

Paula Repo

# TUNNEÄLY ASIANTUNTIJAORGANISAATION ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatin tutkielma  
Joulukuu 2021  
Ohjaaja: Annika Blomberg

# TIIVISTELMÄ

Paula Repo: Tunneäly asiantuntijaorganisaation esihenkilötyössä  
Kandidaatin tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen  
Joulukuu 2021

---

Tunneällyn on todettu olevan yksi keskeisimmistä esihenkilön tarvitsemista kompetensseista. Aiemmat tutkimukset ovat jo osoittaneet tunneälykkyyden selittävän jopa 23 % johtamisen vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta. Lisätutkimuksen on kuitenkin todettu olevan vielä tarpeen esimerkiksi siitä näkökulmasta, millainen vaikutus johtajan tunneälykkyydellä on organisaation ilmapiiriin. Suomalaisissa organisaatioissa tunneälyä on tutkittu vasta kahdessa laajassa tutkimuksessa, joten aihe on tutkimuksen kannalta keskeinen täälläkin.

Tässä kandidaatintutkielmassa perehdyttiin tunneällyn asiantuntijaorganisaation kontekstissa ja selvitettiin, miten tunneäly tukee esihenkilön työtä. Teoriaosuudessa perehdyttiin siihen, mitä tunneäly on ja miten siitä on muodostunut uusi johtamisen kompetenssi. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin esihenkilötyön sisältöä ja siihen kohdistuvia odotuksia sekä sitä, miten tunteisiin vaikuttaminen kytkeytyy osaksi esihenkilötyötä. Myös asiantuntijaorganisaation erityispiirteisiin luotiin lyhyt katsaus. Empiirinen tutkimusosuus puolestaan toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla, joissa haastateltiin neljää esihenkilöä kahdesta eri aloilla toimivasta asiantuntijaorganisaatiosta. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin tunteisiin vaikuttamisen kahden suunnan ja kolmen tason mallia, joka muodosti analyysille johdonmukaisen rungon. Sen pohjalta analyysi voitiin jakaa omien tunteiden käsittelyyn, toisten tunteiden kohtaamisen ja organisaation ilmapiiriin vaikuttamisen tasoihin. Kullakin tasolla tuloksia tarkasteltiin sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden näkökulmista.

Tuloksista voidaan nähdä, että tunteet kuuluvat nykyisin luontevasti myös työpaikalle. Lisäksi niissä todetaan, että esihenkilöillä koetaan olevan samanlainen oikeus olla töissä omana, aitona itsenään kuin kaikilla muillakin organisaation jäsenillä. Heilläkään ei tulosten mukaan ajatella olevan tarvetta piilotella omia tunteitaan minkään roolin taakse. Tärkeimpänä esihenkilön omiin tunteisiin liittyvänä kompetenssina tuloksissa näyttäytyy läpinäkyvyys, eli luottamuksen herättäminen työntekijöissä sekä toimiminen moraalisesti oikein kaikissa tilanteissa. Toisten tunteiden kohtaamisessa ja käsittelyssä koetaan keskeiseksi tiiminrakennus- ja yhteistyötaidot, kun taas konfliktinratkaisukyky näyttäytyy haasteellisimpana. Muutosjohtamista vaativissa tilanteissa puolestaan voidaan havaita olevan eniten tarvetta esihenkilön vahvalle tunneälykkyydelle. Organisaation ilmapiiriin vaikuttamisen tasolla tulokset havainnollistavat, miten esihenkilön sijoittuminen suhteessa alaisiinsa vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Kaukana alaisistaan olevan esihenkilön nähdään olevan lähes mahdotonta pysyä selvillä organisaation todellisesta ryhmädynamiikasta ja taustalla vaikuttavista tunnevirtauksista. Kaikki haastateltavat korostavat esihenkilöillä ja johdolla olevan kaikkein merkittävin rooli organisaation tunneilmapiirin luojina ja mahdollistajina. Tutkimuksen tuloksista voidaan myös havaita, että esihenkilöiden omista tunteista ja toisten tunteiden kohtaamisesta puhuttaessa korostuvat negatiiviset tunteet. Positiivisiin tunteisiin liittyvä puhe sen sijaan näyttäytyy negatiivista enemmän organisaation ilmapiiriin vaikuttamisen tasolla.

Tämä kandidaatintutkielma tuo esiin sen, että tunteiden koetaan nykyisin kuuluvan myös työpaikalle, mutta esihenkilöiltä odotetaan tiukempaa itsehillintää kuin muilta organisaation jäseniltä. Lisäksi tulokset osoittavat, että toisten tunteisiin vaikuttaminen edellyttää henkilökohtaista kontaktia ja vuorovaikutusta. Aiempien tutkimusten tavoin negatiiviset tunteet korostuvat tuloksissa positiivisia enemmän. Erityisesti tunneälystä on esihenkilölle hyötyä muutosjohtamisessa, sillä sen avulla on mahdollista ymmärtää, miten eri tunteet vaikuttavat ihmisten toimintaan. Myös konfliktinratkaisutilanteissa tunneäly tukee esihenkilötyötä, sillä tunneälykäs esihenkilö osaa erottaa asiat tunteista ja kykenee olemaan menemättä itse tunteella mukaan tilanteisiin. Tunneällyään hyödyntämällä esihenkilön on mahdollista suunnata fokus ihmisten johtamisessa oikeisiin asioihin ja tukea työyhteisön ilmapiiriin muodostumista organisaation toimintaa tukevaksi.

Avainsanat: Tunneäly, esihenkilötyö, asiantuntijaorganisaatio, johtamisen kompetenssi, ihmisten johtaminen, tunteisiin vaikuttaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 Tutkimuksen tausta .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	6
1.4 Tutkielman eteneminen .....	8
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>9</b>
2.1 Tunneäly.....	9
2.2 Esihenkilötyö ja tunteisiin vaikuttaminen .....	12
2.3 Asiantuntijaorganisaatio.....	15
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	17
3.2 Aineiston keruu .....	17
3.3 Aineiston analysointi.....	18
<b>4 TULOKSET</b> .....	<b>20</b>
4.1 Esihenkilön omien tunteiden tunnistaminen ja käsittely.....	20
4.2 Toisten tunteiden kohtaaminen .....	24
4.3 Organisaation tunneilmapiiriin vaikuttaminen.....	27
4.4 Tunteet kuuluvat työpaikalle.....	30
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>32</b>
5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset .....	32
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	35
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>38</b>
Kirjallisuus .....	38
Muut lähteet.....	40
<b>LIITTEET</b> .....	<b>42</b>
LIITE 1: Temahaastattelurunko .....	42
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1 Tunneällyn osa-alueet ja niihin liittyvät kompetenssit.....	9
Kuvio 2 Monitasoinen tiimin suorituksen ja tunnetaitojen välisen suhteen malli .....	11
Kuvio 3 Johtamisen osa-alueet.....	13
Kuvio 4 Tunteisiin vaikuttaminen.....	14
<b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1 Aineistotaulukko .....	18
Taulukko 2 Analyysirunko.....	18
Taulukko 3 Analyysiprosessi .....	19

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Ihmisläheinen johtaminen ja työhyvinvointi ovat selkeästi nousseet uudeksi johtamisen trendiksi. Viime vuosina on kotimaisissa ja kansainvälisissä talouselämän lehdissä ja blogeissa sekä eri alojen omissa ammattilehdissä alettu kirjoittaa paljon tunteista, niihin vaikuttamisesta, niiden johtamisesta ja siitä, kuuluvatko tunteet ylipäätään työpaikoille. (Blanc, 2018; Kähkönen, 2021; Lau, 2020; Perttunen, 2017; Rönnqvist, 2018.) Konkreettisen kimmokkeen tämän trendin kasvulle antoi myös maaliskuussa 2020 alkanut maailmanlaajuinen koronapandemia, jonka vuoksi maamme hallitus antoi laajan etätyösuosituksen (Hakala, 2020). Se aiheutti suomalaisessa yhteiskunnassa laajamittaisen komennuksen etätöihin niillä aloilla ja niissä työtehtävissä, joissa se suinkin oli mahdollista tehdä. Ennen pandemiaa tilanne oli monissa organisaatioissa saattanut olla se, että vain esihenkilöillä oli lupa tehdä etätöitä ja heilläkin mahdollisesti vain muutamana päivänä kuukaudesta. Muutokset työskentelytavoissa ovat olleet monien kohdalla valtavia.

Poikkeusoloista huolimatta useissa organisaatioissa on jatkettu jo meneillään olleita kehitys-, organisaatiomuutos- ja järjestelmämuutosprojekteja, ja muutosvelkaa on kertynyt. Kuitusen mukaan (2021) erityisesti yhteisöllisyys työpaikoilla on alkanut etätyöajan pitkittymisen myötä rapautua. Tilanne on koetellut työntekijöiden jaksamista ja alkanut näkyä monilla työpaikoilla työntekijöiden suurena vaihtuvuutena (em.). Accountorin tekemän työelämä tutkimuksen (Koli, 2020) mukaan ne organisaatiot, joissa kulttuuri ja arvot ovat tukeneet itseohjautuvuutta, ovat pärjänneet muutoksessa hyvin. Tilanne on kuitenkin Kolin (2020) mielestä paljastanut sen, että monissa työyhteisöissä on tunneällyn ja tunteiden käsittelyn osalta parannettavaa. Tästä syystä suomalaisten esihenkilöiden pitäisi oppia ymmärtämään tunteita ja arvostuksen näyttämisen merkitystä, sillä työyhteisön tunneilmapiirin positiivisuus ei synny itsestään vaan sen luomiseen tarvitaan panostusta (em.).

Organisaatiotutkimuksessa tunteita on alettu huomioida ja tutkia laajemmin vasta 2000-luvun alusta lähtien (Bolton, 2005, 13–14). Kiinnostus tunteiden merkitykseen johtajuudessa on Toegelin, Kilduffin ja Anandin (2013, 336) mukaan tasaisesti lisääntynyt, sillä esimerkiksi palvelualoilla tunteiden johtamisesta on tullut jo merkittävä tapa johtaa tuottavuutta. Omassa tutkimuksessaan he havaitsivat, että esihenkilöt kokevat työntekijöiden tukemiseksi tekemänsä tunteisiin liittyvän työn ylimääräisenä ja normaaleihin työtehtäviinsä kuulumattomana. Alaisten mielestä se kuitenkin kuuluu

esihenkilön rooliin. (em.) Frostin (2003, 507) mukaan tällainen sosiaalisissa odotuksissa oleva ristiriita aiheuttaa esihenkilöille emotionaalista stressiä. Monissa organisaatioissa eivät myöskään vakiintuneet toimintatavat ja rakenteet välttämättä tue työntekijöiden tukemiseksi tehtyä tunnettyötä (em.).

Työssä ilmaistut ja koetut tunteet vaikuttavat työntekijöiden energiatasoon, motivaatioon, ajatteluun, päätöksiin ja yhteistyökykyyn välittömästi, ja vaikutukset näkyvät heidän suoriutumisessaan nopeasti. Rantasen (2015, 11, 21) mukaan organisaation ilmapiiri selittää 20–30 % liikeloudellisesta tuloksesta ja tyytyväiset työntekijät tuovat jopa 40 % enemmän liikevaihtoa. Näin ollen pienelläkin organisaation tunneilmaston nousulla voidaan saada aikaan isoja säästöjä sekä lisätä merkittävästi tuottavuutta. Useat kansainväliset tutkimukset tukevat tätä käsitystä, sillä Cherniss'n ja Rochen (2020b, 45–46) tekemän meta-analyysin mukaan 151 tutkimuksessa, joissa on ollut mukana yhteensä yli 40 000 johtajaa, on todettu, että esihenkilön älykkyys (*IQ*) selittää vain 7 % johtamisen vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta. Tunneällyn osuus sen sijaan on noin 23 % (em.). Kansainvälisissä tutkimuksissa on pitkään keskitytty negatiivisten tunteiden kohtaamiseen ja käsittelyyn työpaikoilla. Vasta viime vuosina on alettu tutkia ja kiinnittää enemmän huomiota myös positiivisiin tunteisiin sekä niiden organisaatioille tuomaan hyötyyn.

Suomessa tunneälyä ja työyhteisön tunneilmapiirin johtamista on tutkittu viimeisten 10 vuoden aikana kahdessa eri tutkimuksessa. Ensimmäinen niistä oli Helsingin yliopiston *CoPassion*-hanke, jossa monitieteinen tutkijaryhmä selvitti, miten myötätunto vaikuttaa työyhteisöjen hyvinvointiin ja millä keinoilla myötätuntoa saadaan lisättyä työelämään (CoPassion, 2020). Toinen oli *TUNTO – Tunnetoimijuus organisaatiomuutoksessa* -hanke, jossa Jyväskylän yliopiston tutkijat seurasivat, millaisia muutoksia työpaikan tunnetaitoihin keskittyvillä kehittämisohjelmilla saatiin aikaan. Työsuojelurahaston rahoittama hanke on saanut jo jatkoa keväällä 2021 alkaneesta *TUNTO2*-hankkeesta, jossa on mukana tutkijoita Jyväskylän lisäksi myös Aalto-yliopistosta. (Emergy, 2020, 2021.) Tunneällyn voidaan näin ollen todeta nousseen keskeiseksi ja merkittäväksi työyhteisöjen hyvinvointiin ja organisaatioiden tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi, jota ei kuitenkaan ole vielä tutkittu riittävästi. Eberly & Fong (2013, 710) ovat tunnistaneeet lisätutkimuksen tarpeen esimerkiksi sille, millainen vaikutus johtajan tunneälykkyydellä on organisaation ilmapiiriin. Tämä tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan tarpeeseen tutkimalla aihetta suomalaisen asiantuntijaorganisaation esihenkilötyön näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, miten asiantuntijaorganisaatioiden esihenkilöt kokevat tunteet työn ja työyhteisön kontekstissa. Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään paremmin, osaavatko asiantuntijaorganisaation esihenkilöt hyödyntää tunneälyä työssään ja onko esihenkilöiden tunneälykkyydellä jonkinlainen rooli työyhteisön tunneilmapiirin näkökulmasta. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten tunneäly tukee esihenkilötyötä?

