

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SALLA RANTALA

Palvelukonsepti tunneälykkyyden kehittämiseen ja tunneilmaston joh- tamiseen

*ROHKEUTTA JOHTAJUUTEEN - ITSEREFLEKTION
TYÖPAJA*

HYVINVOINTIPALVELUIDEN KEHITTÄMISEN JA JOH-
TAMISEN TUTKINTO-OHJELMA

YAMK
2023

TIIVISTELMÄ

Rantala, Salla: Palvelukonsepti tunneälykkyyden kehittämiseen ja tunneilmaston johtamiseen, *Rohkeutta johtajuuteen - Itsereflektion työpaja*
Opinnäytetyö, Ylempi AMK
Hyvinvointipalveluiden kehittäminen ja johtaminen
Marraskuu 2023
Sivumäärä:100

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Hyvää Työtä-Akatemian kanssa. Opinnäytetyössä kehitettiin palvelumuotoilun avulla johtajille ja esihenkilöille suunnattu palvelu tunneälykkyyden ja tunneilmaston johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakaslähtöisesti palvelu, joka laajentaa toimeksiantajan palvelutarjontaa ja liiketoimintaa. Tarkoituksena oli kehittää palvelu, jota hyödyntämällä organisaatiot voivat tarkastella ja edistää oman työyhteisönsä tunneilmastoa.

Menetelmänä hyödynnettiin palvelumuotoilua asiakaslähtöisyyden ja laadukkaan palvelukehittämisen varmistamiseksi. Opinnäytetyö eteni kuuden kehittämistehtävän mukaisesti ja sisälsi useita aineistonkeruumenetelmiä, kuten kyselytutkimuksen, pilotoinnin ja asiantuntijoiden kanssa yhteistyöskentelyn. Jokainen vaihe suunniteltiin, toteutettiin ja analysoitiin palvelumuotoiluprosessiin ja aineistolle sopivalla tavalla. Palvelumuotoiluprosessin alussa tarkasteltiin ilmiötä aikaisempien tutkimusten kautta ja toteutettiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus koko kehittämisprosessin tieteelliseksi perustaksi.

Tuloksena saavutettiin laajempi ymmärrys tunneälykkyyden vaikutuksesta tunneilmaston johtamiseen ja asiakasymmärryksen myötä uusia näkökulmia kehitettävän palvelun merkityksestä sekä kehitystarpeista työelämässä. Näiden tulosten pohjalta luotiin palvelukonsepti, joka keskittyy tunneälykkyyden kehittämiseen ja sen kautta tunneilmaston johtamiseen.

Avainsanat: Tunneilmasto, tunneäly, tunnetaidot, työelämä, kehittäminen, johtaminen, johtajat, esihenkilöt, palvelumuotoilu

Abstract

Rantala, Salla: Service concept for developing emotional intelligence and managing emotional climate, Courage for leadership - Self-reflection workshop
Master's thesis
Master's Degree Programme in Developing and Managing Welfare Services
November 2023
Number of pages:100

This thesis was made in collaboration with Hyvää työtä-Academy. Service design was used as a method to develop a service for executives and managers to improve emotional intelligence and emotional climate management. The objective of the thesis was to use a customer-oriented approach to develop a service, which in turn would also expand the client's (Hyvää työtä-Academy) range of services and business opportunities in general. The purpose was to design a service which enables organisations to examine and enhance the emotional climate of their work community.

Service design was used as a method to ensure customer orientation and high-quality service development. The thesis progressed according to six development tasks and included several data collection methods, such as survey research, piloting and collaboration with experts. Each phase was designed, implemented and analysed in a manner appropriate to the service design process and the material. At the beginning of the service design process, the phenomenon was examined through earlier studies, and a descriptive literature review was carried out as the scientific basis for the whole development process.

As a result, a broader understanding of the impact of emotional intelligence on emotional climate management was achieved, and through increased customer understanding, a clearer perspective of the significance of the service being developed and the developmental needs in working life in general. Based on these results, a service concept was created. At the core of the concept is a focus on developing emotional intelligence and, through it, managing emotional climate.

Keywords: Emotional climate, emotional intelligence, emotional skills, working life, development, leadership, management, leaders, managers, service design

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö käsittelee tunneilmaston merkitystä työelämäkontekstissa palvelumuotoiluprosessin kautta. Opinnäytetyön tekijänä toivon, että opinnäytetyö herättää ajattelemaan ja pohtimaan aihetta omassa (työ)elämässä. Tämän opinnäytetyön aihe on relevantti toimialasta riippumatta jokaisessa työyhteisössä. Tässä aihetta käsitellään yhden yrityksen liiketoiminnan laajentamisen ja palvelukehittämisen näkökulmasta. Toivottavasti tietous ja ymmärrys tunneilmastosta, sen potentiaalista sekä tunteiden merkityksestä työelämässä edistyy sekä tämän opinnäytetyön että muiden tutkimusten, kirjojen ja asiantuntijoiden työn kautta.

Työn tekijänä olen kiitollinen mahdollisuudesta syventyä ja kasvattaa omaa asiantuntijuuttani juuri tämän opinnäytetyön kautta itselleni tärkeästä aiheesta. Kiitos toimeksiantajalle luottamuksesta, yhteistyöstä ja mahdollisuudesta, jonka kautta minulle avautui uusi maailma tunneilmaston äärellä. Kiitos Hanna lukuisista keskusteluista, neuvoista ja kannustuksesta. Kiitokset kuuluvat myös upeille sekä taitaville asiantuntijoille Riitalle ja Jennille, jotka auttoivat palvelun suunnittelussa sekä prosessiin kuuluvan epävarmuuden sietämisessä. Kiitos myös opinnäytetyön lukija, joka olet eksynyt tarkoituksella tai vahingossa aiheen äärelle. Toivotan sinulle antoisia lukuhetkiä sekä mahdollisesti uusia oivalluksia.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	9
2.1 Toimeksiantajan esittely: Hyvää Työtä-Akatemia.....	9
2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	10
2.3 Opinnäytetyön kehittämistehtävät.....	10
3 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET.....	11
3.1 Tunteet työelämässä.....	13
3.2 Tunneälykyys ja tunnetaidot työelämässä.....	14
3.2.1 Itsetuntemus ja itsesäätely.....	16
3.2.2 Motivoituminen ja motivointi.....	17
3.2.3 Empatia ja myötätunto johtamisessa.....	18
3.2.4 Sosiaaliset kyvyt ja vuorovaikutus työyhteisössä.....	20
3.3 Tunneilmasto ja sen johtaminen.....	21
3.3.1 Tunneilmaston muodostuminen.....	22
3.3.2 Tunneilmaston johtaminen.....	22
4 PALVELUMUOTOILUPROSESSI JA MENETELMÄ.....	29
4.1 Kartoita ja kuvaa-vaihe.....	31
4.1.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus palvelumuotoiluprosessissa.....	32
4.1.2 Johtajien ja esihenkilöiden toiminnan ja kyvykkyyksien vaikutukset organisaation tunneilmaston muodostumiseen ja sen johtamiseen.....	34
4.1.3 Tutkimustiedon hyödyntäminen palvelumuotoiluprosessissa.....	39
4.2 Tutki ja kiteytä -vaihe.....	39
4.2.1 Asiakasymmärryksen kasvattaminen ja palvelun merkityksellisyys.....	40
4.2.2 Kyselytutkimuksen vastaukset.....	42
4.2.3 Asiakasymmärryksen yhdistäminen tutkittuun tietoon.....	54
4.3 Ideoi ja kokeile -vaihe.....	55
4.3.1 Palvelun ideointi ja suunnittelu asiantuntijoiden kanssa.....	56
4.3.2 Ideointipajasta palvelun sisältöön ja konseptiin.....	57
4.3.3 Ideointipajoista kohti pilotoitavaa palvelua.....	57
4.4 Testaa ja toteuta -vaihe.....	58
4.4.1 Palvelun pilotointi asiakasyritykselle.....	58
4.4.2 Pilotoidun palvelun ja palvelumuotoiluprosessin tavoitteiden arviointi.....	60
4.4.3 Palvelumuotoiluprosessin arviointi.....	64

4.4.4 Palvelun viimeistely markkinoille yhteistyössä toimeksiantajan kanssa	65
5 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TULOS	66
6 POHDINTA	70
6.1 Pohdintaa eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta	73
6.1.1 Opinnäytetyön eettisyys	74
6.1.2 Opinnäytetyön luotettavuus	75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7.1 Jatkokehittämissuhteet	80
LÄHTEET	81
LIITE 1: TYÖELÄMÄN TUNNEILMASTO JA JOHTAMINEN KYSELYLOMAKE.....	87
LIITE 2: ROHKEUTTA JOHTAJUUTEEN - ITSEREFLEKTION ILTAPÄIVÄ, ESITE.....	95
LIITE 3. TYÖKIRJA.....	96
LIITE 4: PALAUTEKYSELY PALVELUN PILOTOINNISTA.....	97

1 JOHDANTO

Tunteet vaikuttavat työelämässä laajasti yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Tunteiden vaikutukset näkyvät esimerkiksi suoritus- ja ongelmanratkaisukyvyssä, vuorovaikutustilanteissa, päätöksenteossa ja motivaatiossa. (Rantanen ym., 2020.) On havaittu, että työelämässä ollaan valmiita vastaanottamaan tietoa tunteiden vaikutuksista, mutta oleellista on, että tutkittu tieto saadaan helposti lähestyttävään ja hyödynnettävään muotoon. (Hökkä ym., 2020, s. 14.) Yksilöiden tunnekokemusten ja -ilmaisun kautta muodostuu kollektiivisesti havaittava tunneilmasto, joka voimistuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (De Rivera, 1992; Parke & Seo, 2017; Rantanen ym., 2020.)

Toimivan tunneilmaston kehittämiseen kannattaa panostaa työelämässä ja johtamisessa muun muassa seuraavista syistä. Hyvä tunneilmasto kasvattaa tuottavuutta, tulostentekokykyä ja työntekijöiden hyvinvointia. (Rantanen ym., 2020, s. 16.) Hyvä tunneilmasto edistää organisaatiossa tiedon jakamista (Jalili & Salemipour, 2019) ja tiimien tuottavuutta (Pirola-Merlo, 2002). Tunneilmasto on läsnä kaikessa tekemisessä ja tämän tosiasian sivuuttaminen estää ihmisen, tiimin ja organisaation todellisen potentiaalin ilmentymistä (Rantanen ym., 2020, luku 8, luku Lopuksi). Tunneilmasto voidaan nähdä hyödyllisenä viitekehyksenä työyhteisöjen toiminnan ja työntekijöiden tunteiden ymmärtämisessä. (Yurtsever & De Rivera, 2010; Liu ym., 2014.)

Vuosina 2018–2020 toteutetussa Tunto-hankkeessa havaittiin, että tunneilmaston ja tunteet huomioivan johtajuuden kautta organisaatiot pystyivät edistämään muutosten keskellä toimimista, muutosten juurtumista ja työyhteisön hyvinvointia. (Hökkä ym., 2020, s. 14, s. 61–62.) Tunneilmaston tarkoituksellinen muokkaaminen voi edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Parke & Seo, 2017). Johtajat, jotka kehittävät omaa tunneälykkyyttään kykenevät tehokkaampaan ja tuottavampaan vuorovaikutukseen ja sen kautta

kasvattavat mahdollisuuksiaan vaikuttaa ja johtaa kaikissa ihmissuhteissa (Goleman, 2020). Tunneilmaston johtamiseen linkittyvät vahvasti ymmärtäminen tunteiden vaikutuksista työelämässä sekä siitä, millainen merkitys tunnetaidoilla ja tunneilmastolla on organisaatiossa (Rantanen ym., 2020).

Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan myös huomioida Sitran 2023 megatrendeissä esiin nostettu huomio yksilön hyvinvoinnin yhteydestä ympäristön ja yhteisöjen hyvinvoinnin kanssa. (Työ)elämää kuormittaa yhä enemmän erilaiset kriisit, kilpailuyhteiskunta, informaation paljous ja yleisesti elämän monimutkaistuminen. (Dufva & Rekola, 2023.) Tunnistetuissa yhteiskunnallisissa trendeissä on havaittavissa myös johtajuuden uudistumista. Johtajuuden uudistumista vaativat muun muassa työelämän murros, merkityksellisuuden tarpeen lisääntyminen ja työn kuormittavuuden säätely. Näiden vuoksi johtajuuden täytyy pystyä vastaamaan uusien sukupolvien odotuksiin sekä muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Johtajuutta täytyy kehittää yksilö- ja organisaatitasoilla. (Lange & Järvinen, 2019, s. 125.) Näihin haasteisiin on keksittävä toimivia ratkaisuja esimerkiksi uudistamalla johtajuutta ja työyhteisöjen hyvinvointia tukevia elementtejä, johon tämä opinnäytetyö osaltaan pyrkii tunneilmaston näkökulmasta.

Edellä mainitut nostot johtamiseen kohdistuvista uudistumisen vaatimuksista sekä tunteiden vaikutuksista työelämässä tekevät tämän opinnäytetyön aiheesta ajankohtaisen. Opinnäytetyö pyrkii osaltaan vastaamaan tarpeeseen saada olemassa olevaa tunneilmaston johtamiseen liittyvää tutkittua tietoa käytännöllisesti hyödynnettävään ja sovellettavaan muotoon sekä tarjoamaan yhdenlaisen ratkaisun tunneilmaston kehittämiseen.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä toimeksiantajana toimineen Hyvää Työtä-Akatemian ja alan asiantuntijoiden kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää palvelu, jota hyödyntämällä organisaatiot voivat tarkastella ja edistää oman työyhteisönsä tunneilmastoa.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli johtamisen uudistaminen tunneilmaston näkökulmasta kehittämällä johtajille ja esihenkilöille suunnattu palvelu palvelumuotoilun avulla. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin johtajien ja esihenkilöiden toimintaan ja kyvykkyyksiin tunneilmaston johtamisessa sekä sen kehittämisessä. Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän jaettu näkemys siitä, että työelämä kaipaa ihmislähtoisempää johtamista ja tunteiden vaikutusten ymmärtämistä työelämässä. Aiheen valinta muodostui yhteisen mielenkiinnon kautta sekä halusta käsitellä aihetta, joka vaikuttaa yksilö-, yhteisö-, ja organisaatiotasolla sekä kaikilla toimialoilla. Yhteisesti asetettu kriteeri tälle opinnäytetyölle oli, että toteutuksen taustalla täytyy olla vahvaa tutkittua näyttöä.

2.1 Toimeksiantajan esittely: Hyvää Työtä-Akatemia

Hyvää Työtä-Akatemia tuo ihmisymmärrystä ja kehittää luottamusta rakentavaa vuorovaikutusta työelämään ja johtamiseen. Hyvää Työtä-Akatemia tukee yksilöitä ja organisaatiota kehittämään ja vahvistamaan:

- Itsetuntemusta, ihmisymmärrystä ja kehollista syväjohtamisosaamista
- Luottamusta ja turvallisuutta rakentavaa vuorovaikutusta ja positiivista tunneilmastoa
- Ihmisjohtamisen ja valmentavan johtamisen osaamista
- Resilienssiä yksilössä ja työyhteisössä

Valmennukset, koulutukset, konsultoinnit ja työyhteisösovittelu menevät aina pintaa syvemmälle ja tähtäävät pysyvään muutokseen ja kokonaisvaltaisesti hyvään työelämään. Näkökulma on yhtä aikaa sekä yksilössä ja sisäisessä kokemuksessa että työyhteisössä ja sen vuorovaikutuksessa, johtamisosaamisessa ja kulttuurissa. (Kumpulainen, 2023.)

Hyvää Työtä-Akatemia valikoitui opinnäytetyön toimeksiantajaksi yhteisen mielenkiinnon ja jaetun tahtotilan takia. Yhteinen ymmärrys ja samankaltainen ajattelu työelämän kehittämisen tarpeista sekä johtamisen uudistumisesta innoittivat yhteistyöhön. Toimeksiantajan asiantuntijuus, osaaminen ja kokemus auttoivat opinnäytetyön tekijän asiantuntijuuden kehittymistä. Opinnäytetyöhön on saatu osittain rahallista korvausta toimeksiantajalta.

2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää palvelu, jota hyödyntämällä organisaatiot voivat tarkastella ja edistää oman työyhteisönsä tunneilmastoa.

Tavoitteena on kehittää toimeksiantajalle palvelu, joka laajentaa heidän palvelutarjontaansa sekä liiketoimintaa.

2.3 Opinnäytetyön kehittämistehtävät

1. Selvittää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä aikaisempia tutkimuksia tunneilmaston johtamisesta on tehty. Tarkoituksena on syventää työn tekijän ja kohdeorganisaation ymmärrystä tunneilmaston johtamisesta.
2. Kasvattaa asiakasymmärrystietoa sekä luoda ymmärrystä kehitettävän palvelun merkityksellisyydestä.
3. Ideoida mahdollisia palveluvaihtoehtoja yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa.
4. Pilotoida palvelua yhden asiakasyrityksen kanssa ja testata palvelun toimivuutta.
5. Arvioida palvelumuotoiluprosessia ja testattua palvelua.
6. Viimeistellä palvelu markkinoille yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys:

Miten johtajien ja esihenkilöiden toiminta ja kyvykkyydet vaikuttavat organisaation tunneilmaston muodostumiseen ja sen johtamiseen?

3 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön teoreettinen tausta ja työn keskeiset käsitteet. Keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät on kuvattu taulukossa 1. Teoreettisessa taustassa käsitellään ensin tunteiden vaikutusta työelämässä, jonka jälkeen tarkastellaan tunneälykkyyden merkitystä osa-alueittain ja lopuksi keskitymme tunneilmaston johtamiseen. Tässä luvussa käsitellään tunneilmaston johtamisen lisäksi tunneälykkyyttä, koska tunneälykkyyys sisältää niitä taitoja ja kykyjä, jotka ovat eduksi tunneilmaston johtamisessa ja hyvän tunneilmaston muodostumisessa.

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät.

Käsite	Määritelmä	Lähde
Tunne	Objektiivinen biologinen prosessi, joka ohjaa toimintaa ja pyrkii pitämään ihmisen turvassa.	Nummenmaa, 2017
Tunteet	Yksilöllisesti tärkeä kokemus, joka voi muodostua myös sosiaalisesti.	Butler & Cross, 2009
Tunneälykyys (emotional intelligence)	Kykyä havaita tunteita itsessä ja muissa. Motivoitumista ja tunteiden hallintaa tehokkaasti omassa toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.	Goleman, 1998, s. 361
Itsetuntemus (self-awareness)	Tämänhetkinen käsitys omista tunteista ja taidoista sekä todellisuuteen perustuvaa itseluottamusta. Kykyä hyödyntää tunteita omassa toiminnassaan.	Goleman, 2011, s. 28
Itsesäätely (self-regulation)	Omien tunteiden säätely siten, että ne eivät ole haitaksi toiminnalle vaan mahdollisesti edistäisi tavoitteiden saavuttamista.	Goleman, 1998, s. 362
Motivoituminen	Kyky huomioida omat tarpeensa ja tavoitteensa sekä ohjata omaa toimintaansa niitä kohti innostamalla, rohkaisemalla ja kannustamalla kehittymään.	Goleman, 1998, s. 362
Empatia ja myötätunto	Empatia on kykyä nähdä asiat toisen näkökulmasta ja pyrkiä yhteiseen ymmärrykseen. Empatia on tuntemista toisten kanssa, myötätunto tuntemista toista kohtaan. Myötätunto sisältää motivaation toimia toisen hyväksi.	Goleman 1998, s. 362, Singer & Klimecki, 2014
Sosiaaliset kyvyt tunneälykytydessä	Sosiaaliin tilanteisiin liittyvien tunteiden hallinta ja käsittely, verkostojen ja vuorovaikutustilanteiden ymmärtäminen sekä näiden kykyjen hyödyntäminen johtamisen eri tilanteissa.	Goleman, 1998, s. 362
Tunneilmasto (emotional climate)	Tilanteissa ja paikoissa vallitseva objektiivisesti aistittava ilmiö tunteista/tunnelmasta.	De Rivera, 1992
Tunnetoimijuus (emotional agency)	Omien ja muiden tunteiden tiedostaminen, ymmärtäminen ja huomioiminen yhdistettynä tunteisiin vaikuttamiseen organisaation toiminnassa, vuorovaikutuksessa ja käytänteissä.	Hökkä ym., 2020
Psykologinen turvallisuus (psychological safety)	Kollektiivisesti koettu turvallisuus, luottamus ja kunnioitus. Omaan itsenä olemista ja sosiaalisten riskien ottamisen mahdollisuutta ilman pelkoa mm. nöyryytyksestä.	Edmondson, 1999

3.1 Tunteet työelämässä

Käsitteenä *tunne* on monitulkintainen, sillä suomen kielessä sana viittaa fysiologisiin tunnereaktioihin, tuntoaistin toimintaan sekä mielen sisäisiin, tietoihin kokemuksiin ja tuntemuksiin. (Nummenmaa, 2017, s 35.) Tunteiden tarkoitus on ohjata ihmisiä pois kivusta ja kärsimyksestä kohti turvaa ja nautintoa (Elliot ym., 2013; Lang, 1995 viitattu lähteessä Nummenmaa, 2017, s. 35.) Tunteet viestivät jatkuvasti suhdettamme ympäristöön, välittäen informaatiota onko asiat hyvin vai uhkaako jokin hyvinvointiamme. (Salonen, 2017, s.145).

Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme ja eroavat muista mielen toiminnoista siten, että ne koetaan voimakkaasti kehon välityksellä (Nummenmaa 2017, s. 36). Tunteet viestivät tarpeidemme tilasta. Kun tarpeemme ovat tyydyttyneitä, koemme positiivisia tunteita. Jos taas jokin tarpeistamme on tyydyttämätön, tunnemme negatiivisia tunteita. (Salonen, 2017, s. 144–145.) Tunteiden pääasiallinen tehtävä on siis antaa viestejä ympäristöstä ja itsestämme. Tunne muodostuu somaattisen tai ympäristöstä tulevan informaation kautta, jotka ai-
vot prosessoivat ja ohjaavat toimintaan. (Adolphs, 2019.)

Ihmisten automaattisten tunnejärjestelmien lisäksi ihminen muodostaa tietoisia tunnekokemuksia, joiden avulla hän pystyy säätelemään ja vaikuttamaan omiin reaktioihin sekä ymmärtämään omia tarpeitaan (Hietanen ym., 2015; Nummenmaa ym., 2014; Nummenmaa, 2017, s. 36). Tunteiden subjektiivisuuden sekä ihmisten päättelykyvyn ja opittujen tunnekokemusten kautta sama tunne voi ohjata erilaiseen käyttäytymiseen riippuen kontekstista (Adolphs, 2019). Tunnereaktiot viestivät enemmän itsestämme kuin varsinaisesta tapahtumasta (Salonen, 2017, s. 144).

Työelämäkontekstissa tunteita voidaan lähestyä esimerkiksi Butlerin ja Crosin (2009) määritelmän kautta. He yhdistävät useita teorioita integratiiviseksi lähestymistavaksi, jossa tunteet nähdään yksilöllisesti tärkeänä kokemuksena, mutta myös sosiaalisesti muodostuvina kategorioina. Tämän teorian kautta ymmärretään sosiokulttuurisen yhteyden vaikuttavan yksilöiden

tunnekokemuksiin, huomioiden kuitenkin niiden vaihtelevuus sekä tilannekoh-
taisuus. (Hökkä ym., 2020, s. 12.) Rantanen ym. (2020, s. 27) puolestaan sel-
keyttävät tunteet tiedoksi ja energiaksi, joiden tehtävänä on viestiä jotakin ja
säädellä yksilön energiatasoja sekä toimintaa niin, että osaamme reagoida
tunteiden viestiin.

Työelämässä tunteet ovat tutkimustenkin kautta havaittu merkittäväksi voi-
maksi vaikuttaen kaikkeen toimintaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tut-
kimusnäytöstä ja havaitusta merkityksestä huolimatta tunteita saatetaan pitää
työelämään sopimattomina tekijöinä, jotka haittaavat järkevää toimintaa.
(Hökkä ym., 2020 s. 12.) Tähänkin liittyen on kuitenkin tärkeää huomioida, että
työntekijän kokemat tunteet vaikuttavat monella tapaa työntekijän toimintaky-
kyyn ja sitä kautta suoriutumiseen sekä hyvinvointiin. (Rantanen ym., 2020, s.
33.) Työelämässä näkyy positiivisia sekä negatiivisia tunteita, eikä kummasta-
kaan tarvitse pyrkiä eroon. Tunteen tiedostamisen kautta tunteen tuoman
energian voi suunnata tarkoituksenmukaiseen toimintaan. (Vuolle ym., 2016,
s. 128.)

