

Opinnäytetyö YAMK

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024

Anniina Holma

# Organisaation aineettoman pääoman kehittäminen

- Laadullinen tutkimus tunneälyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen kehittämisestä

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2024 | 113 sivua

Anniina Holma

## Organisaation aineettoman pääoman kehittäminen

- Laadullinen tutkimus organisaation tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen kehittämisestä

Työelämässä on tänä päivänä totuttava jatkuvaan muutokseen. Jokainen yksilö suhtautuu muutokseen eri tavalla ja tarvitsee erilaista tukea sopeutuakseen muutokseen. Kaikki muutokset herättävät aina tunteita, joita on osattava käsitellä ja ilmaista rakentavasti. Tunneällyllä tarkoitetaan yksilön kykyä havaita, käyttää, ymmärtää ja käsitellä tunteita.

Tunneällyllä on tutkitusti vaikutuksia ihmisen elämänlaatuun, hyvinvointiin ja toimintakykyyn, mutta myös tuottavuuteen. Tästä syystä työelämässä on syytä tarkastella, miten tunneälyä voidaan hyödyntää työyhteisöiden yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantamiseksi sekä onnistuneessa muutosten johtamisessa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tunneällyn vaikutuksia erään energia-alan organisaation yhteisöllisyyteen, ilmapiiriin ja muutosjohtamiseen. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus koko henkilöstölle sekä haastattelututkimus vapaaehtoisille osallistujille. Osana tutkimusta organisaatiolle luotiin kehittämissuunnitelma, jossa ehdotetaan konkreettisia toimenpiteitä organisaation aineettoman pääoman kehittämiseksi.

Asiasanat:

Tunneäly, johtaminen, muutosjohtaminen, yhteisöllisyys, kehittäminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Technological Competence Management

2024 | 113 pages

Anniina Holma

## Developing the immaterial capital of the organization

- Qualitative study to develop emotional intelligence, sense of community and management of change

Changes are present at the working life all the time nowadays. Everyone reacts to change differently and needs different kind of support to adapt the change. Each change conjures up feelings which need to be handled and expressed constructively. Emotional intelligence means the ability to observe, apply, understand and process feelings.

According to the studies, emotional intelligence has an effect on people's quality of life, well-being, performance and productiveness. This is why it should be observed how emotional intelligence can be utilized to enhance sense of community and atmosphere of the workplace and how to succeed in management of change.

This Master's thesis investigates the effects of the emotional intelligence to the sense of community, atmosphere and change management in the organization of the energy branch. The qualitative research consists of questionnaire to the whole community and interviews for all volunteer persons. As a part of the examination the development plan was created which propose tangible actions to develop the immaterial capital of the organization.

Keywords:

Emotional intelligence, leadership, management of change, sense of community, development

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>8</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>9</b>
<b>2 Tunneäly ja sen mittaaminen ja hyödyntäminen</b>	<b>13</b>
2.1 Tunneprosessin vaiheet	14
2.2 Tunteet työpaikalla	15
2.3 Tunneälyn mittaaminen	17
2.3.1 Tunneäly osana persoonallisuutta	18
2.3.2 Tunneäly henkilön kykynä	19
2.4 Tunneälyn hyödyt	20
2.5 Tunneälyn kehittäminen	22
<b>3 Muutosjohtaminen</b>	<b>27</b>
3.1 Lewinin muutosjohtamismalli	28
3.2 Kotterin muutosjohtamismalli	29
3.3 Mckinseyn 7S-muutosjohtamismalli	31
<b>4 Tunteiden johtaminen</b>	<b>35</b>
4.1 Motivaatio tunteiden johtamiseen	38
4.2 Yksilön tarpeet työyhteisössä tunnejohtamisen näkökulmasta	40
4.3 Itsensä johtaminen	42
4.4 Ylöspäin johtaminen	44
4.5 Esihenkilötyö ja alaisten tunteiden johtaminen	47
4.6 Työyhteisön tunteiden johtaminen	53
4.7 Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri	59
4.8 Tunteiden johtaminen muutoksissa	63
<b>5 Tunneälyyn, yhteisöllisyyteen ja muutosjohtamiseen painottuvan kvalitatiivisen tutkimuksen suoritus organisaatiossa</b>	<b>68</b>
5.1 Kyselytutkimus	68
5.2 Haastattelututkimus	82

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	90
--	----

## **6 Tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen kehittäminen organisaatiossa** **92**

6.1 Yhteisöllisyyden ja ilmapiirin kehittäminen	95
---	----

6.2 Muutosjohtamisen kehittäminen	101
-----------------------------------	-----

6.3 Tunnetaitojen kehittäminen	104
--------------------------------	-----

## **7 Yhteenveto** **108**

## **Lähteet** **110**

## **Kuvat**

Kuva 1. Työsuhteen kesto.	69
---------------------------	----

Kuva 2. Työntekijöiden ikäjakauma.	70
------------------------------------	----

Kuva 3. Sukupuolijakauma.	71
---------------------------	----

Kuva 4. Viihtyvyyden kokemus työssä.	71
--------------------------------------	----

Kuva 5. Työn merkityksellisyyden kokemus.	72
---	----

Kuva 6. Palautteen saamisen kokemus.	72
--------------------------------------	----

Kuva 7. Palautteen antamisen kokemus.	73
---------------------------------------	----

Kuva 8. Korvaamattomuuden kokemus.	73
------------------------------------	----

Kuva 9. Työyhteisön tiedonkulku.	74
----------------------------------	----

Kuva 10. Työyhteisön ilmapiirin kokemus.	74
--	----

Kuva 11. Vaikeista asioista keskusteleminen.	75
--	----

Kuva 12. Yhteistyö esihenkilön kanssa.	76
--	----

Kuva 13. Vaikeista asioista keskusteleminen esihenkilön kanssa.	76
---	----

Kuva 14. Työpanoksen arvostuksen kokemus.	77
---	----

Kuva 15. Ymmärtämisen kokemus.	77
--------------------------------	----

Kuva 16. Arvostuksen kokemus.	78
-------------------------------	----

Kuva 17. Suhtautuminen muutoksiin.	78
------------------------------------	----

Kuva 18. Muutosten välttämättömyys.	79
-------------------------------------	----

Kuva 19. Esihenkilön tuki muutostilanteissa.	79
--	----

Kuva 20. Kuulluksi tulemisen kokemus.	80
Kuva 21. Muutosviestinnän onnistuminen.	80
Kuva 22. Tulevaisuudennäkymien kokemus.	81
Kuva 23. Yhtiön arvot.	81

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tunneälyn viisi osa-aluetta (Brandt 2011, 49).	13
Kuvio 2. Tunneälyprosessin kehitysvaiheet (Saarinen 2002, 52).	24
Kuvio 3. Lewinin muutosjohtamismalli (Burnes 1994, 164).	28
Kuvio 4. Kotterin muutosjohtamismalli (Kotter 1996, 22-23).	29
Kuvio 5. Mckinseyn malli (MindTools n.d.).	32
Kuvio 6. Positiivisten tunteiden vaikutukset yksilöiden ja yhteisöjen näkökulmasta (Tuominen 2018, 77-79).	36
Kuvio 7. Yksilön tarpeet työyhteisössä (Kaski & Kiander 2005, 147-148).	40
Kuvio 8. Yhteistyön avaimet vuorovaikutuksen kehittämiseksi (Dunderfeldt 2014, 71).	45
Kuvio 9. Vuorovaikutuksen ja kohtaamisten laadun kehittäminen (Tuominen 2018, 135-157).	49
Kuvio 10. Positiivisen palautteen vaikutus työntekijälle (Kaski & Kiander 2005, 113-114).	57
Kuvio 11. Ihmiset ja heidän johtamistarpeensa (Kaski & Kiander 2005, 139-141).	64

## **Taulukot**

Taulukko 1. Vuorovaikutuksen kehittäminen (Kaski & Kiander 2005, 99).	48
Taulukko 2. Havainnointi (Kaski & Kiander 2005, 110).	55
Taulukko 3. Osallisuuden lisäämisen vaikutukset työyhteisölle (Kaski & Kiander 2005, 138).	60

Taulukko 4. Ehdotetut tavoitteet organisaation tunneälyn ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi.	93
Taulukko 5. Yhteisöllisyyden avaimet (Jäppinen 2012, 25-43).	95

## Käytetyt lyhenteet tai sanasto

ECI	Emotional Competency Inventory, tunneälykompetenssien tietovaranto
EI	Emotional Intelligence, tunneäly
EIA	Emotional Intelligence Appraisal, tunneälyn ylistys
EQ	Emotional Quotient
MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Test
MSCEIT	Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test
SSRI	Shutte Self-Reporting Inventory, eli Shutten itsearviointiin perustuva tietovaranto
QWL-indeksi	Quality of Working Life-indeksi



# 1 Johdanto

Viime vuosien aikana on uutisoitu siitä, miten pahoinvointi työelämässä on lisääntynyt. Lisäksi sairauspoissaolot mielenterveyssyistä ovat lisääntyneet radikaalisti. Myös nuorempien, uuden sukupolven henkilöiden siirtyminen työelämään on muuttanut ja muuttaa koko työelämää, sillä nuoret ovat kasvaneet erilaisessa ympäristössä ja vaativat työelämältä muuta kuin aiemmat sukupolvet, erityisesti johtamisen osalta. Johtajien lisäksi myös koko työyhteisöltä vaaditaan uudenlaisia kykyjä toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa, jolloin tunneäly ja vuorovaikutustaidot korostuvat (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez 2023). Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia tunneällyn (EI, Emotional Intelligence) vaikutuksia organisaation yhteisöllisyyteen sekä muutostilanteisiin.

Aiemmista tutkimuksista tiedetään, että organisaatiossa vallitsevalla ilmapiirillä ja vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä suoraan organisaation menestykseen ja tuottavuuteen (Dunderfeldt 2012, 20). QWL-indeksi eli, Quality of Working Life-indeksi, kuvaa työhyvinvoinnin vaikutuksia suoraan organisaation tuottavuuteen. Indeksillä voidaan konkreettisesti mallintaa työhyvinvoinnin, johtamisen, esihenkilötyön, prosessien toiminnan, organisaatiokulttuurin ja organisaation pätevyyden yhteys tuottavuuteen. Data QWL-indeksiin saadaan henkilöstökyselyiden tuloksista. Niissä selvitetään henkilöstön motivaatiotekijöitä, eli henkilöstön fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tilannetta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja identiteettiä sekä pätevyyttä ja luovuutta. QWL-indeksi on matemaattinen malli, jolla voidaan osoittaa, että panostukset henkilöstön työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen maksavat itsensä takaisin tuottavuuden kasvuna. (Kesti ym. 2021, 6.)

Organisaation sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaation sisällä sekä sen ulkopuolelle suuntautuvien ja tapahtuvien vuorovaikutussuhteiden yhteisvaikutusta. Ulkopuolisilla vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaita, viranomaisia tai yhteistyökumppaneita. Organisaation sisäiset

suhteet sisältävät sen sijaan niin esihenkilöiden kuin alaistenkin vuorovaikutuksen kuin alaisten keskinäiset vuorovaikutussuhteet. (Dunderfeldt 2012, 19.)

Jokaisen henkilön psykologinen kompetenssi kuvaa henkilön kykyä toimia tiedostavasti ja rakentavasti omien tunteidensa, ajatustensa ja tarpeidensa kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy havainnoimaan omia tuntemuksiaan sekä ympärillään olevan yhteisön tuntemuksia. Kehitettäessä psykologista kompetenssia henkilö tarvitsee motivaatiota kehittää niin omaa itsetuntemustaan kuin ihmissuhdetaitojaan. (Dunderfeldt 2012, 19.)

Organisaatioiden hiilijalanjälki on ollut mukana esimerkiksi organisaatioiden vastuullisuusarvioinneissa vuosikausia. Tänä päivänä sen sijaan voisi alkaa puhua työyhteisön osalta sosiaalisesta jalanjäljestä. Sillä tarkoitetaan toimia, joilla arvioidaan organisaation sosiaalisen toiminnan aiheuttamia vaikutuksia, kuten toisten auttamista ja tukemista, kykyä ratkaista erilaisia organisaation kriisejä ja vaikeita tilanteita, keskinäistä kunnioitusta ja organisaation yhteistä luovuutta. (Dunderfeldt 2012, 20.)

Sosiaalinen pääoma, psykologinen kompetenssi sekä työyhteisön sosiaalinen jalanjälki kuvaavat kaikki organisaation aineetonta pääomaa. Näillä toimilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, ilmapiiriin sekä työn tuottavuuteen (Dunderfeldt 2012, 20). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation aineettoman pääoman kehittämistä keskittyen tunneälyyn, organisaation yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin erityisesti muutosjohtamisen tilanteissa.

Opinnäytetyön tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat: Mitä on tunneäly ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan? Miten tunneälyä voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa? Miten tukea tunneällyn kehittämistä organisaatiossa ja miten se näkyy yrityskulttuurissa ja yhteisöllisyydessä? Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia tietolähteistä, mutta lisäksi osana opinnäytetyötä tutkittavassa organisaatiossa suoritetaan kyselytutkimus sekä haastatteluita, joiden perusteella selvitetään organisaation tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen tilannetta. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda

organisaatiolle kehittämissuunnitelma, jossa kehitetään organisaation aineetonta pääomaa erityisesti tunneällyn, muutosjohtamisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Teoriaviitekehyksenä tässä opinnäytetyössä on käytetty erilaisia asiantuntijoiden kirjoittamia kirjoja niin E-kirjoina kuin perinteisinäkin kirjoina. Lisäksi on käytetty tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja. Osa käytetyistä lähdemateriaaleista on hyvinkin vanhoja, sillä aihepiiriin liittyvää tutkimusta on tehty vuosikymmenien ajan. Kuitenkaan ei voida varsinaisesti nähdä tietojen vanhentuneen, mutta vanhoja lähteitä hyödyntäessä on tiedostettava, että ympäristö on muuttunut. Työssä ympäristön muutos tarkoittaa IT-asioiden kehittymistä, tekoälyä ja esimerkiksi hybridityön lisääntymistä. Nämä kaikki tekijät on otettava huomioon, kun tarkastellaan kriittisesti vanhaa kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä tunneälyä ja sen mittaamista on käsitelty luvussa teorian avulla. Muutosjohtamisen teorioita on käsitelty kuvussa 3. Luku 4 sen sijaan käsittelee tunteiden johtamista, joka on tänä päivänä täysin välttämätön taito jokaiselle työelämässä olevalle henkilölle, ei pelkästään esihenkilöille.

Osana tätä opinnäytetyötä suoritettiin laadullinen tutkimus organisaation tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen tilasta. Tutkimus koostui kyselytutkimuksesta, johon pyydettiin vastauksia koko organisaatiolta sekä haastattelututkimuksesta, johon osallistuivat organisaation vapaaehtoiset henkilöt. Opinnäytetyön luvussa 5 esitellään laadullista tutkimusta sekä sen tuloksia. Tutkimustulosten sekä teorian pohjalta opinnäytetyön luvussa 6 esitetään organisaation kehittämissuunnitelma, jossa keskitytään organisaation aineettoman pääoman kehittämiseen tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen näkökulmasta.

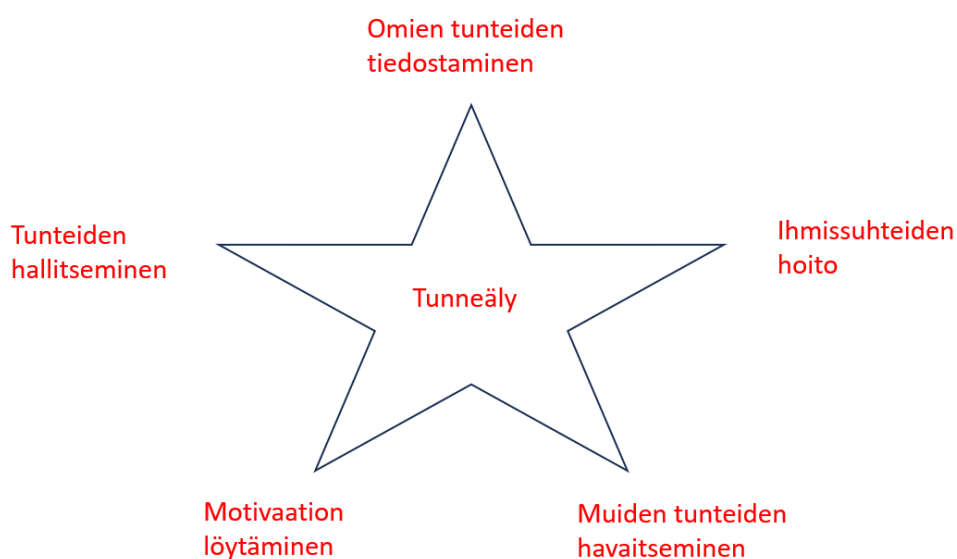
Organisaatio, jossa laadullinen tutkimus suoritettiin, on suomalainen energia-alan yhtiö, jossa työskentelee 45 henkilöä. Yhtiöllä on emoyhtiössä ja tytäryhtiöissä sähkönsiirtoa jakeluverkossa sekä 110 kV:n alueverkossa, oma sähkömyynti sekä sähköntuotantoa tuuli-, vesi- ja aurinkovoimalla. Yhtiö on

pieni ja pääosin kuntaomisteinen, vakavarainen ja hyvämaineinen energia-alan toimija. Yhtiön arvoihin kuuluvat paikallisuus, vastuullisuus ja yhteistyö.

