



Denis Fazli

# Y-sukupolven käsityksiä tunneälystä ja sen merkityksestä työelämässä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Denis Fazli
Otsikko:	Y-sukupolven käsityksiä tunneälystä ja sen merkityksestä työelämässä
Sivumäärä:	48 sivua + 2 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Ohjaaja(t):	Lehtori Minna Liikanen

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Y-sukupolven eli milleniaalien käsityksiä tunneälystä ja sen merkityksestä työelämässä. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, kuinka tunneäly ymmärretään yleisesti käsitteenä ja minkälainen vaikutus sillä on työelämässä Y-sukupolven näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin tunneälyn käsitettä sekä Y-sukupolvea yhtenä työelämän sukupolvista. Tunneälyn käsitettä lähdettiin tarkastelemaan tietoperustassa tarkemmin Daniel Golemanin tunneälymallin kautta. Työelämän sukupolvien osa-alueessa keskityttiin käsittelemään erityisesti Y-sukupolvea sekä heidän johtamistaan. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista lähestymistapaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla ja yrityksissä, mutta olivat kaikki iältään Y-sukupolven edustajia, joilla oli takanaan jo useamman vuoden työkokemus.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tunneälyn käsitettiin liittyvän vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa sekä tunnetasolla ympärillä tapahtuvien asioiden tiedostamiseen ja havainnointiin. Työelämässä tunneälyllä nähtiin olevan suuri ja korostunut merkitys, joka näkyi sekä ihmisten välisissä suhteissa että organisaatiotasolla. Tutkimuksessa selvisi myös, että tunneälykkäällä johtajalla on merkittävä rooli työelämässä. Hänen vaikutuksensa näkyy ryhmädynamiikassa ja henkilökohtaisissa kanssakäymisissä.

Tunneäly ja tunteiden huomioiminen ovat jo nyt hyvin esillä nykypäivän työelämässä, mutta niiden systemaattisempi implementointi ja käyttöönotto osana työorganisaation toimintaa voisi saavuttaa parempia tuloksia työyhteisön sisällä sekä toimia vahvuutena organisaation kilpailukyvyn kannalta.

Avainsanat: Tunneäly, tunnetaidot, y-sukupolvi, milleniaalit

## Abstract

Author(s): Denis Fazli  
Title: Generation Y's perceptions of emotional intelligence and its significance on working life  
Number of Pages: 48 pages + 2 appendices  
Date: April 2023  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: -  
Instructor(s): Minna Liikanen, Senior Lecturer

---

The aim of this thesis was to explore generation Y's perceptions of emotional intelligence and its significance on working life. The purpose of the thesis was to study how generation Y understands emotional intelligence generally as a concept and what impact they think it has on the working life.

The theoretical part of the thesis touched on the concept of emotional intelligence and generation Y as one of the generations in the workforce. The concept of emotional intelligence in the theoretical part of the thesis was examined more closely through the emotional intelligence model of Daniel Goleman. The chapter on the generations in the workforce focused heavily on generation Y and on leading them. The study used qualitative research methods as a way of research and semi-structured interviews were held and used for gathering the data. The interviewees worked in different industries and organizations but were all representatives of generation Y through their age and who all held several years of work experience in their past.

The results of the study show that emotional intelligence was considered as something that is related to interaction with other people and on understanding and observing things happening around them on an emotional level. The significance of emotional intelligence in working life was viewed as being great and of emphasized importance. It was believed to be visible both in interpersonal relationships and at the organizational level as well. The study also revealed that an emotionally intelligent leader holds a significant role in working life which has effects that can be seen in group dynamics and in personal interactions.

Emotional intelligence and taking emotions into account are already prominent in today's working life. However, a more systematic implementation and introduction of emotional intelligence into an organization's operations could see better results within the work community and act as a strength in terms of the competitiveness of the organization.

Keywords: Emotional intelligence, emotional skills, generation y, millennials

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Opinnäytetyössä käytettävä tietoperusta	2
2	Tunneäly	3
2.1	Golemanin tunneälymalli	5
2.1.1	Itsetuntemus	8
2.1.2	Itsehallinta	8
2.1.3	Motivoituminen	8
2.1.4	Empatia	9
2.1.5	Sosiaaliset kyvyt	9
2.2	Tunteet työelämässä	10
2.3	Tunteiden johtaminen	11
3	Työelämän sukupolvet	13
3.1	Y-sukupolvi	14
3.2	Y-sukupolvi työelämässä	16
3.3	Y-sukupolven johtaminen	17
4	Tutkimusmenetelmä	19
5	Haastattelututkimus	20
5.1	Tutkimuksen toteutus	20
5.2	Haastateltavat	21
5.3	Haastattelukysymykset	23
5.4	Tulosten analysointi	23
6	Tutkimustulokset	25
6.1	Käsitykset tunneälystä	25
6.2	Tunneällyn merkitys työelämässä	30
7	Johtopäätökset ja pohdinta	38
7.1	Johtopäätökset	38
7.2	Tutkimuksen luotettavuuspohdinta	41

7.3 Oman oppimisen arviointi	43
Lähteet	46
Liitteet	
Liite 1. Haastattelukutsu	
Liite 2. Haastattelurunko ja -kysymykset	

## 1 Johdanto

Tunneälytaitojen parantamisella ymmärretään olevan elintärkeä rooli organisaatioiden johtamisessa yhä useammassa yrityksessä (Goleman 1998, 20). Silti vanhentunut ajatus tunteiden irrottamisesta rationaalisesta ajattelusta ja niiden kokeminen vähemmän tärkeänä tekijänä laadukkaan työnteon kannalta elää yhä monessa työorganisaatiossa. Tutkimusten mukaan ihmiset eivät toimisi paremmin, mikäli tunteet voitaisiin irrottaa päätöksenteosta. Päätöksenteko on monimutkainen aivoissa tapahtuva prosessi useiden aivoalueiden kesken, joista yksi on tunteisiin liittyvä. Päätöksenteon vaikeutumisen lisäksi saatetaan työ-  
kulttuurissa kohdata myös työn laatua heikentäviä piirteitä, mikäli tunteiden merkitystä ei ihmisajattelussa kunnolla tunneta tai tunnusteta. (Huotilainen & Saarikivi 2018.) Tunneosaamisella on selvä yhteys työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työsuorituksiin. Työyhteisö, jolla on tunneälykäs esimies, ei vain voi hyvin, vaan myös pärjää hyvin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 9.) Sekä arkikokemukset että tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämässä hyödytään, kun lisätään ja kehitetään tunneälyä. Se antaa tilaa yksilöiden luovuudelle, jonka voimaa ruokkii stressittömyys ja rauhallisuus. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 51.)

Työelämässä, jossa edellytetään yhä enenevässä määrin jatkuvaa päätöksentekoa ja monimutkaista ajattelua, nousee tunteiden vaikutusten huomioiminen olennaiseksi osaksi organisaatioiden menestystä. Myönteiset tunteet, joiden ansiosta työyhteisö saa energiaa ja jotka auttavat vastoinkäymisissä, parantavat ja laajentavat ajattelua, kun taas kielteiset tunteet toimivat ajattelua kaaventavana ja rajoittavana. (Salonen 2017, 153.) Ilmapiiiri, joka on innovatiivinen ja innostava, ja missä työntekijät saavat loistaa, on salaisuutena menestyvälle organisaatiolle. Tällaista ei kuitenkaan onnistuta luomaan vain julistamalla asiaa tai kirjaamalla se organisaation strategiaan, vaan organisaation jäsenten on aidosti koettava ja tunnettava, että heidän työilmapiirinsä on tällainen. (Salonen 2017, 159.) Salosen mukaan tunteista puhuminen työelämäkontekstissa on kuitenkin lähestulkoon tabu ja tunteet koetaankin suomalaiseseen työelämään muka

kuulumattomina, vaikka todellisuudessa kuitenkin tunteet vaikuttavat työelämässä ja niitä voidaan hyödyntää organisaation menestykseksi, kun niiden toimintalogiikkaa ja vaikutuksia opetellaan tuntemaan ja tiedostamaan. Ne vaikuttavat myös vaikka organisaatiossa kiellettäisiin niiden vaikutus, jolloin vaikutus ja ohjaus tapahtuu tiedostamattomasti eikä organisaatio pysty vaikuttamaan niihin. (Salonen 2017, 159–160.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tunneälyä työelämässä Y-sukupolven kautta. Tälle sukupolvelle mielekäs työ ja hyvä työyhteisö ovat tärkeitä asioita ja heitä ei motivoi ainoastaan aineelliset edut ja varmuus työstä. Y-sukupolvelle sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä on tärkeää ja se vaati työelämältä tyydytystä, onnistumisen kokemuksia ja kehittymisen mahdollisuuksia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 58.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Y-sukupolven, toisinaan myös milleniaaleiksi kutsutun sukupolven, käsityksiä tunneälystä. Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, minkälaisena tunneällyn merkitys koetaan työelämässä Y-sukupolven edustajien näkökulmasta ja kuinka se vaikuttaa työelämän alueisiin, kuten työssä viihtyvyyteen ja työsuoritukseen. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka Y-sukupolven edustajien mielestä tunneälykkyyttä voidaan hyödyntää työelämän eri osa-alueilla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1. Mikä on Y-sukupolven edustajien käsitys tunneälykkyydestä?
2. Millaisena Y-sukupolven edustajat kokevat tunneälykkyyden merkityksen työelämässä?

## 1.2 Opinnäytetyössä käytettävä tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään tunneälykkyyden käsitettä sekä Y-sukupolvea yhtenä työelämän sukupolvena. Tietoperusta on koottu kirjallisista ja

sähköisistä lähteistä. Tunneälykkyyden määritelmälle hyväksytään yleisesti kolme eri mallia, eikä sille ole siis yhtä oikeaa tai tiettyä määritelmää. Esittelen tässä opinnäytetyössä alkuun nämä kolme yleisesti hyväksyttyä mallia, jotka ovat Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli, Bar-Onin tunneälymalli sekä Golemanin tunneälymalli. Lopulta keskityn tutkimaan tunneälykkyyttä opinnäytetyössä Golemanin mallin kautta.

Tunneälykkyyden osa-alueissa käsitellään Golemanin (1998) tunneälymallin lisäksi tunteita työelämässä sekä tunteiden johtamista. Y-sukupolven osa-alueissa käsitellään Y-sukupolvea yleisesti sekä heitä työelämässä ja heidän johtamistaan.

## 2 Tunneäly

Tunneälykkyyden kolme peruskomponenttia ovat kyky oppia tuntemaan omia tunteita, kyky oppia säätelemisen näitä tunteita sekä kyky tunnistaa muiden tunteita ja käsitellä niitä. Monia sosiaalisen ja emotionaalisen kyvykkyyden taitoja, kuten itseluottamusta, aloitteellisuutta, joustavuutta, vaikuttamista, itsehallintaa, ryhmien hallintaa ja verkostoitumista voidaan edistää kehittämällä tunneälyä. Tunneälykkyyks edistää hedelmällistä vuorovaikutusta ja yksi sen tärkeistä osataidoista on aktiivinen kuuntelu, joka edistää ymmärrystä siitä, mitä toinen henkilö todella sanoo. Aktiivisen kuuntelun lisäksi myös nonverbaalinen kuuntelu, eli taito kiinnittää huomiota siihen mitä ei sanota, ja ilmaisujen tulkitsemisen oppiminen, kuuluvat niin ikään tunneälyyn. (Aaltio 2008, 223.)

Tunneällyn juuret sijoittuvat kauas historiaan. Antiikin kreikkalainen filosofi Platon totesi jo aikanaan, että tunteilla on vahvaa käyttäytymistä suuntaavaa voimaa, jonka pohjalta hän alkoi pohtimaan ilon, rohkeuden ja vihan kaltaisia perustunteita ihmisissä. Viikinkien vanhoja viisauksia sisältävä 1200-luvun islantilainen ”Kuninkaan peili” -eepos puolestaan on täynnä juuri nimenomaan tunnetaitoihin liittyviä neuvoja ja mietteitä, mitkä käsittelevät kohteliasta ja välitöntä



käyttäytymistä, ystävystymistä ja iloitsemista sekä uusiin ympäristöihin sopeutumista. (Saarinen 2001, 24.) Käsitteenä tunneäly on vielä varsin tuore ja teoria tunneälystä (emotional intelligence (EQ)), joka siis käsittää kyvyt tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja muiden tunteita, alkoi syntyään vasta 1980-luvun lopulla. Suomessa käsite on vielä sitäkin tuorempi ilmiö, vaikkakin myös Suomessa tunteet ovat keskustelun aiheena hyvin arkisia ja niistä puhutaan paljon. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 31.)

Tunneälykkyyden määritelmään ja mittaamiseen hyväksytään yleisesti kolme erilaista tunneälymallia. Näitä ovat piirremalli (trait model), kompetenssimalli (competency model) ja älykkyyssmalli (intelligence model). Yleisin piirremalli on amerikkalaisen psykologin Reuven Bar-Onin malli. Bar-On tutki psykologisen hyvinvoinnin käsitettä ja keskittyi olemassa oleviin mielenterveysammattilaisten luomiin persoonallisuusmittareihin ja nimikkeisiin. (Emmerling & Shanwal & Mandal & Batista-Foguet & Bernhard & Bhardwaj 2007, 1.) Bar-On itse määrittelee tunneälyn koostuvan henkilökohtaisista, emotionaalisista ja sosiaalisista taidoista ja kyvyistä, mitkä vaikuttavat siihen, kuinka onnistuneesti yksilö selviytyy ympäristön asettamista vaatimuksista ja paineista. (Saarinen 2001, 24.)

Kompetenssimallit sisältävät useita ihmisten välisiä ja emotionaalisia kompetensseja, joista jotkut on johdettu johtajuuteen liittyvistä kompetenssimalleista. (Emmerling ym. 2007, 1.) Tunnetuin tällainen malli on Daniel Golemanin tunneälymalli. Golemanin mukaan tunneäly on kykyä lukea muita ihmisiä, välittää heistä ja saada heihin yhteys. Goleman kehottaa oppimaan maltillisuutta, empatiaa ja kansalaismielisyyttä. Hän uskoo myös, että jatkuvaa ja yksilöllistä tietoisuutta harjoittamalla, jonka kautta voidaan kehittää oman itsensä käsitystä ja jota voidaan sitten soveltaa myös muihin, voidaan oppia tunneälyä. (Kehitä itseäsi – saavuta unelmaurasi 2005, 113.)

Älykkyyssmalleista tunnetuin on John D. Mayerin ja Peter Saloveyn kehittämä malli, jonka määritelmä ja mittaaminen perustuvat älykkyyden kehyksiin ja jossa tunneälykkyyttä nähdään tavallisena älykkyytenä. Heidän mallissaan tunneälyk-

kyys sisällytetään muiden älykkyyksien joukkoon, kuten analyyttiseen älykkyyteen, joka tunnetaan myös älykkyyksosamääränä. Järkeily ja ajattelu perustuvat tunneälykkyydessä emotionaalisen tietoon ja tunteet vaikuttavat ajatuksiin luoden parempia päätöksiä, ajatuksia ja tekoja.