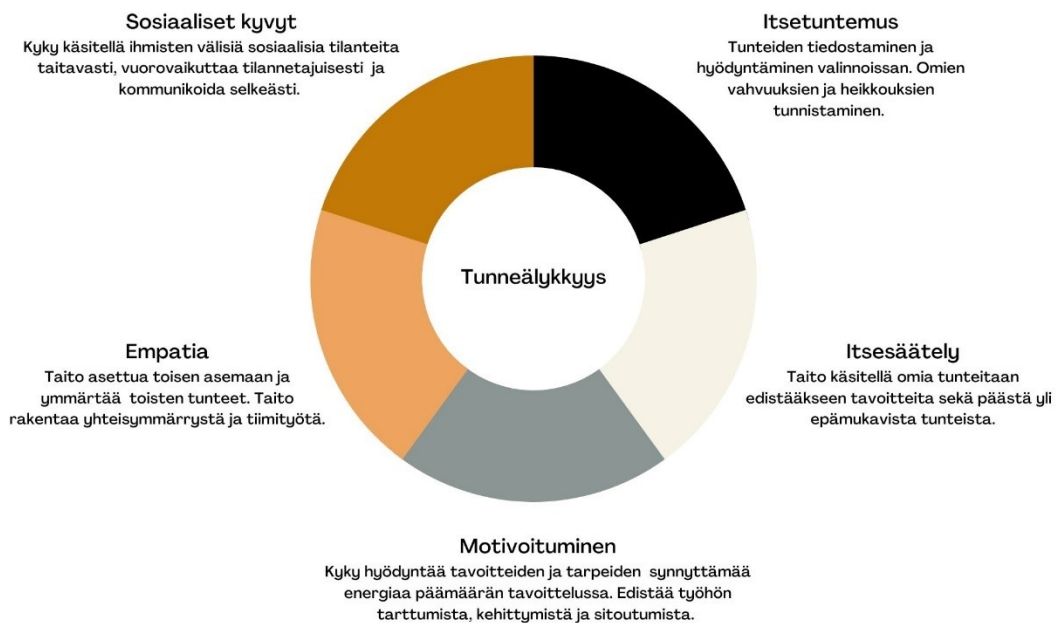
Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tunneilmaston johtamista eri johtamisme-
netelmien kautta. Johtamismenetelmiä on lukuisia ja tässä opinnäytetyössä
tulee esille johtamisen eri menetelmistä muun muassa transformationaalinen
johtaminen, autenttinen johtaminen, positiivinen johtaminen ja palveleva joh-
taminen. Tunneilmaston johtaminen ei itsessään ole varsinainen johtamisme-
netelmä vaan enemmänkin sisällöllinen teema, jota voi edistää erilaisten joh-
tamismenetelmien kautta. Yleisesti kuvaten johtamista pidetään aina ihmisten
välisenä vuorovaikutuksena ja sen tarkoitus on saada asioita aikaan ihmisten
avulla ja heidän kanssaan. ”Työyhteisö ei ole olemassa johtajaa varten, vaan
johtaja on olemassa työyhteisöä varten” (Salonen, 2020, s. 177.)

3.2 Tunneälykyys ja tunnetaidot työelämässä

Tunneälykyys voidaan määrittää kyvykkyudeksi tunnistaa, ymmärtää ja hyö-
dyntää itsestä ja muista tulevaa tunteisiin liittyvää informaatiota (Boyatzis,

2002, s. 125). Tunneäly on oppimisen ja elämäkokemuksen kautta jatkuvasti muotoutuva kokonaisuus. Tunneälyyn sisältyvät tunnetaidot kehittyvät sitä mukaan, kun ihminen oppii motivoimaan itseään, on yhteydessä omiin tunteisiin ja sisäisiin ärsykkeisiin sekä kehittää empaattisuuttaan ja sosiaalisia taitojaan. (Goleman, 1998, s. 20.)

Daniel Goleman (1998, s. 362) on soveltanut tunneälyn teoriasta mallin, joka selittää miten ja miksi tunneälykyys hyödyttää työelämässä. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen tausta rakentuu Golemanin mallin mukaisesti siksi, että mallin sovellettavuus käytännön tasolla vastaa tämän työn tavoitteita (kuvio 1).



Kuvio 1. Tunneälykyys (Mukaillen Goleman, 1998, s. 362.)

Golemanin malliin kuuluu viisi emotionaalista ja sosiaalista taitoa. Nämä taidot ovat: Itsetuntemus, itsesäätely, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman, 1998, s. 362). Seuraavissa alaluvuissa kuvataan jokaista taitoa tämän opinnäytetyön näkökulmasta ja jokaisessa luvussa määritellään, mitä kunkin taito tarkoittaa Golemanin sanoin.

3.2.1 Itsetuntemus ja itsesäätely

Itsetuntemus tarkoittaa ymmärrystä omista tunteista, taidoista, vahvuuksista, heikkouksista ja tarpeista. Korkean itsetuntemuksen omaava ei ole liian itse-kriittinen tai epärealistisen toiveikas ja kykenee tunnistamaan tunteidensa vaikutuksen toisiin sekä omaan työsuoriutumiseen. (Goleman, 2011, s. 28.) Lähtökohtaisesti oma tunnetuntemus on oleellisin taito tunnetaidoista. Mitä suurempi tietoisuus omista tunteista, sitä tarkemmin pystymme ymmärtämään myös toisen ihmisen kokemusta (Rantanen ym., 2020 s. 63–64; Paakkanen 2022, s. 176.) ja kasvattamaan empatiakykyämme, joka on yksi tärkeimmistä vuorovaikutussuhteiden taidoista (Hämäläinen, 2021, luku 3, kohta ”B. Tunteiden voima”).

Johtamisen näkökulmasta itsetuntemus on tärkeää, koska sen kautta voi kehittää omaa johtajuuttaan. Palveleva johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta ymmärtäen, että johtajan suoriutuminen mitataan työntekijöiden onnistumisena. Kyky tunnistaa oman toiminnan taustalla vallitsevat tunteet, uskomukset ja ajatukset sekä niiden vaikutukset muihin ovat johtajana kehittymisen edellytys. (Salonen, 2020, s.182–183.) Autenttinen johtaja toimii esimerkkinä ja toiminnallaan kasvattaa myös johdettavien itsetuntemusta, itsesäätelyä ja positiivisia tunteita (Wenström, 2021, s. 49).

Itsesäätely on omien tunteiden käsittelemistä siten, että tunteet edistäisivät toimintaa ennemmin kuin olisivat esteenä toimimiselle. (Goleman, 1998, s. 362). Johtajat, jotka kykenevät säätelemään omia tunteitaan ja impulssejaan pystyvät luomaan luottamuksellisen ja reilun ympäristön, joka puolestaan kasvattaa tuottavuutta sekä sitouttaa työntekijöitä. Itsesäätely vahvistaa myös kykyä sopeutua muutoksiin, joita työelämässä tapahtuu jatkuvasti. (Goleman, 2011, s. 31.)

Emotionaalinen lukutaito auttaa tunteiden nimeämiseen, tunteista puhumiseen sekä näkemään tunteiden välisiä nyansseja esimerkiksi suru – pelko, häpeä – syyllisyys, ja pettymys – suuttumus. Tunteista puhuminen auttaa niiden

käsittelyssä ja tunteen yli pääsemisessä. Tämä taito on edellytys esimerkiksi empatialle, häpeänsietokyvyille ja kyvyille nollata tilanne. (Brown, 2023, s. 190–191.) Työelämässä emotionaalinen lukutaito antaa mahdollisuuden pyrkiä yhteisymmärrykseen tunnetasolla, jotta osapuolet pääsevät yli tilanteista, eikä ohimenevät hetket kerrytä kyräilyä tai huonoa tunneilmastoa.

Tiedostamalla omien tunteiden siirtymisen muihin sekä muiden tunteiden vaikutukset itseen auttaa ymmärtämään tunteita. Tunteiden ymmärryksen lisääntyessä kehittyä samalla tunteiden säätelykyky, mikä vaikuttaa positiivisesti tunnepohjaiseen käytökseemme. (Paakkanen, 2022, s. 176.) Itsetuntemuksen ja itsesäätelyn taidot auttavat johtajaa olemaan yhteydessä omiin tunteisiin, mutta myös vaikuttamaan oman toimintansa kautta muiden tunteisiin sekä suoriutumiseen. Tunneilmaston johtamisen peruselementti on tunteiden tunnistaminen itsessään ja ympäristöstä sekä se, että työpaikalla koetusta todellisuudesta ollaan tietoisia ja tunteet hyväksytään osaksi koettua todellisuutta (Rantanen ym., 2020, s. 27).

3.2.2 Motivoituminen ja motivointi

Työelämässä asetetaan tavoitteita, jotka ei ole aina itse asettamia. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää työelämässäkin tunnistaa tavoitteiden herättämät tunteet, sillä ne vaikuttavat siihen, kuinka sitoutua tavoitteen saavuttamiseen. Tavoite, joka ei herätä tunteita ei myöskään motivoi toimintaan. (Rantanen ym., 2020, s. 30.) Johtajat, jotka sallivat tunteet osana työarkea ja sen lisäksi ymmärtävät ja tietoisesti pyrkivät muokkaamaan niitä, pystyvät motivoimaan työntekijöitään paremmin (Barsade & O'Neill, 2016).

Työmotivaatio ja innostus syntyvät esimerkiksi työn palkitsevuuden tunteesta ja siitä, mikä tuntuu mielekkäältä sekä sopivan haasteelliselta työntekijälle. Työyhteisö, jossa vallitsee ihmisten välinen kunnioitus, avoimuus, rehtiys, auttamisen halu, selkeät säännöt ja toimivat konfliktinratkaisumenetelmät, kasvat-
taa motivaatiota. Motivaatioon vaikuttavat myös työpaikan ja työntekijän arvojen välinen suhde. Mitä lähempänä organisaation arvomaailma on työntekijän

omaa arvomaailmaa, sitä sitoutuneempi ja motivoituneempi työntekijä on. Arvokeskusteluiden kautta voidaan rakentaa yhteistä arvopohjaa, toimintakulttuuria ja keskinäistä ymmärrystä työyhteisöön. (Hämäläinen, 2021, Luku 2, kohta "A. Arvot".)

Yksi menetelmä työntekijöiden motivaation vahvistamiseen on positiivinen johtaminen. Positiivisen johtamisen keskiössä on vahvuuksien johtaminen, joka edistää työntekijöiden innostusta, työsuoritusta ja hyvinvointia. Laadukkaat suhteet töissä edistävät motivaatiota ja kehittävät yksilöä niin henkilökohtaisesti kuin myös ammatillisesti. Positiivinen vuorovaikutus näkyy myös tuloksellisuudessa. (Wenström, 2021, s. 107, 125.)

Johtajan ja esihenkilön tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman toiminnan merkitys suhteessa organisaation suurempaan kokonaisuuteen ja tavoitteisiin. Tämä auttaa jokaista työntekijää ymmärtämään, miksi asioita tehdään kuten niitä tehdään ja mitä tavoitellaan. Tämän kaltainen avoin vuorovaikutus työntekijöiden, esihenkilöiden ja johtajien välillä kasvattaa motivaatiota ja luottamusta organisaatiossa. Tällainen toiminta myös nopeuttaa päätöksentekoa ja asiakkaan näkökulmasta palvelu paranee. (Salonen, 2017, 244–245.)

3.2.3 Empatia ja myötätunto johtamisessa

Empatia on yhteyden muodostamista kokemuksen taustalla oleviin tunteisiin, ei itse kokemukseen. Empatiassa tarkoitus on tarkastella asiaa toisen ihmisen näkökulmasta, ei ratkaista tai parantaa tilannetta vaan rakentaa yhteyttä toisen tunteeseen. Oleellista on siis pohtia, mikä tunne kokemuksen taustalla on. Empatia on valinta ja tarvitaan rohkeutta valita empatia oikeissa tilanteissa sekä rohkeutta kehittää omaa empatiakykyään. (Brown, 2023, s. 182–185.)

Empatiakyvyn avulla saamme tietoa sosiaalisesta ympäristöstä. Tunteet reagoivat myötävaikutuksessa toisten ihmisten kanssa tahtomatta ja tiedostamatta. Näin tapahtuu myös työyhteisöissä työntekijöiden välillä. (Paakkanen, 2022, s. 169–170.) Itsensä tunteminen lisää mahdollisuuksiamme myötälää

ja tuntee empatiaa muita kohtaan. Itsensä tunteminen on välttämätön taito kollegoiden ymmärtämisessä ja työyhteisön ilmapiirin kehittämässä. (Hämäläinen, 2021, Luku 2, kohta ”A. Arvot ”)

Empatiassa on myös tärkeää omien rajojen ymmärtäminen ja itsensä ulkoistaminen toisen vaikeasta tilanteesta, ettei toisen haasteita ota itselleen korjattavaksi. Empaattinen ihminen pystyy olemaan toisen ihmisen kanssa vaikeassa tilanteessa toisen ihmisen ehdoilla. (Brown, 2023, s. 182–185.) Johtajuudessa empatia on erityisen tärkeää muun muassa tiimityön yleistymisen, globalisaation nopean vauhdin ja osaavan työvoiman sitouttamisen takia (Goleman, 2011, s. 35.)

Empatia nähdään edellytyksenä myötätunnolle. Yksinkertaistetusti empatia ja myötätunto eroavat toisistaan siten, että empatia on tuntemista toisen kanssa, kun taas myötätunto on tuntemista toista kohtaa. Myötätuntoon liittyy motivaatio toisen auttamisesta ja hyvinvoinnin parantamisesta. (Singer & Klimecki, 2014, s. R875.) Myötätunnon kokemisella ja osoittamisella on tutkittu olevan merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden innovatiivisuuden, uusiutumisen, luovuuden, oppimisen sekä ongelmanratkaisun kannalta (Salonen, 2017, luku 9, kohta ”Empatia”). Palvelevaa johtajuutta ja johtajan myötätuntoa voidaan kehittää harjoittelemalla tunnetaitoja (Paakkanen ym., 2020).

Tunteiden johtamisen kaksi tärkeää elementtiä ovat empatia ja myötätunto. Myötätuntoinen johtaja pystyy tarkastelemaan päätöksissä muiden näkökulmia. Myötätuntoinen johtaja pystyy toiminnallaan edistämään organisaation tavoitteita ja tuloksia motivoimalla ihmisiä itseohjautuvuuteen sekä luomaan yhteisymmärrystä tavoitteista. Myötätuntoisen johtajan vahvuuksiin kuuluu työntekijöiden kuunteleminen ja asioiden perustelu siten, että työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. (Salonen, 2017, luku 9, kohta ”Myötätunto johtajan”.)

3.2.4 Sosiaaliset kyvyt ja vuorovaikutus työyhteisössä

Sosiaalisen kyvykkyyden kautta johtaja kykenee hyödyntämään omaa tunneälykkyyttään johtajuudessa. Esimerkiksi ilman hyviä vuorovaikutustaitoja johtajan on vaikea motivoida työntekijöitä oman intohimonsa kautta, tai empatiasta ei ole työyhteisössä hyötyä, jos johtajalta puuttuu tunteiden sanallinen ilmaisukyky. Johtajuudessa sosiaalinen kyvykkyys voidaan nähdä tarkoituksellisena ystävällisyytenä, jonka pyrkimys on johtaa ihmisiä kohti haluttua suuntaa. (Goleman, 2011, s.37, 39.)

Tärkeä tunnetaito on tiedostaa, mitä tunnetta välittää ja millaisia tunteita tahotoisi välittää ympärillä oleviin, sillä ne vaikuttavat tahtomattaan työyhteisön hyvinvointiin ja suoritukseen. (Paakkanen, 2022, s. 171.) Tunnetajuudelle virityminen eli omien sekä muiden tunteiden aistiminen auttaa työelämässä olemaan paremmin läsnä, aidosti kiinnostuneempi ja aktiivisesti kuuntelemaan toisia. Tunnetietoinen henkilö pystyy kokonaisvaltaisempaan tilanteiden tulkintaan, kuten miten asioista puhutaan eikä ainoastaan, mitä asioita puhutaan. (Paakkanen, 2022, s 175.)

Sitran vuoden 2023 megatrendeissä nousee esille hyvinvoinnin uudenlainen käsitys, siitä että hyvinvointi ei ole enää yksilöön rajattu vaan se nähdään osana ympäristön ja yhteisön hyvinvointia (Dufva & Rekola, 2023). Yksilöllisten arvojen ja vahvuuksien selkeyttäminen työyhteisössä auttaa tiimiä tavoittelemaan yhteistä päämäärään keskinäisen kilpailun sijaan. (Brown, 2023, 133).

Työyhteisön tiimityöhön, turvallisuuteen ja keskinäiseen ymmärrykseen vaikuttavat johtajan konfliktinratkaisumenetelmät. Tunneilmaston johtamisessa ja luottamuksen rakentamisessa kriittisenä taitona pidetään johtajien ja esihenkilöiden tunneälykkyyttä sekä oikeita tapoja ratkaista konflikteja. (Åhman, 2019, s. 46, 49.) Tunneilmastolla voidaan osittain selittää tiimityön laadun lisäksi poissaoloja, työtyytyväisyyttä ja psykologista turvallisuutta (Rantanen ym., 2020 s. 56).

Psykologinen turvallisuus on ryhmässä kollektiivisesti koettua turvallisuutta, luottamusta ja kunnioitusta. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa yksilöille sosiaalisia riskinottoja pelkäämättä nolatuksi, torjutuksi tai nöyryytetyksi tule- mista. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa omana itsenä olemisen tiimin jä- senenä. (Edmondson, 1999.) Psykologisen turvallisuuden muodostumista es- tää tiimeissä ja ryhmissä tuomitseminen, neuvominen pyytämättä, keskeyttä- minen ja asioiden tiedottaminen tiimipalavereiden ulkopuolella. Johtajana on uskallettava luoda psykologista turvallisuutta silloinkin, kun asioita täytyy käsi- tellä perinpohjaisesti nopeallakin aikataululla. Johtaja voi selkeästi ilmaista ai- komuksensa luoda turvallisuutta ja pyytää siihen omalta tiimiltään apua, miten se onnistuisi tehokkaasti. (Brown, 2023, s. 61.)

3.3 Tunneilmasto ja sen johtaminen

Tunneilmasto on perusajatuksena helposti ymmärrettävä. Tunneilmaston voi määritellä objektiivisena ilmiönä, jonka voi aistia eri tunteiden kautta, kuten pelkona, ilona tai avoimuutena esimerkiksi kaupunkiin tai juhliin saavuttaessa. (De Rivera, 1992, s. 2). Tunneilmasto voidaan määritellä myös henkilöstön ja- ettuna kokemuksena organisaation tunnekokemusten ja -ilmaisun käytänteistä ja rutiineista sekä käyttäytymisestä, jota odotetaan, tuetaan ja palkitaan työyh- teisössä (Parke & Seo, 2017, s. 335). Työyhteisöissä vallitsee aina yksilöllinen tunneilmasto. Tunneilmaston olemassaolon tiedostamisella sekä aktiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja hyvinvointiin yk- silö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. (Rantanen ym., 2020.) Tässä luvussa keskitytään tunneilmaston muodostumiseen ja tunneilmaston johtamiseen. Lo- puksi käydään käytännön tasolla läpi, mitä tunneilmaston johtaminen voi olla työelämäkontekstissa.

3.3.1 Tunneilmaston muodostuminen

Tunneilmasto rakentuu työpaikan käytännön tekemisestä ja siihen liittyvien tunteiden kautta (Ikävalko ym., 2020b, s. 113). Tunneilmasto muodostuu ihmisten kokemista tunteista ja niiden ilmaisemisesta työpaikalla. Tunneilmasto muodostuu yksilöissä sisäisesti, mutta se voimistuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tunneilmasto sisältää tunteet, jotka muodostuvat suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon. Tunteita koetaan työpäivän aikana monipuolisesti, mutta tunneilmaston muodostavat työyhteisön yleisimmät ja tyypillisimmät tunteet. (Rantanen ym., 2020, s.52–56.)

Tunneilmaston muodostumiseen vaikuttaa se, kuinka tunteet näkyvät arjessa, miten niistä keskustellaan ja millaiset tunneilmaisut ovat sallittuja. Työyhteisössä tulisi tarkastella onko joitain tunteita, mitä ei näytetä ollenkaan. Tunneilmasto leviää verbaalisesti puheen ja puhutun kielen kautta, mutta myös non-verbaalisin keinoin eleiden, ilmeiden sekä äänenpainojen välityksellä. (Rantanen ym., 2020, s.52–56.)

Tunneilmastoon liitetään usein työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin käsitteet. Tunneilmasto eroaa näistä käsitteistä siten, että tunneilmasto on nopeasti muuttuva, kun taas organisaatiokulttuurin muutos tapahtuu hitaammin ja sisältää moniulotteisemman kokonaisuuden. Ilmapiiri puolestaan määrittelee yleisemmin vallitsevaa tunnelmaa ja on selkeämmin määriteltävissä tietyllä skaalalla, kun taas tunneilmasto keskittyy tarkemmin tunteiden kanssa toimimiseen, ilmaisuun sekä kokemiseen. (Rantanen ym., 2020 s, 54–56.)

3.3.2 Tunneilmaston johtaminen

Mitä sitten voidaan pitää hyvänä tunneilmastona ja miten sitä kannattaisi pyrkiä johtamaan? Tunneilmaston muodostumisessa ja ylläpitämisessä johtajan rooli on merkityksellinen (DeRivera, 1992; Ozcelik ym., 2008; Parke & Seo, 2017; Rantanen ym., 2020). Erilaiset tilanteet vaativat erilaista tunneilmastoa ja sen vuoksi tunteiden johtamista on hyvä vahvistaa yksilö- ja

organisaatiotasolla. Tunneilmaston johtamista on tärkeä vahvistaa, jotta organisaatiot saavat parhaan mahdollisen tuloksen huomioiden myös tunneilmaston vaikutukset. (Rantanen ym., 2020; Salonen, 2017.) Tunteita ymmärtämällä voidaan hahmottaa paremmin eri tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän luovuuden, tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen. (Vuolle ym., 2016, s. 129.)

Hyvä tunneilmasto sisältää monipuolisesti erilaisia tunteita. Hyvässä tunneilmastossa siedetään ja osataan käsitellä tunteita tilanteen vaatimalla tavalla. Hyvin johdetussa tunneilmastossa hyödynnetään tunteiden tuoma energia toimintaan, mikä puolestaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Rantanen ym., 2020.) Esimerkiksi stressiä ja pelkoa kokevan työntekijän keskittyminen voi ohjautua enemmän selviytymiseen ja turvan hakemiseen, jolloin ajattelukyky kapenee ja huomio kiinnittyy pelon aiheuttamiin yksityiskohtiin. Positiiviset tunteet puolestaan kasvattavat ajattelukykyä, joustavuutta, kokonaiskuvan hahmottamista ja auttavat kohtaamaan vastoinkäymisiä. (Rantanen ym., 2020, s. 33.)

Tunneilmastoon liittyvien tutkimusten mukaan positiivista tunneilmastoa kehittäväällä johtamiskäyttäytymisellä on merkittävä vaikutus organisaation liikevaihtoon (Ozcelik ym., 2008, s.198). Edmanson (2012) laatiman tutkimusartikkelin mukaan työntekijöiden tyytyväisyys vaikutti osaketuottoihin 2,3–3,8 prosenttia ja että kumulatiivinen tuotto oli 89–184 prosenttia suurempi yrityksissä, joissa työntekijät kokivat parempaa tyytyväisyyttä. Aikaisemmista tutkimuksista taloudellista ja tuotannollista hyötyä on myös havaittu esiintyvän esimerkiksi siten, että onnellisuus lisäsi myyntiä 37 prosenttia, tuottavuutta 31 prosenttia ja tarkkuutta työtehtäviin 19 prosenttia. (Achor, 2011.) Tunneilmastolla ja sen johtamisella on vaikutus tiimin suoriutumiseen. Tiimien tuottavuudesta jopa 71 prosenttia voidaan selittää tiimin tunneilmastolla. (Pirola-Merlo ym., 2002; Rantanen ym., 2020, s.38.)

Positiivisia tunteita edistävät käytänteet ja johtajuus kasvattavat organisaation taloudellista tulosta, työntekijöiden sitoutumista, työn laatua, tuottavuutta, innovatiivisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden lojaaliutta. Näitä

käytänteitä ovat esimerkiksi toistuva arvostuksen, kiitollisuuden sekä myötunnon osoittaminen vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta. (Cameron, 2018; Rantanen ym., 2020 s. 42.) Suomalaisessa työkuultuurissa esihenkilöt näyttävät tunteitaan keskimäärin hyvin vähän vuorovaikuttaessaan työntekijöiden kanssa. Tämän vuoksi esihenkilöä voidaan pitää etäisenä. Esihenkilö, joka kätkee kokonaan tunteensa luo helposti epävarmuutta, pelkoa ja epäluottamusta ympärilleen. Tunteiden kätkeminen ja kieltäminen kuormittaa ihmistä itseään sekä muita vuorovaikutustilanteessa olevia. (Salonen, 2017, s. 251.)

Tunneilmastoa tukemalla voidaan edistää myös organisaatiossa tiedon jakamista (Jalili & Salempour, 2019). Organisaatioiden on selvitettävä vastaako vallitseva tunneilmasto heidän strategisiin tavoitteisiinsa ja heikentääkö tunneilmasto muita suoriutumisen kannalta kriittisiä osa-alueita. Johtajien on myös kannattavaa pyrkiä tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti muokkaamaan tunneilmastoa käytännössä. (Parke & Seo, 2017, s. 353.)

Tunneilmaston johtamiseen vaikuttava käsite on tunnetoimijuus, joka tarkoittaa tunnetaitojen lisäksi tunteisiin vaikuttamista organisaatiossa käytännössä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Hökkä ym., 2020, s. 13; Hökkä ym., 2022a; Hökkä ym., 2022b). Tunnetoimijuudella on positiivinen vaikutus esimerkiksi työn imuun ja organisaation muutoksen sitoutumiseen ja toteutumiseen (Ikävalko ym., 2020a; Hökkä ym., 2022b). Tunnetoimijuus (emotional agency) lisää mahdollisuuksia ymmärtää tunneosaamisen hyötyjä ja aktiivisesti vaikuttaa organisaation jäsenten tunteisiin muutosten keskellä (Hökkä ym., 2022a).