## 2 Tunneäly ja sen mittaaminen ja hyödyntäminen

Tunneälyn käsite on alun perin amerikkalaisten tutkijoiden luoma termi kuvaamaan ihmisen kykyä havaita, käyttää, ymmärtää ja käsitellä tunteita. Tunneäly liittyy vahvasti ihmisen toimintakykyyn, hyvinvointiin ja ylipäättään elämänlaatuun. Työelämässä tunneäly vaikuttaa myös ihmisen työkykyyn. Työelämässä kohdataan jatkuvasti erilaisia tunteita yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta. Jokainen ihminen kokee sekä ilmaisee ja käsittelee tunteitaan omien kokemustensa ja persoonansa kautta. (Kaski & Kiander 2005, 36-37; Saarinen 2007, 11.)

Brandtin (2011) mukaan tunneälyn määrittelyssä voidaan tarkastella viittä eri osa-aluetta, joita voidaan kuvata myös taidoksi ymmärtää eri ihmisten välisiä eroavaisuuksia ja asioita. Nämä osa-alueet on esitetty kuviossa 1. (Brandt 2011, 49.)



Kuvio 1. Tunneälyn viisi osa-aluetta (Brandt 2011, 49).

Henkilön omien tunteiden tiedostaminen sekä niiden hallitseminen ovat tärkeitä, jotta ihminen voi ilmaista itseään mahdollisimman hyvin sekä hän myös selviää

erilaisista pettymyksistä elämässä paremmin. Motivaatiolla on tärkeä tehtävä henkilön tehokkuuden ja aikaansaamisen näkökulmasta ja motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvinkin paljon. Kun henkilö havaitsee ja ymmärtää toisten ihmisten tunteita, hänen on helpompi ymmärtää mitä nämä ihmiset tarvitsevat ja miten heitä voi auttaa. Ihmissuhteiden hoidolla kuvataan taitoa löytää itselleen sopivia ihmissuhteita sekä kykyä nähdä vaivaa ihmissuhteiden luomiseksi sekä ylläpitämiseksi. (Brandt 2011, 49.)

## 2.1 Tunneprosessin vaiheet

Satu Kaski ja Tuula Kiander kirjoittavat kirjassaan tunneprosessin eri vaiheista. Ensimmäisenä tapahtuu tunteiden herääminen, johon voivat vaikuttaa monet erilaiset asiat ja lisäksi intensiteetti tyypillisesti vaihtelee eri tilanteiden perusteella. Tämän jälkeen henkilö tulee tietoiseksi tunteesta, jolloin hänen voidaan kuvata tuntevan vahvimmin ja tällöin intensiteetti on voimakkaimmillaan ja tunnehuippu saavutetaan. Prosessin seuraavassa vaiheessa henkilö hyväksyy tunteen omaksi tunteekseen ja tämän jälkeen tunne on mahdollista vasta ilmaista rakentavasti. Prosessin viimeisenä vaiheena tunnekokemus päättyy. (Kaski & Kiander 2005, 49-52.)

Tunteiden syntyminen vaatii aina taustalle jonkin kokemuksen, joka vaikuttaa minkälainen tunne kyseisessä kokemuksessa juuri tietylle henkilölle syntyy, sillä jokaisen henkilön tunnemaailma on yksilöllinen. Tunnekokemuksen voidaan kuvata olevan osa jokaisen persoonan sisäistä maailmaa, joka tarkoittaa jokaisen henkilön ainutlaatuista tyyliä jäsentää ympäristöstä ja itsestä tulevaa tietoa. Sisäinen maailma on osittain rakentunut jo henkilön lapsuudessa ja siksi sisäisen maailman muutostyö on hidasta. (Kaski & Kiander 2005, 49-52.)

Tunnekokemukset voidaan jakaa myös ensisijaisiin ja toissijaisiin kokemuksiin. Ensisijaiset tunteet tarkoittavat niitä tunteita, jotka syntyvät välittömästi kokemuksesta tai tapahtumasta. Sen sijaan toisinaan jokin tunne ei sammu ja se jää ikään kuin päälle ehkä epämääräisenä. Tällaisia tunteita kutsutaan toissijaisiksi tunteiksi. Näiden tarkoituksena on suojata henkilön syvintä

minuutta häntä jollakin tavalla uhkaavalta tunteelta ja sen kokemiselta. Toissijaisissa tunteissa vellomaan jääminen voi hankaloittaa vuorovaikutusta, mutta joskus niistä voi olla hyötyäkin, sillä niiden kautta on mahdollista havaita ensisijaisia tunnekokemuksia ja käsitellä niitä. (Kaski & Kiander 2005, 52-56.)

Yksilön kokemuksista ja sisäisestä maailmasta myös riippuu, miten tunne koetaan myös fyysisenä tuntemuksena kehossa. Fyysisen tuntemuksen voimakkuuteen vaikuttaa paljon se, että tunnistaako, tiedostaako ja hyväksyykö henkilö taustalla olevan tunteen. Eli mitä parempi on henkilön itsetuntemus, sitä paremmin hän sietää ja kestää meneillään olevaa tunnetilaa ja pystyy hyväksymään ja käsittelemään sen ja sen jälkeen tunne menee ohi. (Kaski & Kiander 2005, 50-51.)

Henkilön tunnekokemus saattaa pitkittyä, mikäli hänen ei ole ollut mahdollista ilmaista sitä. Tämä perustuu siihen, että yksi ihmisen perustarpeista on tulla kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään. Mikäli tunnetta ei pääse ilmaisemaan, tuo perustarve ei tule tyydytetyksi ja kokemuksesta ei pääse eteenpäin. Ihmisen on tärkeää pystyä tunnistamaan minkä tunteen vallassa hän on ja sanoittamaan tuo tunne erityisesti pahan olon tunteiden osalta. Tällöin hän pystyy käsittelemään ja hyväksymään tunteensa ja tekemään päätöksiä oman toimintansa osalta. (Kaski & Kiander 2005, 50-51.)

## 2.2 Tunteet työpaikalla

Koska jokainen kokemus herättää tunteita, syntyy niitä myös jatkuvasti työpaikalla. Erityisen paljon tunteita herää erilaisissa työpaikan muutostilanteissa sekä konfliktitilanteissa. Tunteita herättävät paljon myös palautteen antaminen sekä sen saaminen, jotka taas ovat työelämässä elinehto kehittymisen kannalta. Paljon tunteita työpaikalla herättävät myös kaikenlaiset ristiriitatilanteet sekä irtisanomiset, jotka taas vaikuttavat työelämän lisäksi suuresti myös henkilöiden henkilökohtaiseen elämään. Irtisanomiset aiheuttavat helposti monenlaista tunnekuormaa niin työpaikan lähtijöiden kuin taloon jäävienkin osalta. (Kaski & Kiander 2005, 64.)

Eriyisesti esihenkilö hyötyy tunneällyn hyödyntämisestä omassa työssään (Saarinen 2007, 24). Kun esihenkilö ymmärtää omat tunteensa, pystyy käsittelemään ne ja ilmaisemaan itseään rationaalisesti, hänen on helpompi myös tehdä vaikeitakin päätöksiä. Kun esihenkilö ymmärtää ensin omat tunteensa, hänen on helpompi vastaanottaa työntekijän tunteita ja pukea niitä sanoiksi. Tällöin esihenkilö pystyy täyttämään työntekijän perustarpeen nähdäksi ja kuulluksi tulemisesta. (Kaski & Kiander 2005, 56-57.)

Jokainen henkilö ilmaisee tunteitaan yksilöllisesti ja usein myös sukupuoli vaikuttaa tunteiden ilmaisemisen tyyliin. Esihenkilön on hyvä tiedostaa nämä eroavaisuudet ja ottaa ne huomioon omassa työssään. Esihenkilön on myös hyvä tiedostaa, että kaikkia tunteita on sallittua kokea ja ajatuksia ei tarvitse kontrolloida. Sen sijaan kaikkea ei voi sanoa ääneen eikä kaikkea voi tehdä. Esihenkilön on syytä omalla esimerkillään näyttää, missä raja kulkee tällaisen reaktiivisen tunneprosessin osalta ja puuttua välittömästi tilanteisiin, joissa työntekijät olisivat ylittämässä tätä rajaa. Sen sijaan tilanteita, joissa henkilö pysähtyy havaitsemaan omat tunteensa ja ottaa niistä vastuun, kutsutaan proaktiiviseksi tunteiden ilmaisemiseksi. (Kaski & Kiander 2005, 58-59.)

Esihenkilön on hyvä havaita, mikäli työntekijä on täysin tunnekuohussa. Tällöin esihenkilön on hyvin vaikeaa saada asiaviestä välitettyä eteenpäin juuri siinä hetkessä. Tällöin esihenkilön kannattaa antaa tilaa tunteille ja kenties auttaa työntekijää sanoittamalla tunteita. Esihenkilön on hyvä tunnistaa, onko tunnekuohussa kyse ensisijaisista vai toissijaisista tunteista. Työyhteisössä toissijaisia tunteita voivat herättää toimimattomat työasiat, joihin esihenkilön on syytä puuttua välittömästi. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi tiedonkulun haasteet yhteisössä, epäselvät roolijaot sekä yhteisössä olevat selvittämättömät tilanteet eri henkilöiden välillä. Tällöin esihenkilön on helppo vaikuttaa toissijaisiin tunteisiin puuttumalla hänelle kuuluviin asioihin ja luomalla selkeät pelisäännöt työyhteisöön. (Kaski & Kiander 2005, 55-56.)

Yksilöiden tunnekokemusten lisäksi työyhteisöissä voidaan havaita myös ryhmän tunnetiloja, jotka ovat osa työyhteisön tunne-elämää. Ryhmätunteet saattavat olla yksilön tunteita voimakkaampia ja ne liittyvät työyhteisön



ryhmäprosessiin. Ryhmissä on aina virallisten rakenteiden lisäksi myös epävirallisia rakenteita, jotka vaikuttavat kaikkeen toimintaan. Joskus erilaisuuden hyväksyminen voi ryhmissä olla vaikeaa tai resurssit voivat olla riittämättömät. Ryhmien toimintaan vaikuttaa suuresti ryhmän koko sekä turvallisuuden tunne ryhmän sisällä. Osa ryhmäprosessin asioista on tietoista ja sitä on mahdollista tehdä näkyväksi ja siihen voi vaikuttaa. Osa asioista taas tapahtuu tiedostamattomalla tasolla. Poissaolot vaikuttavat ryhmän toimintaan yhtä paljon kuin läsnäolot, eli ollessaan osana ryhmää henkilö vaikuttaa ryhmän toimintaan, oli hän läsnä tai ei. (Kaski & Kiander 2005, 142-144.)

Erilaisten tunteiden ilmaiseminen voidaan nähdä myös yhdeksi osaksi työyhteisön viestintää. Tunteita ilmaistaan sanojen kautta, mutta myös sanattomasti. Viestintä työyhteisössä on aina sekä sanallisesti viestittyä, mutta myös tärkeäksi osaksi viestintää muodostuvat sanattoman viestinnän keinot, kuten eleet ja ilmeet. Työyhteisössä jokaisen on tärkeää toimia viestinnän osalta yhteisten pelisääntöjen mukaan ja esihenkilöllä on tärkeä tehtävä johtaa tunteita näiden yhteisten pelisääntöjen perusteella. (Kaski & Kiander 2005, 55-57.)

### 2.3 Tunneällyn mittaaminen

Tunneällyn mittaamisen osalta oman haasteensa tuo se, että mitataanko ikään kuin persoonallisuuteen liittyviä asioita vai puhtaasti kykyihin liittyviä asioita vai jopa erilaisiin osaamisalueisiin liittyviä asioita. Mikäli mitataan kykyä, mittaamista ei voida perustaa ihmisen oman itsetuntemuksen varaan tai muiden antamiin mielipiteisiin henkilön tunneällystä. Jotta tunneälly todella voitaisiin tieteellisesti ja tarkasti mitata, mittaamisen tulisi perustua kykyalueisiin, jotka perustuvat tiettyjen spesifisten tunteiden käyttämiseen. Mikäli mittaamisessa painotetaan mielipiteitä ja itsetuntemusta, niin mittaaminen liittyy enemmänkin henkilön persoonallisuuteen liittyviin piirteisiin. (Saarinen 2007, 41.)

Tunneällyn mittaamisen osalta haasteena erilaisissa testeissä on kulttuuriin perustuvat asiat. Osa käytökseen ja tunneällyyn liittyvistä asioista on aina

sidottu vallitsevaan kulttuuriin, joten kaikki testit eivät ole hyödynnettävissä suoraan eri kulttuureista tulevien henkilöiden tunneälyn mittaamisessa. Kulttuurien väliset erot on syytä ottaa huomioon myös käännettäessä testejä eri kielille. (Saarinen 2007, 101-102.)

### 2.3.1 Tunneäly osana persoonallisuutta

Mitattaessa persoonallisuuden piirteinä tunneälyä, mittauksessa arvioidaan ikään kuin henkilön omaa tyypillistä suoritusta testissä. Testi on periaatteessa henkilön itsensä sisäinen arvio omasta suorituksestaan. Testin luetettavuutta voidaan kyseenalaistaa, sillä henkilön oma arvio omista kyvyistään perustuu toki hänen omaan kokemukseensa. Tällaisessa mittauksessa vastauspoikkeama voi olla hyvinkin suurta. Tällä tavalla testaaminen on nopeaa ja helppoa. (Saarinen 2007, 41.)

Eräs tällainen persoonallisuuden piirteinä tunneälyä mittaava testi on EQ-i - testi, joka on useisiin maihin validoitu tunneälyä mittaava testi. EQ, Emotional Quotient eli tunneälyosamäärä perustuu ajatukselle, miten osa ihmisistä menestyy elämässä paremmin kuin toiset ja pystyy saavuttamaan paremman psykologisen hyvinvoinnin. EQ-i -testin on kehittänyt Bar-On. Testissä on 133 kysymystä, jotka mittaavat persoonallisuuden piirteitä itsearviointilomakkeella ja lopputuloksena saadaan vastaukset näiden ominaisuuksien olemassaolosta osana henkilön persoonallisuutta. (Saarinen 2007, 49-50.)

Konsulttiyhtiö TalentSmart on kehittänyt tunneälyn mittaamiseksi EIA-testin. EIA, Emotional Intelligence Appraisal, tunneälyn ylistys on testi, joka pohjautuu laajasti testattuun tausta-aineistoon. EIA:n avulla saadaan normitetut tulokset. EIA-testejä on 3 erilaista versiota, joista yksi on 28 kysymyksen itsearviointi, yksi johtamisen 360-arviointi ja yksi mittaa ryhmän toimintaa. (Saarinen 2007, 51.)

SSRI-testi on kehitetty tunneälyn itsearviointiin. SSRI, Shutte Self-Reporting Inventory, eli Shutten itsearvioon perustuva tietovaranto sisältää 33 kysymystä. SSRI-testin lähtökohtana on ollut kehittää sellainen tunneälyn mittaamisen testi,

joka on helppokäyttöinen ja luotettava. Testissä kysymyksiin vastataan asteikolla 1-5 ja se sopii hyvin erilaisten ryhmien käyttöön. (Saarinen 2007, 105-106.)

Tunneällyn mittaamisessa voidaan käyttää myös erilaisia osaamisen osa-alueita hyväksi, joissa korostuvat erilaiset kompetenssit, eli henkilön pätevyys tai kelpoisuus suoriutua tietyistä tehtävistä. Tässä mallissa kaikilla opituilla kyvyillä on vaikutus tunneällyn mittaamisen osalta. Tunneällyn mittaaminen perustuu henkilökohtaisiin taitoihin sekä sosiaalisiin taitoihin. Tunneällyllä kuvataan tässä mallissa kaikkia sellaisia ihmisen positiivisia ominaisuuksia, joita ei pystytä mittaamaan perinteisellä älykkyydosamäärän mittaamiseen tarkoitettulla testillä. Amerikkalainen psykologi Daniel Goleman (1997) on tällaisen mittaamisen kehittäjä ja hän on kehittänyt muun muassa tunneällyn määritelmän viiden osa-alueen kautta, jota tässäkin opinnäytetyössä kuvataan kuviossa 1, joka on esitetty jo aiemmin tässä opinnäytetyössä. (Saarinen 2007, 45.)

Golemanin malli on saanut kiitoksen lisäksi myös kritiikkiä tieteellisissä piireissä. Mallin kritisoidaan esittävän sellaisia ihmisten hyviä ominaisuuksia, jotka eivät ole älykkyydosamäärän mittaamisessa mukana. Kuitenkin Golemanin malli on yleisesti ottaen kaikkein tunnetuin malli, jonka avulla tunneälyä selitetään. (Saarinen 2007, 47-48.)

Daniel Golemanin mallin perusteella luotiin myöhemmin ECI-mittaristo. ECI eli Emotional Competency Inventory, tunneälykompetenssien tietovaranto, sisältää muuten samoja osa-alueita kuin Golemanin malli, mutta itsensä motivointi on jätetty mallista pois. ECI-mallilla on tehty paljon tutkimusta liittyen johtamiseen ja esihenkilötyöhön. ECI-mallia on kritisoitu sen kaupallisesta ja johtamiseen keskittyvästä näkökulmasta. (Saarinen 2007, 46.)