Siihen vastaamisessa auttavat seuraavat alakysymykset:

- Mitä tunneäly työyhteisössä on?
- Miten tunteet ilmenevät ja miten niitä käsitellään asiantuntijaorganisaatiossa?

Tutkimuskysymyksiin vastataan teoriaosuuden ja empiirisen tutkimusaineiston avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten tunteista puhutaan työyhteisöissä ja mihin tunneälykkyydellä pyritään vaikuttamaan. Samalla selvitetään sitä, mieltävätkö esihenkilöt työyhteisön tunneilmapiiriin vaikuttamisen osaksi omaa työtään. Empiirisen osuuden tavoitteena on saada haastateltavat kuvailemaan esimerkkien avulla työpaikan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa syntyviä tai ilmeneviä tunteita ja sitä, miten niihin suhtaudutaan, sekä sitä, miten niitä kohdataan ja käsitellään.

## 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat tunneäly, esihenkilötyö ja asiantuntijaorganisaatiot. Hochschildin (2012, 20) lanseeraama tunnetyön (*emotional labour*) käsite sen sijaan rajattiin ulkopuolelle, sillä sen sisältämä näkökulma tunteisiin ja tunnetaitoihin ei ole relevantti tähän tutkimukseen. Työn ja työelämän kontekstissa se on käsitteenä hyvin lähellä tunneälyä, mutta sillä tarkoitetaan sellaista tunteiden näyttämisen hallintaa, joka tapahtuu osana henkilön työröolia (Grandey, Rupp & Brice, 2015, 770). Tämän tyyppinen tunnetyö kohdistuu asiakkaisiin ja sen tarkoituksena on saada asiakas reagoimaan palvelutilanteessa organisaation menestyksen kannalta edullisella tavalla (Hochschild, 2012, 20).

**Tunneäly** tarkoittaa Golemanin (2012, 361–362) mukaan ihmisen kykyä tunnistaa tunteiden merkitys ja käyttää sitä hyväksi ongelmanratkaisussa. Tunneälyyn liittyy hänen mukaansa viisi osaa, joista ensimmäinen on tunteiden tiedostaminen itsessä ja toisissa. Toinen on tunteiden ilmaiseminen, ja kolmas niiden ymmärtäminen ja selittäminen järkipäisesti. Neljäs osa-alue on tunteiden säätely ja hallinta, ja viides tunteiden helpottaminen emotionaalista ja kognitiivista tietoa yhdistämällä. Cherniss ja Roche (2020a, 15) ovat tiivistäneet tunneälyn määritelmän ytimekkäästi ja yksinkertaisesti muotoon “*tunneäly on kyky havaita, ymmärtää ja hallita sekä omia että muiden tunteita.*” Työelämän kontekstiin tuotuna tunneäly on Stollerin (2021, 1942) mukaan nykyisin laajalti arvostettu ihmisten johtamisen kompetenssi, jonka kriittisestä merkityksestä liiketoiminnan johtajuudelle on jo olemassa merkittävää näyttöä.

**Esihenkilötyö** on pitkään totuttu määrittelemään kaksijakoisesti toisaalta asioiden johtamisena (*management*) ja toisaalta ihmisten johtamisena (*leadership*). Esihenkilö toimii työyhteisössään esikuvana, jonka toimintaa seurataan, ja hänen työnsä on moniulotteinen yhdistelmä sekä asioiden että ihmisten johtamista (Rantanen ym., 2020, 205). Asioiden johtamisen näkökulmasta työ on toiminnan suunnittelua, organisointia ja ohjaamista. Ihmisten johtamisen osa-alueella puolestaan se on osallistamista, kuuntelemista ja kannustamista sekä organisaation hierarkiaan perustuvaa vastuun ja työtehtävien jakoa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen, 2005, 13.) Esihenkilötyöllä tarkoitetaan toisin sanoen sitä työtä, jonka avulla saadaan yksittäiset ihmiset ja tiimit työskentelemään organisaation määrittelemään suuntaan, ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin itsenäisesti sekä ottamaan vastuuta organisaation toiminnan ja oman työnsä kehittämisestä (Järvinen, 2014).

**Asiantuntijaorganisaatioilla** (*expert organization*) tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, joiden työntekijöistä suurin osa koostuu pääasiassa tietotyötä tekevästä ja korkeasti koulutetuista asiantuntijoista (Sveiby, 1990, 37, 40). Asiantuntijaorganisaation toiminta ja tuotteet ovat paljolti riippuvaisia sen yksilöistä ja heidän osaamisestaan, joten yksittäiset työntekijät voivat olla hankalasti korvattavissa. Asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiä piirteitä ovat monimutkainen ongelmanratkaisu, tiedon analysointi, luovuus ja uuden tiedon tuottaminen. (em.) Tällaisissa organisaatioissa tehdään Palosen ja Gruberin (2010, 14, 42) mukaan asiantuntijatyötä (*expert work, professional work*), joka on yksi tietotyön alalajeista. Asiantuntijaorganisaation jäsenillä on jonkin tietyn alan syvällistä osaamista. He ovat kiinnostuneita oman työnsä erityisalueesta, pitävät itsenäisestä työroolista ja ovat halukkaita kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. (em.) Asiantuntijatyö on lisääntynyt 2000-luvulla merkittävästi ja siitä on muodostunut uudenlainen työn muoto, kun organisaatioissa ja

yhteiskunnassa on alettu puhua tiedon parissa tehtävästä tietotyöstä ja tietotyöläisistä vastakohtana fyysiselle, suorittavalle työlle (Multisilta & Paajanen, 2006, 180).

## 1.4 Tutkielman eteneminen

Kandidaatintutkielmani tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja sen teoriaosuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta. Empiirinen aineisto kerättiin asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilötyötä tekevien henkilöiden teemahaastatteluista. Neljä haastateltavaani ovat kahdesta eri aloilla toimivasta isosta asiantuntijaorganisaatiosta ja heidän kanssaan tehdyt puolistrukturoidut teemahaastattelut ajoituivat lokakuun 2021 puoliväliin. Haastatteluaineiston analysointi perustuu tunteisiin vaikuttamisen kahden suunnan ja kolmen tason malliin. Mallin suunnat ovat positiivisten ja negatiivisten tunteiden käsittely, ja tasot henkilön omien tunteiden käsittely, muiden ihmisten tunteiden kohtaaminen ja organisaation tunneilmaston johtaminen. (Rantanen, 2015, 27.)

Tutkielman ensimmäisessä luvussa johdattelen lukijan aiheeseen ja kerron tutkimuksen taustoista. Toisessa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä määrittelen sen keskeisimmät käsitteet. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksessa käytetyn metodologian ja neljännessä kerron tutkimustuloksista. Viidennessä luvussa teen yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista sekä kerron niiden pohjalta tekemistäni johtopäätöksistä.



## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tunneäly

Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita, ymmärtää ja hallita sekä omia että muiden tunteita (Goleman, 2012). Kaikilla ihmisillä on synnynnäisenä ominaisuutena jonkinlainen tunneälyn ”lähtötaso”, mutta sitä on myös Stollerin (2021, 1947) ja Tuomisen (2020, 15 ja 23) mukaan mahdollista opettaa ja kehittää. Suurin edistysaskel tunneälyn kehittämisessä on tietoiseksi tuleminen: kun ihminen oppii tunnistamaan jossain tietyssä tilanteessa tapahtuvan tunnereaktion – tiedostaa esimerkiksi jännityksestä nipistelevän vatsansa – voi tietoisuuden myötä tapahtuva tunneälyn kehitys parhaimmillaan johtaa siihen, että hän muuttaa käytöstään ja selviää siten vastaavasta tilanteesta jatkossa helpommalla. (Tuominen, 2020, 15.) Stoller (2021) pitää Golemanin, Boyatzisin ja McKeen laatimaa *19 kompetenssin mallia* (Goleman ym., 2012, 39; Kuvio 1) hyvänä esimerkkinä tarkistuslistasta, jonka avulla organisaation tunneilmapiiriä ja sen myötä myöskin suorituskkyä on mahdollista parantaa esihenkilöiden tunneälyn kehittämisen avulla. Tunneälyn kompetenssit on jaettu mallissa tunneälyn neljän osa-alueen alle:

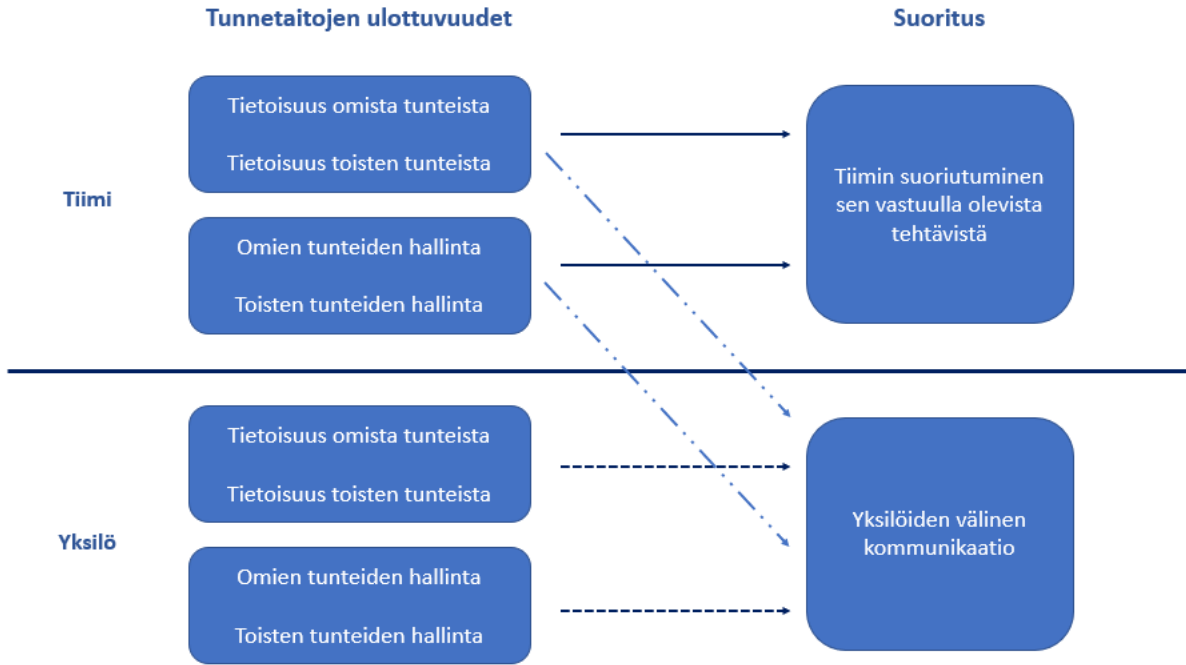


Kuvio 1 Tunneälyn osa-alueet ja niihin liittyvät kompetenssit Goleman ym., 2002, 39).

*Itsetuntemuksen* osa-alue koostuu itsensä tuntemisesta, omanarvontunnosta sekä taidosta tarkastella ja arvioida omaa toimintaa. Hyvän itsetuntemuksen omaava henkilö tunnistaa omat tunteensa, ymmärtää niiden vaikutukset sekä tuntee omat rajansa ja voimavaransa. *Itsensä johtamisen* osa-alue taas pitää sisällään itsehillinnän, avoimuuden ja luotettavuuden. Lisäksi siihen kuuluu joustavuus, kyky sopeutua muutoksiin tai vastoinkäymisiin, päämäärätietoisuus, optimismi ja kyky tehdä aloitteita sekä tarttua tilaisuuksiin. *Sosiaalisella tietoisuudella* puolestaan tarkoitetaan johtajan empaattisuutta ja palveluorientoituneisuutta alaisiaan kohtaan sekä tietoisuutta organisaation päämääristä ja kulttuurista. Siihen kuuluu myös toisten tunteiden ja tarpeiden huomaaminen sekä heidän näkökulmiensa ymmärtäminen. Neljänteen osa-alueeseen eli *ihmissuhteiden hoitamiseen* sisältyvät johtajan yhteistyö- ja tiiminrakennustaidot, kyky ratkaista erimielisyyksiä, taito luoda ja ylläpitää verkostoja sekä vahvistaa toisten osaamista palautteen ja ohjauksen avulla. Myöskin motivoiva ja vakuuttava, visioon perustuva johtamistapa kuuluu tähän osioon. (Goleman ym., 2002, 39–40.)

Tunneälyyn olennaisesti kytkeytyvät *tunnetaidot* voidaan Jalovaaran (2005, 95–98) mukaan rinnastaa tunnelukutaitoihin, joilla tarkoitetaan kykyä tunnistaa tunteita itsessään ja muissa. Tunnetaitoihin kuuluu kyky nimetä tunteita, ymmärrys niiden alkuperästä ja kyky vaikuttaa tunnekäyttäytymiseen eli siihen, miten tunteet ilmenevät. Lisäksi tunnetaitoihin kuuluu turhautumien sietokyky, mielijohdeiden hallinta, ongelmien ja aggressioiden käsittelykyky sekä kyky suvaita erilaisia ihmisiä ja kohdata muita aidosti. (em.) Tästä voidaan havaita, että tunneäly ja tunnetaidot ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan, ja monin paikoin ne ovat jopa täysin yhteneväisiä.

Troth, Jordan, Lawrence ja Tse (2012, 701) ovat kuitenkin tarjonneet tunnetaitoihin hiukan uudenlaisen näkökulman esittelemällään työelämälähtöisellä monitasomallilla. Sen mukaan tunnetaitoja tulisi työn kontekstissa tarkastella sekä yksilöiden henkilökohtaisella tasolla että koko tiimin yhteisellä tasolla. Tässä mallissa tunnetaitojen tarkastelun painopiste on kommunikaation ja suorituksen johtamisen näkökulmissa (Kuvio 2).



Kuvio 2 Monitasoinen tiimin suorituksen ja tunnetaitojen välisen suhteen malli (Troth ym., 2012, 701).