Nämä eri lähestymistavat vaikuttavat olevan melko lailla erillisiä toisistaan ja tätä väittämää tukevat myös empiiriset tutkimukset. Kolme eri mallia ei vaikuta korreloivan hyvin toistensa kanssa, mikä viittaa siihen, että ne mittaavat eri asioita. (Emmerling ym. 2007, 1.) Tässä työssä ja seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin Daniel Golemanin tunneälymalliin ja sen eri osa-alueisiin.

## 2.1 Golemanin tunneälymalli

Daniel Goleman jakaa tunneälymallissaan tunneälyn viiteen eri osa-alueeseen, jotka puolestaan jakautuvat 25 eri tunnetaitoon. Tunnetaidot ovat tunneälyn perustuvia opittuja kykyjä, joiden ansioista töissä saavutetaan tavallista parempia tuloksia. Ne tuovat esiin sen, kuinka suuri osa tunneälystä opittuja käytännön kykyjä on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Esimerkiksi osaava asiakaspalvelu on empatiaan perustuva tunnetaito, joka on yksi tunneälyn osa-alueista siinä missä luotettavuus on tunnetaito, joka perustuu toiseen tunneälyn osa-alueeseen – itsehallintaan. Jotta tunnetaitoja voidaan oppia, vaatii se vastaavien tunneälyn osa-alueiden hallintaa, eikä siksi esimerkiksi henkilö, joka ei pysty hoitamaan omia sosiaalisia suhteitaan, pysty suostuttelemaan, innostamaan tai johtamaan muita.

Ihmisen tunneäly kuvaa hänen mahdollisuuksiaan oppia tunneälyn viiteen eri osa-alueeseen perustuvia käytännön kykyjä, mutta tunneäly itsessään ei tarkoita, että yksilö olisi oppinut työssään tarvittavia tunnetaitoja. Se kertoo ainoastaan sen, että hänellä on erinomaiset mahdollisuudet näiden oppimiseen. Tunneälyn osa-alueet ovat Golemanin mukaan yleisluontoisia, vuorovaikutuksessa keskenään, toisistaan riippumattomia ja hierarkkisia. Ne ovat Golemanin mukaan myös tarpeen, mutta eivät tarpeeksi, joka tarkoittaa sitä, että jonkin osa-

alueen hallinta, kuten johtajuus, ei suoraan tarkoita vastaavien tunnetaitojen kehittymistä. Golemanin mukaan avain menestykseen on, että henkilöllä on halussa tarpeeksi paljon vahvoja puolia, jotka jakautuvat tasaisesti kaikkien tunneälyn osa-alueiden kesken, eikä näin ollen menestykseen ole yhtä oikeaa kaavaa. Tunneälyn osa-alueet jakautuvat henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin lasketaan taidot kuten itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Nämä kertovat siitä, miten henkilö tulee itsensä kanssa toimeen. Empatia ja sosiaaliset kyvyt ovat sitten puolestaan sosiaalisia taitoja. Nämä kertovat henkilön kyvystä tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. (Goleman 1998, 40–42.) Taulukko 1 esittelee Golemanin tunneälymallin osa-alueet ja niihin kuuluvat tunnetaidot. Taulukon jälkeen seuraavissa alaluvuissa tutustutaan tarkemmin Golemanin tunneälymallin viiteen osa-alueeseen.

Taulukko 1. Golemanin tunneälymalli - tunneälyn viisi osa-aluetta (Goleman 1998, 42–43).

<b>TUNNEÄLYN OSA-ALUEET</b>		
<b>HENKILÖKOHTAISET TAIDOT</b>		
<b>ITSETUNTEMUS</b>	<b>ITSEHALLINTA</b>	<b>MOTIVOITUMINEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietoisuus omista tunteista</li> <li>• Itsearviointi</li> <li>• Itseluottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itsekuri</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Tunnollisuus</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Innovatiivisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnianhimo</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Aloitekyky</li> <li>• Optimismi</li> </ul>
<b>SOSIAALISET TAIDOT</b>		
<b>EMPATIA</b>	<b>SOSIAALISET KYVYT</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muiden ymmärtäminen</li> <li>• Muiden kehittäminen</li> <li>• Palveluallttius</li> <li>• Moninaisuuden hyväksikäyttö</li> <li>• Yhteisötuntuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikuttaminen</li> <li>• Viestintä</li> <li>• Ristiriitojen hallinta</li> <li>• Johtajuus</li> <li>• Muutosvalmius</li> <li>• Suhteiden solmiminen</li> <li>• Yhteistyö</li> <li>• Tiimityötaidot</li> </ul>	

### 2.1.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus on tietoa omasta itsestään omien tunnetilojen, mieltymysten, vaihtojen ja voimavarojen kautta. Tämän tunneälyn osa-alueen tunnetaitoja ovat omien tunteiden tiedostaminen, itsearviointi sekä itseluottamus. (Goleman 1998, 42.)

Hyvä itsetuntemus mahdollistaa suhtautumisen omaan itseensä huumorilla ja keskustelemisen omista rajoistaan hyvillä mielin. Hyvä itseluottamus saa henkilön olemaan avoin rakentavalle palautteelle, mikä saattaisi näyttäytyä uhkana tai epäonnistumisen merkinä niille henkilöille, joilla olisi huono itsetuntemus. (Purushothaman 2021, 50.)

### 2.1.2 Itsehallinta

Itsehallinnalla tarkoitetaan kyvykkyyttä säädellä omia tunnetiloja, voimavaroja ja mielihaluja. Sen tunnetaitoja ovat itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, innovatiivisuus ja joustavuus. (Goleman 1998, 42.)

Itsehallinnassa on kyse valinnoista, joita teemme yksilöinä ja sillä on tärkeä rooli tunteiden, pettymysten ja epäonnistumisten käsittelyssä. Itsehallinnassa ei ole kuitenkaan kyse tunteiden tukahduttamisesta, vaan niiden tehokkaasta hallinnasta. (Purushothaman 2021, 67.)

### 2.1.3 Motivoituminen

Motivoitumisen tunneominaisuuksilla ohjataan tai helpotetaan päämäärien saavuttamista. Motivoitumisen tunnetaitoja ovat kunnianhimo, aloitekyky, sitoutuminen ja optimismi. (Goleman 1998, 42.)

Motivoituneet ihmiset kokevat merkityksellisyyttä ja ajavat itseään eteenpäin vaikeuksista huolimatta. Motivaatiota ohjaa vahva tarkoituksen ja merkityksen

sisäinen ääni. Henkilöillä, joilla on korkea motivaatio, on yleensä vähemmän tarvetta ulkoisille vaikutuksille päästääkseen saavutuksiaan kohti. (Purushothaman 2021, 93–94.)

#### 2.1.4 Empatia

Empatia koostuu tajusta ymmärtää muiden tunteita, huolenaiheita ja tarpeita. Tämä sosiaalisiin taitoihin lukeutuva tunneälyn osa-alue on perusta kaikille sosiaalisille taidoille, joita töissä tarvitaan (Goleman 1998, 164). Empatian tunnetaitoja ovat muiden ymmärtäminen, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyödyntäminen sekä yhteisötuntuma. (Goleman 1998, 42.)

Suurimmalle osalle ihmisistä empatia tulee luonnostaan. Sen rooli ihmiskunnan historiassa on ollut hyvinkin merkittävä, sillä suuret yhteiskunnalliset muutokset, kuten lapsityövoiman, orjuuden ja monien muiden sosiaalisten ongelmien lakauttaminen, on tapahtunut juuri empatian ansiosta. (Purushothaman 2021, 107.)

#### 2.1.5 Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalisten kykyjen osa-alue pitää sisällään taidot, joiden avulla saadaan aikaan haluttuja reaktioita muissa ihmisissä. Tämä osa-alue sisältää lukumäärältään eniten tunnetaitoja. Sosiaalisten kykyjen tunnetaitoja ovat vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, muutosvalmius, johtajuus, suhteiden solmiminen, yhteistyö sekä tiimityötaidot. (Goleman 1998, 42.)

Sosiaaliset kyvyt ovat olennainen osa tunneälyä, joita tulee kehittää ja ylläpitää. Ne ovat välttämättömiä terveen ja hyvinvoivan yhteiskunnan rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta. Maailma on jatkuvasti siirtymässä enemmän ihmisten ja koneiden väliseen kanssakäymiseen. Ihmisen sosiaalisia aivoja ei ole suunniteltu tämän kaltaisiin tapahtumiin, mikä on johtamassa siihen, että yhteys ihmisten välisten suhteiden ylläpitämiseen tarvittavista taidoista ollaan menettämässä. (Purushothaman 2021, 127.)

## 2.2 Tunteet työelämässä

Työelämä on saamassa uusia sääntöjä työssä menestymisen ja tulevaisuudessa työmarkkinoilla tarvittavien kykyjen kannalta. Työssä vaadittavaa älykkyyttä ja tietoteknisiä taitoja voidaan pitää jokuinkin jo itsestään selvänä. Uudenlaisen mittapuun ja ajattelun kohteena ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten aloitekyky, empatia, sopeutuvaisuus ja suostuttelutaidot. (Goleman 1998, 15.) Työntekijät ovat yhä enenemissä määrin tunnetyöläisiä ja erityisesti ne ammatit, joissa tulee ottaa huomioon muiden tunteet, ovat osa tunnetyövoimaa. Tunteet ovat esillä sosiaalisessa ympäristössä, vaikka ne ovatkin kokemuksellisia ja henkilökohtaisia. Organisaatio muodostaa omalla esimerkillään tavat käsitellä tunteita sen ympäristössä ja vaikuttaa siten myös tapaan ilmaista tunteita. Mikäli organisaation tunneilmasto on rikas, se sallii ja tukee tunneprosesseja, joita yksilöt ja yhteisö käyvät läpi. (Aaltio 2008, 195.)

Tunteet ovat töissä arkipäivää ja niiden johtaminen on useimmiten mutkatonta, eikä vaadi sen tarkempaa suunnittelua. Vaikeaksi koetut tilanteet työpaikalla voivat kuitenkin muodostua haasteellisiksi tunteiden johtamisen kannalta. Näitä tunteita tuottavia tilanteita ovat esimerkiksi muutostilanteet, mitkä herättävät pelkoa ja mitkä koetaan uhkana niiden vaikuttaessa asioiden tasapainoon. (Kaski & Kiander 2005, 64.) Kriisitilanteet, jotka voivat tapahtua äkillisesti tai olla tulosta pitkään kehittyneestä tilanteesta pinnan alla, ovat myös tällaisia tilanteita. (Kaski & Kiander 2005, 70.) Näiden lisäksi palautteenanto-, ristiriita-, ja irtisanomistilanteet ovat myöskin kaikki tunteita synnyttäviä tilanteita työpaikalla. (Kaski & Kiander 2005, 74, 80. 89.)

Tunneällyn vaikutuksia tutkivat tutkimukset ovat antaneet tukea väitteelle, jonka mukaan perinteistä kognitiivista älykkyyttä tärkeämpi tekijä työssä menestymisen kannalta on tunneäly. Daniel Golemanin tutkimustulokset paljastavat, että älykkyydosamäärän merkitys on enintään 25 prosenttia ja heikoimmillaan 4–10 prosenttia urakehityksen kannalta ja että tunneälykkyydelle on tutkimuksissa saatu EQ-i testiä käytettäessä jopa 26-kertainen selitysarvo älykkyydosamää-

rään verrattuna. (Saarinen 2001, 31.) Tutkimuksessa, joka tutki tunneällyn vaikutusta työsuoritukseen malesialaisessa televiestinnän tutkimusyhtiössä, löydettiin positiivinen korrelaatio tunneällyn ja työsuorituksen välillä. Tämä löydös on samassa linjassa useampien tutkimusmateriaalien kanssa. Tulokset paljastivat, että tunneälykkäillä tutkijoilla on itsetietoisuuden, itsejohtajuuden, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden hallinnan kaltaisia tunteita, jotka ovat merkittäviä taitoja työsuorituksen kannalta. (Suhairy & Mohamed & Ahmad & Kaidi & Dziauddin & Sam 2022.)

### 2.3 Tunteiden johtaminen

Tunteet ja emootiot ovat organisaatioissa ohjattavia resursseja, joita voidaan johtaa ja hallinnoida aivan kuten liiketoimintaakin. Johtajien työrooliin sisältyy innostamisen ja tukemisen lisäksi myös muiden tunteiden hallinta. Tämä voi tapahtua luomalla, säätelemällä, estämällä tai vähentämällä niitä tunteita mitä muut kokevat. Johtaja pystyy itse myös vaikuttamaan positiivisesti tunneprosessin käsittelyyn, mikäli hän ymmärtää tunteiden merkityksen hänen alaistensa ja työyhteisön elämässä. (Aaltio 2008, 198.)

Johtajille on kuitenkin haastavaa ymmärtää ja käsitellä ihmisten tunteita, jolla voi olla suora yhteys alaisten kokemaan hyvinvointiin. Jos työntekijät eivät aidosti sisäistä rooleissaan tarvittavia tunteita, vaikka omaksuvat ne, voi se johtaa työuupumukseen ja itsestä vieraantumiseen. Mikäli tunteita taas manipuloidaan yritysjohtajan puolelta, voi se johtaa siihen, että alaiset pakenevat, kun heillä astuu puolustusmekanismi kuvioon stressaavan todellisuuden edessä, mitä ei olla aidosti sisäistetty. Tunteilla on menestyksen kannalta keskeinen rooli, sillä ne ovat keskeisessä asemassa. Tunteiden tärkeys organisaation onnistumisessa näkyy sitä mukaa, kun byrokraattisesta johtamisesta tulee mahdottomampaa jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden myötä. Työpaikan tunneilmapiiriin vaikuttavat väistämättä yritysjohtajat. He luovat tunteita, joilla on menestymiseen suora yhteys. (Aaltio 2008, 199–200.)



Saarinen & Aalto-Setälä (2007) kertovat, että menestymiseen vaikuttavista kyvyistä jopa kaksi kolmasosaa ovat johtamistutkimusten mukaan emotionaalisia ja sosiaalisia. Lisäksi mitä korkeammasta johdosta on kyse, sitä merkittävämpiä näiden kykyjen merkitykset ovat. Tämä siis tarkoittaa, että suhteellisesti suurin merkitys tunneosaamisella organisaation tunneilmaston luomisessa ja ohjaamisessa on sen ylimmällä johdolla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 52.)