### 2.3.2 Tunneäly henkilön kyynä

Kykyihin perustuvassa mittauksessa mitataan henkilön maksimaalista suorituskykyä. Vastauspoikkeaman pitäisi olla hyvin pientä tällaisissa testeissä. Testi on suorituksen ulkoinen arviointi ja siinä tarvitaan tarkat arviointikriteerit.

Tunneällyn kykyyn perustuva mittaaminen vie aika paljon aikaa. Lisäksi tällainen mittaaminen on aika monimutkaista. (Saarinen 2007, 41.)

Mayer ja Salovey ovat kehittäneet tällaisen kykyyn perustuvan tunneällyn mittauksen mallin vuonna 1997. Mallissa oli aluksi kolme osaa, joista ensimmäisessä tunneälyä tarkastellaan sen arvioinnin ja ilmaisun kautta, toisessa taas tunteiden säätelyn kautta ja viimeisessä osassa tunneällyn hyödyntämisen näkökulmasta. Mallia laajennettiin myöhemmin koskemaan myös henkilön ajattelua, joka liittyy tunteisiin. (Mayer & Salovey 1997 Saarisen 2007, 53-54 mukaan.)

Näiden neljän osa-alueen perusteella kehitettiin MEIS-kykytesti. MEIS, Multifactor Emotional Intelligence Test, eli moniulotteinen tunneällyn testi, perustuu tunneällyn havaitsemiseen ja tunnistamiseen. Kun henkilö kykenee ensin näihin, sen jälkeen hän pystyy vasta tunteiden hallintaan ja säätelyyn. (Saarinen 2007, 54.)

MEIS-testistä pidemmälle kehitelty versio on MSCEIT-kykytesti. MSCEIT, Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test, eli Mayerin, Saloveyn ja Caruson tunneällyn testi, on 141-osiainen kykytesti. Testin kaupallisuus vaikeuttaa sen hyödyntämismahdollisuuksia laajemmin osana tieteellistä tutkimusta. MSCEIT on konkreettinen työkalu sellaisille henkilöille, joilla on halu ja tarve kehittää omaa tunneälyosaamistaan. Kykytestin perusteella on mahdollista luoda tunneällyn kehittämisen suunnitelma konkreettisin toimenpitein. (Saarinen 2007, 101-102.)

## 2.4 Tunneällyn hyödyt

Elämänlaadulla ja tunteilla on merkittävä yhteys keskenään, sillä tunteet ovat läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa. Tunteet ohjaavat käytöstä ja tekoja ja toisinaan tunteiden vallassa tehdyt päätökset käyttäytymisestä voivat jälkikäteen jopa aiheuttaa katumusta. Toisinaan tunteet voivat jopa pelastaa hengen, mikäli henkilö heittäytyy tunteiden vietäväksi esimerkiksi henkeä uhkaavassa tilanteessa. Tunneällyn lähtökohtana ovat nimenomaan eri

tunteiden havaitseminen, tunnistaminen ja hallittu käytös. Tällöin henkilö toimii ennakoitavasti ja aiheuttaa ennakoitavalla käytöksellään toisille ihmisille turvallisuudentunnetta vuorovaikutustilanteissa (Saarinen 2007, 8, 71-72.)

Goleman (1997) kirjoittaa tunneälystä niin, että mitä enemmän henkilö on tietoinen omista tunteistaan, sitä helpompaa hänen on havaita toisten tunteita. Kun pystyy havaitsemaan toisen tunteita, pystyy myös toimimaan vuorovaikutuksessa kaikkein tehokkaimmalla ja rakentavimmalla tavalla ja vaikuttaa sosiaaliseen kanssakäymiseen positiivisesti. Se saa aikaan myönteisiä vaikutuksia kaikissa henkilön muodostamissa suhteissa, kuten esimerkiksi parisuhteissa ja perhe-elämässä. (Goleman 1997, 57.)

Saarinen (2007) esittelee väitöskirjassaan tutkimustietoon perustuen, että tunneälyllä on positiivisia vaikutuksia esimerkiksi henkilön työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen työhön ja sen tekemiseen. Positiivisia vaikutuksia havaitaan myös työsuoritusten osalta, eli tunneälykkäiden ihmisten myyntitulokset olivat parempia ja heidän tuottavuutensa oli korkeammalla tasolla. Tutkimusten mukaan tunneälykkäät ihmiset suhtautuivat muita myönteisemmin organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin ja he sopeutuivat esimerkiksi ulkomaankomennuksilla muutoksiin muita paremmin. Tunneälykkäillä myös esimerkiksi asiakaspalvelutytytyväisyys oli muita korkeampaa. Nämä Saarisen (2007) esittelemät havainnot tunneälykkäiden henkilöiden käytöksestä tukevat Golemanin (1997) tutkimustulosta siitä, että tunneälykkään henkilön kyvyllä tunnistaa toisten tunteita on merkittävä vaikutus henkilön sosiaaliseen kanssakäymiseen esimerkiksi erilaisissa muutostilanteissa. (Goleman 1997, 57; Saarinen 2007, 74-75.)

Järjen ja tunteiden yhtäaikainen käyttäminen lisää nykytiedon valossa myös henkilön luovuutta. Erityisen luovia henkilöt olivat silloin, kun he olivat erilaisten myönteisten tunteiden vallassa ja tällöin he keskittyivät kokonaisuuksien tarkasteluun. Kielteisten tunteiden valossa ihmiset keskittyivät tyypillisesti enemmän yksityiskohtiin sekä virheisiin. (Saarinen 2007, 75-76.)

Tunteita ei pitäisi jakaa positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin, sillä tunteilla on aina tärkeä viesti, mikäli kyseessä oleva tunne on tilanteeseen nähden tarkoituksenmukainen. Positiivisten tunteiden hyödyntäminen on tärkeää, sillä niistä siirtyvä hyvä olo auttaa esimerkiksi oppimaan paremmin, helpottavat aivojen kuormitustilaa ja palauttavat raskaiden haasteiden jälkeen. Lisäksi niistä jää syviä muistijälkiä, joiden muistelu myöhemmin saa samat positiiviset tunteet nousemaan pintaan uudelleen ja kokemaan muut positiiviset vaikutukset. (Tuominen 2018, 67)

Negatiivisten tunteiden osalta saatamme havaita esimerkiksi työyhteisössä myös negatiivista käyttäytymistä. Mikäli tilanteessa pystytään toimimaan tunneälykkäästi ja tarkastelemaan tilannetta uteliaasti ja selvittämään taustalla olevan käyttäytymisen syitä, ongelmatilannetta olisi paljon helpompaa ratkaista. Sen sijaan keskittymällä vain negatiiviseen käytökseen, ei pystytä selvittämään aitoja tunteita käyttäytymisen taustalla. (Tuominen 2018, 69)

Työelämän näkökulmasta erilaiset muutostilanteet ovat erityisen tärkeitä ja ne herättävät runsaasti tunteita työyhteisössä. Erityisesti esihenkilöiltä vaaditaan muutostilanteissa paljon osaamista ja empatiakykyä (Kaski & Kiander 2005, 64). Muutosjohtamista käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 3 ja tunneälyä ja johtamista käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 4.

## 2.5 Tunneällyn kehittäminen

Aiemmin tässä opinnäytetyössä tunneällyn mittaamisen osalta jaettiin sitä kykyihin perustuvaan tunneällyyn sekä persoonan ominaisuuksiin perustuvaan tunneällyyn. Huolimatta siitä, että kumpaan näistä osa-alueista tunneälyä jaetaan, niin tutkijat ovat osittain erimielisiä siitä, voiko tunneälyä kehittää vielä aikuisena ja erityisesti, että mikä on paras keino sen kehittämiseksi (Holian 2005, 1127-1128). Daniel Goleman on tunnettu tunneällyn tutkija ja hänen julkaisujensa perusteella tunneälyä voi kehittää kuka vaan, jolla on motivaatio sen kehittämiseksi (Goleman 1997, 232-233).

Goleman (1997) kirjoittaa kirjassaan erityisesti siitä, miten tunneälyä voidaan kehittää lapsuudessa. Lapsen kasvatuksella voidaan paljon vaikuttaa siihen, miten hän oppii tunnistamaan tunteita sekä ilmaisemaan niitä vuorovaikutuksessa. Erityinen vaikutus lapsen tunne-elämän kehittymiseen ovat lapsen varhainen vuorovaikutus häntä hoitavien ihmisten kanssa. Lapsen ja vanhemman keskinäinen kiintymyssuhde ohjaa lapsen tunne-elämän kehitystä ja vaikuttaa kaikkiin lapsen ja vanhemman vuorovaikutustilanteisiin erityisesti lapsen ollessa vielä alle 2-vuotias. (Goleman 1997, 327-328.)

Tunneälyä pystytään kehittämään myös lapsuuden jälkeen. Chapmanin (2002) tutkimuksessa selvitettiin tunneälyä kehittävän valmennuksen vaikutuksia esihenkilöihin. Viiden päivän valmennuksen jälkeen osallistujat kertoivat haastatteluissa, että tunnistivat omia tunteitaan paremmin ja ymmärsivät oman käyttäytymisensä vaikutuksia toisiin ihmisiin paremmin. Tällöin he saivat tunneälystä apua työskennellessään vaativissa tilanteissa ja rohkaistuivat näyttämään empatiaa toisille. (Chapman 2002 Saarisen 2007, 88 mukaan.)

Tunneällyn kehittämisessä lähtökohta on sama kuin tunneprosessissakin, eli ensin henkilön on itse tunnistettava omat tunteensa. Tämä tunteiden tiedostaminen on jatkuva prosessi ja tarkoituksena on, että tunteet voi määritellä juuri silloin kun niitä tuntee (Goleman 1997, 69). Kun tiedostaa omat tunteensa, voi myös hallita vaikeita tunteita ja varsinkin käytöstään niiden takana. (Kaski & Kiander 2005, 53).

Pennanen (2018) kirjoittaa artikkelissaan tunneälyprosessin kehittämisestä. Kehittäminen voi alkaa joko henkilön itsensä sisäisenä tarpeena tai tarve on voinut tulla henkilön ulkopuolelta, kuten työelämässä esimerkiksi esihenkilötehtävissä voisi tapahtua. Usein henkilö tarvitsee apua ja tukea prosessin kehittämisessä, kuten esimerkiksi työnohjausta, jotta voi päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kuviossa 2 esitetään tunneälyprosessin kehittämisen malli (Saarinen 2002, 52). (Pennanen 2018, 234.)



Kuvio 2. Tunneälyprosessin kehitysvaiheet (Saarinen 2002, 52).

Tärkeä lähtökohta tunneälyprosessin kehittämässä on se, että henkilö havahtuu itse huomaamaan oman tilanteensa. Tämän jälkeen hän punnitsee oman motivaationsa, että onko hänellä aito halu kehittää itseään tunneälyn osalta. Tämän jälkeen on tärkeää tarkastella objektiivisesti tilannetta, että millä tasolla oma tunneäly on ja lisätä itsetuntemusta asiaan liittyen. Seuraavana vaiheena voidaan nähdä konkreettisen suunnitelman tekeminen, jossa tehdään kehitymiselle aikataulu, selkeät mittarit ja tavoitteet, joita seurataan. Seuraavaksi on tärkeää julkistaa suunnitelma, jotta muutkin tietävät prosessista ja osaavat antaa tukea kehitymiselle. Tämän jälkeen vuorossa on kehitysvaihe, jossa tapahtuu oppimista ja omaa reflektointia. Varsinaisia muutoksia on odotettavissa vasta useamman kuukauden jälkeen. Viimeisenä vaiheena on kehittymiseen liittyvän palautteen ja konkreettisen tiedon kerääminen, tavoitteiden onnistumisen tarkastelu sekä mittareiden arviointi. (Saarinen 2002, 52.)

Tuomisen (2018) mukaan tunteiden yhtenä pääasiallisena tehtävänä on tuoda meille tietoa, joka ohjaa tekemään oikeita päätöksiä. Lisäksi tunteet tuovat meille energiaa, jonka avulla voidaan tehdä vaikka fyysisiä suorituksia. Näiden



lisäksi energiaa tarvitaan myös palautumiseen ja lepäämiseen, joka on yhtä tärkeää ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osalta. Päätösteossa tarvitaan järjen lisäksi yhtä paljon tunteita, jotta tärkeissä päätöksissä pystytään huomioimaan kokonaiskuva. Niin yksilön omien tunteiden tunnistaminen kuin toistenkin tunteiden havaitseminen ovat tärkeä asia päätöksenteossa. (Tuominen 2018, 55)

Empaattisuus tarkoittaa kykyä tunnistaa ja havaita toisten ihmisten tunteita. Pohja empaattisuudelle luodaan siitä, että henkilö tunnistaa ensin omat tunteensa ja pystyy hallitsemaan niitä. Empatia vaatii kykyä kuunnella ja ymmärtää myös hyvin pieniäkin vihjeitä toisen puheessa tai sanattomassa viestinnässä. Empatiakyvyn kehittämiseksi on tärkeää harjoitella ja kehittää kuuntelemisen taitoa (Kaski & Kiander 2005, 110-111). (Goleman 1997, 127.)

Tunneällyn yhdeksi osa-alueeksi voidaan määritellä motivaatio (Brandt 2011, 49). Ihmisen on mahdollista saavuttaa päämääriään motivaation avulla. Tällöin toimii ikään kuin henkilöä ohjaavana voimana, joka auttaa henkilöä pitämään tunneimpulssit kurissa saavuttaakseen päämääränsä. Motivaatio pitää omalla tavallaan kuria yllä. (Goleman 1997, 128.)

Tutkimukset osoittavat, että valmennuksella voidaan vaikuttaa tunneällyn kehittymiseen. Työnohjauksella voidaan havaita samanlaisia vaikutuksia kuin valmennuksellakin, eli työnohjaajan tai valmentajan kanssa läpikäytyjen tilanteiden ja tunteiden jälkeen ohjattavan oli helpompaa havaita omia tunteitaan ja oivaltaa niiden sekä oman käyttäytymisensä vaikutuksia toisiin ihmisiin. Työnohjauksessa työskentely voidaan aloittaa esimerkiksi haasteellisten tilanteiden osalta ja reflektoidaan sellaisessa tilanteessa niin omaa kuin toistenkin käytöstä. (Pennanen 2018, 234-236.)

Työnantajat voivat tukea esihenkilöiden suoriutumista työstään ja lisätä myös uskoa johtajuuteen tukemalla tunneällyn kehittämistä (Lee ym. 2023, 2). Useat johtajat käyttävätkin erilaisia työnohjauspalveluita. Työnohjaajilla on käytössään lukuisia erilaisia työkaluja, joiden avulla he voivat auttaa esihenkilöitä tarkastelemaan objektiivisesti omaa johtamistyötään ja luomaan

kehityssuunnitelmia siihen liittyen. Työnohjauksesta voi olla apua myös, kun esihenkilö valmistautuu kohtaamaan haasteellisia tilanteita työssään ja saa työnohjauksesta näihin tilanteisiin tukea. Lisäksi erilaisten johtamistutkintojen yhteydessä käsitellään johtamisen perustaitoja ja myös tunneälykkyyttä ja sen vaikutuksia työyhteisöön, eli johtamistutkinnon suorittamisen avulla voi myös kehittää omaa tunneälyään. (Pennanen 2018, 238)

### 3 Muutosjohtaminen

Nykypäivän työelämässä muutokset ovat välttämättömiä, sillä usein muutosten avulla voidaan turvata yritysten kilpailukykyä ja sitä kautta niiden toiminnan jatkumista. Muutokset herättävät luonnollisesti ihmisissä erilaisia tunteita, sillä muutoksen johdosta ihmisten pitää aina sopeutua johonkin uuteen. (Juppo 2011, 56-57.)

Jokainen yksilö on erilainen ja kohtaa hieman erilaisia tunteita tai ainakin tunteiden voimakkuus vaihtelee yksilöiden välillä. Ihmisen sopeutumiskykyä erilaisiin muutoksiin kuvataan resilienssin avulla ja sitä voidaan mitata erilaisilla persoonallisuustesteillä. Yleisesti ottaen muutostilanteiden läpiviennissä auttaa, jos esihenkilöt ymmärtävät johdettaviensa tunteita ja osaavat ottaa ne huomioon. Lisäksi muutostilanteissa on hyvä, jos niiden johtamisessa voidaan käyttää erilaisia tutkittuja muutosjohtamisen malleja ja niiden avulla johtaa muutos systemaattisesti läpi. (Juppo 2011, 56-58.)

Muutostilanteissa henkilöstön kohtaaminen yksilöinä on erityisen tärkeää ja esihenkilöiden tehtävänä on kannatella henkilöstöä erilaisten muutostilanteiden yli. Yksi muutoksissa auttava tekijä on tehokas ja oikea-aikainen viestintä, jonka avulla muutosten läpivientiä tuetaan. (Juppo 2011, 57.)