Tunteiden johtamiseen ei ole yhtä ohjetta, jonka voisi ottaa käyttöön missä vain työyhteisössä. Ihmisten tunteiden ja tarpeiden muuttuessa muuttuu myös tunteiden johtaminen. Tunneilmaston johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, mistä ja millaisessa ympäristössä tietyt tunteet muodostuvat ja kestävät, jotta johtaja voi luoda kyseiset olosuhteet (taulukko 2). Erilaiset tilanteet, kuten projektin tiukka aikataulu voivat haastaa ympäristön ja olosuhteiden muokkaamista

haluttuun suuntaan. Ihmisten kyky reagoida nopeasti muuttuneeseen ympäristöön on eduksi tunneilmaston johtamisessa. (Salonen, 2017, s. 248.)

Taulukko 2. Esimerkkejä edellytyksistä organisaation menestykseen. (Salonen, 2017, s.157.)

Organisaation perustehtävä edellyttää	Perusedellytyksiä, joiden tulee täytyä organisaation perustehtävän toteutumiseksi	Tunteita ja kokemuksia, joita organisaation tulee edistää	Esimerkkejä siitä, miten luodaan olosuhteet, joissa myönteiset tunteet syntyvät
<ul style="list-style-type: none"> • Innovointia, uutta tuottavaa ja luovaa työ-kulttuuria • Organisaation resilienssiä ja joustavuutta • Kilpailukykyä • Nopeaa reaktiokykyä ja kykyä uusiutua 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus • Sitoutuneisuus ja vastuuntunto työtään ja työnantajaansa kohtaan • Luovuus ja innovatiivisuus • Kyky työskennellä yhdessä muiden kanssa • Kirkas ja kokonainen ajattelu • Kyky nähdä mahdollisuuksia ja arvioida riskejä 	<p>Myönteiset tunteet, kuten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innostuneisuus, ilo, palo, intohimo • Turvallisuus, luottamus, vapaus • Hyväksytyksi tulemisen tunne, arvostetuksi tulemisen tunne • Tunne siitä, että saan tarvittaessa apua ja tukea • Oikeudenmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannustus • Myönteisyys • Tuki • Liiallisesta kontrollista luopuminen • Selkeät tavoitteet • Riittävä resursointi • Luottamuksen osoitus • Vastuun ja sen toteuttamiseksi riittävän vallan antaminen • Mahdollisuus kehittymiseen • Työn joustavuus • Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Salonen (2017, s. 157) on hyvin onnistunut kuvaamaan taulukon avulla tunteiden ja olosuhteiden syy-seuraussuhteita. Taulukossa on hyvin nähtävissä, millaisia tunteita ja millaiset olosuhteet tietyt tavoitteet vaativat. Jokainen johtaja tai työyhteisö voi esimerkiksi tällaisen taulukon kautta pohtia oman

työyhteisönsä tavoitteita ja niiden saavuttamiseen vaadittavia olosuhteita sekä tunteita.

Tunneilmasto kehittyy käytännön tekemisen kautta. Kun työyhteisön rutiineihin ja arjen tekemiseen yhdistetään tunteiden käsittelyä, kehittyy samalla tunneilmasto. (Ikävalko ym., 2020b, s.113.) Tunteiden johtaminen vaatii johtajalta tilannelukutaitoa sekä kykyä muovata toimintaa jatkuvasti (Salonen, 2017, s. 248). Tämän vuoksi tunneilmaston johtaminen alkaa itsetietoisuuden lisäämisestä. Vasta kun hallitsee omien tunteiden ymmärtämisen voi alkaa soveltaa taitoa johtamiseen ja esihenkilötyöhön (Rantanen ym., 2020, s. 75). Kun johtaja tietää kuka hän on sekä tunnistaa mikä on hänelle tärkeää, merkityksellistä ja arvokasta, hän pystyy olemaan täysin läsnä itselleen ja tekemään rohkeasti näkyväksi tärkeät ja merkitykselliset asiat. Tämän kautta johtaja kykenee johtamaan ihmisten luovuutta, kyvykkyyksiä ja energiaa rakentavalla tavalla. (Lange & Järvinen, 2019, s. 219.)

Käytännössä tunneilmaston johtaminen vaatii johtajalta tai esihenkilöltä oman tiiminsä tuntemista. Tiimin tarpeiden ja kykyjen tietäminen auttaa johtajaa mittaamaan oman toimintansa suhteessa tiimiin ja mahdollisesti ehkäisemään riskejä lukemalla tiimin sanatonta viestintää. Tähän linkittyy vahvasti yksilölliset tarpeet ja toiveet. Erilaisuuden ymmärtäminen organisaatiossa voi mahdollistaa yksilölle paremman suoriutumisen työssään esimerkiksi muokkaamalla omia työtehtäviään tai työtapaansa itselleen sopivaksi. (Salonen, 2017, s. 239–241.)

Hyvä tunneilmaston johtaminen ja yksilöllisten erojen huomiointi pohjautuu myös välittämiseen. Välittäminen ja sen näyttäminen puolestaan kasvattaa keskinäistä kunnioitusta. Välittämisen helppo menetelmä on kuunnella ja tunnistaa yksilöiden sisäisiä toiveita ja osaamista. Johtajan välittäessä työntekijöiden pyrkimyksistä, niitä pystytään myös hyödyntämään paremmin organisaation ja yksilöiden parhaaksi. Kun johtaja vaalii työyhteisössä luottamusta, välittämistä ja turvallisuutta ollen samaan aikaan itse valmis näyttämään halukkuutensa tehdä virheitä ja olla haavoittuvainen, hän rohkaisee myös muita

samaan suuntaan. Kun työyhteisössä on tilaa näyttää epäilykset, virheiden mahdollisuudet ja asettaa itsensä haavoittuvaiseksi, pystytään tukemaan luovaa ja innovatiivista toimintaa sekä rakentamaan kulttuuria, jossa on tilaa monipuolisesti tunteille ja inhimillisyydelle. (Altidor, 2019, s. 130–131, 170–171.)

Ihmislähtöinen toimintakulttuuri kannustaa työntekijöitä luovuuteen, oma-aloitteisuuteen ja rohkeuteen. Tällainen kulttuuri välittää työntekijälle luottamusta ja arvostusta hänen toimintaansa kohtaan. Hyvässä toimintakulttuurissa sallitaan epäonnistuminen siten, että epäonnistumisesta puhuttaessa keskitytään positiivisiin termeihin, sillä epäonnistumista yleisesti pyritään välttämään sen aiheuttaman epämiellyttävän häpeän tunteen takia. (Salonen, 2017, s. 241–242.) Liiallinen stressi estää tunteiden havaitsemista ja myötätunnon kokemuksen itseään ja muita kohtaan. Tämän vuoksi johtajien ja esihenkilöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää koko työyhteisönkin kannalta. (Salonen, 2017, s. 257.)

Tunneilmastoon vaikuttavat jokaisen työyhteisön jäsenen tunteet ja toiminta (Rantanen ym., 2020, s. 205–208), jonka takia onkin tärkeää, että tunteet hyväksytään osaksi työelämää. Tunteita ei voida ratkaista kuten asioita, vaan tunnekeskusteluun löytyy omat työkalunsa. Tunnepohjaisia keskusteluita nousee työyhteisössä esille useista eri syistä, mutta tärkeää on ohjata keskusteluista kumpuava energia takaisin työhön asian käsittelyn jälkeen. (Åhman, 2019, s. 63–65.) Tunnetaitoinen johtaja pystyy soveltamaan tunnetaitoja erilaisiin tilanteisiin. Tunnetaitoinen johtaja kykenee myös ilmaisemaan omia tunteitaan rakentavasti sekä vaikuttamaan työntekijöihinsä tunteisiin vetoamalla ja pyrkimällä herättämään niitä. (Rantanen ym., 2020, s. 205–208.)

Tunneilmaston johtamisessa täytyy käyttää toimivia rakenteita ja toimintatapoja sekä ylläpitää prosesseja, jotta tunneilmasto ja tunnetaitojen hyödyntäminen näkyvät työyhteisössä. Uusien toimintatapojen juurruttaminen ei ole aina helppoa, mutta monipuolisen ja rikkaan tunneilmaston vaikutukset hyvinvointiin sekä lyhytaikaisten sairauspoissaolojen vähentymiseen ovat muutostyön arvoisia. (Rantanen ym., 2020, s. 226–227.)

Ihmiskeskeisen johtajuuden yksi osa-alue on tunnetaidokkuus. Lange & Järvinen (2019) ovat listanneet tunteiden johtamiseen liittyen tärkeitä käytännön seikkoja, joista osa linkittyy myös aiemmissa luvuissa esiin tuotuihin Golemanin (1998, s. 362) määrittelemiin tunneälykkyyden osa-alueisiin:

- **Johda sieltä missä olet** – ole aito ja johda ensin omaa tunneilmastoa ennen kuin yrität johtaa muiden tunneilmastoa. Tunnista tunteiden johtamisen taso ja sanoita kiinnostukseksi aihetta kohtaan ääneen.
- **Fokusoi omiin itsesäätelytaitoihin** – Opettele tunnistamaan tunteesi. Mistä ne muodostuvat ja mitä ajatuksia tai uskomuksia tunteiden taustalla on? Itsesäätelyllä voit valita kuinka viestit suhteessa ympäristöön eri tilanteissa.
- **Tutustu aktiivisesti ja myötätuntoisesti omaan pelkokäyttäytymiseesi** – Miten käyttäydyt, kun pelkää? Mitkä asiat herättävät sinussa pelkoa ja miten kasvatat rohkeuttasi?
- **Pidä huolta energiaergonomiastasi** – Miten huolehdit, että sinulla on hyvä energiatasapaino? Pohdi mikä kuluttaa energiaasi ja mistä saat lisää energiaa.
- **Energia, joka sinussa on, muodostuu johtamisesi läpileikkaavaksi energiaksi** – Kanna vastuu ja ole tietoinen siitä, mitä tuot mukanas saapuessasi tilaan. Voit valita, miten vaikutat ja mitä tuot mukanas muiden kanssa läsnäoloon. On myös tärkeää muistaa, että keho ei valehtele. Näin ollen kannattavampaa on kehittää tavat, jossa voi olla aito ja sanoittaa tunteita järkevästi kuin yrittää esittää tai piilottaa omat tunteensa. Tunteiden sanoittamiseen voi kehittää yhteisöön toimivan tavan, joka luo parempaa keskustelukulttuuria tunteiden äärelle.

Tunneilmaston kehittämisessä kuuluu reagoida ei-toivottuihin asioihin, nostaa esille vaiettuja seikkoja ja kohdata myös omia tunteita. Tunneilmaston johtaminen ei poista perinteisen toimivan johtajuuden kulmakiviä vaan monipuolistaa johtamista. (Rantanen ym., 2020 s. 182–184.) Tunneilmaston merkityksen vuoksi tunneilmaston johtaminen olisi hyvä juurruttaa osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Organisaation tunneilmastoa olisi myös hyvä seurata,

kehittää sekä mitata, jolloin tunneilmaston vaikutuksia voidaan tiedostaa ja organisaation toimintatapoja muuttaa tarpeiden mukaan.

Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyön toiminnallista osuutta, menetelmävalintoja sekä palvelumuotoiluprosessin etenemistä. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa keskityttiin tunneälykkyyden näkökulmasta siihen, kuinka tunneälykkyyttä kasvattamalla voidaan vaikuttaa johtajan ja esihenkilön osuuteen tunneilmaston muodostumisessa.

4 PALVELUMUOTOILUPROSESSI JA MENETELMÄ

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä käyttäen palvelumuotoilua menetelmänä. Palvelumuotoilu on käytännön ongelmanratkaisua, jonka avulla herätellään kysymyksiä ja tarkastellaan asioiden välisiä merkityksiä sekä niiden kompleksisuutta suhteessa käsiteltävään palveluun tai ilmiöön (Vilkkä, 2021a, kohta Palvelumuotoilu; Katajamäki ym., 2023, s. 10). Palvelumuotoilu on yhteinen ajattelu- ja toimintatapa, jota hyödynnetään palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa eri toimintaympäristöissä (Tuulaniemi, 2016, s. 58). Palvelumuotoilussa yhteistyön perustana on jaettu tahtotila yhteiselle ymmärrykselle, ongelmanratkaisulle, kokeilun kautta oppimiselle ja uuden luomiselle (Vilkkä, 2021a, Kohta ”Kumppanuus”). Tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin kautta kehitettiin uusi palvelu vastaamaan työelämässä havaittuun tarpeeseen tunneälyn ja tunneilmaston johtamisen kehittämiseen liittyen.

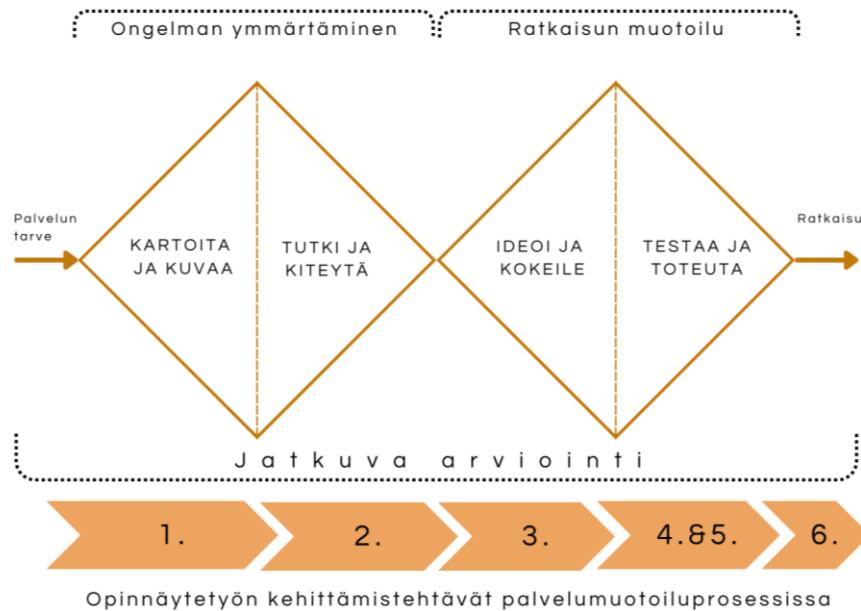
Palvelumuotoilu on yhteistoimintaa, jossa yhdistyy tutkimus, toiminta ja käyttäjien osallistaminen työskentelyyn. Palvelumuotoilulla tavoitellaan hyödyllistä ja käytettävää lopputulosta niin käyttäjille kuin yhteiskunnalle. (Vilkkä, 2021a, kohta ”Tutkimusperusteinen kehittämissyö”.) Palvelumuotoilulla tavoitellaan toimivaa palvelua yhdistämällä palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilulla voidaan

tavoitella palveluita, jotka ovat taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä. (Tuulaniemi, 2016 s. 25; Katajamäki ym., 2023, s. 10; Polaine ym., 2013.)

Liiketoiminnan kehittämisessä on kannattavaa tänä päivänä huomioida kestävä kehityksen vaatimukset, sillä niiden avulla voidaan lisätä kilpailuetua, tuloja ja viestiä asiakkaille sekä sidosryhmille yrityksen vastuullisuudesta. Kestävä kehityksen näkökulmat on tiedostettava uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. (Katajamäki ym., 2023, s. 7.) Tässä opinnäytetyössä valittiin menetelmäksi palvelumuotoilu, koska asiakasymmärrys haluttiin yhdistää vahvasti mukaan kehittämiseen ja osallistamalla asiakkaat kehittämistoimintaan edistää palvelun vastaamista aitoon asiakastarpeeseen.

Palvelumuotoilu on prosessi, johon sisältyy valikoima työkaluja, joita hyödyntämällä voi syventää osaamista sekä toimintaympäristöä (Tuulaniemi, 2016, s. 58). Erilaisia menetelmiä ja työkaluja hyödyntäen prosessin vaiheissa toteutuu divergenssi- ja konvergenssijattelun vuoropuhelua. Divergentti viittaa tässä luovuuteen ja avoimuuteen tiedon keräämisessä sekä ideointiin. Konvergentti puolestaan viittaa tiedon analysoinnin ja arvioinnin pohjalta toteutettuun ajatusten kiteyttämiseen ja ratkaisujen tekemiseen. (Innanen, 2018; Katajamäki ym., 2023, s. 14.) Tätä ajattelua käytetään palvelumuotoilun yleisessä prosessimallissa eli tuplatimanttimallissa (engl. The Double Diamond), jota tässä opinnäytetyössä käytettiin.

Malli on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäinen osa keskittyy ongelman ymmärtämiseen ja toinen osa ratkaisun kehittämiseen (kuviot 1 ja 2) (Innanen, 2018). Kuviossa näkyy kahden osan molemmat vaiheet ja sen vuoksi voisi puhua nelivaiheisesta prosessista. Tässä opinnäytetyössä prosessi eteni kehittämistehtävien mukaisesti (kts. luku 2.).



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet suhteessa kehittämistehtäviin (Mukaiillen Innanen, 2018.)

Palvelumuotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa hyödynnettiin erilaisia menetelmiä aineiston keräämiseen. Näiden pohjalta palvelun suunnittelu eteni ja kehittämistehtävät toteutuivat. Opinnäytetyö eteni vaiheittain siten, että edellinen vaihe ohjasi seuraavan vaiheen tarkempia menetelmä- ja sisältövalintoja. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan prosessin vaiheiden tarkoitusta lyhyesti sekä kuvataan mitä tehtiin, mitä toteutuksesta saatiin ja miten sitä hyödynnettiin seuraavaan vaiheeseen.

4.1 Kartoita ja kuvaa-vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa tarkoitus on kartoittaa nykytilaa ja tunnistaa olemassa olevat haasteet ja mahdollisuudet sekä vallitsevat trendit. Alkuvaiheen kartoituksessa selvitetään olemassa olevaa tietoa, valitaan oleelliset näkökulmat ja kiteytetään tieto siten, että se on helposti hyödynnettävissä seuraavissa vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan yhteiset liiketoiminnalliset tavoitteet, sopivat mittarit sekä niiden lähtöarvot. Tärkeä osuus tässä vaiheessa on myös henkilöiden sitouttaminen. (Innanen, 2018.)

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä kirjoitettiin salassapitosopimus liiketoimintasalaisuuksien turvaamiseksi. Tämän lisäksi pohdittiin asiantuntijoiden osallistumista. Asiantuntijoiksi pyydettiin Riitta Patja sekä Jenni Rissanen, jotka tekevät aktiivisesti yhteistyötä Hyvää Työtä-Akatemian kanssa. Jennin vahvuuksia on luovuus ja ongelmanratkaisu sen lisäksi, että hänellä on osaaminen palvelumuotoilusta ja sen menetelmistä. Riitta pyydettiin mukaan, sillä hänellä on vuosien kokemus ja osaaminen tunnejohtamisesta käytännössä. Riitan vahvuus on ihmisten johtamisessa ja siihen liittyvän kompleksisuuden ymmärtämisessä.

4.1.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus palvelumuotoilu-prosessissa

Tämän prosessin ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin yhteisymmärryksen luomiseen, nykytilan kartoittamiseen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys asetettiin edistämään toimeksiantajan kanssa määritellyn kohderyhmän eli johtajien sekä esihenkilöiden näkökulman ymmärtämistä ja heidän työnsä kehittämistä. Tämän rajauksen kautta opinnäytetyön kohderyhmäksi valikoitui johtajat ja esihenkilötyötä tekevät.

Kirjallisuuskatsaus metodina tutkii tehtyjä tutkimuksia ja niiden avulla kokoaa tutkimusten tuloksista perustaa uusille tutkimustuloksille (Vilkkä, 2023, Luku 1). Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta (Salminen, 2023, s. 3). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan avattua valittua ilmiötä laaja-alaisesti sekä luokiteltua ilmiön tyypillisiä ominaisuuksia. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymys asetetaan väljempään muotoon ja yleiskatsauksessa tutkimusainestoa ei käydä läpi yhtä tiukalla systemaattisella seulalla kuin muissa metodeissa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yleiskatsauksella on mahdollista saavuttaa johtopäätöksiä ja tarjota ajankohtaista tutkimustietoa ilmiöstä. (Salminen, 2023, s. 7–8.)

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys asetettiin väljään muotoon sen vuoksi, että sen tarkoituksena oli muodostaa yleiskatsaus tutkittavasta ilmiöstä eli tunneilmastosta. Tutkimuskysymykseen rajattiin kuitenkin kohderyhmä eli johtajat sekä esihenkilöt. Kirjallisuuskatsaus yhdistää opinnäytetyön taustateorian ja tutkitun tiedon kokonaisuudeksi, joka toimii opinnäytetyön tietopohjana sekä teoreettisena viitekehystenä palvelumuotoiluprosessin seuraavissakin vaiheissa.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston haku toteutettiin Google Scholarin ja Satakunnan ammattikorkeakoulun Finna hakupalveluiden kautta manuaalisesti huomioiden seuraavat kriteerit:

- Julkaisuvuosi: 2013–2023
- Julkaisukieli: Suomi tai Englanti
- Hakusanoja olivat mm. tunneilmasto, tunneälykyys, tunneäly, tunnetaidot, vuorovaikutustaidot, tunnejohtaminen; johtajat, esihenkilöt, esimiehet; rohkeus; emotional climate, emotional intelligence, emotional skills; management, managers, leadership; courage, brave, bravery
- Kohderyhmä: Johtajat ja esihenkilöt
- Koko teksti saatavilla
- Vertaisarvoidut tutkimukset

Kirjallisuuden hakua ei kohdennettu tiettyihin tietokantoihin, koska aihe oli monialainen. Haku tehtiin manuaalisesti, jotta saatiin suoraan arvioitua tutkimuksen hyödyllisyys suhteessa tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 14 tutkimusartikkelia. Tutkimusartikkelit valittiin mukaanottokriteerien perusteella. Tämän jälkeen arvioitiin, kuinka hyvin ne toivat hyödynnettävää tietoa suhteessa suunniteltavaan palveluun. Kirjallisuuskatsausta täydennettiin kehittämistyön edetessä seuraavissa vaiheissa. Kirjallisuuskatsauksen synteesi on kirjoitettu seuraavaan alalukuun.

4.1.2 Johtajien ja esihenkilöiden toiminnan ja kyvykkyyksien vaikutukset organisaation tunneilmaston muodostumiseen ja sen johtamiseen

Johtajan tunneälykkyydellä on merkittäviä rooli hänen johtamiskäyttäytymiseensä ja sen kautta tunneilmaston muodostumiseen. Korkean tunneälykkyyden vaikutukset ovat nähtävissä sekä työntekijöissä, johtajissa että organisaatioissa yleisesti (Margheritti ym., 2023; Maamari & Majdalani, 2017; Fredriksson & Saarivirta, 2015; Eurich, 2018; Tang, ym. 2020), kuten taulukosta 3 on havaittavissa. Esimerkiksi korkeamman tunneälyn omaavat rakennusalan projektijohtajat pystyvät tehokkaasti havaitsemaan ja hallitsemaan negatiivisia tunteita sekä kannustamaan työntekijöitään aktiivisempaan osallistumiseen. Johtajan tunneälykkyydellä on muun muassa positiivinen vaikutus työntekijöiden innovatiivisuuteen ja työsuoritukseen. (Tang ym., 2020, s.10.)

Taulukko 3. Tunneällyn vaikutukset ja hyödyt työyhteisössä (Margheritti ym., 2023; Maamari & Majdalani, 2017; Fredriksson & Saarivirta, 2015; Eurich, 2018; Tang, ym. 2020).

Korkean tunneälykkyyden hyödyt	
Korkea tunneälykyys työntekijöillä ja johtajilla parantaa:	<ul style="list-style-type: none"> • Suorituskykyä ja suoriutumista • Viestintää • Vuorovaikutussuhteita • Empaattisuutta • Vastuullisuuden tunnetta
Korkea tunneälykyys vaikuttaa työntekijöillä:	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden veto- ja pitovoimaan • Päätöksentekokykyyn • Tehokkuuteen • Innovatiivisuuteen • Itsetietoinen työntekijä on parempi työntekijä -> yleisemmin ylennyksiä
Korkea tunneälykyys johtajilla:	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistuu kehittämään toimivia palkitsemisvaihtoehtoja • Delegoi vastuuta • Antaa tunnustusta, motivoi ja palkitsee riittävästi • Tietää miten ja mitä tukea ja rohkaista • Osoittaa myötätuntoa ja empatiaa • Jakaa tunteitaan ja näkemyksiään • Hyödyntää tunteiden tuoman tiedon ja energian päämäärien saavuttamiseen • Luo rakentavia ja myönteisiä suhteita työyhteisöön • Tyytyväisemmät työntekijät
Henkilöstön ja johtajien tunneälykkyyteen panostavat organisaatiot:	<ul style="list-style-type: none"> • Sitouttavat työntekijöitä paremmin • Säästävät rekrytointi-, koulutus- ja perehdytyskustannuksissa • Tiimien yhteenkuuluvuuden tunne -> tehokkuus ja nopeammat päätöksentekoprosessit -> organisaation kasvu ja suorituskyky • Itsetietoiset johtajat saavat aikaan parempaa tulosta organisaatiolle

Tunneälykkyyden tasolla on vaikutusta johtajan johtamistyyliin, vaikkakin erot eri johtamistyylien välillä on pieniä. Tunneälykkyyden tasolla on myös vaikutus johdettavien kokemukseen organisaation ilmapiiristä. (Maamari & Majdalani, 2017.) Johtajan tunneälykkyydellä on vaikutusta tiimin tunneilmastoon ja työtyytyväisyyteen. Negatiivinen tunneilmasto vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Jos tiimissä on negatiivinen tunneilmasto, silloin johtajan tunneälykkyyden merkitys korostuu. Tiimin positiivinen tunneilmasto voi puolestaan kompensoida johtajan tunneälykkyyden puutetta, ja tarjota tiimin jäsenten kesken työtyytyväisyyttä edistävää hyväksyntää, motivaatiota ja ohjausta. (Liu & Liu, 2013, s. 192.)