Työelämälähtöisen monitasomallin kaksi tasoa ovat tiimi ja yksilö. Tunnetaitojen ulottuvuuksia puolestaan ovat tietoisuus omista ja muiden tunteista sekä omien tunteiden ja toisten tunteiden hallinta. Mallin avulla Troth ym. (2012, 701–702) havainnollistavat ensinnäkin sitä, miten yksittäisten tiimin jäsenten tunnetaidot vaikuttavat heidän suoritukseensa osana tiimiä. Toiseksi mallin avulla voidaan tarkastella, kuinka tiimiin kuuluvien yksilöiden ”yhteenlasketuista” tunnetaidoista koostuva tunnetaitokokonaisuus voidaan käsitteellistää tiimitason yhteiseksi tunnetaitojen rakenteeksi, jolla on itenäisiä suoria vaikutuksia tiimin suorituskykyyn. Kolmas mallin mahdollistama tarkastelunäkökulma on se, kuinka tiimitason tunnetaidot vaikuttavat eri tasoilla yksilöiden suorituskykyyn. (em.) Ensinäkemältä malli saattaa vaikuttaa hiukan vaikeaselkoiselta, mutta Troth ym. (em.) ovat pystyneet sen avulla osoittamaan esimerkiksi sen, että tiimin tunneilmapiiriä on yksilöiden eritasoisista tunnetaidoista huolimatta mahdollista kehittää positiiviseen suuntaan, mikäli tiimin yhteisellä tunnetaitotasolla ja -rakenteella pystytään kompensoimaan yksilöiden tunnetaidoissa olevat heikkoudet.

Cherniss ja Roche (2020b, 46) muistuttavat myös johtajien olevan vain ihmisiä ja tunneälynkin osalta hyvin erilaisia, kuten kaikki muutkin. Olennaisinta on heidän mukaansa se, miten esihenkilö omaa tunneälyään töissä käyttäen, sillä tutkitusti yleisin syy työpaikasta irtisanoutumiseen on huono pomo ja nimenomaan hänen tunneälyn puutteensa (Cherniss & Roche, 2020a, 20). Cherniss ja Roche (2020a, 23) löysivät omassa tutkimuksessaan erilaisia strategioita, joita erinomaiset johtajat käyttävät

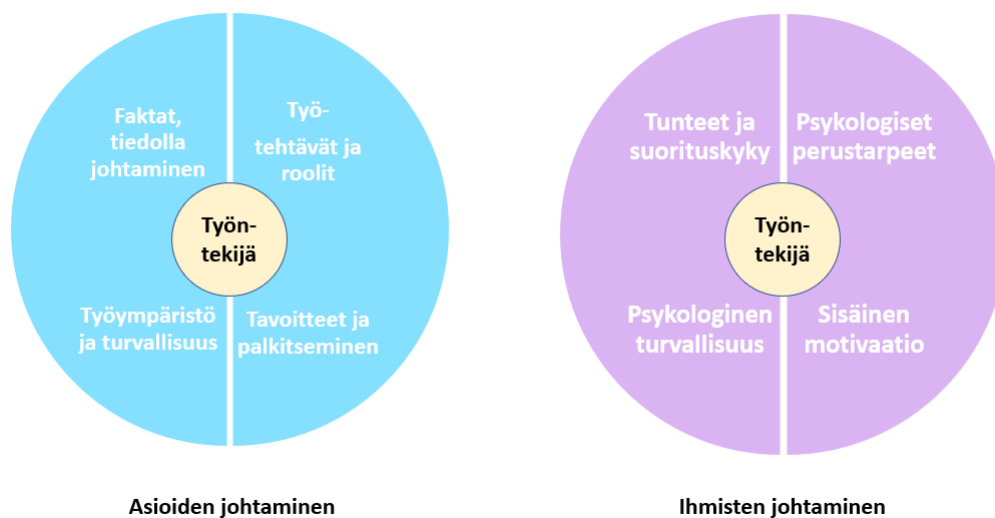
tunneällyn hyödyntämiseen. Niiden mukaan esihenkilön on toisia motivoitakseen hyvä näyttää johdettavilleen inhimillinen puolensa ja ilmaista töissä omia tunteitaan. Työyhteisön tunneilmapiiriä kannattaa tarkkailla ja esihenkilön on syytä myös miettiä, miten hänen käytöksensä vaikuttaa muiden tunteisiin. Hänen tulee pystyä tarvittaessa asettumaan toisen asemaan, selvittää tilanteen taustalla oleva tunnedynamiikka ja muodostaa selkeä käsitys tilanteesta sekä pyrkiä luomaan ihmisten välille optimaaliset rajat. Apua tunteiden hallintaan hän voi etsiä muilta ja hänen tulee myös itse auttaa toisia heidän tunneälykkyytensä kehittämisessä. (Cherniss & Roche, 2020a, 23.)

Näyttää siis selvästi siltä, että tunneällyn asema, rooli ja merkitys organisaatioiden toiminnassa on tunnustettu ja todettu useissa tutkimuksissa merkittäväksi. Organisaatioiden jäsenet on alettu nähdä inhimillisinä kokonaisuuksina, joista ei voida sulkea joitakin tiettyjä osa-alueita työpäivän ajaksi pois. Sen sijaan nykyään tiedostetaan, että ihmiset tulevat töihin, hoitavat tehtävänsä ja osallistuvat keskinäiseen vuorovaikutukseen psykofyysisinä kokonaisuuksina, joilla on kullakin takanaan erilaiset elämäntarinat ja kokemukset: menneisyys on muokannut heidän arvojaan ja ajatteluaan, mutta päivittäiseen toimintaan vaikuttaa myös kunkin henkilökohtainen elämäntilanne. Tunnereaktiot erilaisiin asioihin ja tilanteisiin nykyhetkessä pohjautuvat useimmiten siihen, millaisia tunnejälkiä ihmisille on jäänyt aiemmin koetuista vastaavista tilanteista. Lisäksi Rantanen (2020, 11) muistuttaa tunnereaktioiden syntyvän ihmisen elimistössä ja hermostossa, joten tunteita ei ole mahdollista laittaa 'pois päältä' missään, vaan ne ovat mukana kaikkialla.

## 2.2 Esihenkilötyö ja tunteisiin vaikuttaminen

Perttula ja Syväjärvi (2012, 12–13) toteavat, että työn tekemiseen on epävarmuuden ja monimutkaisuuden lisäksi ujuttautunut eräänlaista kaaoksellisuutta, mistä johtuen työelämässä tarvitaan nykyistä parempaa, ihmisen aitoon ymmärtämiseen perustuvaa johtamista. Esihenkilötyön toimintaympäristö on kuitenkin hyvin kaksijakoinen, sillä esihenkilöiltä vaaditaan organisaation edun mukaista otetta samaan aikaan, kun johdettavat odottavat esihenkilön olevan heille kannustava keskustelukumppani, jakavan tietoa tasaisesti kaikille ja taistelevan heidän oikeuksistaan (Järvinen, 2014). Tämän päivän johtamisessa onkin noussut keskeiseksi esihenkilön kyky palvella johdettaviaan sellaisella tavalla, joka parhaiten auttaa heitä palvelemaan organisaation sidosryhmiä. Ihmisten tapa organisoida työn ympärille on muuttumassa, joten johtamisen on muututtava mukana. (Soback 2021, 10, 17.)

Esihenkilötyöhön voidaan siis todeta kohdistuvan uudenlaisia odotuksia, kun ihmisten kohtaaminen ja johtaminen on tullut aiempaa voimakkaammin asioiden johtamisen rinnalle. Kuviossa 3 nämä kaksi rinnakkaista johtamisen osa-aluetta on esitetty sellaisina kuin ne nykyisin organisaatioissa esiintyvät.



Kuvio 3 Johtamisen osa-alueet (Rantanen, 2020, 228).

Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2015) mukaan esihenkilötyö tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa on johdettavien aktivoimista sekä vastuiden ja valtuuksien antamista. Kaikilta edellytetään organisaation toimintaan osallistumista ja vastuun ottamista. Johdettavia ei käsketä vaan heidän kanssaan keskustellaan ja heitä kannustetaan. Hyvä esimies saa johdettavansa seuraamaan itseään ja houkuttelee yksilöiden piilossa olevan potentiaalin esiin. (em.) Humphreyn (2002, 495) mielestä johtaminen onkin viime kädessä tunteisiin vetoavaa toimintaa, sillä johtaja pyrkii herättelemään johdettavissaan tunteita näyttämällä niitä itsekkin. Samoilla linjoilla on myös Quinn (2011) muistuttaessaan esihenkilöitä antamaan työyhteisöissä tilaa tunteillekin sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään toiminnan raamien asettamiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Esihenkilön rooliin kuuluu Järvisen (2014) mukaan työyhteisön toiminnan edellytyksistä huolehtiminen ja muiden motivoiminen omalla esimerkillään. Hänen tulee asettaa ja sopia tavoitteet henkilöstönsä kanssa sekä pitää huolta siitä, että kaikki tietävät omat roolinsa, ja että kokonaisuus toimii. (em.) Edellä kuvatun perusteella voidaan sanoa, että esihenkilötyö on ollut 2000-luvun ensimmäisillä vuosikymmenillä voimakkaassa murroksessa ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan käskyttämisen on korvannut tasa-arvoisempi, valmentava johtajuus.

Sobackin (2021, 120–121) mukaan keskeisintä modernissa esihenkilötyössä on luoda arvostava ja toista tukeva ympäristö sekä tiimin ja sen jäsenten välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen että kahdenkeskisiin keskusteluihin. Hän toteaa hyväksytyksi tulemisen olevan yksi tärkeimmistä turvallisuudentunteeseen vaikuttavista tekijöistä ja jatkaa, että hyvät esihenkilöt kykenevät luomaan hyväksyvän ilmapiirin myös silloin, kun tiimiläisten ja esihenkilöiden kokemusmaailmat eivät vastaa toisiaan. (em.) Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 229) huomauttavat, että ongelmia työyhteisöissä syntyykin yleensä silloin, kun asioita yritetään johtaa huomioimatta niihin liittyviä tunteita. Moni esihenkilö lähtee heidän mukaansa muuttamaan silloin tiimiä sen sijaan, että muuttaisi ensin itseään. Tällaisten ongelmien välttämiseen tai ainakin lieventämiseen on esihenkilön tunnetaidoista merkittävää apua. (em.)

Rantanen (2015, 25) on jäsentänyt tarvittavat tunnetaidot tunteisiin vaikuttamisen kahden suunnan ja kolmen tason malliksi. Sitä käytetään myöhemmin tässä tutkimuksessa työkaluna, jonka läpi empiiristä aineistoa katsotaan. Mallin horisontaaliset suunnat ovat positiivisten ja negatiivisten tunteiden käsittely ja vertikaaliset tasot puolestaan henkilön omien tunteiden käsittely, muiden ihmisten tunteiden kohtaaminen ja organisaation tunneilmapiirin johtaminen (Kuvio 4). Tasot ja suunnat risteävät kuudessa kohdassa ja nämä risteykset ovat niitä kohtia, joissa tunteisiin voidaan jossakin tietyssä tilanteessa vaikuttaa: ensin tulee hahmottaa, kenen tunteista on kyse (omista vai muiden), ja sen jälkeen eritellään, onko kyse positiivisten tunteiden herättelystä vai negatiivisten tunteiden käsittelystä. (Rantanen, 2015, 27.)



Kuvio 4 Tunteisiin vaikuttaminen (Rantanen, 2015, 27).

*Negatiivisten tunteiden käsittelyssä* keskeisin kysymys on, miten erilaiset negatiiviset tunteet ilmaistaan, kohdataan ja käsitellään rakentavasti. Niiden käsitteleminen on hyvin tärkeää sekä ihmisen psyykkisen että fyysisen hyvinvoinnin kannalta, sillä niissä on paljon voimaa. Oikein käsiteltynä tämä voima on mahdollista vapauttaa valtavaksi voimavaraksi. *Positiivisten tunteiden käsittelemisen* kannalta taas on olennaista se, miten luodaan esimerkiksi innostusta, ihailua, ylpeyttä, myötätuntoa ja kiitollisuutta, eli kuinka iloa eri muodoissaan herätellään. Keskeistä on myös pohtia, mistä selkäpiitä kutittelevat ja elämää sykhdyttävät tai jopa sitä muuttavat vau-elämykset syntyvät. (Rantanen, 2015, 25–26.)

*Omien tunteiden käsittely* on kaiken tunteisiin vaikuttamisen perusta, sillä sen kautta syntyy ihmisen kokemus oman elämänsä mielekkyydestä, ja se luo pohjan toisten tunteisiin vaikuttamiselle. *Toisten tunteiden kohtaamisen ja herättelyn taidot* puolestaan ovat kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä ratkaisevan tärkeitä. (Rantanen, 2015, 26.) Työelämässä niiden tärkeys korostuu, sillä työyhteisöt tarvitsevat toimiakseen yksilöitä, jotka ymmärtävät sosiaalisten tilanteiden mahdollisuudet ja reunaehdot. Nämä taidot edesauttavat työyhteisön jäsenien välisiä kohtaamisia, joissa he osaavat arvostaa toistensa osaamista. (Perttula & Syväjärvi, 2012, 58.) *Organisaation tunneilmapiirin johtamisella* tarkoitetaan mallissa sitä, miten organisaatioon herätetään inspiraatiota, innostusta ja kipinää, tai millä keinoin organisaatiossa kohdataan pelokas, lamaantunut tai pelokas ilmapiiri. Nykyajan johtajille tämä on erittäin tärkeä kompetenssi, sillä yhtä hyvällä strategialla, tuotteilla ja palveluilla keskenään kilpailevista yrityksistä voittaa se, jonka organisaatiossa on parempi ilmapiiri. (Rantanen, 2015, 26.)

## 2.3 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatio koostuu jatkuvasti muuttuvista, limittäisistä ja päällekkäisistä ryhmistä ja verkostoista (Saastamoinen, 2009, 35). Sen tehtävänä on toimijoiden osaamista yhdistämällä luoda ja soveltaa tietoa uudella tavalla. Kyky kehittyä ja oppia on asiantuntijaorganisaation menestymisen keskeisin edellytys. (Mäki, 2017, 65, 76.) Asiantuntijoista muodostuvien työyhteisöjen ominaisuuksiksi voidaankin Paasovaaran (2014, 43) mukaan kiteyttää juuri innovatiivisuus ja sen ohella myös itseohjautuvuus ja korkea autonomisuuden aste. Lisäksi keskeistä on jäsenten keskinäinen tukeminen, auttaminen, luottamus ja avoin tiedonkulku (em.).