Esihenkilötyössä muutostilanteissa on tärkeää, että esihenkilö on läsnä alaisilleen ja valmiina auttamaan heitä sopeutumisessa muutokseen. Pennanen (2018) mukaan ihmiset eivät lähtökohtaisesti ole muutoksia vastaan, vaan heidän vastustuksensa liittyy muutoksen aiheuttamiin epävarmuuden tunteisiin. Mikäli esihenkilö pystyy luomaan yksilöille turvallisuuden tunteen sekä tunteen hyväksytyksi tulemisesta muutosprosessin keskelläkin, niin se auttaa yksilöitä hyväksymään muutokseen liittyvää epävarmuutta ja sopeutumaan siihen paremmin. Noiden tunteiden luomiseen esihenkilö tarvitsee itse tunneälyä sekä kykyä ja vahvaa halua ymmärtää jokaista yksilöä. (Pennanen 2018, 226-227.)

### 3.1 Lewinin muutosjohtamismalli

Kurt Lewinin muutosjohtamismalli kehitettiin 1940-luvulla. Lewinin malli on lineaarinen tapa kuvata muutoksia ja siinä voidaan nähdä olevan 3 erilaista vaihetta. Nämä vaiheet on esitetty kuviossa 3. (Burnes 1994, 164.)



Kuvio 3. Lewinin muutosjohtamismalli (Burnes 1994, 164).

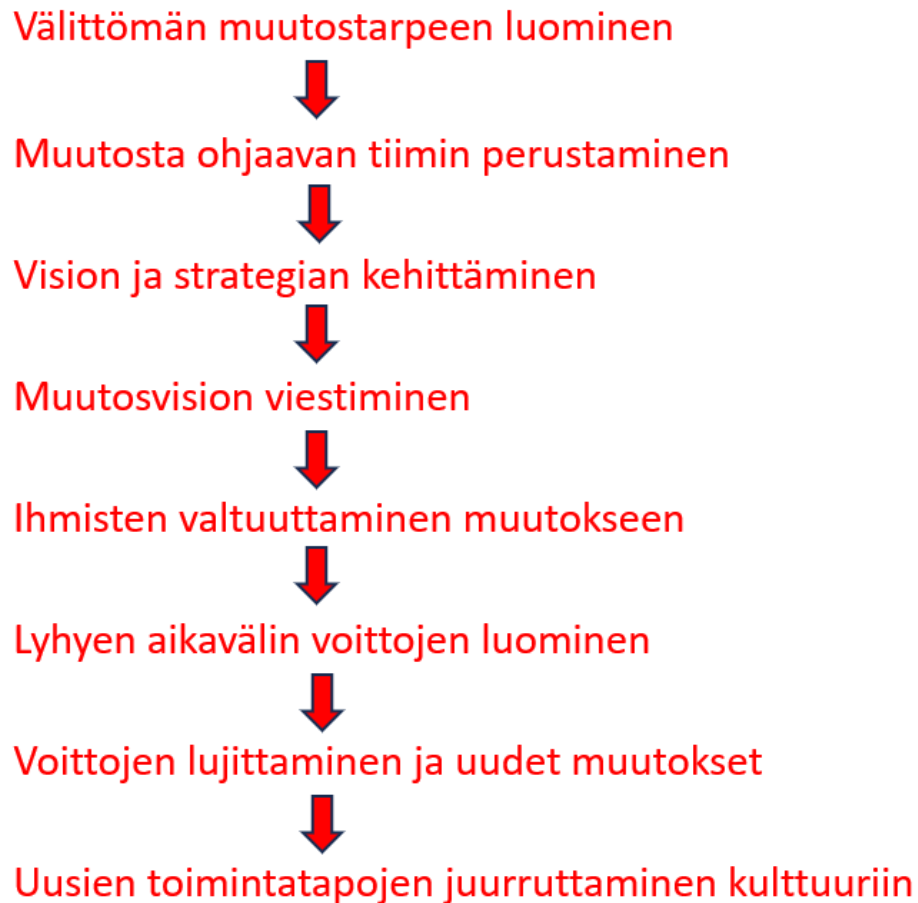
Lewinin muutosjohtamismallin ensimmäinen vaihe on sulattaminen. Se tarkoittaa sitä, että kunhan ongelma on ensin havaittu ja kuvattu, niin sen jälkeen organisaatiota aletaan valmistella muutokseen. Tämä tapahtuu niin, että organisaation vanhoista toimintamalleista aletaan päästää irti, eli aletaan järkyttää olemassaolevaa tasapainotilaa. Tällöin tarkoitus on heikentää organisaation nykyisiä toimintatapoja sekä -malleja. (Partanen 2016, 18-19.)

Toisena vaiheena Lewinin muutosjohtamismallissa on itse toiminta, eli muutos, jonka avulla pyritään pääsemään haluttuun lopputulokseen. Tässä vaiheessa organisaation sisällä muodostuvat uudet toimintatavat ja -mallit. Lisäksi uudet asenteet, arvot ja käyttäytymismallit vakiintuvat osaksi organisaation toimintaa. Onnistuneessa muutoksessa uudet käyttäytymismallit sekä toimintatavat ovat aiempaan verrattuna huomattavasti tehokkaampia ja parempia niin yksilön kuin koko yhteisönkin näkökulmasta tarkasteltuna. (Partanen 2016, 18-19.)

Lewinin muutosjohtamisteoriassa kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on jäädyttää organisaation tilanne, eli jäädyttää uudet toimintamallit ja -tavat osaksi organisaation uutta toimintaa. Tämä tarkoittaa, että uusi malli saadaan pysymään osana toimintaa ja vanhoista käyttäytymis- ja toimintamalleista päästään lopullisesti eroon. Tällöin henkilöstö sitoutetaan toimimaan uudella tavalla kokonaisvaltaisesti. (Partanen 2016, 18-19.)

### 3.2 Kotterin muutosjohtamismalli

Kahdeksan vaihetta sisältävä John Kotterin muutosjohtamismalli luotiin vuonna 1995. Malli on helppokäyttöinen ja hyvin suoraviivainen. Kotterin mallin eri vaiheet on esitetty kuviossa 4. (Kotter 1996, 22-23.)



Kuvio 4. Kotterin muutosjohtamismalli (Kotter 1996, 22-23).

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan tarve välittömälle muutokselle. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikutetaan henkilöstön tunteisiin luomalla sellainen tunne, että muutos on välttämätön ja jopa kiireinen tehdä. Tässä vaiheessa viestinnällä on iso merkitys, sillä muutoksen tarpeellisuus on syytä perustella organisaatiolle rationaalisesti, jotta jokaiselle herää tunne siitä, että muutos on välttämätön ja

tarpeellinen. Johtajien tehtävänä on viestiä tehokkaasti ja vaikuttaa henkilöstön tunteisiin aktiivisella työllä. (Partanen 2016, 19-20.)

Toisessa vaiheessa organisaatioon muodostetaan tiimi, jonka tehtävänä on johtaa muutosta. Tässä tiimissä tärkeää on tiimin keskinäinen luottamus sekä halu johtaa muutosta samaan suuntaan. Tiimin jäsenten on hyvä olla erilaisista taustoista ja mukana olisi syytä olla johtajien lisäksi myös asiantuntijoina työskenteleviä henkilöitä. (Partanen 2016, 19-20.)

Vision ja strategian kehittäminen on Kotterin mallin kolmas vaihe. Tämä tarkoittaa sitä, että muutokselle luodaan selvä suunta, eli visio ja strategia, jotka auttavat johtajia ja esihenkilöitä viemään muutosta haluttuun suuntaan ja toteuttamaan sitä päivittäisessä operatiivisessa johtamisessa. Lisäksi visio ja strategia auttavat myös esihenkilöiden lisäksi muuta henkilöstöä hahmottamaan muutosta paremmin. (Partanen 2016, 19-20.)

Neljäs vaihe tarkoittaa aktiivista viestintää muutoksesta. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda jokaiselle organisaation henkilölle tarkka kuva muutoksesta. Yhtenäinen kuva sitouttaa ja motivoi henkilöstöä muutokseen. Neljännessä vaiheessa on syytä kiinnittää huomiota viestinnän laatuun, sillä viestinnällä on erittäin suuri vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta. (Partanen 2016, 19-20.)

Viidennessä vaiheessa ihmiset valtuutetaan muutokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että koko henkilöstö otetaan mukaan tekemään toimenpiteitä muutoksen edistämiseksi. Tämä vaatii henkilöstön kouluttamista muutosta varten. Myös muutosvastarintaa voi hyvin esiintyä organisaatiossa, mutta tässä vaiheessa on tärkeää pyrkiä vaikuttamaan muutosvastarintaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta muutos saadaan toteutettua. (Partanen 2016, 20-21.)

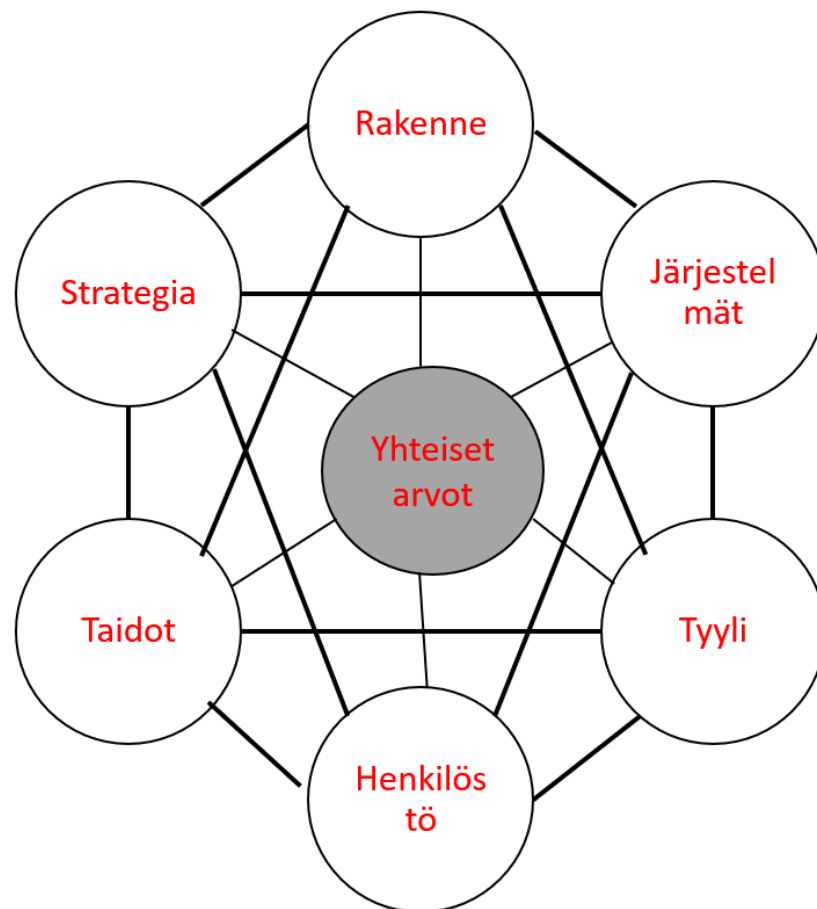
Kotterin mallin kuudennessa vaiheessa iloitaan lyhyellä aikavälillä saavutetuista tuloksista. Saavutetut tulokset ovat osoitus siitä, että muutos kannattaa ja tulokset lisäävät kaikkien motivaatiota sitoutua muutokseen. Lyhyen aikavälin tulokset näyttävät ylimmälle johdolle myös sen, onko muutos etenemässä haluttuun ja toivottuun suuntaan. (Partanen 2016, 20-21.)

Seitsemäs vaihe tarkoittaa voittojen lujittamista ja uusia muutoksia. Tällöin varmistetaan, että muutokset ovat haluttuja ja vakiinnutetaan muutokset osaksi organisaation toimintaa. Vaihe on yksi Kotterin mallin tärkeimmistä vaiheista, sillä tässä vaiheessa on tärkeää luoda pohja sille, että muutos on pysyvä toiminta- ja käyttäytymistapojen muutos organisaation näkökulmasta. (Partanen 2016, 20-21.)

Kahdeksannessa vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Muutoksesta tulee uusi normaali osa organisaation toimintaa ja se muuttuu osaksi arvoja ja normeja. Tällöin jokainen henkilö organisaatiossa on sitoutunut muutokseen ja tietää mitä häneltä odotetaan. Kahdeksannessa vaiheessa johdon tulee osoittaa konkreettisten esimerkkien avulla, että mitä muutoksella on saavutettu, jotta organisaatio näkee muutoksen lopputuloksen selkeästi. (Partanen 2016, 20-21.)

### 3.3 Mckinseyn 7S-muutosjohtamismalli

Mckinseyn 7S-muutosjohtamismalli on kehitetty vuonna 1982, kun Tom Peters ja Robert Waterman työskentelivät yhdessä. 7s-malli perustuu seitsemään yrityksen sisäiseen elementtiin, joiden avulla yritys menestyy, Nämä elementit on esitetty kuviossa 5. (Peters & Waterman 1982, 10-12.)



Kuvio 5. Mckinseyn malli (MindTools n.d.).

Mckinseyn mallissa nämä elementit jaetaan koviin ja pehmeisiin elementteihin. Kovia elementtejä ovat strategia, rakenne ja järjestelmät ja näihin yrityksen johto pystyy suoraan vaikuttamaan. Kovat elementit luovat muutoksen ydinalueen ja ne on helppo tunnistaa. Kovien elementtien on oltava selkeitä, jotta muutosten edistäminen yrityksissä onnistuu helposti. (Häkkinen 2009, 13-14.)

Strategia kuvaa suunnitelmaa tai karttaa, jonka mukaan organisaation tulee toimia mahdollisimman tehokkaasti. Strategian avulla ylläpidetään ja saavutetaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Rakenteella tarkoitetaan, miten organisaatio on rakentunut. Se kuvaa yksiköiden ja tiimien hierarkian ja raportointisuhteet. Selkeä rakenne tarkoittaa sitä, että työnjohto sujuu ja



yksiköiden ja johtajien vastuut ovat selkeitä. Järjestelmillä tarkoitetaan kaikkia prosesseja ja menetelmiä, joiden mukaan työtä suoritetaan. Järjestelmät kuvaavat päivittäisen työn toimintoja ja menettelyitä. (Häkkinen 2009, 13-14.)

Mckinseyn 7S-mallin pehmeitä elementtejä ovat henkilöstö, taidot, tyyli ja yhteiset arvot. Pehmeät elementit ovat koviin verrattuina hankalampia kuvata konkreettisesti ja lisäksi niihin ei voida yrityksen johdon osalta vaikuttaa suoraviivaisesti. Pehmeät elementit ovat kuitenkin muutoksen osalta erittäin tärkeitä ja vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. Yrityskulttuuri vaikuttaa suuresti näihin pehmeisiin elementteihin. (Häkkinen 2009, 13-14.)

Henkilöstöllä tarkoitetaan 7S-mallissa kaikkia organisaatioiden henkilöitä sekä heidän osaamistaan. Työntekijöiden osaaminen ja heidän kykynsä ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksen kannalta. Taidoilla tarkoitetaan kaikkia henkilöstön pätevyyyksiä ja todellisia taitoja. Tyyllillä kuvataan kaikkea sitä käyttäytymistä, joka on organisaation kulttuurin mukaista. Johto näyttää omalla käytöksellään mallia sen osalta, että minkälainen käytös työpaikalla on sallittua ja toivottua. Tyyli sisältää myös viestinnän sekä johtamismallit, joita yrityksessä noudatetaan. Yhteiset arvot tarkoittavat niitä yrityksen arvoja, jotka näkyvät jokapäiväisessä työssä ja ohjaavat sen tekemistä. Yhteisten arvojen johdosta henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan ja toivotaan, sekä myös mikä on yrityksen työmoraalin vastaista. (Häkkinen 2009, 13-14.)

Mckinseyn 7S-muutosjohtamismalli sopii erityisen hyvin sellaisiin muutostilanteisiin, joissa on tarve tarkastella organisaation eri yksiköiden tai tiimien toimintaa yhdessä sekä yhteistyön kehittämistä. Lisäksi malli sopii hyvin suorituskyvyn parantamiseen liittyvien muutosprosessien läpivientiin. 7S-mallia voidaan käyttää arvioimaan etukäteen muutoksen vaikutuksia eri organisaation osiin sekä voidaan arvioida resurssien kohdentamista. Malli sopii myös projektien arviointiin. (Häkkinen 2009, 13-14.)

7S-mallin käytön aloittamisessa on tärkeää selvittää, että yhteiset arvot ovat yrityksen strategian sekä eri järjestelmien mukaisia. Sen jälkeen tarkastellaan kovia elementtejä, eli strategiaa, rakenteita ja järjestelmiä, ja niiden yhteyksiä,

eli sitä kuinka hyvin ne tukevat toisiaan ja miten niitä pitää muuttaa ja kehittää. Viimeisenä tarkastellaan pehmeitä elementtejä ja erityisesti sitä, miten ne tukevat kovia elementtejä ja kokonaiskuvan saavuttamista. McKinseyn 7S-muutosjohtamismallissa on syytä huomioida, että kaikilla elementeillä on yhteys toisiinsa ja mikäli yhteen elementtiin tehdään muutoksia, näkyy se lopputuloksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden elementin muutoksen jälkeen kokonaisuutta on tarkasteltava uudelleen käymällä koko muutosprosessi uudelleen läpi ja tekemällä tarvittavat muutokset tarpeen mukaan uudestaan. (Häkkinen 2009, 13-14.)