Pandemia-aikana johtajien tunteiden laatua tutkittiin ja siinä selvisi, että pääasiallinen tuntemus oli ahdistus. Tämä tulos on täysin selitettävissä pandemian kehittymisestä ja siitä aiheutuvasta tulevaisuuden epävarmuudesta. Samassa tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että johtavat ovat pääosin tietoisia tunteiden merkityksestä työelämässä, heiltä usein puuttuu omien ja muiden tunnereaktioiden hallinta sekä tunnetaitojen strateginen hyödyntäminen. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista yritysjohtajista piti tunteita toisarvoisena tai sivuutettavissa olevina roolinsa takia. (Margheritti ym., 2023, s.1,13.)

Pandemia-ajan jälkeen monipaikkainen työ on yleistynyt ja siihen liittyen etäjohtamisessa kriisin aikana korostuu erityisesti johtajien kyky ymmärtää itseään ja hallita omia tunteitaan. Korkeampi itsetuntemus auttaa johtajaa hallitsemaan omia tunnereaktioita ja korkeampi stressinhallinta auttaa käsittelemään kriisitilanteita paremmin. Sopeutumiskykyiset johtajat poistuvat helpommin omalta mukavuusalueeltaan ja ovat valmiita kokeilemaan luovia ratkaisuja. Optimistiset johtajat puolestaan sietävät stressaavia tilanteita paremmin, joka edistää heitä ohjaamaan itseään sekä työntekijöitä kohti tarkoitusta ja tavoitteita selkeämmin. (Wittmer & Hopkins, 2022.)

Johtajan ja esihenkilön kyky tukea työntekijöitä emotionaalisesti edistää työntekijöiden arvostuksen tunnetta. (Fredriksson & Saarivirta, 2015, 12).

Transformationaalinen sekä tunneälyjohtaminen korostavat johtajien ja esihenkilöiden vuorovaikutussuhdetta alaisten kanssa. Esihenkilöltä vaaditaan työntekijöiden tuntemista, jotta kykenee innostamaan, tukemaan ja motivoimaan työntekijöitään yksilöllisesti. Tämä suhde vaatii molemmilta osapuolilta panostusta, mutta tunneälykäs johtaja kykenee edistämään sitä aloitteellisesti. Tunneälykäs johtaja on kykenevä tunnistamaan työyhteisön tunneilmastoa, vallitsevia tunteita sekä refleктоimaan omia tunteitaan. (Fredriksson & Saarivirta, 2015 s. 18.) Tunneälykkäät johtajat osoittivat ymmärryksensä siitä, että työntekijöiden on tärkeä tulla kuulluiksi ja tunnetilojen ymmärretyiksi. (Margheritti ym., 2023, s. 13.)

Tunneilmasto välittyy tahattomasti ympärillä oleviin ja tästä näkökulmasta johtajien toiminnan vaikutus työntekijöihin on merkittävä tunneilmaston johtamisessa (Klotz, 2020), mutta myös työntekijöiden kehittymisen mahdollistajana (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Johtajilla on mahdollisuus hyödyntää tunteita ja tunneilmastoa tavoitteiden saavuttamiseen keskittymällä omaan käytökseen ja hyvän tunneilmaston välittämiseen, sillä työntekijät peilaavat johtajien ja esihenkilöiden tunteita (Klotz, 2020). Muovaamalla ympäristöä sellaiseksi, missä työntekijät voivat oppia, kehittyä ja innostua, johtajalla on mahdollisuus toimia sosiaalisena vaikuttajana työyhteisössä (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 8).

Rohkea johtajuus nähdään oleellisena ominaisuutena tämän ajan johtajuudessa. Rohkea johtajuus voi olla tavoitteellinen päämäärä henkilöille, joilla on valta päätöksiin sekä mahdollisuus tehdä muutoksia. Rohkeus voi olla pelottavaa ja vaikeaa, mutta hyvinvoiva ja terve organisaatio on tavoittelemisen arvoista johtajan omista peloista huolimatta. (Jones & Davis, 2020, s. 35.) Omiin vahvuuksiin nojaava johtajuus luo positiivista merkitystä työyhteisöön vahvistaen positiivisia tunteita ja positiivisia suhteita, jotka edistävät positiivisia tuloksia (Berg & Karlsen, 2014, s.466–467).

Johtajan tunneälykkyydellä on vaikutusta arjen johtamisessa ja tunneilmaston rakentumisessa. Johtajien yhteistyökykyiset ongelmanratkaisumenetelmät edistävät työntekijöiden intohimoa ja positiivista tunneilmastoa (Yin ym., 2022.)

Haasteet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, mutta positiivisella tunneilmastolla ja tunneälykkyydellä voidaan vähentää haasteiden synnyttämiä negatiivisia tunteita ja lieventää epäsuoria vaikutuksia sitoutumiseen. (Wang & Shi, 2020.)

Johtajat, jotka keskittyvät voimaannuttavaan johtamiseen edistävät työyhteisössä yhteistyön, merkityksellisyyden ja luottamuksen ilmastoja. Voimaannuttavat johtajat pystyvät ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja täten luomaan yhteistä organisaatioidentiteettiä. (Adigüzel & Uygun, 2020, s. 145.) Työntekijöiden maailmanlaajuisen arvion mukaan johtajien vilpittömällä tunteiden näyttämällä voisi ennustaa työtyytyväisyyttä sekä luottamusta. Lisäksi koettu emotionaalinen vilpittömyys on autenttisen sekä transformationaalisen johtajuuden tärkeä taustatekijä. (Caza, ym., 2015, s. 19–20.)

Työntekijät, jotka kokivat johtajansa olevan emotionaalisesti vilpittömiä, ilmaisivat suurempaa luottamusta, joka edisti parempaa suoriutumista työssä. Tämä suurempi luottamuksen osoitus johtajia kohtaan puolestaan paransi johtajien omaa suoriutumistaan roolissaan, joka synnytti työntekijöissä affektiivisiä reaktioita (esim. tunnepitoista empatiaa) johtajaa kohtaan. (Caza, ym. 2015, s. 28.) Tunteiden vaikutuksiin keskittymällä saataisiin tehtyä suuria kehitysaskelia parantaen yrityksen suorituskykyä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä, mutta moni johtaja jättää mahdollisuuden käyttämättä, sillä he eivät käsitä tunteiden strategista potentiaalia. (Klotz, 2020, s. 55.)

Organisaatiossa vallitseva terve ja tasapainoinen yhteiselo työntekijöiden kesken on tärkeä ilmiö, mutta se saavuttaakseen johtajilta vaaditaan tunneälykkyyden soveltamista sitä vahvistaen. Tunneälykkyys lisää kyvykkyyttä hallita tunteita, joka puolestaan edistää positiivisia sosiaalisia vaikutuksia sekä ohjaa yleiseen onnellisuuteen elämässä. (Adigüzel & Uygun, 2020, s. 145.)

Tutkitun tiedon valossa tunneilmaston muodostumiseen ja sen johtamiseen vaikuttavat vahvasti johtajien ja esihenkilöiden toiminta ja tunneälykkyys. Tunneälykkyyden kehittämällä sekä itsetuntemusta vahvistamalla johtajilla ja

esihenkilöillä on mahdollisuus hyödyntää tunteiden merkittävää potentiaalia työelämässä.

4.1.3 Tutkimustiedon hyödyntäminen palvelumuotoiluprosessissa

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa saatiin tutkimustiedon perehtymisen myötä kasvatettua ymmärrystä tunneilmaston johtamiseen vaikuttavien tekijöiden laajuudesta sekä tunnistettiin aiheen haasteet käsitteissä ja tulkinnoissa. Kirjallisuuskatsausta tehdessä huomattiin yhteisten käsitteiden merkitys yhteisymmärryksen luomisessa. Kirjallisuuskatsauksen kautta ymmärrettiin, kuinka merkittävässä osassa johtajien omat taidot ja toiminta ovat suhteessa tunneilmaston johtamiseen sekä sen muodostumiseen. Tutkimuksissa korostui johtajilta vaadittava asiantuntemus, jotta tunneilmaston hyödyt voitaisiin saavuttaa organisaatiossa. Tutkimuksissa tuli ilmi myös, kuinka henkilöstön tunneälykkyyden vahvistamisella voidaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia, vaikkakin johtajien ja esihenkilöiden rooli ja esimerkkinä toimiminen vaikuttavat aina vahvasti henkilöstön toimintaan.

Kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettiin ymmärrys ja hyvät lähtökohdat seuraavaan vaiheeseen, jossa tarkoituksena oli asiakasymmärryksen kasvataminen ja ymmärryksen lisääminen kehitettävän palvelun merkityksellisyydestä. Kirjallisuuskatsauksen kautta saavutetut havainnot ja laajempi ymmärrys edistivät myös palvelumuotoilun kolmatta vaihetta, eli palvelun sisällön suunnittelua. Kirjallisuuskatsaus auttoi luomaan perustan, merkityksen ja näkökulman palvelumuotoiluprosessiin.

4.2 Tutki ja kiteytä -vaihe

Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa tarkoituksena on kiteyttää palvelun tarvetta ja haasteita sekä syventää asiakasymmärryksen kautta käsitystä kohderyhmän tarpeesta palvelulle. Tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen suunnittelun perusta kerätyn tiedon sekä asiakasymmärryksen

avulla. (Innanen, 2018.) Asiakasymmärryksen lisääminen on palvelumuotoilun yksi kriittisimpiä vaiheita, sillä siinä selvitetään kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja toiveita. Koska palvelut suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita, todellisten tarpeiden ja motiivien havaitseminen on oleellisen tärkeää. (Tuulaniemi, 2016, s.142–143.) Asiakaslähtöisyydessä oleellinen taito on empatia, sillä siinä tarkoitus on pystyä asettumaan asiakkaan asemaan ja aidosti pyrkiä ymmärtämään hänen näkökulmansa (Maula & Maula, 2019, s. 48).

4.2.1 Asiakasymmärryksen kasvattaminen ja palvelun merkityksellisyys

Asiakasymmärryksen kasvattamista ja kehitettävän palvelun merkityksen selvittämistä lähestyttiin tässä palvelumuotoiluprosessissa toteuttamalla anonyymi kyselytutkimus. Kyselytutkimus on kvantitatiivinen menetelmä, jonka avulla voidaan selvittää yksittäisten henkilöiden mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistapoja. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, n.d.). Hyvin toteutettu asiakastutkimus tuottaa sellaista tietoa, jota voi hyödyntää suunnittelussa ja ideoimisessa. (Tuulaniemi, 2016, s. 153).

Kysely toteutettiin verkkokyselynä sen vahvuuksien takia. Verkkokyselyn keskeisiä vahvuuksia ovat saavutettavuus ja tavoitavuus (Valli, 2015, kohta Verkkokyselyssä huomioitavaa). Tutkimus- ja kehittämistyöstä saatiin myös kyselyn markkinoinnin myötä levitettyä tietoa ja tavoitettua uusia potentiaalisia asiakkaita.

Kyselylomake suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan ja asiantuntijan kanssa (liite 1). Kysely sisälsi 20 kysymystä, joista 12 oli monivalintakysymyksiä ja 8 avoimia kysymyksiä. Valmiit vastausvaihtoehdot edistävät monivalintakysymysten analysointia (Valli, 2015, kohta Valmiit vastausvaihtoehdot). Vastaajat valitsivat itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon. Avointen kysymysten etuna on saada selville vastaajien mielipide perusteellisesti (Valli, 2015, kohta Avoimet kysymykset).

Kysely koostui kolmesta osasta. Ensimmäinen osa käsitteli työyhteisön ilma-
piiriä ja arvioi työyhteisön sekä vastaajan omia tunne- ja vuorovaikutustaitoja.
Tämän lisäksi haluttiin selvittää, mitä rohkeus tarkoittaa vastaajien mielestä
työelämässä, koska opinnäytetyössä yksi tärkeä teema oli rohkeus. Rohkeus
ilmenee toimintana pelosta, epävarmuudesta ja haavoitetuksi tulemisen ris-
kistä huolimatta. (Lange & Järvinen, 2019, s. 165–166). Kyselyssä selvitettiin,
miten rohkeutta koetaan ja sanoitetaan työelämässä. Tämän kysymyksen
taustalla oli pyrkimys ymmärtää, miten rohkeutta vahvistamalla voidaan saada
aikaan muutosta tunneilmastossa.

Kyselyn toinen osa oli suunnattu johtajille ja esihenkilöille. Sen tarkoituksena
oli selvittää vastaajien kokemuksia ihmisten johtamisesta. Toisessa osassa
selvitettiin myös millaista tukea johtajat kokevat saaneensa ihmisten johtami-
seen ja haastaviin vuorovaikutustilanteisiin. Lopuksi tässä osiossa haluttiin tar-
kentaa vastaajien tuen/kehittymisen tarvetta ihmisten johtamisessa.

Kolmas osa keskittyi tunneilmaston tuttuuteen ja tunneilmaston johtamisen
kartoittamiseen. Kyselyssä kysyttiin myös mielipidettä, miksi tunneilmaston ke-
hittäminen on tarpeellista ja selvitettiin, millä tavalla tunneilmaston kehittämistä
kannattaisi toteuttaa. Kysyimme ideoita myös työelämän kehittämiseen ja yksi
avoin kysymys keskittyi toimeksiantajan mahdollisuuksiin olla hyödyksi vas-
taajien työyhteisöille.

Kysely toteutettiin avoimena verkkokyselynä, eli kaikki saivat valita osallistu-
misen tutkimukseen, jonka takia tutkimuslupaa ei tarvittu. Kyselyä markkinoi-
ttiin ja kyselylinkki jaettiin sosiaalisen median eri kanavissa (LinkedIn, Face-
book, Instagram) sekä koulutuksissa/kasvotusten yhteistyötahoille ja asiak-
kaille. Kysely toteutettiin 24.5.–11.6.2023 ja vastauksia kertyi yhteensä 46
kappaletta, joista 23 oli esihenkilö- tai johtotehtävässä toimivilta. Vastaajien
joukossa oli yksinyrittäjiä, työntekijöitä, esihenkilöitä ja johtavassa asemassa
olevia.

4.2.2 Kyselytutkimuksen vastaukset

Kyselytutkimuksen vastaukset analysoitiin siten, että aineisto saatiin hyödynnettyä osana palvelumuotoiluprosessia. Monivalintakysymysten analysoinnissa käytettiin kuvailevana tilastollisena menetelmänä frekvenssijakaumaa sekä ristiintaulukointia useamman muuttujan tarkastelussa eri vaihtoehtojen välillä (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, n.d.) Avointen kysymysten vastaukset analysointiin hyödyntäen laadullista sisällönanalyysia ja teemoittelua. Laadullisella sisällönanalyysilla voidaan tarkastella aineistossa toistuvia teemoja, aiheita ja asioita sekä analysoida niitä määrällisesti eli kuinka usein jokin aihe toistuu vastauksissa (Vuori, n.d.) Teemoittelua hyödynnettiin nostamaan esiin palvelumuotoiluprosessin kannalta oleellisia ja aineistossa tyypillisesti esiintyviä teemoja (Juhila n.d.) Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset.

Vastaajista 48 % (n = 22) toimi johtavassa asemassa (ylin johto n = 9 ja keskijohto n = 13) työelämässä ja 11 % (n = 5) vastaajista toimi yksinyrittäjänä. Työntekijöiden osuus oli 41 % (n = 19). Yksinyrittäjien osuus oli pieni ja vastausten vertaaminen ei ole kannattavaa työntekijöihin tai johtavassa asemassa oleviin, sillä osa yksinyrittäjistä voi identifioida itsensä johtajaksi ja osa työntekijäksi. Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla jakautui tasaisesti vastaajien kesken. Vastaajien ikä- tai sukupuolitietoja ei kysytty, koska ne eivät olleet oleellisia tämän kehittämistehtävän kannalta.

Ilmapiiri, tunne- ja vuorovaikutustaidot sekä rohkeus

Kyselyn ensimmäisen osan vastaukset on koottu alla oleviin taulukoihin (4., 5.). Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin vastaajien kokemuksia ilmapiiristä, tunne- ja vuorovaikutustaidoista sekä näkökulmia rohkeudesta. Ilmapiiriin ja tunne- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvissä kysymyksissä vastaukset jakautuivat vaihtelevasti eri vastausvaihtoehtojen välillä, kuten taulukosta 4 on nähtävissä.

Taulukko 4. Ilmapiiri, tunne- ja vuorovaikutustaidot – vastaukset

Työyhteisön ilmapiirin kuvailu		Työyhteisön tunnetaitojen kuvailu		Omien tunne- ja vuorovaikutustapojen arviointi työyhteisössä	
Erittäin hyvä	22 %	A. Meillä puhutaan tunteista...	15 %	1. Kannan vastuuta omasta...	35 %
Hyvä	39 %	B. Meillä tunteista ei aktiivisesti...	54 %	2. Tuen ja rohkaisen muita...	48 %
Ihan ok	11 %	C. Tunteita ei mitenkään...	17 %	3. Keskityn työtehtäviin...	22 %
Huono	0 %	D. Tunteita tai työilmapiiriasioita...	9 %	4. Mielestäni tunteeni eivät vaikuta...	0 %
Haastava	24 %	E. Tunteiden näyttäminen ei ole sallittua...	0 %	5. Koen, että toimintani ja tunteeni...	4 %
Muu	4 %	Muu	4 %		

Vastaajista 22 % (n = 10) oli sitä mieltä, että heidän työilmapiirinsä on erittäin hyvä ja ilmapiiri on positiivinen sekä kaikilla on hyvä olla töissä. Vastaajista 40 % (n=18) oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Vastaajista 24 % (n=11) kuvaili ilmapiiriä töissä haastavaksi ja siellä ilmenevän kyräilyä sekä ristiriitoja, joita ei ole pystytty selvittämään. Ilmapiiriä oli myös kuvailtu seuraavasti:

”Henkilökemiat toimivat ja kova tahto ylläpitää hyvää ilmapiiriä, mutta esihenkilötason henkilökohtaiset ongelmat vaikuttavat esimerkiksi haastavien asiakastilanteiden käsittelyyn sekä muuhun työn organisointiin” -Työntekijä

”Vaikea valita yhtä vaihtoehtoa vain... keskimäärin varmaan neutraali, mutta eri ihmiset myös skaalan molemmissa päissä. Meillä oli muutosneuvottelut keväällä ja niiden jälkimainingit vielä heijastuvat ja niitä työestetään.” – Johtaja

Vastaajista 54 % (n = 25) valitsivat työyhteisönsä tunnetaitoja koskevan kysymyksen vastausvaihtoehdoista seuraavasti: ”Meillä tunteista ei aktiivisesti puhuta, mutta mielestäni eri mieltä saa olla. Työilmapiiristä puhutaan. Konfliktien ratkaisemisen menetelmissä voisi olla parannettavaa.” Vastaajien työrooleissa ei ollut tämän vastauksen kohdalla eroa, eli lähes yhtä paljon vastaajista oli työntekijöitä tai johtajia/esihenkilöitä.

Vastaajista 15 % (n= 7) olivat sitä mieltä työyhteisön tunnetaidoista, että tunteista puhutaan, haastavia tunteita sallitaan ja käsitellään sekä eri mieltä saa olla ja konfliktien ratkaisemiseen on toimivat menetelmät. Näistä seitsemästä vastaajasta viisi oli johtajan tai esihenkilön asemassa ja yksi työntekijä sekä yksi yksinyrittäjä. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että tunteet jollain tapaa vaikuttavat omaan työhön.

Vastaajien arviot omista tunne- ja vuorovaikutustaidoista osoittivat, että jokainen ajattelee omien tunteiden vaikuttavan jollain tavalla työn tekemiseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan parhaiten kuvaava vaihtoehto ja sen vuoksi tulokinnassa voi ottaa huomioon myös taipumuksen korostaa omaa osaamistaan. Lähes puolet 48 % (n = 22) valitsivat seuraavan vaihtoehdon: ”Tuen ja rohkeiden muita sekä pyrin rakentamaan avointa keskustelua tunteista työyhteisöön. Pyydän helposti apua ja annan aktiivisesti palautetta toisille. Keskityn siihen, että konflikteja ei muodostuisi ollenkaan tai ne käsiteltäisiin mahdollisimman nopeasti.”

Vastausvaihtoehdoissa oli myös vaihtoehto ”muu, mikä?” ja vastaajilla mahdollisuus kirjoittaa arvio omin sanoin. Yksi hyvin ajatuksia herättävä vastaus sen kautta tulikin työntekijältä: ”Koen, että toimintani ja tunteeni eivät merkitse mitään ja ongelmat työyhteisössämme ovat niin suuria, että minun toiminnallani ei ole väliä. Tunnistan tunteeni, mutta en pysty käsittelemään tai keskustelemaan niistä työyhteisössä” – *Työntekijä*

Kyselyn avulla selvitettiin myös ihmisten näkemyksiä siitä, mitä rohkeus tarkoittaa työelämässä. Rohkeuden määrittelyn monipuolisuus näkyi vastauksista selkeästi, kuten taulukosta 5 on havaittavissa. Jokainen määritteli rohkeutta hieman omalla tavallaan, mutta vastauksissa näkyi myös yhteneväisyyksiä.

Taulukko 5. Rohkeuden teemoittelun tulokset

Mitä rohkeus tarkoittaa sinulle työelämässä?				
	Johtajat ja esihenkilöt	Työntekijät	Yksinyrittäjät	Yhteensä
Vaikeiden asioiden esiin nostaminen/kohtaaminen	8	7	0	15
Tehdä päätöksiä	6	6	1	13
Vapautta ajatella (olla eri mieltä) ja antaa palautetta	5	3	0	8
Ilmaista itseään (toiveita, ajatuksia ja tunteita)	5	8	2	15
Uskallusta yrittää uutta, kehittyä, oppia ja epäonnistua	10	5	4	19
Luottamusta omiin taitoihin/kykyihin ja vaikutusmahdollisuuksiin	1	1	0	2
Arvojen mukaan toimimista	1	0	0	1
Olla oma itsensä	6	5	1	12
Myöntää oma tietämättömyys, hyväksyä virheet, sietää epävarmuus	4	1	0	5
Vastuunottoa	1	2	0	3

Vastauksista on huomattavissa, että asemasta riippumatta rohkeus tarkoitti haastavien asioiden esiin nostamista, omana itsenä olemista ja itsensä ilmaisua sekä uskallusta yrittää, kokeilla, kehittyä ja epäonnistua. Edellä mainittujen lisäksi eri työrooleissa toimivat olivat yhtä mieltä, että rohkeutta on tehdä päätöksiä ja valintoja muiden mielipiteistä huolimatta tai tehdä valinta omien ajatusten, tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Rohkeus määriteltiin työelämässä myös epävarmuuden hyväksymisenä, haavoittuvuuden näyttämisenä ja päätöksentekokyknä.

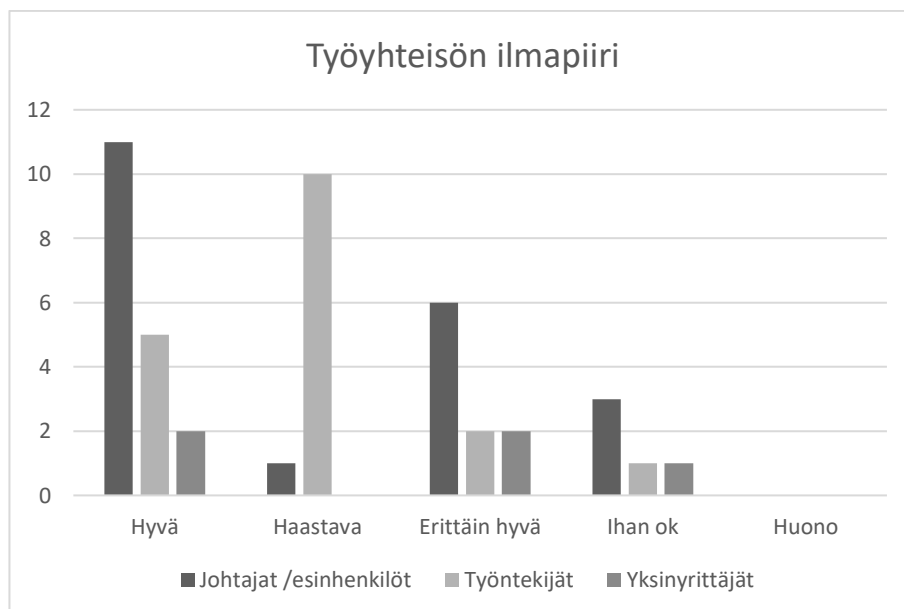
Rohkeuden määritelmässä näkyi pieniä eroja roolin mukaan. Työntekijöiden vastaukset painottuivat enemmän omien ajatusten, toiveiden, tunteiden ja mielipiteiden ilmaisuun, kun taas johtajilla sekä esihenkilöillä vastauksissa korostui uskallus kokeilla uutta, kehittyä, heittäytyä ja mennä pois mukavuusalueelta. Tämä sama korostui myös yksinyrittäjien vastauksissa selkeästi. Vastausten pohjalta ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä rohkeuden määritelmän

eroista johtajien/esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Alla muutama suora vastaus rohkeudesta:

”Vahvuutta siitä, että tietää mitä tekee ja mitä tahtoo. Uskoa siihen, että asioihin pystyy vaikuttamaan. Viisautta siten, ettei tartu sellaisiin asioihin, joihin ei voi vaikuttaa ja toisaalta todellakin tarttuu niihin asioihin, joita voi kehittää, vaikka se tuntuisi haastavalta.”

