämistä (Salminen 2015, 152-153). Ihmisten välisten suhteiden hallinnassa ja niiden ylläpitämisessä auttavat jo edellä mainitut huomaavaisuus ja kunnioittava kohtaaminen, mutta myös reiluus ja rehtiys (Organ 1988; Podsakoff ym. 2000) sekä hyvä tilannetaju ja vastavuoroisuus.

Työyhteisön toiminnan sujuvuuteen ja samansuuntaisuuteen vaikuttaa kaikkien yhteisössä toimivien käyttäytyminen, joten työyhteisön toiminnan ongelmista pystyy tuskin koskaan syyttämään yksinomaan esimiestä tai alaisia (Rehnbäck & Keskinen 2005, 22). Täten työyhteisöissä pitäisikin pyrkiä hyvien esimies-alaisuhteiden muodostamiseen. Työyhteisötaitojen sosiaalisten taitojen ulottuvuuden tärkeä osa onkin huolehtia hyvästä esimiehuhteesta, auttaa esimiestä johtamaan sekä puolustaa hänen toimintaansa (Motowidlo ym. 1997). Esimiehuun suuntautuva vuorovaikutus tarkoittaa esimerkiksi avoimuutta ja keskustelu- ja palautteenantoyhteyttä esimiehu kanssa sekä esimiehu ja hänen työnsä ja aikansa kunnioittamista ja arvostamista (Rehnbäck & Keskinen 2005). Työntekijän tärkeä taito työyhteisön toiminnallisuuden kannalta on auttaa esimiestä johtamaan olemalla viemättä tämän arvovaltaa tai vesittämättä hänen työtään (Mönkkönen & Roos 2010, 147).

Keskinen (2005, 35-38) totesi kuntatyöntekijöiden alaistaitoja kartoittavassa tutkimuksessaan, että monet työntekijät kokevat voivansa itse vaikuttaa johtamiseensa edes josakin määrin. Tämä varmasti pätee siinä, että hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä saa myös hyvää johtamista osakseen, sillä työntekijän ja esimiehu suhde on vastavuoroinen¹. Alaistaidoiltaan taitava työntekijä pystyy helpommin luomaan hyvän suhteen esimiehuheensä, kuin taidoiltaan vaatimattomampi (Rehnbäck & Keskinen 2005, 18). Tämän voisi olettaa pätevän myös työyhteisötaitoihin laajemmin, tässä suhteessa taitavat työntekijät kykenevät luomaan hyvät suhteet kollegoihinsa ja esimiehuheensä, ja siten myös toimimaan työyhteisössään tehokkaammin, tekemään työnsä paremmin ja vahvistamaan asemaansa työyhteisössä ja organisaatiossa. Työntekijä, joka toteuttaa hyviä alaistaitoja, ei vaadi esimiehueltään täydellisyyttä, vaan on odotuksissaan kohtuullinen (Rehnbäck & Keskinen 2005, 22).

¹ Niin kutsuttu LMX-teoria (Leader-member exchange theory) tarjoaa tähän näkökulmia.

Puutteellinen esimiestoiminta voi myös olla esteenä hyvälle alaistoinnille (Keskinen 2005, 84). Jos esimies ei omalta osaltaan edistä työntekijöiden mahdollisuuksia hoitaa työtään hyvin, pyri toimimaan yhteistyösuhteeseen alaistensa kanssa tai anna mahdollisuuksia työympäristöön vaikuttamiseen, työntekijän voi olla vaikea toteuttaa hyviä alaistaitoja (Rehnbäck & Keskinen 2005, 18) tai laajemmin työyhteisötaitoja. Työyhteisöistä ja työyhteisötaidoista puhuttaessa täytyy aina pitää mielessä, että yhteisö koostuu useista eri yksilöistä. Nämä yksilöt vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta yhteiseen toimintaan, joten työyhteisötaitoihin on vielä lisättävä yksi tärkeä ulottuvuus, tiimipelaaminen.

4.2.5 Tiimipelaaminen

Tiimipelaamisen ulottuvuuteen kuuluvat yhteistyö ja auttaminen. Tiimipelaaminen on työyhteisötaitojen ydintä siinä mielessä, että sen perimmäisenä tavoitteena on auttaa organisaatiota ja työyhteisöä saavuttamaan tavoitteensa ja toimimaan tuloksellisesti. Työyhteisötaitoa on kyky toimia vaikeissakin tilanteissa vastuullisesti sekä työyhteisön, esimiehen ja alaisten yhteistyötä edistävällä tavalla (Rehnbäck & Keskinen 2005, 22). Tässä suhteessa taitava työntekijä pystyy esimerkiksi havaitsemaan työyhteisön jäsenten negatiivisen suhtautumisen esimieheen, mutta kykenee olemaan menemättä tämän virran mukana, koska se voisi vahingoittaa työyhteisön toimintaa ja esimiehen kykyä johtaa työyhteisöä. Taitava tiimipelaaja pystyy myös ottamaan vastuuta työtovereistaan ja työtavoitteisiin pääsystä (Keskinen 2005). Vastuu työtovereista voi ilmetä paitsi avuliaisuutena töiden suhteen, myös vaikkapa kiusaamiseen puuttumisena. Moniammatillinen, miksei myös monikulttuurinen, yhteistyö synnyttää spontaaneja oppimistilanteita ja mahdollistaa monien eri näkökulmien tuomisen yhteen (Karhapää ym. 2015, 165-166). Yhteistyön toimivuus vaikuttaa siten myös työn ja organisaation kehittämiseen.

Yhteistyö ja yhteistyökyky on nostettu työyhteisötaitojen osa-alueeksi useissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjoituksissa (Katz 1964, 132-133; Karhapää ym. 2015; Motowidlo ym. 1997; Mönkkönen & Roos 2010, 265; Puusa ym. 2011; Van Dyne ym. 1994). Yhteistyökykyisyyttä sekä ryhmä- ja tiimityötaitoja arvostetaan missä tahansa organisaatiossa työskennellessä, sillä harva työntekijöistä tekee töitään täysin itsenäisesti. Ryhmä- ja tiimityössä, mutta myös jokapäiväisessä työssä keskeistä on toiminta yhteisen edun hyväksi, vastuun kantaminen omista tehtävistään ja sitoutuminen yhteiseen työhön sekä avoimuus ja aktiivisuus vuorovaikutuksessa. Samoja taitoja tarvitaan myös erilaisissa projektitöissä, joissa keskeistä on myös kyky suunnitella omaa työtään pro-

jektin tavoitteiden suuntaisesti sekä kommunikoida siitä muille siten, ettei projektin eteneminen hidastu (Rehnbäck & Keskinen 2005; Salminen 2015, 153-156, 157).

Toinen hyvin keskeinen työyhteisötaitotutkimuksessa esiin nostettu ulottuvuus on avuliaisuus, tai altruismi (Brief & Motowidlo 1986; Motowidlo ym. 1997; Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Smith ym. 1983). Smith ym. (1983, 657) viittaavat altruismiin sellaisena käytöksenä, joka on suoraan ja tarkoituksella suunnattu auttamaan toista henkilöä kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tähän sisältyy esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaikka sitä ei vaadita, työkuorman keventäminen toiselta työntekijältä, töihin poissaololta palaajien auttaminen sekä myös esimiehen auttaminen tämän töissä. Työnteossa auttamisen lisäksi avuliaisuuteen voi kuulua myös työtoverin tukemista henkilökohtaisissa asioissa (Brief & Motowidlo 1986).

Podsakoff ym. (2010, 124) viittaavat empiirisiin tutkimuksiin huomauttaessaan, että yleensä epäitsekkyyys, huomaavaisuus, rauhan ylläpito ja kannustaminen ovat avuliaisuuden eri ilmentymiä. Ne liittyvät siis läheisesti tiimipelaamiseen, yhteen hiileen puhaltamiseen jotta työyhteisö ja organisaatio toimisivat ja voisivat hyvin. Nämä tekijät, jolloin myös avuliaisuus, pohjautuvat kuitenkin sisimmältään ihmisten kohtaamiseen ja käsittelyyn, jonka todettiin olevan sosiaalisten taitojen ydintä. Altruismin toteutuminen vaatii toimijalta sosiaalisen tilanteen aistimista ja analysointia toisten tarpeiden tunnistamiseksi (Smith ym. 1983, 662).

4.3 Yhteenveto

Työyhteisötaitojen tutkimuksen kohteena ovat ihmisten väliset suhteet, yhteistyö, prosessit ja työyhteisön rooli niiden edistämässä (Puusa ym. 2010, 108). Työyhteisötaidot viittaavat siis niihin taitoihin, joita työntekijä tarvitsee työskennelläkseen tehokkaasti yhdessä työtovereidensa sekä esimiehensä kanssa organisaation hyväksi. Työyhteisötaidot muodostuvat osa-alueista, jotka ovat perustehtävän hoitaminen, sitoutuminen, kehittäminen, sosiaaliset taidot ja tiimipelaaminen. Taulukko 4 kokoaa työyhteisötaidot osa-alueittain. Osa-alueisiin liittyvät taidot tukevat toisiaan, limittyvät toisiinsa, mutta voivat esiintyä myös erikseen.

Sekä työntekijä itse että esimies ja alaiset yhdessä keskenään voivat vaikuttaa hyvien työyhteisötaitojen oppimiseen, kehittämiseen ja ylläpitoon (Keskinen 2005, 43-44, 84-

85). Työyhteisötaidot ovat opittavissa ja kehitettävissä olevia ominaisuuksia, kykyjä ja taitoja, joiden kehittymiseen vaikuttavat paitsi ihmisen persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio, myös yhteisölliset ja kulttuuritekijät. Työntekijä voi harjoitella työyhteisötaitoja jo pelkästään osallistumalla erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin (Salminen 2015, 136), sekä pyrkimällä rakentamaan vuorovaikutukseen ja tuomalla näkyväksi niitä odotuksia ja toiveita, joita hänellä on esimiestään ja kollegoittansa kohtaan. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 27.)

TYÖYHTEISÖTAIDOT	
Perustehtävän toteuttaminen	Oman työroolin ja tehtävän täyttäminen Itsensä johtaminen Ohjeiden, sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen
Sitoutuminen	Aktiivinen osallistuminen organisaatioelämään Lojaalius organisaatiota kohtaan
Kehittäminen	Itsensä kehittäminen Yhteisön ja organisaation kehittäminen
Sosiaaliset taidot	Vuorovaikutus ja viestintä Ihmisten kohtaaminen ja käsittely Esimiessuhteesta huolehtiminen
Tiimipelaaminen	Yhteistyö Auttaminen

Taulukko 4. Työyhteisötaitojen kokonaisuus tämän tutkimuksen mukaan

5 TUNNEÄLY JA TYÖYHTEISÖTAIDOT

5.1 Tunneäly ja työyhteisötaidot organisaatiossa

Tunneälyn on todettu olevan ainakin joissain määrin merkittävä tekijä positiivisten vaikutusten ilmenemiseksi (työ)elämässä (Ciarrochi ym. 2000). Tunneälykkyydellä on todettu olevan positiivinen yhteys psyykkiseen ja psykologiseen terveyteen, suorituskykyyn opiskelussa ja työssä, subjektiiviseen hyvinvointiin, sekä vaikutusta sosiaaliseen kanssakäymiseen ja itsensä toteuttamiseen (Bar-On 2006, 18-21). Myös työyhteisötaidoilla on todettu olevan samankaltaisia vaikutuksia. Tutkimusten mukaan työyhteisötaidot (ottaen huomioon tutkimuksissa käytetyt eri nimitykset organisaatiokansalaisuus, prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen, alaistaidot, roolin ylittävä toiminta) vaikuttavat positiivisesti suorituskykyyn, tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen (Brief & Motowidlo 1986, 716; Podsakoff ym. 2009), palkitsemispäätöksiin (Podsakoff ym. 2009), työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen (Brief & Motowidlo 1986, 716; Rehnback & Keskinen 2005, 24-26), sekä kommunikoinnin ja koordinoinnin laatuun (Brief & Motowidlo 1986, 716). Myös vähentyneet poissaolot, irtisanoutumiset ja irtisanoutumisaikheet on yhdistetty organisaatiokansalaisuuden mukaiseen käyttäytymiseen (Podsakoff ym. 2009). Tämä liittyy erityisesti sitoutumiseen työyhteisötaitojen osana.

Tunneälyllä ja työyhteisötaidoilla onkin havaittu olevan positiivinen yhteys (Anwar, Osman-Gani, Fontaine, & Rahman 2009; McCleskey 2012). Työntekijät, jotka arvioivat itsellään olevan korkeampaa tunneälyn tasoa, osoittivat todennäköisemmin myös organisaatiokansalaisuuteen viittaavia käyttäytymistapoja, jotka vaikuttivat kasvaneeseen organisatoriseen suorituskykyyn (Anwar ym. 2009.) Goleman (1995) viittaa Kelleyn ja Caplanin Bell Labsia koskevaan tutkimukseen, jossa todettiin että tähtityöntekijät osoittivat tunneälyn taitoja tekemällä aloitteita, olemalla tarpeeksi motivoituneita tekemään myös työtehtävät ylittäviä vastuita sekä itsensä johtamista säätelämällä ajankäyttöään ja työsitoumuksia. (Goleman 1995, 162-163.) Tämän tutkimuksen jaottelun mukaisesti tällainen työtehtävät ylittävä toiminta, itsensä johtaminen ja sitoutuminen organisaatioon ovat osa työyhteisötaitoja.

Kuitenkaan tunneälyn ja työssä suoriutumisen yhteys ei ole yksiselitteisesti lineaarinen, eli tunneälykkyyks ei välttämättä aina ennusta hyvää työssä suoriutumista. On tutkittu, että matala tunneäly saattaa jopa johtaa parempaan työsuoritukseen, kun puhutaan teh-

täväkeskeisestä suoriutumisesta (task performance). Jos työntekijä ei ole kovin sosiaalinen, hänen voi olla helpompi sitoutua tehtäväänsä keskeytyksettä ja siten olla tehokkaampi työssään kuin sosiaalisesti tietoisempi henkilö. Matala tunneäly ei siis suoraan tarkoita sitä, ettei kyseistä henkilöä kannattaisi ottaa töihin. (Bozionelos & Singh 2017.) Myöskään muut yhteydet eivät välttämättä ole yksisuuntaisia, sillä esimerkiksi Rehnbäckin ja Keskinen (2005, 24-26) mukaan alaistaidot ovat yhteydessä työhyvinvointiin, mutta täysin varmaa ei ole, vaikuttavatko alaistaidot positiivisesti hyvinvointiin vai edesauttaako hyvinvointi alaistaitojen esiintymistä.

Tuloksenteekoon perustuvissa organisaatioissa organisaatiokansalaisuuden mukaista käyttäytymistä, esimerkiksi muiden auttamista, joka ei suoraan kasvata työntekijän tuottavuutta, ei aina arvosteta ja sillä saattaa jopa olla haitallisia vaikutuksia (Bergeron, Shipp, Rosen & Furst 2013, 960). Organisaatiokansalaisuuden toteuttaminen työssä voi viedä aikaa varsinaiselta tehtävän toteuttamiselta (Bergeron ym. 2013). Tällöin haitallisia seurauksia voivat olla tehoton työssä suoriutuminen, huonot henkilöstöpäätökset sekä organisatorinen tehottomuus. (Brief & Motowidlo 1986, 716.) Eniten aikaa vaativien käyttäytymistapojen, kuten korkean tunnollisuuden, on lisäksi todettu olevan yhteydessä emotionaaliseen uupumiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin (Deery, Rayton, Walsh & Kinnie 2017). Tehtäväsuoriutumisella on edelleen enemmän vaikutusta työntekijän arviointiin ainakin niissä organisaatioissa, joissa arviointi perustuu objektiivisiin tulostittareihin. Tehtävässä suoriutuminen on vaikuttanut positiivisesti myös palkankorotukseen ja ylennykseen, toisin kuin organisaatiokansalaisuus. (Bergeron ym. 2013.)

Organisaatiokansalaisuuden epäsuoria vaikutuksia urakehitykseen tulisikin tarkastella lähemmin. Vaikka suorat vaikutukset tehtäväsuoriutumiseen voivat olla negatiivisia, ja siten vaikuttaa myös urakehitykseen, epäsuorat vaikutukset esimerkiksi parempina sosiaalisina verkostoina voivat olla hyödyksi myöhemmin. Vaikka vaikutus olisi negatiivinen yksilölle lyhyellä aikajänteellä, ryhmän tulosta arvioitaessa vaikutus saattaakin pitkällä tähtäimellä olla positiivinen. Organisaatiokansalaisuuden mukainen toimintatapa voi olla hyväksi organisaatiolle, mutta ei aina hyväksi yksittäisen työntekijän urakehitykselle, johtuen tulosorientoituneesta arviointi-, monitorointi- ja palkitsemisjärjestelmästä. (Bergeron ym. 2013, 978-980.) Käyttäytymisorientoituneen arviointijärjestelmän

mukaanotto voisi antaa suurempaa merkitystä työyhteisötaitojen osoittamiselle ja ottaa pelkän tuloksen sijasta tulokseen epäsuorasti vaikuttavat asiat paremmin huomioon. Organisaatiokansalaisuutta osoittamalla työntekijä voi saada toisaalta hyviä arvioita työsuorituksistaan ja siten vaikuttaa positiivisesti häntä koskeviin päätöksiin, kuten ylennyksiin, palkitsemiseen ja koulutukseen (Podsakoff ym. 2000, 534-543). Aina tehtävissä ja organisaatiossa eteneminen ei perustu kylmään tuloksentekoon, vaan vahvaa tunneälyä ja työyhteisötaitoja osoittava saattaa päätyä esimerkiksi perehdyttäjän, mentorin tai luottamushenkilön asemaan työyhteisössä, mitkä voivat yhtä lailla olla tavoiteltavia positioita urakehityksen kannalta.

Motowidlo, Borman ja Schmit (1997, 80) uskovat, että persoonallisuus on vahvemmin yhteydessä työssä suoriutumisen osa-alueista kontekstuaaliseen suoriutumiseen (eli työyhteisötaitoihin), kun taas kognitiiviset kyvyt ovat tiiviimmässä yhteydessä tehtäväkeiseen suoriutumiseen. Myös Podsakoffin ym. (2000, 527-530) mukaan jotkin henkilön ominaisuudet (characteristics) vaikuttavat ainakin epäsuorasti organisaatiokansalaisuuden mukaisen käyttäytymisen esiintymiseen. Näitä ovat työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, koettu reiluus, koettu esimiehen tuki, sopeutuvaisuus, tunnollisuus sekä vahva ja heikko herkkyys aistia ilmapiiriä (esim. tunteita ja motivaatioita) (affectivity). Nämä ominaisuudet ovat yhteydessä tunneälyyn; esimerkiksi ilmapiirin aistiminen vaatii tunteiden tunnistamista ja empatiaa ja sopeutuvaisuus sosiaalisia tunneälytaitoja.

Motowidlo ym. (1997, 80-81) viittaavat termillä kontekstuaalinen tietämys sellaisten asioiden, periaatteiden ja toimintatapojen tunnistamiseen, joilla on vaikutusta tilanteissa, joissa tarvitaan kontekstuaalista suoriutumista, toisin sanoen siis työyhteisötaitoja. Kontekstuaalinen tietämys on siis esimerkiksi kykyä tietää, kuinka toimia erilaisten ihmisten kanssa, kuinka rauhoittaa poissa tolaltaan olevaa työkaveria tai kuinka edustaa hyvää kuvaa organisaatiosta ulospäin. Toisin sanoen se on kykyä tunnistaa ja tietää, miten toteuttaa työyhteisötaitoja tehokkaasti, vaikuttavasti ja kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Tähän kykyyn vaikuttavat osin persoonallisuuden piirteet, mutta myös kognitiiviset kyvyt, sillä se vaatii informaation prosessointia, muistia ja päätöksentekokykyä, jotta voi määrittää tilanteeseen parhaiten sopivan toimintatavan (Motowidlo ym. 1997, 80-81).

5.2 Tunneällyn yhteys työyhteisötaitoihin

”Hyvä työ alkaa hyvästä tunteesta.”

- Goleman 1998, 130

Näyttää siltä, että tunneällyllä olisi vaikutusta työyhteisötaitoihin. Tunneällyn hyödyntäminen työyhteisötaitojen toteuttamiseksi saattaa tehostaa ja parantaa niiden vaikuttavuutta ja merkitystä työyhteisössä ja organisaatiossa. Työyhteisötaidot kuvastavat osin sosiaalisia taitoja työelämäkontekstissa, mutta ne ovat myös taitoja suhteessa työn tekemiseen ja organisaatiossa osallistumiseen. Esimerkiksi Bar-On (2006) viittaa juuri tähän tunneällyn ja sosiaalisten taitojen yhteyteen nimittämällä tunneälyä emotionaalisosiaalisiksi taidoiksi (Emotional-Social Intelligence, ESI). Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2001) käsitys tunneällystä sekä Golemanin ja Boyatzisin (2008) käsitys sosiaalisesti älykkästä johtajasta pitävät jo sisällään työyhteisötaidoiksi luettavia elementtejä, kun muiden kehittäminen, tiimityö ja suhteiden hallinta (ks. taulukko 1). Tämä kuvastaa, että tunneäly ja etenkin sosiaalinen äly ja sosiaaliset taidot, ovat osittain limittäisiä ja täydentävät toisiaan, mutta ovat myös erotettavissa toisistaan riippuen siitä, missä kontekstissa niitä käsitellään. Esimerkiksi organisatorinen tietoisuus ja suhteiden hallinta on näissä teorioissa käsitetty osaksi tunneälyä, mutta tässä tutkimuksessa todettu työyhteisötaitoihin kuuluviksi. Tästä voitaisiin myös päätellä, että tunneällyn ilmaisemisella, osoittamisella tai sen ohjaamalla käyttäytymisellä on vaikutusta työyhteisötaitojen toteuttamiseen.

Tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteisenä nimittäjänä voitaneenkin pitää sosiaalisia taitoja. Tunneälyä käsittelevässä osuudessa ne määriteltiin sosiaalisiksi älyksi, tunneällyn osa-alueiden käyttämiseksi sosiaalisissa tilanteissa ja työyhteisötaitoihin liitettynä taas vuorovaikutuksen, viestinnän ja esimiessuhteesta huolehtimisen taidoiksi. Sosiaaliset tilanteet ja niissä toimiminen yhdistää näitä käsitteitä. Bar-Onin (2006, 14) mukaan emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykäs kykenee ymmärtämään ja ilmaisemaan itseään, ymmärtämään ja olemaan hyvissä suhteissa toisiin ihmisiin sekä onnistuneesti käsittelemään päivittäiset vaateet, haasteet ja paineet. Tämä on lähtökohta tälle kappaleelle, jossa käydään läpi, miten tunneäly ja työyhteisötaidot näyttäisivät olevan yhteydessä toisiinsa aiemman tutkimuksen perusteella. Kappale kokoaa yhteen tunneällyn ja työyhteisötaitojen teoriaa sekä pohjustaa tutkimuksen empiiristä osuutta. Yhteydet perustuvat

jo aiemmin esitettyyn teoreettiseen ainekseen, josta on systemaattisesti poimittu tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteyteen viittaavia argumentteja.

5.2.1 Tunteiden tunnistaminen

Tunteiden tunnistamisella (itsetuntemus ja toisten ymmärtäminen), on merkitystä työyhteisötaidoista perustehtävän toteuttamiseen, sitoutumiseen ja sosiaalisiin taitoihin (kuva 1). Itsearvostus (Salminen 2015) sekä itsevarmuus ja -luottamus (Bar-On 2006; Goleman ym. 2001) alkavat itsensä tuntemisesta, ja tuottavat varmuutta sosiaalisissa ja muissa tilanteissa toimimiseen sekä oman tehtävänsä toteuttamiseen. Kun tietää oman osaamisensa, työtapansa, erilaisten työtehtävien aiheuttamat reaktiot ja oman suhtautumisensa niihin, voi perustehtävän toteuttamiseen liittyvä itsensä johtaminen olla helpompaa.

Psykologisen sopimuksen voi nähdä liittyvän sekä työyhteisötaitojen toteuttamiseen että tunneälyyn. Kun psykologinen sopimus on kunnossa, myös työyhteisötaitoja esiintyneen todennäköisemmin (Puusa ym. 2011, 105-106). Myös työtyytyväisyys (Smith ym. 1983; Van Dyne ym. 1994) ja positiivinen asenne työhön (Van Dyne ym. 1994) vaikuttavat sitoumuksellisen suhteen syntymiseen ja siten organisaatiokansalaisuuden mukaiseen käyttäytymiseen. Mikäli sopimus kuitenkin rikkoutuu, siihen liittyvät pettymyksen, luottamuksen rikkoutumisen ja turhautumisen tunteet saattavat vaikuttaa työntekijän työkäyttäytymiseen ja sitoutumisen vähenemiseen. Tunteitaan taitavasti tunnistava ja analysoiva työntekijä voi tällöin huomata itsessään pettymyksen ja tyytymättömyyden tunteita ja osata paikallistaa ne syntyneeksi petetyistä odotuksista. Tunneälykkäitä alaisaitoja omaava pystyy lisäksi ilmaisemaan tämän epäkohdan esimiehelleen avoimesti ja ratkaisukeskeisesti, mikäli on onnistunut luomaan hyvän suhteen esimieheensä (ks. Rehnback & Keskinen 2005).

Mitä vähemmän ihminen ymmärtää omia tunteitaan, sitä enemmän niiden vangiksi hän joutuu. Mitä vähemmän hän lisäksi ymmärtää muiden ihmisten tunteita, reaktioita ja käyttäytymistä, sitä todennäköisemmin hän käyttäytyy epäasianmukaisesti heidän kanssaan, eikä pysty näin varmistamaan omaa paikkaansa yhteiskunnassa. (Gardner 1983, 254.) Monet tunneälyn määritelmät lähtevät siitä oletuksesta, että tunteiden tunnistaminen itsessä ja muissa on ensimmäinen askel itsensä tuntemiseen sekä ihmissuhteissa,

työyhteisössä ja missä tahansa sosiaalisessa tilanteessa menestymiseen (Drigas & Pappou 2001; Goleman ym. 2001, 49).

Goleman (1998, 189-192) puhuu yhteisötuntemuksesta osana tunneälyä työelämässä. Se viittaa työyhteisön ilmapiiriin ja ihmisten käyttäytymisten ja asenteiden tunnistamiseen ja analysointiin. Muiden reaktioiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää sosiaalisissa tilanteissa ja niihin sopeutumisessa (Future of Jobs Report 2016, 53; Oxford Learner's Dictionaryn määritelmä; Salovey & Mayer 1990, 191-193). Ihmisten kohtaaminen ja hyvä vuorovaikutus heidän kanssaan vaativat tunteiden tunnistamista ja analysointia. Virheelliset tulkinnat toisten sanomisista, tekemisistä ja tunteista aiheuttavat ristiriitoja (Salminen 2015, 149-150), jolloin tunteiden oikeanlaisella tunnistamisella voi olla konflikteja estävä vaikutus.

5.2.2 Tunteiden säätely

Tunteiden säätely, eli itsehallinta ja omien tunteiden säätely tavoitteellisesti vaikuttavat työyhteisötaidoista perustehtävän toteuttamiseen, motivaation kautta sitoutumiseen, kehittämiseen ja sosiaalisiin taitoihin (kuva 1). Tunteet vaikuttavat ongelmanratkaisu- ja suorituskyykyyn ajattelua vaativissa tehtävissä (Salovey & Mayer 1990, 198-199) auttavat suuntaamaan huomiota oikeisiin asioihin (Mayer & Salovey 1993, 437; Salovey & Mayer 1990, 198-199) tai päinvastaisesti jopa estävät ajattelua (Goleman 1995, 70-83; Goleman 1998, 102-103; Goleman & Boyatzis 2008, 6). Koska tunteet ja tunnetilat vaikuttavat työskentelyyn, tunteiden säätelyn taidolla voidaan vaikuttaa suorituskyykyyn ja yrittämisen tehokkuuteen (Goleman 1995, 95). Myös itsehallinnalla tavoiteltava impulssikontrolli auttaa tavoitteisiin pyrkimisessä (Salminen 2015, 96). Tunneälykäs työntekijä osaa säädellä tunteitaan, ja vaikuttaa omaan mielentilaansa siten, että oppimista ja muistamista vaativissa tilanteissa pystyy saamaan itselleen positiivisen olon. Ihmisen kyky päästä flow²-tilaan on tunneälyä parhaimmillaan. Tällöin ihminen uppoutuu tekemiseensä niin täydellisesti, että ajantaju katoaa ja työ onnistuu vaivatta. Flow-tilaan voi pyrkiä myös tietoisesti, jolloin ihminen onnistuu käyttämään tunteita optimaalisesti hyväkseen suorituskyykyyn ja oppimisen kannalta. Tunteet ovat tällöin positiivisia, ener-

² Flow on monesti suomennettu sanalla ”virtaus” (esim. Goleman 1998), mutta käytän tässä englanninkielistä termiä flow sen ollessa jo varsin vakiintunut käyttöön myös suomen kielessä.

gisoivia ja oikein kanavoituja suoritettavan tehtävän kannalta. Flow'n saavuttaminen on vahva sisäisen motivaation lähde. (Goleman 1995, 90-95; Goleman 1998, 129-131.)

Myös muulla tunteiden säätelyllä voi pyrkiä motivoimaan itseään (Goleman 1990; Salovey & Mayer 1990), ja motivaation olemassaololla on vaikutusta työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen sekä lojaaliuteen työnantajaa kohtaan. Motivationaaliset tekijät liitetään kontekstuaalisen suoriutumisen käsitteeseen oman tehtävän suorittamisen innokkuuden ja vapaaehtoisuuden kautta (Motowidlo ym. 1997, 76). Tunteita voidaan käyttää hyväksi työntekijöiden motivoinnissa. Motivointiin, joka voi suuntautua itsen tai muihin, kuuluvat tunnetaidot ovat kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi (Goleman 1995). Aloitekykyiset työntekijät ovat usein myös optimistisia ja sinnikkäitä. Ne työntekijät, jotka uskovat pystyvänsä vaikuttamaan omaan tekemiseensä ja elämiseensä enemmän, suhtautuvat vaikeisiin tehtäviin ja haasteisiin myönteisemmin kuin ne, jotka uskovat ulkoisilla tekijöillä ja sattumalla olevan enemmän merkitystä (Gul, Tsui & Mia 1994). Liika aloitekykyisyys ilman muun tunneälyn osa-alueiden hallintaa, kuten empatiaa ja itsehallintaa voi kuitenkin olla myös haitaksi, jos aloitekykyisyydellään tulee huomaamatta astuneeksi kollegoiden tai alaisten tehtäväviirille (esim. Goleman 1998, 152). Täten motivointiin liittyy keskeisesti myös edellä kuvattu tunteiden tunnistamiseen liittyvä itsetuntemus ja itseluottamus.

Itsehallinnalla on merkitystä kehittämiseen palautteenannon kautta. Tunnereaktioiden hillintä ja tunteiden valloilleen pääsyn estäminen palautteenantotilanteessa vaativat kykyä itsehallintaan, sillä palaute voi aiheuttaa voimakkaita tunnereaktioita (Salminen 2015, 144-149). Saadusta palautteesta on turha kiihtyä ja vihastua, sillä sen avulla parhaimmillaan kykenee parantamaan omaa toimintaansa ja kehittymään niin työssä kuin ihmisenä muutenkin. Itsehallinta on tärkeää ihmisten käsittelyn ja sosiaalisissa tilanteissa loistamisen kannalta (Goleman 1998, 171). Ideana ei ole tunteiden siirtäminen syrjään, vaan niiden hallitseminen, jotta tilanteessa pystytään toimimaan asiallisesti (Goleman 1998, 102-103). Siten se vaikuttaa ihmisten kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen, jotta ilmaistut asiat ja viestit eivät ole liian tunnelatautuneita.

5.2.3 Tunteiden käyttäminen

Tunteiden käyttämiseen kuuluvat tunteiden ilmaiseminen sekä tunteisiin ja tunteilla vaikuttaminen, ja niillä on vaikutusta kehittämiseen, sosiaalisiin taitoihin ja tiimipelaa-

miseen (kuva 1). Tunteita voidaan hyödyntää muiden inspiroinnissa tai kehittämisessä (Goleman & Boyatzis 2008), esimerkiksi innostamalla opettelemaan uusia asioita. Tunteiden ilmaisemisella ja taitavalla käyttämisellä voi myöskin olla merkitystä kehittämisessä ja erityisesti palautteenantotilanteessa, josta puhuttiin jo tunteiden hallinnan yhteydessä. Ne tunteet, joita näytämme muille, vaikuttavat myös heidän reaktioihinsa (Goleman 1995, 112-115), ja tunteet myös välittyvät sellaisenaan muihin ihmisiin (Barsade 2002; Bartel & Saavedra 2000). Myös palautteenantotilanteessa välitetyt tunteet vaikuttavat palautteen antajaan ja vastaanottajaan.

Omilla tunnetiloillaan ja asenteillaan voi pyrkiä luomaan hyvää henkeä ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä ympärilleen. Kuten jo aiemmin on todettu, niin positiiviset kuin negatiivisetkin tunteet leviävät ihmisten kesken. Parhaimmillaan tätä voi käyttää positiivisessa mielessä hyödyksi ilmapiirin parantamiseksi ja yhteistyön edistämiseksi (Goleman 1998, 194-197), mutta negatiivisten tunteiden ja asenteiden levittäminen, tahallisesti tai tahattomasti, voi myös huonontaa työyhteisön asenneilmapiiriä ja suhtautumista työhön ja organisaatioon merkittävästi (Goleman & Boyatzis 2008, 6). Vuorovaikutuksessa, ihmisten kohtaamisessa ja yhteistyössä onnistumiseksi vaaditaan tilanteisiin sopivien, erityisesti positiivisten tunteiden ilmaisemista ja levittämistä. (Goleman 1995, 112-115; Goleman ym. 2001, 44, 49-51). Tunteilla ja tunteisiin vaikuttamalla on mahdollista edistää organisaation kehittämistä saadakseen omia ideoitaan läpi (Goleman 1995, 114-117). (Goleman 1998, 199-204), joskin tunteita voi olla mahdollista käyttää tässä kohden myös väärin, manipuloinnin välineenä tai epärehellisten tarkoituksien välineenä.

5.2.4 Empatia

Empatia on kykyä asettua toisen asemaan sekä tunnistaa hänen tunteitaan, niiden vaikutusta käyttäytymiseen sekä kykyä toimia ja käyttäytyä tämän informaation perusteella tilanteeseen sopivalla tavalla. Siten empatia perustuu vahvasti tunteiden tunnistamiselle ja edeltää sosiaalista älykkyyttä. Se vaikuttaa sosiaalisiin taitoihin erityisesti vuorovaikutusosaamisen kannalta sekä tiimipelaamiseen yhteistyön ja auttamisen edistäjänä (kuva 1). (Goleman 1998, 171; Karhapää ym. 2015, 165-166.) Empatian tunteminen saa ihmiset auttamaan toisiaan (Goleman 1995, 104-106) ja se voi olla hyödyksi esimerkiksi koettaessa ymmärtää ja hyväksyä muiden työyhteisön jäsenten, esimiesten tai kollegojen tekemiä ratkaisuja. Koska hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu tunnistaa esimiehelle

tai organisaatiolle haitallinen toiminta, lojaalius organisaatiota ja esimiestä kohtaan sekä esimiehen työn arvostus (Motowidlo ym. 1997; Mönkkönen & Roos 2010, 147; Rehnbäck & Keskinen 2005), empatiaa tuntemalla työntekijä voi pystyä helpommin esimerkiksi joustamaan omien työaikojensa tai tehtäviensä suhteen auttaakseen työtoveriaan tai esimiestään hankalassa tilanteessa. Näitä taitoja tarvitaan myös sellaisessa tilanteessa, jossa esimiehen auttaminen johtamaan sekä hänen puolustamisensa yhteisön ja organisaation tukemiseksi on tärkeää. Golemanin (1998, 173-178) mukaan empatia vaikuttaa myös palautteenannossa ja valmennustyössä, jolloin yhteyttä on myös kehitettävään.

5.2.5 Sosiaalinen äly

Sosiaalista älykkyyttä on kyky tunnistaa omat ja muiden sisäiset tilat (states), motiivit ja käyttäytymiset ja tämän informaation perusteella toimia ne huomioiden sopivimmalla tavalla (Salovey & Mayer 1990, 187; Salovey & Mayer 1993, 435). Sosiaalisella älyllä tunneälyn osa-alueena on yhteyttä työyhteisötaitoista erityisesti sosiaalisiin taitoihin ja tiimipelaamiseen (kuva 1). Goleman ja Boyatzis (2008, 7) ovat todenneet, että hyvät sosiaaliset taidot ovat tärkeämpiä suorituskyvyn kannalta kuin itsetuntemuksen ja itsehallinnan taidot. Tässä kohden täytyy kuitenkin muistaa sosiaalisuuden vaikutus tehtäväsuoriutumiseen: sosiaalisuus työpaikalla voi viedä aikaa ja keskittymistä varsinaisen työtehtävän tekemiseltä, joten sillä voi olla merkitystä myös perustehtävän toteuttamisen kannalta. Pohja sosiaalisille taidoille muodostuu itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, muiden tunteiden tunnistamisesta, empatiasta (Drigas & Papoutsi 2018, 6-7; Goleman 1998, 41) ja motivoinnista (Goleman 1998, 41) Toisten tarpeiden tunnistaminen auttaa käyttäytymisen muokkaamisessa tilanteisiin sopivalla tavalla (Goleman & Boyatzis 2008, 5-7). Sosiaalista älyä vaaditaan myös altruismin toteuttamiseksi (Smith ym. 1983, 662).

Taitava tunteiden tunnistaminen, hallinta ja käyttäminen (=tunneälyn kokonaisuus) edesauttaa sosiaalisissa tilanteissa taitavasti toimimista ja voi siten vaikuttaa muun muassa henkilön vaikutusvaltaisuuden lisääntymiseen (Goleman & Boyatzis 2008), ongelmanratkaisu- ja neuvottelutaitoihin (Bar-On 2006; Drigas & Papoutsi 2018, 7; Hatch 1997) yhteistyö- ja organisointikykyyn (Drigas & Papoutsi 2018, 7; Goleman & Boyatzis 2008; Hatch 1997) sekä yhteisössä ihmissuhteiden hallintaan (Bar-On 2006; Goleman ym. 2001; Hatch 1997). Sosiaalinen tietoisuus (Goleman, Boyatzis, McKee 2001),

tai toisin nimitettynä sosiaalinen äly niputtaa yhteen tunneällyn muut osa-alueet ja linkittää ne muun muassa työyhteisötaitoihin. Tunneälyä pidetään osana sosiaalista älyä (Bar-On 2006; Gardner 1983, 237-276; Hatch 1997; Maailman talousfoorumi 2016), eikä sitä myöskään tämän tutkimuksen perusteella voitane pitää sosiaalisesta kontekstista irrallisena älykkyytenä. On mahdollista, että tunneällyn yhteys ja merkitys työyhteisötaitoihin näyttäytyy siten, että muiden tunneällyn osa-alueiden hallinnalla on ensisijaisesti merkitystä sosiaaliseen älyyn, ja sosiaalisella älyllä on yhteys työyhteisötaitoissa loistamiseen. Kuitenkin on tarkasteltava kaikkien tunneällyn osa-alueiden mahdollisia suoria yhteyksiä työyhteisötaitojen osa-alueisiin, kuten tässä kappaleessa on pyritty huomioimaan.

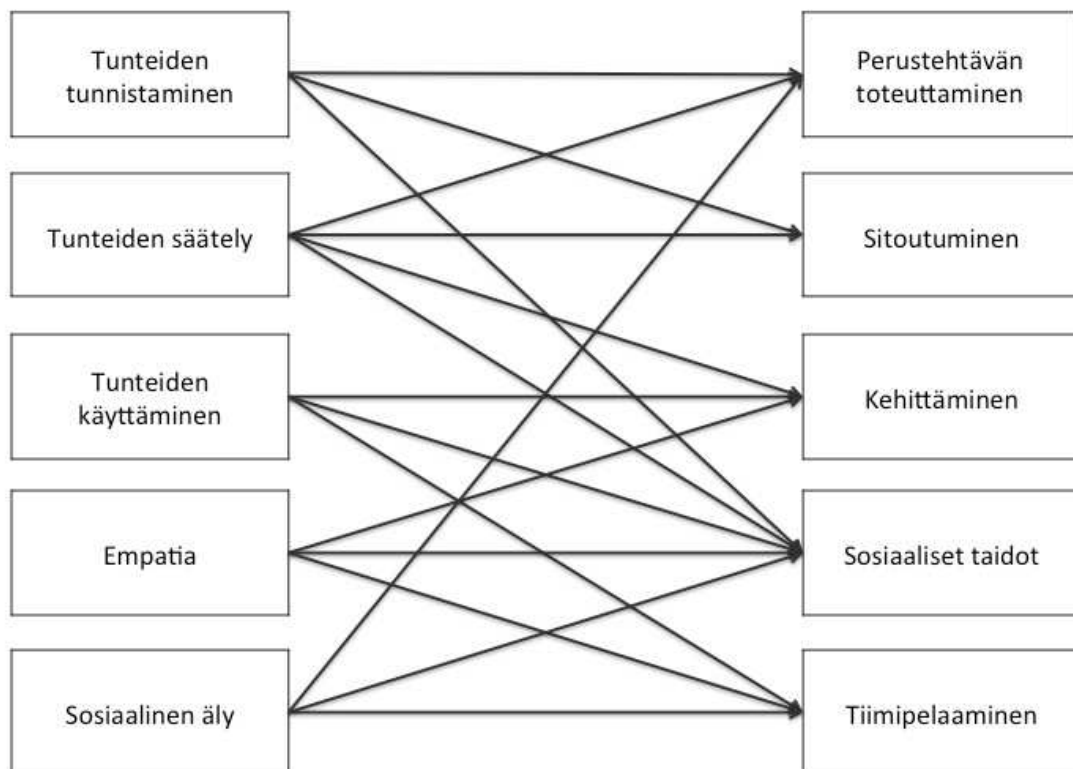
5.3. Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tunneällyn ja työyhteisötaitojen käsitteiden sisältöön ja niiden välisten yhteyksien kartoittamiseen. Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millainen on tunneällyn ja työyhteisötaitojen välinen yhteys, edellä esitetyn tarkastelun perusteella voidaan todeta, että tunneäly näyttäisi olevan yhteydessä ja vaikuttavan moniin työyhteisötaitojen osa-alueisiin. Työyhteisötaitojen toteuttaminen ja niiden onnistunut käyttäminen tarvitsevat tunneälyä tuekseen. Tunneälykkäällä ihmisellä voi olla paremmat mahdollisuudet toteuttaa näitä taitoja kuin sillä, joka ei osoita omaavansa tunneälykkyyden piirteitä tai sitä ilmentäviä taitoja.