## 4 Tunteiden johtaminen

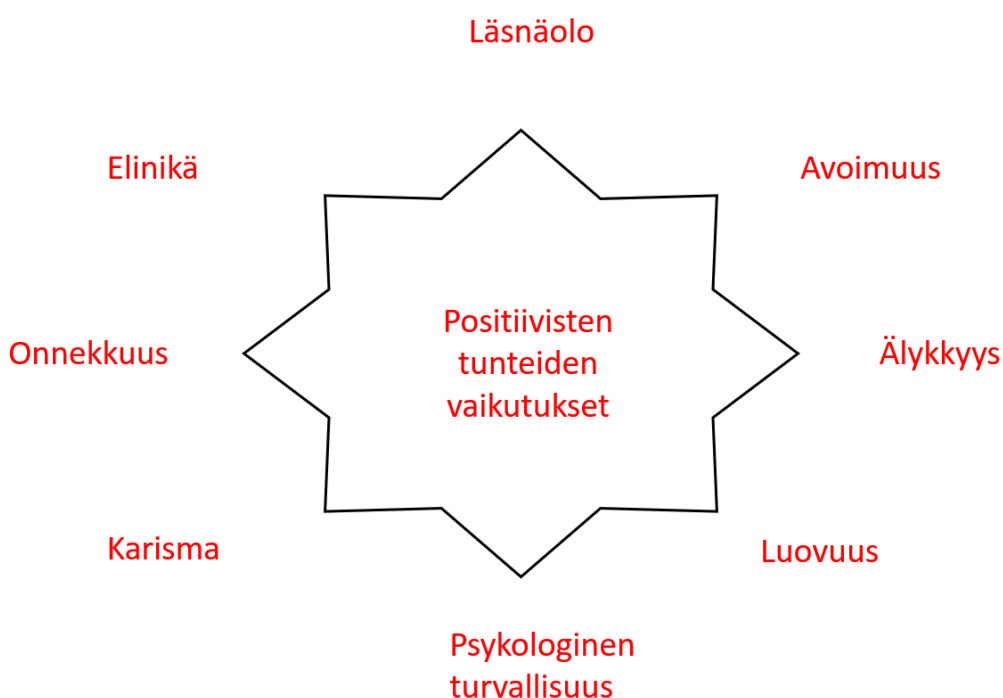
Kuten aiemmin jo tässä opinnäytetyössä käsiteltiin, tunteita syntyy kaiken tekemisen takia. Työpaikalla pääasiallinen tehtävä on suorittaa työtehtäviä, jotka esihenkilö on määritellyt. Usein työtehtäviin liittyy lisäksi vuorovaikutusta myös toisten ihmisten kanssa ainakin jossakin määrin. Vuorovaikutuksen takia työpaikalla on syytä kiinnittää huomiota myös tunneilmastoon eikä pelkkään työtehtävien suorittamiseen. Jos vuorovaikutusta kollegoiden tai asiakkaiden kanssa ei ole, niin vähintään kontakti esihenkilön kanssa olisi syytä olla olemassa. (Kaski & Kiander 2005, 15-16.)

Jokainen ihminen on yksilö ja jokainen tuntee omalla tavallaan. Toisinaan työtehtävien suorittamisen eteen joutuu näkemään paljon vaivaa ja ongelmien ratkominen voi olla tuskallista. Parhaassa tapauksessa ongelman ratketessa ihminen saa valtavia onnistumisen ja ilon kokemuksia, mutta epäonnistumisen hetkelläkin hänen on pystyttävä kohtaamaan omat tunteensa. Toisinaan jotkut työtehtävät voivat olla hyvin rutiininomaisia. Osa ihmisistä pitää rutiineista ja ne luovat heille turvallisuudentunnetta. Toiset taas kaipaavat vaihtelua ja kokevat turhautumista tehdessään rutiinitöitä. Tunteet vaikuttavat paljon henkilöiden motivaatioon ja suoriutumiseen esihenkilön antamista työtehtävistä, joten tunteiden johtamisella voidaan vaikuttaa työsuorituksen laatuun ja lopputulokseen sekä sen aiheuttamaan tunnekokemukseen kussakin työtä suorittavassa yksilössä. (Kaski & Kiander 2005, 25-27.)

Tuominen (2018) määrittelee tunteiden johtamisen niin, että sen avulla voidaan vähentää työyhteisössä erilaisia epämääräisyyden tunteita sekä uhkaa, joita työyhteisössä esiintyy. Epämääräisyyden tunteet tulevat erityisesti siitä, että työpaikalla ei välttämättä nähdä, tiedosteta eikä myönnetä erilaisia ongelmia, jotka johtuvat tunteista, asenteista, uskomuksista ja ennakkoluuloista. Epämääräisyyden tunne on taustalla kalvava tunne, joka luo näkymätöntä uhkaa, kuluttaa turhaan voimavaroja ja vie energiaa työyhteisössä perustekemiseltä, eli työtehtävien suorittamiselta. Sen sijaan, kun nuo epämääräisyyden tunteet ja uhat osataan tunnistaa ja sanoittaa sekä kohdata,

niin työyhteisön tunneilmasto muuttuu positiivisemmaksi ja tällöin tunteet, asenteet, uskomukset ja ennakkoluulot eivät ohjaa tekemistä negatiivisuuden kautta, vaan tunteiden johtamisella hämmennys käännetään rentoudeksi ja positiivisuudeksi, jossa turvallisuus ja luovuus ovat läsnä työyhteisöissä. (Tuominen 2018, 63-65.)

Turvattomuuden tunne, pelot ja uhat työyhteisössä saavat ihmiset keskittymään negatiivisiin asioihin, jolloin myös keho on koko ajan stressitilassa. Sen sijaan turvallisuuden tunne saa aikaan rentoutta ja luovuutta, jotka lisäävät hyvinvointia ja tuottavuutta. Positiiviset tunteet saavat aikaan kuviossa 6 esitettyjä positiivisia vaikutuksia. (Tuominen 2018, 75-77.)



Kuvio 6. Positiivisten tunteiden vaikutukset yksilöiden ja yhteisöjen näkökulmasta (Tuominen 2018, 77-79).

Läsnäolon taito on tärkeää hyvinvoinnin kannalta, sillä se on yhteydessä älyn lisäksi myös elämästä nauttimiseen. Ihmisen on tärkeää pystyä olemaan

fyysisesti ja psyykkisesti läsnä tilanteissa, jotta pystyy elämään hetkessä eikä tarvitse koko aikaa murehtia joko menneisyyttä tai tulevaisuutta. (Tuominen 2018, 77.)

Avoimuus tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy kuuntelemaan toisia tuomitsematta ja pystyy kuulemaan myös erilaisia hiljaisia signaaleja. Lisäksi asioiden yhdistely on avoimena paljon helpompaa. Yleisesti ottaen ihminen toimii avoimemmin ja tarkastelee asioita laajemmasta perspektiivistä tuntiessaan olonsa turvalliseksi. (Tuominen 2018, 77.)

Mielen ollessa rennossa tilassa myös ihmisen älykkyys pääsee paremmin esille. Jatkuvässä huolessä eläminen verottaa ihmisen kognitiivisia kykyjä sekä vähentää kykyä joustavalle älykkyydelle. (Tuominen 2018, 78.)

Luovuus pääsee esille, kun ihminen on rentoutuneessa tilassa. Tällöin hän ei suorita, vaan pystyy rennosti tekemään itselleen mieluisia asioita. Usein luovat ideat tulevatkin mieleen sellaisessa tilanteessa, jossa ihminen on rentoutunut muiden asioiden parissa. (Tuominen 2018, 78.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että henkilö tuntee vahvaa yhteyttä toisiin ihmisiin ja uskaltaa tällaisessa yhteisössä olla haavoittuvainen sekä näyttää avoimesti kaikkia tunteitaan. Tällaisessa ympäristössä ihminen voi olla yhteisön kanssa eri mieltä, haastaa sekä onnistua ja epäonnistua ilman riskiä tuomitukseksi tulemisesta. (Tuominen 2018, 78.)

Karisma nähdään olevan yhteydessä läsnäoloon. Karismaattisten ihmisten koetaan olevan aidosti kiinnostuneita muista ihmisistä. Lisäksi he keskittyvät läsnäolollaan toiseen ihmiseen ja luovat arvostuksen tunnetta. (Tuominen 2018, 78.)

Onnekkuus koetaan olevan myös yksi positiivisten tunteiden vaikutuksista. Tällä tarkoitetaan sitä, että positiivisesti asioihin suhtautuvat myös olivat avoimempia erilaisille sattumuksille ja havaitsivat ympäristöstään laajemmin asioita. Lisäksi heidän läsnäolonsa luo heille erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi

vuorovaikutuksessa, joita pessimistit eivät välttämättä havaitse. (Tuominen 2018, 79.)

Positiivisuudella on tutkimusten mukaan todettu olevan yhteys myös pidempään elinikään. Tämän voidaan sanoa olevan myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia ja lisäävän tarvetta panostaa tunteiden johtamiseen aiempaa enemmän erilaisissa työyhteisöissä. (Tuominen 2018, 79.)

#### 4.1 Motivaatio tunteiden johtamiseen

Daniel Goleman on tutkinut paljon tunneälyä ja sen vaikutuksia niin työelämään kuin henkilökohtaiseen elämäänkin. Golemanin (1999) mukaan tunneäly on yksi keskeisimmistä tekijöistä työelämässä menestyminen näkökulmasta. Korkea tunneäly ennustaa paremmin yksilön menestymistä työelämässä kuin hänen älykkyydosamääränsä. Havainto on merkittävä, sillä moniin ammatteihin opiskelijoiksi etsitään nimenomaan mahdollisimman älykkäitä oppilaita. Ilman tärkeimpiä tunnetaitoja, kuten motivaatiota ja ihmissuhteiden hoitoa, opiskelijat eivät välttämättä onnistu suorittamaan tutkintoaan. (Goleman 1999, 18.)

Sen lisäksi, että korkea tunneäly vaikuttaa yksilöiden menestykseen, niin se vaikuttaa myös suoraan yrityksen tai organisaation menestykseen. Goleman (1999) kirjoittaa kirjassaan tutkimuksista, joissa on tutkittu korkean ja matalan tunneällyn omaavia henkilöitä ja heidän tehokkuuttaan työssä. Vaikka henkilöiden älykkyydosamäärä oli kutakuinkin sama, ne henkilöt, joiden tunneäly oli korkeampi, olivat työssään toisia huomattavasti, mahdollisesti jopa moninkertaisesti, tehokkaampia. (Goleman 1999, 20-21.)

Golemanin (1999) kirjassa kerrottiin tutkimuksesta, jossa tutkittiin koodareiden tehokkuutta. Perinteisesti on saatettu ajatella, että koodari työskentelee vain tietokoneiden parissa ja hänen tärkein ominaisuutensa on korkea älykkyydosamäärä, jotta hän osaa ratkaista ongelmia. Tutkimus osoitti, että koodareiden korkea tunneäly antoi heille paremmat kyvyt ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan ja sitä kautta he

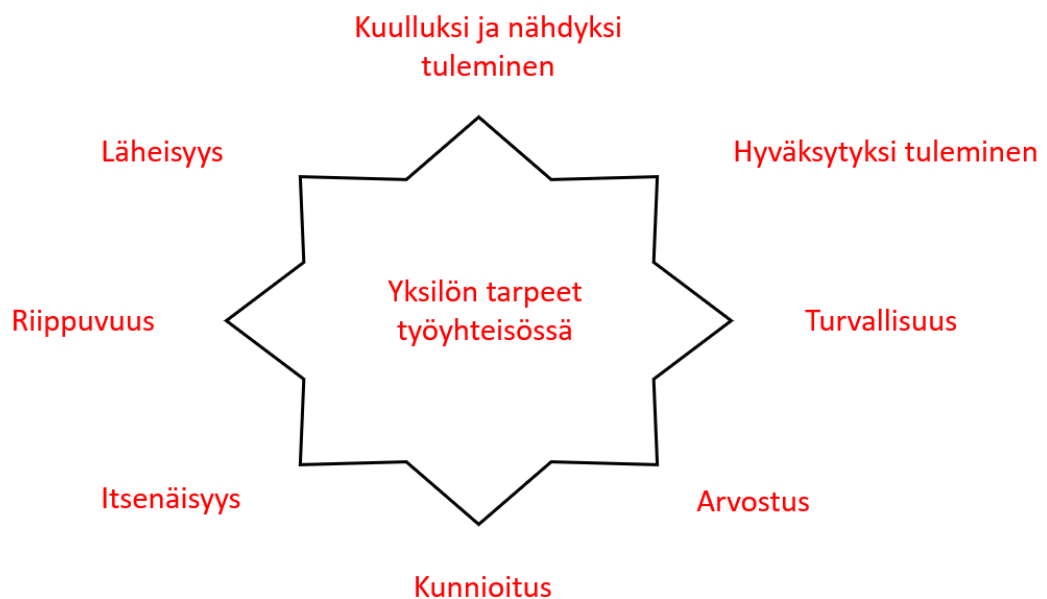
päätyivät tehokkaammin asiakkaan haluamaan lopputulokseen kuin heikommalla tunneälyllä varustetut kollegansa. (Goleman 1999, 62-63.)

Yleinen näkökulma tekniikan alaan sekä insinööreihin ja muiden teknisten alojen työntekijöihin liittyen on, että tällaisilla aloilla tunneälyä ei tarvita, sillä työskennellään vaikeiden, älyä vaativien tehtävien parissa ja mahdollisesti yksin. Tekniikan aloilla työskentely on selvästi muuttunut viime vuosien aikana, sillä data-analytiikan ja tekoälyn sovellutusten myötä koneet pystyvät aiempaa paremmin suorittamaan monimutkaisiakin tehtäviä. Sen sijaan koneet eivät pysty suorittamaan ryhmässä tapahtuvaa innovointia, asiakkaiden tarpeiden kuuntelua ja niistä jalostettua tietoa. Ryhmässä yhdessä toisten kanssa asioiden pohtiminen ja näkökulmien vaihtaminen on sen sijaan tuottavaa työskentelyä, mikäli ryhmä pystyy toimimaan tehokkaasti yhdessä (Kaski & Kiander 2005, 148). Kaikki ryhmässä toimiminen sen sijaan vaatii tunnetaitoja ja ryhmän toimintaa on johdettava (Kaski & Kiander 2005, 151). Saavuttaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen, kilpailukyvyn sekä mahdollisesti jopa yrityksen vahvat tulevaisuudennäkymät, yritysten on syytä panostaa siihen, että ihmiset saadaan toimimaan ryhmissä yhteistyössä ja johtajat osaavat käyttää tunnetaitojaan jokaisen yksittäisen henkilön johtamisessa. Jokaisen esihenkilön on syytä kiinnittää huomiota omien tunnetaitojensa kehittämiseen ja itsensä johtamiseen, jotta pystyy johtamaan myös alaistensa työtä sekä tunteita. (Goleman 1999, 20-21.)

Pennanen (2018) nostaa artikkelissaan esille, että tunneälyä voidaan tarkastella niin johtajan kuin työyhteisönkin ominaisuutena. Tunneälyn kehittyessä työyhteisön jäsenet voivat tulla töihin omana itsenään ja he saavat tukea toisilta. Tällaisessa työyhteisössä ihmiset tuntevat, että heistä välitetään ja he saavat tuoda oman itsensä parhaat puolet töihin. Onnistumisista iloitaan yhdessä, mutta toisaalta epäonnistumisissa toisia tuetaan. Ihmisyyden vaaliminen on läsnä tunneälykkäässä työyhteisössä ja tällaisessa yhteisössä myös työhyvinvointi on hyvällä tasolla. (Pennanen 2018, 226.)

## 4.2 Yksilön tarpeet työyhteisössä tunnejohtamisen näkökulmasta

Jokainen ihminen on yksilö ja hän vaikuttaa itse jokaiseen toiseen ihmiseen. Lisäksi jokainen ihminen vaikuttaa myös häneen itseensä kuten jokainen ryhmäkin, johon hän kuuluu (Goleman 1999, 199.). Työyhteisö on yksi näistä ryhmistä, joihin ihminen kuuluu. Yksilön tarpeita työyhteisössä voidaan kuvata kahdeksan eri osa-alueen muodossa, jotka on esitetty kuviossa 7. (Kaski & Kiander 2005, 147-148.)



Kuvio 7. Yksilön tarpeet työyhteisössä (Kaski & Kiander 2005, 147-148).

Läheisyyden ja liittymisen tarve tarkoittavat sitä, että yksilöllä on tarve saada toisten tukea omalle työlleen. Hyväksytyksi tuleminen tarve on ihmisen tarpeista työyhteisössä kaikkein tärkein ja se voi näkyä miellyttämisenä, tarpeena testata omaa arvoa tai toisten mielipiteiden riippuvuutena. Tähän liittyy läheisesti kuulluksi ja nähdyksi tuleminen tarve, eli tarve tulla huomatuksi yhteisössä omana itsenään. Arvostuksen tarve tarkoittaa halua saada palautetta tai muita ulkoisia huomionosoituksia tekemästään työstä. Kunnioituksen tarve tarkoittaa etenemismahdollisuuksia työssä, eli vastuun ja aseman kohoamista. Itsenäisyyden tarve vaihtelee paljon eri henkilöillä, mutta se tarkoittaa halua



tehdä työtään yksin tai ilman tiivistä ohjausta. Riippuvuuden tarpeessa henkilön sijaan tarvitsee ja haluaa enemmän tukea työssään ja haluaa kysellä ja varmistella asioita. Tällöin itsenäisten päätösten tekeminen ei välttämättä onnistu ja riippuvuuden tarve voi toisinaan näkyä ulospäin myös miellyttämisen haluna. Turvallisuuden tarve on halua tehdä toistuvia tai rutiininomaisia töitä sekä siinä usein varmistellaan asioita useita kertoja. Kovasta turvallisuuden tarpeesta kertoo myös tarve tietää asioista mahdollisimman paljon etukäteen sekä epäluuloisuutena uusia asioita kohtaan. (Kaski & Kiander 2005, 147-148.)