”Rohkeutta olla oma itsensä, tuoda omat ajatukset ja mielipiteet julki, rohkeutta olla eri mieltä, rohkeutta myöntää virheensä ja olla ylpeä saavutuksistaan.”

Kokemukset ilmapiiristä sekä tunne- ja vuorovaikutustaitojen tilasta olivat jokseenkin huolestuttavia. Kuten kuviosta 3 on havaittavissa, työntekijöiden kokemuksen mukaan ilmapiiri määriteltiin enemmän haastavaksi, kun taas johtajien/esihenkilöiden vastauksia tulkittaessa erittäin hyvän ja hyvän välille.



Kuvio 3. Työyhteisön ilmapiiri

Johtaminen ja esihenkilötyö

Kyselyn toisessa osassa kartoitettiin ajatuksia johtamistyöstä yleisesti ja siitä, mikä heidän mielestään on ihmisten johtamisessa tärkeintä. Tämän lisäksi

selvitettiin johtajien/esihenkilötyötä tekevien tarpeita saada koulutusta ja tukea ihmisten johtamisessa. Kysymykset olivat avoimia, joten vastaukset teemoiteltiin, jotta tieto pystyttiin jäsentelemään hyödyllisemmäksi palvelun suunnitteluun. Alla oleviin taulukoihin (6., 7.) on koottu kyselystä johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyneiden vastausten koonti.

Taulukko 6. Yhteenveto ihmisten johtamisen tärkeistä tehtävistä ja kehittämisen tarpeista

Ihmisjohtamisen tärkein tehtävä:	Missä haluaisi kehittyä ja tarvitsisi eniten tukea/koulutusta:
Mahdollistaminen	Konfliktitilanteissa
Kuuntelu ja olla saatavilla	Tunneilmaisu ja -säättely
Yksilöiden tukeminen/auttaminen onnistumisessa	Tunneilmaston johtaminen
Luoda hyvä ja turvallinen ilmapiiri	Itsensä tunteminen, käyttäytymismallien tunnistaminen ja ymmärtäminen

Vastausten teemoittelun kautta ilmeni, että suurimman osan toiveet kohdistuivat tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Lisäksi useampia koulutustoiveita kohdistui tarkemmin myös itsetuntemukseen, tunnetaitoihin ja tunneilmaston johtamiseen.

Taulukko 7. Johtaminen ja esihenkilötyö – vastaukset

	Koulutusta/ohjausta johtajan/esihenkilön tunne- ja vuorovaikutustaitoihin?	Koulutusta/ohjausta vaikeiden asioiden tai vuorovaikutustilanteiden käsittelyyn ja johtamiseen johtaja- tai esihenkilötyössä?	Kokemus työrooliisi valmistamisesta ihmisten johtajana (erotuksena asiantuntijatehtävistä tai asijahtamisesta)?	
Kyllä	35 %	43 %	Valmennuksella/Koulutuksella	15
Jonkin verran	30 %	26 %	Oman esihenkilön tuen/ohjauksen avulla	4
Vähän / en riittävästi	22 %	22 %	Itse opetellut/ kokemuksen kautta	6
En lainkaan	13 %	9 %	Ei mitenkään	2
Käsitys johtamis- tai esihenkilötyöstä ja tärkeimmistä tehtävistä?		Kehittämisen, koulutuksen ja tuen tarve ihmisten johtamisessa?		
Kuunteleminen, läsnäolo ja saatavilla oleminen	5	Haastavat vuorovaikutustilanteet / Konfliktit		8
Mahdollistaminen	9	Läsnäolo, kuuntelu ja dialogikulttuuri (vuorovaikutustaidot)		3
Yksilöiden tukeminen / auttaminen onnistumisessa	6	Tunneilmaisu ja -säättely (tunnetaidot)		4
Luoda hyvä ja turvallinen ilmapiiri	3	Kollegiaalinen päätöksentekokyky ja osallistuminen		1
Palautteen anto	1	Palautteen anto		1
Ymmärtäminen ja inhimillisuus	2	Muutosjohtaminen		2
Kannustaa, vahvistaa ja tukea	3	Itsetuntemus (käyttäytymismallien ymmärtäminen ja tunnistaminen)		4
Virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen	1	Tunneilmaston johtaminen		4
Toiminnan kokonaisvaltainen johtaminen ja suunnan näyttäminen	2	Coaching		1
Motivointi ja rohkaiseminen	1	Tunneälykäs vuorovaikutus		1
Palveleminen	2			

Johtamisen ja esihenkilötyön osuuteen vastasi 23 henkilöä, joista yksi oli yksinyrittäjä. Vastauksista ilmeni, että alaisten lukumäärässä oli eroja, mutta ei merkittävästi. Keskimäärin johtajalla/esihenkilöllä oli 7,9 suoraa

alaista. Suurimalla osalla johtaja-/esihenkilöasemassa olevalla on suoria alaisia, joka viestii sitä, että heillä on suora yhteys ihmisten johtamiseen omassa työssään.

Vastauksista kävi ilmi, että 35 % (n = 8) vastaajista ei koe saaneensa riittävästi tai ei ollenkaan koulutusta/ohjausta tunne- ja vuorovaikutustaitoihin omassa työroolissaan. Haastavien tilanteiden tai haastavien vuorovaikutustilanteiden käsittelyyn liittyen vastaajista 30 % (n = 7) ilmoitti, ettei ole saanut ollenkaan tai riittävästi koulutusta/ohjausta.

Suurimmalla osalla johtajista ja esihenkilöistä valmiudet omaan työrooliin olivat kerrytetty valmennusten ja koulutusten kautta. Vastauksista oli kuitenkin myös havaittavissa jonkin verran koulutusten/valmennusten riittämättömyyttä ja kokemuksen/itse oppimisen paljoutta. Tässä on johtajien omia vastauksia valmistautumisesta työrooliin ihmisten johtajana:

”Käytännön kautta oman esihenkilön tukemana ja yksittäisten koulutusten kautta.”

”Opiskelun avulla, vuosien johtajakokemuksella ja myös kantapään kautta”

”Esihenkilötehtävän alussa ei mitenkään. Olin neljättä vuotta esihenkilö, kun organisaatio tarjosi koulutusta tai tukea, saati arvosti esihenkilötyötä”

Vastaajista 59 % (n= 13) ilmoitti käyttävänsä yli yhden työpäivän (8 tuntia) verran työaika viikossa johtamis- tai esihenkilötyöhön. Vastauksista on tulkittavissa, että johtajilla ja esihenkilötyötä tekevillä on selkeästi toiveita ja tarpeita kehittyä ja saada tukea ihmisten johtamiseen.

Tunneilmasto

Kyselyn kolmannen osuuden tarkoitus oli selvittää tunneilmaston tuttuutta (taulukko 8). Vastaajista 7 % (n = 3) olivat sellaisia, jotka kuuluivat käsitteen ensimmäistä kertaa ja 18 % (n = 8) eivät tunteneet käsitettä juuri lainkaan. Vastaajista 9 % (n = 4) vastasi käsitteen olevan täysin tuttu ja hallitsevan

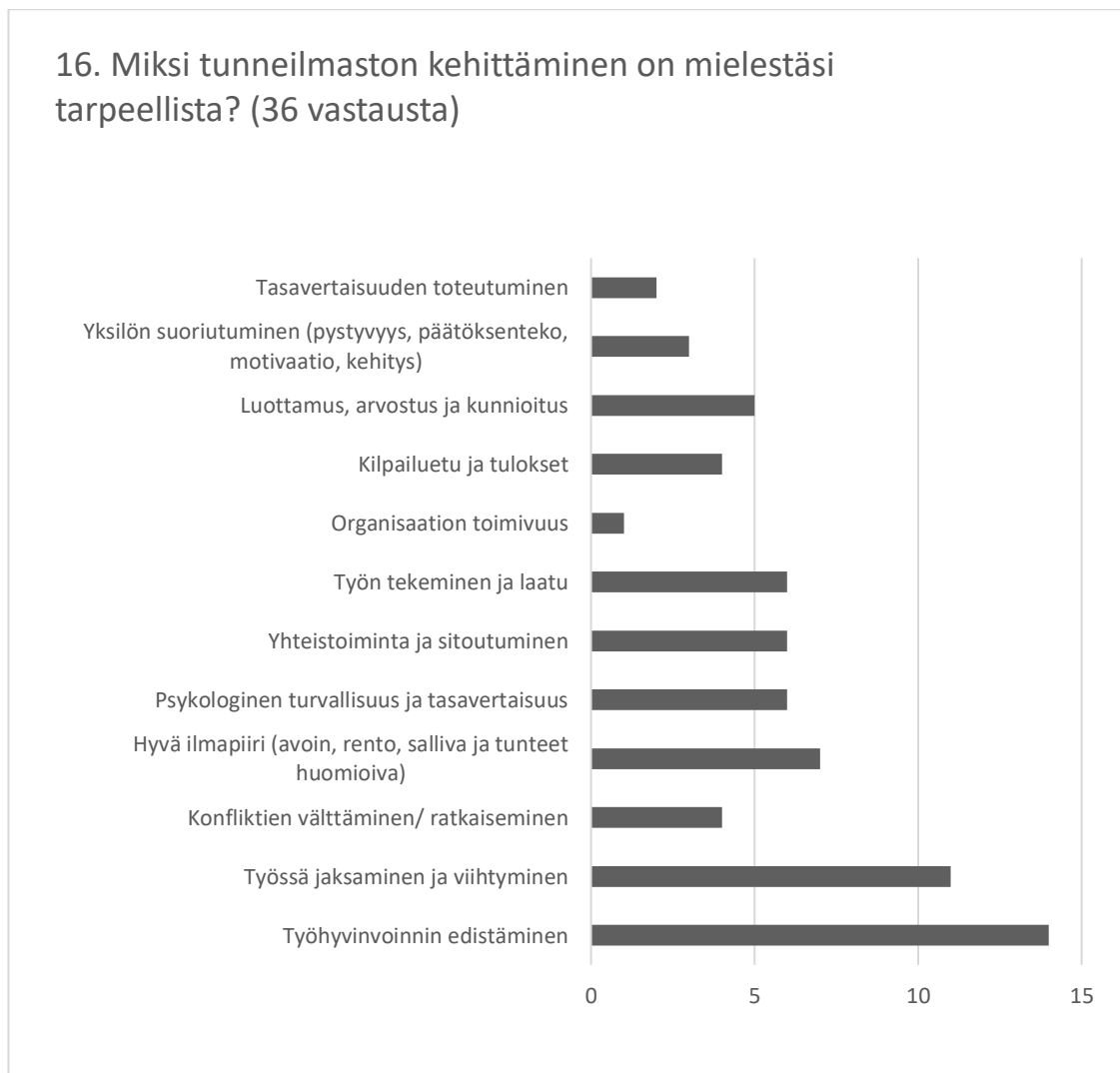
tunneilmaston johtamisen hyvin omassa johtamis- tai esihenkilötyössään. Loput 67 % (n = 30) vastasivat tuntevansa käsitteen, mutta eivät tiedä riittävästi tai haluaisivat tietää lisää sen hyödyntämisestä omassa työyhteisössään tai työtehtävässään.

Taulukko 8. Tunneilmasto – vastaukset

Tunneilmasto käsitteen tutuus		Tunneilmaston johtamisen piirteiden tunnistaminen työyhteisössä / organisaatiossa		Mielestäni toimivin tapa kehittää tunneilmastoa omassa roolissani tai työyhteisössäni olisi...		Todennäköisyys halukkuudesta osallistua tunneilmaston johtamisen koulutukseen?	
Kyllä, käsite on täysin tuttu ja hallitsen hyvin omassa johtamis- tai esihenkilötyössä	9 %	Kyllä, meillä kehitetään aktiivisesti tunneilmastoa	20 %	Yleinen koulutus, johon osallistuisin	6 %	Ehdottomasti osallistuisin	28 %
Tunnen käsitteen, mutta en tiedä siitä riittävästi tai en osaa sitä täysipainoisesti hyödyntää omassa johtamis- tai esihenkilötyössä	38 %	Jonkin verran, mutta aktiivista tunneilmaston kehittämistyötä ei tehdä tai en tiedä siitä	56 %	Omalle työyhteisölleni suunnattua koulutusta, johon osallistuisi kaikki johtajat ja esihenkilöt	9 %	Kiinnostaisi, jos saisin organisaatioltani luvan	35 %
Tunnen käsitteen, mutta haluaisin tietää lisää siitä, miten voin kehittää oman työyhteisöni tunneilmastoa	29 %	En, tunneilmaston kehittämistä ei ole meillä huomioitu	22 %	Omalle työyhteisölleni suunnattu koulutusta ja kehittämistä yhdistävä kokonaisuus, johon osallistuisi kaikki johtajat ja esihenkilöt sekä koko työyhteisö	61 %	Ehkä kiinnostaisi, mutta haluaisin kuulla lisää	37 %
En tunne käsitettä juuri lainkaan	18 %	Muu	2 %	Omalle työyhteisölleni suunnattu kehittämisprojekti, johon osallistuisi kaikki johtajat ja esihenkilöt sekä koko työyhteisö	22 %	En haluaisi / ei kiinnostaisi osallistua	0 %
Kuulen ensimmäistä kertaa	7 %			Muu	2 %		

Vastaajista 56 % (n = 26) tunnisti jonkin verran tunneilmaston johtamisen piirteitä omassa työyhteisössä, mutta aktiivista tunneilmaston kehittämistyötä ei tehdä tai eivät ole tietoisia siitä. Vastaajista 20 % (n = 9) ilmoittivat, että heidän työyhteisössään aktiivisesti kehitetään tunneilmastoa.

Tunneilmaston kehittäminen nähdään tarpeellisenä työhyvinvoinnin, viihtyvyyden ja jaksaminen edistämiseksi, mutta myös työn laadun ja tekemisen parantamiseksi. Vastauksissa näkyy myös paljon muita positiivisiksi hyödyiksi määriteltyjä etuja, joita voi saavuttaa tunneilmaston kehittämisen avulla (kuvio 4).



Kuvio 4. Tunneilmaston kehittämisen tarpeellisuus.

Kyselyn vastauksista käy ilmi, että työyhteisön kehittämiseen kaivataan aktiivisia, vuorovaikutteisia sekä käytännönläheisiä koulutuksia, ohjausta ja kehittämistä. Vastaajista 61 % (n = 28) toivoi omalle työyhteisölle suunnattua koulutusta ja kehittämistä yhdistävää kokonaisuutta, johon osallistuisi koko työyhteisö mukaan lukien johtajat ja esihenkilöt. Tämän lisäksi 22 % (n = 10) vastaajista toivoo yhteistä kehittämissuunnitelmaa, johon osallistuisi johtajat, esihenkilöt ja koko työyhteisö. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri rooleissa toimivien kesken.

”Miten tunneilmaston kehittämistä voisi tehdä näkyvämmäksi myös koko henkilöstölle, vaikka se lähteekin johtajista? Miten saisi heille myös sen siemenen istutettua, että heidänkin tunteilla on iso merkitys koko työyhteisön hyvinvointiin?” - Johtaja/ylin johto

”Tuomalla tietoa ja käytännön työvälineitä tunneilmaston kehittämiseksi niin että ne palvelevat koko työyhteisöä - kaikki voivat olla tietoisia muutoksista, joihin pyritään, ei vain johtoporras.” -Työntekijä

Vastauksista tunnistettiin useita erilaisia, luovia ja työyhteisön tarpeisiin vastaavia toiveita sekä ajatuksia. Työelämän kehittämiseen selkeästi toivotaan vastausten perusteella webinaareja, koulutuksia, yhteiskehittämistä ja yhdessä oloa. Vastauksista nousi esille myös tarve työyhteisön keskinäisille keskusteluille, yhteisille hetkille sekä yhteisen ymmärryksen lisäämiselle. Tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä ymmärrettäisiin asiat kaikilla organisaatiotasoilla samoin. Toisin sanoen tarvetta on yhteisen kielen ja käytäntöjen luomiselle sekä läpileikkaaville koulutuksille, joihin koko työyhteisö sitoutetaan.

Vastauksista muodostui riittävän kattava aineisto tämän palvelumuotoiluprosessin edistämiseen ja asiakasymmärryksen syventämiseen. Kyselyn avulla saavutettiin tavoiteltu tulos. Vastausten analysoinnissa huomioitava seikka oli vastausten subjektiivisuus. Tärkeää palvelun kehittämisen kannalta on saada subjektiivista ja autenttisia mielipiteitä käyttäjiltä, mutta tutkimuksellisesti vastausten yleistettävyyden ja sovellettavuuden eivät tällaisessa tapauksessa toteudu.

4.2.3 Asiakasymmärryksen yhdistäminen tutkittuun tietoon

Palvelun suunnittelu edistyi merkittävästi, kun kyselytutkimuksen vastaukset yhdistettiin kirjallisuuskatsauksen myötä saavutettuun ymmärrykseen aiheesta. Kyselyn kautta muodostuneen asiakasymmärryksen yhdistäminen tutkittuun tietoon vahvisti havaintoja kehitteillä olleen palvelun merkittävydestä. Vastaukset tarjosivat oleellista tietoa, jota pystyttiin hyödyntämään palvelumuotoiluprosessissa. Esimerkiksi näkemystä siitä, miten sisältöjä kannattaa lähestyä johtajia ja esihenkilöitä kouluttaessa. Vastausten pohjalta pystyttiin tekemään päätelmiä sekä kiteyttämään asiakkaiden toiveita sekä tarpeita palvelun sisällöstä.

Kyselytutkimuksen vastauksista tunnistettiin, että johtamis- tai esihenkilöasemassa olevilla on tarve saada koulutusta/ohjausta haastaviin vuorovaikutustilanteisiin, itsensä tuntemiseen, ymmärtämiseen ja omien toimintamallien tunnistamiseen. Nämä liittyvät suoraan johtajan omiin tunne- ja vuorovaikutustaitoihin. Tämän lisäksi samat asiat koettiin tärkeinä osina myös ihmisten johtamisessa.

Tutkimuksellinen tieto vahvistaa tätä näkökulmaa, sillä tunne- ja vuorovaikutustaidot ja itsensä tunteminen ovat keskeinen taito tunneälykkyudessa sekä tunneilmaston johtamisessa. Näiden havaintojen myötä lähdettiin tarkastelemaan teemaa eri näkökulmista sekä suunnittelemaan ja pohtimaan käytännön ideoita.

Kehittämistyöhön asetettiin liiketoiminnalliset tavoitteet sekä arviointimittarit osaksi palvelumuotoiluprosessia toisen kehittämistehtävän jälkeen (taulukko 9). Arviointimittarit pystyttiin määrittelemään vasta kun palvelumuotoiluprosessin suunta tarkentui riittävän asiakasymmärryksen kautta. Tämän jälkeen tehtiin tarkentavia rajauksia palvelun laajuudesta ja sisällöstä.

Taulukko 9. Liiketoiminnalliset tavoitteet ja arviointimittarit palvelumuotoilu-prosessissa

Arvioinnin kohde	Mittarit/arvio	Tavoite
Liiketoiminnallinen tavoite	Palvelun sisällön vastaaminen asiakkaan tarpeeseen (pilotoinnin palautekysely)	Hyvä-Erittäin hyvä
Palvelun kannattavuus	Johtaako jatkotilaukseen (pilotoinnin palautekysely)	Kyllä
Asiakastyytyväisyys	Pilotoinnin palaute (pilotoinnin palautekysely NPS + avoimet)	>50
Kehitetyn palvelun skaalautuvuus	Toimeksiantajan arvio tuloksesta	Skaalautuva

Liiketoiminnalliset tavoitteet ja arviointimittarit asetettiin suhteessa Hyvää Työtä-Akatemian toimintaperiaatteisiin sekä tämän opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti. Valitsimme asiakastyytyvyyteen NPS (Net Promoter Score) mittarin, joka kuvaa niiden asiakkaiden määrää, jotka olisivat valmiita suosittelemaan kyseistä palvelua. NPS on monipuolinen, yksinkertainen ja hyvä mittari arvioimaan asiakaskokemusta. (Tuulaniemi, 2016, s. 243).

4.3 Ideoi ja kokeile -vaihe

Palvelumuotoilu-prosessin kolmannessa vaiheessa tarkoitus on aloittaa ratkaisun löytäminen asiakastarpeisiin ja organisaation tavoitteisiin mahdollisimman monen eri vaihtoehdon kautta. Vaihe sisältää konkreettista suunnittelua sekä nopeita kokeiluita toimivista ja kehitettävistä vaihtoehdoista. Kokeilujen kautta kasvatetaan vielä asiakasymmärrystä ja hyödynnetään toiminnallisia aineistonkeruumenetelmiä. (Innanen, 2018.) Vaihtoehtojen ideointi toimii divergenssi- ja konvergenssiajattelulla, jossa ensin luodaan mahdollisimman paljon vaihtoehtoja ja sen jälkeen lähdetään kriittisemmin tarkastelemaan, yhdistämään ja oivaltamaan ratkaisun kannalta merkittävät osat (Tuulaniemi, 2016, s. 182).

Kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn vastausten pohjalta ryhdyttiin ideoimaan mahdollisia palveluvaihtoehtoja ja kartoittamaan mahdollista asiakasyritystä

pilotointiin. Kehitettävän palvelun on hyvä olla asiakkaan näkökulmasta ha-
luttu, mutta myös palveluntarjoajayrityksen näkökulmasta skaalautuva ja kan-
nattava. Tällaiset palvelut ovat joustavia, helppokäyttöisiä, ymmärrettäviä ja
johdonmukaisia. (Katajamäki ym., 2023, s. 11.) Yksilöllisesti muokattavissa
oleva sisältö palvelussa on tärkeä elementti vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.
(Rissanen, 2023.)

4.3.1 Palvelun ideointi ja suunnittelu asiantuntijoiden kanssa

Kirjallisuuskatsauksesta saadusta tiedosta, kyselyn vastauksista ja toimeksi-
antajan kanssa järjestetystä ajatushautomosta saatiin riittävästi ideoita palve-
lun jatkokehitykseen. Neljästä eri vaihtoehdosta valittiin yksi jatkokehittämistä
varten. Valintaa ohjasivat erityisesti palvelupilotin toteuttamisen käytännölliset
ja aikataululliset realiteetit sekä se, että pilotointiin osallistuvat eivät välttämättä
tunne teemaa entuudestaan. Palvelumuotoiluprosessia lähdettiin jatkamaan
teemalla: Rohkeutta johtajuuteen – Itsereflektion iltapäivä.

Tässä vaiheessa kartoitettiin mahdollisia asiakasyrityksiä ja toimitettiin pilotoi-
tavasta palvelusta esite (liite 2), jonka pohjalta he saivat ilmoittaa halukkuu-
tensa osallistumisesta. Pilotointiyrityksen varmistuessa lähdettiin suunnittele-
maan tarkemmin palvelun sisältöä yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Palvelua
suunniteltaessa otettiin huomioon pilottiyrityksen toimiala, toiveet, tarpeet sekä
kohderyhmä. Sisällön suunnittelussa huomioitiin kyselyn vastaukset, pilotoita-
van organisaation tarve/toiveet sekä kirjallisuuskatsauksen avulla kasvatettu
ymmärrys aiheesta.

Ideointiin ja suunnitteluun järjestettiin kaksi ideointipajaa, joista ensimmäi-
sessä tarkasteltiin laajemmalla näkökulmalla itsereflektion elementtejä. Ideoin-
tipajassa pohdittiin käytännön harjoitusten kautta kokonaisuutta pilotoitavasta
palvelusta. Tapaamisten välissä tehtiin ensimmäinen versio palvelukokonai-
suudesta, jota arvioitiin sekä tarkennettiin toisessa ideointipajassa samojen
asiantuntijoiden ja toimeksiantajan kanssa. Arvioinnin jälkeen tehtiin lopullinen

suunnitelma pilotoitavan palvelun kokonaisuudesta ja ensimmäinen versio palvelukonseptista.

4.3.2 Ideointipajasta palvelun sisältöön ja konseptiin

Ideointipajat auttoivat kehittämään ja suunnittelemaan palvelun sisällön sovitujen teemojen ympärille. Ideointipajojen tarkoitus oli kokoontua yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa pohtimaan, miten pilotoitavalla palvelulla voidaan vastata mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeeseen ja huolehtia, että asiakas saa parasta mahdollista palvelua sisällöllisesti. Alla olevassa taulukossa on ideointipajojen pohjalta suunniteltu sisältö ja rakenne pilotoitavaan palveluun (taulukko 10).