Kuvassa 1 on kootusti kuvattuna tunneällyn ja työyhteisötaitojen välillä havaitut yhteydet. Kustakin tunneällyn osa-alueesta lähtevät nuolet työyhteisötaitoihin kuvastavat sitä, mihin työyhteisötaitoon tai työyhteisötaitojen esiintymiseen tai toteuttamiseen kyseisellä tunneällyn osa-alueella on vaikutusta ja merkitystä. Näitä yhteyksiä kuvattiin ja niistä kerrottiin tarkemmin alaluvuissa 5.2.1-5.2.5. Esimerkiksi perustehtävän toteuttaminen vaatii työntekijältä tunteiden tunnistamisen ja säätelyn kykyä sekä sosiaalista älyä. Sosiaalisiin taitoihin taas näyttäisivät vaikuttavan kaikki tunneällyn eri osa-alueet. Kuva näyttää yhteydet yhteen suuntaan (tunneällystä työyhteisötaitoihin), minkä todettiin edellisissä kappaleissa olevan perustelluin ja ehkä ilmeisin tapa selittää näiden kokonaisuuksien välistä yhteyttä.

Toisin kuin tutkimuksen alussa ehkä ajateltiin, tunneällyn ja työyhteisötaitojen käsitettä ei ole kuitenkaan mielekäästi asettaa rinnakkain ja määrittää niiden yhteisiä osa-alueita.

Molempiin käsitteisiin sisältyvät esimerkiksi sosiaaliset taidot omana osa-alueenaan, mutta tunneälyn osana sosiaaliset taidot käsitetään sosiaalisena älynä, kykyä tilannetajuun, sosiaalisen tilanteiden analysointiin ja käyttäytymisen sopeuttamiseen, kun taas työyhteisötaitojen osana sosiaaliset taidot ilmentävät näiden taitojen käyttämistä erilaisissa työpaikan ihmissuhteissa ja niiden hallinnassa. Tunneälykäs henkilö voi siis osata analysoida ja tunnistaa tilanteen hyvinkin, mutta vaatii työyhteisötaitojen mukaisia sosiaalisia taitoja osata myös sovittaa oma käyttäytymisensä kontekstin ja siinä olevien ihmisten mukaisesti. Täten voidaan päätellä, että tunneäly viittaa enimmäkseen tunteiden ja tilanteiden tunnistamiseen, muiden ihmisiten havainnointiin ja ymmärtämiseen, jotka ovat edellytyksen työyhteisötaitojen toteuttamiselle. Tämänsuuntaista tunneälyn merkitystä työyhteisötaitoissa lähdettiin selvittämään tarkemmin haastattelujen avulla.

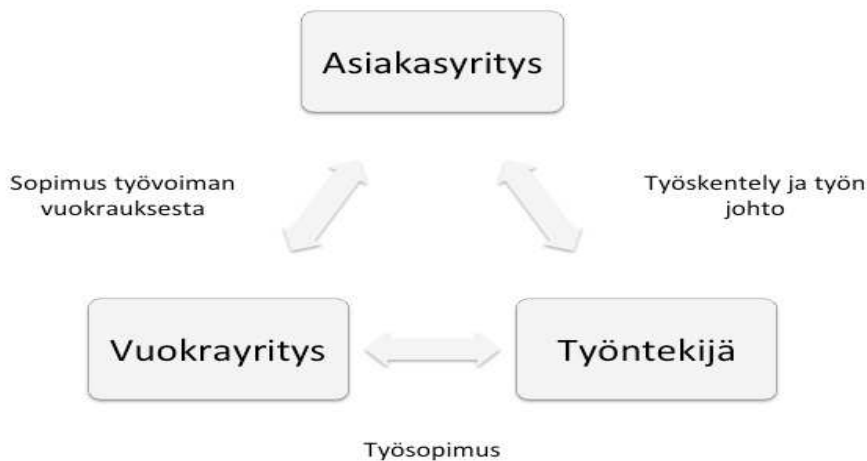


Kuva 1. Tunneälyn yhteydet työyhteisötaitoihin

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen kohdennus

Tilastokeskuksen (2017, 28) määritelmän mukaan vuokratyötä on työsuhde, jossa palkansaaja työskentelee työvoimaa välittävän tai vuokraavan yrityksen kautta. Vuokratyötä tarjoavat erilaiset henkilöstöpalveluyritykset. Henkilöstöpalveluyritykset välittävät työvoimaa asiakasyrityksilleen henkilöstövuokrauksena tai avustamalla rekrytoinneissa. Vuokratyösuhteessa työntekijän työnantaja on henkilöstöpalveluyritys, joka huolehtii kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työsopimuksesta, palkanmaksusta sekä työterveysasioista. Vuokratyöntekijä tekee työtä asiakasorganisaatiossa, joka taas vastaa työn tekemiseen liittyvistä asioista mm. työnjohdosta, työtehtäviin perehdyttämisestä sekä työvälineistä.



Kuva 2. Vuokratyön suhteet

Vuokratyö luokitellaan tilastoissa ja tutkimuksissa epätyypilliseksi työksi (esim. Pärnänen & Okkonen 2009 (toim.)), jota tehdään usein osa-aikaisesti määräaikaisilla työsuopimuksilla. Vuokratyö on vielä varsin marginaalinen ilmiö Suomessa ja Tilastokeskuksen mukaan vuokratyötä tekeekin Suomessa noin kaksi prosenttia väestöstä (Tilastokeskus 2017, 15). Määrä on ollut hienoisessa kasvussa viime vuosina, ja vaikka osuus työsäikäyvistä on vielä varsin pieni, ilmiö on ulottunut etenkin moniin suuriin työpaikkoihin ja tullut yleiseen tietoon (Pärnänen & Sutela 2009, 165). Vuokratyötä on tilastoitu vasta

vuodesta 2008 lähtien, ja se luetaan tilastoissa kuuluvaksi määrä- ja osa-aikatyön alle yhdessä ns. nollatuntisopimusten kanssa. Vuokratyövoiman käyttö on yleistä aloilla, joilla kysyntä vaihtelee vuorokaudenajan, viikonpäivien ja sesonkien välillä. Yleisintä vuokratyö on teollisuudessa, tukku- ja vähittäiskaupassa ja majoitus- ja ravitsemistoinnassa. (Tilastokeskus 2017, 15; Työolobarometri 2018, 19-20.) Vuokratyön ajatellaankin usein olevan keikkatyötä nollatuntisopimuksella suorittavan tason töissä. Vuokratyöläisten ja vuokratyön luonteen kirjo on kuitenkin laaja, sillä henkilöstöpalveluyritykset työllistävät yhä enemmän myös akateemisesti korkeakoulutettuja jopa vakituisiin työsuhteisiin toimihenkilötehtäviin. Vuokratyön tekemisessä ei ole tavatonta, että työntekijä jossakin kohtaa työllistyy asiakasyritykseen vakituisesti.

Perinteisesti Suomessa on vallalla ajatus ”normaalista” työstä ja työsuhteesta, joka tarkoittaa työskentelemistä toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella kokoaikaisilla tunneilla arkisin päiväsaikaan yhden työnantajan palveluksessa. Kaikenlainen muu työnteon muoto katsotaan epätyypilliseksi (esim. Julkunen 2009, 29; Keinänen 2009; Nätti & Pyöriä 2017, 26-27). Juurtunut normaalin työsuhteen käsitys tuntuu kuitenkin varsin ahtaalta, sillä työelämään siirtyvä sukupolvi saattaa pitää epätyypilliseksi luokiteltuja työsuhteita normaaleina. Esimerkiksi osa-aikatyöhön suhtaudutaan kaksijakoisesti: vapaaehtoisesti tehtävä osa-aikatyö on hyvä tapa tarjota joustoja työaikaan erilaisissa elämäntilanteissa, mutta toisaalta se saatetaan yleisesti nähdä merkkinä heikommasta työmarkkina-asemasta verrattuna kokoaikatyötä tekevään (Pyöriä 2017, 13; Pärnänen & Sutela 2009, 150). Normaalina, 35-40 -tuntista työviikkoa tekevien osuus on kuitenkin ollut vähenemään päin jo kymmenen vuotta sitten tulkittujen tilastojen mukaan (Keinänen 2009). Myös työsuhteiden määräaikaisuus on ilmiö, jolla on sekä negatiiviset, että positiiviset puolensa (Pärnänen & Sutela 2009, 156-165). Keskeistä näkökulmien tarkastelussa on kuitenkin se, onko osa- tai määräaikaisuus toivottua vai ei.

Pyöriän (2017, 7-25) mukaan esimerkiksi medialla ja sen tuottamilla kärjistyksillä on suuri vaikutus siihen, mitä epätyypillisistä työsuhteista ajatellaan ja millaisena nykytyöelämä nähdään. Suhtautuminen määrä- ja osa-aikatyön tekemiseen sekä siihen liittyvä epävarmuuden kokeminen on pitkälti subjektiivinen kokemus. Yleinen mielipide tuntuu olevan, että normaalista poikkeavat työsuhteet olisivat yleistyneet hurjastikin, mutta tilastot osoittavat, että vakituinen ja kokoaikainen työ on edelleenkin yleisin työn-

teon muoto Suomessa. (Pyöriä 2017, 14-15.) Vahvimmaksi työelämää muuttavaksi trendiksi on nimetty muuttuva työympäristö ja joustavat työjärjestelyt. Esimerkiksi etätyön nähdään yleistyvän ja yrityksen vakituisen, kokopäivätyötä tekevän henkilöstön vähenevän. Näiden työntekijöiden tueksi palkataan yhä enemmän erilaisia projektityöntekijöitä, freelancereita ja ulkopuolisia konsultteja. (Maailman talousfoorumi, The Future of Jobs Report 2016, 6, 17.) Vuokratyössä työsuhteiden osa- ja määräaikaisuus on varsin yleistä, ja vuokratyövoiman tarkoituksena on täydentää asiakasorganisaation omia henkilöstöresursseja.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) toteutti huhtikuussa 2018 jo kahdeksatta kertaa vuokratyöntekijöitä koskevan tutkimuksen, johon vastasi 7165 vuokratyöntekijää 26 yrityksestä. Sen mukaan vuokratyöntekijät ovat pääosin innostuneempia työstään kuin suomalaiset keskimäärin, ja 88% suosittelisi vuokratyötä myös tuttavilleen (Vuokratyöntekijätutkimus 2018). Ennakkokäsitykset vuokratyöstä ovat varsin negatiivisia, joskin menossa parempaan suuntaan. Vuokratyöntekijätutkimukseen osallistuneet kommentoivat kokeneensa vuokratyön positiivisemmin kuin odottivat, ja suosittelevat vuokratyötä mm. siksi, että ovat saaneet töitä nopeasti ja työnantaja on hoitanut velvoitteensa asianmukaisesti. HPL pyrkii osaltaan esimerkiksi auktorisoinneilla varmistamaan hyvien toimintatapojen ja pelisääntöjen noudattamista henkilöstöpalvelualalla. (hpl.fi.)

Vuokratyön yleistymisestä ja kehittämisestä huolimatta eriarvoisuuden kokemukset saattavat nousta pintaan vuokratyöntekijöillä eikä vuokratyötä pidetä aina samanarvoisena muiden työsuhdemuotojen kanssa (esim. Krabbe 2011, 24; Jantunen 2018). Vuokratyöntekijät ovat usein määrä- ja/tai osa-aikaisessa työsuhteessa asiakasorganisaatiossa, noudattavat eri työehtosopimusta kuin yrityksen vakituiset työntekijät ja palkassa ja palkitsemismalleissa on usein eroja yrityksen omilla kirjoilla oleviin työntekijöihin verrattuna. Vuokratyöntekijätutkimukseen osallistuneet kokivat yhdeksi vuokratyön miinuspuoliksi sen, että he eivät koe olevansa yksi työntekijöistä asiakasyrityksessä. Työntekijät, jotka eivät tunne kuuluvansa työyhteisössään joukkoon, eivät useinkaan ole kovin sitoutuneita organisaation tavoitteisiin (Goleman 1998, 147). Tämä on yksi ennalta mielenkiintoinen seikka tarkastellessa vuokratyöntekijöiden työyhteisötaitoja. Työntekijän kiinnittyminen työpaikkaan ja työyhteisöön on nähty olevan heikko (Pärnänen & Sutela 2009 164). Sitoutumattomat työntekijät voivat syödä organisaation resursseja ja

jopa myrkyttää työyhteisön ilmapiiriä, jolloin koko työyhteisön ja organisaation tehokkuus voi kärsiä (mm. Goleman 1998, 147).

HPL:n tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijät kokivat, että heidän palkkansa ei ole samalla tasolla, kuin asiakasyrityksen työntekijällä, jolla on samanlainen koulutus ja kokemus pohjalla. Palkkaerot tyypillisissä ja epätyypillisissä työsuhteissa eivät kuitenkaan välttämättä ole merkittäviä, ja myös osa- ja määräaikaistyössä olevien palkat voivat olla kilpailukykyisiä vakituisten ja kokoaikatyötä tekeviin verrattuna (Katainen 2009). Vuokratyön kohdalla on kuitenkin huomioitava mahdolliset erot noudatettavissa työehtosopimuksissa ja niiden määrittelemissä palkoissa, sekä erot palkitsemisjärjestelmissä ja työnantajan tarjoamissa työsuhte-educissa.

Vuokratyöntekijöillä on tyypillisesti kaksi esimiestä. Henkilöstöä vuokraavan yrityksen, eli yrityksen, jonka kanssa työsuopimus solmitaan, esimies on työntekijän hallinnollinen esimies. Hän vastaa kaikista työntekijän työsuhteeseen liittyvistä esimiestehtävistä, kuten poissaoloista, lomista, palkanmaksusta ynnä muusta työsuopimukseen liittyvistä asioista. Vuokratyöntekijän toinen esimies on hänen lähiesimiehensä asiakasyrityksessä, jossa työntekijä työskentelee. Tämä esimies toteuttaa työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeutta osoittamalla työntekijälle mm. työpaikan, työtehtävät sekä työajat. Matriisiorganisaatiossa voi olla usein samankaltainen tilanne, jossa työntekijään kohdistuu ohjausta kahdesta suunnasta. Tämä lisää tarvetta tehokkaalle itsensä johtamiselle, joustavuudelle ja oma-aloitteisuudelle esimerkiksi perehdyttämisen, työkyvyn ja osaamisen kehittämisen kannalta. (Salminen 2015, 158-159.)

Asetelma ja erot vuokratyöntekijöiden ja asiakasyrityksen omien työntekijöiden välillä on kiinnostava, ja siksi vuokratyöntekijät on valittu tutkimuksen kohderyhmäksi. Vuokratyöntekijöitä haastatteleamalla ajateltiin, että saadaan konkreettisempi ja särmikkäämpi kuva työyhteisötaidoista sekä siitä, mitä niiden toteuttaminen työntekijältä vaatii. Onko tunneälyllä ja siihen liittyvillä työntekijän taidoilla tai ominaisuuksilla mitään merkitystä tässä suhteessa? Kokevatko vuokratyöntekijät esimerkiksi, että heiltä vaaditaan niitä enemmän kuin asiakasyrityksen omilta työntekijöiltä tai he itse kokevat että heidän täytyy olla esimerkiksi aktiivisempia, oma-aloitteisempia tai empaattisempia ollakseen osa

työyhteisöä ja menestyäkseen työssä? Tunneällyn merkitystä työyhteisötaidoissa pohditaankin erityisesti vuokratyöntekijöiden näkökulmasta.

6.4 Haastattelu metodina

Tutkimuksessa toteutettiin kuusi (6) haastattelua. Haastateltavat olivat yhden vuokratyöyrityksen vuokratyöntekijöitä, jotka työskentelevät jokainen erilaisissa tehtävissä. Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja ne toteutettiin työajan ulkopuolella. Haastattelukutsu lähetettiin työnantajayrityksen välityksellä 255 työntekijälle, joista kuusi ilmoittautui haastatteluun. Työnantajayritys tai asiakasyritys eivät muutoin osallistuneet tutkimuksen toteutukseen. Haastattelut toteutettiin anonyymisti, eivätkä muut kuin tutkija tieneet keitä haastatteluun osallistui. Täten varmistettiin keskustelujen pyyminen luottamuksellisena. Haastattelut numeroitiin, mutta numerointi ei vastaa haastattelujärjestystä. Ennakkomateriaalia ei jaettu, mutta haastateltavilla oli halutessaan mahdollisuus pohtia aiheesta mieleen tulevia asioita etukäteen niin halutessaan.

Haastattelujen määrä katsottiin riittäväksi opinnäytetyöhön, vaikka teoriaohjaavassa analyysissä aineisto voisi olla laajempikin. Haastattelujen määrään vaikuttivat mm. käytössä olleet aikaresurssit sekä halu kohdentaa tutkimus vapaaehtois pohjalta valikoituneisiin haastateltaviin. Vapaaehtoisesti haastatteluun osallistuvilta katsottiin saatavan syvempää näkemystä ja monipuolisempia ajatuksia aiheesta. Vapaaehtoisesti ilmoittautuvien uskottiin jo mahdollisesti tietävän aiheesta enemmän, tai heillä ainakin ajateltiin olevan omaa kiinnostusta aiheeseen; he olisivat esimerkiksi törmänneet aiheisiin jo aiemmin ja mahdollisesti jopa pohtineet niiden merkitystä omassa työssään. Vaikka tietynlaiset näkemykset toistuivat haastattelusta toiseen, aineiston kohdalla tuskin voidaan kuitenkaan vielä puhua saturaatiosta. Melko suppealla aineistolla pystyttiin kuitenkin tunnistamaan muutama tärkeä erityispiirre tunneällystä ja työyhteisötaidoista vuokratyössä sekä havaitsemaan se, että näkemykset niiden roolista työelämässä toimimisessa vaihtelevat riippuen yksilöstä ja työyhteisöstä. Erilaisten näkemysten laaja kartoittaminen vaatisi toki laajaa aineistoa (Tuomi & Sarajarvi 2018), mutta pienellä otannalla pystyttiin saamaan viitteitä ja pohjustusta seuraavien tutkimusten suuntaamisen avuksi sekä keskittymään aineiston syvällisempään tarkasteluun suhteessa teoriasta muodostettuihin käsityksiin. Teorialähtöisyydestä johtuen suppeammastakin aineistosta katsottiin saatavan tarvittavaa hyötyä teoriasta tehtyjen päätelmien tueksi. Kyse ei silloin ole vain tutki-

jan omasta mielipiteestä ja yksittäisestä tulkinnasta, vaan sille kyetään löytämään tukea myös muiden ihmisten näkemyksistä.

Haastatteluteemat koottiin teoreettisen viitekehyksen ympärille, mikä on teemahaastattelulle tyypillistä. Haastattelurunko ja kysymykset toimivat haastattelutilanteissa keskustelun ohjaajina ja suuntaviivoina. Tärkeintä oli teemoista keskustelu haastateltavien kanssa, ja tarkemmat kysymykset muotoutuivat tilanteiden mukaan. (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aktiivinen kuuntelu oli hyvin tärkeää, jotta onnistuttiin tarttumaan haastateltavien merkitykselliseksi nostamiin asioihin, sekä analysoimaan jo haastattelutilanteessa heidän näkemyksiään tunneällyn merkityksestä työyhteisötaidoissa. Keskustelut painottuivat selkeästi työyhteisötaitoihin: mitä ne ovat ja mikä on niiden merkitys työssä toimimiselle. Haastattelussa ei kysytty tai korostettu erikseen tunneälyä, jotta voitiin saada selville, ovatko teorian perusteella tehdyt johtopäätökset tunneällystä osin työyhteisötaitojen mahdollistajana ja edeltäjänä oikeansuuntaisia. Haastateltavia ei haluttu johdatella liikaa ajattelemaan tunteita ja niiden vaikutusta työelämässä ja työyhteisöissä toimimiseen, vaikka he kuitenkin olivat tietoisia mihin aiheisiin liittyen tutkimus toteutetaan. Tunneällyyn ja sen mahdollisiin yhteyksiin viitattiin vasta haastattelujen lopussa, jossa näytettiin muodostetut tunneällyn ja työyhteisötaitojen luokittelut ja keskusteltiin niistä tarkemmin.

Työyhteisötaidoista tarkemmin keskustelemalla ja kysymällä onnistuttiin myös pureutumaan siihen, millaisia työyhteisötaitoja toteuttavat ihmiset ovat luonteeltaan, ominaisuuksiltaan ja taidoiltaan. Näistä syvemmistä ajatuksista muodostui tämän tutkimuksen ydin, tunneällyn merkitys työyhteisötaidoissa vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan. Suurena haasteena haastatteluissa oli myös se, ettei haastateltavia johdateltu ja saatu sen takia teorian kanssa samansuuntaista merkitystä ja tuloksia. Myös analysointivaiheessa tähän oli kiinnitettävä erityistä huomiota, jottei ymmärrys tunneällyn merkityksestä työyhteisötaidoissa jäänyt liian kapea-alaiseksi ja teorian sanelemaksi. Keskeistä oli pureutua analyysiin ilman vahvoja ennakko-oletuksia.

Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin kokonaisuudessaan kun kaikki haastattelut oli pidetty. Pohdintaa ja alustavaa aineiston analsointia tapahtui kuitenkin vapaamuotoisemmin vielä haastattelujen ollessa kesken, sillä muun muassa haastattelu-

taito kehittyi ja tutkimusten kannalta oleellisimpien asioiden tunnistaminen helpottui haastattelu haastattelulta. Kun analyysia tapahtuu osin aineistonkeruun vielä ollessa kesken, on helpompi alkaa hahmottaa tutkimuksen kokonaisuutta ja lopullista muotoa ja tarkoitusta (Kiviniemi 2015, 82-84). Alustavasta pohdinnasta ja reflektoinnista olikin hyötyä seuraavien haastattelujen toteuttamisessa.