Yksilön liittyessä osaksi ryhmää, hän tulee omien sosiaalisten taitojensa kanssa ja yleisesti pyrkimyksenä on, että hän saisi ryhmässä mahdollisimman hyvän aseman. Henkilöön vaikuttaa kuitenkin paljon se, mikä hänestä itsestään tuntuu muiden ryhmäläisten asenteen olevan häntä itseään kohtaan. Joskus työyhteisön paha olo voi kanavoitua yhteen ihmiseen ja se tekee hänestä syntipukin, hankalan ihmisen tai koko työyhteisön asioita edistävän ja niistä esiin nostavan henkilön. (Kaski & Kiander 2005, 148-150.)

Ryhmässä yksittäisen henkilön mielipiteet voivat jäädä täysin ilman huomiota, jos ne eivät edusta yleisesti ryhmän mielipidettä tai ryhmä tulkitsee niitä haluamallaan tavalla. Ryhmän toiminta vaikuttaa suuresti jokaiseen yksilöön ja jopa omat mielipiteet ja toimintatavat voivat ryhmässä jäädä jalkoihin. Jos yksilö ei koe olevansa tyydyttävästi osana ryhmää, hän voi hakea erilaisia selviytymiskeinoja, kuten muuttua passiiviseksi ja välinpitämättömäksi, piiloutua, vastustaa auktoriteetteja. Mahdollista on myös, että yksilöt alkavat muodostaa omia klikkejä, joilla hyökkäävät toisia tai yksittäistä henkilöä vastaan. (Kaski & Kiander 2005, 148-150.)

Ryhmä saa toiminnallaan aikaan niin hyvää kuin huonoakin. Mikäli ryhmässä yksilöiden tarpeen täyttyvät ja kaikilla on hyvä olla, ryhmä toimii hyvin ja on tehokas työssään. Mikäli taas perustarpeet yksilöiden kohdalla eivät täyty, ryhmän huonommuus näkyy kaikessa sen tekemisessä. Yksilöillä ryhmän sisällä on tällaisessa tilanteessa haasteena se, menevätkö he ikään kuin ryhmän vietävinä mukaan ryhmän toimintaan, vai pystyvätkö he pysymään omina itsenään ja toimimaan sen mukaisesti. (Kaski & Kiander 2005, 148-150.)

### 4.3 Itsensä johtaminen

Hietaniemi & Niemi (2022) kirjoittavat kirjassaan, miten johtaminen on pääasiassa itsetuntemusta. Lisäksi se on myös sitä, että jokainen tavoittelee itselleen tärkeitä asioita. Mitä enemmän ihminen keskittyy johtamaan itseään ja kehittymään siinä, sitä mielekkäämpää ja nautinnollisempaa hänen elämänsä on. Innostumisen ja uteliaisuuden kautta jokaisella ihmisellä on mahdollisuus löytää omat vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteensa ja kehittää niitä edelleen. Itsensä johtamisessa tärkeää on ennakkoluuloton asenne omaa itseään, ympäristöään ja toisia ihmisiä kohtaan ja sillä tavalla on mahdollista löytää uusia keinoja oppia uutta ja kehittää itseään. (Hietaniemi & Niemi 2022, 28-31.)

Onnellisuus ja menestys eivät tarkoita samaa asiaa, sillä menestys ei välttämättä tuo onnea ja lisäksi onnellisuuden määritelmä on jokaisella yksilöllä erilainen. Negatiiviset tunteet saavat ihmisen uteliaisuuden heikommaksi, mutta sen sijaan positiiviset tunteet auttavat pysymään positiivisina ja avoimina ja uteliaina uusia asioita kohtaan sekä luomaan ihmissuhteita (Seppälä 2016, 10). Menestystä voidaan määritellä asioiden saavuttamisena, mutta mikäli ne tuottavat iloa, niin silloin ne luovat onnellisuutta. Mikäli ihminen näkee vaivaa sen eteen, että luo itselleen tavoitteita ja aktiivisesti reflektoi, että mitä asioita haluaa saavuttaa, niin kasvun ajatusmallin mukaisesti tällöin voi menestyä ja tällaista toimintaa voi kutsua itsensä johtamiseksi. (Hietaniemi & Niemi 2022, 28-31.)

Itsensä johtamisessa on tärkeää henkilökohtaiset arvot, sillä arvopohja ohjaa kaikkea tärkeää tekemistä. Arvojensa mukainen työskentely lisää onnellisuutta ja tällöin motivaatio työskentelylle on korkeampaa. Korkea motivaatio työskennellä saattaisi näkyä ylisuorittamisena, mutta itsensä johtamisen tärkeimpiä asioita on juuri se, että elämä on kaikin puolin tasapainossa. Refleктоitaessa oman menestyksensä tekijöitä ja omia arvoja, pidetään mielessä kokonaisuuden hallinta eikä vain pelkkä työ. Tällä keinolla pystytään tehokkaasti johtamaan itseään ja pitämään esimerkiksi työkuorma hallinnassa

ja vaalimaan työn ja muun elämän tasapainoa. (Hietaniemi & Niemi 2022, 28-31.)

Itsensä johtamisessa tärkeää on tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Jokainen voi johtaa itseään ja hyödyntää vahvuuksiaan sekä kehittää heikkouksiaan. Omien tunteiden johtaminen perustuu siihen, että jokainen yksilö pystyy kohtaamaan itsensä täysin rehellisesti ja hyväksyy aidosti sen, että jokainen yksilö on erilainen ja jokaisella on heikkoudet ja vahvuudet, joiden perusteella syntyy ainutlaatuisia yksilöitä. Tuomisen (2018) mukaan oman arvonsa voi ymmärtää noiden oivallusten kautta. Niiden avulla on mahdollista rakentaa vuorovaikutusta, jossa pystyy kohtaamaan ihmiset ilman ennakkoluuloja kärsivällisesti ja olemalla aidosti läsnä sekä kuuntelemalla hyväksyvästi erilaisia ajatuksia. Tällöin syntyy myös rohkeus tuoda oma itsensä vuorovaikutukseen ja rohkeasti esittää jopa eriäviä mielipiteitä, vaikka olisi kyse haastavasta muutostilanteesta. (Tuominen 2018, 169-175.)

Epävarmuuden tunne on läsnä erilaisissa muutostilanteissa varsinkin. Sellaiset ihmiset, jotka osaavat johtaa hyvin itseään, sietävät hyvin tai ainakin kohtalaisesti juuri epävarmuuden tunnetta. Muutostilanteissa korostuvat myös ennakkoluulottomuus ja kekseliäisyys. Hyvä itsensä johtaja pystyy muutostilanteissakin luomaan suuntaa, johon haluaa olla menossa ja sitä kautta löytää motivaation työskentelylleen. Itsensä johtaminen sisältää itseohjautuvuuden, jossa ihminen osaa itse tarttua toimeen ilman ulkoisia käskyjä sekä itsetuntemuksen, jossa tärkeää on tunnetaidot sekä juuri omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Itsetuntemus on hyvin lähellä tunneälykkyyden määritelmää. (Hietaniemi & Niemi 2022, 28-31.)

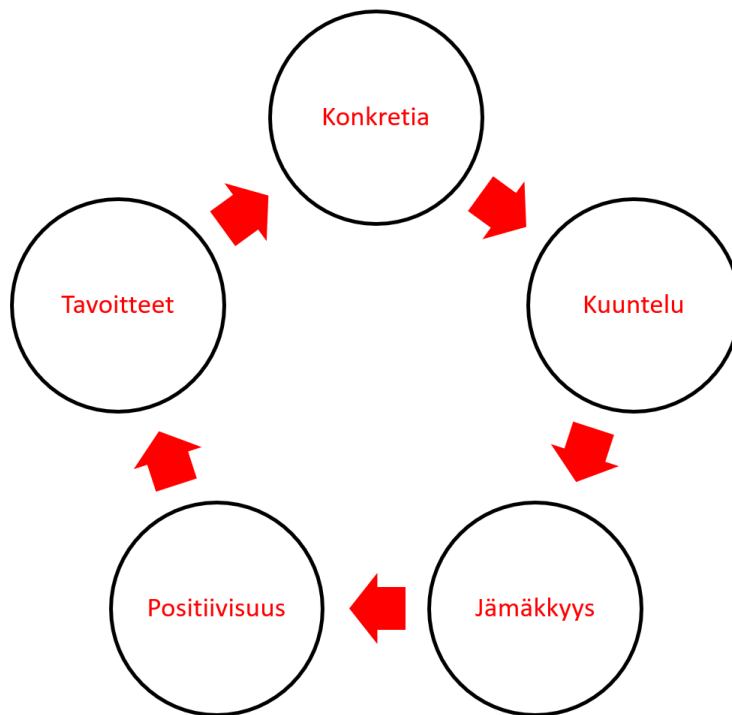
Itsensä johtamisessa on tärkeää myös tiedostaa omat tunteensa ja niiden vaikutukset omaan tekemiseen sekä miten ne vaikuttavat toisiin ympärillä oleviin ihmisiin. Omien tunteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä jotta voisi johtaa toisia, pitää osata ensin johtaa itseään. Itsensä johtaminen on osa koko persoonaa niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisestikin ja sen avulla henkilö jaksaa kokonaisvaltaisesti jopa äärimmäisen kuormittavissakin tilanteissa. (Hietaniemi & Niemi 2022, 35-37.)

#### 4.4 Ylöspäin johtaminen

Menestymistä voidaan kuvata myös kykynä auttaa toisia onnistumaan. Yleisesti ottaen, tällainen toiminta katsotaan johtamiseksi, jota esihenkilö tekee alaisilleen. Yhtä tärkeää on myös, että alaisenkin tavoite on auttaa kollegoidensa lisäksi esihenkilöään menestymään omassa työssään. Tällaista esihenkilön onnistumisen tukemista voidaan kuvata ylöspäin johtamiseksi. (Hietaniemi & Niemi 2022, 8-11.)

Aiemmin työelämässä eroteltiin alaistaidot ja esimiestaidot erillisiin kategorioihin. Viime aikoina on havaittu, että on järkevämpää puhua työyhteisötaidoista, jolloin ei erotella tiettyjen asioiden kuuluvan alaisille ja tiettyjen asioiden esihenkilöille, vaan nykypäivän työelämässä kaikki tarvitsevat samoja taitoja. Johtajuus on yhteisöllistä toimintaa, joka vaatii kaikkien panostusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen ja jokaisella on rooli johtajuudessa. Sen sijaan johtajan rooli voi olla jopa erittäin yksinäinen, jossa johtajan on tehtävä vaikeitakin päätöksiä. Jokainen alainen voi kuitenkin johtaa myös omaa esihenkilöään, jolloin johtaminen ei ole aiemmin työelämässä tunnettua suoraviivaista alhaalta ylöspäin-johtamista, vaan ylöspäin johdettaessa annetaan esihenkilölle parhaat mahdolliset avaimet onnistua käyttämällä avointa ja tehokasta vuorovaikutusta. (Mönkkönen & Roos 2015, 16-19.)

Tony Dunderfeldt (2014) esittelee kirjassaan viisi avainta, joilla parantaa vuorovaikutusta työelämässä. Nämä avaimet sopivat työelämässä niin esihenkilön kuin alaisenkin roolissa työskentelevälle, joten kaikkien on syytä panostaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Alainen voi käyttää näitä vuorovaikutuksen avaimia tukeakseen esihenkilöään ja parantaakseen esihenkilön ja alaisen yhteistyötä. Nämä avaimet on esitetty kuviossa 8. (Dunderfeldt 2014, 71.)



Kuvio 8. Yhteistyön avaimet vuorovaikutuksen kehittämiseksi (Dunderfeldt 2014, 71).

Konkreettisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö on aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa. Ihmiset alitajuisesti tunnistavat, mikäli vuorovaikutus ei ole aitoa tai toinen henkilö on henkisesti jossakin muualla kuin tilanteessa, vaikka yrittäisikin näyttellä läsnäoloaan (Mönkkönen & Roos 2015, 34).

Konkretialla tarkoitetaan myös selkeiden kysymysten kysymistä vuorovaikutustilanteessa, jotka vievät keskustelua eteenpäin ja ohjaavat sitä oikeaan suuntaan. Usein kysymysten on hyvä olla tarkentavia, jolloin myös yksityiskohdat tulevat selville ja saavat kertojan tuntemaan, että häntä kuunnellaan aidosti ja hyväksyvästi. (Dunderfeldt 2014, 72.)

Toisena avaimena esiintyy kuuntelu, joka tässä yhteydessä tarkoittaa sanojen kuulemisen lisäksi myös kokonaisvaltaista ymmärrystä toisen ihmisen kokemuksesta kerrotun tarinan takana. Kuulijan on tärkeää jättää omat mielipiteensä ja arvostelunsa taka-alalle, vaan vähintään 30 sekunnin ajan on syytä antaa toiselle täysi huomio kertoa rauhassa kokemuksestaan

kokonaisvaltaisesti. Kuulijan ei tarvitse olla yhtä mieltä asiasta kertojan kanssa, mutta kuuntelu on tärkeää, sillä silloin kertoja tulee aidosti kohdatuksi vuorovaikutustilanteessa. (Dunderfeldt 2014, 72.)

Kolmas avain eli jämäkkyys tarkoittaa sitä, että pystyy ilmaisemaan oman mielipiteensä sekä omat tarpeensa selkeästi ja johdonmukaisesti. Näissä tilanteissa juuri alaisen rooli korostuu, sillä jämäkkä ilmaisu esihenkilön suuntaan on tärkeää, jotta esihenkilö tietää alaisen tarpeet ja voi auttaa tätä menestymään. Dunderfeldt (2014) korostaa, että jämäkkyys ei tarkoita aggressiivisuutta vaan tervettä itsekkyyttä, jossa ei peitellä omaa arvoa, mutta ei myöskään aliarvioida kenenkään toisen henkilön näkemyksiä tai mielipiteitä. Jämäkkyudessa sen sijaan avainasemassa on olennaiseen keskittyminen ja selkeä ilmaisu omista tarpeista ja mielipiteistä. (Dunderfeldt 2014, 73.)

Positiivisuus tarkoittaa sitä, että ajatukset pystytään suuntaamaan tulevaisuuteen optimistisesti, nähden mahdollisuudet ja ratkaisut. Positiivisuus ei tarkoita ongelmien kieltämistä eikä yliampuvaa kehumista, mutta sanallisen viestinnän osalta se tarkoittaa kuitenkin innostuksen ja kiinnostuksen sanoittamista sekä ilon ja hyvän olon ilmaisemista. Positiivisuutta on myös palaute, jonka voi antaa niin alainen esihenkilölle kuin esihenkilökin alaiselle ja mahdollisimman yksityiskohtainen palaute antaa vastaanottajalle mahdollisimman positiivisen kokemuksen. (Dunderfeldt 2014, 73.)

Viidentenä yhteistyön ja vuorovaikutuksen avaimena on tavoitteet. Tällä ei tarkoiteta yhtiön strategisten tavoitteiden läpikäyntiä, vaan selkeitä ja konkreettisia tavoitteita, jotka auttavat onnistumaan. Tämä tarkoittaa selkeitä askelmerkkejä, että mitä asioita pitää tehdä ja missä järjestyksessä. Esihenkilö vastaa tiimensä tavoitteista ja niiden onnistumisesta, mutta ylöspäin johtamisessa on kyse siitä, että alaiset myös itse aktiivisesti osallistuvat tavoitteiden asettamiseen. Alaiset asettavat tavoitteita myös esihenkilölle, jotta tämä voi onnistua omassa työssään eli raivaamaan esteet alaisensa onnistumisen tieltä. (Dunderfeldt 2014, 74.)

#### 4.5 Esihenkilötyö ja alaisten tunteiden johtaminen

Esihenkilön tärkein tehtävä on toimia työnantajan edustajana. Esihenkilöllä on valta ja velvollisuus käyttää työnjohto- ja direktio-oikeutta ja päättää mitä töitä tehdään, milloin tehdään, missä tehdään sekä tarvittaessa, miten tehdään.

Samalla esihenkilöllä on myös laillinen velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta, johon kuuluvat niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin turvallisuus (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2:8). (Ahlroth & Havunen 2015, 106-107.)