Asiantuntijuus ominaisuutena on laaja ja kokonaisvaltainen tiedon hallintaan ja rakentumiseen liittyvä ilmiö, joka syntyy vaivannäön tuloksena ja ajan myötä saavutetun kokemuksen kautta. Siihen tarvitaan sekä teoreettista opiskelua että erehdysten ja yritysten kautta karttunutta kokemusta. (Aaltonen ym., 2015.) Asiantuntijuuden kehittäminen vaatii aina sen arviointia, millaista osaamista ja millaisia ulottuvuuksia siihen liitetään. Aaltonen ym. (2015) esimerkiksi määrittelevät asiantuntijan ammatillisesti kunnianhimoiseksi, erityisalueestaan innostuneeksi osaajaksi, joka pyrkii syventämään kokemustaan ja tietämystään. Heidän mukaansa asiantuntija erikoistuu mielellään, hakeutuu usein itsenäiseen työrooliin, haluaa päteä alallaan ja arvostaa saamaansa tunnustusta. Lisäksi asiantuntijan kompetensseihin kuuluu yleisiä työelämävalmiuksia, kuten luovuus ja sosiaaliset taidot. (em.) Hänen työnsä vaatii ongelmanratkaisukykyä ja hänellä on usein oman erikoisalansa paras asiantuntemus yhteisössään (Mäki, 2010, 289). Aaltonen ym. (2015) pitävät kuitenkin asiantuntijakompetenssin tärkeimpänä piirteenä itsesäätelyvalmiuksia, joiden lähtökohtana on ihmisen tarve pitää yllä hallinnan tunnetta ja henkistä tasapainoa sekä kokea mielekkyyttä.

Kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten nojalla on todettavissa, että asiantuntijaorganisaatiot ovat toisen tyyppisiin työyhteisöihin verrattuna herkästi varsin pirstaleisia. Ne koostuvat itsenäiseen ajatteluun tottuneista ja omaehtoisia toimintatapoja omaksuneista yksilöistä, joilla on täysin erilainen näkökulma työhön ja työyhteisöön kuin mihin monissa organisaatioissa on totuttu. Itsensä johtamisen osa-alue korostuu tunneällyn osalta erityisen voimakkaasti. Asiantuntijaorganisaatioiden suurimpana haasteena onkin usein yhteisöllisyyden ja yhteiseen päämäärään pyrkimisen kulttuurin rakentaminen, jossa kaikkien asiantuntijoiden osaamisalueille on sekä tilaa että tarkoitus. Tunneällyn kompetenssia hyödyntämällä esihenkilöt voivat Goleman ym. (2002, 39–40) mukaan tukea ja vahvistaa yhteisöllisyyden muodostumista ja ylläpitämistä, mikäli he keskittyvät vaikuttamaan organisaation ilmapiiriin ihmissuhteiden hoitamisen ja sosiaalisen tietoisuuden osa-alueiden kautta.



## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus**

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään tunneälyä kokonaisvaltaisesti asiantuntijaorganisaatioiden esihenkilötyön näkökulmasta. Laadulliselle tutkimukselle on Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tyypillistä hypoteesittomuus eli se, että tutkijalla ei ole tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista vahvoja ennako-oletuksia. Niitä ei tämän tutkimuksen alkaessa ollut, joten tutkittavasta aiheesta pyrittiin löytämään kuvaavia esimerkkejä, ja tähän tarkoitukseen haastattelun hyödyntäminen aineiston keruumenetelmänä sopii hyvin (Hirsjärvi & Hurme, 2018, 36).

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka voidaan nähdä strukturoimattoman haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotona (Hirsjärvi & Hurme, 2018, 47). Aihepiirit on teemahaastattelussa määritelty etukäteen tutkijan toimesta ja haastattelija antaa haastateltavien vastata kysymyksiin omin sanoin, eikä tarjoa heille valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemojen käsittelyjärjestys ja -laajuus voivat joustaa haastattelutilanteen mukaan, mutta puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kuitenkin samat kaikille haastateltaville. (Eskola & Suoranta, 1998, 63.)

### **3.2 Aineiston keruu**

Empiirinen aineisto koostuu neljän esihenkilönä toimivan työntekijän teemahaastatteluista. Heidän edustamansa kaksi asiantuntijaorganisaatiota ovat eri toimialoilta. Kumpikin organisaatio toimii Suomen lisäksi myös kansainvälisillä markkinoilla, lähinnä Pohjoismaissa ja Baltiassa. Toinen niistä työllistää yli 5 000 ja toinen yli 15 000 henkilöä. Haastateltavaksi valittiin molemmista yrityksistä kaksi henkilöä, jotka sijoittuivat organisaatioissaan vertikaalisesti eri tasoille toisiinsa nähden. (Taulukko 1.)

Taulukko 1 Aineistotaulukko

Organisaatio	Haastateltava	Pvm	Kesto (h:min)	Litteroitu sivumäärä
A	H1	15.10.2021	1:18	14
A	H2	18.10.2021	0:51	9
B	H3	19.10.2021	0:51	6,5
B	H4	20.10.2021	0:52	8

Haastateltavat olivat tietoisia haastattelunsa nauhoittamisesta ja he osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden kautta yksilöhaastatteluina. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin analysointia varten sanasta sanaan editoiden, koska litteroinnin tarkkuudeksi riitti, että saatiin kirjoitettua ylös kaikki puhutut lauseet ja virkkeet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

### 3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi tehtiin näytenäkökulmasta, jossa aineistoa tarkasteltiin palana tutkittavaa todellisuutta (Koskinen, Peltonen & Alasuutari, 2005, 64). Analysointiprosessissa edettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin ja deduktiivisen päättelyn keinoin, sillä siinä nojattiin olemassa olevaan malliin ja teoriaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Aluksi muodostettiin analyysirunko tunteisiin vaikuttamisen kahden suunnan ja kolmen tason mallin avulla (Taulukko 2).

Taulukko 2 Analyysirunko

	Omien tunteiden käsittely	Toisten tunteiden käsittely	Organisaation tunneilmapiiriin vaikuttaminen
<b>Negatiivisten tunteiden käsittely</b>			
<b>Positiivisten tunteiden käsittely</b>			

Rungon muodostamisen jälkeen aineisto luokiteltiin poimimalla siitä systemaattisesti tunteisiin vaikuttamisen mallin (Rantanen, 2015, 27) mukaisia ilmiöitä. Ensin poimittiin pääluokkia kuvaavat alkuperäisilmaukset, joista edettiin pelkistettyjen ilmausten kautta ala- ja yläluokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 96–98). Aineiston luokittelussa pääluokat muodostettiin tunteisiin vaikuttamisen mallin kolmesta tasosta ja yläluokat tunneälyn neljästä osa-alueesta (Taulukko 3).

Taulukko 3 Analyysiprosessi

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	
Omien tunteiden käsittely	Itsetuntemus	Emotionaalinen itsetunto	
		Omanarvontunto	
		Itseluottamus	
	Itsensä johtaminen	Itsehillintä	
		Läpinäkyvyys	
		Sopeutumiskyky	
		Päämäärätietoisuus	
		Aloitteellisuus	
	Toisten tunteiden kohtaaminen	Ihmissuhteiden hoitaminen	Itsearvostus, optimismi
			Yhteistyö- ja tiiminrakennustaidot
Konfliktinratkaisukyky			
Verkostojen ylläpito			
Toisten osaamisen kehittäminen			
Motivointi			
Vaikuttaminen			
Muutoksen edistäminen			
Organisaation tunneilmapiiriin vaikuttaminen	Sosiaalinen tietoisuus	Empatiakyky	
		Tietoisuus organisaation päämääristä ja kulttuurista	
		Palvelusuuntautuneisuus	

Alaluokat muodostuivat tunneälyn osa-alueisiin liittyvistä kompetensseista (Goleman ym., 2002, 39). Analyysiprosessi oli analyttisenä linssinä käytetyn Rantasen (2015) mallin kaksisuuntaisuudesta johtuen kaksivaiheinen, sillä kaikkia luokkia tarkasteltiin sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden käsittelyn ja kohtaamisen näkökulmista.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Esihenkilön omien tunteiden tunnistaminen ja käsittely

Omien tunteiden käsittelyn tasolle kuuluvien itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen yläluokat kietoutuivat analyysissä monin paikoin tiiviisti yhteen. Monet haastateltavien vastauksista olivat luokiteltavissa kumpaan yläluokkaan tahansa, mutta erityisesti tämä tuli esiin itsehillinnän ja emotionaalisen itsetunnon kohdalla.

*...meillä oli tää muutoksensuunnittelu, niin kyl oli välillä ihan äärimmäisen vaikeeta ja itsellä pinna kireenä, kun sai tavallaan tapella tiimensä puolesta, ja kun sä et voi kertoa mitään, mitä on tapahtumassa. (H3)*

*Jokainenhan valitsee itse, millä tasolla tai kuinka henkilökohtaisista asioista avautuu... Voi vaikka sanoa vaan, että 'mulla on nyt kotona ikävä tilanne ja se vaikuttaa mun töihin', niin sekin riittää. (H1)*

*Mä oon hyvin yllättynyt siitä, että kuulen aika usein, että joku on itkenu. Siitä mulle tulee semmonen, että ehkä se itku ei kuulu töihin. Se jotenkin kertoo semmosesta, että kaikki ei oo hyvin. (H2)*

Emotionaalinen itsetunto on nähtävissä näissä esimerkeissä siitä, että esihenkilö osaa nimetä omat tunteensa ja tunnistaa sekä oman tunnetilansa että syyn siihen. Itsehillinnästä puolestaan kertoo rajan vetäminen pintaan nousseen tunteen ja sen ilmaisemisen välille. Aineistosta oli emotionaalisen itsetunnon lisäksi tunnistettavissa myös omanarvontunnon ja itseluottamuksen kompetenssit.

*Meidän pitää itse olla ylpeitä siitä, mitä työtä me tehdään. Et semmonen tietty ammattilypeys ja hyvä itsetunto siinä, että me osataan tää homma, sitähän meillä pitäisi olla enemmän. (H1)*

*Pitää myöskin pystyä jollain tavalla... kaikkia asioita ei voi ratkaista ja kaikkien tunteista ei voi olla vastuussa itse, että mitä kukakin tuntee. (H2)*

Kommenteista voidaan havaita haastateltavien tietoisuus ja varmuus heidän omasta arvostaan ja pätevyystään. Lisäksi ne kertovat heidän pystyvän tekemään perusteltuja ratkaisuja ympäristön paineista ja tilanteiden epävarmuudesta huolimatta. Kolme neljästä kertoi pitävänsä työpaikalla käyttäytymisen ja omien tunteiden ilmaisemisen ohjenuoranaan ajatusta siitä, mitä he 'tuovat mukanaan' astuessaan sisään johonkin huoneeseen.

Itsehillinnän lisäksi aineistosta nousivat itsensä johtamisen kompetensseista esiin myös sopeutumiskyky, läpinäkyvyys ja päämäärätietoisuus. Sopeutumiskyky, eli erilaisista vaatimuksista ja muutoksista selviytyminen, uskallus vaihtaa näkökulmaa sekä taktiikan ja toimintatapojen valitseminen tilanteen mukaan, näkyi aineistossa esimerkiksi näin:

*En välttämättä ole aina tykännyt kaikista tiimiläisistäni, mutta pystyn hoitamaan ne kaikki esimiestehtävät, kaikki semmoset niiden kanssa. (H3)*

*...en mä ottanu niitä henkilökohtaisesti. Pitää osata suodattaa, että se oli tähän työasiaan liittyvä [avautuminen], eikä mun huonommuuttani [ihmisenä]. (H1)*

Läpinäkyvyyden kompetenssia eli moraalisesti oikein toimimista, luottamuksen herättämistä, omien virheiden myöntämistä ja muiden tekemiin vääryyksiin puuttumista pidettiin erittäin tärkeänä. Haastateltavat korostivat erityisesti luottamuksen ansaitsemisen ja säilyttämisen tärkeyttä esihenkilön ja alaisten välisissä suhteissa, mutta myöskin eettisen toiminnan arvostus tuli aineistossa esiin.

*Se, että jotain on kohdeltu väärin tai joku on epäoikeudenmukaista, niin kyl sellaisissa kuohahtaa itelläkin. --- Mä kyl saatan sanoo sen aika suoraan. (H3)*

*Mun mielestä se pitää itse luoda semmonen keskusteluyhteys, että pystytään luottaan toisiimme, jotta ne tunteet voi tuoda sinne työpaikalle. --- Sitä luottamustahan mä en voi antaa, voin vaan ansaita sitä. (H1)*

*Sen luottamuksen kautta ne ihmiset puhuu niistä, kun saa sen rauhallisen hetken, ja sit niitä tietysti pystyy auttaan. (H4)*

Päämäärätietoisuus eli tulosten arvostaminen, haastavien tavoitteiden asettaminen ja harkittujen riskien ottaminen sekä suorituksen parantamisen opettelu korostui erityisesti yhden haastatellun vastauksissa. Niissä hän kuvaa organisaation äärimmilleen viedyn tehokkuusajattelun aiheuttamia negatiivisia tunteita. Toisen haastateltavan vastauksessa taas painottui kehittymisen ja oppimismahdollisuuksien näkökulma. Puheenvuoro kytkeytyy myös tulostavoitteisiin ja suorituksen parantamiseen, mutta siitä välittyvä tunnekokemus on tulkittavissa huomattavasti toisen haastateltavan kuvausta positiivisemmaksi.