Haastattelujen analysointivaiheessa osoittautui tärkeäksi kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka haastateltavat nostivat esiin työssä tarvittavista tunneällyn ja työyhteisötaitojen osa-alueista. Esiin nousi erityisesti vuokratyössä tarvittavia taitoja. Tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteyksiä, sekä toisaalta tunneällyn ja työyhteisötaitojen yksittäisten osa-alueiden yhteyksiä toisiinsa oli helppo havaita pintapuolisesti, jolloin tärkeäksi fokuksiksi haastattelujen analysoinnissa tuli myöskin se, kuinka tärkeänä ja merkityksellisenä haastateltavat kokivat minkäkin osa-alueen näistä kahdesta teemasta. Analyysi oli teoriaohjaava, jopa teorialähtöinen, sillä lähtökohtaisesti haastatteluaineistosta etsittiin samankaltaisia yhteyksiä ja merkityksiä tunneällyn ja työyhteisötaitojen välillä kuin jotka oli todettu aiemmin teoreettisen osuuden lopussa.

Koska haastatteluteemat oli koottu työyhteisötaitojen, ei tunneällyn luokkien ympärille, ensiksi oli tärkeää poimia kunkin haastateltavan vastauksista heidän esiin nostamiaan tunneällyn piirteitä ja koota ne suurpiirteisesti yhteen toisissa yhteyksissä ilmenneiden tunneällypiirteiden kanssa. Kokoamalla vastaukset yhteen toisella analyysikierröksellä pystyttiin syventymään siihen, mitä haastateltavat tarkoittivat milläkin vastauksellaan ja mihin tunneällyn osasiin he viittasivat puhuessaan. Tunneällyn merkitystä työyhteisötaitoissa on jouduttu tulkitsemaan ja pureksimaan hyvin paljon, jotta olennainen on saatu kaivettua esiin. Analyysivaiheessa merkille pantavaa oli, että koettu tunneällyn merkitys ei tullut välttämättä suoraan puheessa esiin. Analyysin raportoinnissa on kuitenkin pyritty tekemään näkyväksi ajatuskulut ja päättelyketjut, joiden perusteella tulkinnat tunneällyn merkityksistä on tehty. Tätä työtä helpottamaan esitetään suoraa lainauksia haastateltavien puheesta päätelmien ja väittämien tueksi.

Haastatteluista odotettiin monenkirjavia näkemyksiä työyhteisötaitoista ja tunneällystä. Odotusarvo oli, että aihe kiinnostaa ja siitä herää runsaasti ajatuksia, käytännön kokemuksia ja näkemyksiä, eikä haastateltavia tarvitse liiemmin kannustaa kertomaan näistä

aiheista, vaan keskustelua syntyy luonnostaan. Oletuksena oli myös, että vuokratyössä usein koettu eriarvoisuus tulee näkyviin jollakin tavalla. Pääsääntöisesti odotettiin jotta-kuinkin samansuuntaisia merkityksiä, kuin teoreettinen viitekehys tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteyksistä antoi olettaa. Todennäköistä ajateltiin myös olevan sen, että monet tunneällyn liittyvät asiat nähdään persoonallisuuden piirteinä, enemmänkin ihmisen sisäsyntyisinä ominaisuuksina kuin opeteltavissa olevina taitoina ja kykyinä.

7 TUNNEÄLYN MERKITYS TYÖYHTEISÖTAIDOISSA

Haastattelujen tärkein tavoite oli selvittää, mitä merkitystä tunneälyn eri osa-alueilla on työyhteisötaidoissa. Seuraavaksi käydään läpi näitä näkemyksiä, miten mikäkin tunneälyn osa-alue on yhteydessä mihinkin työyhteisötaitoon. Ikään kuin sivutuotteena haastatteluissa kävi myös ilmi, kuinka tärkeänä ja merkityksellisenä haastatellut pitivät mitään työyhteisötaitoa ja tunneälyn osa-aluetta, ja mitkä asiat niistä korostuvat vuokratyötä tehdessä verrattuna siihen, että työskentelisi suoraan asiakasyritykselle. Analyysia on tehty teoriaohjaavasti, jopa teorialähtöisesti, joten se kuvataan samalla jäsenyyksellä kuin tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteys teoreettisen osuuden lopussa.

7.1 Tunteiden tunnistaminen

Tunteiden tunnistamisen osa-alueeseen kuuluvat itsetuntemus ja toisten ymmärtäminen. Ne molemmat nähtiin tärkeänä osana työyhteisötaitoja ja toisten ihmisten kanssa toimimista. Itsetuntemuksella voi nähdä olevan yleisestikin merkitystä työntekijän valintoihin työpaikan ja uran suuntaamisen osalta. Tunteiden tunnistamisella nähtiin olevan merkitystä kaikissa työyhteisötaitojen osa-alueissa; perustehtävän toteuttamisessa, sitoutumisessa, kehittämisessä, sosiaalisissa taidoissa ja tiimipelaamisessa (kuva 3).

Perustehtävän toteuttaminen

Itsetuntemuksen osana erityisesti itsevarmuudella nähtiin olevan suuri merkitys työelämässä. Itsevarmuudesta kumpuaa rohkeus kohdata eri tilanteet ja kollegat ja esimiehet, nostaa esiin epäkohtia sekä rohkeus kysyä apua kun kohtaa kinkkisemmän tilanteen. Hyvin itsensä tunteva työntekijä tunnistaa, mitä tehtävän tekeminen vaatii ja pystyy sen avulla analysoimaan selviytyykö siitä itsekseen, vai onko avun pyytämiselle tarvetta. Itsetuntemuksella on tekemistä erityisesti itsensä johtamisen kanssa. On tärkeää, että työntekijä tunnistaa yleisestikin ottaen omat motiivinsa tehdä työtä, tunnistaa oman senhetkisen tilanteensa ja tuntee itsensä muutoinkin, jotta tietää millaista työtä hakee ja mikä hänelle sopii sillä hetkellä parhaiten. Tämä pohdinta vaatii työntekijältä paitsi itsetuntemusta, myös itsevarmuutta etenkin silloin, kun ulkopuolisten silmin työ ei vaikuta riittävän arvostetulta tai työntekijälle itselleen tarpeeksi kunnianhimoiselta.

“Eli se tukee sitä mun oman elämän kaarta se että mä olen nyt täällä töissä. Ja sillä kestää sen pienen tuntipalkan.” (H1)

Sitoutuminen

Tunteiden tunnistamisella voi nähdä olevan yhteyttä sitoutumiseen siten, että työntekijä havaitsee löytäneensä sellaisen organisaation ja työtehtävän, jossa hän viihtyy ja joka vastaa hänen kiinnostuksenkohteitaan, uratavoitteitaan ja sopii hänen vahvuuksilleen. Nämä syyt nostettiin eniten esiin sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Itsetuntemuksella voi tästä päätellen olla myös merkitystä siinä, huomaako työntekijä kaipaavansa jotakin muuta ja alkaako hän hakeutua aktiivisesti muihin töihin. Huono itsetuntemus taas voi vaikuttaa siihen, että työntekijä huomaa jonkin olevan pielessä, mutta ei osaa yhdistää sitä välttämättä työn aiheuttamaksi harmitukseksi, tai ainakaan pysty selvittämään mistä olo juurisyiltään johtuu.

”No se (sitoutuminen) tarkoittaa mulle sitä että viihtyy siinä työyhteisössä, viihtyy siinä työtehtävässä tai ainakin kokee että siinä samassa firmassa, saman firman sisällä on sellaisia työtehtäviä. On semmonen fiilis kaikkienensa siinä firmassa että siel on hyvä olla ja hyvä tehdä töitä.” (H2).

Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa, psykologisen sopimuksen merkitys ja sen rikkoutumisen seuraukset tulivat esiin myös haastatteluissa. Itsensä tunteminen vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen silloin, kun sitoutumisen nähdään olevan paljolti kiinni ihmisen omasta tietoisesta päätöksestä ja halusta sitoutua työpaikkaansa. Sitoutumisella itsellään nähtiin taas olevan yhteyttä moniin muihin työyhteisötaitoihin, sillä sitoutuneen työntekijän koettiin panostavan työssä suoritukseen enemmän (perustehtävän toteuttaminen), kehittävän organisaatiota ja työtapoja ja auttavansa muita mielellään.

”Ja jos mä mietin ketä on lähteny ja mihin ne on turhautunu niin siihen että ei oo palkittu riittävästi tai ei oo ollu linjassa ne lupaukset ja todellisuus, just ne yrityksen arvot ei toteudu siinä arjessa niin sillen tulee niin iso ristiriita että on pakko lähtee.” (H1)

”Se itsensä tunteminen ja niiden omien tavoitteiden tunteminen ja mieluiten myöskin niiden ääneen sanominen muille niin sehän on ytimessä siinä (sitoutumisessa).” (H5)

Kehittäminen

Itsetuntemus auttaa määrittelemään ja tunnistamaan paitsi omat motiivit tehdä työtä, myös vahvuudet ja heikkoudet, jotta itsensä kehittäminen olisi mahdollista. Itsetuntemus koettiin hyvin tärkeäksi osaksi kehittymistä, mutta kehittymistä nimenomaan niissä ominaisuuksissa, joita tarvitaan ihmisten kanssa toimimisessa. Esiin ei tullut, että itsetuntemuksella olisi välttämättä tekemistä tietotaidon tai akateemisen osaamisen kehittämisessä. Myös itsevarmuudella on merkitystä sen suhteen, uskaltaako tunnustaa myös sen, mitä ei vielä osaa.

“No ainaki toi itsetuntemus on semmonen mitä on hyvä olla. -- (Vaikuttaa) Lähinnä siihen että oppii mitkä on niitä omia vahvuuksia mitkä on ehkä niitä omia heikkouksia, mitkä olis ehkä semmosia alueita mitä voi kehittää. Ja sitte myös se että -- vähän tavaltaan tarkastelee myös sitä että miten reagoi eri asioihin.” (H2)

Myös organisaation ja yhteisön kehittämisessä paitsi itsetuntemuksella, myös toisten ymmärtämisellä on merkitystä. Peilaamalla omaa käytöstään muiden käyttäytymiseen on paitsi mahdollista kehittää omia sosiaalisia taitojaan, myös yrittää parantaa vuorovaikutustaan muiden ihmisten kanssa. Organisaation ja yhteisten toimintatapojen kehittämisessä itsevarmuudella nähtiin myös olevan jotakin vaikutusta. Itsevarma työntekijä uskaltaa tehdä ratkaisuehdotuksia, esittää ideoita toiminnan parantamiseksi ja pysyy muutenkin esillä työyhteisössä. Myös sillä, että ymmärtää organisaation ja yhteisten asioiden kehittämisen olevan koko työyhteisöä koskettava asia, on merkitystä.

”Yhteisön ja organisaation kehittämisessä tietysti, et ymmärtää toisia, toisten rooleja, toisten tunteita, toisten tilannetta, niin se on lähes pakollista että oikeesti pystyy edes kehittämään sitä yhteisöä eikä vaan viemään sitä itseään palvelemaan suuntaan.” (H3)

Sosiaaliset taidot

Muiden tunteiden tunnistaminen sekä reaktioiden ja käyttäytymisen havainnointi auttavat sosiaalisissa taidoissa, etenkin ihmisten kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa. On tärkeää tuntea muut työyhteisön jäsenet, heidän toiminta- ja työskentelytapansa, jotta vuorovaikutus ja työskentely heidän kanssaan on mahdollisimman sujuvaa. Ne, jotka onnistuvat aistimaan koko organisaation tunteita ja ilmapiiriä, todennäköisesti myös

menestyvät organisaatiossaan ja osaavat hyödyntää organisaation valtasuhteita (Goleman 1998, 189-192). Vaikkei suhteita pyrkisikään niinkään hyödyntämään, ilman toisten ymmärtämistä on haastateltavien mukaan hankalampaa suhtautua ja suhteuttaa oma toimintansa kollegoiden toimintaan ja heidän tekemäänsä tai tekemättä jättämäänsä työhön.

“Riippuen vähän siitä minkälaisissa väleissä ollaan kenenkäki kanssa niin riippuu varmasti se, että minkälaista juttua voi heittää. Mutta kyllä ite ainaki yritän vähän tunnustella ensin ja, aika paljon henkilöstä riippuu että millä tavalla sitten uskaltaa heittää läpyskää.” (H2)

Tiimipelaaminen

Sekä itsensä tuntemisella että toisten ymmärtämisellä on tiimipelaamisessa suuri merkitys. Jotta vaadittavat työt tulevat tehdyiksi ja työyhteisö toimii yhdensuuntaisesti, on tärkeää tunnistaa paitsi omat, myös muiden vahvuudet ja heikkoudet. Silloin on tärkeää tunnistaa oma paikkansa osana yhteisöä sekä sivuuttaa jopa jääräpäisyys ollakseen osana yhteistyötä tekevää työyhteisöä sekä luomassa rentoa työilmapiiriä, jotta itse työn tekeminen sujuisi ja olisi kaikille mieleistä.

“Kyl siinä tota on, tärkeätä se että osaa tehdä tiimissä töitä. Ja osaa tota, ymmärtää tavallaan toisten vahvuuksia ja heikkouksia ja semmosia asioita.” (H3)

Muiden auttamisen tarpeen huomaamisessa toisten tunteiden tunnistamisella on merkitystä. Havainnoimalla muiden toimintaa esimerkiksi kokouksissa, samassa tilassa työkennellessä tai kahvitauoilla, on mahdollista juttelemalla ja elekieltä seuraamalla huomata avun tarve. Halun auttaa toisia sen sijaan nähtiin kumpuavan motivaatiosta ja innosta tarttua haasteisiin. Koettiin, että auttavaisimpia ja yhteistyökykyisimpiä työntekijöitä ovat ne, joita työtehtävä kiinnostaa myös ammatillisesti eniten, joille se on jopa uravalinta. Sillä, että tunnistaa tehtävän mielekkyyden ja sen aiheuttamat hyvän olon tunteet kaikin tavoin, lienee merkitystä työmotivaatioon ja -intoon ja sitä kautta monien työyhteisötaitojen toteuttamiseen. Siinä mielessä itsetuntemus, joskin ehkä osin tiedostamattomana, vaikuttaa hyvin pitkälti paitsi työntekijän positiiviseen tunteeseen tehdä

kyseistä työtä ja hänen toimintaansa työpaikalla myös yleisellä tasolla hänen tekemiinsä uravalintoihin.

7.2 Tunteiden säätely

Tunteiden säätelystä itsehallinnalla koettiin olevan ehkä eniten merkitystä työyhteisötaitoihin, ja yhteyksiä löytyi niin ikään jokaisen työyhteisötaitojen osa-alueen kanssa, kuten tunteiden tunnistamisellakin (Kuva 3). Tunteiden säätely tavoitteellisesti oli ehkä hieman hankala ymmärtää samalla tavoin kuin se tässä tutkimuksessa käsitettiin, joten se jäi hieman vähemmälle huomiolle. Tavoitteellisuus tunteiden käyttämisessä on muutoinkin asia, johon ei varmaankaan tulla kiinnitetyksi tarpeeksi huomiota.

Perustehtävän toteuttaminen

Tunteiden säätelyllä on merkitystä arjen työtilanteiden hallinnassa. Tunteiden säätelyllä voidaan vaikuttaa oman työn hoitamiseen ja itsensä johtamiseen. Kuten aiemmin todettu, tunteiden säätelyllä on mahdollista parantaa tunnetta työssä, suunnata huomiotaan muualle ja priorisoida tehtäviä. Hankalien tilanteiden tai ärsyttävien hetkien tullessa vastaan työssä on tärkeää osata siirtää ajatuksensa muualle ja fokuoittaa ärsytyksen tunteesta pois pyrkimiseen. Kun työ tökkii, on ensin tärkeää tunnistaa tilanne, ja sen jälkeen toimia. Monet haastateltavat kertoivat esimerkiksi tekevänsä hetken jotakin muuta tehtävää, että saavat työn taas luistamaan. Tähän pisteeseen pääseminen kuitenkin vaatii ensin itsetuntemusta, että tunnistaa kohtaamansa tilanteen ja omat reaktionsa siihen.

“Kun ite saa aika hyvin päättää sen että päivän aikana et missä järjestyksessä tekee mitään ni ehkä sitte tekee, jos joku homma takkuu ni tekee välillä jotain muuta ja kokeilee sitte uudestaan tai siirtää seuraavalle päivälle. Et vähän sen mukaan että mikä on sen päivän fiilis.” (H2)

Haastateltavat kokivat, että työelämässä tunteiden säätelyn ja hallinnan taito on hyvin olennaista jo ihan perustyön tekemisen onnistumiseksi. Goleman viittaa useisiin tutkimuksiin osoittaakseen, että työelämässä menestymiseen tarvitaan jopa huomattavasti enemmän tunneälyä kuin korkeaa älykkyydosamäärää (Goleman 1998 46-64), mutta toisaalta taas on todettu, että myös älykkyydosamäärällä voi olla vaikutusta tunneprosessien tunnistamisen kykyyn, tunteiden hallintaan ja tunteiden vaikutuksen voimakkuu-

teen päätöksissä ja käyttäytymisessä. Erään tutkimuksen mukaan älykkyysosamäärältään heikommilla antoivat epärelevanttien tunteiden vaikuttaa päätöksiinsä. (Ciarrochi, Chan & Caputi 2000, 558.) Työelämässä tärkeää tuntuisikin olevan vuokratyöntekijöiden mukaan se, että tunteet onnistutaan tarvittaessa sysäämään sivummalle, jotta työn tekeminen ja päätöksenteko onnistuu.

“Tunnelatautuneessa tilanteessa pitää olla sitä tunteiden säätelyä, että päästään siihen rationaaliseen ratkaisuun, mahdollisimman paljon hyötyä tuovaan ratkaisuun. -- pitää niinkun saada ohjattua se ajatus takasin siihen, että pois siitä just siitä nimenomasta hetkestä ja niinkun kokonaiskuvaan.” (H3)

Sitoutuminen

Tunteiden säätelyllä nähtiin olevan merkitystä myös sitoutumisessa. Tutkimusten mukaan tunneälykkäät työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä ja osoittavat harvemmin työpaikan vaihtoaikkeitä. Korkeaa tunneälyä osoittavat työntekijät onnistuvat vähentämään negatiivisia ja lisäämään positiivisia tunteita työssä, sekä näkemään työnsä positiivisemmassa valossa. Tämä vaikuttaa sitoutumisen lisäksi myös parempaan työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Miao, Humphrey & Qian 2017.) Tunteitansa säätelemällä työntekijä pystyy myös fokusoimaan tarmoaan tiettyyn asiaan, esimerkiksi tietoisesti etsimällä merkityksen työstään sekä päättämällä, mikä asia on milläkin hetkellä tärkeää. Tunteiden säätelyllä, etenkin ehkä itsehallinnalla on merkitystä myös siinä, kuinka sietää epäkohtia työssään, mikä puolestaan vaikuttaa sitoutumisen asteeseen.

“Sä tiedostat ehkä ne ongelmat mutta et jää niihin märehtiin, että sää niinkun tajuat että jokaisessa työpaikassa on ongelmia ja oot valmis silti niinkun olemaan ja tekemään parhaas.” (H4)

Tietoisien ja nimenomaan työntekijästä itsestään lähtevän sitoutumisen katsottiin olevan erityisen tärkeää vuokratyösuhteessa. Vuokratyöntekijän on siedettävä tietty määrä epäkohtia ja harmittavia asioita työssään ja huolehdittava itse omasta sitoutumisestaan. Kottiin, että työnantaja ei välttämättä tarjoa samanlaisia etuuksia ja sitouttamiskeinoja kuin asiakasyritys tarjoaa omille työntekijöilleen, mutta se on asia joka vuokratyönteki-

jän on hyväksyttävä ja hallittava sen vuoksi pintaan nousevat epäoikeudenmukaisuuden ja harmituksen tunteet.

“Niellä. Koska töissä ollaan ja siitä on sovittu kun sopimus on allekirjotettu turha siitä on rutista. Että sitte vaan ei oo mahdollisuutta pitää jotain lomaa johonkin aikaan. Et mun mielestä se työntekijä, vuokratyöntekijä niin se joustaa. Et saa harmittaa mut näin se vaan on.” (H1)

“Pitää vaan tavallaan vähän niinkun turtua siihen että tää on nyt tää homma ja koiteetaan kärvistellä siihen asti kun jos joskus vastaan tulee vakipaikka ja sä saat sen paremman toimeentulon.” (H4)

Kehittäminen

Itsehallinnalla nähtiin olevan merkitystä jonkin verran myös kehittämisessä, etenkin organisaatiotason ja toimintatapojen kehittämisessä. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehittämisideoiden esittämisessä kaikkein tärkeintä on ideoiden huolellinen valmistelu sekä ratkaisuehdotuksen liittäminen ideaan. Se vaatii työntekijältä itsehillintää ja sinnikkyyttä, sillä hermonsa menettämällä harvoin saa tuloksia aikaan.

“Jos nyt kuvitellaan että tota, se lähtökohta on se että haluaa oikeesti parantaa sitä palvelua mitä tuotetaan, niin tietynlaista rauhallisuutta, semmosta loogista ajattelua, pohdintakykyä. Itsehillintää ehkä. Että ei ala liian, niinku saman tien huuteleen sitä ideansa kanssa vaikei se oo millään lailla valmis vielä.” (H3)

Sosiaaliset taidot

Itsehallinnalla on merkitystä muun muassa konfliktien estämisessä ja siinä, että ei päästä tunteitansa purkautumaan esimerkiksi ilmapiiriä vahingoittavasti tai siten että häiritsee paitsi omaansa, myös työkavereidensa työtä. Itsehallintaan kykenevä työntekijä ei kiihdy hankalissakaan tilanteissa. Ihmisten käsittely ja rauhallisuus muiden kanssa toimiessa ovat avain ristiriitojen ratkaisuun ja hyvän hengen ylläpitämiseen työyhteisössä. Toisaalta tunteiden säätelyllä ja yhdessä toisten ymmärtämisen taidon kanssa nähtiin olevan jo konflikteja ehkäisevä vaikutus.