Tunteiden johtamisen perusta työyhteisöissä on työyhteisön työtä tukevat rakenteet, jotka luovat puitteet tunteiden johtamiselle. Niiden ollessa hatarat, eivät ne tue tunteiden johtamista, sillä tunne-elämä saa liikaa tilaa ja aikaa, joka on pois työn tekemiseltä. Mikäli ne ovat epäselviä, esimerkiksi epäselvän johtajuuden sekä riittämättömien ja tehottomien käytäntöjen vuoksi, ei sekään tue asiaa. Nykypäivän työelämässä haasteena on voimavarojen uusiutuminen. Tunteiden johtaminen ei keskity ulkoisiin tulos- ja tehokkuusvaatimukseen, joihin ei juuri voi vaikuttaa. Sen sijaan se keskittyy työyhteisön ja työntekijöiden voimavarojen uusiutumista tukeviin käytäntöihin, kuten hyvin toimivaan palautekulttuuriin ja tunteet huomioivaan avoimeen vuorovaikutukseen. Näillä molemmilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumisessa ja työn tekemisen laadussa. (Kaski & Kiander 2005, 14–15.)

Työyhteisössä on tehtävätavoitteiden lisäksi samaan aikaan myös tunnetavoitteita. Nämä ovat epävirallisia tekemiseen ja työyhteisöön liittyviä tavoitteita ja tarpeita, kuten hyväksytyksi tulemisen tai arvostuksen tarpeet. Tehtävä- ja tunnetavoitteet ovat molemmat sidoksissa toisiinsa ja niitä on molempia johdettava esimiehen toimesta. Tehtävätavoitteeseen liikaa keskittyminen on pois tunnetavoitteesta, joka voi johtaa työyhteisössä sitoutumattomuuden tai luovuuden puuttumisen kaltaisiin ilmiöihin. Tunnetavoitteeseen liikaa keskittyminen taas antaa usein tunnepuolelle liikaa valtaa ja sen myötä perustehtävän hoitaminen kärsii. Tunnetavoitteet liittyvät siihen, kuinka ryhmä pysyy koossa ja kuinka kiinteä siitä tulee. Esimiehen on kyettävä näissä tilanteissa osoittamaan läsnäoloa alaisilleen ja työyhteisölleen menemällä lähelle ja osallistamalla heidän elämänsä, sillä se on tärkeää tunnetavoitteen johtamisessa. Lähellä olemista ei pidä kuitenkaan sekoittaa esimiehen ja alaisen väliseen ystävyyteen, vaan siinä

on kyse tunnetason läheisyydestä, jolla osataan aistia ja nähdä työyhteisön suunta ja tilanne. (Kaski & Kiander 2005, 15–17.)

### 3 Työelämän sukupolvet

Työelämän sukupolvijako on tunnettu erityisesti internet-sukupolvea koskevan amerikkalaisen kirjallisuuden myötä, jossa olennaiset sukupolvet työelämän näkökulmasta ovat:

- vuosina 1946–1964 syntyneet suuret ikäluokat eli "baby boomerit" (BB-sukupolvi),
- vuosina 1965–1976 syntynyt X-sukupolvi,
- vuosina 1977–1997 syntynyt Y-sukupolvi eli Internet-sukupolvi ja
- vuoden 1998 jälkeen syntyneet eli Z-sukupolvi.

Sukupolvijaottelua käytetään muuallakin kuin amerikkalaisessa ja suomalaisessa työelämäkirjallisuudessa, vaikka sukupolvien rajat saatetaankin asettaa eri kohtiin. (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 35–36.) Järvensivu ym. kertovat, että esimerkiksi Lavoie-Tremblay ym. sukupolviluokituksessa jako on: suuret ikäluokat 1946–1963, X-sukupolvi 1964–1980 ja Y-sukupolvi 1981–2000 (Järvensivu ym. 2014, 36). Toisen näkemyksen mukaan perinteinen sukupolvijaottelu jakaa työelämän sukupolvet seuraavasti: suuret ikäluokat 1945–1959, X-sukupolvi 1960–1979 ja Y-sukupolvi 1980–2000. Tarkalla vuosijaottelulla ei kuitenkaan ole sinänsä merkitystä, sillä se auttaa vain tunnistamaan ja jaottelemaan eri sukupolvet toisistaan. Sukupolvien syntymisiin ja niiden välisiin eroihin vaikuttavat todellisuudessa makroympäristön trendit sekä muutokset maailmalla ja niiden muodostamat kokemukset. Esimerkiksi Y-sukupolven kohdalla teknologian muutos ja digitalisaation kasvu ovat olleet tällaisia. (Mellanen & Mellanen 2020, 22.)

BB-, X- ja Y-sukupolvien väliseksi eroiksi on todettu olevan BB-sukupolvella vahva työkeskeisyys, X-sukupolvella työstä nauttimisen lisäksi vaatimukset työn ja perhe-elämän tasapainosta sekä Y-sukupolvella riippuvaisuus teknologiasta. BB-sukupolven edustajiin liitetään muun muassa optimismi, tiimityön korostaminen, konsensushakuisuus ja kasvun ja kehityksen odotukset. Johtajilta BB-sukupolven edustajat odottavat huolenpitoa, johtamisosaamista ja rehellisyyttä. X-sukupolvi on monimutkaisempi sukupolvi. Se muun muassa kykenee multitaskukseen, on teknologisesti taitava ja vaatii välitöntä palautetta. Samalla sen edustajat ovat kuitenkin epäileviä ja kyynisiä, heidän käyttäytymistään on vaikea ennakoita, eivätkä he ole enää organisaatioille lojaaleja. Y-sukupolveen voidaan yhdistää myös optimismi ja itseluottamus. Näiden lisäksi siihen yhdistettäviä asioita ovat myös korkeiden palkkojen ja joustavien työskentelyolosuhteiden vaatimukset sekä sosiaaliseen aktivoitumisen potentiaali. X- ja Y-sukupolvien on havaittu toivovan kunnianhimoisempaa ja päättäväisempää johtamistapaa. Samalla kuitenkin niiden luottamukset yhteiskunnallisia instituutioita kohtaan ovat vähäisempiä. (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 36.)

### 3.1 Y-sukupolvi

Y-sukupolvelle on useampia nimityksiä, joilla sitä on kutsuttu. Näitä ovat muun muassa milleniaalit, diginatiivit, Peter Pan -, netti - (N-Gen), ja minä - (Gen Me) -sukupolvi (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Markkina- ja mediakulttuurin kasvattaman Y-sukupolven edustajat ajattelevat globaalisti, verkostoituvat laajasti ja heillä on kansainvälisiä ystäviä. Heidän lähtökohtansa työelämään ovat yhteiskunnallisesti edellisiin sukupolviin verrattuna erilaiset. Myös työhön liittyvät odotukset ovat Y-sukupolvella erilaiset kuin heitä edeltävillä sukupolvilla. Y-sukupolven edustajat koetaan kiihkeiksi, kärsimättömiksi ja epäonnistumisia sietämättömiksi. Toisaalta taas heihin yhdistetään kuitenkin asioita kuten nopeus, luottamus omiin kykyihin, yrittäjähenkisyys, tietotekninen osaaminen, verkostoitumistaidot, ympäristötietoisuus ja -vastuullisuus, vapaa-ajan arvostus sekä ryhmähenkisyys. He eivät halua rakentaa elämäänsä tai sitoutua yhden työnantajan varaan, eivätkä he kiinny yhteen työpaikkaan. Y-sukupolvelle elämä ei ra-

kennu uran varaan, vaan työelämä ja ura ovat jatkeita oman minän toteuttamiselle. Se arvostaa työpaikalla hyvää ilmapiiriä ja mukavaa esimiestä, eikä sitä motivoi niinkään raha, vaan enemmän omasta osaamisesta saama tyydytys. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119–120.)

Y-sukupolvi on koulutetuin ja teknisesti kehittynein sukupolvi, joka on matkustellut paljon ja elänyt tietokoneiden, internetin, dvd-levyjen ja kännyköiden maailmassa. Tälle sukupolvelle on tärkeämpää moraalinen ja kasalaisvelvollisuuden tunne kuin suuren rahamäärän ansaitseminen ja se vaikuttaisi olevan vähemmän prosessi- ja tuloskeskeinen. Y-sukupolven edustajille oma henkilökohtainen panostus yhteiskuntaan sekä vanhempana olemisen rooli ovat yhtä tärkeitä asioita. Elämässä on Y-sukupolven mukaan muutakin kuin työ ja sen edustajat elävätkin elämänsä pitkällä aikavälillä niin, että tekevät työtä eläkkeeseen sen sijaan että eläisivät tehdäkseen työtä. Joidenkin kohdalla tämän kaltainen tasapainoisen elämän tavoittelu saattaa tapahtua jopa tulojen ja ylennysten kustannuksella. (Crampton & Hodge 2009, 3.)

Mellasen & Mellasen (2020, 38–39) mukaan milleniaaleilla, johon he laskevat mukaan Y- ja Z-sukupolvet, on pehmeämmät, optimistisemmat ja liberaalimmat asenteet kuin heitä edeltävällä sukupolvella ja he uskovat valoisaan tulevaisuuteen ja rajattomiin mahdollisuuksiin työelämässä. He ovat kokeneet sekä talouteen että turvallisuuteen liittyviä mullistuksia, kuten 90-luvun lama, 2008 vuoden finanssikriisi sekä 2001 vuoden terrori-iskut ja niihin liittyvä uutisointi. Vielä näitäkin merkittävämpää on kuitenkin ollut milleniaalien nuoruudessa tapahtunut teknologian roima kehitys. Tämä on johtanut siihen, että he ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa teknologian kanssa ajattelemalla, kommunikoimalla ja etsien tietoa sen kautta. He ovat internetin, informaatiotulvan ja sosiaalisen median murroksen aikakaudella kasvanut digisukupolvi, joka on jatkuvasti internetin kautta yhteydessä muuhun maailmaan ja joka viihtyy paremmin digitaalisessa maailmassa, kuin oikeassa maailmassa.

### 3.2 Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolvi on edellisiä sukupolvia paremmin teknologiaa hallitseva diginatiivi sukupolvi, jolle uusimman IT-teknologian käyttö on tärkeää ja saattaa olla jopa perusteena työpaikan valinnalle. Tutkimuksen mukaan omia laitteita ja sovelluksia, kuten matkapuhelimia, mobiilipalveluita, sosiaalista mediaa ja erilaisia pienoishjelmia, käytetään ratkaisuina omaan työhön lupaa kysymättä, etenkin silloin, jos koetaan että työnantajan tarjoama IT-teknologia ei vastaa tarpeita. Sosiaalinen media ja pikaviestitys ovat korvanneet Y-sukupolven kohdalla sähköpostin käytön. Lisäksi yksityisyys on heidän kohdallaan häviämässä, kun itsestä kerrotaan vapaasti internetin avoimilla verkkopalstoilla. (Vesterinen & Suutari-  
nen 2011, 122.) Työelämän vaikuttajien mielestä, kun heiltä kysytään miksi milleniaaleja on vaikea johtaa, milleniaaleihin rinnastettavia stereotyyppisiä piirteitä ovat utopistiset odotukset työelämälle, epälojaalisuus, kärsimättömyys, teknologiariippuvuus, itsekeskeisyys, kunnioituksen puute vanhempia työntekijöitä kohtaan, liika muutoksenhaluisuus ja asioiden tekeminen omien mieltymysten mukaan. Näihin kaikkiin löytyy kuitenkin selitys. Kovat odotukset johtuvat äärimmäisestä kunnianhimosta. Epälojaalisuus työnantajia kohtaan juontaa juurensa suurista massairtisanomisista. Kärsimättömyys johtuu aiempia sukupolvia nopeatempoisesta maailmasta, johon tämä sukupolvi on syntynyt. Teknologiariippuvuus johtuu siitä, että digitalisaation keskellä kaikki asiat on totuttu hoitamaan puhelimella. Vanhemmat työntekijät eivät ole milleniaaleille erityisasemassa muihin nähden. Milleniaalit uskovat yhdenvertaisuuteen titteliin, ikään, sukupuoleen, etniseen alkuperään tai seksuaaliseen suuntautumiseen katsomatta, sillä heidän maailmansa on ollut historian tasa-arvoisin. Esimiehiä ei nähdä auktoriteettina, vaan tärkeänä sidosryhmänä ja kuilut hierarkiassa nähdään yhteistyön kannalta hedelmättöminä. Merkittävimmät muutokset milleniaalisukupolven muotoutumiseen ovat olleet muun muassa lisääntynyt taloudellinen hyvinvointi, kehitys teknologiassa, sosiaalinen media, globalisaatio, kasvatustrategian muutokset ja äärimäinen huolenpito sekä epävarmat tulevaisuudennäkymät niin ympäristössä, taloudessa kuin turvallisuudessakin. (Mellanen & Mellanen 2020, 51–53.)

Artikkelissa, joka käsitteli sitä mikä saa milleniaalit antamaan kaikkensa, tuotiin esille asioita kuten se, että alisuoriutumisen hyväksyminen johtajien puolelta tappaa kaikkien motivaation. Milleniaalit haluavat kokea työssään muutakin kuin taloudellista merkitystä ja he arvostavat merkityksellistä kulttuuria työpaikalla sekä tekemisen paloa joukossa. He eivät koe ongelmaksi mennä henkilökohtaisuuksiin, sillä työ on pelkkää laskujen maksamista, mikäli ihmisiä kohdellaan vain numeroina. Mikäli työllä on milleniaalien mielestä edes pientä vaikutusta maailmaan, he antavat kaikkensa, mutta merkitystä on oltava myös muuallakin kuin yrityksen tekemässä tuloksessa. (Rubanovitsch 2020, 190–191.)

Kirjallisuus ja tutkimukset osoittavat, että erityisesti kolme milleniaaleihin liittyvää asiaa vaikuttaa työpaikan vuorovaikutukseen ja työsuhteiden kehittämiseen huomattavasti. Ensimmäinen näistä on, että milleniaalit odottavat läheistä suhdetta heidän ja esimiestensä välillä sekä jatkuvaa palautetta esimiehiltään. Toinen on esimiesten ja johtajien puolelta tapahtuvan avoimen kommunikoinnin oletus ja odotus. Tämä koskee myös sellaisia asioita, jotka on tyypillisesti käyty läpi vanhempien työntekijöiden kanssa. Kolmas asia on, että milleniaalit suosivat enemmän ryhmässä työskentelyä. Osittain siksi, että ryhmätyöskentelyä pidetään milleniaalien keskuudessa hauskempana, mutta myös siksi, että he haluavat vältellä riskejä. (Myers & Sadaghiani 2010.)

### 3.3 Y-sukupolven johtaminen

Milleniaalit saattavat vaikuttaa sitoutumiskammoisilta, lyhytjänteisiltä ja sellaisilta yksilöiltä, jotka haluavat ajaa mahdollisimman paljon omaa hyvinvointiaan. Kuitenkin oikeassa kulttuurissa, oikeassa ilmapiirissä ja oikean merkityksen valossa he ovat kuitenkin todella tuottavia, ahkeria ja muut huomioonottavia johdettavia ja johtajia. He haluavat tehdä töissä asioita, jotka he kokevat merkityksellisiksi ja olla omia itsejään. Heille ei kerrota mitä, miten ja milloin heidän pitäisi tehdä asioita. (Rubanovitsch 2020, 194–196.)