*Kun mä itekin tuln [töihin nykyiseen organisaatioon], niin mun mielestä oli semmonen tehokkuusajattelu viety tosi äärimmilleen. Kylhän se vääjäämättä näky tosi kovina arvoina joka tekemisessä. Ja sit tulee just semmonen tunne, et minähän oon täällä vaan yks viiva tässä excel-taulukossa. (H2)*

*Et sitten, jos vaan yritetään hirveellä teholla saada aikaiseksi... tehdään vaan tiukkaa prosessia tietyllä tavalla ja koko ajan on jatkuva tehostamispaine, niin kyllähän siinä tekemisestä ilo menee ihan lopullisesti. Että jos joka puolelta tulee viestintää, et 'ihan hyvä mutta ei riitä'. (H2)*

*...tuijottaa niitä lukuja/statseja ja kysyy, et miks tää menee nyt sulla alaspäin. Ei sillä oo mun mielestä mitään merkitystä, tavallaan. Sillä on enemmän merkitystä, että se tulee fiiliksen kautta se tekeminen, ja ihmiset oppii ja kehittyy, kuin se, että joku luku-arvo näyttää jotain. Tavallaan se kehitys on tärkeempää kuin mitä se varsinainen luku-arvo näyttää. Pitkän aikavälin kehitys, täytyy sanoa. (H4)*

Itsearvostuksen osalta aineistosta erottuivat puheenvuorot, joissa kuvattiin esihenkilöihin kohdistuvien odotusten ja heidän omilta alaisiltaan osakseen saaman kohtelun kuormittavuutta. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat pärjäävänsä tunnekuormituksensa kanssa hyvin, mutta ajoittain heihin kohdistuva käytös ja odotukset koetaan silti kohtuuttomina.

*Välillä kans tuntuu siltä, että koetaan niin, että esimiehelle voi kaataa kaiken paskan niskaan. (H3)*

*...ei esimies voi olla kenenkään terapeutti eikä voida vaatia sitäkään, et esimiehen pitäis kaikkia ymmärtää ja tukea. Monesti siihen esimiehen kentälle ja laariin kaadetaan välillä vähän kohtuuttomia odotuksia. (H2)*

*Jos joutuu vahtimaan, että kukaan ei tee mitään tyhmää, niin se rupee ottaan... tällain suomalaisittain sanottuna oikein vituttaa välillä. (H4)*

Esimerkeissä kuvatut tilanteet voivat murentaa esihenkilön itsearvostusta, jos hän kokee itseään kohdeltavan lähinnä tiimiläistensä tunnekuohujen roskakorina. Sen sijaan aloitteellisuuden ja optimismin kompetenssien kanssa esihenkilöiden voitiin havaita pärjäävän hyvin. Valmius tarttua eteen tuleviin tilaisuuksiin, muiden innostaminen omalla toiminnalla sekä lannistumattomuus esteiden ja takaiskujen edessä tulivat esiin useissa puheenvuoroissa. Myöskin takaiskujen ymmärrettiin johtuvan monissa tilanteissa ennemminkin olosuhteista eikä niinkään esihenkilön henkilökohtaisista puutteista. Motivaatio puolestaan ammennetaan mieluummin onnistumisen toivosta kuin epäonnistumisen pelosta.

*Yritän viimeiseen asti olla tsemppi, että 'kyllä tästä vielä joku hyvä kaivetaan'. (H2)*

*Mä koen sen [kiitoksen antamisen tiimiläisille] enemmän semmosena, että tiimi kokee vaan, et 'mitä toi nyt yrittää'. Just se, että sille (kiitokselle) ei saa koskaan mitään vastakaikua, niin on hirveen vaikee tavallaan... Mut sit mä oon aatellu, et mun tehtävä on silti jatkaa sitä kiittämistä. (H1)*

Aloitteellisuuden ja optimismin kompetensseilla voitiin havaita omien tunteiden lisäksi olevan yhteyksiä myös organisaation ilmapiiriin vaikuttamisen tasoon, josta kerrotaan luvussa 4.4.

Omista negatiivisista tunteista puhuminen näyttäytyi haastateltavien puheessa selkeästi helpompana kuin positiivisista tunteista puhuminen. He pystyivät myös kuvailemaan negatiivisia tunteita useiden esimerkkitalanteiden avulla. Positiiviset tunteet taas liittyivät kaikissa haastateltavien kertomuksissa jonkun toisen onnistumisiin tai tiimiläisten positiivisiin elämäntilanteisiin. Niiden ohella analyysi paljasti yhdeksi positiivisten tunteiden aiheuttajaksi myös koko tiimin onnistumisen.

*...jotenkin ehkä se, että on pystynyt tukemaan jotain henkilöä, että hän pystyy onnistuun. Ei niinkään ne omat onnistumiset vaan just tässä se, että joku toinen on onnistunut ja sit tulee kertoon siitä silmät loistaen. Et jos maassa olis kahvat niin nostais ylös! Sellasia onnentunteita, että 'yes, nyt tää lähti eteenpäin tästä'. (H2)*

*...kyllähän tulee semmosia, että yes, nyt on onnistuttu jossain, tulee hyvä fiilis siitä. No tos oli kaksi tiimiläistä justiin isyyslomilla, niin olin iloinen heidän puolestaan ja onnitelin. Onnellista perhe-elämää siellä, niin itellekin tuli hirveen hyvä fiilis siitä. (H4)*

*Sitten taas iloisia juttuja on, jos joku onnistuu jossain, niin tulee itellekin hyvä fiilis siitä. Sitä osaa kyllä ottaa sen ilon muidenkin tekemisistä. (H3)*

Kukaan haastatelluista ei maininnut omien positiivisten tunteidensa lähteeksi omiin onnistumisiin tai henkilökohtaiseen elämään liittyviä tilanteita tai asioita. Osa heistä koki positiivisiin tunteisiin liittyvien esimerkkien pohtimisen ylipäätään haastavaksi ja alkoi sen oivallettuaan miettiä syitä siihen, miksi sanottavaa oli negatiivisista tunteista niin paljon enemmän. Kaikki haastateltavat kertoivat saavansa omien tunteidensa käsittelyyn tarvittaessa tukea omalta esihenkilöltään.

*Muutaman kerran on asiakkaiden kanssa ollut puhelun jälkeen sellainen olo, ettei tiedä itkiskö vai nauraisko. On siis oikeesti niin lyöty, ettei tiedä, miten mun pitäis suhtautua. -- sain sellaisen puhelun, että oon ollut suorastaan järkyttynyt, millä kielenkäytöllä asiakas meistä puhuu, niin ne mä oon käynyt kyllä sitten läpi ihan kollegoiden ja esimieheni kanssa. (H1)*

*...jotenkin välillä tulee semmonen tunne, että on tavallaan voimaton tekemään mitään. Vaikka haluais muuttaa jotakin, niin 'en pysty'. Mut kyl mä yritän, että en omaa epätoivoani ja tuskaani ainakaan alaspäin pyri viemään. Enemmänkin saattaa olla, että soitan omalle esimiehelleni, että 'nyt kuule ottaa niin paljon päästä, että tulee täyslaidallinen! Ootko valmis kuulemaan?' (H2)*

Tukea kerrottiin olevan esihenkilöille tarjolla myös esimerkiksi oman organisaation HR:ssä tai työterveyshuollossa. Apua tai tukea omien tunteiden käsittelyyn haetaan sen mukaan, millainen tuen

tarve missäkin tilanteessa on, ja kenen tai minkä tahon apu on tilanteessa riittävä. Tämän voidaan nähdä viittaavan siihen, että organisaatioissa on alettu ymmärtää ihmisten fyysisen hyvinvoinnin ohella myös henkisen tuen tarve, ja siihen on opittu panostamaan.

## 4.2 Toisten tunteiden kohtaaminen

Haastateltavien puheesta oli tunnistettavissa kaikkiin organisaation jäseniin kohdistuvia odotuksia siitä, että tunneälyä pitäisi työpaikoilla olla muillakin kuin vain esihenkilöillä. Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen sekä aikuismainen käytös nähtiin työyhteisöjen toiminnan perusedellytyksinä, joiden voidaan olettaa onnistuvan kaikilta työelämässä olevilta ihmisiltä.

*...pitäis olla jokaisella sen verran tunnetaitoja, et pystyy erilaisten ihmisten kanssa toimimaan. Niin tavallaan se, että pystyy haisteleen, että onks toisella ny huono päivä vai hyvä, vai onks sillä jotain murheita siinä...et 'okei, jätetään vähän rauhaan tänään, saa keskittyä niihin omiin töihinsä'. Kyl mun mielestä tarvii olla...se työyhteisö, on se mikä tahansa, niin täytyy olla sitä tunneälyä, kaikilla. (H4)*

*Kyl mun mielestä työpaikat on aikuisii varten ja jokaisen pitäis pystyy silloin huomioimaan ne muut ihmiset. (H3)*

*Semmonen asiallinen työkuultuuri pitää olla, ja toisiaan kunnioittava ja arvostava. (H1)*

Tiiminrakennus- ja yhteistyötaidot koettiin esihenkilöiden keskeiseksi kompetenssiksi. Aineistosta nousi niihin liittyen esiin erityisesti taustoiltaan erilaisten ihmisten kunnioittaminen, erilaisten maailmankatsomusten ymmärtäminen sekä pyrkimys kaikille sopivan työympäristön luomiseen. Kaikki haastateltavat pitivät yhteistyöhön kannustavan ilmapiirin ja hyvän yhteishengen luomista yhtenä esihenkilön olennaisimmista tehtävistä, mutta kokivat sen olevan toisinaan haasteellista.

*Sekin meidän täytyy ymmärtää, että meillä oikeasti on erilaisia ihmisiä. Toisille tää on oikeesti intohimo ja sellanen asia, missä ne haluaa kehittyä ja mennä eteenpäin. Toisille riittää se, että pysyy tässä tehtävässä, käy töissä ja saa palkan, että ei ole erityistä intohimoa mut ei ole muutakaan, tykkäävät sinänsä, että ihan ok työ. (H1)*

*Mulle on itelle prioriteetit aina ollu, että ensin tiimi ja ne ihmiset siellä, ja sitten kaikki muu. (H4)*

*Vaikka meillä odotetaan kiitosta, niin kun sä kiität, niin kukaan ei reagoi siihen mitään. Mut mitä pitäis sitten tehdä, jotta se kiitos välittyis? --- Tää on hankalaa, kun sä esimiehenä haluat kiittää tiimiläisiä siitä työstä, mut kun mikään kiitos ei ole riittävä. (H1)*



Yhtenä haasteellisimmista toisten tunteiden kohtaamiseen liittyvistä kompetensseista näyttäytyi esihenkilöiden konfliktinratkaisukyky. Kireiden tilanteiden ja hankalien ihmisten diplomaattisen käsittelyn voitiin todeta vaativan esihenkilöiltä usein rautaista itsehillintää, jotta he pystyvät ratkaisemaan kiistoja sen sijaan, että tulisivat itse pahentaneeksi niitä. Yksi haastateltavista nosti hankalista tilanteista puhuttaessa esiin myös esihenkilötyön inhimillisen puolen muistuttamalla samoin kuin Cherniss ja Rocheekin (2020b, 46), että esihenkilökin on loppujen lopuksi 'vain ihminen'. Tällä hän viittasi siihen, että esihenkilötkin ovat erilaisissa tilanteissa läsnä tuntevina ja virheitä tekevinä ihmisinä, joita heille annettu esihenkilön rooli ei mitenkään suojele. Sen sijaan he joutuvat toimimaan vastaan tulevilla tilanteilla parhaan kykynsä ja ymmärryksensä mukaan.

*Käytännössä sitä tietysti yrittää pysyä rauhallisena. --- Jos joku käy siellä kuumana kuin hellankoukku, niin mun on turha lähteä kuumeneen. Mä aina yritän ajatella, että hänen tunteensa ei oo mun tunteeni. (H1)*

*...esimiehenä ei voi suoraan sanoa, että 'www.mol.fi, et mee sinne ja kato löytykö kavereita'. (H3)*

*En mä voi mennä sanomaan ihmiselle, että 'sä et voi kokee noin negatiivisesti', koska mähän en ole se ihminen. Eli tavallaan mun täytyy vaan lähteä kysyyn, että 'mikä tässä asiassa on sellainen, että se tuntuu susta negatiiviselta? Miksi sinä koet näin?' (H1)*

*...niin meillähän on todella paljon tällasia introverttejä ihmisiä, jotka saattaa laittaa tulenkatkaisia raivoamisviestejä johonkin esim. tiimin chatiin, ja sit kun sä näät sen tyyppin, niin se onkin ihan viilipyty. Niin sellaset on mun mielestä aika haastavii tyyppinä. (H3)*

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että useimmiten avain onnistuneeseen konfliktinratkaisuun on esihenkilön kyky pysytellä itse rauhallisena ja olla menemättä tilanteisiin mukaan tunteella. Avoimeen keskusteluun kannustaminen näyttäytyi heidän puheessaan hyvänä konfliktien ehkäisevänä keinona.

Konfliktien ratkaisun ohella paljon ajatuksia herättänyt kompetenssi osoittautui olleen muiden osaamisen kehittäminen. Kirjallisuudessa henkilöstön kehittäminen liitetään työhön liittyviin tietoihin ja taitoihin, esimerkiksi työnantajan järjestämien koulutusten muodossa (ks. esim. Goleman, 2012, 173–176). Yksi haastateltavista toi kuitenkin esiin sen, että toisinaan esihenkilö voi joutua opastamaan, valmentamaan tai vähintäänkin antamaan palautetta myös tunnetaitoihin liittyen:

*Kerran on tiimipalaverissa henkilö päästänyt suustaan asioita, jotka olis kannattanut jättää sanomatta. -- palaverissa, jossa on toistakymmentä muutakin ihmistä -- hetken*

*mietin, että mitä tehdä. Lopetin hänen purkauksensa ja jatkoin palaverin normaalisti loppuun. Kun palaveri oli ohi, annoin henkilön hetken rauhoittua ja sit laitoin hänelle viestin, että 'haluaisin keskustella tänään tästä aamuisesta'. Eli annoin siinä sen esimiehen tulla esiin ja vaadin häneltä sen päivän aikana sen keskustelun, että asia ei saa jäädä sen pidemmälle. Myöhemmin sen päivän aikana keskusteltiin ja sovittiin, että jatkossa -- me tehtiin keskinäinen sopimus ja selitin hänelle, et palaveri ei vaan ole oikea kanava [ko. purkauksille]. (H1)*

Tilanne on hyvä esimerkki Sobackin (2021) kuvaamasta valmentavasta johtajuudesta, jonka avulla voidaan auttaa työntekijää myös oman mielensä hallinnan kehittämisessä. Toinen haastateltava sen sijaan painotti muiden kehittämisessä erityisesti heidän vahvuuksiinsa keskittymistä.