“Itsehallinnasta tulee heti mieleen nää puhelut ja se, että kun vähän tunteet kuumenee itse kullakin välillä, et eihän sitä nyt tietenkään voi tuoda esille ihan sillain miten ehkä vapaa-ajalla saattais tulla. Et se nyt vaikuttaa aika lailla siis ihan myös siihen oman työn hoitamiseen, mut ihan kaikkien muiden työn hoitamiseen, eihän siellä voi nyt ihan mitä tahansa päästää suustansa.” (H6)

Itsehallintaa koettiin tarvittavan normaalissa työelämän käyttäytymisessä, sillä työelämässä normit ja käytöstavat nähtiin hieman erilaisina kuin vapaa-ajalla ja muissa ihmissuhteissa. Tunnetilojensa lieventäminen nähtiin olennaisena osana työpaikalla tarvittavia taitoja, sillä työelämässä neutraalius ja asiakeskeisyys nostettiin tärkeämmiksi ominaisuuksiksi, kuin tunteiden näyttäminen samalla tavalla kuin vapaa-ajalla.

“Kyl mä koen et siellä tietynlaista hillintää hallintaa vaatii sitte se että vaikka olis semmonen vähän räiskyvämpi persoona muuten, esimerkiks niinkun muissa ihmissuhteissa, mutta ehkä se on niinkun työpaikalla monesti kaikkien etu että käyttäydytään suurinpiirtein siis samantyyllisesti. Että vähän haistelee sitä dynamiikkaa siellä että kuinka oma itsensä siellä voi olla.” (H2)

Tunteidensa säätelyllä ja itsehallinnalla voi vaikuttaa myös esimissuhteeseen. Monelle haastateltavalle oli jopa itsestään selvää, että esimiehelle asiat sanotaan eri tavalla, kuin kollegoille ja että esimiehen kanssa kommunikoidessa ollaan hillitympiä. Jos jokin asia mättää, sitä ei kannata ilmaista esimiehelle samalla tavalla kuin kavereille. Tunteenpurkauksilla voi olla vaikutusta hyvän suhteen muodostumiseen ja sen laadun ylläpitämiseen. Epäkohtien nostaminen esiin ja suora kommunikointi vaatii työntekijältä ensin itseltään ohjeiden ja sääntöjen kurinalaista noudattamista ja työnsä hyvin tekemistä, minkä jälkeen on mahdollista tuoda asiat ilmi esimiehelle.

Tiimipelaaminen

Itsehallinnalla ja omien tunteidensa säätelyllä vaikuttaa helposti myös muihin työyhteisön jäseniin. Tunteidensa hallinta auttaa myös muita keskittymään työhön, eikä silloin tule torpedoineeksi myöskään yhteistyötä työyhteisön jäsenten kesken. Kukaan tuskin haluaa auttaa tai tehdä yhdessä töitä sellaisen työntekijän kanssa, joka tiuskii ja on epäystävällinen muita kohtaan. Etenkin negatiivisten tunteiden ja huonon päivän näyttämät-

tä jättäminen ovat tärkeitä taitoja työpaikalle vietyinä. Tästä näkökulmasta puhutaan lisää seuraavassa luvussa, jossa käsitellään tunteiden käyttämisen merkitystä työyhteisötaidoissa.

”Jos siellä nyt joku kiukuttelee kesken niin eipä siitä mitään yhteistyöstäkään tuu.” (H6)

7.3 Tunteiden käyttäminen

Tunteiden käyttämisellä ei heti nähty olevan merkittäviä yhteyksiä työyhteisötaitoihin. Haastateltavat ennemminkin vierastivat tunteilla tai tunteisiin vaikuttamista työpaikalla ja pitivät olennaisempina asiakeskeisyyttä sekä järjellä ja faktoilla perustelemista kuin tunteisiin vetoamista. Koettiin jopa, että tunteet eivät kuulu työpaikalle, vaan työssä pätee asiakeskeinen lähestymistapa niin työn tekemiseen kuin työyhteisössä toimimiseenkin. On kuitenkin huomioitava, että tämä tunneällyn osa-alue saattoi saada jopa tarpeettomankin negatiivisen vastaanoton ja se ymmärrettiin nimenomaan tunteiden hyväksikäyttämisenä omien tarkoitusperien saavuttamiseksi. Tunteiden käyttämisen taitoa katsottiin tarvittavan kehittämisessä, sosiaalisissa taidoissa ja tiimipelaamisessa (kuva 3).

“Mutta sitte taas toi tunteisiin ja tunteilla vaikuttaminen niin mä en koe et se on ehkä työyhteisössä, tai se miten mä ton ymmärrän, niin koe että se on työyhteisössä mikään itseisarvo. -- Et kyl kuitenkin niinku työasiat mun mielestä pitäis olla sellasia et ne on järjellä selitettävissä. Ja on niinkun ne rationaaliset perusteet sille miten mitäkin tehdään.” (H2)

No ainaki siis tunteisiin vaikuttaminen, et aika harvassa työssä sä niinkun haluat vaikuttaa ihmisten tunteisiin. – Mieluummin ohjaa sen keskustelun -- pois sieltä tunteista ja enemmän siihen niinkun loogiseen rationaaliseen suuntaan. (H3)

Kehittäminen

Organisaation kehittämisen osalta asiat, ideoiden laatu ja niiden perustelut ratkaisevat. Toki pitää osata argumentoida ja esittää asiansa hyvin, mutta työtehtävien kehittämiseen ei yleisesti ottaen pysty vaikuttamaan tunteilla tai tunteisiin vetoamalla. Enemmänkin tarvitaan tunteiden hallintaa, kuten edellisessä kappaleessa todettiin. Ainakaan negatiivisia tunteita esittämällä ei pääse pitkälle kehittämisideoidensa kanssa, vaan selkeästi

turhautuneet, negatiivissävytteiset valitukset ilman rakentavasti esitettyä ratkaisua jätetään huomiotta.

“Se että ne (ideat ja kehitysehdotukset) on hyvin valmisteltu ja perusteltu. Selkee syy miks tätä pitää muuttaa, miks tätä pitää tehdä, osotetaan jollaki tavalla se et on mietitty ne näkövinkkelit niinku muittenki kannalta ja sit et on ratkasuvaihtoehto. Et täs on idea, tän takia mun mielestä tää homma pitää tehdä näin ja tälleen mä sen tekisin. Ja sitten kysyä palautteita että mitäs te ootte mieltä asiasta. Se valmistelu ja informatiivisuus ja se on kaiken a ja o.” (H5)

“Sinne (ideataululle) välillä laitetaan semmosia ehkä hiukan turhautuneita oksennuksia että miksi tää ei taaskaan voi toimia ja sit ne sieltä poistetaan ku ne ei oo politiikan mukaisia.” (H1)

Sosiaaliset taidot

Tunteiden ilmaiseminen tunteiden käyttämisen osana jäi vähäisemmälle huomiolle, joskin haastateltavien kertomuksista päätellen sillä, millaisia tunteita, ilmeitä ja eleitä näyttää työpaikalla, on moneenkin asiaan merkitystä. Eritoten positiivisten tunteiden ilmaisemisen voi päätellä vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin. Positiivisten tunteiden näyttäminen tekee ihmisestä helpommin lähestyttävän ja siten ehkä sosiaalisesti taitavamman. Hyvällä ilmpiirillä taas on vaikutusta kaikkien työnteokoon, sen sujuvuuteen ja työnteon mielekkyyteen ksyeisessä työpaikassa.

“Helpompi lähestyä semmosia ihmisiä jotka näyttää siltä että ne viihtyy siellä muitten ihmisten keskellä.” (H2)

Toisaalta taas erityisesti negatiivisten tunteiden leviäminen tunnistettiin ja siihen koettiin tarvitsevan kiinnittää huomiota. Hyvän työasenteen ylläpitäminen vaati positiivisten tunteiden esiin nostamista ja negatiivisten pitämistä sisällään. Negatiivisten tunteiden näyttäminen työpaikalla koettiin hyvin harmittavaksi ja jopa työyhteisötaitoja estäväksi asiaksi, mutta kuitenkin positiivisten tunteiden näyttämällä ei vastaavasti koettu olevan samanvahvuisia positiivisia vaikutuksia työyhteisötaitojen toteuttamisessa.

“Negatiivisuus on aika tarttuvaa että pitäis pysyä niissä positiivissa asioissa ja sitten... Onhan sulla tietenkin aina töissä semmoset lähimmät kaverit niin niille sä voit olla pik-kusen eri lailla kun sitte toisille. Että vähän mieltä sitä että miten se toisen päivä vai-kuttuu siitä mitä sä sanot ja kuinka sä niitä asioita sanot. Siinä on kuitenkin monta eri tapaa kuinka sä voit jutella.” (H4)

Negatiivistenkin tunteiden ilmaisemisella ja ääneen sanomisella, kun ne esittää kepeällä tavalla, voi olla positiivisia vaikutuksia työyhteisön arkeen ja ilmapiirin rentouteen, erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän osalta. Toisaalta viestinnässä, etenkin kirjallises-sa, on oltava tarkkana miten asiansa ilmaisee ja katsottava viestiä myös vastaanottajan silmin, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Kirjoitetussa viestissä asiat saatetaan tulkita kriittisemmällä sävyllä kuin on ollu tarkoitus, koska ei ole mahdollista nähdä toista ihmistä ja hänen ilmeitään, eleitään ja äänenpainojaan.

“Jos mulla on huono päivä niin sit mä voin vaikka sanoo että huono päivä, älkää puhu-ko mulle ennen aamukahvia. Mutta se että tavallaan niinkun, ei tuo sitä omaa pahaa oloonsa siihen tiimiin ja siihen porukkaan ellei se oo niinku fine sen porukan suhteen ja se on sanottu ja tiedetty, et tolle ei kannata puhua ennen aamukahvia, ni sithän se on vaan niinku hyvä vitsi. Mutta se että tavallaan et ymmärtää sen että sillä omalla tekemi-sellä ja omalla asenteella on muihinki vaikutus.” (H5)

Tiimipelaaminen

Tunteiden ilmaiseminen tai niiden ilmaisematta jättäminen vaikuttaa tiimipelaamiseen. Haastateltavat kokivat, että parhaimpia toisten kanssa yhteistyötä tekeviä ja toisia autta-via työkavereita ovat ne, jotka eivät ainakaan osoita ärsyyntyvänsä toisten kysymyksis-tä. Toisaalta myös avun pyytäjän on osattava ilmaista asiansa tietyllä tyyllillä, jotta häntä ei koeta ärsyttävänä kyselijänä tai laiskana selvittämään asioita itse.

”Lähinnä kai ne ihmiset jotka ei osota sitä että ärsyttää kun tulit kysymään. Et se on mulle se ehdoton ei jos joku näyttää siltä että huoh, taas toi tulee. -- Totta kai se ärsyt-tää kaikkia jos joku kyselee koko ajan mutta kaikki ei näytä sitä.” (H1)

Tunteiden ilmaisemisella on merkitystä kehittämisessä, kaikessa vuorovaikutuksessa ja tiimipelaamisessa. Tapoihin toimia ja esittää asiat vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset ja opitut toimintatavat, etenkin ne, jotka on koettu tehokkaiksi ja toimiviksi. Toiset saattavat jyrätä, olla äänekkäitä ja esittää asiat tietyllä tavalla siksi, että he ovat oppineet toimimaan niin ja huomanneet että tapa on toiminut hyvin. Ongelma tulee esiin siinä vaiheessa, kun konteksti ja yhteisö, jossa ideat esitetään ovat eri kuin aiemmin.

7.4 Empatia

Empatia yhdistettiin helposti enemmän asiakastyöhön, kuin työyhteisössä muiden kanssa toimimiseen. Tämä korostui etenkin niillä, jotka tekivät selkeää asiakaspalvelutyötä suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Empatialla koettiin kuitenkin olevan suuri merkitys sosiaalisissa taidoissa ja tiimipelaamisessa (kuva 3). Yksi haastateltava näki empatiakyvyn olevan yhdistävä tekijä muille tunneällyn osa-alueille. Tämän näkemyksen mukaan muiden tunneällyn osa-alueiden hallinta on riippuvainen kyvystä ymmärtää muita, tulkita heitä ja heidän toimintaansa sekä kyvystä asettua heidän asemaansa. Sitä kautta pystyy oppimaan lisää myös itsestään. Kuten aikaisemmin todettu tässä tutkimuksessa, esimerkiksi Mayer & Salovey (1993, 438) pitivät empatiaa erityisen tärkeänä tunneällyssä ja Goleman (1998, 164, 167-168) korosti ennen kaikkea kuuntelemisen tärkeyttä empatiassa ja sosiaalisten suhteiden hoitamisessa työpaikalla.

“Empatiakyky on mulle ehkä enemmänkin kykyä kuunnella, kykyä kuunnella ehkä semmosia niinkun ääneen sanomattomia viestejä, kykyä asettua toisen henkilön asemaan. -- Lähinnä se että niinkun, pyrkii niinkun ymmärtään sitä toista ihmistä, asettuu sen toisen henkilön asemaan. Ja nähdä sitä kautta niinku tietenki, oppia jossain vaiheessa myöskin tunnistamaan itsestänsä niitä asioita miten muut ihmiset sut näkee ja onko jotain sellasia asioita mitä sä omassa tekemisessäs pystyt kehittään.” (H5)

Sosiaaliset taidot

Empatiakyvyn nähtiin olevan merkityksellinen sosiaalisissa taidoissa, etenkin toisten ihmisten kohtaamisessa ja heidän kanssaan toimimisessa. Empatiakyky edesauttaa vuorovaikutuksen onnistumista sekä yhteishengen ja yhteistyön edistämistä työyhteisön jäsenten välillä. Tärkeää on kuunnella muitakin näkemyksiä, eikä itsekeskeisesti ajaa yksin omaa asiaansa. Empatiakykyiset työntekijät pystyvät joko luontaisen empatiakykynsä tai opittujen taitojen avulla ymmärtämään muita, huomioimaan myös muiden

tarpeet sekä kohtaamaan työpaikan ihmiset hyväksyen heidät erilaisina yksilöinä, sellaisina kuin ovat. Empatiakyvyn avulla ihminen voi myös ymmärtää toisen toimintaa sitä kautta, että ei voi tietää toisen tilannetta ja hänen käyttäytymiseensä johtaneita syitä.

“Osa saattaa myös olla välillä semmosia että ne saattaa jyrää omia näkemyksiään, mutta hyvä (ihmisten kohtaamisessa) on semmonen joka tajuaa sen että hän ihan ei välttämättä oo siinä oikeessa, ja osaa nähdä sen asian monipuolisemmin ja kuunnella myös muita.” (H6)

Toisen asemaan asettumisella katsottiin olevan merkitystä myös esimiessuhteessa siten, että kunnioittaa esimiehen työtä ja ymmärtää myös hänen näkökulmansa asioihin. Esimiehen työn ja ajan kunnioitus ja arvostus tulivat esiin tärkeänä työyhteisötaitona (Mottowidlo ym. 1997; Mönkkönen & Roos 2010, 147). Tunteita ei pitäisi päästää valloilleen esimiehen kanssa keskustellessa ja toimiessa, vaan asiakeskeisyys ja avoimuus on valttia. On myös ymmärrettävä, että esimies ei aina ole syyppää työntekijän kokemuksiin vääryyksiin. Psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvinen toteaa eräässä haastattelussa, että usein työpaikan ongelmat sysätään johtajien harteille tai heidän syykseen. Työntekijän vaikutus tilanteiden kärjistymiseen jää vähemmälle huomiolle, koska yleensä työntekijää pidetään sorrettuna osapuolena. Hänen sanoillansa: ”Tietenkin tarvitaan empatiaa vaikeuksissa olevaa kohtaan ja joskus voi tulla ohimenevä tunteenpurkaus, mutta elämän vaikeuksia ei voi vuodesta toiseen käyttää tekosyynä huonolle käyttäytymiselle.” (Ala-Heikkilä 2018, Aamulehti.) Samansuuntaisesti kommentoivat myös haastateltavat empatian merkityksestä esimiessuhteessa.

“Vaatii sit tietysti semmosen henkilön joka sen uskaltaa sanoa ja on asiallinen ja myös ymmärtää sen esimiehen näkökannan, et ei se oo vaan se että noustaan barrikadeille ja huudetaan siellä. Vaan se, että ymmärretään se että asioilla yleensä on joku syy-seuraussuhde.” (H2)

Kuten aikaisemmin empatiaa koskevassa luvussa todettiin, empatiaa voidaan käyttää myös väärin ja jopa manipuloinnin välineenä. Tällaista tunneälyn hyväksikäyttöä tunteiden manipuloimiseksi on havaittu narsistisia ja psykopaattisia piirteitä omaavilla ihmisillä (Nagler, Reiter, Furtner & Rauthmann 2014). Vaikka tutkimuksessa empatian ja

tunteiden käyttämistä ei käsitelty näinkään negatiivisesti, vuokratyöntekijät kokivat että tämänkaltainen toiminta ei kuulu työpaikalle. Vaikutusten aikaansaaminen tunteilla tai tunteisiin vaikuttamalla koettiin vääräksi tavaksi toimia työyhteisössä. Tämä hyväksikäyttöaspekti yhdistettiin sekä tunteiden käyttämiseen työpaikalla että empatiaan.

“Tietysti on hyvä, että esimerkiksi esimiehellä on empatiakykyä ja ymmärtää erilaisia tilanteita, mutta tota ainakaan se ei saisi mennä niin päin, että esimies vetoaa työntekijöiden tunteisiin siinä mielessä, että koittais jotunki hyötyä siitä tai vähän niinkun, päästä helpommalla -- Jos on semmosia tilanteita että kokee, että pitäisi vedota niihin tavallaan tunteisiin tai niinkun, saada haluamansa sillä, että tota esimerkiksi että esimies säällis tai jotain tällästä, niin kyl mä koen et siin on sit ongelma vähän muualla.” (H2)

Tiimipelaaminen

Vuokratyöntekijöiden mielestä empatiakyky on erityisen tärkeä taito yhteistyön edistämässä ja toisten auttamisessa työpaikalla. Empatiakyvyn avulla pystytään ymmärtämään toisia työyhteisön jäseniä, mikä vaatii osin myös tunteiden tunnistamista. Empaattinen työntekijä ymmärtää ehkä helpommin sen, että työpaikalla koetut työkavereiden tekemättä jättämiset tai ajoittaiset tunteenpurkaukset eivät kohdistu häneen henkilökohtaisesti ja taustalla käyttäytymisen aiheuttajana voi olla paljon asioita, joista ulkopuoliset eivät tiedä. Hän kykenee tällöin paitsi ehkä auttamaan työkaveriaan, myös olemaan ottamatta asioita liian henkilökohtaisesti. Työyhteisön yhteisenä ominaisuutena empatia voi auttaa pitämään yllä hyvää työilmapiiriä, jossa jokainen työyhteisön jäsen on arvostettu, virheistä ei rangaista vaan pyritään yhdessä kehittymään ja hoitamaan työt mahdollisimman laadukkaasti.

“Varmasti ensimmäinen asia (auttamisessa) on jälleen se empatiakyky, siitä sitte, kuuntelutaidot, että osaa kuunnella sen viestin mikä sillä toisella on, selkeys, osaa kommunikoida sen oman asiansa selkeesti että erilainenkin viestijä tai erilainen, tai erilaiset työskentelytavat omaava henkilö ymmärtää sen. Ehkä niinkun olennaisinta on se että ei anna kaikki vastauksia valmiina, antaa sille henkilölle mahdollisuuden kehittyä.” (H5)

Hieman yllättäen tuli esiin myös näkökulma, että muiden työyhteisön jäsenten empatiakyky voidaan käyttää negatiivisella tavalla hyväksi. Tällaisen toimintatavan ei voi

katsoa ainakaan edesauttavan hyvän ja toimivan työyhteisön muodostumista ja ylläpitoa. Kuten aiemmin todettu, negatiivinen ilmapiiri huomataan ja sillä on kaikkiin työyhteisön jäseniin ja työn tekemiseen vaikutus. Tilanne kuvastaakin omalla tavallaan tunneällyn käyttämistä hyväksi omien tai moraalisesti arveluttavien tarkoitusperien saavuttamiseksi.

”Ne hommat jää välillä kilteille ihmisille, semmosille joita ne asiakkaan asiat kiinnostaa ja jotka on empaattisempia kun jotkut toiset tietyissä asioissa. -- Niin joskus musta tuntuu, että tietynlaiset ihmiset käyttää sitä sun piirrettä hyväkseen, tai niitten ihmisten piirteitä hyväkseen, kun se tietää että toi hoitaa sen loppuun kun mä jätän sen kesken.”
(H4)

7.5 Sosiaalinen äly

Sosiaalinen äly tunneällyn, ja sosiaaliset taidot työyhteisötaitojen osa-alueena nousivat ymmärrettävästi vahvasti esiin. Voi olla, että työyhteisötaidot helposti käsitetään mallisjärjellä ajateltuna laveasti ihmistaidoiksi, tavanomaiseen ihmisten kanssakäymiseen liittyvien käyttäytymisnormien hallinnaksi. Yksinkertaistaen työyhteisötaidot on helppo käsittää samaksi asiaksi kuin sosiaaliset taidot. Akateemisen tutkimuksen näkökulmasta sosiaaliset taidot ovat kuitenkin vain yksi osa työyhteisötaitoja. Vuokratyöntekijöiden käsitysten mukaan työyhteisössä sosiaalisella älyllä on eniten merkitystä perustehtävän toteuttamisen ja sosiaalisten taitojen kannalta (kuva 3).