Positionarhaan syyllistyminen on riskialtista milleniaaleja johtaessa. Positionarhoja on kahdenlaisia, joista toisessa johtajat katsova organisaation alemman tason henkilöitä ylhäältä alas ja kokevat että alhaalta ylös ei ole strategisesti annettavaa, vaikka todellisuudessa nuorilla voisi hyvinkin olla tuoreita ja hyviä haastavia kysymyksiä. Toinen harha on ajatella liikaa tittelin tai aseman vallasta. Milleniaaleille ei asemalla tai tittelillä ole niinkään merkitystä, vaan he kokevat, että asema tulee päivittäin ansaita, riippumatta tittelistä tai positiosta. Milleniaalien arvostus ansaitaan, kun johtaja osoittaa ymmärtävänsä milleniaalien peräänkuuluttaman merkityksen tärkeyttä. (Rubanovitsch 2020, 195–196.)

Esimiehet saattavat kokea, että Y-sukupolven edustajat ovat töiden suhteen vaativia ja valikoivia, sillä heidän motivaationsa saattaa nopeasti murentua, mikäli he eivät koe, että heidän työnsä tuo heille tarpeiksi haasteita. He eivät myöskään koe rutiineja välttämättä motivoiviksi. Motivoinnin ja sitoutumisen kannalta entistä tärkeämmiksi asioiksi muodostuvatkin mielenkiintoisuus työhön, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus työssä sekä työn yhteensovittaminen omaan elämäntilanteeseen ja omiin arvoihin. Eräs tutkimus, joka tehtiin 17–29-vuotiaille nuorille, osoitti että hyvä esimiestyö on heille tärkeämpää kuin korkea palkkataso. Esimieheltä toivottiin tasapuolisuutta ja palautteenantoa sekä selkeitä tavoitteita, mutta samalla mahdollisuutta tehdä työtä itsenäisesti. Toinen 16–28-vuotiaille tehty tutkimus paljasti, että esimiehen toivottiin olevan ennen kaikkea innostava. Seuraavaksi eniten esimieheltä toivottiin olevan keskusteleva, tekevä, aikaansaava sekä vastuuntuntoinen. Kun taas johtajilta kysyttiin esimiesten ominaisuuksista nuorten johtamisessa, nousi heilläkin innostavuus tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Innostavuuden jälkeen tärkeimpänä nähtiin keskustelevuus ja sen jälkeen pätevyys. Muita tärkeitä ominaisuuksia olivat vakuuttavuus, olla tekevä ja aikaansaava, vastuullisuus, läpinäkyvyys sekä empaattisuus ja viisaus. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 23–25.)

Milleniaalien johtajuus on tuonut esille sen, että enää ei riitä, että johtaja on pelkästään asioita johtava johtava (manageri) sekä inspiroiva ja suuntaanäyttävä johtaja (liideri). Hänen on oltava näiden lisäksi vielä myös yksilön kehittäjä.

Siinä missä liiderin ominaisuuksiin kuuluvat empatian, tunnejohtamisen ja esimerkillä johtamisen kaltaiset asiat ja managerin ominaisuuksiin tehokkaan delegoinnin ja tavoitteiden selkeän kommunikoinnin kaltaiset asiat, ovat yksilön kehittäjän ominaisuuksia jatkuva palautteenanto, valmennus ja arvostuksen osoittaminen. Hyvässä johtajassa yhdistyvät kaikki näiden kolmen osa-alueen ominaisuudet.

Tutkimus, jossa selvitettiin tärkeimpiä ominaisuuksia esimiehelle, nousivat luottamus, oikeudenmukaisuus ja tunneälyn kaltaiset sosiaaliset taidot esille. Milleniaalit vaativat esimiehiltä kuitenkin myös johdonmukaisuutta ja suoruutta. Mentoroitiohjelmia tarjoavan Millennial Board -yrityksen Mikael Huggin mukaan milleniaalit kaipaavat "karaktärisiä johtajia" eli vahvoja johtajia, joilla on kyky ja uskallus tehdä päätöksiä ja viedä asioita eteenpäin, mutta kuitenkin niin että milleniaaleilla on mahdollista tulla kuulluksi. Toinen tutkimus, joka selvitti töissä tärkeitä tekijöitä milleniaaleille, osoitti että tärkeimmäksi koettiin oikeudenmukaisuus työyhteisössä. Tämän jälkeen tulivat onnistumisen kokemukset, mieluisa työyhteisö ja hyvä esimies. Mielenkiintoista on, että tehdyn kyselyn mukaan tyytyväisyys esimieheen korreloi sen kanssa kuinka kauan vakituisessa työsuhteessa olevat milleniaalit ajattelivat työskennellä yrityksessä. Tämä viittaisi siihen, että työntekijöiden sitouttamista, johtamisen tehostamista ja työntekijäkokemusta, voidaan kaikkia parantaa panostamalla esimiestaitoihin ja johtamiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 140–145.)

#### **4 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksen toteutukseen ja aineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu valittiin tutkimuksen toteutustavaksi, koska koin että haastattelun avulla päästäisiin tarkastelemaan aihetta laajemmin ja syvemmin kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Analyysimenetelmänä aineiston analysointiin käytettiin sisällön analyysia.



Koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää aiheeseen liittyviä Y-sukupolven käsityksiä, rajattiin haastattelut koskemaan Y-sukupolven edustajia, jotka tässä tutkimuksessa viittaavat 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneisiin henkilöihin. Haastateltavat rajattiin sukupolven lisäksi myös haastattelun aikaan työelämässä aktiivisina oleviin henkilöihin, sillä opinnäytetyön tavoite oli myös kartoittaa, kuinka tunneälykkyyttä voidaan hyödyntää työelämässä.

## 5 Haastattelututkimus

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kohdettaan ja sen lähtökohtana on kuvata elämää, mihin sisältyy myös ajatus todellisuuden moninaisuudesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.) Päädyin tähän valintaan koska koin, että laadulliset kysymykset, jotka vastaavat asioihin, kuten ”kuinka?”, ”millä tavoin?”, ”millainen?”, ”miten?” ovat tutkittavaan aiheeseen sopivimpia sekä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin vastaavia kuin määrälliset eli kvalitatiiviset kysymykset, jotka pyrkivät saamaan vastauksia kysymyksiin, kuten esimerkiksi ”kuinka paljon”, ”miten usein” tai ”montako”.

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat tiedon kokonaisvaltainen hankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Sen lisäksi muita tyypillisiä piirteitä sille ovat ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina, induktiivisen analyysin käyttö, laadulliset menetelmät aineiston hankinnassa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä sekä tapausten ainutlaatuinen käsittely ja aineiston tulkitseminen sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelulla, jotka olivat yksilöhaastatteluja haastattelijan ja haastateltavien välillä.

Haastattelut pidettiin puolistrukturoituneina teemahaastatteluina, joka mahdollisti aiheiden järjestyksen muuttamisen, jotta se pystyi parhaiten vastaamaan haastattelun kulkua ja etenemistä. Teemahaastattelussa kysymysrunko joustaa tilanteen mukaan ja aiheiden järjestyksen kannalta ei ole tiukkaa järjestystä. (Näpärä 2017.) Haastattelu mahdollisti myös tarkentavien kysymysten esittämisen, joilla pyrittiin saamaan syvempi käsitys aiheesta ja vastauksista.

Haastattelu oli jaettu taustakysymyksiin sekä kahteen teemaan: Käsitykset tunneälystä ja Tunneälyn merkitys työelämässä (liite 2). Haastattelun kysymyksiä ei toimitettu ennakoon haastateltaville. Haastatteluihin osallistui viisi kohderyhmän, eli Y-sukupolven, edustajaa. Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla haastattelukutsut, jossa kerrottiin haastattelun aihe, toteutustapa, aineistonkeruumenetelmä, haastattelun arvioitu kesto sekä haastattelun anonymiteetti. Lisäksi sähköpostin liitteenä lähetettiin myös tiedote tutkimuksesta. Lähetettyihin sähköpostiviesteihin pyydettiin vahvistamaan suostumus tutkimukseen osallistumisesta paluuviestinä.

Haastattelut kestivät 14–33 minuuttia per haastattelu ja ne toteutettiin kaikki kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin Zoom-alustaa käyttäen litterointia ja myöhempää käsittelyä varten. Nauhoituksen kohteena oli ainoastaan äänimateriaali eli visuaalista nauhoitusta ei suoritettu. Haastattelut suoritettiin helmi- ja maaliskuun 2023 aikana.

Haastatteluissa ei kysytty haastateltavien henkilötietoja. Haastattelun taustakysymykset pyrittiin myös valitsemaan niin, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin anonymiteettia. Haastattelun taustakysymyksiä kysyttiin ikä, koulutustaso ja työkokemus vuosissa.

## 5.2 Haastateltavat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia käsityksiä tunneälystä sen merkityksestä työelämässä Y-sukupolven näkökulmasta. Tämän takia ainoaksi demograafiseksi kriteeriksi haastatteluun oli kuulua tähän kyseiseen sukupolveen. Lisäksi, koska tarkoituksena oli tutkia tunneälyä työelämässä, kriteeriksi muodostui

myös olla aktiivisena työelämässä. Koska Y-sukupolven vuosijaottelu eroaa eri näkemysten mukaan tarkkojen vuosilukujen suhteen, otettiin tämän opinnäytetyön haastatteluun osallistumisen kriteeriksi olla syntynyt 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä.

Tutkittavan aiheen ja sen kohderyhmän kannalta ei nähty oleelliseksi tuoda esille haastateltavien ammattinimikkeitä, toimialoja, sukupuolta tai muita ammatillisia tai demografisia tekijöitä. Oleelliseksi ei myöskään koettu rajata haastattelua keskittymään vain yhteen tiettyyn joukkoon tai ryhmään, kuten esimerkiksi tiettyyn ammattinimikkeeseen tai työasemaan.

Haastateltavien löytämiseksi haastattelija käytti omaa henkilökohtaista verkostoaan ja otti yhteyttä potentiaalsiin haastateltaviin henkilökohtaisesti. Haastattelututkimukseen osallistui yhteensä viisi henkilöä, jotka olivat kaikki haastattelijalle jo entuudestaan tuttuja. Iältään haastateltavat olivat 29–34-vuotiaita ja työkokemusta heillä oli 10–20 vuotta henkilöä kohden. Haastattelijoiden yhteenlaskettu työkokemus vuosissa oli 75 vuotta. Taulukossa 2 on esiteltynä haastatteluihin osallistuneet henkilöt.

Taulukko 2. Haastateltavat.

<b>Haastateltava</b>	<b>Ikä</b>	<b>Koulutustaso</b>	<b>Työkokemus vuosissa</b>
Haastateltava 1	33	Alempi korkea-koulu	12
Haastateltava 2	34	Alempi korkea-koulu	20
Haastateltava 3	31	Alempi korkea-koulu	14
Haastateltava 4	32	Toisen asteen koulutus	19
Haastateltava 5	29	Yliopisto	10

### 5.3 Haastattelukysymykset

Haastattelun kysymykset jakautuivat taustakysymyksiin, joissa selvitettiin haastateltavien taustoja sekä kahteen teemaan, jotka olivat:

1. Käsitukset tunneälystä
2. Tunneälyn merkitys työelämässä

Haastatteluissa kysyttiin ennalta määrättyjen kysymysten lisäksi myös tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeen tullen. Näin tapahtui niissä tilanteissa, joissa haluttiin saada tarkennusta haastateltavan vastauksen tuomasta informaatiota sekä tilanteissa, joissa keskustelu synnytti uusia näkökulmia ja ajatuksia aiheeseen liittyen.

Haastateltaville oli ennen haastattelua kerrottu haastattelun aihe haastattelukutsun yhteydessä, joten he olivat tietoisia siitä mitä haastattelu koskee jo etukäteen. Haastattelun kysymyksiä tai sen teemoja ei kuitenkaan ennakoon kerrottu haastateltaville, eivätkä nämä olleet esillä haastateltavilla myöskään haastattelujen aikana.

### 5.4 Tulosten analysointi

Haastattelujen myötä kerättyä tutkimusaineistoa alettiin analysoida sitä mukaa, kun haastatteluja saatiin päätökseen ja niistä kerätty aineisto saatiin taltioitua. Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen kannalta keskeinen asia, sillä se on se asia, johon tutkimusta aloittaessa tähdättiin ja sen myötä saadaan selville, minkälaisia vastauksia ongelmiin ollaan onnistuttu saamaan. Analyysivaihe voi myös tuoda osaltaan esille sen, kuinka ongelmien asettaminen olisi pitänyt toteuttaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe oli litteroida haastatteluista kerätyt aineistot. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joiden puhe nauhoitettiin Zoom-alustaa käyttäen. Tämän jälkeen nauhoitetut puheet kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin, joka on tavallisempaa päätelmien tekemisen sijaan ja joka voidaan tehdä koko aineistolle tai valikoidusti esimerkiksi teema-alueittain.

(Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Tämän työn yhteydessä kaikkien haastattelujen koko aineisto litteroitiin työn tekijän toimesta.

Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä 101 minuuttia ja 50 sekuntia. Keskimääräinen kesto haastattelulle oli 20 minuuttia ja 22 sekuntia. Litteroitu aineisto synnytti yhteensä 39 sivua ja 18 036 sanaa. Keskimäärin tämä tarkoitti 7,8 sivua ja 3 607,2 sanaa haastattelua kohti. Litteroinnissa haluttiin tuoda esille mahdollisimman tarkasti sanallisten vastausten lisäksi myös haastateltavien tapa käsitellä ja vastata kysymyksiin. Tämän vuoksi aineistojen litterointi sisälsi sanojen lisäksi myös tauot ja täyteäänät. Laadullisessa aineistossa vuorovaikutuksesta voidaan olla kiinnostuneita myös sosiaalisena toimintana, jolloin yksityiskohdat tulee ottaa mahdollisimman tarkasti litteroinnissa huomioon tuoden esille puheen lisäksi tauot, naurahdukset ja muut ei-verbaaliset tekijät, jotka voivat olla keskeisiä vuorovaikutuksen analyysille. (Tietoarkisto.)