Taulukko 10. Pilotoitavan palvelun sisältö ideointipajojen jälkeen

Taulukko säilytetään toimeksiantajan hallussa.

4.3.3 Ideointipajoista kohti pilotoitavaa palvelua

Yhteiskehittäminen ja ideointipajojen merkitys opinnäytetyön laadukkaalle toteutukselle on merkittävä. Asiantuntijoiden tietotaito ja osaaminen ovat merkittävä apu toimivan palvelun suunnittelussa. (Koivisto ym., 2019, s. 41.) Ideointipajojen avulla ensin laajennettu näkökulma ja sen jälkeen tarkennus oleelliseen auttoivat palvelun onnistumisessa. Ideointipajojen jälkeen saatiin rajattua palvelun sisältö pääteemoihin ja keskitettyä suunnittelua niiden liittyvien tietojen jakamiseen sekä käytännön harjoitusten ideoimiseen. Ideointipajoissa nousi esille myös suoraan sellaisia harjoituksia, jotka päättyivät lopulliseen pilotoitavan palvelun toteutukseen.

Ideointipajojen avulla pystyttiin suunnittelemaan toimeksiantajan kanssa toimiva kokonaisuus pilotoitavasta palvelusta. Ideointipajojen jälkeen kehitettiin palveluun sisältyvä työkirja, jota haluttiin lähteä testaamaan pilotoitavassa palvelussa. Ideointipajoista saatiin hyviä näkökulmia siihen, millainen on helposti

sovellettavissa oleva palvelu sekä hyviä oivalluksia palveluun liittyvästä materiaalista, sisällöstä ja käytännön harjoituksista. Ideointipajojen kautta pystyttiin myös selkeyttämään palvelun tarkoitus ja tavoitteet asiakasnäkökulmasta.

Tässä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia suurin osa aineistosta oli kerätty ja samalla muodostettu ensimmäinen versio halutusta lopputuotoksesta. Prosessi jatkui seuraavaksi tuotoksen testaamisella käytännön tasolla ja viimeistelyllä valmiiseen muotoon.

4.4 Testaa ja toteuta -vaihe

Viimeisessä vaiheessa kehitellyt ratkaisut viimeistellään, toteutetaan ja viedään markkinoille (Innanen, 2018). Tähän vaiheeseen sisältyvät kehittämiss tehtävät 4–6. Viimeistely alkaa pilotoinnilla palveluympäristössä ennen markkinoille viemistä.

Toteutusta tukee laadukas dokumentointi ja laadukkaat mallintamismenetelmät, joilla kuvataan palvelukokonaisuutta (Innanen, 2018). Tässä vaiheessa testataan ideoita, jotka voivat toimia ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Palvelua arvioidaan, jotta voidaan varmistaa kannattavuus ja toteutettavuus. Vaiheen lopussa tehdään konsepti eli lopullinen tuotos ideasta ja sen pohjalta päätetään viedäänkö viimeistelty tuotos toteutukseen. (Koivisto ym., 2019, s. 46.).

4.4.1 Palvelun pilotointi asiakasyritykselle

Pilotointiin osallistui valtakunnallisesti toimivan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Itä-Suomen alueen johtoryhmän neljä jäsentä. Pilotointipalvelun rekrytoinnissa varmistimme osallistujien sitoutumisen palautteenantoon ja palvelun arviointiin. Pilotoitava palvelu oli kolmen tunnin työpaja, joka keskittyi tunneälykyyden edistämiseen rohkeuden, roolien, riskien ja itsereflektion kautta tunneilmaston johtamisen näkökulmasta. Kouluttajina työpajassa olivat

toimeksiantajan puolelta valmentajana Hanna Kumpulainen sekä opinnäytetyön tekijä Salla Rantala.

Pilotoitavana palveluna toteutettu työpaja toteutui lähes suunnitelman mukaisesti. Työpajan edetessä sovellettiin joitakin asioita vastaamaan paremmin asiakkaan kysymyksiin ja tarpeeseen. Esimerkiksi keskusteltiin tunteiden skaalautuvuudesta ja tunneilmaisun tasoista. Tämänkaltainen joustavuus ja soveltamisen mahdollisuus ovat eduksi palvelun asiakaslähtöisyydelle sekä kasvattavat asiakkaan saamaa hyötyä (Koivisto ym., 2019).

Pilotoitavaan palveluun kehitettiin työpajan materiaaliksi työkirja (liite 3), joka jaettiin jokaiselle osallistujalle. Työkirja sisälsi tietoa käsitellyistä teemoista sekä ohjeet yksilöharjoituksiin ja ryhmäkeskusteluihin. Työkirja suunniteltiin kokoamaan yhteen työpajan käsitellyt teemat sekä jättämään osallistujille myös konkreettista materiaalia. Työkirjan avulla osallistujat pystyivät tekemään omat muistiinpanot sekä seuraamaan työpajan etenemistä materiaalin tukemana.

Työpaja toteutettiin vuorovaikutteisesti siten, että koulutusosiot olivat mahdollisimman lyhyitä ja osallistujilla olisi mahdollisimman paljon yhteistä aikaa keskustella teemoista ja tehdä yksilöharjoituksia. Työpajan toteutuksessa keskityttiin läsnäoloon osallistujien kanssa, jonka avulla haluttiin vahvistaa luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Näiden avulla pystyttiin järjestäjinä vaikuttamaan työpajan merkityksellisyyteen ja hyödyllisyyteen. Työpajan toteutukseen vaikutti myös johtoryhmän keskinäinen yhteys, luottamus sekä avoimuus.

Pilotoitavan palvelun palautekysely suunniteltiin vastaamaan palvelumuotoilu-prosessin arvioinnin kohteita siten, että palautteiden kautta saatiin arvioitua tavoitteiden toteutumista. Tässä vaiheessa tarkasteltiin myös arviointimittareiden toimivuutta. Lisäksi muodostettiin visiota siitä, minkälaista palvelukokonaisuutta työpajan ympärille voisi jatkossa rakentaa.

4.4.2 Pilotoidun palvelun ja palvelumuotoiluprosessin tavoitteiden arviointi

Työpajan jälkeen pyydettiin osallistujilta palautetta kyselyn avulla (liite 4). Kysely toteutettiin anonymiteettiä säilyttäen. Palautekyselyyn vastasi 75 % (n = 3) osallistujista. Kyselyn vastauksia hyödynnettiin pilotoinnin toteutuksen arviointiin ja palvelun viimeistelyyn. Työpaja ja sen osa-alueet saivat osallistujilta hyvät arviot, kuten taulukosta 11 on havaittavissa.

Taulukko 11. Palautekyselyn vastaukset (n = 3)

Tyytyväisyys työpajaan aihepiireittäin					
Arvioinnin kohde	1	2	3	4	5
Kouluttajat					100 %
Annetut materiaalit				33 %	67 %
Käsitellyt teemat				33 %	67 %
Harjoitukset					100 %
Ajanhallinta				67 %	33 %
Käytännönläheisyys					100 %
Keskustelut					100 %
Palvelun kesto (3 h)				67 %	33 %
Kouluttajien arviointi					
Selittivät työpajan tarkoituksen				67 %	33 %
Esittelivät käsitteet selkeästi ja helposti ymmärrettävästi				33 %	67 %
Kannustivat osallistujia aktiivisuuteen					100 %
Vastasivat perusteellisesti osallistujien kysymyksiin					100 %
Antoivat osallistujille riittävästi aikaa harjoituksiin					100 %
Palvelun sisällön arviointi					
Toteutus					100 %
Uutuusarvo					100 %
Luotettavuus					100 %
Sisällön laajuus				67 %	33 %
Sovellettavuus omaan työhön				67 %	33 %
Sisällön liittyminen tunneilmaston johtamiseen					100 %
Arviointia työpajasta kokonaisuutena					
Tyytyväisyys työpajaan kokonaisuutena (asteikko 1–5)	4.33 (keskiarvo)				
Odotukset työpajaan	Ylittyivät 67 %		Täyttyivät 33 %		
Todennäköisyys palvelun suositteluun	100 %				
Todennäköisyys jatkotilaukseen	100 %				
Kiinnostus samankaltaiseen palveluun eri näkökulmasta (asteikko 1–10)	10.00 (keskiarvo)				

Taulukossa kolmen ensimmäisen kysymyksen arviointiasteikko on Likert-asteikollinen. 1 = erittäin huono/erittäin tyytymätön ja 5 = erittäin hyvä/erittäin tyytyväinen. Kysymysvaihtoehdot löytyvät tarkemmin liitteestä neljä.

Pilotoinnin palautekyselyn tuloksista on nähtävissä, että osallistujat olivat tyytyväisiä palveluun kokonaisuutena ja että testattu palvelu vastasi heidän tarpeeseensa. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava vastaajien määrä ja millaisista lähtökohdista osallistujat käsittelivät aihetta. Osallistujat ilmoittivat mielenkiintonsa aiheeseen, joka saattoi vaikuttaa siihen kuinka hyödyllinen ja tarpeellinen työpaja heille oli. Osalle osallistujista teema oli entuudestaan tuttu myös työelämäkontekstissa.

Avoimissa vastauksissa kuvailtiin työpajassa vallitsevaa tunnelmaa lämminhenkiseksi, luottamukselliseksi ja intiimiksi. Osallistujat pitivät keskusteluista ja havainnollistavista piirustuksista. Onnistumisena pidettiin tunnelman lisäksi sitä, että osallistujia pystyttiin osin myös työkirjan harjoitusten avulla auttamaan heidän itsereflektiossaan. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että pilotoinnissa saavutettiin tavoiteltu yhteys, luottamus ja turvallinen ilmapiiri työskentelyyn. Avoimista vastauksista havaittiin myös, että osallistujia kiinnostaa aiheen parissa työskentely jatkossakin. Vastaukset sisälsivät paljon kiinnostusta siihen, miten teemat voisi viedä työpaikoille ja tunneilmaston johtamiseen.

Palvelun kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä nousi esille tuotteistaminen ja yhdistäminen tunnejohtamiseen. Kokonaiskestosta osa oli sitä mieltä, että aika oli sopiva ja osa, että kokonaiskestollisesti työpaja olisi voinut olla hiukan pidempi. Tähän liittyen arvoitiin, että kokonaiskesto pilotoinnissa oli sopiva suhteessa osallistujien määrään. Osallistujien määrän kasvaessa myös keston olisi syytä olla pidempi, sillä keskusteluihin, jakamiseen ja harjoituksiin on oltava riittävästi aikaa.

Toimeksiantajan kanssa toteutettiin yhteinen arviointi pilotoinnista. Arvioinnissa nousi esille, että työpajassa keskityttiin oikeisiin teemoihin ja saavutettiin tavoiteltu syvyys asioiden käsittelyssä. Palvelun sisällöstä huomattiin, että muutaman käsiteltävän teeman paikkaa voisi vaihtaa. Lisäksi palvelun materiaalina toiminut työkirja oli hyvä työpajan etenemisen kannalta ja antoi osallistujille konkreettisen materiaalin mukaan otettavaksi. Työpajan aikataulu ja toteutus onnistuivat hyvin ja joustavuus mahdollisti soveltamisen kesken työpajaa, mikä puolestaan mahdollisti asiakkaan tarpeeseen vastaamisen paremmin. Työpajassa nousi esiin esimerkiksi tunteiden skaalautuvuuteen liittyviä välikysymyksiä, jotka koimme tarpeelliseksi käsitellä, jotta osallistujille pystyttiin tarjota riittävä kokonaiskuvan ymmärrys aiheesta. Alla olevaan taulukkoon on täydennetty palautekyselyn tulokset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kuten taulukosta 12 on havaittavissa, eri osa-alueille asetetut tavoitteet saavutettiin.

Taulukko 12. Liiketoiminnalliset tulokset suhteessa tavoitteisiin palvelumuotoiluprosessissa

Arvioinnin kohde	Mittarit/arvio	Tavoite	Tulos
Liiketoiminnallinen tavoite	Palvelun sisällön vastaaminen asiakkaan tarpeeseen (pilotoinnin palautekysely)	Hyvä- Erittäin hyvä	Erittäin hyvä (ka)
Palvelun kannattavuus	Johtaako jatkotilaukseen (pilotoinnin palautekysely)	Kyllä	Kyllä/ todennäköisesti*
Asiakastyytyväisyys	Pilotoinnin palaute (pilotoinnin palautekysely NPS + avoimet)	>50	100
Kehitetyt palvelun skaalautuvuus	Toimeksiantajan arvio tulksesta	Skaalautuva	Skaalautuva

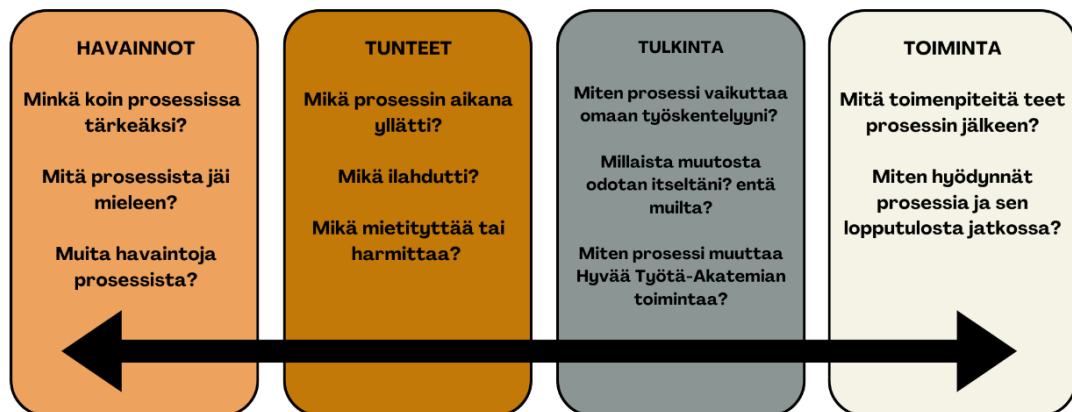
*Tuloksessa on huomioitava palautekyselyn vastauksista ilmennyt halukkuus jatkotilaukselle. Jatkotilaus nähdään todennäköisenä, mutta jatkotilaus ei ole varmistunut.

Näiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että palvelumuotoiluprosessille ja pilotoinnille asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Palvelumuotoiluprosessin tavoitteiden saavuttaminen lisää varmuutta palvelun toteuttamiseen jatkossakin. Tulokset vahvistavat myös opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen saavuttamista. Mitä suurempi NPS luku on, sitä paremmin on onnistuttu

asiakaskokemuksen luomisessa (Tuulaniemi, 2016, s. 244). Näin ollen tuloksista voidaan todeta, että asiakaskokemuksen osalta saavutettiin hyvä tulos.

4.4.3 Palvelumuotoiluprosessin arviointi

Reflektoimme palvelumuotoiluprosessia toimeksiantajan kanssa ORID- menetelmällä. ORID (Objective, Reflective, Interpretive, Decisional) menetelmässä ohjataan pohdintaa kokemuksen muodostumisen järjestyksessä (kuvio 5). Ensin havaitsemme asioita, jonka jälkeen muodostuu tunteita, joita ryhdymme tulkitsemaan. Lopuksi päätetään, miten kokemuksen pohjalta toimitaan. (Sipponen-Damonte, 2020, Luku 3, kohta ”Hyvin ohjattu”.) Tämän menetelmän avulla saatiin syvällisempi ja tarkempi analysointi prosessista, huomioiden kokemuksen eri tasot. Menetelmän valinnassa pidettiin tärkeänä moninäkökulmaista ja reflektiivistä otetta, huomioiden tunteet osana arviointia.



Kuvio 5. Palvelumuotoiluprosessin arviointi ORID-menetelmällä

Yhteisen arviointikeskustelun pohjalta todettiin, että palvelumuotoiluprosessi oli hyödyllinen toimeksiantajalle sekä opinnäytetyön tekijälle itselleen. Arvioinnissa korostuivat aineistonkeruumenetelmien ja palvelumuotoilun työkalujen onnistuneet valinnat. Toteutetut kyselyt, työpajat ja materiaalit nähtiin jatkosakin hyödyllisinä toimintatapoina. Prosessissa ilahdutti aiheen käsitteleminen eri näkökulmista ja kuinka helposti kokonaisuus rakentui vaihe kerrallaan. Arvioinnissa nousi esille pohdintaa menetelmän valinnasta, mutta tähän liittyen

päädyttiin yhteisesti toteamaan, että juuri tähän opinnäytetyöhön menetelmä oli toimiva.

Arvioinnissa käytiin läpi asioita, jotka jäivät harmittamaan tai mietityttämään prosessista. Opinnäytetyön tekijää jäi mietityttämään olisiko pystynyt laadukkaampaan suoritukseen prosessissa. Toimeksiantajan näkökulmasta jäi harmittamaan, ettei aikataulullisista syistä pystynyt osallistumaan prosessiin niin paljon, mitä alussa oli ajatellut.

Toiminnan osalta arvioinnissa pohdittiin menetelmien hyödyntämistä ja soveltamista tulevaisuudessa. Aiheen käsitteleminen ja teeman ylläpitäminen jatkossa osana omaa työarkea koettiin tärkeänä opinnäytetyön tekijän puolelta. Pohdinnat päättyivät lopuksi siihen, kuinka reflektointi jatkuu varmasti vielä myös prosessin jälkeen ja kuinka vasta myöhemmin voi oivaltaa etäisyyden kautta uusia ajatuksia prosessista.

4.4.4 Palvelun viimeistely markkinoille yhteistyössä toimeksiantajan kanssa

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa palvelu viimeisteltiin markkinoille. Pilotoinnin palautekyselyn tulosten analysoinnin jälkeen tarkennettiin palvelun sisältöä. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa kävimme läpi palautteiden tulokset ja arvioinnin yhteenvedon, joiden perusteella tarkensimme sisältöä vastaamaan opinnäytetyölle ja palvelulle asetettuja tavoitteita. Suunnitelimme lopullisesta palvelusta konseptin, joka esitellään seuraavassa kappaleessa opinnäytetyön yhtenä tuloksena.

5 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TULOS

Konseptilla kuvataan palvelun sisältöä: miten palvelua tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja millaisia resursseja palvelu vaatii palveluntarjoajalta. (Tuulaniemi, 2016, s. 191). Konseptilla kuvataan kehitelty idea yksityiskohtaisesti. Konseptin jälkeen tehdään investointipäätös ratkaisun toteuttamisesta. (Koivisto ym., 2019, s. 47.) Palvelukonseptoinnilla pystyttiin tarkentamaan palvelun kokonaisuutta ja kuvaamaan tämän palvelumuotoiluprosessin lopullinen tuotos (kuva 1).

Konseptissa on kuvattu palvelun visio eli mihin palvelu yleisemmällä tasolla tähtää ja millaiseen yhteiskunnalliseen tarpeeseen palvelu vastaa. Tämän lisäksi konseptiin on kuvattu yksityiskohtaisemmin asiakkaan tarve eli millaisiin palvelutarpeisiin palvelulla vastataan ja millaista arvoa palvelulla tuotetaan asiakkaille. Konseptikuvaan on myös avattu palvelu kokonaisuutena ja tarkennettu miten palvelu toimii.

Konseptiin on määritelty liiketoiminnallinen hyöty, jonka määrittelyssä huomiointiin palvelumuotoiluprosessin tavoitteet ja pidemmän aikavälin mahdollisuudet. Konseptikuvan Toteutus-osioon on kiteytetty palvelun toteutus käytännön tasolla. Lopuksi konseptissa on kuvattu pohdintaa riskeistä sekä vaatimuksista palvelun laadun ja menestymisen varmistamiseksi.

Rohkeutta johtajuuteen - itsereflektion työpaja

Palvelukonsepti

VISIO

Palvelu tähtää monipuolistamaan johtamista huomioiden tunneilmaston merkityksen työympäristössä.

Kehitetään markkinoille palvelu, joka auttaa asiakasyrityksiä tarkastelemaan oman työyhteisön tunneilmastoa sekä kouluttaa/tukea johtajia tunneilmaston johtamisessa.

Jatkossa palvelun ympärille voi muodostaa palvelukokonaisuuden, joka koostuu erilaisista työpajakokonaisuuksista, joiden avulla tähdätään monitasoiseen tunneilmaston johtamiseen.

ASIAKKAAN TARVE

Asiakkaan tarve on aina yksilöllinen liittyen ihmisten johtamisessa kehittymiseen. Tarpeet liittyvät tyyppisesti ilmapiiriin haasteisiin, konflikteihin tai erilaisten ihmisten johtamiseen.

Asiakkaalla on tarve ymmärtää paremmin omia toimintatapoja, tunteita ja pystyä ohjaamaan omaa toimintaansa kohti haluttua muutosta.

KONSEPTI

Palvelu tuo johtajille ja esihenkilöille valmiuksia vahvistaa omaa itsetuntemustaan itsereflektion keinoin ja toimia rohkeammin ihmisten ja tunneilmaston johtajana. Päättavoite: Tunneilmaston johtaminen. Osa-alue: Itsetuntemus

Mitä? - Itsetuntemukseen ja itsereflektioon ohjaavaa koulutusta ja harjoituksia. Rohkeuden merkitys ja hyödyntäminen työroolissa.

Kenelle? - Johtajille ja esihenkilöille

Miksi? - Työelämä kaipaa parempia ihmisten johtajia. Itsetuntemus on yksi keino vahvistaa omaa johtamisosaamista. Itsetuntemus auttaa ymmärtämään itseään ja muita paremmin. Suhteessa tunneilmaston johtamiseen itsetuntemukseen panostavat johtajat osaavat edistää organisaation tunneilmastoa tarvittavaan suuntaan. Rohkeutta harjoittamalla voidaan kohdata omat ikävät tunteet (pelko, epävarmuus,) ja valita toimia toisin siitä huolimatta.

Miten? - Työpajatoteutuksella. Yksilöharjoituksilla ja ryhmäkeskusteluilla ja lyhyiden tietoisuuksien avulla.

HYÖTY LIKETOIMINNALLE

Palvelutarjonnan laajentaminen ja syventäminen
Uusien asiakkaiden tavoittaminen -> myynti
Palvelukokonaisuus -> Jatkotilaukset

TOTEUTUS

Työpaja lähitoteutuksella

Kesto: 3-5 tuntia

Määrä: 4-6 osallistujaa

Paikka: sovellettavissa

Avainsanat: Käytännönläheinen, osallistava ja asiakkaan tarpeeseen suunniteltu.

Kouluttajat: 1-2 kouluttajaa

Materiaali: Työpajassa osallistujille jaetaan työkirja.

RISKIT JA VAATIMUKSET

Ei saavuteta tavoitteita <- työpajan sisältö jää pinnalliseksi. Asiakas ei osallistu työskentelyyn. Työpaja ei johda jatkotilauksiin. Asiakkaan stressitaso voi estää keskittymisen täysipainotteisesti.

Kiinnitettävä huomioita riittävään markkinointiin ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen. Varmistettava mahdollisuus jatkotilauksiin ja asiakassuhteen jatkumiseen. Asiakkaalle on jätettävän mielenkiinto aiheeseen.

Menetelmäpohjan lähde: Laitio, P. (15.9.2023), Edelläkävijät

Kuva 1. Palvelukonseptin kuvaus palvelumuotoiluprosessin tuloksesta

Teemallisia muutoksia palveluun ei koettu tarpeelliseksi tehdä, sillä palautteen mukaan käsiteltyihin teemoihin oltiin tyytyväisiä. Palautteesta nousi esille aiheen sovellettavuus omaan työhön ja se huomioitiin muutoksissa. Muutokset koskivat pääosin käytännön tason toteutusta.

Palvelua muokattiin palautteiden ja arvioinnin pohjalta seuraavasti:

- Jatkossa toteutuksessa huomioidaan riittävästi aikaa tunneilmaston johtamisen ja käsiteltyjen teemojen yhdistävien tekijöiden ymmärtämiseen.
- Työpajan lopusta varataan aikaa jatkokehittämiselle ja palveluiden markkinoinnille.
- Aikataulu sovitetaan osallistujamäärän kanssa sopivaksi, jotta aikataulussa on riittävästi väljyyttä joustavuudelle.
- Itsereflektio-teeman käsittely tunneilmastoteeman yhteyteen työpajan alkuun.

Työpajan tarkoitus on jatkossakin herättää asiakkaan mielenkiinto käsiteltävästä aiheesta ja jatkaa yhteistyötä Hyvää Työtä-Akatemian kanssa tunneilmaston johtamisen kehittämisessä. Jatkossa palvelu voidaan liittää osaksi olemassa olevaa palvelukokonaisuutta ja/tai luoda pidempikestoisia koulutuskokonaisuuksia asiakkaille.