Perustehtävän toteuttaminen

Sosiaalinen äly, tilannetaju, toisten huomioiminen ja sen ymmärtäminen, että työpaikalla ei olla yksin, ovat hyvin tärkeitä asioita millä tahansa työpaikalla. Nämä korostuivat myös haastateltujen vuokratyöntekijöiden työssä, sillä suurin osa työskentelee avokonttorissa, ja ympärillä olevat ihmiset ovat yhteydessä myös asiakkaisiin. Työrauhan antaminen, hienotunteisuus ja työn tekemiseen keskittyminen on erittäin tärkeää. Ainakin on huomioitava se, että ympärillä olevat saattavat keskittyä työhön, vaikka itsellä olisi rennompi hetki. Olennaista on kuitenkin sopeuttaa oma käytöksensä kunkin työyhteisön toimintatapoihin ja kulttuuriin sopivaksi.

“Pitäähän siinä ottaa huomioon se että ku kaikki on siinä todella lähellä, varsinkin kun tekee osittain myös puhelintyötä, niin vaikuttaa aika lailla siihen et millä äänenpainolla

siellä voi puhua, tai ainakin ottaa huomioon se että jos joku on puhelimesta niin ei huutele samaan aikaan. Mutta onhan siellä aika sellanen rento ilmapiiri noin muuten. Että ei siellä hirveesti tarvi niinkun, hissutella.” (H6)

Sosiaalinen äly käsitetään siis tässä tutkimuksessa tilannetajuna ja kykyä käyttää tunteilyä sopeutuakseen erilaisiin tilanteisiin. Sosiaalisella älyllä voi siten ajatella olevan merkitystä ilmapiirin luomisessa, siihen osaltaan vaikuttamisessa ja sen ylläpitämisessä. Työyhteisön yleisestä ilmapiiristä johtuvat ja sitä ilmentävät asenteet vaikuttavat organisaatiokansalaisuuden esiintymiseen (Organ 1997, 91). Työyhteisö on monen ihmisen summa, ja yleisellä ilmapiirillä koettiin olevan merkitystä siihen, tulevatko työt hoidetuiksi ja kuinka hyvin. Tärkeää on, että jokainen hoitaa omat työtehtävänsä, jotta ilmapiiri ei muodostu sellaiseksi, että kun muut eivät tee töitään, ei omienkaan töiden tekemisessä ole mieltä.

Sosiaaliset taidot

Osoitus ja näyte sosiaalisesta älystä ja hyvästä tilannetajusta voi olla hyvinkin pieni, jopa huomaamaton teko tai ele työpaikalla. Esimerkiksi huomenien ja hyvien viikonloppujen huikkaaminen ja muistakin kuin työasioista puhuminen olivat haastateltavien konkreettisia esimerkkejä tällaisista toiminnoista. Juuri töihin tulleelle työkaverille saa annettua hyvän fiiliksen jo sillä, että tervehtii ja kysyy kuulumiset ennen kuin kiinnittää huomion itse hoidettavan asian pariin.

Myös erilaisuuden huomioiminen kuuluu asioihin, jotka ilmentävät sosiaalista älyä. Toisten tunteiden tunnistaminen ja toisten asemaan asettuminen voikin olla hankalaa silloin, kun viestin lähettäjä ja vastaanottaja tulevat erilaisista kulttuuritaustoista. Tunteiden ilmaiseminen eroaa kulttuurien välillä, jolloin voi olla haastavaa tulkita monikulttuurisia tilanteita ja siten toimia moninaisessa työyhteisössä. Moninaisuuden ja erilaisuuden hyväksyminen, ennakkoluulojen hallinta sekä erilaisiin ajatusmalleihin ja näkemuksiin tutustuminen ovat kulttuuritaitoja (Salminen 2015, 172-174), joiden hallitseminen auttaa merkittävästi nykypäivän moninaistuvassa ja globaalissa työelämässä. Näihin taitoihin liittyvät olennaisesti myös kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, arvostaa muiden toimintatapoja sekä tarttua tilaisuuksiin, joita tämä erilaisuus tarjoaa. (Go-

leman 1998, 187-188.) Kulttuuri voi tässä tapauksessa tarkoittaa sekä kansallista kulttuuria, että organisaation kulttuuria.

“Kaikkia asioitahan ei voi suoraan sanottaa jokaiselle sopivaksi että osa asioista pitää tuoda niin sanotusti yleisellä infolla, yleisellä tasolla julki, mutta niissäkin mun mielestä on olennaista se, että se on ainakin huomioitu ja ajateltu että ihmiset on erilaisia, että et mitenkä ne asiat tuodaan ja millä tavalla ja missä kohtaa läpi, et se on mahdollisimman hyvä kaikille.” (H5)

Kaiken kaikkiaan lähes jokaisessa haastattelussa tuli esille ja tunnistettiin se, että ihmisiä, toimintatapoja, persoonia ja työtyylejä on hyvin erilaisia. Erilaisuus on otettava huomioon ihmisten kanssa toimiessa, mutta työyhteisötaitojen toteutuksessa se nähtiin myös suurimpana haasteena. Voisi kuvitella, että juuri tämän erilaisuuden tunnistaminen ja havaintojen mukaan käyttäytymisen sopeuttaminen on se, mikä vaatii kaikista eniten tunneälyä. Sitä, että tunnistaa myös toisen motiivit, vahvuudet ja haasteet, hänen reaktionsa ja tapansa toimia työyhteisössä. Toisille se tuntuisi olevan helpompaa kuin toisille, toisille se on tiedostettua toimintaa ja toiset tekevät sitä luonnostaan tiedostamatta asiaa sen kummemmin. Kyky tunnistaa toisten tunnetiloja ja reaktioita sekä reagoida niihin osuvalla tavalla tulee toisaalta kokemuksista, mutta toisaalta tiettyyn pisteeseen asti se on myös harjoitettavissa oleva taito. Sen taso kuitenkin vaihtelee työntekijästä toiseen.

“Tällä elämäkokemuksella tunnistaa jo niitä eri ihmistyyppisiä miten kukakin haluaa tulla kohdatuksi ja kohdelluksi, että mä sopeutan sen oman käytökseni sen mukaan miten mä oletan että työkaverit ja esimiehet, mitä multa odotetaan. Ja et millasta kohtelua mä ite toivoisin.” (H1)

7.6 Vuokratyössä korostuvat tunneälyn ja työyhteisötaitojen piirteet

Katzin mukaan ihmiset, ollessaan kansalaisina sitten valtiossa, kaupungissa tai organisaatiossa, vaativat samanarvoisuutta ja yhteneväistä kohtelua. ”We do not accept differences in classes of citizenship. -- To be a member of an organization is to be a citizen in that community, and all citizens are equal in their membership rights.” (Katz 1964, 139.) Katzin näkemys työyhteisötaidoista yhteneväisenä kansalaisuuden ja kansalaisosallistumisen kanssa on mielenkiintoinen juuri vuokratyökontekstissa. Haastatteluissa

kävi ilmi, että vuokratyöntekijät kokevat hieman eriarvoisuutta verrattuna asiakasyrityksen työntekijöihin, mutta se ei kuitenkaan näyttänyt vaikuttavan siihen, toteuttivatko he työyhteisötaitoja vai eivät. Haastateltavat pohtivat sitä, että eriarvoisuuden kokemus saattaa joissakin tilanteissa vaikuttaa esimerkiksi sitoutumiseen ja kehittämishalukkuuteen, mutta pääsääntöisesti eivät itse kokeneet asetelmaa haasteelliseksi tai heidän työhönsä vaikuttavaksi. Haastateltavien valikoituminen saattaa kuitenkin vaikuttaa tähän näkökulmaan, sillä vapaaehtoisuuteen perustuvat haastattelut seulovat työntekijöistä mahdollisesti ne, joilla ei ole keskimäärin huonoja kokemuksia ja jotka ehkä omaavat paremmat valmiudet tunneällyn ja työyhteisötaitojen toteuttamisen osalta.

“Varmasti riippuu paljon työyhteisöstä, mutta tota kyl jossai määrin on ehkä huomannu sitä että ehkä jopa enemmän niinkun sitä, että tietynlaista niinkun sosiaalista, sosiaalisia taitoja vaatii siltä vuokratyöntekijältä. -- Jos on ajatuksena se, että haluaa työllistyä sinne niinkun asiakasfirmaan niin monesti se vaatii sitten myös sitä oman työjäljen kehittämistä. Ja sitä kiinnostusta siihen omaan tekemiseen ja se että pystyy näyttämään sen, ja osottaa sen, että oikeesti on niinkun halua ja paukkuja tehdä sitä työtä. (H2)

“Mun mielestä siinä täytyy olla semmonen hyvä itsetunto siinä mielessä että ymmärtää sen, -- että se ei oo mun päivätyö, siellä asiat muuttuu sillä välin ku mä en oo siellä -- Ei niinkun pidä ottaa sitä mitenkään itteensä, että ei ole ihan täysin perillä niistä kaikista asioista mitä siellä työpaikalla tapahtuu.” (H3)

“No siinä ehkä ne sosiaaliset taidot. Johtuen siitä että aika usein vuokratyösuhteet on lyhyempiä, sun tehtävänkuvat saattaa vaihtua, sun tiimit saattaa vaihtua, että se että sulla on kyky hypätä uuteen porukkaan ja uuteen tekemiseen suhteellisen jouhevasti ja itsellesi mukavasti myöskin, niin se vaatii niitä sosiaalisia taitoja. Ja sitten ehkä yks asia on se, niinkun, itsensä kehittäminen tai itsensä tunteminen siinä mielessä että pystyy lyhyemmissäkin työsuhteissa saamaan irti siitä työstä jotakin ja näkemään sen positiivisena tavoitteena, ja tavallaan sellasena että vaikka se työ ei ois just tai työsuhde ei ois just sitä täydellistä mitä hakee tai tavoittelee, niin saa siitä silti irti sen ja pystyy toisaalta tarjoamaan työyhteisölle itsesään jotakin myöskin.” (H5)

Erot palkassa ja työsuhte-eduissa samaa työtä tekevillä, mutta eri työnantajan palveluksessa olevilla työntekijöillä nousivat esiin. Bergeron ym. (2017) kiinnittivät huomiota työntekijöiden käyttämään aikaan niin tehtävässä suoriutumiseen kuin työyhteisötaitojen toteuttamiseen. He pohtivat, käyttävätkö työntekijät aikaansa organisaatiokansalaisuuden mukaiseen käyttäytymiseen silloin, kun organisaatiossa palkitaan tehdystä työstä tulosten mukaan. Myös vuokratyökontekstissa voisi olla hyvä pohtia sitä, kokevatko vuokratyöntekijät ehtivänsä panostaa samalla tavalla sosiaaliin suhteisiin työpaikalla, kun samalla pitäisi tehdä mahdollisimman hyvää työpäälkeä ja päästä asetettuihin tulostavoitteisiin. Erilaisista palkka- ja tulospalkkausjärjestelmistä johtuen vuokratyöntekijän tarvitsee jokus tehdä enemmän tulosta, jotta pääsee samalle perustulotasolle kuin samaa työtä tekevä asiakasyrityksen työntekijä.

Vuokratyösuhteessa työskentely antaa kuitenkin usein näköalan ja ponnauduslaudan asiakasyrityksen toimialaan ja avaa mahdollisuuksia vakinaistua asiakasyrityksen palvelukseen jossakin kohtaa. Vuokratyösuhteessa pääsee jo tutustumaan työnantajaan lähemmin, näkemään yrityksen toimintatapoja sekä kokeilemaan, josko kyseinen ala ja yritys voisivat olla pidemmänkin tähtäimen työllistäjä. Motivaatio ja sitoutuminen työhön voi tulla sitä kautta, että näkee hyvänä mahdollisuuden työllistyä ja vakinaistua asiakasyrityksen kirjoille.

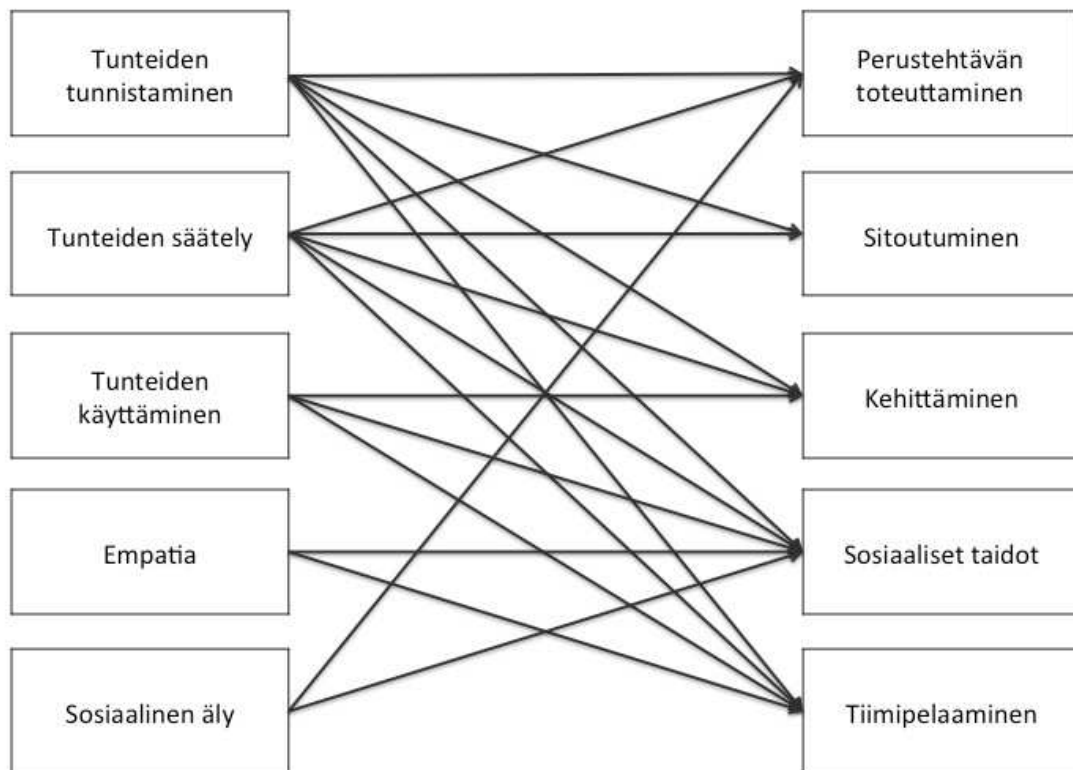
7.7 Yhteenveto

“Näähän on kaikki jollakin tavalla kytköksissä toisiinsa nää asiat, et tää on sellanen hämähäkinverkko.” (H5)

Vuokratyössä korostuvat tunneällyn ja työyhteisötaitojen ulottuvuudet ovat itsetunto, sosiaaliset taidot sekä itsensä ja osaamisensa kehittäminen. Kuitenkin kaiken kaikkiaan tunneällyn ja työyhteisötaitojen merkitys työelämässä nähtiin jokseenkin oleellisena. Vuokratyöntekijöiden haastatteluista päätellen tunneällyllä koettiin yleisesti ottaen olevan merkitystä ja vaikutusta työyhteisötaidoissa ja niiden onnistuneessa toteuttamisessa. Kun haastateltaville antoi nähtäväksi tunneälly- ja työyhteisötaitojen kokonaiskuvan, he hahmottivat yhteyksiä monien ulottuvuuksien välillä ja myös enemmän kuin ennen taulukoiden näyttämistä. Siten voi olla, että maalaisjärjellä ajateltuna tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteys ja tunneällyn merkitys tässä yhteydessä nähdään hyvinkin selkeästi.

Yhteyttä on kuitenkin vaikea tieteellisesti todentaa ainakin yksittäisellä tutkimuksella, joten siihen vaaditaan useita laajoja ja yksityiskohtaisia tutkimuksia tueksi.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen tunneällyn merkityksestä työyhteisötaidoissa voidaan lyhyesti todeta, että tunneällyn merkitys näkyy siinä, missä määrin sitä vaaditaan työyhteisötaitojen onnistuneeksi toteuttamiseksi. Kuvassa 3 on kuvattu, mitä tunneällyn osa-alueita erityisesti pidetään edes jollakin tasolla vaikuttajina mihinkäkin työyhteisötaidon osa-alueeseen. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksessa keskityttiin nimenomaisesti näihin tunneällystä lähteviin yhteyksiin ja merkityksiin, ei esimerkiksi siihen, miten tunteiden tunnistamisen taito vaikuttaa henkilön tunteiden säätelykykyyn, tai mitä merkitystä sitoutumisella on kehittämiseen. Kuviossa on yhdistetty nuolella työyhteisötaitopalikoihin ne tunneällyn osa-alueet, joilla vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan on merkitystä kyseisessä työyhteisötaidossa ja joita avattiin luvuissa 7.1-7.5. Esimeriksi tunteiden tunnistamisella, tunteiden säätelyllä ja sosiaalisella älyllä nähtiin olevan merkitystä perustehtävän toteuttamisessa. Kehittämisen onnistuminen taas vaatii työntekijältä tunteiden tunnistamisen, säätelyn ja käyttämisen taitoja.



Kuva 3. Tunneällyn merkitys työyhteisötaidoissa

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimuksen tulokset

“Toi empatia ja tunneäly, niin kyl mä koen et ne on edelleen tärkeitä asioita työelämässä. Ja se että mitä enemmän ollaan ihmisten kanssa tekemisissä niin sitä tärkeemmäksi ne tulee. Et ne on kumminkin semmosia asioita mitä ei pystytä robotisoimaan eikä tota, teknologia vielä korvaamaan että kyl se kuitenkin vaatii sen että on se toinen ihminen siinä, on se sitten työkaveri tai sitten asiakas tai asiantuntija.” (H2)

Kaiken kaikkiaan sekä tunneälyn että työyhteisötaitojen merkitys ja vaikutukset työpaikalla toimimiseen näyttäisivät olevan olennaisia. Tunteiden tunnistamisen merkitys kiteutui erityisesti itsetuntemuksen ympärille. Itsetuntemuksessakaan ei niin paljon pohdittu juuri tunteiden tunnistamisen tärkeyttä vaan sitä, että tunnistaa omat vahvuutensa, heikkoutensa sekä kykynsä ja luottaa niihin. Työyhteisössä toimimisen kannalta on tärkeää myös tuntea ihmiset, joiden kanssa työskentelee sekä ymmärtää heidän toimintatapansa ja vahvuutensa. Kaikkialla työelämässä ja eri työyhteisöissä myös itsehallinnalla nähtiin olevan suuri merkitys. Tunteiden voimakas ilmaiseminen tai niiden käyttäminen työssä nähtiin jopa negatiivisena ilmiönä. Sen vuoksi omien tunteidensa hallinta ja säätely on paitsi oman työn, myös muiden työn ja yhteiselon sujuvuuden kannalta erityisen tärkeää. Empatia ja toisten huomioiminen korostuivat erityisesti. Sosiaalisessa kanssakäymisessä työpaikoilla on huomattava ihmisten erilaisuus, jotta osataan toimia rakentavasti ja sopuisasti. Sosiaalisella älyllä ja sosiaalisilla taidoilla ylipäätään on ehkä enemmän merkitystä työelämässä, kuin ”puhtaalla” tunneälyllä.

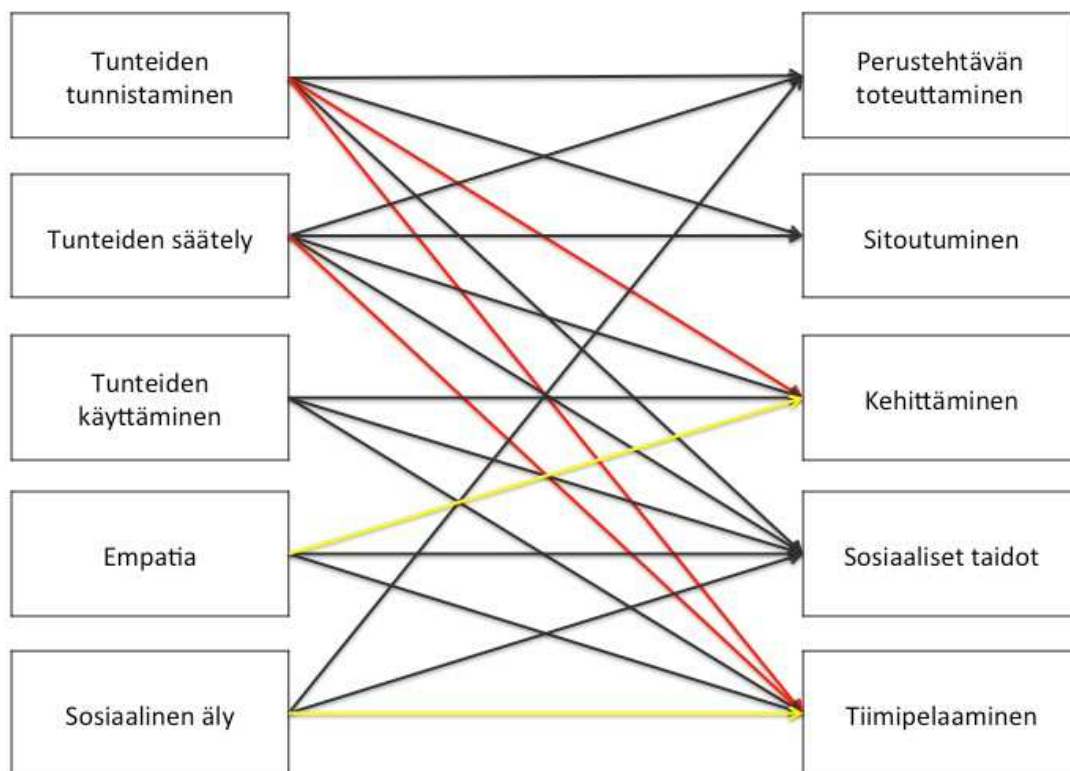
Tunneäly määriteltiin tässä tutkimuksessa lopulta taidoksi ymmärtää itseään ja muita ihmisiä, jotta heidän kanssaan voi toimia kussakin tilanteessa optimaalisella tavalla. Tunneäly muodostuu viidestä osa-alueesta, joita ovat tunteiden tunnistaminen, tunteiden säätely, tunteiden käyttäminen, empatia ja sosiaalinen äly. Työyhteisötaitoista todettiin, että ne ovat työntekijän taitoja, joita hän tarvitsee työskennelläkseen tehokkaasti yhdessä työtovereidensa ja esimiehensä kanssa organisaation hyväksi. Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisötaitoihin lukeutuvat taidot ovat perustehtävän toteuttaminen, sitoutuminen, kehittäminen, sosiaaliset taidot ja tiimipelaaminen.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, millainen on tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteys. Kysymykseen vastattiin pääsääntöisesti jo teoreettisessa osuudessa. Aiheista tehdyn aiemman tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tunneällyllä on merkitystä siinä, kuinka hyvin ja vaikuttavasti työntekijä pystyy toteuttamaan työyhteisötaitoja. Tunneälykäs henkilö voi olla kykeneväisempi toteuttamaan hyviä työyhteisötaitoja kuin tunneälyltään heikompi. Tunneälyä ei ehkä suoraan voida kutsua työyhteisötaitoja edeltäväksi vaatimukseksi, sillä työyhteisötaitoja voi olla myös henkilöillä, jotka eivät osoita korkeaa tunneällyn tasoa. Esimerkiksi perustehtävän toteuttamisessa, kunhan tehtäväkuva sen sallii, pärjää varmasti myös muita huonosti ymmärtävä ja/tai sosiaalisilta taidoiltaan heikompi henkilö. Eri tunneällyn osa-alueilla on erilainen rooli työyhteisötaitoihin vaikuttavana tekijänä, eivätkä välttämättä kaikki tunneällyn osa-alueet ole merkittäviä kaikkien työyhteisötaitojen kannalta. Kuitenkin tunneälyä osoittamalla työntekijän mahdollisuudet esittää yksilöä itseään, työyhteisöä ja koko organisaatiota hyödyttäviä työyhteisötaitoja todennäköisesti paranevat huomattavasti. Yhteyttä on kuitenkin vielä tutkittava myös kvantitatiivisin menetelmin tämän käsityksen vahvistamiseksi.