*...et jos sä et osaa jotain, niin tavallaan heikkouksia ei kannata ruveta kehittää. Jos joku asia on heikko, niin kannattaako sitä kehittää paremmaks? Vai kannattaako se omien vahvuuksien kautta, olla niin hyvä niissä asioissa [joissa jo on], että sillä heikkoudella ei ole enää merkitystä? Parannetaan niitä henkilön vahvuuksia, niin tiiminä me kuitenkin suoriudutaan sit koko ajan paremmin. (H4)*

Tämän näkökulman voitiin havaita mukailevan Trothin ym. (2012) työelämälähtöistä monitasomallia. Eniten kaikki haastateltavat kokivat toisten osaamisen kehittämiseksi tarvetta niissä esihenkilötyön tilanteissa, jotka liittyvät organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Yhden haastateltavan vastauksessa se kuitenkin kytkeytyi myös motivoinnin kompetenssiin.

*Enemmän haluaisin -- nostaa esiin, et oikeesti nautitaan niistä hetkistä, kun on saatu jotain hyvää aikaseks, koska kyllä se oikeesti vie meitä eteenpäin. Tai toisaalta taas, jos on joku menny pieleen, niin sekin on hyvä, että todetaan, et 'nyt tää meni ihan rähmälleen'. Mut ettei sitten jäädä vellomaan siihen. (H2)*

Kommentista on nähtävissä positiivisten tunteiden nostattamisen ja motivoinnin merkitys sekä se, miten niihin huomiota kiinnittämällä voidaan ohjata muiden toimintaa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohti.

Loput toisten tunteiden kohtaamiseen liittyvät kompetenssit, eli verkostojen ylläpitäminen ja vaikuttaminen, esiintyivät aineistossa tiiviisti limittäin. Tuen hankkiminen ja muiden voittaminen puolelleen, työtovereiden kanssa ystäväystyminen sekä yhteisymmärryksen rakentaminen näyttäytyivät haastateltavien vastauksissa puheena, jolla he kuvasivat muiden kohtaamista eri tilanteissa ennemmin ihmisenä kuin esihenkilöroolin takaa.

*Kyl mä sit pyydän aina anteeks, jos mä ite tavallaan ylireagoin johonkin pikkujuttuun. Sillon tavallaan tiimikin antaa mulle sen mahdollisuuden. Sit ne on vaan silleen, et*

*'okei, no hyvä' ja sit joku saattaa laittaa just Teamsiin kyselyn vaikka viikon kuluttua tai näin, et 'onko nyt parempi ja miten voit'. (H3)*

*...jos minuun ottaa joku mun tiimiläinen yhteyttä, niin lähtökohtaisesti pyrin keskittymään siihen sillä hetkellä. -- menee siihen puoli tuntia, tunti tai 3 tuntia sen asian käsittelyyn, niin sit kaikki muu jää. Et mä haluan hoitaa sen, on se mikä asia tahansa. (H4)*

*Jos mulla on vaikka niin, että mulla ois palaveri alkamassa ja henkilö soittaa ja itkee, että on joku semmonen tilanne siellä, joko työstä tai henkilökohtaisesta elämästä johtuva, niin enhän mä häntä siihen jätä. Mun mielestä pitää olla ihminen siinä kohtaa... Esimiestehtävässä jos missä pitää osata priorisoida. Just se, että tietää, missä kohtaa ollaan ihmisiä ja missä kohtaa esihenkilöitä, niin se raja on joskus vähän häilyvä, mutta kyllä sen yleensä aika hyvin tietää. (H1)*

Toisten negatiivisten tunteiden kohtaaminen korostui aineistossa samaan tapaan kuin omienkin tunteiden osalta havaittiin, eikä positiivisten tunteiden herättelyä juurikaan mainittu. Kaikilla haastateltavilla voitiin kuitenkin todeta olevan hyvät valmiudet ja jokin hyväksi havaittu toimintamalli negatiivisia tunteita sisältävien tilanteiden ratkaisemiseen. Negatiivisten tunteiden kohtaamisen korostuminen aineistossa voisi viitata siihen, että niiden selvittelyyn saattaa kuluu esihenkilöiltä paljon työaika, jolloin ne saavat jo pelkästään siitä syystä enemmän huomiota osakseen. Lisäksi tilanteista selviytyminen niitä pahentamatta vaatii esihenkilöltä itseltään vahvoja tunnetaitoja.

### **4.3 Organisaation tunneilmapiiriin vaikuttaminen**

Organisaation tunneilmapiiriin vaikuttamisen osalta isoin analyysissä löytynyt ero muodostui siitä, mille hierarkiatasolle esihenkilöt sijoittuvat organisaatioissaan. Mitä kauempana esihenkilö omista alaisistaan on, sitä vaikeammaksi työyhteisön todellisesta tunneilmapiiristä tietoisena pysyminen tai siihen vaikuttaminen aineistossa kuvattiin. Kauas johdettavistaan sijoittuneen esihenkilön on kirjallisuudenkin mukaan (ks. esim. Ropo ym., 2005, 18–19, 29; Goleman, 2012, 279–280) jokseenkin mahdotonta olla tarkasti perillä tiimin ryhädynamiikasta ja henkilöiden välisistä valtasuhteista, sekä taustalla vaikuttavista tunnevirtauksista. Sama haaste nousi aineistosta esiin myös etätyön kontekstissa.

*...paljonhan se on ikään kuin niin, että semmonen varsinainen henkilöstöjohtaminen pitäis tapahtua aika lailla siellä tiimitasolla. (H2)*

*Meillä on myös semmosia tiimejä, missä esihenkilö on tavallaan todella kaukana siitä päivittäisestä työstä ja niistä henkilöistä, niin saattaa olla, että joku tämmönen OTA-*

*keskustelu [oppimis- ja tavoitekeskustelu], mitä meillä on kaks kertaa vuodessa, saattaa olla yks ainoita, missä nähdään. (H3)*

*...aika pitkälle pystyn Skype- tai Teams-viesteistä, mitä nykyään on, niin rivien välistä lukemaan, et millaisella fiiliksellä siellä ollaan. ...sitten tietää just ne tiimin keskinäiset välit ja tällaset, et jos siellä on jotain. (H3)*

Iso merkitys koettiin olevan myöskin sillä, että esihenkilö on tavannut kaikki tiimensä jäsenet henkilökohtaisesti, keskustellut heidän kanssaan ja tutustunut heihin persoonina. Etätyöaikana tämä ei ole haastateltavien mukaan ollut itsestäänselvyys, sillä rekrytoinnit ja perehdytykset on monissa asiantuntijaorganisaatioissa hoidettu etäyhteyksien välityksellä.

Esihenkilön ja tiimiläisten väliset henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet näyttäisivät tukevan myös empatiakyvyn kompetenssia. Haastateltavien puheesta ilmeni toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtämisen sekä niistä välittämisen olevan sitä helpompaa, mitä paremmin esihenkilö tuntee työyhteisönsä jäsenet. Aineistosta nousivat voimakkaasti esiin myös kuuntelemisen taito ja muiden auttaminen.

*...sit mä osaan itsekin reagoida siihen, et mä ymmärrän, et ihmisellä on hetken vaikeeta ja siitä tullaan pääseen jossain kohtaa yli. Mä saatan todeta ihmisen kans vaikka, et 'mä oon täällä sua varten ja voin auttaa sua näissä työasioissa sen mitä pystyn, ja tukee sua tässä tilanteessa'. (H1)*

*Jos joku mulle tulis sanoon, että hänen läheinen on kuollu, niin kyl siinä käydään sitä asiaa läpi ja eletään siinä tunteessa mukana myöskin. Se on sitä välittämistä mun mielestä. Ite ainakin elän siinä tunteessa mukana ja mietin, että miten sitä henkilöä voi auttaa. Onko se kuuntelemalla vai onko se sitten joskus jopa ohjaamalla asiantuntijan puheille, tai sitten itselläkin voi joskus olla jotain neuvoja. (H4)*

Optimismin osalta haastateltavat korostivat samanlaisia asioita kuin Goleman (2012, 147) ja Soback (2020, 227–228), jotka kuvaavat optimistista ihmistä sinnikkääksi ja positiivista tunneilmastoa puolestaan sellaiseksi, jossa fokus säilytetään mahdollisuuksissa silloinkin, kun organisaatiossa havaitaan ja korjataan ongelmia. Analyysissa, kuten kirjallisuudessaakin (ks. esim. Soback, 2020, 228), havaittiin myös sopivanlaisen huumorin olevan yksi organisaation tunneilmapiiriin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä.

*Jotenkin ite toivoo, että tää ei ois niin haudanvakavaa, että pystyttäis pitään semmonen pilke silmäkulmassa. Koska sitten jos aletaan joka tavalla puristaan, niin sit tää menee tosi vaikeeks. (H2)*

*Ja se mistä mä oon yrittänyt sanoa kaikille, et tää on työtä joo, mut kyl siitä työstä pitäis pystyä nauttimaan. Et turha on tulla työpaikalle joka päivä, jos sua ei se duuni kiinnosta. (H3)*

*...se, että puhutaanko asioista negatiivisesti, neutraalisti vai positiivisesti. Sillä on iso merkitys, että jos aina puhutaan niin, että 'tää on aina tätä, ja tää on ihan paskaa' ja tällain, niin sehän vaan ruokkii sitä ajattelumallia. (H1)*

Tietoisuus organisaation päämääristä ja kulttuurista ilmeni analyysissä olevan esihenkilöillä toisinaan niin vahva, että se voi aiheuttaa heissä voimakkaita turhautumisen tunteita silloin, kun muiden tietoisuus ei ole samalla tasolla.

*Jos mä oon esimerkiks kutsunut palaverin koolle, jossa pitäis jotain asiaa suunnitella ja lähteä viemään ensimmäistä kertaa [eteenpäin]. Meillä ei oo vielä mitään pläniä ja sitten heitetään pöytään semmonen hyvin alustava raakile, jota sit aletaan sieltä heti kyseenalaistaa, et 'onkohan mietitty sitä' ja 'onkohan mietitty tätä', niin mä huomaan, et mulla tulee semmonen 'jukolauta ei tätä ny vielä ole mietitty, kun nyt pitäis miettiä!' (H2)*

Kirjallisuudenkin nojalla (ks. esim. Rantanen ym., 2020, 189; Ropo ym., 2005, 112) on todettavissa tällaisten tasoerojen olevan melko tyypillisiä, sillä asemansa vuoksi esihenkilöillä odotetaan usein olevankin tiiviimpi tuntuma esimerkiksi strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin kuin muilla organisaation jäsenillä. Aloitekyvyn kompetenssi näyttäytyi aineistossa pitkälti päämääriin ja kulttuuriin liittyvään tietoisuuteen kytkeytyneenä. Golemanin (2012) mukaan aloitekykyinen henkilö toimii ennen kuin hänen on pakko, ja pyrkii torjumaan ongelmiakin jo ennalta. Tämä voitiin havaita myöskin haastateltavien puheessa.

*Mä kannustan siihen, että kaikki asiat, mitkä painaa mieltä tai mitkä on hyvin, ne pitää heti tuoda muidenkin tietoon. -- et ne asiat käsitellään sit saman tien. (H3)*

Keskeisin eroavaisuus aineiston ja kirjallisuuden välillä muodostui tällä tasolla palvelusuuntuneisuuden kompetenssista. Kirjallisuudessa (ks. esim. Goleman, 2012, 179) se esiintyy yhtenä sosiaalisten taitojen osa-alueena ja tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ennakoimista, tunnistamista ja täyttämistä. Aineistosta palvelusuuntuneisuuteen kuitenkin löytyi vain yksi sivulauseessa mainittu negatiivinen viittaus, kun eräs haastateltavista kuvasi organisaationsa unohtaneen prosessien tehostamisen huumassa työntekijöidensä hyvinvoinnin ohella joksikin aikaa myös asiakkaansa.

Omien tunteiden käsittelyn ja toisten tunteiden kohtaamisen tasoista poiketen tällä tunteisiin vaikuttamisen tasolla haastateltavien puheessa painottuivat positiivisen ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvät seikat negatiivisten sijaan. Jokainen heistä korosti esihenkilöillä ja johdolla olevan kaikkein merkittävin rooli organisaation tunneilmapiirin luojina ja mahdollistajina. Momenin (2009, 46) tutkimustulokset tukevat heidän näkemystään, sillä tulosten mukaan johtajien moraalilla ja käyttäytymisellä on jopa yli 70 % vaikutus oman organisaationsa tunneilmapiiriin.

*Näen, että esihenkilölläkin on selkeesti rooli siinä työpaikan tunneilmapiirin muodostumisessa. Mulle on joskus joku fiksu ihminen sanonut, että sehän on se työyhteisön kulttuuri sen johtajansa varjo, et miten hän käyttäytyy ja tekee asioita siellä. (H4)*

*Mun mielestä esimiehellä on se kaikkein tärkein rooli siinä, koska sä mahdollistat sen, että jokainen voi olla oma ittensä ja uskaltaa tuoda ne mielipiteet julki. Oon nähnyt sellasiakin esimiehiä, jotka puhuu tosi epäkunnioittavasti omista tiimiläisistä ja semmosta vanhan ajan meininkiä. Kyl mun mielestä se sieltä lähtee, että johdon ja esimiesten pitää olla sellasia, että ne antaa mahdollisuuden epäonnistua, sä voit mokaa mutta sua ei tavallaan nujerreta tai kiviteta sen takia, vaan sulle annetaan mahdollisuus sit oppia ja käydään läpi niinkun mokat ja näin. Mut just se, että se ilmapiirin muodostuminen, että siitä tulee semmonen, että se on avointa ja motivoivaa tavallaan, niin kyl se lähtee esimiehestä ja johdosta. (H3)*

*Esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus lähteä asiaa viemään johonkin suuntaan, sallia jotain tai vetää jonkin sortin rajoja jollekin toiminnalle. (H2)*

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa havaittiin positiivisen ilmapiirin luomisen olevan yksi tämän päivän johtamiseen luontevasti kuuluvista esihenkilötyön osa-alueista. Lisäksi aineiston tarkastelu osoitti, että sosiaalisen tietoisuuden osuus esihenkilön tunneälystä on melko suuri.