Litteroitujen aineistojen tuloksia ryhdyttiin analysoimaan litteroinnin jälkeen. Aineiston analyysitavaksi valittiin sisällönanalyysi, jota käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekstien tai tekstimuotoon saatettujen aineistojen analysoimisessa. Kyseinen analyysitapa pyrkii saamaan esiin tiivistetyn ja yleistävän kuvauksen tutkimusaineistosta menettämättä sen informaatioarvoa. Sisällönanalyysin avulla erot ja yhtäläisyydet tekstissä halutaan tuoda esille ja kuvata sanallisesti. Se toimii tarkoituksenmukaisena analyysitapana, kun halutaan tiivistetyksi sanallisessa muodossa kuvata keskeisiä asioita aineistosta. (Sisällönanalyysi. 2018)

Analysointi aloitettiin pelkistämällä aineistoa eli etsimällä ensin ne kohdat, jotka koettiin tutkimuksen kannalta oleelliseksi, jotka sitten tiivistettiin lyhyempään muotoon. Pelkistyksen jälkeen lähdettiin ryhmittämään omiin ryhmiinsä ja omiin teemoihin niitä ilmauksia, jotka tarkoittivat ja vastasivat samaan asiaan. Tämä toteutettiin erottelemalla ja hajauttamalla pelkistettyä aineistoa koodauksen avulla. Lopulta ryhmiteltyjä ryhmiä käytettiin apuna muodostamaan yleiskäsitteitä ja luomaan tiivistetyksi informaatiota tulosten löydöksistä.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään ja käydään läpi tutkimuksen synnyttämät tulokset. Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitunutta teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut muodostuivat taustakysymyksistä sekä kahdesta teemasta. Tutkimuksen tukokset on esitetty tässä luvussa teemoittain tutkimuksen kahden teeman mukaisesti. Haastattelun teemoina olivat käsitykset tunneälystä sekä tunneälyn merkitys työelämässä. Haastateltavat pysyvät anonymoineina tässä työssä. Heiltä on kuitenkin kysytty taustakysymyksiä ikä, koulutustaso sekä työkokemus vuosissa, jotka on tuotu esille tässä työssä.

### 6.1 Käsitykset tunneälystä

Haastattelun ensimmäinen teema taustakysymysten jälkeen oli ”Käsitykset tunneälystä”. Teeman kysymysten kautta haluttiin lähteä selvittämään haastateltavilta, miten tunneäly käsitteenä käsitetään ja mitä haastateltavat yhdistävät siihen. Teeman aihealueet on esitelty kuviossa 1.

Kuvio 1. Käsitykset tunneälystä -teeman aiheet.

Käsitykset tunneälystä
Tunneäly käsitteenä
Tunneälykäs henkilö
Henkilökohtaiset ja sosiaaliset tunteet

Tunneäly yhdistettiin vahvasti kaikkien haastateltavien mielestä ympäristöön sekä toisiin ihmisiin ja sitä kautta kykyyn ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja ajatuksia. Osa haastateltavista liitti tähän mukaan myös kyvyn asettua toisen

henkilön asemaan. Esille nousivat myös empatiakyky sekä ymmärrys tunnereaktioita aiheuttavia tausta-asioita kohtaan.

Tunneäly, se on kykyä hahmottaa ympärillä tapahtuvia tunnereaktioita ja reagoida niihin asiaankuuluvalla tavalla. – 31-vuotias haastateltava

Mun mielestä se tarkoittaa sitä että miten hyvän sä ymmärrät vähän niin ku mitä toisen ihmisen pään sisällä tapahtuu ja mitä hän tuntee, mitä hän ajattelee ja tuntee. – 32-vuotias haastateltava

Pystyy asettumaan siihen toisen ihmisen asemaan myös ja ottamaan huomioon niitä muita seikkojakin, kuin vain sitä työtä ja työelämän juttuja niin sanotusti. Tavallaan ymmärtää niitä tausta-asioita, mitkä saattaa vaikuttaa ihmisen käytökseen tai, tai sit se, et niin ku ihmisiä on erilaisia, erilaisia persoonia niin niiden tavallaan ymmärtäminen. – 33-vuotias haastateltava

Haastattelujen alussa vain osa haastateltavista rinnasti tunneälyyn mukaan myös omat tunteet. Myöhemmässä vaiheessa haastattelua yksi teeman kysymyksistä keskittyi henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin tunnetaitoihin, jossa haastateltavilla oli käsitys myös henkilökohtaisista tunnetaidoista. Ennen tuota kysymystä kuitenkin ainoastaan kaksi haastateltavaa yhdisti tunneälyyn muiden ihmisten tunteiden lisäksi myös omat tunteet. Omien tunteiden osalta niihin koettiin sisältyvän tunteiden ja niiden aiheuttajien ymmärtäminen sekä niiden käsittely.

Pääsääntöisesti jos mä ajattelen tunneälyä, niin se on sitä et miten sä ymmärrät tai miten sä ensinnäki tunnistat sun niin ku om.. pystyt saannotamaan ja ymmärrät sun omia tunteita, ymmärrät miksi sä niin ku.. miksi sä ajattelet näin, miksi sä tunnet näin ja osaat niin ku jäsenellä sitä, mut sen lisäksi kyse on myös siitä että miten sä niin ku ymmärrät toisia. Et ymmärräks sä niitä toisten tunnetiloja ja pystyys sä asettumaan sen asemaan. – 29-vuotias haastateltava

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, kun heille esitettiin väite, että tunneäly sisältää sekä henkilökohtaisia että sosiaalisia taitoja. Sosiaaliset tunnetaidot yhdistettiin vahvasti ympäristöön ja sosiaalisiin tilanteisiin muiden ihmisten kanssa. Moni haastateltava mainitsi kuuntelun yhtenä sosiaalisena taitona sekä ymmärryksen muiden tunteita kohtaan.

No sit ehkä jos menee sinne sosiaalsiin, nii sit kaikki niin ku kuunte-lutaitoo, sit just se et sä tunnistat muiden tunnetiloja ja ehkä myös tunnetiloist johtuvia reaktioita ja sä pystyt niin ku ymmärtää toisten niin ku silleen empatian kautta, niin ku, sä pystyt asettuu toisten asemaan. – 34-vuotias haastateltava

Sosiaaliset taidot sitten kohdistais muihin ihmisiin eli ympäristöön että ymmärtää hyvin muiden ihmisten tunneälyä tai tunteita. – 32-vuotias haastateltava

No kai ny sosiaalsii taitoj jossain määrin on just se, et pystyy jotenki ottaan muut huomioon, nin kai se on niin ku sosiaalinen taito et pysyy niin ku kuuntelemaan ja, ja niin ku, vuorovaikuttamaan ja muuta. – 33-vuotias haastateltava

Sosiaalisissa taidoissa esille nousi myös reagointikyky, josta eräs haastateltava nosti esille mielipiteensä, jonka mukaan tilanteeseen voidaan oppia reagoimaan oikealla tavalla tunteiden valossa.

Sosiaaliseen mä ehkä sellasen niin ku opitut normit ja muut että jos, jos jollain kuolee vaikka kissa ja sä et oo kissaihminen, sä et välttämättä koe siinä sitä henkilökohtasta empatiaa, mutta sä tiedät että sun kuuluu reagoida tietyllä tapaa mikä on sosiaalise.. niin ku sosiaalisesti opittu normi tai tapa. Ja se on mun mielest menee niin ku sit taas sosiaaliseen et se on niin ku opi.. opittu ja se et mitä sä oletat et miten pitää toimia tietyssä tilanteessa. Ja sosiaalinen tunneäly on mun mielestä sellanen mikä pystytään rakentamaan myös sellaselle, jolla ei oo henkilökohtasta tunneälyä, mutta sitte taas toisin päin ei toimi. – 31-vuotias haastateltava

Empatia-sana mainittiin yhtenä sosiaalisena tunnetaitona vain yhdessä haastattelussa, mikä oli hieman yllättävää. Kuitenkin samaan aikaan on todettava, että kyky ymmärtää muiden ihmisten tunteita nousi yleisesti esille haastatteluissa, joten empatia tuli esille sitä kautta.

Eräs haastateltava koki sosiaalisten ja henkilökohtaisten tunnetaitojen erottelun haastavana, sillä hän ei kokenut varsinaisesti eroa näiden välillä ja oli sitä mieltä, että henkilökohtaiset taidot voivat olla sosiaalisia taitoja siinä missä sosiaalisetkin taidot henkilökohtaisia taitoja.



Toi on jotenkin vaikee, koska mä en tiedä mitä eroo on tavallaan henkilökohtasilla ja sosiaalisilla taidoilla. Eiks sosiaaliset tai henkilökohtaisetkin taidot kuulu sosiaalisiin tai sosiaaliset voi olla henkilökohtasii, en mä tiedä – 33-vuotias haastateltava

Henkilökohtaiset tunnetaidot koettiin liittyvän vahvasti omiin tunteisiin. Taidot jakoutuivat haastateltavilla omien tunteiden havainnointiin sekä niiden käsittelyyn. Monessa haastattelussa tunteiden havainnointi tuotiin esille viitaten erilaisiin tunnetaitoihin, kuten tunteiden tunnistamiseen, tunteiden ymmärtämiseen ja itsereflektioon. Samoin tunteiden käsittely oli esillä monessa haastattelussa, joissa sitä kuvattiin itsesäätelyn ja reagoinnin kaltaisilla tunnetaidoilla. Havainnointi ja käsittely eivät kuitenkaan täydentäneet toisiaan kaikissa haastatelussa, sillä ne mainittiin yhdessä ainoastaan kahdessa haastattelussa.

No paljonhan se vaatii sitä, että sä osaat sanoittaa ne niin ku tunnetilat et sit sitä kautta se tulee et sä pystyt käsittel.. sanottamaan ne, että mi.. mikä se sun tunnetila on ja miksi sä tunnet niin, et se on ehkä se niin ku yhdintaito siinä. Ja totta kai siihen liittyy varmaan sit ne niin ku jälkikäteenki tapahtumat et no, et mitä sä teet sillä tunteella, mitä sä niin ku, nii et sä pystyt ymmärtämään ja hyväksymään sen tunteen nii ne on varmasti ihan hyviä taitoja myös. – 29-vuotias haastateltava

Henkilökohtasiin taitoihin mä yhdistäisin ehkä sen, että miten sä reagoit jonkun toisen tunne.. toisen niin ku esiin tuomaan tunnetilaan ja siihen et mikä sun tunnereaktio siihen on ja miten.. miten sä otat sen henkilön tunnereaktion niin ku huomioon. – 31-vuotias haastateltava

No henkilökohtanen taito tulee (tuntematon sana) varmaa että ymmärtäis hyvin omia tunteitaan ja jotenkin ois tietonen itsestään – 32-vuotias haastateltava

Haastateltavat käsittivät eri tavoin sen, millaiset ominaisuudet liittyvät tunneälykääseen henkilöön. Kahdessa haastattelussa haastateltavat kokivat, ettei tunneäly olisi sidoksissa mihinkään tiettyyn ihmistyyppiin. Toisessa näistä haastateluista haastateltava toi esille pohdinnan tunneällyn yhteydestä yleiseen älykyyteen viitaten siihen, kuinka hänen ymmärryksensä mukaan esimerkiksi autistiset ihmiset saattavat olla monessa asiassa älykkäitä, mutta kärsiä tunneällyn puutteesta ja päinvastoin tunneälykkäät ihmiset saattavat olla vähemmän älykkäitä muuten.

En mä osaa sanoo et onks siihen mitään tiettyä tyyppiä ketkä on tunneälykkäitä, kylhän se on tietynlaista kypsyyttä, niin ku, jotta sulla on tunneälyä. – 33-vuotias haastateltava

En ny tiä sanosko muutenki älykäs, mut kylhän niit kuullu sellastki henkilöist jolla on, mutten erittäin älykkäitä, mutta vaikea sitten hahmottaa tunteita. Taitaa olla et, en mä oo mikään psykologi, mut ehkä autistiset ihmiset voi muutenki olla monessa asioissa fiksuja, mutta ei sit ehkä tunneälykkyys oo parhaimmasta päästä ja ehkä päinvas-toinki, ehkä voi olla hyvä tunneäly ja.. ja lo.. ei sitten hirveen älykäs ihminen. – 32-vuotias haastateltava

Tunneälykkyyden yhteyttä yleiseen älykkyyteen ei muissa haastatteluissa tuotu esille. Eräessä toisessa haastattelussa tunneäly yhdistettiin iän tuomaan kypsyyteen, mutta painotettiin sitä, että vanheneminen ei itsessään tarkoita kypsyyttä. Iän yhteyttä tunneälykkyyteen ei tuotu esille muissa haastatteluissa.

Se, et vanhenee ei tarkoita et välttämät kypsy ihmisenä, et eihän kaikki aikuiset ihmisetkään ole mitenkään tunneälykkäitä et kyl se on varmaan et siihen ottaa niin ku aikaa työstää sitä – 33-vuotias haastateltava

Muiden ihmisten huomiointi ja kyky sopeutua eri sosiaalisiin tilanteisiin koettiin ominaisuuksina tunneälykkäälle ihmiselle. Myös kyky ymmärtää muita ihmisiä koettiin rinnastettavan tunneälykkäeseen ihmisen monen osalta. Eräs haastateltava nosti erikseen esille myös sen, että toisen ymmärtäminen myös tilanteissa, joista itse on eri mieltä, on sekin tunneälykkään henkilön ominaisuus.

Ihmiset jotka ylipäätään on niin ku, ehkä niin ku sinut itsensä kanssa ja sitä kautta myös sitten pystyy ottaa toiset hyvin huomioon ja on niin ku sosiaalisesti taitavia ja ymmärtää ihmisiä ja ihmisluontoo. – 34-vuotias haastateltava

Mut myös semmonen on tunneälykäs ihminen, joka pystyy niin kun puhumaan muiden kanssa muiden tunteista ja pystyy ymmärtämään niitä ja osottamaan niin ku ymmärrystä vaiks sä olisit eri mieltä siitä, nii sun ei tarvii tietenkään mukautuu siihen et oi että mä tunnen myös näin, mutta enemmän se et sä pystyt niin ku hyväksymään sen että ihminen tuntee erilaisia tunteita ja jokainen on niin ku oikeutettu omiin tunteisiinsa. – 29-vuotias haastateltava

## 6.2 Tunneällyn merkitys työelämässä

Haastattelun toisessa teemassa tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, minkälaisena haastateltavat kokivat tunneällyn merkityksen työelämässä. Aihetta lähdettiin tutkimaan teeman kysymyksillä, jotka kartoittivat aihetta haastateltavien ajatusten sekä henkilökohtaisten kokemusten kautta. Teeman aihealueet on esitelty kuviossa 2.

Kuvio 2. Tunneällyn merkitys työelämässä- teeman aiheet.

Tunneällyn merkitys työelämässä
Tunneällyn merkitys työelämään
Tunneällyn ja tunneällyn puutteen vaikutukset työelämään
Tunneällyn vaikutus organisaatiotasolla
Tunneälykäs johtaja
Tunneällyn esiintyvyys eri asemissa olevilla henkilöillä
Tunneällyn tietoisuuden ja merkityksen lisääminen työelämässä

Kaikki haastateltavat pitivät tunneällyn merkitystä työelämään merkittävänä. Eräs haastateltavista koki sen olevan jopa välttämätöntä. Eräässä toisessa haastattelussa taas koettiin, että tunneäly heijastuu siihen, kuinka menestyy työelämässä.