Toinen tutkimuskysymys kuului, mitä merkitystä tunneällyllä on työyhteisötaitoissa vuokratyöntekijöiden näkemysten mukaan. Tähän haettiin vastausta vuokratyöntekijöitä haastatteleamalla ja selvittämällä heidän näkemyksiään työyhteisötaitojen toteuttamisen kannalta tärkeistä työntekijöiden piirteistä tai taidoista. Vastauksena kysymykseen, haastattelujen ja niiden analyysin perusteella voidaan sanoa, että työyhteisötaitojen toteuttaminen vaatii vuokratyöntekijöiden mielestä myös tunneällyn osa-alueiden hallintaa. Erityisesti tunteiden tunnistamisen ja säätelyn merkitys korostuivat haastateltavien näkemyksissä. Kuitenkin myös muilla kuin tunneällyn tekijöillä nähtiin olevan merkitystä. Haastatteluista oli tunnistettavissa samanlaisia yhteyksiä tunneällyn ja työyhteisötaitojen välillä kuin mitä löydettiin jo teoreettisen tarkastelun pohjalta. Havaitusta roolista huolimatta tunneällyn merkitys ei noussut esiin kriittisenä tekijänä työyhteisötaitojen esiintymisen kannalta.

Kuvassa 4 on yhdistetty aiemmin esitetyt kuviot tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteyksistä teoreettisen kehityksen ja empiirisen aineiston mukaan. Mustat nuolet osoittavat ne yhteydet tunneällyn osa-alueiden ja työyhteisötaitojen välillä, jotka havaittiin tutkimuk-

sen sekä teoreettisessa että empiirisessä osuudessa. Punaisella korostetut nuolet kuvaavat niitä yhteyksiä, joita ei tullut teoreettisessa tarkastelussa esille, vaan vain haastatteluaineistossa. Keltaiset nuolet taas havainnollistavat yhteyksiä, jotka olivat pääteltävissä aikaisemmasta tutkimuksesta, mutta joita ei selkeästi havaittu haastatteluaineistosta. On tärkeä huomata, että laadullisessa tutkimuksessa tämänkaltaisia yhteyksiä on suhteellisen helppo päätellä olevan olemassa, sillä tulkintaa ohjaavat aiheesta muodostuneet käsitykset ja mallit. Yhteyksien tieteellinen todentaminen vaatisi aikaa ja osaamista vaativaa hanketta, jossa määrällisen tutkimuksen keinoin tutkittaisiin näiden kuvioiden näyttämien yhteyksien ja niistä muodostettujen hypoteesien paikkansa pitävyyttä elävässä elämässä.



Kuva 4. Tunneälyn merkitys ja yhteydet työyhteisötaitoihin tämän tutkimuksen mukaan

8.2 Pohdinta

Sosiaalinen äly ja sosiaaliset taidot sekä niiden merkitys työyhteisöissä nousivat voimakkaasti esiin aineistosta. Sosiaalista älyä omaava huomaa omat reaktionsa sosiaaliin tilanteisiin ja pystyy muokkaamaan käytöstään parhaiden tulosten saavuttamiseksi (Drigas & Papoutsis 2018, 7). Haastateltavien mukaan hyvät sosiaaliset taidot omaavat

työntekijät paitsi pärjäisivät työssään hyvin, pystyivät myös olemaan kiinteä osa työyhteisöä ja vaikuttamaan sen toimintaan ja ilmapiiriin. Kuitenkin myös ihmisen sisäsyntyiset ominaisuudet, lähinnä persoonallisuus vaikuttavat hänen tapansa käyttäytyä sosiaalisissa ja muissa tilanteissa. Joitakin taitoja voi opetella, mutta toisilla luontaiset kyvyt toimia yhteisön jäsenenä helpottavat työympäristöissä toimimista. Persoonallahan on tiettyjä yhteyksiä myös tunneälyyn, riippuen siitä käsitetäänkö tunneäly puhtaasti kykyinä, persoonallisuuden piirteinä vai näiden yhdistelmänä. Tietty persoonallisuuden piirre ei kuitenkaan suoraan kerro yksilön sosiaalista taidoista, sillä introvertilla voi olla jopa paremmat tunneälyn avittamat sosiaaliset taidot, kuten kuuntelun ja muiden tukemisen taito, kuin puheliaalla ekstrovertilla. Tunneälyn ja persoonallisuuden yhteydet, kuten yhteys nk. Big Five -persoonallisuusteorian kanssa voisi avartaa tätä näkemystä. Kuten Hatch (1997) esimerkeillään eri tavalla interpersoonallista älyä osoittavista lapsista kertoo, erilaiset luonteenpiirteet vaikuttavat johtamis-, neuvottelu- ja ihmissuhdetaitoihin. Tunneälyn ja työyhteisötaitojen sosiaalinen ulottuvuus sisältää monia eri ilmenemismuotoja ja ihmisten luontaiset tavat ajatella ja toimia vaikuttavat näihin taitoihin ja esiintymisen muotoon. Tällöin myös tunneälyn merkitys minkä tahansa työyhteisötaidon toteuttamisessa voi vaihdella, ja varmasti vaihtelee eri ihmisten välillä.

Morrisonin (1994, 1563) näkemyksen mukaan organisaatiokansalaisuuden tutkijoiden tulisi tarkastella sitä, kuinka työntekijät itse määrittelevät toimintansa. Tällä haetaan sitä, kuinka tiiviinä osana virallista työtä työntekijät näkevät oman toimintansa; ovatko työntekijät sitä mieltä, että työyhteisötaitojen toteuttaminen osa työnkuvaa vai jotakin ylimääräistä, viralliset työtehtävät ylittävää toimintaa. Toisaalta kysymystä voi pohtia myös siten, käsittävätkö työntekijät työyhteisötaidoiksi luokiteltavat toiminnot itsensä selvyysinä ja tavallisina työ- ja ihmiselämään kuuluvina käyttäytymisnormeina vai hyvinkin oleellisina ja tarpeellisina taitoina, jotka ansaitsevat enemmän huomiota ja arvostusta osakseen. Tämän tutkimuksen haastateltavat näkivät työyhteisötaidot suurimmaksi osaksi tavanomaisina ihmistaitoina ja käyttäytymissääntöinä. Hyvien työyhteisötaitojen merkitys koettiin huomatuksi vasta silloin, kun niitä ei työyhteisössä ole. Puutteelliset työyhteisötaidot voivat vaikuttaa esimerkiksi ilmapiiriin ja työtuloksiin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työyhteisötaitoja, etenkin tunneälyn kanssa tutkiessa olisi syytä käsitellä siitä näkökulmasta, että ne kuuluvat osaksi työntekijän työnkuvaa siinä mielessä, että niitä ei voida osoittaa erillisiksi ”tehtäviksi”, joita

työntekijä suorittaa virallisten työtehtäviensä teon ohella. Työyhteisötaidot ovat siten kiinteä osa jokasta työtehtävää jokaisessa organisaatiossa, vaikkakin niiden tärkeysjärjestys, esiintymistiheys ja toteutustavat saattavat vaihdella työpaikasta toiseen.

Esimiehet ovat pyrkineet edistämään työntekijöidensä alaistaitoja mm. painottamalla yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, luomalla positiivista asennetta ja toimintatapaa sekä aktiivisella puuttumisella työyhteisön ongelmalliseksi kokemiin asioihin (Rehnbäck & Keskinen 2005, 16). Salminen (2015) nostaa kuitenkin voimakkaasti esiin työntekijän oman vastuun ammatillisen osaamisensa ylläpidosta, päivittämisestä sekä muiden työelämätaitojensa aktiivisesta harjoittamisesta. Työnantajat ja esimiehet eivät voi tehdä kaikkea, jos työntekijältä itseltään puuttuu halu kehittyä sekä toimia aktiivisena työyhteisön jäsenenä. On muistettava työntekijän itsensä vastuu ja aktiivisuus paitsi työsuhteeseen liittyvien asioiden hoitamisessa ja tarpeidensa ilmaisemisessa, myös työpaikalla olevien ihmissuhteiden hallinnassa. Vuokratyöntekijät korostivat oman aktiivisuuden merkitystä kaikessa työpaikalla olemisessa ja tekemisessä. Etenkin vuokratyösuhteessa työskentelevän työntekijän on oltava aloitteellinen, kaivettava itsestään innostus osaamisen kehittämiseen sekä haettava kontaktia niin kollegoihin kuin esimiehiin, jotta työsuhde ja työskentely sujuu vaivattomasti. Nykytyöelämässä ei ole itsestään selvää, että työntekijät osaavat ottaa huomioon oman vastuunsa tämänkaltaisten asioiden suhteen. Vaikka vastuunottoa ja -kantoa korostetaankin sekä tutkimuskirjallisuudessa että tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa, uskaltaisin väittää että se ei ole levinnyt laajalti jokaisen organisaation, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän ajatuksiin.

Tutkijat epäilevät, että tiettyyn rajaan asti tunneälyllä on positiivista vaikutusta käyttäytymiseen, mutta rajan ylittyessä lisäys tunneälyssä ei enää vaikuta siihen merkittävästi (Brackett ym. 2004, 1399). Tällöin työyhteisötaitojen toteuttamisen osalta kysymykseen saattavat tulla muut tekijät, kuten työn merkityksellisyys. Haastatellut vuokratyöntekijät painottivat mielenkiintoa ja motivaatiota työtä kohtaan sekä työn merkityksellisyyden kokemusta tärkeimpinä työyhteisötaitojen toteuttamisen edeltäjinä. Vaikka heidän puheestaan onnistuttiin tavoittamaan tunneälyn merkitys ainakin osaan työyhteisötaitojen komponenteista, analyysin jälkeen mieleen jäi pyörimään ajatus, että tunneäly ei ehkä ole se merkityksellisin vaikuttaja työyhteisötaitojen toteuttamiseen. Ihmisen tunneälyllä saattaa olla jonkin verran merkitystä etenkin siinä, kuinka hyvin ja onnistuneesti hän

pystyy työyhteisötaitoja toteuttamaan. Kuitenkin alkusysäys ja toimintaa ylläpitävä voima saattaa piillä työn merkityksellisyydessä. Muun muassa hyvän työasenteen ja joskus eteen tulevien ikävien työtehtävien tekemisen kannalta koettiin tärkeäksi se, että työntekijä itse tietää miksi hän tekee kyseistä työtä, mikä on hänen suurempi päämääränsä ja tavoitteensa, jota kohti kyseinen työ auttaa pääsemään.

Goleman (1998) kertoo monia esimerkkejä, kuinka tunneälyllä ja tunnetaidoilla on ollut suurta merkitystä eri yrityksissä tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen sekä yksittäisten työntekijöiden menestymiseen. Samansuuntaisia tuloksia ovat esittäneet myös organisaatiokansalaisuuden ja työyhteisötaitojen tutkijat, vaikka näkemyksiä on myös kiistetty. On merkille pantavaa, että organisaation toimiala ja konteksti, jossa työtä tehdään vaikuttanevat paljon siihen, mitä merkitystä tunneälyllä ja työyhteisötaidoilla lopujen lopuksi on. Esimerkiksi niin sanotusti puhtaassa asiakaspalvelutyössä työyhteisön jäsenten kanssa toimimiseen voi olla vaikea kiinnittää edes huomiota, sillä työkäyttäytyminen suuntautuu useammin asiakkaisiin kuin kollegoihin ja esimiehiin. Tämä todettiin selvästi myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Työyhteisötaidot korostunevatkin työssä, jossa ei ole jatkuvaa ja suoraa kontaktia asiakkaiden kanssa, vaan työtä tehdään enemmän tiimeissä ja yrityksen sisäisiä tarpeita varten.

Työyhteisötaidot lienevät jossain määrin universaaleja, joskin kontekstuaalisia eroja ja painotuksia löytynee myös. Esimerkiksi Gardner (1983, 268-273) kiinnittää huomiota kulttuurien (kansallisten ja/tai maantieteellisten) vaikutukseen intra- ja interpersoonalliseen älykkyyteen ja niiden muotoutumiseen. Kulttuurilla on hänen mukaansa niitä vahvasti määrittävä rooli. Ihmisen tunneäly ja sosiaaliset taidot ovat todennäköisesti jokseenkin samanlaisia riippumatta kontekstista, mutta niiden vaikutus voi olla erilainen riippuen ympäröivistä ihmisistä ja muusta ympäristöstä, kuten mainitusta kulttuurista. Keskinen (2005, 70) mukaan niiden voidaan siten ajatella olevan myös toimiala- organisaatio- tai työyhteisökohtaisia. Puusa ym. (2010, 104) päättelevät, että alaistaidot ovat yksilösidonnaisia, mutta niillä voi olla myös sosiaalinen luonne; ne voivat tarttua ja levitä työyhteisössä ja olla erilaisia samalla ihmisellä työpaikasta ja muusta kontekstista riippuen. Tässä tutkimuksessa esitettyjen aikaisemman tutkimuksen sekä tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan väittää, että myös suhtautuminen työyhteisötaitojen toteuttamiseen ja niiden koettuun tärkeyteen voi vaihdella riippuen esimerkiksi työntekijän

tavoitteista työnsä ja uransa suhteen. Mikäli työntekijä tavoittelee uralla etenemistä, hän voi suhtautua innokkaammin työyhteisötaitojen toteuttamiseen ja pitää niitä tärkeämpinä kuin työntekijä, joka tekee samaa työtä väliaikaisena ratkaisuna esimerkiksi opiskelun tai varsinaisen työnhaun ohessa. Paitsi siis kulttuurilla, myös urakehityksellä ja tavoitteilla lienee suurtakin merkitystä työyhteisötaitojen käytäntöön viemisessä.

Tämä pro gradu -tutkielma avaa vielä varsin vähän tutkittua näkökulmaa tunneälyn ja työyhteisötaitojen tutkimukseen ja havainnollistaa tutkimusaiheiden yhteyksiä sekä niiden merkitystä vuokratyön näkökulmasta käsin. Tunneälyn tutkimuskenttä alkaa hahmottua selkeäksi kokonaisuudeksi, ainakin mitä tulee tunneälyn käsitteen sisältöön. Työyhteisötaitojen tutkimukseen puolestaan tämä tutkimus on tuonut tarpeellista käsitteen systemaattista tarkastelua ja tuonut samalla esiin teorian hajanaisuutta ja käsitteellistä pirstaleisuutta. Tutkimus on myös nostanut esiin vuokratyön ja sen erityispiirteiden asettamia vaatimuksia työntekijöiden tunneälylle ja työyhteisötaidoille. Empiirisestä aineistosta tehtyjen päätelmien mukaan osoittautui varsin tärkeäksi, että vuokratyöntekijät hallitsevat työyhteisötaitoja, erityisesti sosiaalisia taitoja, jotta vuokratyösuhteessa menestyminen on mahdollista. Tunneälyllä voi olla merkitystä monien näiden taitojen toteuttamisen onnistumisessa ja vaikuttavuudessa. Tämän tutkimuksen kontribuutio aiheiden jatkotutkimukselle kiinnittyikin tähän päätelmään sekä siihen, että tutkimus tarjoaa uusia tarttumakohtia, joista lähteä syventämään ja laajentamaan tunneälyn, työyhteisötaitojen ja vuokratyön tutkimusta yhä enemmän.

Kiinnittämällä huomiota tunneälyyn ja työyhteisötaitoihin liittyvään osaamiseen, voi olla mahdollista kehittää parempia työpaikkoja ja työyhteisöjä. Hyvin keskeisenä oletuksena ja johtopäätöksenä tässä tutkimuksessa on, että tunneäly ja työyhteisötaidot ovat tärkeitä ja merkityksellisiä asioita työelämässä menestymisen kannalta. Tutkimuksen osatavoitteena onkin ollut hahmotella myös osaamiskokonaisuutta, johon työelämässä ja koulutuksessa voitaisiin jatkossa kiinnittää huomiota. Luokittelemalla ja jäsentämällä tunneälyn ja työyhteisötaitojen kokonaisuudet, sekä tutkimalla niiden merkitystä on tarjottu lähtökohta aiheen syvemmälle ja laajemmalle tutkimuksella. Aiheisiin perehtymällä on myös saatu arvokkaita vinkkejä, neuvoja ja näkemyksiä työelämässä toimimisen parantamiseen.

On kuitenkin muistettava, että yksin työyhteisötaitojen tutkiminen, kehittäminen ja niitä koskevan diskurssin tuominen organisaatioon ei ratkaise sen ongelmia. Työyhteisötaitoja, kuten muitakin trendikäsitteitä voidaan myös käyttää väärin ja ohi alkuperäisen tarkoituksensa. (Puusa ym. 2011, 111). Sama koskee myös tunneälyä. Liika tunneälyn tai työyhteisötaitojen korostaminen työelämän kehittämisessä saattaa viedä huomion pois oleellisesta. Sakkaavaa liiketoimintaa ei pelasteta työntekijöiden tunneälyä ja työyhteisötaitoja parantamalla, jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu ei kiinnosta asiakkaita käyttämään siihen rahojaan.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen sisäinen luotettavuus kuvaa sitä, miten hyvin kerätty aineisto kuvaa niitä asioita ja ilmiötä, mitä sen on tarkoituskin tutkimuksessa kuvata. Ulkoinen luotettavuus liittyy aineiston avulla saatujen tietojen yleistettävyyteen. (Hakala 2015, 23-24.) Tässä tutkimuksessa on pyritty keskittymään selkeästi ensin kirjallisuuskatsauksessa siihen, millaisia yhteyksiä tunneälyn ja työyhteisötaitojen välillä voidaan nähdä. Toiseksi aineiston analyysissä fokusoiduttiin tarkasti siihen, mitä merkitystä tunneälyn eri osaluilla nähtiin olevan hyvien työyhteisötaitojen toteuttamisessa. Yleistettävyyden osalta tämä tutkimus avaa sekä tunneälyn että työyhteisötaitojen käsitteitä ja merkitystä työelämäkontekstissa. Tulokset ja päätelmät sinänsä eivät ole kovin laajalti yleistettävissä esimerkiksi kaikkiin vuokratyötä tekeviin tai suomalaisiin työyhteisöihin. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä ja ehdotuksia siitä, missä suunnassa tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteyttä tulisi jatkossa käsitellä ja tutkia.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuseen liittyy luontaisesti vaihtelua. Samoin vaihtelua voi liittyä tutkittavaan ilmiöön sekä tutkijaan itseensä, jolloin tämäntyyppisessä tutkimuksessa vaihtelu on hyvä tiedostaa ja raportoida nämä kehittymiset tarkasti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Kiviniemi 2015, 84-87.) Tämän tutkimuksen osalta alussa tarkoituksena oli selvittää tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteys. Käsitys oli, että tunneälyn ja työyhteisötaitojen käsitteet voidaan laittaa ”vierekkäin” ja todeta niiden samat piirteet. Alustavan lukemisen perusteella oli syytä olettaa, että käsitteet ovat hyvinkin samankaltaisia ja puhuvat päällekkäin samoista asioista. Pian kävi kuitenkin ilmi, että asia ei aivan olekaan näin ja tutkimusasetelmaa jouduttiin ajattelemaan toisin. Viitteitä tuli siitä, että tunneäly toimii työyhteisötaitojen edeltäjänä, ja työyhteisötaitoja ei voi olla ilman edes jonkinasteista tunneälyä. Asetelma ei kuitenkaan loppu-

jen lopuksi kärjistynyt aivan tähän, vaan tutkimuksessa palattiin tarkastelemaan nimenomaan käsitteiden välisen yhteyden laatua. Todettiin, että tunneälykkäillä ihmisillä voi olla mahdollista toteuttaa työyhteisötaitoja paremmin, kuin niillä, joilla tunneälyä ei ole samoissa määrin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tulkintojen tekijä, jolloin joku toinen tutkija voisi saada samasta aineistosta samoilla lähtökohdilla erilaisen tuloksen ja erilaiset painotukset (Kiviniemi 2015, 86). Huomionarvoista tässä tutkimuksessa on myös se, mikä kaikki jäi vielä kertomatta. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli ensisijaisesti selvittää, millainen on tunneälyn ja työyhteisötaitojen välinen yhteys, ja toiseksi selvittää empirian avulla millainen merkitys tunneälyllä koetaan olevan työyhteisötaitoissa, on tutkimuksen sisältö jopa varsin köyhä siihen nähden, mitä kaikkea teoreettisesta aineksesta ja haastatteluaineistosta voisi saada irti. Tässä tutkimuksessa on otettu lähempään tarkasteluun yksi näkökulma ja yksisuuntaiset yhteydet ja merkitykset tunneälyn ja työyhteisötaitojen välillä. Tutkimuksessa ei oteta liiemmin kantaa siihen, miten tunneälyn tai työyhteisötaitojen eri osa-alueet ovat itsessään kytköksissä toisiinsa eikä siten hahmotella ”hämähäkinverkkoa” osa-alueiden kaikista mahdollisista yhteyksistä. Ne jääköön tulevien tutkimusten kohteeksi.