#### **4.4 Tunteet kuuluvat työpaikalle**

Aineiston analyysissä kävi nopeasti ilmi haastateltavien yksimielisyys siitä, että tunteet kuuluvat työpaikalle. Myös omien tunteidensa näyttämisestä töissä he olivat kaikki sitä mieltä, että esihenkilöllä on siihen oikeus samalla tavalla kuin muillakin organisaation jäsenillä.

*...mä oon ainakin sitä mieltä, että työpaikalla pitää uskaltaa olla sellainen kun on, eikä niinku... Tavallaan sitä omaa persoonaa ja omia tunteita ei saisi mun mielestä hirveesti piilotella. Ei me mitään robotteja olla. (H4)*

*Mun mielestä se, että jos esimies tai mikä tahansa johtaja ois täysin kylmä, niin... kyllä silläkin tasolla pitää pystyä sanomaan, miltä tuntuu, tai näyttääkin se. (H2)*

*Esimiehen pitää olla aika vahvoilla omien tunteittensa kanssa, eli et on sitä semmosta tunneälyä. (H3)*

*Me ollaan kokonaisia ihmisiä ja tunteet kuuluu työpaikalle. Mut tietysti niin, että hyvät tavat työpaikkakäyttäytymisessä kuuluu myös. (H1)*

Yksikään heistä ei kyseenalaistanut, etteikö esihenkilökin saisi näyttää inhimillistä puolta itsestään. Aineistossa kuitenkin korostuivat esihenkilöiden itsehillintään ja käytökseen kohdistuvat odotukset. Haastateltavat kokivat, että rauhallisuuden säilyttäminen tilanteessa kuin tilanteessa kuuluu esihenkilön rooliin. He perustelivat tätä sillä, että yksi esihenkilön tehtävistä on luoda työpaikalle rauhaa ja järjestystä, ja mahdollistaa sillä tavoin organisaation arjen ja toiminnan sujuminen. Myös Bono, Foldes, Vinson ja Muros (2007, 1365) pitävät esihenkilön itsehillintäkykyä tärkeänä. Heidän mukaansa johtaja voi sen avulla osoittaa muille työyhteisön jäsenille omalla esimerkillään, että työt sujuvat yleensä paremmin, kun tunteiden ei anneta päästä liiaksi valloilleen (em.). Työsopimuslain mukaan työnantajakin voisi halutessaan asettaa esihenkilöille aseman ja työtehtävien vuoksi erilaisia vaatimuksia kuin muille organisaation jäsenille ilman, että se rikkoo tasapuolisen kohtelun säädöksiä (Finlex, 2001). Aineistossa itsehillintä korostui kuitenkin haastateltavien omaehtoisena toimintana sekä organisaatiokulttuurista nousevina odotuksina, eikä niinkään työnantajan vaatimuksesta toteutettavana käytöksenä.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tunteet koetaan osana esihenkilötyötä sekä miten niitä työyhteisöissä kohdataan ja käsitellään. Lisäksi pyrkimyksenä oli ottaa selvää siitä, osaavatko asiantuntijaorganisaation esihenkilöt hyödyntää tunneälyä työssään ja onko esihenkilöiden tunneälykkyydellä jonkinlainen rooli työyhteisön tunneilmapiirin näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset olivat todenneet tunneälyn nousseen jo merkittäväksi kompetenssiksi nykyajan johtajuudessa (Cherniss & Roche, 2020b, 45–46; Rantanen, 2015, 21), joten tämän tutkimuksen päämääränä oli osaltaan jatkaa aiheen tutkimista. Tutkielman päätutkimuskysymykseksi muodostettiin, *miten tunneäly tukee esihenkilötyötä*.

Teoriaosuudessa todettiin, että negatiivisiin tunteisiin liittyviä tutkimuksia on tehty jo runsaasti, kun taas positiivisiin tunteisiin on alettu suuntaamaan huomiota vasta viime vuosina (Toegel ym., 2013; Cherniss & Roche, 2020a). Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että negatiiviset tunteet, kuten harmistuminen, turhautuminen ja suuttumus, ovat edustettuina haastateltavienkin organisaatioissa enemmän kuin positiiviset innostuksen, ilon ja onnen tunteet. Positiivisia tunnekokemuksia haastateltavat kuvailivat saavansa töissä lähinnä muiden onnistumisista ja siitä, että heidän tiiminsä onnistuu yhdessä. Omien onnistumisten tai ilonaiheiden hehkuttaminen ja korostaminen ei tämän perusteella näytä olevan suomalaisessa työkuulttuurissa vieläkään kovin tyypillistä, vaan vallalla on yhä enemmänkin ”kell’ onni on, se onnen kätkeköön” -tyyppinen mentaliteetti. Salosen (2017, 149) mukaan negatiivisten tunteiden korostuminen saattaa johtua siitä, että suomalaiset ovat kasvaneet kulttuurissa, jossa ei ole juurikaan puhuttu tunteista. Niistä puhumista on pidetty heikkoutena, joten ihmiset ovat tottuneet käyttäytymään ikään kuin tunteita ei olisi olemassakaan. (em.) Toinen mahdollinen selitys negatiivisten tunteiden korostumiselle aineistossa voi liittyä asiantuntijaorganisaation kontekstiin: Eberlyn ja Fongin (2013, 710) mukaan positiivisten tunteiden ilmaisu voidaan nähdä epärehellisenä ja tehottomana sellaisissa organisaatiokulttuureissa, joissa rationaalisuutta arvostetaan emotionaalisuuden edelle. Kaikenlainen tunteiden ilmaisu rajoittuu silloin herkästi vain negatiivisuuteen (em.). Esihenkilötyössä negatiiviset tunteet puolestaan saavat enemmän aikaa ja huomiota osakseen todennäköisesti siksi, että niiden organisaation toiminnalle tai työilmapiirille aiheuttamat haitat vaativat useimmiten jonkinlaista selvittelyä. Tämän voitaneen



päätellä olevan myös syy siihen, miksi tutkimustyökin on keskittynyt niin pitkään juuri negatiivisten tunteiden käsittelyyn.

Itsetuntemus ja itsensä johtaminen koettiin empiirisen osuuden perusteella yhtä tärkeiksi. Läpinäkyvyys eli luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja hänen alaistensa välille sekä esihenkilön kyky myöntää omat virheensä ja toimiminen moraalisesti oikein erilaisissa tilanteissa korostuivat myös vastauksissa. Yhtä vahvasti niistä nousi kuitenkin esiin myös haastateltavien ajoittainen kohtuuttomuuden kokemus sen suhteen, mitä esihenkilöltä odotetaan tai mitä kaikkea hänen tehtäviinsä ajatellaan sisältyvän. Esihenkilöön kohdistuvissa odotuksissa tulisi muistaa suhteellisuudentaju ja ymmärtää se, ettei asiantuntijaorganisaation esihenkilön ole tarpeen yrittää esimerkiksi olla kenenkään terapeutti. Hän ei myöskään halua tuntea olevansa tiimiläistensä tunnekuuhujen roskakori, jonka niskaan alaiset voivat kaataa oman pahan olonsa. Tunneälyä ja toisten huomioonottamista edellytetään toisin sanoen löytyvän yhtä lailla kaikilta organisaation jäseniltä, eikä pelkästään esihenkilöiltä.

Aineiston pohjalta on havaittavissa, että omien tunteidensa suhteen tunneälykäs esihenkilö pystyy johtamaan muita omalla esimerkillään. Hän ymmärtää, miten eri tunteet vaikuttavat ihmisten toimintaan, ja erityisesti konfliktinratkaisua vaativissa tilanteissa tunneälykkyyden merkitys usein korostuu. Vastauksista kävi ilmi, että tunneäly auttaa esihenkilöä erottamaan hänen omat tunteensa muiden tunteista. Sen ansiosta hän kykenee toimimaan erilaisissa tilanteissa ilman, että hän menee niihin tunteella mukaan itse. Tällöin tilanteet saadaan todennäköisimmin ratkaistua rakentavasti, koska esihenkilö pystyy auttamaan tiimiläisiään löytämään tunnereaktioiden taustalla olevat juurisyyt, sekä erittelemään asiat ja tunteet toisistaan. Konfliktien lisäksi tunneälyn havaittiin tukevan esihenkilöä myös muutosjohtamista vaativissa tilanteissa.

Selkeä ero aineiston ja kirjallisuuden välillä ilmeni organisaation ilmapiiriin vaikuttamisen tasolla, jossa tunneälyn palvelusuuntautuneisuuden kompetenssi ei tullut aineistossa esiin kuin ohimennen. Kirjallisuudessa (Goleman, 2012, 179) se esiintyy yhtenä tunneälyn sosiaalisten taitojen osa-alueen kompetenssina ja kohdistuu asiakastyöhön. Haastateltavat kuitenkin keskittyivät pohtimaan esihenkilötyötä alaisiin kohdistuvana työnä, joten asiakkaisiin kohdistuva osuus heidän työstään rajautui sen myötä luontevasti pois vastauksista. Lisäksi syy palvelusuuntautuneisuuden puuttumiselle aineistosta voi olla sekin, että siitä ei erikseen kysytty teemahaastatteluissa.

Toinen selkeä eroavaisuus kirjallisuuden ja aineiston välillä löytyi esihenkilöiden osakseen saamasta tuesta. Teoriaosuudessa todettiin, että organisaatioiden rakenteissa ja toimintatavoissa ei välttämättä ole esihenkilöille tukea tarjolla siltä osin, kun he ovat työssään tekemisissä tunteiden kanssa (Frost, 2003, 507). Kaikki haastateltavat kuitenkin nostivat tässä yhteydessä esiin sekä työterveyshuollon tarjoamat palvelut että oman organisaationsa HR-osaston. Jokainen haastateltavista kertoi lisäksi voivansa olla tarpeen tullen matalalla kynnyksellä yhteydessä omaan esihenkilöönsä ja saavansa häneltäkin tukea. Suomessa laki velvoittaa työnantajia järjestämään työterveyshuollon kaikille työntekijöilleen, mikä selittänee osaltaan kansainvälisten tutkimusten ja tämän tutkielman tulosten välistä eroa. Toinen mahdollinen selitys voisi olla teitittelyn ja titteleillä puhuttelemisen puuttuminen suomalaisesta kulttuurista ja työelämästä, sillä sinuttelun ja epämuodollisen vuorovaikutuksen salliminen organisaatioissa tekee myös esihenkilöiden esihenkilöt helpommin lähestyttäviksi. Sitä tukee myös maassamme vallitseva tasa-arvoajattelu eri ikäisten ja eri sukupuolta olevien ihmisten välillä. Näistä syistä esihenkilöille on suomalaisissa organisaatioissa tukea tarjolla todennäköisesti paremmin kuin monissa muissa maissa.

Empiirisen aineiston pohjalta havaittiin, että tunteita ilmaistaan asiantuntijaorganisaatioissa puhumalla tai kirjoittamalla riippuen siitä, ovatko työyhteisön jäsenet fyysisesti samoissa tiloissa keskenään vai tehdäänkö töitä etäyhteyksien kautta. Lisäksi organisaation tunneilmapiirin voitiin todeta olevan kaikkien sen jäsenten mielialoista ja tunneälykkyydestä koostuva kokonaisuus. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on siis tulosten mukaan vastuu pohtia, minkä suuntaista tunneenergiaa ilmapiiriin haluaa omalta osaltaan tuoda: positiivista ja eteenpäin vievää vaiko negatiivista ja jarruttavaa. Sekä teorian (ks. esim. Momeni, 2009, 46) että empiirisen aineiston pohjalta tuli esiin, että esihenkilöiden rooli on organisaation tunneilmapiirin kannalta merkittävä, sillä heidän tekemisiään ja käytöstään seurataan muita tarkemmin: esihenkilöt voivat omalla esimerkillään, empatiakyvyllään ja läpinäkyvällä, eettisellä toiminnallaan mahdollistaa luottamuksellisen, avoimen, erilaiset ihmiset hyväksyvän ja toisia kunnioittavan tunneilmapiirin syntymisen ja ylläpitämisen. Esihenkilöillä on myös alaisiaan enemmän päätösvaltaa tilanteiden ratkaisemiseen ja lisäksi valtuudet viedä asioita tarvittaessa myös organisaation hierarkiassa ylöspäin jatkokäsittelyyn.

Toisaalta aineistosta voitiin myös nähdä, että esihenkilöiden tunneälykkyydessä voi olla merkittäviäkin eroja eri henkilöiden välillä. Haastateltavien vastauksissa havaitut puutteet jonkin tunneälyn kompetenssin esiintymisessä ja toisaalta joidenkin toisten kompetenssien korostumisessa saattavat johtua puhtaasti ihmisten erilaisuudesta, sillä osa keskittyy luonnostaan enemmän asioihin kuin tunteisiin. Toinen selittävä tekijä on löydettävissä haastateltavan asemasta organisaationsa

hierarkiassa: ylemmällä tasolla olevalla esihenkilöllä ei välttämättä ole useita suoria alaisia, joten hän on saattanut vastauksissaan ajatella koko johdettavaa yksikköään. Silloin johdettavien ihmisten määrä voi olla hyvinkin suuri, eikä haastateltavalla ole sen vuoksi resursseja hyödyntää tunneälyään kaikkien kanssa henkilökohtaisella tasolla. Yksiselitteisesti ei siis voida tulkita, että vastaajan tunneälyssä olisi joltain osin parannettavaa vain siksi, että jokin kompetenssi jäi empiirisestä aineistosta hänen osaltaan puuttumaan. Teoriaosuudessa todettiin, että tunneälyä voidaan sekä opettaa että kehittää. On kuitenkin pitkälti henkilöstä itsestään kiinni, kuinka paljon hän on kiinnostunut tunneällystään ja sen kehittämisestä, sekä millä tavalla tai missä määrin hän haluaa sen saralla kehittyä.