Lopullinen tuotos sisälsi neljä tietoisuusmuutusta ja neljä harjoitusta (taulukko 13). Harjoitukset ovat joko yksilö- ja ryhmätoteutuksella. Rohkeutta johtajuuteen – Itsereflektion työpaja koostui seuraavista teemoista:

Taulukko 13. Rohkeutta johtajuuteen - itsereflektion työpajan teemat

Tietoiskut	Tarkoitus
Tunneilmasto	Johdattaa osallistuja tunneilmaston pariin. Selittää tunneilmaston johtamisen merkitystä ja mistä tunneilmasto koostuu.
Itsereflektio/itsetuntemus	Syventää itsetuntemusta ja ymmärtää itsetuntemuksen yhteyttä tunneilmaston johtamiseen. Itsereflektion merkitys itsetuntemuksen vahvistamisen menetelmänä.
Rohkeus	Vahvistaa osallistujien kykyä tunnistaa rohkeutta itsessään ja muissa. Ymmärtää rohkeus voimana muutosten aikaansaamiseksi sekä yhteyden luojana.
Roolit ja riskit	Käsittää roolien eri tasot (psykosomaattinen, psyykkinen, sosiaalinen) ja ymmärtää vaikuttavia teemoja niiden välillä, kuten riskit, hierarkia, odotukset, asenteet jne.
Harjoitukset	Tarkoitus
Rohkeustarina	Rakentaa luottamusta, syvyyttä ja yhteyttä osallistujien välillä. Kokemus rohkeudesta ja rohkeuden huomaaminen myös muissa.
Hetki itselle	Pohtia työpajassa vallitsevaa tilannetta ja tunnistaa itsessään heräviä ajatuksia, tunteita ja kehon tuntemuksia. Suunnata huomiota itseensä ja harjoittaa itsereflektiota käytännössä. Yhdessä keskustella mikä osuus oli haasteellista ja mikä helppoa tunnistaa itsestään.
Roolini rikastus – harjoitus	Omien roolien tunnistaminen, niiden välisten erojen havainnointi ja mahdollisuus pohtia voiko roolien välisiä kuluja kaventaa rikastuttamalla esimerkiksi työroolia jonkin toisen roolin avulla.
Yhteinen keskustelu ja seurantatehtävä	Keskustelua käsitellyistä teemoista, niiden hyödyntämisestä omassa työssään sekä yhdistämisestä tunneilmaston johtamiseen. Seurantatehtävän tarkoitus on siirtää työpajassa käsitellyjä teemoja työarkeen ja kannustaa osallistujia tunnistamaan teemoja arjessa.

Taulukossa on tarkemmin selitettynä palvelun kehittämisen ja suunnittelun taustalla tunnistetut tarkoitukset. Palvelussa keskityttiin erityisesti johtajuuden uudistamisen tarpeeseen tunneilmaston johtamisen ja itsetuntemuksen vahvistamisen näkökulmista. Työelämä tarvitsee parempaa ihmisten johtamista (Kumpulainen, 2023) ja sen takia kyseiset teemat valikoituivat opinnäytetyön toteutuksessa kehitettävään palvelun sisältöön. Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyön arviointia ja pohdintaa sen onnistumisesta.

6 POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyötä pohtimalla opinnäytetyön onnistumista, eri vaiheiden tuloksia ja lopullista tuotosta. Tämän lisäksi tarkastellaan opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden toteutumista sekä hyötyä toimeksiantajalle. Pohdinnassa tarkastellaan myös opinnäytetyön tekijän osaamisen kehittymistä ja suoriutumista palvelumuotoiluprosessissa.

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia mahdollisille asiakkaille tarjolle palvelu, jonka avulla he voivat tarkastella ja kehittää oman työyhteisönsä tunneilmaston johtamista. Tuloksista voidaan havaita, että kehitetty palvelu vastasi työn tarkoitusta siltä osin, että palvelun avulla asiakasyritykset voivat tarkastella tunneilmastoa omassa työyhteisössään.

Prosessin edetessä ymmärrettiin tunneilmaston johtamisen taustalla oleelliseksi edellytykseksi johtajien tunneälykkyys (mm. Hökkä ym., 2022a; Yin ym., 2022; Wang & Shi, 2020). Johtajien rooli näyttäytyy merkittävänä tunneilmaston muodostumisessa (DeRivera, 1992; Ozcelik ym., 2008; Parke & Seo, 2017; Rantanen ym., 2020) ja lisäksi johtajan tunneälykkyys taso vaikuttaa työyhteisössä koettuun tunneilmastoon (Liu & Liu, 2013.) Tämän havainnon jälkeen rajattiin aihe vielä tarkemmin tunneälykkyyttä vahvistavan palvelun

suuntaan. Tunneilmaston johtaminen säilyi opinnäytetyöprosessissa pääteemana tarkemman rajaamisen jälkeenkin.

Opinnäytetyössä toteutetun kirjallisuuskatsauksen yhteenvedona voidaan todeta, että tunteiden johtamisen kehittäminen sekä tunneälykkyyden kasvattaminen ovat johtajan ydintaitoja ihmisten johtamisessa (mm. Fredriksson & Saarivirta, 2015; Klotz, 2020). Tätä havaintoa vahvistaa tutkimukset, missä havaittiin, että johtajat usein tiedostavat tunteiden vaikutukset, mutta eivät hallitse tunteiden strategista hyödyntämistä (Margheritti ym., 2023) ja, että terveen sekä tasapainoisen työyhteisön luominen vaatii johtajalta tunneälykkyyttä ja sen soveltamista johtajuudessa (Adigüzelin & Uygünin, 2020). Toisaalta Yin & Yin (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiimin positiivinen tunneilmasto voi kompensoida johtajan tunneälykkyyden puutetta.

Johtaja voi edistää omaa tunneälykkyyttään ja johtajuuttaan harjoittamalla omia tunnetaitojaan ja ottamalla tunteet tietoisesti osaksi arkea. Tunteet ohjaavat toimintaamme ja ne tunnistamalla pystymme muuttamaan niiden vaikutuksia (Nummenmaa, 2017). Johtajan käsitys omista tunnetaidoistaan on tunneilmaston johtamisen lähtökohta (Rantanen ym., 2020). Vasta kun johtaja kykenee tarkastelemaan omaa tunnetoimintaansa, tunnetaitoja voidaan soveltaa osaksi työyhteisön arkea (Lange & Järvinen, 2019). Tunteiden hyväksyntä osaksi työarkea ja niiden käsittely edistävät tunneilmastoa. (Rantanen ym., 2020; Ikävalko ym., 2020b). Opinnäytetyössä keskityttiin edellä mainittujen näkökulmien kautta johtajan ja esihenkilön yksilöllisten tunnetaitojen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen perusteella tunnistettiin, että itsensä kehittämiseksi ja tunneälykkyyden kasvattamiseksi on työelämässä kysyntää. Johtajien vastauksista oli nähtävissä tahto kehittää itseään, jotta pystyisi vuorovaikuttamaan paremmin työyhteisössä. Kuten myös Hökkä ym. (2020) toivat tutkimuksessaan esille, työkentällä ollaan valmiita ottamaan tutkittua tietoa vastaan. Ratkaisevassa asemassa on, että tieto on helposti hyödynnettävissä, käytettävissä ja ymmärrettävissä. Esimerkiksi tarinoiden,

esimerkkien ja konkreettisten keinojen muodossa. Hökkä ym. toteuttivat tätä omassa tutkimuksessaan järjestämällä tunneinterventioita, joissa tarjottiin tutkimukseen ja käytäntöön perustuva menetelmä ymmärtää ja hyödyntää tunteita. (s. 14.) Nämä näkökulmat huomioiden opinnäytetyössä tavoiteltiin käytännönläheistä palvelua, jossa osallistujat pääsevät itse refleктоimaan ja jakamaan ajatuksiaan sekä mahdollisesti kehittämään itseään turvallisessa ympäristössä.

Lisäksi ymmärrettävyyden ja käytettävyyden näkökulmaa pyrittiin huomioimaan jatkuvasti tämän palvelumuotoiluprosessin aikana. Tätä huomioitiin sekä kehitettävän palvelun kohdalla että kyselytutkimuksen ja palvelumuotoiluprosessiin sisältyvän viestinnän osalta. Opinnäytetyön tekijän asiantuntijuuden edistymistä auttoi akateemisen viestinnän lisäksi harkittu, hyvin perusteltu ja dokumentoitu järjestelmällinen toiminta. Vastuulliset valinnat varmistavat uskottavuuden säilyttämisen prosessin vaiheissa ja prosessissa tuotetut aineistot toimivat argumentoinnin tukena. (Kostamon ym. 2020, Luku 1, kohta ”Toiminnallinen opinnäytetyö”.) Vaiheittain toteutettu palvelumuotoiluprosessi mahdollisti aiheeseen syventymisen tietoteorian kautta. Jokaisessa vaiheessa aihetta tarkasteltiin hieman eri näkökulmasta, joka edisti kokonaisvaltaisen ymmärryksen rakentumista ja kasvatti opinnäytetyön tekijän asiantuntijuutta. Palvelumuotoilu menetelmänä puolestaan vaati tekijältä luottamista luovaan ja ennakoimattomaan prosessiin, jonka lopputulosta ei voitu ennalta määrittää.

Palvelumuotoiluprosessissa toteutetun pilotoinnin palautekyselyn tulosten pohjalta voidaan todeta, että saavutimme halutun lopputuloksen pilotoinnista. Tavoitteena oli kasvattaa kiinnostusta aiheeseen niin, että ensimmäisen työpajan jälkeen toivotaan ja koetaan tarvetta jatkaa aiheen parissa työskentelyä. Tällä tavoin edesautettiin myös mahdollisuuksia jatkoilaukseen, laadukkaampaan palvelukokonaisuuteen ja pidemmän asiakassuhteen luomiseen. Toimeksiantajan näkökulmasta laadukkaammalla palvelukokonaisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että pidempikestoisten valmennuskokonaisuuksien vaikutukset työyhteisön kehittämisessä ovat usein parempia kuin yksittäisten interventioiden vaikutukset (Kumpulainen, 2023). Jälkikäteen refleктоituna prosessin

alkuvaiheessa olisi kuitenkin voinut keskittyä vielä enemmän asiakaslähtöisyyden toteutumiseen ja asiakkaiden osallistamiseen prosessin eri vaiheissa. Näin ollen prosessin edetessä ei välttämättä olisi tullut vastaan pilotointiyrityksen rekrytointitarvetta ja asiakaslähtöisyys olisi toteutunut vielä laajemmin lopullisessa tuotoksessa.

Opinnäytetyön validiteetti perustuu siihen, kuinka hyvin teoreettinen käsitteistö on pystytty hyödyntämään empiiriselle tasolle ja kuinka hyvin opinnäytetyön aineisto tarjoaa siltä odotettua tietoa. (Vilkkä, 2021a, kohta Yleistettävyyys ja pätevyys.) Opinnäytetyön tuloksena muodostettu palvelu vastaa tutkimuksissa havaittuihin työelämän kehittämisen tarpeisiin. Johtajien ja esihenkilöiden tunneälykkyyden kehittäminen on kannattavaa, koska työelämässä tunneälykkyyden tasolla on merkittäviä vaikutuksia. Tunneälykäs johtaja kykenee hyödyntämään tunteiden tuoman tiedon ja energian tavoitteiden saavuttamiseen (Fredriksson & Saarivirta, 2015), osoittamaan ymmärrystä ja empatiaa (Margheritti ym., 2023) sekä parantamaan vuorovaikutussuhteita (Maamari & Majdalani, 2017). Nämä selittävät miksi palvelussa keskityttiin tunneälykkyyden näkökulmasta tunneilmaston johtamiseen. Nämä nostot linkittyvät myös teemallisesti kyselytutkimuksen vastauksiin, joissa tunne- ja vuorovaikutustaidot korostuivat johtajien ja esihenkilöiden kehittämistarpeina.

6.1 Pohdintaa eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta

Opinnäytetyöprosessissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelutoimikunnan laatimaa hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK), jonka peruseriaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto (TENK, 2023, s. 11). Tässä alaluvussa tarkastellaan opinnäytetyöprosessin eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä näkökulmia osa-alueittain. Näitä osa-alueita ovat muun muassa menetelmä, aineiston kerääminen ja käsittely, palvelumuotoiluprosessi, tulosten esittäminen, yhteistyö ja työn tekijän rooli.

Tutkimuseetiikan ja hyvän tieteellisen tutkimuksen vaatimusten näkökulmasta tarkasteltuna kestävä tutkimuksen toteuttamisessa on huomioitava

menetelmän ja tiedonhankinnan valinnat. Valinnoissa on hyvä huomioida tutkijan osaaminen ja kyky tuottaa omalle ammattikunnalle uutta tietoa tai olemassa olevaa tietoa uudesta näkökulmasta (Vilkkä 2021b, luku 2, kohta Tutkimusetiikka). Palvelumuotoilussa pyritään tuottamaan kestävästi kannattavia palveluita asiakaslähtöisesti (Katajamäki ym., 2023), joten palvelumuotoilu menetelmänä oli sopiva valinta tavoitteiden saavuttamiseen. Menetelmä sisälsi useita aineistonkeruumenetelmiä, joka osaltaan lisäsi työmäärää ja vaati tekijältä erityistä tarkkuutta luotettavuuden ja eettisyyden varmistamisessa.

Opinnäytetyön eettisyyden, laadun ja avoimuuden varmistamiseksi Vilkkä (2021b) mainitsee opinnäytetyöhön vaikuttavien sopimusten ja korvausten ilmoittamisesta tutkimustekstissä (luku 2, kohta Tutkimusetiikka). Sopimukset varmistavat eettisen ja luotettavan toiminnan toimeksiantajaa sekä prosessiin osallistuneita kohtaan. Tutkimuseettisten periaatteiden noudattaminen vaatii huolellisuutta ja muistamista, että opinnäytetyön tekijä on vastuussa tietosuojalainsäädännön, HTK-ohjeen ja muiden vaatimusten toteutumisesta (Vilkkä, 2021a, kohta Aineiston eettiset lähtökohdat; TENK, 2023). Taustalla vallitsevat sopimukset vaikuttivat positiivisesti työn laatuun ja luotettavuuteen. Rahallinen korvaus opinnäytetyön tekijälle edesauttoi huolellista työskentelyä ja vahvisti sitoutumista prosessiin. Palvelumuotoiluprosessin kattavalla dokumentoinnilla varmistettiin prosessin avoimuutta, huomioiden toimeksiantajan kanssa tehdyt sopimukset.

6.1.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimusten tulosten esittäminen oikeassa valossa ja niiden kunnioittaminen on huomioitava opinnäytetyössä (Vilkkä, 2021b, luku 2, kohta Tutkimusetiikka). Edellä mainitut näkökulmat huomioitiin tässä opinnäytetyössä ja sen dokumentoinnissa etenkin kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa. Aikaa käytettiin myös erityisesti vieraskielisten tutkimusartikkeleiden käsittelyyn, jotta voitiin varmistaa aineiston ymmärtämisen ja tulkintojen täsmällisyys. Aineiston rajauksessa huomioitiin myös tutkimusten sovellettavuus tähän työhön

sopivaksi. Vieraskielisten tutkimusartikkeleiden käsittely vaati tekijältä oman osaamisen kehittämistä ja rohkeutta tarttua itselle merkittävään haasteeseen.

Opinnäytetyöhön osallistujilla oli mahdollisuus itse valita osallistumisensa prosessiin. Suostumus aineiston keräämisestä yhteistyötahoilta on oleellista yksityisyyden loukkaamisen välttämiseksi. Suostumus osallistumisesta pitää perustua riittävään tietoon. (Vilkka, 2021a, kohta Aineiston eettiset lähtökohdat). Tutkimuseettisistä toiminnoista huolehdittiin muun muassa rehellisyydellä ja avoimella informaatiolla jokaisessa kohtaamisessa prosessin aikana, koska aineistoa kerättiin usealla tavalla palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa linjattiin, että toimeksiantaja on tunnistettava raportissa. Pilotointiin osallistunut organisaatio sekä kyselyihin osallistuneiden anonymiteetti on säilytetty sovitusti. Asiantuntijoiden kanssa tuotetussa aineistossa tulee esiin opinnäytetyöhön osallistuneet asiantuntijat heidän luvallaan.

6.1.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Pelkästään tutkimuksellinen ote ei takaa sovellettavuutta tai työn pätevyyttä. Menetelmävalinnoilla ja tutkimuksen lähtökohdilla on vaikutus tulosten siirrettävyyteen ja käyttökelpoisuuteen. (Toikka & Rantanen, 2009, s. 11, 22). Ennen aineiston keräämistä on pohdittava, mihin aineistolla pyritään vastaamaan (Vilkka, 2021a, kohta Kokonaisluotettavuus). Palvelumuotoilussa yleistettävyyden ei riipu aineistojen määrästä, vaan hyödyllisyydestä palvelun suunnitteluun, ajatustyöhön ja luovuuteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin (Vilkka, 2021a, kohta Yleistettävyyden ja pätevyys).

Monipuoliset aineistonkeruumenetelmät, kuten kirjallisuuskatsaus, kyselytutkimus, asiantuntijoiden ideointipajat, pilotointi, palautekysely ja arvioinnit suunniteltiin ja laadittiin vastamaan tämän työn tarpeeseen. Useiden menetelmien opettelu siten, että niiden avulla pystyttiin tuottamaan uutta tietoa ja yhdistämään olemassa olevaa tietoa hyödylliseen muotoon vaati tekijältä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Kyselylomakkeet testattiin ja muokattiin palautteen

pohjalta ennen käyttöä. Tässä opinnäytetyössä aineiston hyödyllisyyttä tarkasteltiin palvelumuotoiluprosessien kautta, eikä niinkään tulosten yleistettävyyden näkökulmasta.

Kyselytutkimuksen vastausten subjektiivisuuden ja pienen lukumäärän takia niiden pohjalta ei voida tehdä yhteiskunnallisesti yleistettäviä tulkintoja, eikä se ollut tavoitteenakaan. Vastauksia tulkittaessa on myös huomioitava, että niistä ei ilmene vastaajien toimialaa, työnkuva tai etä-/lähityö-suhdetta. Vastaajien sen hetkinen kiireen taso, vastauspaikka, tunne ja ajankohta ovat myös voineet vaikuttaa vastauksiin.

Opinnäytetyön luotettavuutta vahvistaa käytettyjen aineistojen ja lähteiden laatu eli ajantasaisuus, julkaisija ja verkkolähteiden sijainti (Vilka, 2021a, kohta Lähdekritiikki). Tämän työn luotettavuutta vahvistettiin käytettyjen lähteiden ja aineistojen kriittisellä tarkastelulla ennen niiden hyödyntämistä opinnäytetyössä. Tässä työssä jokainen tutkimusartikkeli ja hyödynnetty aineisto on tarkoin valikoitu tähän opinnäytetyöhön sopivaksi. Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voi nähdä kirjallisuuskatsauksen manuaalisen aineiston haun. Manuaalisen haun ulkopuolelle on voinut jäädä valideja tutkimuksia, joita kyseisellä haulla ei tavoitettu. Toteutettu haku ei myöskään ole toistettavissa, vaikka hakutermit ja sisäänottokriteerit ovat tarkoin raportoitu ja huomioitu.

Palvelumuotoiluprosessissa tiedostettiin menetelmälle tyypillinen ennakoimattomuus. Tämä mahdollistaa sen, että opinnäytetyön suunta voi muuttua ja vaiheet muokkautua työn edetessä (Toikka & Rantanen, 2009, s. 10). Prosessin ennakoimattomuus sekä valintojen kriittinen tarkastelu olivat oleellinen osa työn luotettavuuden varmistamista. Ennakoimattomuus haastaa eettisyyttä sekä luotettavuutta. Prosessin vaiheittainen eteneminen vaatii eettisten tekijöiden tarkastelua ja luotettavuuden varmistamista tilannekohtaisesti. Ennakoimattomuus on voinut osaltaan heikentää tai edistää luotettavuutta, sillä se voidaan nähdä prosessissa sekä mahdollisuutena että haasteena.

Vaiheittainen eteneminen haastoi aineiston keräämisen suunnittelua ja ennakoinnista. Luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että aineiston keräämisessä huomioidaan millaiseen muotoon tietoa kerätään ja millaisille aineistoille on tarvetta (Vilkka, 2021a, kohta Kokonaisluotettavuus). Prosessimaiselle opinnäytetyölle riskitekijänä voi olla erehtyä perustelevaan valintaan edelliseen valintaan tai tuotoksen visioon pohjautuen, joka ei välttämättä ole samassa linjassa koko prosessin tavoitteiden kanssa (Vilkka, 2021a, kohta Kokonaisluotettavuus). Aineiston keräämisessä pyrittiin huomioimaan opinnäytetyön kokonaiskuva, jotta aineisto edistää opinnäytetyötä mahdollisimman hyvin. Prosessin vaiheiden välillä huolehdittiin tilannearvioinnista ja pohdittiin mihin suuntaan prosessi etenee seuraavaksi, tarkastellen sekä opinnäytetyön tavoitetta että kehittämistehtävien tarkoitusta. Opinnäytetyön ennakoimattomuus ja prosessimaisuus on voinut haastaa työn laatua ja joltain osin näkyä työn tuloksissa.

Avoimuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat lähtökohtia yhdessä tekemiselle ja tiedon tuottamiselle. Prosessissa mukana olleet muodostavat yhdessä todellisuutta ja ymmärrystä kompleksisestakin aiheesta. (Vilkka, 2021a, kohta ”Kumppanuus”). Kaikkien osapuolten välistä yhteistyötä kunnioitettiin ja osallistujien kokemusten kautta muodostettiin ymmärrystä aiheesta. Tarkoituksenmukainen ja luottamukseen perustuva yhteistyö toimeksiantajan, asiantuntijoiden ja prosessiin osallistuneiden kanssa voidaan nähdä työn luotettavuutta vahvistavana tekijänä.

Pilotointiin osallistuneiden sitoutuminen oli suullisen sopimuksen varassa. Sitoutumisen varmistamiseksi olisi voinut tehdä kirjallisen sopimuksen, jolla varmistaa palautekyselyyn vastaamisen. On myös huomioitava, että pilotoinnin otanta oli pieni ja osallistuneiden positiivinen asenne aiheeseen on voinut vaikuttaa pilotoinnin tuloksiin.

Opinnäytetyön onnistumista edesauttoi prosessissa mukana olleiden asiantuntijoiden palvelumuotoiluosaaminen sekä käytännön kokemus tunneilmauksen johtamisesta. Asiantuntijat auttoivat huomioimaan teemaa eri

näkökulmista ja luomaan laadullisesti korkeatasoiset palvelusisällöt. Opinnäytetyön laajuuden ja monivaiheisuuden takia oli oleellista, että prosessissa oli mukana hyviä, luotettavia sekä ammattitaitoisia yhteistyökumppaneita. Asiantuntijoiden osallistuminen ja tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa kasvatti tekijän varmuutta työn tekemiseen ja siltä osin myös vahvisti työn laatua. Yhteistyö ja tuki koko palvelumuotoiluprosessin aikana mahdollistivat pitkän ja monivaiheisen prosessin toteuttamisen.

Opinnäytetyön tekijän itsereflektion merkitys kasvoi prosessin edetessä valintoja tehdessä ja aineistonkeruumenetelmiä pohtiessa. Tutkijan reflektiivisellä työotteella varmistetaan työssä tehtyjen valintojen tarkoituksenmukaisuutta, luotettavuutta ja laatua (Vilkkä, 2021a, kohta Kokonaisluotettavuus). Tekijän itsereflektion puuttumisella tai huomion suuntaamisella epäoleellisiin seikkoihin olisi voinut olla luotettavuutta heikentäviä vaikutuksia. Tekijän jatkuvan itsensä kyseenalaistamisen ja itsereflektion kautta onnistuttiin vahvistamaan työn luotettavuutta, suhtautuen kriittisesti valintoihin ja niiden perusteluihin. Tulosten tarkastelussa ja analysoinnissa huolehdittiin tekijän kriittisestä tarkasteluvasta ja pyrittiin erottamaan esimerkiksi emotionaaliset tekijät aineiston analysoinnissa. Palvelumuotoiluprosessin arviointiin tuotiin tunnetason tarkastelu tarkoituksellisesti mukaan.

Opinnäytetyön prosessi ja arviointi on raportoitu rehellisesti ja asianmukaisesti. Osa palvelumuotoiluprosessissa kehitellystä sisällöstä ja materiaalista säilytetään toimeksiantajan hallinnassa, jolloin nämä osuudet eivät ole nähtävissä myöskään raportissa. Opinnäytetyöllä pyrittiin tuottamaan tietoa ymmärrettävässä muodossa. Tämä opinnäytetyö tarkasteli työelämän kehittämistä, tunneilmastoa ja johtamista yhdestä näkökulmasta, yhden menetelmän kautta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan todeta, että palvelumuotoiluprosessin avulla suunniteltu tuotos vastasi toimeksiantajan kanssa asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyön tavoite toteutui toimeksiantajan arvioinnin perusteella siten, että kehitetyn palvelun kautta onnistuttiin kasvattamaan asiakasymmärrystä sekä mahdollistamaan heidän palvelutarjontansa ja liiketoiminnan laajentumista. Liiketoiminnan laajentamisella viitataan tässä erityisesti palvelumuotoiluprosessin liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen. Tämän lisäksi laajentamisessa nähdään mahdollisuutena ottaa kehitetty palvelu osaksi isompaa palvelukokonaisuutta. Opinnäytetyön tarkoitus toteutui siten, että toimeksiantajalle kehitettiin asiakaslähtöisesti palvelu, jota organisaatiot voivat hyödyntää työyhteisön tunneilmaston tarkasteluun ja edistämiseen.

Palvelumuotoiluprosessi eteni vaiheittain suunnitellusti ja prosessissa toteutui kaikki määritetyt kehittämistehtävät. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen vastattiin ensimmäisessä kehittämistehtävässä. Kirjallisuuskatsauksen avulla onnistuttiin syventämään ymmärrystä johtajien tunneälykkyyden ja toiminnan vaikutuksista tunneilmastoon. Kyselytutkimuksen kautta saatiin puolestaan lisättyä asiakasymmärrystä sekä havaittua merkityksellisiä tekijöitä palvelun kehittämiseen.