Mun mielestä se on välttämätöntä. Varsinkin töissä, jotka vaatii ihmisten kanssa olemista. – 34-vuotias haastateltava

Kyl se mun mielest on niin ku pohja sille työyhteisölle, se.. sä.. ja yhteistyölle ja kaikelle, et olit sä yksinyrittäjä tai yrityksessä töissä, niin jollain tavalla sun tunneäly.. tunneälykyys tulee heijastumaan siihen, et miten sä pärjät ja miten sä menestyt – 31-vuotias haastateltava

Haastattelujen myötä kävi myös ilmi, että tunneällyn merkitys on korostunut työelämässä. Uupumiskulttuuri ja työntekijän huomioiminen ihmisenä ovat osaltaan vaikuttaneet tunneällyn asemaan työelämässä. Myös työnantajaan ja työnantajakuvaan tunneälyllä koettiin olevan merkittävä vaikutus. Eräs haastateltava nosti esille, että on kokenut sellaisen työpaikan aina hyväksi, missä on selkeästi kokenut, että häntä ymmärretään. Toisessa haastattelussa toinen haastateltava koki, että työnantajan tunneäly on muodostunut jo jossain määrin vaatimukseksi ja kriteeriksi työntekijöiden keskuudessa työmarkkinoilla:

Siit on tullu ehkä enemmän semmonen vaatimus myös siitä tunneällystä ja tunneälyllä ehkä johtamisesta ja, ja niist taidoista et moni talentti voi tavallaan valita sen et missä ne on jo töissä, jos sä olet tarpeeks hyvä, niin sä voit valita kenellä sä oot töissä. Nii sillon, ei jengi enää halua mennä paikkaan, mikä pakottaa sut tiettyyn muottiin ja teiän on pakko käydä toimistolla tai pitää ne henkilökotaiset ongelmat siellä kotona tai, tai vastaavaa. – 33-vuotias haastateltava

Tunneälykkäällä johtajalla oli haastateltavien mielestä iso merkitys työelämässä. Tunneälykyys, tai sen puute, johtajassa nähtiin vaikuttavan työpaikan ryhmädynamiikkaan ja henkilökohtaisiin kanssakäymisiin. Haastatteluissa nousi muun muassa esille se, että kyky nähdä ja kohdella erilaisia ihmisiä yksilöinä liitettiin tunneälykkääseen johtajaan.

Erittäin suuri et jos sulla ei ole tunneälykäs johtaja, niin se todennäköisesti olisi aika kamalaa olla hänen alainen, että se on vain hyvä jos sulla on tunneälykäs johtaja. – 32-vuotias haastateltava

Jos sulla on tunneälykäs johtaja, niin se osaa sit niin ku, suhtautua niihin omiin työntekijöihin silleen yksilönä, et se ei tavallaan yritä pakottaa kaikkii mihinkään samaan malliin, vaan ymmärtää et ihmiset on erilaisia, ihmisten kokemukset on erilaisia, miten ne asiat vaikuttaa siihen ihmiseen, on erilaisia. Miten organisaation sisäiset muutokset vaikuttaa ihmiseen ja, ja niin ku, mimmosii asioita kukakin niin ku

kestää ja pystyy kantamaan ja, ja tavallaan niin ku ottaa, ottaa ihmiset yksilöinä. – 33-vuotias haastateltava

Eräs haastateltava yhdisti tähän lisäksi vielä tunneälykkään johtajan kyvyn luoda ympäristö tunteiden käsittelylle sekä olla etenkin negatiivisten tunteiden kohdalla proaktiivinen ja havaitsemaan ympäristöään etukäteen.

Mut mun mielestä myös hyvä tunnejohtaja tai se merkitys on myös siinä, et sun ei välttämättä tarvis edes sanoo mitään vaan et mun mielestä hyvä tunne.. tunneälykäs johtaja pystyy ehkä myös aistiin ja näkemään ja huomaamaan jos joku niin ku vaivaa. Ja se voi olla tosi vaikeeta koska ihmiset on tosi erilaisia, jotkut osaa peittää, mut esim mä en osaa peittää yhtää nii siinä mielessä totta kai mun mielestä hyvä tunne.. tai hyvä johtaja pystyy myös niin ku nostamaan tota kautta ongelmii. Mut se ei voi olla mikään vaatimus, koska ihmiset on myös tosi erilaisii. – 29-vuotias haastateltava

Yhdessä haastattelussa haastateltava otti kantaa siihen, että tunneäly voisi olla luonnollisesti tapahtuvan reaktion sijaan ennemminkin oikeanlaista suhtautumista tilanteeseen johtajalta.

Mutta siinä taas on sitten se hiuksenhieno raja, että onko se aidosti niin ku tunneälykäs vai onko se position tuoman niin kun tavallaan vastuun takia pakotettu olemaan tunneälykäs tietyissä asioissa. Tai siis niin ku et, tekeekö hän sen niin ku hyvyyttään vai tekeekö hän sen niin ku sen takia et hän tietää et hänen täytyy tehdä se ja olla. – 31-vuotias haastateltava

Kysyttäessä jatkokysymyksenä, että voiko tunneälyä osoittaa ilman, että se tulisi luonnostaan, haastateltava täydensi asiaa sanomalla, että hänen mielestään voi:

Kyl mä koen, et sitä pystyy. Et tavallaan kylhän sulla pitää olla se luontainen draivi siihen tai se mahdollisuus, mutta sitten se että jos sul on paras kaveri alaisena ja sit sul on se ihminen alaisena ketä sä vihaat, jos molemmilta kuolee koira samana päivänä, nii sun parasta kaveria sun on helpompi lohduttaa ja olla siinä tavallaan läsnä. Mutta koska sä, et sä oot.. ne on sulle samassa asemassa työn.. työminänä, niin sun täytyy myös kyetä siihen samaan rektioon, ainak..

tai niin ku saman tyyliseen reaktioon ja ymmärrykseen myös sit siinä toisen kohdalla. – 31-vuotias haastateltava

Muissa haastatteluissa tunneällyn esiintymistä ei yhdistetty opittuihin käyttäytymismalleihin. Samaan aikaan on kuitenkin myös todettava, ettei tunneälyä erikseen myöskään yhdistetty luonnolliseksi ilmiöksi. Haastattelun luonne ja kysymykset kuitenkin vaikuttivat osaltaan siihen, että tunneäly tuotiin esille haastatuissa luonnollisena ilmiönä. Tätä ei lähdetty haastateltavien osalta kyseenalais-tamaan, jonka vuoksi voidaan tulkita, että yleisin käsitys oli pitää tunneälyä luonnollisena ilmiönä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he tunneällyn esiintyvän eri tavoin eri asemissa olevilla henkilöillä, liitettiin tunneäly korkeammassa asemassa oleviin henkilöihin voimakkaammin.

Se on varmasti kyllä menee niin, että mitä ylemmäs menee nii sitä paremmin on tunneälyä. – 32-vuotias haastateltava

Tietyllä tapaa joo koska mitä korkeammassa asemassa sä oot, niin sitä suurempi velvotella sulla on tavallaan niin ku olla.. olla toisen tukena nykynormien mukaan – 31-vuotias haastateltava

Haastatteluista nousi esille, että tunneällyn koettiin näyttäytyvän eri lailla kollegoiden välillä, kuin yrityksen edustajien kanssa. Kollegoiden kanssa omista tunteista puhuminen koettiin pehmeämpänä ja empaattisena kanssakäymisenä, kun taas yrityksen edustajien kanssa kanssakäymisten luonne oli suoraviivaisempi ja enemmän ratkaisukeskeinen.

Se on nii eri asia että mun on paljon helpompi kollegana silleen voitella jonkun kaa sellasta ilman että se niin ku.. koska mä en niin ku vastaa sen yrityksen, et mä en oo sen yrityksen edustaja, vaa mä on vaan niin ku kollegana kollega, joka sillee voi voi et vitsi ei ei ei, mut sit jotenki esihenkilöasemas siin tulee vähän sellane että mist.. mitä kannattaa, mitä vähän niin ku voidaan voitella ja mitkä on sellasii

niin ku mitkä oikeesti halutaa ratkasta ettet sä muutu tyytymättömäksi siitä tilanteesta. – 29-vuotias haastateltava

Eräässä haastattelussa haastateltava koki, että asema voi omalta osaltaan määrätä kuinka tunneäly näyttäytyy ihmisessä, mutta tunneäly itsessään on enemmän sidoksissa ihmiseen kuin asemaan.

Väitän et kyl se nyt enemmän on siitä ihmisestä kiinni, että, et.. että mimmonen on, mut toisaalta onhan se myös sitä yrityskulttuuria tai silleen, et kun sä olet esimies, niin joskus täytyy tehdä vaikeita valintoja ja kun sä olet sen yrityksen työntekijä, niin sähän teet niitä sen yrityksen näkökulmasta, et sen yksilön tai kenenkään niin ku tunteiden tähden tai muuta. Eli sillonhan sä niin ku, hyväkin ihminen voi joutuu tavallaan sen valinnan eteen, et niin ku, et mitä tehdään ja.. ja sillon se niin ku ei ole tunneällyn kannalta välttämättä mukavaa. – 33-vuotias haastateltava

Tunneällyn esiintyvyys rinnastettiin eri lailla myös eri työaloihin ja ammatteihin. Tunneällyn ajateltiin olevan suuremmassa roolissa sosiaalisissa työympäristöissä, kuin niissä, joissa työnkuva oli itsenäisempää ja sosiaaliset kanssakäymiset vähäisempiä.

No varmasti jos on jotain niin ku, en mä tiä jotain asiantuntijoita, jotka ei johda ihmisiä, jotka johtaa asioita, nii ehkä he ei tarvii niin paljon tietyl tavalla käyttää niitä kykyjä. Ja varmasti ammattiryhmät, eri ammattiryhmät sillai niin ku, et vaikka joku hoitaja tarvii enemmän tunneälyä, kun vaikka joku, en nyt osaa välttämättä sanoo, joku tutkija jossain tutkii jotain fyysiikkaa yksinään – 34-vuotias haastateltava

Organisaatiotasolla tunneällyn nähtiin vaikuttavan yritysten toimintaan ihmisten kautta. Se kuinka ihmiset työpaikalla osattiin huomioida kommunikoinnin, ilmapiiirin luomisen, päätöksenteon ja kulttuurin myötä, nousivat esille asioina, joita haastateltavat yhdistivät yritysten toimintaan ja suorituskykyyn. Haastattelujen myötä kävi ilmi, että ihmisten huomiointi yrityksen arjessa ja toiminnassa koettiin vaikuttavan positiivisesti yritykseen ja työyhteisöön.

No vaikka niin ku työntekijöiden ylipäättään se et työntekijät on niin kun sitoutuneita..ja, et.. et niin ku työpaikka on hyvä tai et siel viihtyy

ihmiset, niin mun mielest se on aika tärkeä sille yrityksen niin kuin menestymisen kannalta tai niin kuin aika oleellinen, koska työvoima on se yleensä se mikä pyörittää. – 34-vuotias haastateltava

Ihmisten huomiointiin liittyi haastatteluissa olennaisena osana se, että organisaatio voitiin kokea sellaiseksi ympäristöksi, jossa tunteita voitiin käsitellä ja tuoda esille.

Se että jos yritys tarjoaa organisaation niin kuin ympäristön missä on turvallista puhua omista tunteistaan, on turvallista tavallaan käsitellä niitä vaikka vaikeuksia tai haasteita tai pelkoja tai stressiä, ahdistusta, mitä ikinä onkaa ja myös toki niitä iloisia tunteita, niin silloinhan se vie varmasti sitä työyhteisöä eteenpäin ja organisaatiossa se niin kuin näkyy siinä että työyhteisö saattaa olla paljon avoimempi, turvallisempi, se niin kuin turva on siellä ja sellainen turvaverkko ja vastavaa – 29-vuotias haastateltava

Tunneälyllä tiedostettiin olevan vaikutuksia organisaatioon työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteen lisäksi myös organisaation sisällä eri osastojen välillä. Tunneälyn puutteella koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia niin osastojen välillä kuin myös osaston sisällä. Tällä nähtiin olevan lopulta vaikutusta koko organisaation toimintaan.

Otetaan nyt vaikka et markkinointi ja myynnin pitäisi kommunikoida keskenään, mut markkinoinnissa siinä on henkilö, jolla ei oo tunnelyä ollenkaan. Se saattaa olla sukset ristissä todella herkästi organisaation muiden osien kanssa, jolloin se heijastuu sitten alaspäin heti siinä omassa siinä et sit myös markkinointi niin kuin kokonaisuudessaan jää.. jää niin sanotusti jalkoihin. – 31-vuotias haastateltava

Tunneälyllä ja tunneälyn puutteella koettiin olevan monia eri vaikutuksia työelämään. Yleisin käsitys oli, että tunneälyn läsnäololla oli positiivinen merkitys työympäristöön ja henkilöstöön, kun taas tunneälyn puute koettiin vaikuttavan negatiivisesti. Esimiehen kyky osoittaa tunneälykkyyttä alaisiaan kohtaan koettiin merkittäväksi tekijäksi, jolla nähtiin olevan vaikutuksia työntekijöiden tunteuksiin.

Se mikä mun kokemus aiheesta on, että se on todella paljon siitä, niin kuin kaikki viihtyvyys työpaikalla ja muutenkin, niin sehän on aika suoraan siitä sun esimiehestä kiinni, et miten hän niin kuin implementoi



asioita et, et oli se yrityskulttuuri mikä vaan tai yleinen kulttuuri mikä vaan, niin tavallaan se esimies voi kuitenkin muuttaa sen sun kohdalla, joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. – 33-vuotias haastateltava

No ehkä eniten se näkyy siinä että jos joku on vaikeeta, niin, tai ei.. ei vaikeeta siis niin ku työtehtävänä, vaan siis ylipäätään se että on, joku on raskasta, joku on vähän ärsyttänyt, huolestuttaa, mietityttää, nii ehkä se kulminoituu erityisesti niihin negatiivisiin tunteisiin, et se niiden käsittely vaikka esihenkilön kans useimmiten on helpottanu mun olo tosi paljon. – 29-vuotias haastateltava

Tunneällyn puutteella nähtiin olevan vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja yleiseen tunnelmaan työntekijöiden keskuudessa. Haastateltavat kokivat, että mikäli henkilöstöä kohdeltiin pelkkänä työvoimana, eikä työntekijään ihmisenä kiinnitetty erityistä huomiota, johti se osaltaan tyytymättömyyteen ja vaikeutti työhön sitoutumiseen.

Sillee että tietyllä tavalla ihmisiä kohdellaan vaan lukuina ja ei niin ku ihmisyyksilöinä niin se aiheuttaa myös ehkä tyytymättömyyttä ja selkeästi jotenkin, ei ihmiset välttämättä oo niin sitoutuneita sit siihen työhön. – 34-vuotias haastateltava

Jos et sä koe et sä tuut kuunnelluks sun töissä ja muutenki et sä oot vaan rividuunari täysin ja käytännös kukaan ei tiedä kuka sä oot, sä vaan meet töihin, teet hommas, lähet pois, niin miks sä investoisit siihen firmaan enemmän, kun mitä sun on pakko? – 31-vuotias haastateltava

Haastattelussa käsiteltiin tunneälyä negatiivisten ja positiivisten tunteiden kautta, joiden avulla ja joihin viitaten, haastateltavat muodostivat vastauksiaan haastattelukysymyksiin. Haastattelussa tiedostettiin positiivisten ja negatiivisten tunteiden ero niiden luonteissa sekä ymmärrettiin niiden erovaisuus niiden käsittelyssä. Paljoa ei kuitenkaan otettu kantaa siihen, kuinka niiden vastaanotto eroaa toisistaan ja mitkä asiat siihen vaikuttaisivat. Eräs haastateltava otti tähän kuitenkin kantaa nostamalla esille mielipiteensä siitä, että positiivisten tunteiden vastaanotto on helpompaa kuin negatiivisten.