Työnantajan näkökulmasta esihenkilöltä odotetaan, että myös hän onnistuu työssään niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa. Toisinaan esihenkilöllä saattaa olla oman esihenkilötyönsä lisäksi paljon myös asiantuntijan töitä ja esihenkilötyölle ei välttämättä jää tarpeeksi työaika. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö saattaa itse kuormittua ja tuntea riittämättömyyden tunteita. Lisäksi on mahdollista, että myös johdettavat kokevat, että esihenkilö ei vastaa heidän odotuksiinsa. Esihenkilön on tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan ja hänen on saatava myös tarpeeksi tukea omaan työhönsä omalta esihenkilöltään tai kollegoiltaan. Esihenkilöä auttaa hänen henkisesti raskaassa työssään, että hänellä on hyvä tunneäly ja myös mahdollista jatkuvasti kehittää omia tunteita. (Goleman 1999, 220-221.)

Esihenkilön tärkein työkalu tunteiden johtamisessa on vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutukselle tarvitaan myös tarpeeksi aikaa. Kaikki erilaiset kohtaamistilanteet herättävät ihmisissä tunteita ja mikäli kohtaaminen ja vuorovaikutus ovat laadukkaita, niin ne herättävät positiivisia tunteita. Toisinaan tunteita ei sanota ääneen, vaan ne jäävät piiloon vaikuttamaan ja vaikutus saattaa olla jopa todella suuri ja pitkäaikainen. Tästä syystä esihenkilön tulisi panostaa jokaiseen kohtamiseen, sillä hän rakentaa suhteita ja luottamusta tai vastaavasti romuttaa näitä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. (Kaski & Kiander 2005, 13-16, 99.)

Laadukas vuorovaikutus vaatii esihenkilöltä erityisesti asennetta ja halua tehdä laadukasta johtamistyötä, mutta lisäksi tarvitaan myös aikaa. Asenne ratkaisee

sen, onko esihenkilöllä halua mennä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja kehittää vuorovaikutustaitojaan. Mitä avoimemmin esihenkilö viestii, sitä avoimempia alaisetkin ovat. (Kaski & Kiander 2005, 99-102.)

Esihenkilö luo omalla esimerkillään käyttäytymisen pelisäännöt työyhteisöön. Esihenkilö voi edesauttaa yhteistyötä vuorovaikutuksen kautta työyhteisössä taulukon 1 mukaisilla tavoilla. (Kaski & Kiander 2005, 99.)

Taulukko 1. Vuorovaikutuksen kehittäminen (Kaski & Kiander 2005, 99).

<b>Yhteistyö ja vuorovaikutus</b>	<b>Mitä vaatii esihenkilöltä</b>
Tavoitteet	Motivointi, kuuntelu, asioihin puuttuminen
Keskinäisen kunnioituksen määrä	Luottamuksen rakentamista, arvostuksen tunteen saavuttamista
Tilanteen avoimuus	Luottamuksen rakentamista, avoimena oleminen
Kiinnostuksen ilmaiseminen	Arvostuksen ilmaiseminen, aktiivinen kyselyminen, havaintojen tekeminen
Tuen ilmaiseminen	Empatiakyky, dialogitaidot
Riittävä etäisyys	Hyväksyy olevansa yksin asemassaan
Riittävä läheisyys	Antaa aikaa, on läsnä
Itsetuntemus	Tunnistaa omat tunteensa, vahvuutensa ja kehityskohteensa
Dialogin laatu	Kunnioittaa erilaisia mielipiteitä, antaa palautetta

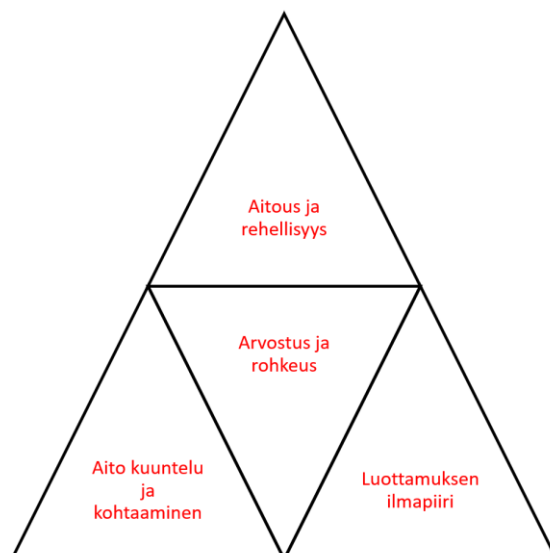
Vuorovaikutuksen osalta on syytä aina tiedostaa, että mikä on kunkin kohtaamisen tavoite. Esihenkilön osalta jokaisessa vuorovaikutustilanteessa kuunteleminen on tärkeää, mutta toisinaan tilanteessa tarvitaan erityistä herkkyyttä aistia tunnetiloja. Jos esihenkilöltä odotetaan tilanteessa ratkaisua



ongelmaan, tärkeää on, että hän on valmis puuttumaan asioihin. (Kaski & Kiander 2005, 99).

Esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa keskinäinen arvostus ja kunnioitus on tärkeää. Esihenkilö luo omalla käytöksellään alaiselle arvostuksen tunnetta olemalla läsnä vuorovaikutustilanteissa ja keskittymällä aktiiviseen kuuntelemiseen. Esihenkilö pitää lupauksensa ja hoitaa oman työnsä, jolloin hän raivaa esteitä pois helpottaen alaisensa työntekoa. Alainen osoittaa kunnioitusta esihenkilöön kohtaan viestimällä avoimesti ja rohkeasti ja nostamalla vaikeitakin asioita esille. Molemminpuolinen palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää luottamuksen rakentamiseksi. Aktiivinen kuunteleminen rohkaisee avoimuuteen vuorovaikutuksessa sekä kiireettömyyden tunne. Esihenkilön on tärkeää olla läsnä ja tavoitettavissa. (Kaski & Kiander 2005, 102-104.)

Tuominen (2018) esittelee, miten neljän vaiheen ohjeilla on mahdollista parantaa vuorovaikutusten ja kohtaamisten laatua. Tällöin tarkoitus on, että vahvistetaan yhteisön turvallisuuden tunnetta. Vahva luottamus saa aikaan sen, että henkilöstö uskaltaa ilmaista avoimesti omia mielipiteitään. Tuomisen neljän kohdan ohjeet on esitetty kuviossa 9. (Tuominen 2018, 135-157.)



Kuvio 9. Vuorovaikutuksen ja kohtaamisten laadun kehittäminen (Tuominen 2018, 135-157).

Aitous ja rehellisyys tarkoittaa sitä, että ihmiset aistivat, mikäli vuorovaikutuksesta puuttuu vilpittömyys ja rehellisyys. Ihminen käyttää viestinnässään niin paljon ei-sanattomia keinoja, että epärehellisyys tulee kyllä ilmi aidossa vuorovaikutuksessa. Ilmeettömyys sen sijaan romuttaa luottamuksen ja yhteyden, joten aitous on äärimmäisen tärkeää kaikessa vuorovaikutuksessa. Tästä syystä on tärkeää keskittyä rehellisyyteen ja aitoon kohtaamiseen. (Tuominen 2018, 135-141.)

Arvostus ja rohkeus tarkoittaa sitä, että myös eriäviä mielipiteitä on syytä arvostaa ja kuunnella, sillä niistä voi oppia paljon. Työyhteisöissä eriäviä mielipiteitä esittävät henkilöt saatetaan leimata vaikeiksi, vaikka todellisuudessa he ovat rohkeita ja uskaltavat nostaa vaikeita asioita esille. Sen sijaan sopuisat ihmiset saattavat yhteisön näkökulmasta toimia niin, että he näennäisesti välttelevät konflikteja, mutta sen sijaan he saastuttavat työilmapiiriä esimerkiksi puhumalla selän takana. Tästä syystä rohkeus nostaa vaikeita asioita esille avoimesti sekä samalla myös toisten mielipiteiden arvostaminen ovat tärkeitä asioita vuorovaikutuksen kehittämisessä. (Tuominen 2018, 145-149.)

Vuorovaikutuksen kehittämisessä on syytä kiinnittää huomiota aitoon kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. Ihmiset vaistoavat, mikäli toinen henkilö on poissaoleva eikä kuuntele heidän viestiään. Kuuntelemattomuus saa aikaan jopa arvottomuuden tunnetta. Työyhteisössä aidon läsnäolon ja kuuntelemisen puute voi johtaa siihen, että ihmiset eivät halua jakaa omia ideoitaan ja moni innovaatio saattaa jäädä tekemättä. (Tuominen 2018, 151-153.)

Ympäristö, jossa koetaan luottamusta, on avoin erilaisille ajatuksille ja mielipiteille. Tällöin tieto kulkee työyhteisössä, tunteita näytetään avoimemmin ja työn tulokset ovat parempia. Luottamus lisää myös endorfiinin tuotantoa aivoissa, joka lisää mielihyvän tunnetta. Tämä lisää taas työtehoa ja lojaalisuutta yhteisöä kohtaan. Luottamukseen todella on syytä panostaa vuorovaikutuksessa. (Tuominen 2018, 157-159.)

Kun esihenkilö ilmaisee olevansa kiinnostunut alaisensa tekemisestä, hän saa alaiselleen aikaan sen tunteen, että hänen työnsä on tärkeää ja häntä

arvostetaan ja hänestä välitetään. Esihenkilön on tärkeää tehdä havaintoja ja sanoittaa niitä. Tärkeää on myös kysellä aktiivisesti ja antaa palautetta. (Kaski & Kiander 2005, 108.)

Esihenkilön on tärkeää ilmaista alaisilleen, että hän on läsnä ja käytettävissä sekä viestiä avoimesti. Nämä teot näyttävät alaisilleen, että esihenkilö on läheinen. Esihenkilön on syytä myös osallistua välillä epävirallisiin keskusteluihin, kuten vaikka kahvipöytäkeskusteluihin, mutta hänen on syytä myös samalla antaa tilaa alaisilleen ja pysyä riittävän etäällä. Etäällä pysymisen osalta esihenkilön on tärkeää tiedostaa, että hän on asemassaan yksin ja hyväksyä se. Esihenkilön on oltava tarkkana, jotta hän ei päädy suosimaan yksittäistä henkilöä tai ryhmää olemalla näkyvästi liian tuttavallinen. Esihenkilön on joskus vaikeissa tilanteissa haettava tuki omaan työhönsä muualta kuin omilta alaisiltaan, kuten omalta esihenkilöltään tai vaikka työnohjauksesta. (Kaski & Kiander 2005, 108-109.)

Esihenkilö tarvitsee hyvää itsetuntemusta pystyäkseen asettamaan itsensä alttiiksi toisten tunteille ja lisäksi myös arvostelulle. Hänen pitää olla valmis myös ottamaan vastaan palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa myös dialogin laadussa, sillä esihenkilön on tärkeää kunnioittaa erilaisia mielipiteitä ja käydä avointa keskustelua, vaikka ei olisikaan samaa mieltä kaikista asioista. Avoimuus sille, että aina voi oppia uutta eri tilanteista, auttaa hyväksymään erilaisuuden. (Kaski & Kiander 2005, 104-105.)

Kaikissa esihenkilön ja alaisen vuorovaikutustilanteissa heidän kummankin sisäiset maailmansa kohtaavat ja kummatkin tulevat vuorovaikutustilanteeseen oman totuuskäsityksensä ja omien arvojensa kanssa. Ristiriitatilanteet voivat olla osalle esihenkilöistä vaikeita, sillä esihenkilön sisäisessä maailmassaan ne ovat katastrofeja, jolloin hänen on vaikea kuulla ja ymmärtää hänen omasta sisäisestä maailmastaan poikkeavia asioita. On myös esihenkilöitä, jotka odottavat, että työyhteisössä esiintyy eriäviä mielipiteitä ja ristiriitoja. Tällaiset esihenkilöt uskovat, että työyhteisö on vasta silloin tarpeeksi tehokas ja luova, kun ristiriitatilanteita esiintyy. Kumpikaan suhtautumistapa ei ole optimaalinen esihenkilön toiminnan kannalta. (Kaski & Kiander 2005, 105-106.)

Ristiriitoja elää aina työyhteisöissä ja mikäli niitä ei sanoiteta, ne aiheuttavat selän takana puhumista, työyhteisön jakautumista eri porukoihin sekä työtehon laskemista. Alainen, joka nostaa ristiriitoja esiin, saattaa näyttäytyä esihenkilön silmissä hankalalta ja tällöin vuorovaikutus vääristyy. Tällainen joko tai-ajattelu saa alaiset sekä asiat näyttämään joko hyviltä tai pahoilta. Toisinaan myös koko työyhteisö saattaa lähteä mukaan tällaiseen ajatteluun, jolloin yksi työyhteisön jäsen suljetaan ”pahana ihmisenä” ulkopuolelle, vaikka tämä on vain nostanut epäkohtia esille. Mikäli esihenkilö osaa suhtautua monenlaiseen erilaiseen asiaan ja henkilöön aidosti ja rehellisesti, niin hän pystyy niin sanottuun sekä että-ajatteluun. Tällöin hänen sisäisessä maailmassaan ihmiset ja asiat ovat samaan aikaan sekä hyviä että pahoja, jolloin erilaisuus työyhteisössä hyväksytään ja sitä arvostetaan. (Kaski & Kiander 2005, 105-107.)

Erilaisuus työyhteisössä korostaa sitä, että työyhteisössä esiintyy kaikenlaisia inhimillisiä tunteita. Tunteet voivat aiheuttaa myös sitä, että kaikkien käytös ei välttämättä vastaa aikuiselta ihmiseltä odotettavaa käytöstä. Tällaisessa tilanteessa alaiset saattavat odottaa esihenkilöltä ratkaisuja kaikkiin asioihin tai esihenkilö saakin tuntea alaisten negatiiviset tunteet kohdistettuina häneen itseensä ja esimies voi johtua henkisesti raskaaseen tilanteeseen. Esihenkilön täytyy kuitenkin tällaisessa tapauksessa ymmärtää oman roolinsa yksinäisyys ja hakea itselleen tukea esimerkiksi omalta esihenkilöltään. (Kaski & Kiander 2005, 105-106.)

Mikäli esihenkilö ei pysty ottamaan alaisten tunteita vastaan, hän saattaa käyttäytyä impulsiivisesti ja vastata alaisten tunnereaktioon omalla tunnereaktiollaan. Tällainen tunnevaltainen toiminta heikentää luottamusta ja myös kykyä toimia työyhteisön johtajana. Esihenkilökin on ihminen ja tekee virheitä, mutta erityisesti hänen on osattava myöntää virheensä ja pyytää aidosti omaa käytöstään anteeksi, jotta luottamus sekä johtajuus on mahdollista korjata. (Kaski & Kiander 2005, 105-107.)

Jos esihenkilö sen sijaan pystyy vaikeassakin alaisen tunnepurkauksessa ottamaan vaikeat tunteet vastaan, sietämään, suodattamaan ja muokkaamaan niitä, hän pystyy toimimaan ikään kuin säiliönä työyhteisön tunnemaailmassa.

Säiliönä toimiminen vaatii esihenkilöltä vahvaa empatiakykyä sekä kykyä selvittää henkisesti raskaasta tilanteesta. Kun esihenkilö on saanut rauhassa reflektoida tunnepurkaukseen liittyviä taustoja ja tutkinut työyhteisön tilaa, hän pystyy palauttamaan tunteet työyhteisöön muokattuina, eli hän sanoittaa tunteita ja etsii haastaviin tilanteisiin ratkaisuja yhdessä alaisten kanssa. Tällainen keskusteluyhteys on laadukasta vuorovaikutusta ja antaa alaisille viestin, että esihenkilö välittää ja haluaa työyhteisönsä parasta. (Kaski & Kiander 2005, 105-107.)

Esihenkilö on vallan käyttäjä työyhteisössä, halusi hän itse sitten käyttää valtaa tai ei. Vallankäyttöä tarvitaan aina, mikäli tekemisessä halutaan päästä johonkin päämäärään, eli esihenkilötyössä jatkuvasti. Esihenkilö käyttää valtaa kaikessa vuorovaikutuksessa, puhuu hän tai on hän hiljaa tilanteissa. Valta edellyttää samalla myös vastuuta ja esihenkilötyössä vastuulla voidaan tarkoittaa sitä, että esihenkilö on valmis sitoutumaan itse ja laittamaan itsensä myös likoon yhteisön hyväksi. Esihenkilötyössä on tärkeää, että esihenkilö tiedostaa käyttävänsä valta-asemaansa työyhteisössä ja keskittyy parantamaan vuorovaikutustaan kaikissa tilanteissa. Sanoittamalla asioita hän luo luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Vaikka esihenkilön tehtävänä on käyttää valtaa, on hänen myös äärimmäisen tärkeää osallistaa alaisia päätöksentekoon. Mikäli työyhteisössä esihenkilö ei käytä valtaa, vaikuttaa se negatiivisesti ilmapiiriin. (Kaski & Kiander 2005, 105-107.)

#### 4.6 Työyhteisön tunteiden johtaminen

Jokaisella ihmisellä on tarve kokea olevansa osa jotakin yhteisöä tai osa useita erilaisia yhteisöjä. Yhteisöön kuuluminen on tärkeää jopa terveyden kannalta, sillä tutkimusten mukaan yksinäiset ihmiset ovat suuremmassa vaarassa sairastua. Ihmisellä on äärimmäisen tärkeää, että hän kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään, ei pelkästään omien työsuoritustensa kautta. (Goleman 1999, 233-234.)