Yhteiskehittäminen asiantuntijoiden ja pilotointiin osallistuneen johtoryhmän kanssa auttoi laadukkaan ja asiakaslähtöisen palvelun suunnittelussa. Pilotointi ja erilaiset arviointimenetelmät edistivät lopullisen tuotoksen sisällön rajaamisen ja täsmentämisen palvelutoteutukseen sopivaksi. Palvelumuotoiluprosessi oli kokonaisuudessaan moninäkökulmainen ja toteutuksesta oli hyötyä toimeksiantajalle. Lopputuloksena saavutettiin palvelukonsepti, jota Hyvää Työtä-Akatemia voi jatkossa tarjota asiakasyrityksille tunneälykkyyden ja tunneilmaston johtamisen kehittämiseen.

7.1 Jatkokehittämissuositukset

Jatkokehittämissuosituksena tunneälykkyyden kompetensseja on mahdollista tarkastella tunneilmaston johtamisen kautta. Eli esimerkiksi, kuinka johtajan osoittama empatia vaikuttaa työyhteisön tunneilmastoon lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tunneilmaston johtamista voidaan myös pyrkiä tarkastelemaan jatkossa käytännön tasolla siten, että havainnoidaan, miten voimakkaasti erilaiset menetelmät ja käytännöt vaikuttavat työyhteisön koettuun tunneilmastoon.

Tunneälykkyyden kehittämiseen on jatkossa mahdollista suunnitella erilaisia palveluita ja palvelukokonaisuuksia, joiden avulla johtajia ja esihenkilöitä pystytään valmentamaan tunneilmaston johtamiseen. Tärkeänä jatkokehitysmahdollisuutena voidaan nähdä yleisesti myös se, että ihmisten johtajille saadaan tarjolle lisää ymmärrettävää tietoa siitä, minkälainen potentiaali tunneilmaston huomioidulla on työntekijöiden hyvinvoinnin, tiimityön ja johtamisen kehittämisessä.

On hyvä huomata, että kuka tahansa voi ottaa käyttöön tunneälykkyyttä kehittäviä elementtejä osaksi omaa (työ)elämää ja sen kautta vahvistaa omia tunne- ja vuorovaikutustaitoja. Tunneilmaston kehittämiseen voidaan suhtautua myös kollektiivisena vastuuna, jolloin jokainen voi ottaa vastuuta paremman ja sallivamman tunneilmaston luomisesta erilaisissa tilanteissa.

LÄHTEET

- Achor, S. (23.6.2011). The Happiness Dividend. *Harvard Business Review*. Haettu 6.2.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>
- Adigüzel, Z. & Uygun, G. (2020). Examining the Impact of Empowering Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Identification and Organizational Trust of The Employees: A Research in The Production Sector. *Adam Academi Journal of Social Science*, 10(1), 125–152. <https://doi.org/10.31679/adamakademi.613955>
- Adolphs, R., Mlodinow, L., & Barrett, L. F. (2019). What is an emotion? *Current biology*, 29(20), R1060. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2019.09.008>
- Altidor, W. (2019). Luova rohkeus: Hyödynnä mielikuvitusta, yhteistyötä ja uudistumiskykyä – ja menesty yli odotustesi. *Viisas Elämä*.
- Barsade, S. G. & O’Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, 94 (1), 58–66. <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2014). How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 449–472. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2013-0003>
- Boyatzis, Richard. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*. (Suppl 18), 124–131. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17295969/>
- Brown, B. (2023). Rohkaiseva johtaja: Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä (2. painos). *Viisas Elämä*.
- Butler, E. & Gross, J. (2009). Emotion and Emotion Regulation: Integrating Individual and Social Levels of Analysis. *Emotion Review* 1(1), 86–87. <https://doi.org/10.1177/1754073908099131>
- Cameron, K. (18.7.2018). The universality of the heliotropic effect | Kim Cameron | TEDxUCCS. [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=YLTyFMnVZgs&ab_channel=TEDxTalks
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders’ perceived emotional sincerity on followers’ trust. *Leadership Quarterly*, 26, 518–531. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.008>
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*. 2, 197–218. https://www.researchgate.net/publication/288262904_Emotional_climate_Social_structure_and_emotional_dynamics

Dufva, M & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 1–19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Elliot, A. J., Eder, A. B., & Harmon-Jones, E. (2013). Approach–Avoidance Motivation and Emotion: Convergence and Divergence. *Emotion Review*, 5(3), 308–311. <https://doi.org/10.1177/1754073913477517>

Eurich, T. (2018). What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). *Harvard Business Review Digital Articles*. (4.1.2018), 1–9. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään: Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>

Goleman, D. (1998). *Tunneäly työelämässä*. Otava.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence, Selected Writings*. More than sound.

Goleman, D. (2020). What People (Still) Get Wrong About Emotional Intelligence. *Harvard business review*. Haettu 23.11.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2020/12/what-people-still-get-wrong-about-emotional-intelligence>

Hämäläinen, P. (2021). *Ihmisen kokoinen työyhteisö*. Saga Egmont. <https://www.storytel.com/fi>

Hietanen, J. K., Glerean, E., Hari, R., & Nummenmaa, L. (2016). Bodily maps of emotions across child development. *Developmental science*, 19(6), 1111–1118. <https://doi.org/10.1111/desc.12389>

Hökkä P, Räikkönen E, Ikävalko H, Paloniemi S and Vähäsantanen K (2022b). Emotional Agency at Work: The Development and Validation of a Measure. *Front. Educ.* 7:852598 <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.852598>

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Rantanen, J. (2020). Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 9–17). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Ikävalko, H. (2022a). An Integrative Approach to Emotional Agency at Work. *Vocations and Learning* 16, 23–46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020a). Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 115–127). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020b). Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 106–114). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Innanen, P. (8.12.2018). Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Haettu 18.10.2023 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>
- Jalili, Y., & Salempour, F. (2019). Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 50(1), 117–135. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-12-2018-0117>
- Jones, D., & Davis, S. (2020). Courageous Leadership: Walking Your Talk from Wherever You Are. *The Serials librarian*, 78(1–4), 35–40. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1744410>
- Juhila, K. (n.d.) Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*. Haettu 21.11.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Katajamäki, P., Säisä, M., Granath, L., Väänänen, S. & Aramo-Immonen, H. (2023). *Opas liiketoiminnan kehittämiseen: Osa 1. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelin avulla uutta suuntaa*. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 156. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-843-6>
- Klotz, F. (2020). Employee Emotions Aren't Noise - They're Data. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 52–55. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-emotions-arent-noise-theyre-data/docview/2329715500/se-2>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi>
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. (2022). *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Art House. <https://www.elibslibrary.com/>

- Kumpulainen, H. (14.11.2023). Henkilökohtainen keskustelu Hyvää Työtä-Akatemian Hanna Kumpulaisen kanssa.
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja (n.d.) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 20.10.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Laitio, P. (15.9.2023). Muotoilumenetelmät haltuun: Palvelukonsepti. Edelläkävijät. <https://www.edellakavijat.fi/blogi/muotoilumenetelmät-haltuun-palvelukonsepti>
- Lange, I & Järvinen, K. (2019). *Pelko pois: Kohti rohkeaa johtamista*. Alma Talent.
- Liu, X.-Y., & Liu, J. (2013). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: A cross-level. *Nankai business review international*, 4(3), 180–198. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2013-0023>
- Liu, X.-Y., Härtel, C. E. J., & Sun, J. J.-M. (2014). The Workgroup Emotional Climate Scale: Theoretical Development, Empirical Validation, and Relationship with Workgroup Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(6), 626–663. <https://doi.org/10.1177/1059601114554453>
- Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Margheritti, S., Gragnano, A., Villa, R., Invernizzi, M., Ghetti, M. & Miglioretti, M. (2023). Being an Emotional Business Leader in the Time of the COVID-19 Pandemic: The Importance of Emotions during a Crisis. *Sustainability*, 15(4), 3392. <https://doi.org/10.3390/su15043392>
- Maula, H. & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Alma Talent.
- Nummenmaa, L. (2017). Mistä puhumme kun puhumme tunteista? *Tieteessä Tapahtuu*, 35(2). Haettu 20.11.2023 osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/61791>
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R., & Hietanen, J. K. (2014). Bodily maps of emotions. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 111(2), 646–651. <https://doi.org/10.1073/pnas.1321664111>
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 23(2), 186–203. <https://doi.org/10.1108/02683940810850817>
- Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. WSOY.

- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. & Pessi, A. (2020). Awakening Compassion in Managers—a New Emotional Skills Intervention to Improve Managerial Compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1095–1108. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09723-2>
- Parke, M. R., & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *The Academy of Management review*, 42(2), 334–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561–581. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3)
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design: From insight to implementation*. Rosenfeld Media.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rissanen, J. (15.9.2023). Ideointipajassa keskustelu asiantuntija Jenni Rissanen kanssa.
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. (2., tarkistettu painos). Vaasan Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-082-5>
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet: Johtamisen ytimessä*. Alma Talent.
- Salonen, E. (2020). *Johda energiaa, kohti uusiutuvaa organisaatiota*. Basam Books.
- Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current biology*, 24(18), R875. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054>
- Sipponen-Damonte, M. (2020). *Varmuutta fasilitointiin*. Alma Talent. <https://www.storytel.com/fi>
- Tang, H., Wang, G., Zheng, J., Luo, L., & Wu, G. (2020). How Does the Emotional Intelligence of Project Managers Affect Employees' Innovative Behaviors and Job Performance? The Moderating Role of Social Network Structure Hole. *SAGE Open*, 10(4), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244020969382>
- Toikka, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. (3. painos). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

- Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. (3. painos). Talentum Pro.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2., uudistettu painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>
- Vilka, H. (2021b). *Tutki ja kehitä* (5. painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Vuolle, M., Lintinen, J. & Salenius, H. (2016). Tunteet hyötykäyttöön työpaikalla. Teoksessa H. Jalonen, M. Vuolle & L. Heinonen (toim.), *Negatiiviset tunteet, positiivinen bisnes*. (s.125–171). Talentum pro.
- Vuori, J. (n.d.) Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 21.11.2023 osoitteesta <http://bit.ly/3sMZ4qa>
- Wang, F., & Wendian, S. (2022). The effect of work-leisure conflict on front-line employees' work engagement: A cross-level study from the emotional perspective: *APJM. Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 225–247. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09722-0>
- Wenström, S. (2021). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla* (2. painos). PS-kustannus.
- Wittmer, J. L. S. & Hopkins, M. M. (2022). Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 176–189. <https://doi.org/10.1177/15480518211053531>
- Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>
- Yurtsever, G., & De Rivera, J. (2010). Measuring the Emotional Climate of an Organization. *Perceptual and motor skills*, 110(2), 501–516. <https://doi.org/10.2466/pms.110.2.501-516>
- Åhman, H. (2019). *Keskusteluälykkyyttä painetilanteissa*. Alma Talent.

LIITE 1: TYÖELÄMÄN TUNNEILMASTO JA JOHTAMINEN KYSELYLOMAKE

Työelämän tunneilmasto ja johtaminen

Hei!

Kiitos, kun tulet mukaan kehittämään hyvää työtä yhdessä! Tämä kysely kartoittaa sekä omia, että työyhteisösi tunne- ja vuorovaikutustaitoihin sekä tunneilmastoon liittyviä kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen kestää vain 10–15 minuuttia. Tässä sinulle kolme syytä miksi osallistua kyselyyn:

1. Saat ajatuksia ja pohdittavaa omien tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen
2. Pääset osallistumaan Hyvää Työtä-Akatemian tunne- ja vuorovaikutustaitoja käsittelevään 1 tunnin mittaiseen webinaariin [maksutta](#) alkusyksystä 2023
3. Pääset vaikuttamaan Hyvää Työtä-Akatemian kehittämiin/suunnittelemiin palveluihin, jotka vastaavat juuri Teidän tarpeeseenne

Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja vastaamalla annatte luvan vastausten hyödyntämiseen anonymiteetti säilyttäen. Kysely toteutetaan osana YAMK-opinnäytetyötä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Lisätietoa kyselystä

Salla Rantala ja

Hanna Kumpulainen

1. Missä työroolissa toimit työelämässä?

Merkitse vain yksi.

Työntekijä

- Esihenkilö / Keskijohto
- Johtaja / Ylin johto
- Yksinyrittäjä

2. Kuinka kauan olet ollut työsuhteessa työnantajallasi tai nykyisessä roolisasi?

Merkitse vain yksi.

- 0–2 vuotta
- 2–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

3. Mitä rohkeus tarkoittaa sinulle työelämässä?

4. Millaiseksi kuvailisit työyhteisösi ilmapiiriä?

Merkitse vain yksi.

- Erittäin hyvä - Työyhteisön ilmapiiri on positiivinen, mielestäni kaikilla on hyvä olla töissä
- Hyvä
- Ihan ok - Neutraali, hoidetaan hommat
- Haastava - Työyhteisössä on kyräilyä ja ristiriitoja, joita ei ole onnistuttu selvittämään
- Huono - Työyhteisössä on paljon konflikteja ja haastavia tilanteita.
- Muu: _____

5. Millaiseksi kuvailisit työyhteisösi tunnetaitoja? Valitse vastauksista parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Merkitse vain yksi.

- Meillä puhutaan tunteista ja käsitellään ja sallitaan myös haastavat tunteet. Eri mieltä oleminen sallitaan ja konfliktien ratkaisemiseen on toimivat menetelmät.
- Meillä tunteista ei aktiivisesti puhuta, mutta mielestäni eri mieltä saa olla. Työilmapiiristä puhutaan. Konfliktien ratkaisemisen menetelmissä voisi olla parannettavaa.
- Tunteita ei mitenkään erityisesti huomioida eri toiminnoissa ja vuorovaikutuksessa, hoidetaan hommat asiapohjalta. Ei erityisemmin kehitetä tunneilmastoa tai työilmapiiriä (tai en tiedä siitä).
- Tunteita tai työilmapiiriasioita ei pidetä keskusteluissa. Erimielisyyksien ratkaisemiseen, konflikteihin tai huonoon käyttäytymiseen ei puututa tehokkaasti. Tämä aiheuttaa usein haasteita työyhteisössä.
- Tunteiden näyttäminen ei ole sallittua tai hyväksyttyä, erilaisia haastavia tilanteita tai konflikteja on paljon ja ne aiheuttavat mm. työtyytyväisyyden laskua, vaihtuvuutta ja tehottomuutta.
- Muu: _____

6. Miten arvioisit omat tunne- ja vuorovaikutustapasi työyhteisössä? Valitse vastauksista parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kannan vastuuta omasta toiminnastani sekä tunteistani. Puhun avoimesti tunteistani sekä olen herkkä tunnistamaan myös muiden tunteet. Tavoittelen rakentavaa yhteistyötä myös konfliktitilanteissa ja haluan kehittää omia taitojani säännöllisesti.
- Tuen ja rohkaisen muita sekä pyrin rakentamaan avointa keskustelua tunteista työyhteisöön. Pyydän helposti apua ja annan aktiivisesti palautetta toisille. Keskityn siihen, että konflikteja ei muodostuisi olenkaan tai ne käsiteltäisiin mahdollisimman nopeasti.
- Keskityn työtehtäviin ja tulen toimeen kaikkien kanssa työyhteisössä. En kerro omista tunteistani, vaikka ne tunnistaisinkin, mutta

mielestäni jokainen saa kertoa tunteistaan, jos haluaa. Yritän luoda helppoa ja rentoa työilmapiiriä, jossa ongelmat käsitellään asiantuntijoiden kanssa pois päiväjärjestyksestä.

- Mielestäni tunteeni eivät vaikuta työn tekemiseen ja sen vuoksi vaivannun, jos työyhteisössä puhutaan tunteista. Tulen toimeen muiden kanssa, mutta minun on vaikea rakentaa yhteistyötä työyhteisössämme.
- Koen, että toimintani ja tunteeni eivät merkitse mitään ja ongelmat työyhteisössämme ovat niin suuria, että minun toiminnallani ei ole väliä. Tunnistan tunteeni, mutta en pysty käsittelemään tai keskustelemaan niistä työyhteisössä.
- Muu: _____

Johtaminen ja esihenkilötyö

Tässä osuudessa käsitellään aihetta johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta. Jos toimit työntekijän roolissa tai yksinyrittäjänä, voit siirtyä suoraan osioon 3, Tunneilmasto.

7. Montako suoraa alaista sinulla on?

8. Miten sinua on valmistettu työrooliisi ihmisten johtajana (erotuksena asiantuntijatehtävistä tai asiajohtamisesta)?

9. Oletko saanut koulutusta/ohjausta johtajan/esihenkilön tunne- ja vuorovai-
kutustaitoihin?

Merkitse vain yksi.

- Kyllä
- Jonkin verran
- Vähän / En riittävästi
- En lainkaan

10. Oletko saanut koulutusta/ohjausta vaikeiden asioiden tai vuorovaikutustilanteiden (esim. konfliktin ratkaisu) käsittelyyn ja johtamiseen johtaja- tai esihenkilötyössä?

Merkitse vain yksi.

- Kyllä
- Jonkin verran
- Vähän / en riittävästi
- En lainkaan

11. Mitä ajattelet johtamis- tai esihenkilötyön olevan? Mikä on mielestäsi tärkein ihmisjohtajan tehtävä?

12. Kuinka paljon käytät ajastasi johtamis- ja esihenkilötyöhön viikossa?

Merkitse vain yksi.

- Alle 60 min
- 1–4 tuntia
- 4–8 tuntia
- Yli 1 työpäivän verran

13. Missä asioissa haluaisit kehittyä tai mihin toivoisit erityisesti saavasi tukea tai koulutusta ihmisjohtamisessa?

Tunneilmasto



<http://youtube.com/watch?v=X8w88M3Tr78>

14. Onko tunneilmasto käsitteenä aikaisemmin tuttu?

Merkitse vain yksi.

- Kyllä, käsite on täysin tuttu ja hallitsen hyvin omassa johtamis- tai esihenkilötyössä
- Tunnen käsitteen, mutta en tiedä siitä riittävästi tai en osaa sitä täysipainoisesti hyödyntää omassa johtamis- tai esihenkilötyössä
- Tunnen käsitteen, mutta haluaisin tietää lisää siitä, miten voin kehittää oman työyhteisöni tunneilmastoa
- En tunne käsitettä juuri lainkaan
- Kuulen ensimmäistä kertaa

15. Tunnistatko tunneilmaston johtamisen piirteitä teidän työyhteisössä /organisaatiossa?

Merkitse vain yksi.

- Kyllä, meillä kehitetään aktiivisesti tunneilmastoa
- Jonkin verran, mutta aktiivista tunneilmaston kehittämistyötä ei tehdä tai en tiedä siitä
- En, tunneilmaston kehittämistä ei ole meillä huomioitu
- Muu: _____

16. Miksi tunneilmaston kehittäminen on mielestäsi tarpeellista?

17. Mielestäni toimivin tapa kehittää tunneilmastoa omassa roolissani tai työyhteisössäni olisi...

Merkitse vain yksi.

- Yleinen koulutus, johon osallistuisin
- Omalle työyhteisölleni suunnattu koulutus, johon osallistuisi kaikki johtajat ja esihenkilöt
- Omalle työyhteisölleni suunnattu koulutusta ja kehittämistä yhdistävä kokonaisuus, johon osallistuisi kaikki johtajat ja esihenkilöt sekä koko työyhteisö
- Omalle työyhteisölleni suunnattu kehittämisprojekti, johon osallistuisi kaikki johtajat ja esihenkilöt sekä koko työyhteisö
- Muu: _____

18. Onko sinulla ideoita uusille työskentelymuodoille, mitä työyhteisön kehittäminen kaipaa? Voit vapaasti laittaa mielikuvituksen lentoon ja innovoida uutta.

19. Miten me voisimme mielestäsi Hyvää Työtä-Akatemialla olla hyödyksi teidän työyhteisölle?

20. Millä todennäköisyydellä haluaisit osallistua tunneilmaston johtamiseen keskittyvään koulutukseen?

Merkitse vain yksi.

- Ehdottomasti osallistuisin
 - Kiinnostaisi, jos saisin organisaatioltani luvan
 - Ehkä kiinnostaisi, mutta haluaisin kuulla lisää
 - En haluaisi / ei kiinnostaisi osallistua
-

LIITE 2: ROHKEUTTA JOHTAJUUTEEN - ITSEREFLEKTION ILTAPÄIVÄ, ESITE

HYVÄÄ TYÖTÄ - AKATEMIAN

**ROHKEUTTA
JOHTAJUUTEEN**

ITSEREFLEKTION ILTAPÄIVÄ

Rohkeus ja itsetuntemus ovat johtajan ja esihenkilön tärkeimpiä keinoja positiivisen tunneilmaston kehittämiseen.

Kenelle: Johtajat ja esihenkilöt
Kesto: 3h
Kouluttajat: Hanna Kumpulainen ja Salla Rantala (YAMK-opiskelija)



SISÄLTÖ:

Tarkoituksena on luoda yhdessä turvallinen tila ja aika pysähtyä itsensä äärelle ja tarkastella omaa johtajuuttaan suhteessa itseensä, yhteisöön ja tunneilmastoon.

Iltapäivän aikana tehdään useita käytännön harjoituksia, joiden avulla vahvistetaan itsetuntemusta sekä kyseenalaistetaan omia totuttuja toiminta- ja ajatusmalleja.

Tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, mitä rohkeus johtamisessa on, mihin rohkeutta tarvitaan ja miten rohkeudella voi muuttaa itseään, työyhteisöä ja tuloksia paremmaksi.

TEEMAT:

- Rohkeus johtamisessa
- Itsetuntemus ja itsereflektion taito
- Tunneilmaston kehittäminen itsetuntemuksesta käsin

MIKSI?

Työyhteisön tunneilmaston rakentumisessa johtajan rooli on kiistaton. Vasta, kun johtajana ymmärrämme itseämme ja osaamme johtaa itseämme, voimme aidosti johtaa toisia ihmisiä.

Johtajan mahdollisuus johtaa tunneilmastoa lähtee itsetuntemuksesta ja rohkeudesta kohdata sekä itsessä, että työyhteisössä vallitseva todellisuus.

Itsereflektio on tärkein itsetuntemuksen kehittämisen menetelmä, joka mahdollistaa syvemmän ymmärryksen omaan ajatteluun, tunteisiin, toimintaan ja käsitykseen itsestä ja toisista.

ILMOITTAUTUMINEN JA LISÄTIETOJA:
Hanna Kumpulainen
TAI
Salla Rantala



LIITE 3. TYÖKIRJA

Liite kolme säilytetään toimeksiantajan hallussa.

LIITE 4: PALAUTEKYSELY PALVELUN PILOTOINNISTA

Palautekysely Rohkeutta johtajuuteen - Itsereflektion aamupäivä

27. lokakuuta 2023

Kiitos osallistumisestasi työpajaan! Tämän lomakkeen tarkoituksena on kerätä palautetta, joka auttaa meitä arvioimaan palvelun toimivuutta ja sisältöä. Tämä palvelu toteutettiin pilotointina osana YAMK-pintoja ja palvelumuotoiluprosessia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

* Pakollinen

1. Kuinka tyytyväinen olit työpajaan kokonaisuutena? *



Erittäin tyytymätön

Erittäin tyytyväinen

2. Miten tyytyväinen olit työpajan seuraaviin piirteisiin? *

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	En tyytyväinen enkä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Kouluttajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annetut materiaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsitellyt teemat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harjoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytännönläheisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun kesto (3 h)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten arvioisit kouluttajia seuraavissa asioissa? *

	Ei kovinkaan hyvin	Ei kovin hyvin	Melko hyvin	Erittäin hyvin	Äärimmäisen hyvin
Selittivät työpajan tarkoituksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esittelivät käsitteet selkeästi ja helposti ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustivat osallistujia aktiivisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastasivat perusteellisesti osallistujien kysymyksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antoivat osallistujille riittävästi aikaa harjoituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Miten arvioisit palvelun sisältöä?

	Erittäin huono	Huono	Keskiverto	Hyvä	Erittäin hyvä
Toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutuusarvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisällön laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovellettavuus omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisällön liittyminen tunneilmaston johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mistä pidit eniten palvelussa?

6. Missä onnistuttiin työpajassa?

7. Miten palvelua voisi parantaa?

8. Mitä mieltä olit palvelun kokonaisuudesta?

9. Jäitkö kaipaamaan jotain aiheeseen liittyen?

10. Millaista jatkoa toivoisit palvelulle?

11. Odotukseni työpajaan

- Ylittyivät
- Täyttyivät
- Täyttyivät osin
- Eivät täytyneet
- En osaa sanoa

12. Miten todennäköisesti suosittelet tätä palvelua ystävälle tai työtoverille? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Erittäin epätodennäköisesti

Äärimmäisen todennäköisesti

13. Millä todennäköisyydellä tilaisit Hyvää Työtä -akatemiaa palvelua jatkossakin? *

- Ehdottomasti
- Ehkä
- En tilaisi
- Muu

14. Kuinka kiinnostunut olisit osallistumaan samankaltaiseen työpajaan mutta eri näkökulmasta tunneilmaston johtamisessa? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En yhtään kiinnostunut

Äärimmäisen kiinnostunut

15. Muu palaute tai terveiset Hannalle ja Sallalle

16. Saako palautettasi käyttää Hyvää Työtä-Akatemian palveluiden markkinoinnissa nimettömänä?

Kyllä

Ei