Positiiviseen on helpompi niin kun mennä mukaan siin mielessä et mä uskon että positiiviseen reaktioon saa helpommin sellasta vähän niin kun ymmärrystä ja sellasta ”jee jee kivaa”, mut sitte taas negatiiv-

viseen voi olla niin ku vaa erilainen se suhtautuminen koska negatiivisia tunteita on paljon vaikeempi käsitellä kun niit positiivisia. – 29-vuotias haastateltava

Haastatteluissa nousi myös esille, että tunneäly ja tunteiden ymmärtäminen nähtiin asioina, joilla voitiin vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja joiden avulla voitiin valita oikea lähestymistapa kuhunkin tilanteeseen.

Oha se nyt heti et sä näät et jos joku on huonolla päällä tai surullinen tai hyvällä päällä ja tietää ehkä vähän minkä tyyppine ihminen on ja.. ja niin, et jos tulee joku tietty reaktio ihmiseltä jos puhuu tietyistä asioista vaikka, niin tietää että ei puhu niistä enää ja tän tyyppisiä asioita. Että kylhän se vaan on hyvä jos sä pystyt analysoimaan vaikka työntekijöiden tai asiakkaiden tunteita ja pystyt muokkaamaan omaa käytöstäs sen mukaa. – 32-vuotias haastateltava

Haastateltavilta kysyttiin myös tulisiko heidän mielestään tunneällyn tietoisuutta ja merkitystä tuoda enemmän esille työelämässä. Kaikkien haastattelijoiden mielestä tunneäly tulisi ottaa ainakin jollain tapaa esille työelämässä. Haastateltavien kesken oli kuitenkin eri näkemyksiä siitä missä tilanteissa tai missä määrin tunneällyn tulisi näyttäytyä.

Must vähän tuntuu, et se riippuu vähän niin ku työpaikasta, et jos se nyt on ihan lasten kengis tai sitä ei oo niin ku olemas ollenkaan, nii varmaan sillon joo. Mut sit mä oon tietenki itse vähän sitä henkilökohtasta mieltä et ei kaikkii, kaikki asiat ei jotenki kuulu sinne työpaikalle, et jotenki tietyl tavalla, en mä tiä, se on vaikee sanoo et mikä siin on se raja, kuinka paljon pitäis tulla sinne ja sehän nyt on vähän henkilöstä kiinni, et kuin herkkä ihminen just on ja, ja miten paljon jotkut asiat vaikuttaa henkilöön ja muuta – 33-vuotias haastateltava

Varmasti joo. Varsinki jos se jotenki liittyy työtehtävään ja ihmisten kans tekemisissä niin tota varmasti on hyvä.. hyvä tuoda esille sitä ja.. ja puhua siitä. – 32-vuotias haastateltava

Haastatteluissa nousi esille tunneällyn sisällyttäminen osaksi työnkuvaa ja sen arvioiminen työntekijöiden keskuudessa.

Kyl siihen pitäis ainaki kiinnittää huomioo et esimerkiks rekryissä ja ylipäätäns niin ku mitä korkeampaan positioon siirretään ihmisiä ni sitä tärkeempi ois että siel jollain tavalla ainaki testattais tai ois huomioitu se tunneälykyys myös. – 31-vuotias haastateltava

Selkeitä keinoja tunneällyn mittaamiseen oli kuitenkin vaikea saada haastateltavilta, sillä tunneällyn mittaaminen koettiin haastavaksi. Eräs haastateltava nosti kuitenkin esille sen, että erilaiset fiktiiviset tilanteet voisivat auttaa omalta osaltaan esihenkilöitä tunneällyn harjoittamisessa ja sitä kautta kehittää tunneälyä.

Ehkä esihenkilöillä se on paljon sellasta ehkä mi.. ongelmanratkasua ja s.. niin ku harjotusskenaarioita et mietitään vaik kuvitteellisii tilanteita tai ihan olemasolevii tilanteita joidenki ka.. jonku kanssa, vaikka HR:n et miten täs niin ku toimitaan ja mikä on hyvä, että esihenkilö sais myös sellasta niin ku käytännön sparrausta tollasiin tilanteisiin et sit se pystyis niin kun lähtee harjottelemaan niitä. – 29-vuotias haastateltava

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämä luku käsittelee tulosten kautta tekijälle muodostuneita johtopäätöksiä työn tutkimuksesta sekä tarkastelee ja arvioi tutkimusta sen luotettavuuden kannalta. Lopuksi luku käsittelee ja arvioi vielä tekijän prosessinaikaista omaa oppimista.

### 7.1 Johtopäätökset

Laadullinen haastattelututkimus, joka tätä työtä varten valittiin ja suoritettiin, sisälsi pienen otannan, minkä vuoksi siitä ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä. Haastateltavien ikäjakauma oli myös suhteellisen kapea, sillä haastateltavat olivat iältään 29–34-vuotiaita. Tämä on voinut johtaa siihen, että tietynlaiset vastaukset ovat toistuneet haastatteluissa. Asia on toki tutkimuskohteen kannalta hieman ristiriitaista, sillä työ tutki yhtä tiettyä sukupolvea. Kuitenkin Y-sukupolven ikähaitaria, joka esimerkiksi Järvensivun mukaan on 1977–1997 välillä syntyneet (Järvensivu ym. 2014, 35), olisi voitu hyödyntää laajemmin tässä tutkimuksessa.

Haastatteluissa nousi esille, että tunneälyä lähdettiin ensisijaisesti yhdistämään ympäristöön ja toisiin ihmisiin, eikä niinkään omiin tunteisiin. Tunneäly nähtiin

enimmäkseen sosiaalisena ilmiönä, johon liittyen kyky ymmärtää muita oli keskeinen tunnetaito ja se tuli esille useammassa haastattelussa. Golemanin mukaan tämä taito kuuluu empatian alle ja hyvät kuuntelutaidot ovat muun muassa ominaisia ihmisille, joilta tämä taito löytyy. (Goleman 1998, 164.) Tämä toimii vahvistuksena sille, että sosiaalisissa tunnetaidoissa haastateltavat yhdistivät etenkin kuuntelun yhdeksi tällaiseksi taidoksi.

Henkilökohtaiset tunnetaidot nähtiin useimpien haastateltavien kesken liittyvän omiin henkilökohtaisiin tunteisiin, mutta niiden näkyminen konkreettisesti sai erilaisia vastauksia. Osa liitti henkilökohtaiset tunnetaidot tunteiden havainnointiin ja osa taas niiden reagointiin. Molemmat ovat Golemanin mukaan henkilökohtaisiin tunnetaitoihin luettavia taitoja itsetuntemuksen ja itsehallinnan kautta. (Goleman 1998, 43.)

Haastattelujen perusteella tunneälyä ei yhdistetty mihinkään tietynlaiseen ennalta määrättyyn ihmistyyppiin. Tunneälykkään henkilön koettiin omaavan taitoja kuten muiden huomiointi, eri tilanteisiin sopeutuminen ja muiden ymmärtäminen. Yhdessä haastattelussa pohdittiin tunneälykkyyden yhteyttä yleiseen älykkyyteen, mutta muutoin tunneälykkyyttä ei verrattu tai yhdistetty haastatteluissa yleiseen älykkyyteen. Haastatteluissa haastateltavat eivät myöskään yhdistäneet tunneälykkääseen henkilöön tiettyä ikää, sukupuolta tai kulttuuria, joka osoittaa, että tunneäly yhdistettiin enemmän henkilön ominaisuuksiin ja taitoihin.

Tunneällyn merkitys työelämään koettiin merkittäväksi tekijäksi, jonka läsnäolo koettiin positiivisena asiana työympäristöön ja henkilöstöön. Tunneällyn puutteen sen sijaan nähtiin vaikuttavan negatiivisesti esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja tunnelmaan. Tunneällyllä koettiin olevan haastateltavien mielestä vaikutusta myös työnantajakuvaan. Haastateltavat kuuluivat melko samanlaiseen ikäluokkaan, mutta heillä oli kuitenkin erilaisia työuria takanaan eri aloilla, joka kielii siitä, että tunneällyn merkityksellä on laajempi merkitys koko työelämässä, alasta tai työnkuvasta riippumatta.

Tunneäly nähtiin kuitenkin näyttäytyvän eri lailla työelämän sisällä. Kollegoiden kanssa sen koettiin olevan enemmän asia, joka rinnastettiin empatiaan, kun taas työnantajan kanssa se liitettiin enemmänkin ratkaisukeskeisyyteen. Haastattelujen myötä kävi myös ilmi, että tunneälyä odotettiin enemmän korkeammassa asemassa olevilta henkilöiltä. Tällä on johtajia ajatellen Golemanin mukaan erityisen tärkeä rooli, koska heidän tehtävänä on saada muut työskentelemään tehokkaammin. (Goleman 1998, 48.) Se onkin suoraan liitettävissä siihen, että haastateltavien mielestä tunneälykkäällä johtajalla on iso merkitys, jonka nähtiin vaikuttavan ryhmädynamiikkaan ja kanssakäymisiin.

Tunneälyn nähtiin vaikuttavan työelämässä myös organisaatiotasolla. Sen nähtiin näyttäytyvän organisaatioissa ihmisten huomioinnin ja kohtelun kautta ja tähän nähtiin erityisesti vaikuttavan sellaiseksi koettu työympäristö, jossa voidaan käsitellä tunteita tuoda esille tunteita. Tämän asian nosto erikseen ei sinänsä ihmetytä, sillä Golemanin mukaan työntekijöiden keskuudessa vallitseva tunneilmasto on yksi yrityksen tilan mittari, joka jää hyvin usein huomiotta. (Goleman 1998, 329.) Tunneälyn merkitys organisaatiotasolla ei haastatteluissa rajoittunut vain työntekijöiden välille tai työntekijöiden ja työnantajan välille, vaan sillä nähtiin olevan vaikutuksia myös osastojen välillä, minkä nähtiin vaikuttavan lopulta yrityksen suoritukseen.

Haastateltavat olivat laajalti sitä mieltä, että tunneälyä tulisi ainakin jollain tapaa ottaa enemmän huomioon työelämässä, vaikka sen mittaamista käytännössä onkin vaikea toteuttaa, koska kyseessä on ilmiö, jota on määrällisten keinojen, kuten kyselylomakkeiden avulla, vaikea arvioida. Haastattelujen myötä nousi ilmi esimerkiksi se, että tunneälykyys olisi hyvä sisällyttää jollain tavoin mukaan jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheisiin.

Vaikka tämän laadullisen haastattelututkimuksen pohjalta ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä, antaa se kuitenkin käsityksen siitä, että tunneälyllä on tärkeä ja merkittävä rooli työelämässä Y-sukupolven silmissä. Tunneäly nähdään haas-

tattelujen perusteella yhtenä merkittävänä osana työelämää, jolla on suoria vaikutuksia niin yksittäisten työntekijöiden keskuudessa, kuin organisaation toiminnassa yleisestikin.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuspohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka koostui viidestä puolistrukturoituneesta yksilöhaastattelusta. Tutkimuksen tulosten lisäksi on erittäin tärkeää, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Tätä varten voidaan käyttää eri tapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi kahden arvioijan päätyessä samaan tulokseen tai samojen tulosten esiintyessä, kun samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla. Toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin, on validius, joka kertoo, kuinka mittari tai tutkimusmenetelmä onnistuu mittaamaan juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Se mitä tutkija itse kuvittelee tutkivansa, ei välttämättä osoittaudu aina olemaan se todellisuus, mitä mittarit ja menetelmät vastaavat. Esimerkkinä vaikkapa tilanne, jossa saadaan kyselylomakkeiden kautta kysymyksiin vastaukset, mutta kysymykset on saatettu käsittää aivan eri lailla, kuin mitä tutkija on itse ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee yhteensopivuutta kuvauksen, siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen välillä ja synnyttää kysymyksen siitä, että sopiiko selitys kuvaukseen eli toisin sanoen onko selitys luotettava. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikkine vaiheineen kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Olosuhteet aineiston tuottamiselle tulisi tuoda esille selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Kaikki haastateltavat tunsivat haastattelijan jo entuudestaan, joka tarkoitti, että luottamus haastattelijan ja haastateltavien välillä oli jo olemassa. Tämä myös tarkoitti, että haastattelujen luonne ja ilmapiiri oli vapautunut ja rento. Se johti

puolestaan siihen, että haastateltavien oli helpompi vastata heille esitettyihin kysymyksiin suoraan sen mukaisesti mitä he sillä hetkellä ajattelivat ilman sen suurempaa miettimistä miltä heidän vastauksensa tulisivat kuulostamaan. Heidän ei siis tarvinnut olosuhteiden myötä analysoida liikaa tulevaa vastaustansa ennen itse vastauksen antamista. Koska haastattelija tunsikin haastateltavat entuudestaan, mahdollisti se myös sen, että haastateltavat eivät kokeneet ongelmia avautua omista henkilökohtaisista asioistaan ja kokemuksistaan työelämässä. Tämä myös puhuu omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuuden puolesta.

Jokainen haastattelu suoritettiin ympäristössä, jossa oli läsnä ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Haastattelu ympäristön lähiympäristössä ei myöskään ollut liikennettä tai melua, joka olisi voinut olla potentiaalinen häiriötekijä haastatteluille. Haastatteluihin kului aikaa keskimäärin 20 minuuttia 22 sekuntia per haastattelu. Haastatteluihin oli alun perin varattu aikaa 30–60 minuuttia, joka mainittiin haastateltaville ennen haastattelua lähetetyn haastattelukutsun yhteydessä. Arvioitu kesto osoittautui lopulta kuitenkin pidemmäksi, kuin mitä haastattelut todellisuudessa kestivät, mutta se osoittaa sen, että haastateltavat olivat kuitenkin varautuneet ajallisesti pidempiin haastatteluihin. Haastateltaville ei myöskään ennen haastattelua, tai sen aikana paljastettu haastattelukysymysten lukumäärää, joka olisi voinut omalta osaltaan vaikuttaa vastausten laatuun tai pituuteen, mikäli esimerkiksi olisi koettu ennen haastattelua, että kysymyksiä tulee olemaan paljon ja aikaa rajatusti. Vasta-argumenttina voidaan kuitenkin myös pohtia, että olisiko juuri epä tieto kysymysten lukumäärästä voinut myös vaikuttaa vastausten laatuun ja pituuteen samoista edellä mainituista syistä. Tällaista kuvaa ei kuitenkaan tutkijalle muodostunut yhdenkään vastauksen kohdalla haastatteluissa.