Haastattelujen vastauksia analysoitaessa oli otettava huomioon se, että haastateltavat voivat haluta näyttäytyä esimerkiksi empaattisempina ja avuliaampina kuin mitä oikeasti ovat. Työyhteisötaidot tutkittavana kohteena saattaa aiheuttaa haastateltavissa halua esiintyä ”hyvänä kansalaisena” ja ”moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä” (haastattelun luotettavuudesta esim. Hirsjärvi ym. 2015, 205-207). Etenkin tällaisessa aiheessa tämä seikka oli hyvä tiedostaa jo ennen haastatteluihin ryhtymistä. Myös se, että haastateltavat valikoituivat vapaaehtois pohjalta, on saattanut vaikuttaa vastausten painotuksiin. On mahdollista, että haastateltaviksi tarjoutuneet vuokratyöntekijät ovat keskimäärin muutoinkin tyytyväisempiä ja aktiivisempia työyhteisöjensä jäseniä ja heillä on siksi erilainen ja jopa tarkempi näkemys niin tunneälystä kuin työyhteisötaitoistakin.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tunneälyn ja työyhteisötaitojen yhteyksien tutkiminen on vielä hyvin haasteellista. Haasteet johtuvat osin siitä, että käsitteille, erityisesti työyhteisötaitoille ei ole muodos-

tunut selkeää kehikkoa, jossa sitä voitaisiin tarkastella ja mitata. Myös tunneällyn mittaamisessa on haasteensa, joita nostettiin esiin tutkimuksen alussa. Mittaamista varten tutkijoiden on pystyttävä selkeämmin määrittelemään ja kehittämään mittaristot etenkin työyhteisötaitojen osalta, ennen kuin nämä kaksi tutkimusaihetta yhdistävää tarkastelua on mielekästä tehdä enemmässä määrin. Toisaalta kvantitatiivinen tutkimus voisi antaa paremmat edellytykset käsitteiden välisten yhteyksien selvittämiseen. Tämän tutkimusprosessin aikana selkeä huomio on ollut se, että kvalitatiivisella tutkimuksella on hyvin haasteellista hahmottaa selkeää ja johdonmukaista käsitystä tunneällyn ja työyhteisötaitojen yhteyksistä. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollistaisi kokonaisuuden pilkkomisen paremmin osiin ja näiden palasten tarkemman tutkimisen, jotta kokonaiskuvasta saadaan pikku hiljaa selkeämpi käsitys. Kvalitatiivisella tutkimusotteella on kuitenkin onnistuttu tuomaan esiin tärkeimpiä ja merkityksellisimpiä seikkoja näistä aiheista, jotka tarjoavat kiinnityskohtaa seuraaville tutkimuksille.

Työyhteisötaitojen tutkimus kaipaisi lisää huomiota suomalaisella tutkimuskentällä. Työyhteisötaitoihin liittyvää kirjallisuutta lukiessa tuli helposti vaikutelma, että aihetta lähestytään ongelmista käsin. Monet työyhteisössä tarvittavia taitoja käsittelevät kirjoitukset esittävät työyhteisöissä vallitsevia käytäntöjä nostamalla esiin ongelmakohtia työyhteisöjen toiminnassa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa kiintoisaa oli kuitenkin ratkaisukeskeinen ja positiivinen lähestymistapa; näitä asioita voitaisiin korostaa ja näin toimittaessa onnistutaan luomaan hyvä työpaikka kaikille yhteisön jäsenille. Työyhteisötaitoihin paneutuminen merkitsee nimenomaan ratkaisujen, ei ongelmien esittämistä työpaikkojen ja työntekijöiden taitojen kehittämiseksi.

Työyhteisötaitoja on Suomessa tutkittu enimmäkseen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla (ks. Karhapää ym. 2015), mutta eri ammatillisissa konteksteissa ne voidaan nähdä hyvinkin erilaisia taitoja sisältäväksi osaamiseksi. Siksi tutkimusta tulisi laajentaa ja kohdentaa useammalle eri toimialalle ja mahdollisesti vertailla eri alojen käsityksiä keskenään. Esimerkiksi vahva asiantuntijuus voi haastaa työyhteisötaitojen, kuten yhteistyöhalukkuuden esiintymisen organisaatiossa (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 165). Myös jo mainittu ero asiakaspalvelutyön ja organisaation sisällä tehtävän työn välillä saattaa vaikuttaa käsitykseen hyvistä työyhteisötaitoista ja työntekijältä vaadittavista tunneällyn piirteistä. Bar-On ei ole löytänyt merkittävää eroa tunneällyssä eri etnis-

ten ryhmien välillä (Bar-On 2006, 16), eikä tunneälyssä kokonaisuudessaan vaikuta olevan merkittäviä eroja myöskään naisten ja miesten välillä (Mayer ym. 1999). Vertailua voisi kuitenkin tehdä sen suhteen osoittavatko vuokratyöntekijät korkeampaa tunneälyä tai onko heillä mahdollisesti paremmat työyhteisötaidot kuin niillä, jotka työskentelevät vakituisesti yhden yrityksen palveluksessa.

Organisaatioiden henkilöstöhallinnossa voitaisiin hyödyntää tunneälyn malleja uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja kouluttamisessa sekä kehityssuunnitelmissa, jotta voidaan parantaa sekä yksilön tehokkuutta että organisaation tuottavuutta (Bar-On 2006, 22). Niina Majaniemi (2018) toteaa Henry ry:n kotisivuilla julkaistussa blogitekstissään, että työnhakijan tunneälytaitoja tulisi selvittää jo rekrytointitilanteessa. Hänen mukaansa rekrytoijat ovat pikkuhiljaa heränneet tunneälyn merkityksellisyyteen akateemisten taitojen ohella, tai jopa niitä kompensoivana piirteenä. Henkilön dominoivat tunneälypiirteet vaikuttavat siihen, missä työtehtävässä tai asemassa hän menestyy parhaiten. Voisikin siis olla syytä jo rekrytointitilanteessa kartoittaa selkeästi, millaisia ominaisuuksia esimerkiksi sosiaalisten taitojen osalta asemassa vaaditaan ja selvittää työnhakijoilta, onko heillä sellaisia taitoja. Tunneäly rekrytoinnissa voisi olla hyvinkin kiintoisa aihe jatkossa tutkittavaksi.

Huolestuneisuuden ja hermostuneisuuden on todettu vaikuttavan negatiivisesti tehtävässä suoriutumiseen, kun taas toivo, positiivisuus ja optimistinen ajattelu parantavat suoritusta ja menestystä. Ihmiset, jotka ovat toiveikkaita, eivät anna periksi ahdistukselle, osoita vastustavaa asennetta tai masennusta vaikeiden tilanteiden tai takaiskujen kohdassa. (Goleman 1995, 83-90). Optimismi on suojaava tekijä apatialta, toivottomuudelta ja masentuneisuudelta (Goleman 1995, 88) ja sen on todettu fasilitoivan emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykästä käyttäytymistä (Bar-On 2006, 18). Niin kutsuttu psykologinen pääoma, joka koostuu juuri näistä tekijöistä; optimismista, toivosta, sinnikkyydestä ja resilienssistä, vaikuttaisi näiden argumenttien perusteella olevan hyvin läheisessä yhteydessä tunneälyyn ja tehtävässä suoriutumiseen. Etenkin psykologisen pääoman ja tunneälyn yhdistävästä tarkastelusta voisi olla hyötyä tunneälyn tutkimuksen rikastamiseksi ja kirkastamiseksi.

Työyhteisötaitoja voisi tutkia sekä yksilöllisestä näkökulmasta yhdistäen sitä esimerkiksi juuri tunneälyyn, tai henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Niin kutsutut LMX-teoriat (Leader Member Exchange theory) voisivat myös tarjota näkökulmaa työyhteisöjen toimintaan ja siinä toimivien henkilöiden suhteisiin. Niiden näkemys työntekijän ja esimiehen välisestä vaihdannasta, kaksisuuntaisesta suhteesta sekä näiden suhteiden erilaisuudesta eri työntekijöiden kanssa voisi löytyä kiinnostavia avauksia sekä johtamisen, että työyhteisötaitojen ja työntekijän henkilökohtaisten työelämätaitojen kehittämiseen.

Tämä pro gradu -tutkielma on tarjonnut pintaraapaisun siitä, mitä tunneäly ja työyhteisötaidot tarkoittavat työelämässä sekä tuonut esiin yhden tarkasti rajatun työntekijäryhmän ajatuksia niiden merkityksestä. Jatkotutkimus on kuitenkin paikallaan käsitteitä yhdistävien ulottuvuuksien tutkimiseksi sekä niiden keskinäisten yhteyksien ja suhteiden selventämiseksi.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Anwar, A., Osman-Gani, A.M., Fontaine, R. & Rahman, M. S. (2009). Assessing Organizational Citizenship Behavior Through Constructing Emotional Intelligence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(2), 105-117.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicohema* 18, 13-25.

Barsade, S.G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

Bartel, C.A. & Saavedra, R. (2000). The Collective Construction of Work Group Moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.

Bergeron, D.M., Shipp, A.J., Rosen, B. & Furst, S.A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958-984.

Bozionelos, N. & Singh, S.K. (2017). The Relationship of Emotional Intelligence with Task and Contextual Performance: More Than It Meets the Linear Eye. *Personality and Individual Differences*, 116, 206-211.

Brackett, M.A., Mayer, J.D. & Warner, R.M. (2004). Emotional Intelligence and Its relation to Everyday Behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1387-1402.

Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

Ciarrochi, J.V., Chan, A.Y.C. & Caputi, P. (2000). A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539-561.

Collins, W.E. et al. (1989). Relationships of Anxiety Scores to Academy and Field Training Performance of Air Traffic Control Specialists. *FAA Office of Aviation Medicine Reports*.

Dasborough, M. (2006). Cognitive Asymmetry in Employee Emotional Reactions to Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178.

Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989-1015.

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. & Kinnie, N. (2017). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049.

Drigas, A. S., & Papoutsis, C. (2018). A New Layered Model on Emotional Intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(5), 45.

- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books Inc., New York.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (1998). *Tunneäly työelämässä*. Otava, Helsinki. (engl. alkuteos: *Working with Emotional Intelligence*)
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. Harvard Business Review, syyskuu 2008.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business Review, joulukuu 2001.
- Gul, F.A., Tsui, J. & Mia, L. (1994). *Locus of Control, Task Difficulty and Their Interaction with Employees' Attitudes*. Psychological Reports, 75(2), 971-978.
- Hatch, T. (1997). *Getting Specific About Multiple Intelligences*. Educational Leadership, 54(6), 26-29.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Julkunen, R. (2009). *Suomalainen palkkatyön yhteiskunta*. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) (2009). *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Tilastokeskus, Multiprint Oy, Helsinki. s. 15-40.
- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. (2015). *Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Hallinnon tutkimus 34(2), 162-172.
- Katainen, A. (2009). *Epätyypillisten työsuhteiden palkat*. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) (2009). *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Tilastokeskus, Multiprint Oy, Helsinki. 219-235.
- Katz, D. (1964). *The Motivational Basis of Organizational Behavior*. Behavioral Science, 9(2), 131-146
- Keinänen, P. (2009). *Palkansaajien työajan muutokset ja työaikamuodot*. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) (2009). *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Tilastokeskus, Multiprint Oy, Helsinki. s. 99-120.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Kiviniemi, K. (2015). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. s. 74-88. PS-Kustannus, Jyväskylä.

- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y - challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* 30 (1), 101-114.
- Krabbe, K. (2011). Valinnan vapautta – mutta millä ehdoilla. *Toimi* 2/2011, 20-27, Toimihenkilöliitto ERTO.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence* 27(4), 267-298.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. & Sitarterios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- McCleskey, J. (2014). Emotional Intelligence and Leadership: A Review of the Progress, Controversy, and Criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Miao, C., Humphrey, R.H. & Qian, S. (2017). A meta-analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202.
- Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance* 10(2), 71-83.
- Nagler, U.K.J., Reiter, K.J., Furtner, M.R. & Rauthmann, J.K. (2014). Is There a "Dark Intelligence"? Emotional Intelligence Is Used by Dark Personalities to Emotionally Manipulate Others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2014). Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista?. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 42(4), 429-448.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Parzefall, M-R. & Coyle-Shapiro, J. (2011). Making Sense of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. & Blume, B. (2009). Individual- and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2011). Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) (2011). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress, Kuopio. s. 94-116.
- Pyöriä, P. (2017). Johdanto: Työelämän kielteinen julkisuuskuva ja tutkimus. Teoksessa Pyöriä, P. (2017) (toim.). Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press. s. 7-25.
- Pärnänen, a. & Sutela, H. (2009). Tyypillisestä epätyypilliseen? Muutokset erilaisissa työsuhteissa neljänä vuosikymmenenä. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) (2009). Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Tilastokeskus, Multi-print Oy, Helsinki. s. 147-170.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki, Kuntien eläkevakuutus.
- Roberts R.D., Zeidner, M. & Matthews, G. (2001). Does emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1(3), 196-231.
- Rubaltelli, E., Agnoli, S. & Leo, I. (2018). Emotional Intelligence Impact on Half Marathon Finish Times. *Personality and Individual Differences*, 128, 107-112.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s.180-190. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Saari, T. & Koivunen, T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. (2017) (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, s. 63-80.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salminen, J. (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. *J-Impact*, Helsinki.
- Shoda, Y., Mischel W., Peake, P. (1990). Predicting Adolescent Cognitive and Self-regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification. *Developmental Psychology*, 26(6), 978-986.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Sternberg R. (1985). *Beyond I.Q.* Cambridge University Press, New York.

Thorndike, R.L. & Stein, S. (1937). An Evaluation of the Attempts to Measure Social Intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275-285.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2019

Työvoimatutkimus 2017. Tilastokeskus

Työsopimuslaki 55/2001

Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Wechsler, D (1950). Cognitive, Conative and Non-Intellective Intelligence. *American Psychologist*, 5(3), 78-83.

Wechsler, D. (1975). Intelligence Defined and Undefined. *American Psychologist*, 30(2), 135-139.

World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs. Employment Skills and Workforce Startegy for the Fourth Industrial Revolution.* Global Challenge Insight Report.

Internet-lähteet

Ala-Heikkilä, Minna (2018). ”Vaikeista alaisista ei puhuta” – Psykologian professorin mukaan yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin ja johtajan elämän. *Aamulehti*, verkkojulkaisu 23.1.2018. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/vaikeista-alaisista-ei-puhuta-psykologian-professorin-mukaan-yksi-hankala-tyontekija-voi-pilata-tyopaikan-ilmapiirin-ja-johtajan-elaman-200632393/> (luettu 23.1.2018)

Ahlroth, A. (2018). Ovatko nämä kymmenen tärkeintä työyhteisötaitoa? *Duunitori*, kolumnit 12.9.2018 <https://duunitori.fi/tyoelama/tarkeimmat-tyoyhteisotaidot/> (luettu 4.3.2019)

Goleman, D. (2012). Daniel Goleman Introduces Emotional Intelligence <https://www.youtube.com/watch?v=Y7m9eNoB3NU>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto <http://hpl.fi/>

Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuokratyöntekijätutkimus 2018. <http://hpl.fi/hpl-vaikuttaa/vuokratyontekijatutkimus>

Jantunen, H. (2018). Vuokratyö tulisi nähdä tasavertaisena osana työelämää. Verkkouutiset.fi 29.6.2018 <https://www.verkkouutiset.fi/vuokratyö-tulisi-nahda-tasavertaisena-osana-tyoelamaa/> (luettu 15.3.2019)

Kinnarinen, T. (2005). Peilisolut auttavat ymmärtämään muita. Tiede-lehti 8/2005, julkaistu verkossa 1.11.2005.

https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/peilisolut_auttavat_ymmartamaan_muita (luettu 3.10.2018)

Laaksonen, N. (2018). Debatti: Työyhteisötaidoista voi kehittää yrityksen voimavaran. 14.5.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/debatti-tyoyhteisotaidoista-voi-kehittaa-yrityksen-voimavaran/610e262c-d896-3643-ad11-ec77ee7cab48> (luettu 4.3.2019)

Majaniemi, N. (2018). Työhaastattelun tärkein kysymys. Henry ry:n blogi. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2018/01/tyohaastattelun-tarkein-kysymys.html> (luettu 17.1.2018)

Sodexo Suomi, 14.8.2018. Onnistunut lomaltapaluu vaatii tunneälyä. <https://www.sodexo.fi/yritys/uutiset/2018-08-14-onnistunut-lomaltapaluu-vaatii-tunnealya> (luettu 29.8.2018)

Sodexo –konserni (2018). Creating the Emotionally Intelligent Workplace. <https://www.sodexo.com/home/media/publications/studies-and-reports/2018-workplace-trends/emotional-intelligence.html> (luettu 29.8.2018)

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT: Tiedot työsuhteesta, tiedot työtehtävistä, tiedot työyhteisöstä.

TEEMA 1. SOSIAALISET TAIDOT (vuorovaikutus ja viestintä, ihmisten kohtaaminen ja käsittely, esimiessuhteesta huolehtiminen)

- Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus työpaikalla? Miten ihmisiä tulee kohdata ja miten heidän kanssaan pitää työpaikalla käyttäytyä?
- Pystyisitkö kuvailemaan tarkemmin sellaista työntekijää, joka on mielestäsi hyvä siinä miten hän suhtautuu muihin työpaikan henkilöihin? Millainen hän on?
- Millaista on hyvä viestintä työpaikalla? Mitä taitoja tai ominaisuuksia työntekijä tarvitsee hyvän viestinnän toteuttamiseksi?
- Millainen on mielestäsi hyvä suhde esimieheen? Miten työntekijä voi itse vaikuttaa suhteeseen ja sen muodostumiseen?

TEEMA 2. TIIMIPELAAMINEN (yhteistyö, auttaminen)

- Kuinka oleellista yhteistyön tekeminen työpaikoilla mielestäsi on? Kuinka tärkeää on mielestäsi auttaa työkavereita esimerkiksi vaikeissa tehtävissä tai kun he ovat olleet poissa?
- Kuvailisitko sellaista työntekijää, voit vaikka käyttää esimerkkinä jotakuta omaa työkaveriasi, joka on aina valmis auttamaan muita ja tekee mielellään yhteistyötä muiden kanssa? Miksi tämä henkilö on siinä niin hyvä? Mitä hän osaa?

TEEMA 3. KEHITTÄMINEN (itsensä kehittäminen, organisaation kehittäminen)

- Mitä osaamisen kehittäminen sinun mielestäsi tarkoittaa? Miten töissä voi oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan ja taitojaan? Mitä itsen ja osaamisen kehittäminen työssä vaatii työntekijältä?
- Miten omalla työpaikallasi voi osallistua yhteisten asioiden kehittämiseen? Onko osallistumisen mahdollisuus tärkeää?

- Ketkä, tai minkä tyyppiset henkilöt eniten osallistuvat yhteisten asioiden hoitamiseen ja kehittämiseen? Miksi he osallistuvat? Millä tavoin omia ideoitaan saa tuotua vaikuttavimmin esiin ja vietyä läpi?

TEEMA 4. PERUSTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN (oman työroolin ja tehtävän täyttäminen, itsensä johtaminen, ohjeiden, sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen)

- Kuinka tärkeää on, että jokainen työntekijä työpaikalla hoitaa oman työnsä ja toimii yhteisesti sovittujen toimintatapojen ja ohjeiden mukaisesti?
- Millainen työntekijän pitää olla, että hän pystyy toimimaan tällä tavalla?
- Millainen on mielestäsi hyvä työasenne? Miten sitä pystyy pitämään yllä ja parantamaan? Mitä sen ylläpito vaatii työntekijältä?

TEEMA 5. SITOUTUMINEN (aktiivinen osallistuminen organisaatioelämään, lojaaluis organisaatiota kohtaan)

- Mitä sitoutuminen sinun näkemyksesi mukaan tarkoittaa? Millainen on työpaikkaansa sitoutunut työntekijä? Mitä hän tekee?
- Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu työpaikkaansa?
- Pystyykö työntekijä itse vaikuttamaan sitoutumiseensa ja/tai sitoutumisen asteen jollakin tavoin? Miten? Mitä siihen vaaditaan?

LOPUKSI

Tunneälyn ja työyhteisötaitojen kokonaisuus - taulukoiden näyttäminen. Tulisiko sinulle mieleen vielä jotakin asioita, yhteyksiä tai merkityksellisiä asioita liittyen tunneälyn piirteisiin tai työyhteisötaitoihin. Nouseeko esiin yhteyksiä näiden kahden teeman välillä tai teemojen sisällä?

Korostuvatko jotkut näistä asioista mielestäsi vuokratyössä? Mitkä? Miksi?