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan sekä teorian että empiirisen aineiston pohjalta todeta, että tunteiden ajatellaan nykyisin kuuluvan työpaikalle. Haastateltavat kokivat, että esihenkilötkin saavat olla töissä omana itsenään. Heillä on siihen kuitenkin rajatummalla mahdollisuudet kuin muilla organisaation jäsenillä, sillä esihenkilön odotetaan pitävän työyhteisössä yllä rauhaa ja järjestystä sekä näyttävän omalla itsehillinnällään ja esimerkillään mallia työpaikalla toivotusta käyttäytymisestä. Toinen keskeinen johtopäätös on se, että toisten tunteisiin vaikuttaminen edellyttää henkilökohtaista kontaktia ja vuorovaikutusta. Mitä kauempana johdettavistaan esihenkilö organisaatiossa on, sitä hankalampaa hänen on olla tietoinen työyhteisön tunneilmapiiristä, saati vaikuttaa siihen jollakin tavalla itse.

Tunneälyn myötä työyhteisöissä voidaan ilmaista ymmärrystä, arvostusta, kiinnostusta ja reiluutta, joita ihmiset toivovat toisilta osakseen. Esihenkilö voi edesauttaa työyhteisön ilmapiirin kehittymistä organisaation päämääriä tukeväksi olemalla empaattinen ja kuuntelemalla alaisiaan aidosti. Hän voi myös kannustaa toisten auttamiseen, tukea työyhteisön optimismia ja vaalia huumorin säilymistä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset näyttäisivät siis viittavan siihen, että tunneäly tukee esihenkilöä merkittävästi omien tunteiden käsittelyssä ja auttaa häntä myös kohtaamaan toisten työyhteisön jäsenten tunteet. Lisäksi se tukee ihmisten johtamisen fokuksen suuntaamista oikeisiin asioihin, eli edesauttaa esihenkilöä mahdollistamaan organisaation hyvinvoinnin ja menestyksen edellytyksiä.

## **5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimusprosessiin sekä tuloksiin vaikuttavat rajoitteet on syytä ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tarkasteltaessa. Ensinnäkin empiirisen aineiston kokoon vaikutti

kandidaatintutkielman rajallinen laajuus. Hirsjärven ym. (2009, 182) mukaan kvalitatiivisen aineiston keruussa hyödynnetään yleensä aineiston kylläntymisen periaatetta. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka monta tapausta hän valitsee. Aineiston voidaan nähdä olevan riittävä siinä vaiheessa, kun samat asiat alkavat kertaantua ja haastattelut eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (em.) Aineiston koko rajoittui tässä tutkimuksessa vain neljään teemahaastatteluun, joten kylläntymisen periaate ei ollut saavutettavissa, ja siitä johtuen tutkimuksen tulosten yleistäminen on mahdollista vain rajoitetusti.

Tutkimuksen toinen rajoite liittyy haastateltaviin. Heitä valikoitaessa ei otettu huomioon, onko tunneälyn käsite valituille henkilöille ylipäätään tuttu ja kokevatko he tunteisiin liittyvän keskustelun ja tutkimuksen esihenkilötyön kontekstissa tarpeelliseksi. Kaikilla ihmisillä on kuitenkin olemassa jonkinlainen tunneälyn taso synnynnäisenä ominaisuutena, joten sen perusteella voitiin olettaa, että kenellä tahansa on riittävät valmiudet vastata haastattelukysymyksiin. Henkilön kiinnostuneisuutta tunneälyä kohtaan ei niin ollen ollut tarpeen asettaa valintakriteeriksi. Kokonaisuutena arvioiden käytävissä ollut aineisto soveltui asetettujen tutkimuskysymyksen pohtimiseen hyvin, mutta laajempi aineisto tarjoaisi kuitenkin selkeämmän käsityksen tunneälyn hyödyntämisestä osana erilaisten asian-tuntijaorganisaatioiden esihenkilötyötä. Todennäköisesti laajemmassa aineistossa olisi noussut esiin myös enemmän eroavaisuuksia tunneälyn eri kompetenssien esiintyvyydessä.

Tunneälyn tutkimus on parin viime vuosikymmenen aikana ollut aktiivista sekä Suomessa että muualla maailmassa, mutta tutkittavaa riittää edelleen. Esimerkiksi monikulttuurisuuden lisääntyminen on herättänyt yhteiskunnassamme paljon keskustelua erilaisissa asiayhteyksissä. Ilmiön tutkiminen suomalaisissa työyhteisöissä tunneälyn näkökulmasta on tarpeen, jotta organisaatioissa kyettäisiin ymmärtämään paremmin erilaisista kulttuureista tulevia ihmisiä sekä sitä, miten heitä kannattaa johtaa. Esihenkilötyön osalta keskeinen jatkotutkimusaihe voisi niin ollen olla se, kuinka esihenkilö voi oman tunneälynsä avulla tukea muista kulttuureista tulleiden sopeutumista suomalaiseen matalien hierarkiatasojen organisaatioon. Erityisen ajankohtaisen näkökulman monikulttuurisuuden ja tunneälyn yhdistävään tutkimukseen voisi tuoda Black Lives Matter -liikkeen myötä suuren yleisön tietoisuuteen noussut woke-kulttuuri, eli sosiaalisen eriarvoisuuden, erityisesti rotusyrjinnän ja rasmin, tiedostaminen. Esihenkilötyöhön tämä näkökulma on kytkettävissä organisaatioilta vaaditun työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun kautta.

Toinen esiin noussut jatkotutkimuksen mahdollisuus on se, miten tunneälykyky linkittyy asian-tuntijoiden suorituksen johtamiseen. Aihetta sivuttiin tämänkin tutkimuksen empiirisessä osuudessa,

kun haastateltavat kuvailivat oman tunnetilansa vaikutusta työtehtävistä suoriutumiseen. Lisäksi he reflektoivat kokemuksiaan myös siihen, millä tavoin kukin heistä oli todennut organisaatiossa vallitsevan positiivisen tai negatiivisen tunneilmapiirin vaikuttaneen tiimiläistensä suoriutumiseen. Heidän puheestaan oli pääteltävissä, että esihenkilön on todennäköisesti mahdollista johtaa suoritusta tunneälyn kompetenssin avulla. Kandidaatintutkielman rajallisen laajuuden vuoksi teemaa ei kuitenkaan ollut mahdollista liittää tähän tutkimukseen.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.
- Cherniss, C. & Roche, C.W. (2020a). *Leading with feeling: Nine strategies for emotionally intelligent leadership*. New York: Oxford University Press.
- Cherniss, C. & Roche, C.W. (2020b). How outstanding leaders use emotional intelligence. *Leader to leader*. 2020(98), 45–50.
- Eberly, M. & Fong, C. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696–711.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Frost, P. (2003). Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 503–508.
- Goleman, D. (2012). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Goleman, D., Boyatzis R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grandey, A., Rupp, D. & Brice, W. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*. 36(6), 770–785.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, D. R. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504.
- Jalovaara, E. (2005). *Tunnetaidot tiedon rinnalle kasvatuksessa*. Tampere: Pilot-kustannus.
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Multisilta, J. & Paajanen, M. (2006). *Tietotyön tuottavuus ja työssä oppiminen*. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.) *Työelämän taitekohtia* (ss. 179–199). Helsinki: Työministeriö.
- Momeni, N. (2009) The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35–48.

- Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360-palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 30(4), 288–296.
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Paasovaara, S. (2014). *Asiantuntijat käytäntölähtöisen kehittämistyön pyörteessä. Tapaustutkimus laboratorio- ja kuvantamistoiminnan seutuverkoston kehittämistyöstä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Quinn, Faerman, Thompson, Grath & St. Clair (2011). *Becoming a master manager. A competing values approach*. Chichester: Wiley.
- Rantanen, J. (2015). *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Saastamoinen, M. (2009). *Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä*. Teoksessa Frilander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) *Yhteisöllisyys liikkeessä* (ss. 33–66). Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon kehittämiseen*. Helsinki: Basam Books.
- Stoller, J. K. (2021). Emotional intelligence. Leadership essentials for chest medicine professionals. *Chest Journal*, 159(5), 1942–1948.
- Sveiby, K.-E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Toegel, G., Kilduff, M. & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal*, 56(2), 334–357.
- Troth, A., Jordan, P., Lawrence, S. & Tse, H. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 700–722.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Tuominen, C. (2020). *Tunteet ei kuulu työpaikalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

## Muut lähteet

- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2015). Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: AlmaTalent. Päivitetty 3.7.2015. Viitattu 29.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATBBBEXDBA>
- Blanc, M. (2018). Tunteet ovat tärkeitä myös työpaikalla. Kollega.fi-verkkolehti. Viitattu 22.10.2021. <https://kollega.fi/2018/03/tunteet-ovat-tarkeita-myos-tyopaikalla/>
- CoPassion -tutkimushanke (2020). [verkkodokumentti]. Viitattu 26.10.2021. <http://copassion.fi/>.
- Emergy (2020). TUNTO - Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa -tutkimushanke. Viitattu 26.10.2021. <https://www.emergywork.com/post/mita-on-tunnetoimijuus>
- Emergy (2021). TUNTO2 -tutkimushanke. Viitattu 26.10.2021. <https://www.emergywork.com/post/tunto2-hanke-tunnetoimijuus-strategian-toimeenpanon-tukena>
- Finlex (2014). Työnantajan velvollisuudet: tasapuolinen kohtelu. Työsopimuslaki, 30.12.2014/1331. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Hakala, K. (2020). Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. Viitattu 22.10.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LA/TI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LA/TI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx)
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: AlmaTalent. Viitattu 29.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATGBEEC>
- Koli, A. (2020). Työelämä tutkimus: Korona-aika on testannut perinteisen työnteon mallin – innostus säilyy, mutta yhteydet heikentyvät. Viitattu 26.10.2021. <https://www.accountor.com/fi/finland/uusi/accountorin-tyoelamatutkimus-korona-aika-testannut-perinteisen-tyonteon-mallin>
- Kuitunen, M. (2021). Etätyö etäännyttää. Viivan alla -blogi. Kauppalehti. Viitattu 6.11.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatyolaisiin-iski-vakava-apatia-onneksi-siihen-on-luonnonmukainen-laake/1ba0e9e6-f464-5bb6-9bbc-bbc7676145ad>
- Kähkönen, Sonja (2021). Kaikki tunteet kuuluvat työelämään – työpaikan hyvä tunneilmasto auttaa kohtaamaan negatiivisia tunteita rakentavasti. SuPer-lehti. Viitattu 22.10.2021. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/kaikki-tunteet-kuuluvat-tyoelamaan-tyopaikan-hyva-tunneilmasto-auttaa-kohtaamaan-negatiivisia-tunteita-rakentavasti/>
- Lau, Y. (2020). Bringing emotions into the workplace. Forbes. Viitattu 22.10.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/05/06/bringing-emotions-into-the-workplace/?sh=3054423d162d>
- Perttunen, Pinja (2017). Tunteet työpaikalla. Blogi-kirjoitus. Viitattu 22.10.2021. <https://www.zef.fi/fi/blogi/haastattelussa-camilla-tuominen-tunteet-tyopaikalla>
- Rönnqvist, K. (2018). Työstä tunteita. Blogi-kirjoitus. Viitattu 22.10.2021. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tyosta-tunteita>



Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 28.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Työterveyslaitos (2021). Työelämätiето: Aivotyö. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 2.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>

# LIITTEET

## LIITE 1: Teemahaastattelurunko

### Haastateltavan esitiedot:

- ✓ Kuinka kauan olet tehnyt esihenkilötyötä?
- ✓ Kerro lyhyesti, miten olet päätenyt tähän tehtävään?
- ✓ Kerro lyhyesti, mitä ovat työtehtäväsi tässä organisaatiossa.
- ✓ Minkä kokoista työyhteisöä johdat nyt ja millaisia työtehtäviä johtamassasi yksikössä/tiimissä tehdään?

### Tunneäly ja tunnetaidot käsitteenä

- ✓ Mitä ajattelet tunteista työpaikalla? (esihenkilön näkökulma)
- ✓ Kuuluvatko tunteet mielestäsi työpaikalle?
- ✓ Näkyvätkö tunteet työssäsi? Miten ne näkyvät? Kerro esimerkki.
  - ⇒ Jos ei osaa vastata, niin kysy: Miten tunteita ilmaistaan tai ilmaistaanko niitä ollenkaan työyhteisössäsi? Kerro esimerkki.
- ✓ Tarvitaanko asiantuntijatyössä tunteita? Mihin asiantuntijatyössä tarvitaan tunteita?

### Tunteet erilaisissa kohtaamisissa

- ✓ Millaisia tunteita sinulla herää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työssäsi? Näytätkö niitä? Esimerkki/esimerkkejä ko. tilanteista? (hyviä ja huonoja)
- ✓ Puhutaanko työyhteisössäsi tunteista? Millä tavalla niistä puhutaan? Jätetäänkö kokonaan puhumatta tai pitäisikö niistä puhua enemmän?
- ✓ Koetko tunteista olevan hyötyä/haittaa omassa työssäsi ja alaistesi työssä suoriutumisessa? Kerro esimerkki.

### Tunteiden käsittely ja työyhteisön tunneilmapiiri:

- ✓ Mieti töissä tapahtuneita vuorovaikutustilanteita, joissa olet kokenut voimakkaita tunteita; Millaisia nämä tilanteet olivat ja miten reagoit?
- ✓ Kuinka käsittelet tunteita työssäsi?
- ✓ Näetkö, että esihenkilöllä on jokin rooli työpaikan tunneilmapiirin muodostumisen näkökulmasta? Jos kyllä, niin millainen rooli se on?
  - ⇒ Jos vastasi edelliseen kysymykseen, että on jokin rooli, niin voi kysyä vielä tämän:  
*Mitä esihenkilön pitäisi olla tai osata, jotta hän voi tukea / pystyy tukemaan asiantuntijoista koostuvan työpaikan tunneilmapiiriä?*
- ✓ Tukevatko organisaatiosi toimintatavat ja rakenteet tunnetyötä? / Saatko omaan työrooliisi kuuluvaan tunnetyöhön tukea?
  - esim. resurssit (oma ja alaisten työaika, riittääkö se tunteiden käsittelyyn)
  - saatko itse tukea = tukeeko organisaatio tai esim. oma esihenkilösi jaksamistasi, onko mahdollisuutta purkaa hänelle/käsitellä hänen kanssaan töissä vastaan tulleita tilanteita, joissa tunteet ovat olleet vahvasti mukana

Kiitos haastattelusta!