Haastattelijan rooli haastatteluissa oli jo jossain määrin ennalta määrätty, varsinkin ilmapiirin suhteen, koska haastattelija tunsikin haastateltavat entuudestaan. Haastattelujen aikana pyrin kuitenkin pitämään enemmän etäisyyttä perinteisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä haastateltavien kanssa ja muodostamaan olemuksellani selkeän asetelman ammattimaisesta haastattelutilanteesta.

Halusin että haastateltavat kokevat tilanteen rentona, jossa he voivat olla omana itsenään, mutta kuitenkin niin, että he ymmärtävät tilanteen merkityksen ja päämäärän. Tätä varten kertosin aina ennen haastattelua vielä, että mistä haastattelussa on kyse ja mitä sillä oli tarkoitus saavuttaa.

Haastattelujen aikana annoin haastateltaville tarpeeksi aikaa vastata kysymyksiin ja välttelin keskeytyksiä. Pyrin myös esittämään kysymykset mahdollisimman selkeästi ja tarvittaessa selkeytin mitä hain takaa kysymyksilläni. Vastauksen aikana otin haastateltavat huomioon reagoimalla elekielelläni esimerkiksi katsomalla silmiin ja nyökkäämällä ymmärryksen merkiksi. Verbaalisesti en reagoinut paljoa, koska en halunnut keskeyttää haastateltavien vastauksia. Pyrin muutenkin olemaan mahdollisimman vähäsanainen kysymysten ulkopuolella, sillä pyrin sillä tavoin luomaan asetelman ja mielikuvan haastattelutilanteesta, jossa tarkastelun kohteena oli nimenomaan haastateltavan vastauksen kautta tuoma asiasisältö ja jossa haastateltavien vastaukset olivat täysin keskiössä.

### 7.3 Oman oppimisen arviointi

Aloitin tekemään opinnäytetyötäni syksyllä 2022 ensimmäisen opinnäytetyöseminaarini jälkeen, joka järjestettiin syyskuussa 2022. Ennen tätä olin osallistunut huhtikuussa 2022 opinnäytetyöinfoon, jossa kerrottiin opinnäytetyöprosessista ja muista käytännön asioista, jotka liittyivät opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön aihetta oli alussa vaikea valita ja jouduinkin pohtimaan useamman viikon, että minkälaista opinnäytetyötä haluaisin lähteä työstämään. Päädyin valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi tunneällyn ja sen tutkimiseen. Tunteet ja tunneäly olivat aina olleet itseäni kiinnostavia mielenkiinnon kohteita, mutta en kovinkaan usein ollut ensisijaisesti yhdistänyt niitä työelämään tai lähtenyt miettimään niitä ammatillisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön kautta tähän aukesi kuitenkin oiva mahdollisuus ja koin että olin löytänyt sopivan aiheen työleni, joka voisi aidosti kiinnostaa ja motivoida minua.



Ensimmäisen opinnäytetyösuunnitelmani oli tarkoitus tutkia tunneälyä esimies-työssä. Huomasin kuitenkin jo melko pian, että tämän kaltaisia opinnäytetöitä oli muitakin, joten halusin miettiä uudelleen kohderyhmääni. Päätin että esimiesten sijaan tutkisinkin työntekijöitä, jotka eivät ole esimiesasemassa, ja tunneälyä heidän kauttaan. Tämä kuitenkin osoittautui opinnäytetyöhajaukseni myötä ai-  
van liian laajaksi aihealueeksi, jota oli lähdettävä kaventamaan. Lopuksi pää-  
dyin rajaamaan työni sukupolveen ja tutkimaan tunneälyä tietyn sukupolven  
kautta. Valitsin kohteekseni Y-sukupolven eli milleniaalit, sillä koin että tämän  
sukupolven edustajille on ehtinyt jo kertyä hyvä määrä työkokemusta, mutta  
joilla on myös paljon työvuosia edessään, mikä tekisi heistä tutkimuksen kan-  
nalta mielenkiintoisen kohderyhmän. Lisäksi kuulun myös itse samaan Y-suku-  
polveen, joten koin mielenkiintoisena myös tutkia sitä ovatko esimerkiksi omat  
ajatukseni linjassa muiden saman sukupolven edustajien kanssa.

Olin jo ennen opinnäytetyötäni tutustunut tunneälyyn, ainakin pääpiirteittäin, ja  
saanut siitä tietynlaisen kuvan ja käsityksen. Opinnäytetyöprosessin myötä on-  
nistuin kuitenkin paremmin aiheeseen syventymällä kasvattamaan tietämystäni  
tunneälystä huomattavasti. Opin ymmärtämään paremmin tunneälyn merkityk-  
sestä ja vaikutuksesta, etenkin työelämässä. Tunneälyn lisäksi opin myös  
omasta sukupolvestani ja työelämän sukupolvista ylipäätään, joista ennen opin-  
näytetyötäni minulla oli ollut melko vaatimaton tietämys. Työsukupolvista luke-  
minen ja niihin tutustuminen kirjallisuuden myötä avarsivat tietämystäni ja aut-  
toivat ymmärtämään mitkä asiat määrittelevät eri työsukupolvia ja että mistä  
eroavaisuuden niiden välillä johtuvat.

Työsukupolvien lisäksi tutustuin luonnollisesti myös tunneälyn kirjallisuuteen hy-  
vin paljon. Hyödynsin Metropolian kirjastoa, jonka kautta pääsin käsiksi moniin  
kirjallisuuden teoksiin, joita on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä. Näiden li-  
säksi hyödynsin työssäni myös Metropolian tarjoamia sähköisiä verkkotietokan-  
toja, joista etsin sisältöjä työni tietoperustaa varten.

Opinnäytetyöni tietoperusta alkoi olla helmikuun 2023 aikana viimeistelyä vaille  
valmis, jonka jälkeen aloin valmistelemaan itseäni haastatteluja varten. En ollut

ennen tätä työtä koskaan tehnyt tutkimushaastatteluja, mutta odotin haastatteluja kuitenkin innolla ja mielenkiinnolla hermoilun ja jännityksen sijaan. Oikeanlaisten kysymysten keksiminen osoittautui vaikeimmaksi osaksi haastattelujen kannalta. Halusin käsitellä tunneälyä laajasti eri näkökulmista ja eri tilanteista mietittynä, mutta kuitenkin niin että fokus säilyisi aina jokaisen kysymyksen kohdalla siinä teemassa, jonka alle kysymys kuului. Tämä vaati kysymysten miettimistä uudelleen useampaan kertaan ja niiden korvaamista uusilla, paremmilla kysymyksillä. Lisäksi oli koko ajan pidettävä mielessä, että kysymykset tuli muotoilla siten, että niiden avulla saisi mahdollisimman laajat ja monipuoliset vastaukset ja että ne eivät anna mahdollisuutta vastata lyhyesti ja tyhjentävästi kuten ”kyllä” tai ”ei”.

Samalla kun olin aloittanut haastatteluihin valmistavat työt, aloin myös etsimään potentiaalisia haastateltavia haastatteluihini. Käytin sopivien haastateltavien etsimiseen omia verkostojani ja sain sovittua haastattelut melko nopeasti ja vaivatta otettuani yhteyttä tuleviin haastateltaviini, sillä he kaikki olivat jo entuudestaan tavalla tai toisella tuttuja itselleni. Haastateltavien mielenkiinto aiheetta kohtaan etukäteen sekä heidän laaja antinsa itse haastatteluissa yllättivät minut positiivisesti. Se teki haastattelujen suorittamisesta hyvinkin mielekästä ja mielenkiintoista, joka itsessään myös vaikutti sitten siihen, että haastatteluihin liittyvät jälkityöt, kuten tulosten analysointi, olivat mielenkiintoisia.

Opinnäytetyön haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuun 2023 aikana, jonka jälkeen seurasi tulosten läpikäyminen ja niiden kirjaaminen opinnäytetyöhön. Olin asettanut itselleni tavoitteen valmistua kesäkuussa 2023, joka vaati sen, että opinnäytetyöni olisi oltava valmis huhtikuun 2023 aikana. Pääsin tavoitteeseeni ja palautin valmiiksi kirjoittamani opinnäytetyön tarkastukseen huhtikuussa 2023.

## Lähteet

Aaltio, Iiris 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY, Helsinki.

Crampton, Suzanne M. & Hodge, John W. 2009. Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research* 7 (4), 1-6.  
<https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2272/2320>. Luettu 6.12.2022.

Emmerling, Robert J & Shanwal, Vinod K & Mandal, Manas K & Batista-Foguet, Joan Manuel & Bernhard, Urs & Bhardwaj, Gopa 2007. Emotional Intelligence : Theoretical and Cultural Perspectives. Nova Science Publishers. ProQuest Ebook Central -verkkopalvelu. Luku 1: Emotions and the ability model of emotional intelligence > Background. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=3019496>. Luettu 22.11.2022.

Goleman, Daniel 1998. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, Jaakko. Otava, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Otava, Helsinki. Elibslibrary -verkkopalvelu. Luku 2: Ihmisille parempi työorganisaatio > Tunteet ja järki > Mitä väliä tunteilla on työyhteisössä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789511324393>. Luettu 15.12.2022.

Interview with Daniel Goleman 2009. Development and Learning in Organizations 23 (2). ProQuest -verkkopalvelu. <https://www.proquest.com/docview/2439132299/D3B659ED0F1447C5PQ/33?accountid=11363>. Luettu 23.11.2022.

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä, Sanna 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes, Tampere.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita, Helsinki.

Kehitä itseäsi – saavuta unelmaurasi 2005. Johtajuus lisäarvona. Suom. Pel-tola, Aki. Perhemediat, Helsinki.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena, Jyväskylä.

Myers, Karen K & Sadaghiani, Kamyab 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. Journal of Business and Psychology 25 (2), 225-238. ProQuest - verkkopalvelu.

<https://www.proquest.com/docview/196897414/57A9BC4B61134D19PQ/1?accountid=11363>. Luettu 8.12.2022.

Näpärä, Liisa 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken. Päivitetty 12.4.2017.

<https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>. Luettu 13.4.2023.

Purushothaman, Rajagopalan 2021. Emotional Intelligence. Reaching escape velocity in the digital era. SAGE. ProQuest Ebook Central -verkkopalvelu.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=6500044>. Luettu 23.11.2022.

Rubanovitsch, Mika D. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi, Espoo.

Saarinen, Mikael 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. WSOY, Helsinki.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2007. Perkele! Tunneosaaisen oppikirja esimiehille. Gummerus, Helsinki.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet. Johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2017 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20\)piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)piste:b4). Luettu 15.12.2022.

Spoken 2018. Sisällönanalyysi. Päivitetty 12.12.2018. <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>. Luettu 28.1.2023.

Suhairy, Mohd Shazni & Mohamed, Norliza & Ahmad, Norulhusna & Kaidi, Hazilah Mad & Dziyauddin, Rudzidatul Akmam & Sam, Suriani Mohd 2022. Emotional intelligence impacts on work performance: The case in telecommunication

Malaysia research company. International journal of innovation and technology management 19 (3), World Scientific Publishing Company, EBSCOhost -verkopalvelu. Luku 5 : Discussion. <https://www.worldscientific.com/doi/full/10.1142/S021987702240003X>. Luettu 24.11.2022.

Tietoarkisto. Litterointi. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Luettu 4.2.2023.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO, Helsinki.

## Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa liiketalouden tutkinto-ohjelmassa tradenomiksi ja etsin haastateltavia opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyössäni tutkin Y-sukupolven eli milleniaalien (1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneiden) käsityksiä tunneälystä ja sen merkityksestä työelämässä. Haastattelussa keskitytään tunneällyn merkitykseen nimenomaan Y-sukupolven näkökulmasta ja siksi haastateltaviksi soveltuvat ainoastaan 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneet.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituneina haastatteluina ensisijaisesti kasvotusten, mutta toissijaisena vaihtoehtona haastattelut voidaan suorittaa myös videopuhelun välityksellä Zoom-alustalla. Haastattelut nauhoitetaan Zoom-alustalla. Haastattelujen aineistot tallennetaan haastattelijan henkilökohtaisena kotihakemistona toimivalle Z-verkkolevyille, joka on Metropolian tarjoama tietoturvallinen tallennuspaikka. Haastattelujen jälkeen haastattelijalla on oikeus hävittää nauhoitetut haastatteluaineistot verkkolevyiltä.

Haastatteluihin osallistuvat haastattelijat (minä) sekä haastateltavat ja haastattelut ovat kestoaltaan 30–60 minuuttia. Haastateltavien nimet eivät tule ilmi opinnäytetyössä, eikä haastateltavia voida tunnistaa vastausten perusteella. Haastattelussa haastateltavilta kysytään taustakysymyksiä heidän ikä, koulutustaso ja työkokemus vuosissa, jotka mainitaan myös opinnäytetyössä. Esitän haastattelun aikana myös tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

Tämän sähköpostin liitteenä löydätte vielä tiedotteen tutkimuksesta. Pyydän teitä perehtymään ko. tiedotteeseen sekä vahvistamaan suostumuksenne tutkimukseen osallistumisesta paluuviestinä, mikäli päätätte hyväksyä osallistumispyynnön.

Ystävällisin terveisin  
Denis Fazli

## **Liite 2. Haastattelurunko ja -kysymykset**

### **Taustakysymykset**

1. Mikä on ikäsi?
2. Mikä on koulutustasosi?
3. Montako vuotta sinulla on työkokemusta?

### **Teema 1 – Käsitteet tunneälystä**

4. Kuvaile omin sanoin, miten ymmärrät käsitteen ”tunneäly”?
5. Kuvaile omin sanoin, millaisia henkilöitä pitäisit itse tunneälykkäinä.
6. Tunneälyä käsittelevän kirjallisuuden mukaan tunneäly pitää sisällään henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja. Oletko samaa vai eri mieltä? Jos samaa mieltä, mitä taitoja yhdistäisit henkilökohtaisiin ja mitä sosiaalisiin taitoihin? Jos eri mieltä, miksi?

### **Teema 2 – Tunneällyn merkitys työelämässä**

7. Millainen merkitys tunneälyllä on mielestäsi työelämään?
8. Millaisia vaikutuksia olet kokenut tunneälyllä olevan eri tilanteisiin työelämässä?
9. Millaisia vaikutuksia olet kokenut tunneällyn puutteella olevan eri tilanteisiin työelämässä?
10. Millaisiin asioihin tunneäly voi mielestäsi vaikuttaa organisaatiotasolla työelämässä?
11. Esiintyykö tunneälyä työelämässä mielestäsi eri tavoin eri asemissa olevilla henkilöillä? Jos kyllä, niin kerro millä tavoin.
12. Millainen merkitys tunneälykkäällä johtajalla on mielestäsi työelämässä?
13. Pitäisikö tunneällyn tietoisuutta ja sen merkitystä tuoda enemmän esille työelämässä? Jos ei, miksi? Jos kyllä, niin millä tavoin tätä voitaisiin lähteä mielestäsi toteuttamaan?