Työyhteisössä yksilöt muodostavat ryhmän, jossa voidaan havaita olevan niin virallisia kuin epävirallisiakin rakenteita. Virallinen rakenne tarkoittaa esimerkiksi organisaatiokaavion mukaista tiimijakoa. Epävirallinen rakenne tarkoittaa sitä, että ryhmää johtavat sellaiset, joilla ei välttämättä ole virallista organisaation mukaista asemaa johtaa. Rakenteet vaikuttavat ryhmän toimintaan muodostaen valtarakenteita, erilaisia kommunikaatorakenteita ja statukseen perustuvia rakenteita. (Kaski & Kiander 2005, 142.)

Työyhteisössä koko ryhmän tunteet vaikuttavat myös yksilöihin, mutta myös yksilö vaikuttaa koko ryhmän tunnemaailmaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön hankalat tilanteet voivat liittyä yksilöihin itseensä, ryhmän yksilöiden välisiin suhteisiin tai puhtaasti työhön liittyviin asioihin. Erilaisuus aiheuttaa työyhteisöissä helposti tunteita, jotka voivat aiheuttaa myös konflikteja. Konfliktit kuuluvat osaksi ryhmien toimintaa. Ryhmien koko vaikuttaa asiaan. (Kaski & Kiander 2005, 142-143.)

Suuressa ryhmässä toimiminen on yleisesti ottaen yksilöille vaikeampaa, sillä ryhmään kuulumisen ei tunnu henkilökohtaiselta. Puheenvuorojen käyttäminen suuressa ryhmässä on haastavampaa ja saattaa käydä niin, että vain tietyt henkilöt käyttävät puheenvuoroja ja ehkä sanoittavat hankalissa tilanteissa jopa koko ryhmän tunteita. Suurissa ryhmissä keskustelut eivät välttämättä saa vastakaikua ja osallistuminen on vähäisempää, mutta taitava henkilö voi johtaa tilanteita niin, että erilaiset mielipiteet nousevat esiin. Suuressa ryhmässä mielipiteitä on useita erilaisia ja yhteistä näkemystä ei ehkä ole helppo muodostaa. Lukuisat eri näkökulmat ovat kuitenkin suuren ryhmän parhaita puolia. (Kaski & Kiander 2005, 144-145.)

Pienessä ryhmässä ihmiset kokevat enemmän henkilökohtaisuutta ja täten sitoutuminen on helpompaa. Osallistuminen on helpompaa, sillä pienessä ryhmässä on helpompaa ilmaista mielipiteitään sekä tunteitaan. Pienessä ryhmässä ei voi ilmaista omia mielipiteitään anonyymisti, joten jokaisen on otettava vastuu omista sanomisistaan. Joissain tilanteissa tällainen saattaa aiheuttaa konfliktien välttelyä, jolloin todellisia ajatuksia ja tunteita ei ilmaista ja se voi vaikeuttaa yhteistyötä. (Kaski & Kiander 2005, 146.)

Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa ryhmän toimintaan, vaikka ei olisi edes läsnä. Poissaolijat vaikuttavat ryhmään yhtä paljon ja joskus läsnäolijat käyttävät paljonkin aikaa ja energiaa pohtiessaan poissaolijoita. Työyhteisön asenne jokaista yksilöä kohtaan vaikuttaa jokaiseen yksilöön ja hänen osallisuuteensa. Tällainen tiedostettu tai tiedostamaton vaikutus voi näkyä palavereissa niin, että vain osa ottaa puheenvuoroja. Työyhteisössä vallitseva paha olo saattaa kääntyä yhtä jäsentä kohti, jolloin hänestä saatetaan tehdä hankala työntekijä muun ryhmän mielestä. Osana ryhmää yksilöiden oma arvostelukyky muuttuu sen mukaan, miten ryhmä olettaa hänen käyttäytyvän. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että yksilö ei pysty osana ryhmää ilmaisemaan aitoja tunteitaan. (Kaski & Kiander 2005, 147-148.)

Osana ryhmää yksilön ainutkertaisuus voi jäädä piiloon ja jopa kadota. Tällainen toiminta ei lisää ryhmän tuottavuutta. Yksilön olisi syytä pystyä liittymään ryhmään, mutta silti pysymään omana ainutlaatuisena itsenään. Tällöin jokainen voi tuntea olonsa turvalliseksi osana ryhmää ja pystyy osallistumaan sen toimintaan omien sosiaalisten taitojensa ja kykyjensä mukaan. Esihenkilöllä on suuri merkitys ryhmän toiminnan tukemisessa sekä yksilöiden ryhmäytymisen tukemisessa. (Kaski & Kiander 2005, 148-150.)

Esihenkilön tärkeä työkalu organisaation tilasta on havaintojen tekeminen. Kaski & Kiander (2005) sanoittavat havaitsemisen tarkoittavan sitä, että esihenkilö ymmärtää mitä hän näkee ja kuulee työyhteisössä ympärillään, eli esihenkilö pysähtyy ja tekee havaintoja tilanteen ulkopuolelta. Havainnoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota taulukossa 2 esitettyihin asioihin. (Kaski & Kiander 2005, 108-110.)

Taulukko 2. Havainnointi (Kaski & Kiander 2005, 110).

Näköhavainnot
Kuulohavainnot
Mistä puhutaan ja mistä ei puhuta
Kuka puhuu

Kuka puhuu ja kenelle
Kuka on hiljaa
Kenen ääni kuuluu eniten ja kenen vähiten
Kuka jää ulkopuolelle
Katsekontaktien määrä ja suunta
Eleiden ja ilmeiden määrä ja suunta
Tunteiden havainnointi

Havaintoja ovat sekä puhuttuun kieleen että nonverbaaliseen kommunikaatioon liittyvät asiat. Havainnoinnin jälkeen esihenkilön työksi jää tulkintojen tekeminen havaintojensa pohjalta sekä tarvittavien keskustelujen käyminen alaisten kanssa, mikäli työyhteisön toiminnassa havaitaan jotakin puuttumista vaativia asioita. (Kaski & Kiander 2005, 108-110.)

Työyhteisön tilanteisiin sekä työsuorituksiin voidaan puuttua antamalla palautetta. Palautetta on sekä positiivinen palaute että kriittinen palaute. On kyse kummasta palautteesta tahansa, sekä palautteen antamista että sen vastaanottamista on harjoiteltava. Palaute kuuluu yksilöiden lisäksi koko työyhteisölle. Avoin palautekulttuuri on tärkeä osa toimivaa yhteistyötä, jossa uskalletaan olla rohkeita, oppia lisää ja uudistua. (Kaski & Kiander 2005, 113.)

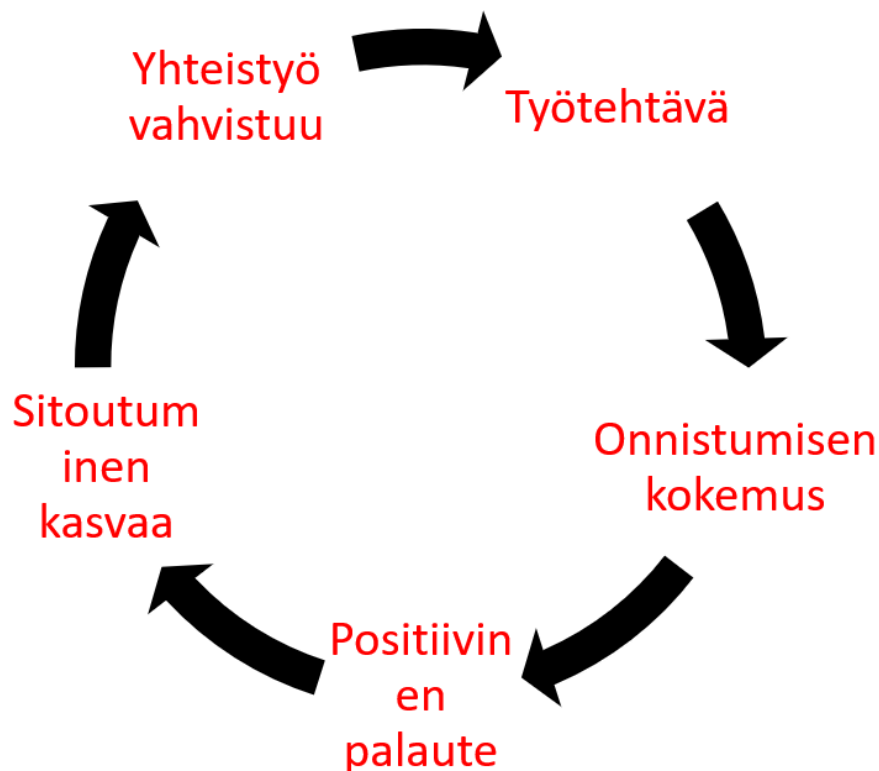
Kriittisen palautteen antamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota työskentelyyn ja sen kehittämiseen eikä henkilön persoonaan. Mikäli henkilöllä on hyvä itsetunto, hänen on helpompi vastaanottaa kriittistä palautetta. Huonon itsetunnon omaava henkilö saattaa kokea palautteen liian henkilökohtaisena kritiikkinä häneen itseensä eikä erota, että arvostelu koskee hänen työtään. Silti myös heikon itsetunnon omaavatkin henkilöt tarvitsevat palautetta, mutta tällöin palautteen antamisessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että työskentelyilmapiiri on tarpeeksi turvallinen ja esihenkilö antaa tilanteessa aikaa alaisen kokemuksille. (Kaski & Kiander 2005, 116-117.)

Kriittistä palautetta antaessaan esihenkilön on valmistauduttava myös puolustusreaktioon ja ottamaan alaisen negatiiviset tunteet vastaan. Kriittistä



palautetta annettaessa esihenkilö voi ensin käydä läpi onnistumisia ja sen jälkeen käsitellään kehittymistä vaativia asioita. Kriittinen palaute antaa mahdollisuuden uuden oppimiselle ja kehittymiselle sekä se voi oikein annettuna lisätä myös alaisen motivaatiota. (Kaski & Kiander 2005, 118-119.)

Positiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat yleensä henkilöille helpompia tilanteita, mutta usein positiivista palautetta ei joko huomata antaa tai sen antamiselle ei välttämättä löydy aikaa. Positiivinen palaute on kuitenkin äärimmäisen tärkeä väline sitouttaa alaisia tekemään työtään sekä yhteistyötä toisten kanssa. Positiivinen palaute usein myös vahvistaa alaisen uskoa hänen omaan osaamiseensa. Positiivisen palautteen vaikutus työntekijälle esitetään kuviossa 10. (Kaski & Kiander 2005, 113-114.)



Kuvio 10. Positiivisen palautteen vaikutus työntekijälle (Kaski & Kiander 2005, 113-114).

Positiivisessa palautteessa tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, että se koskee työsuoritusta eikä henkilön persoonaa. Palaute saa tällöin aikaan onnistumisen kokemuksen ja työntekijä kokee tulleen nähdyksi ja arvostetuksi ja hänen motivaationsa kasvaa. Palaute onkin tehokkainta, jos se on aitoa, vilpittömää sekä oikea-aikaista. Työyhteisössä positiivinen palaute lisää osallisuuden kokemusta. (Kaski & Kiander 2005, 114-116.)

Työyhteisössä esihenkilö käyttää valtaa asemansa johdosta, eli hän johtaa ihmisten tunteita vaikuttamalla heihin. Valtaa käyttävät työyhteisössä silti muutkin henkilöt, vaikka kaikki eivät edes tiedostaisi käyttävänsä valtaa. Toisaalta kaikki eivät välttämättä edes huomaa olevansa vallankäytön kohteina. Työyhteisöissä jokaisella henkilöllä on oma valta-asemansa ja kaikki ovat suhteessa toisiinsa. Valta-asemassa korkeammalla olevia kuunnellaan ja he osallistuvat myös enemmän päätöksentekoon kuin matalammalla olevat. Tällaiset epäviralliset valta-asemat voivat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti, mikäli osa työyhteisön jäsenistä kokee esimerkiksi olevansa epätasa-arvoisessa asemassa päätöksenteon osalta ja heille tulee tunne, että esihenkilöllä on suosikkeja ja inhokkeja (Goleman 1999, 332). (Kaski & Kiander 2005, 126-127.)

Mikäli epävirallisessa valta-asemassa oleva henkilö käyttää valtaansa väärin, työyhteisössä herää monenlaisia tunteita kateudesta ja katkeruudesta vihaan. Osa matalamman valta-aseman työntekijöistä voi alkaa vältellä osallistumista erilaisiin tilanteisiin tai ovat erittäin passiivisia tai osoittavat tyytymättömyyttään puhumalla selän takana. Toisaalta valtaongelma voi ilmetä myös avoimen tai piilotetun taistelun kautta, joissa aggressiivisesti tuodaan omia näkökulmia esille ja yritetään häpäistä toisten mielipiteitä. Toisinaan tuollaisessa tilanteessa työyhteisö jakaantuu kahtia ja konfliktin pitkittyessä ratkaisut löytyvät vain ihmisten lähtiessä organisaatioista. (Kaski & Kiander 2005, 132-133.)

Esihenkilön tehtävänä on tällaisessa valtaongelmassa puuttua tilanteeseen mahdollisimman nopeasti, jotta tilanne ei pääse eskaloitumaan ja pitkittymään (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2:8). Osittain tällaisen epävirallisen valta-aseman muodostumisen takana saattaa olla esihenkilön oma käytös, eli hän on

liikaa nojannut jonkun henkilön osaamiseen ja jättänyt muut työntekijät enemmän yksin eikä ole ollut kiinnostunut heidän mielipiteistään (Kaski & Kiander 2005, 135). Tällaiseen tilanteeseen voidaan puuttua luomalla työyhteisöön ilmapiiri, jossa kaikkien työpanosta arvostetaan sekä osallistamalla kaikkia kertomaan omia näkemyksiään rohkeasti (Goleman 1999, 199).

Tuominen (2020) kirjoittaa, että johdon ei tulisi koskaan pelätä työyhteisön ottavan kantaa asioihin ja näyttämällä tunnereaktioitaan, vaan työyhteisön hiljaisuutta sen sijaan pitäisi pelätä. Aiemmin työelämässä on enemmän ollut vallalla se kulttuuri, että töissä pelkästään suoritetaan työtehtäviä ja työntekijöiden henkilökohtainen elämä sekä heidän tunteensa ja arvonsa eivät vaikuta työpaikalla mitenkään. Nykytutkimuksen valossa kuitenkin tiedetään, että vuorovaikutuksen laatu, tunteiden johtaminen ja työyhteisön yhteisöllisyys ovat asioita, joihin on kiinnitettävä työyhteisössä huomiota, jotta lisätään työhyvinvointia, luovuutta sekä tuottavuutta. Tunneälyllä on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä, joten siihen on syytä panostaa. Tällöin työyhteisön haastavat tilanteet voidaan kohdata rohkeammin ja johtaa työyhteisön tunteita sekä kehittää yhteisöllisyyttä. (Tuominen 2020, 9-11.)

#### 4.7 Yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri

Osallistaminen ja osallisuuden lisääminen työyhteisössä tarkoittavat yhteistyön sekä vuorovaikutuksen laadun kehittämistä. Ihmisiin vaikuttaminen voidaan kuvata välittämisenä sekä arvostuksen osoittamisena, jota voidaan tehdä sanoin ja teoin. Esihenkilö voi lisätä merkityksellisyyden kokemusta mahdollistamalla alaisille vaikutusmahdollisuuksia sekä osallistamalla heitä enemmän päätöksentekoon. Osallisuuden maksimoinnin eri ulottuvuuksia esitetään taulukossa 3. (Kaski & Kiander 2005, 137-138.)

Taulukko 3. Osallisuuden lisäämisen vaikutukset työyhteisölle (Kaski & Kiander 2005, 138).

Sosiaalinen osallisuus	Alaisilla on tunne, että he kuuluvat työporukkaan ja heidän yhteisöllisyyden tarpeensa tyydytty sekä heillä on oma työroolinsa työyhteisössä.
Tiedollinen osallisuus	Alaiset saavat tarpeeksi tietoa onnistuakseen työssään. Jokapäiväisen tiedonkulun lisäksi tiedetään myös organisaatiosta, visioista ja tavoitteista.
Päätöksentekoon osallistuminen	Kun alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, he kokevat enemmän merkityksellisyyttä. Tällaisessa tilanteessa myös työyhteisön hiljaista tietoa jaetaan avoimesti.
Jaettu vastuu	Alaiset kantavat vastuuta myös eikä kaikki vastuu ole pelkästään esihenkilöllä. Tällöin työyhteisössä elää tunne, että kaikki kannattelevat työyhteisöä yhdessä ja yhteisöllisyyden tunne on vahva.
Osallisuus yhteiseen tarinaan	Alaiset kokevat, että he ovat osa suurempaa kokonaisuutta ja kokevat osallisuutta. Alaisten on helppo ymmärtää miten heidän oma työpanoksensa vaikuttaa koko organisaatioon ja oman työpanoksen tärkeys ymmärretään.

Työyhteisön osallisuuden lisääminen on esihenkilön päivittäistä työtä ja se on yksi esihenkilön tärkeimmistä työtehtävistä. Esihenkilö tekee tätä työtä kaikissa päivittäisissä kohtaamisissaan, joissa hän on vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Osallistaminen lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sitouttaa alaisia hoitamaan oman työpanoksensa mahdollisimman hyvin taatakseen kaikkien muidenkin onnistumisen (Goleman 1999, 257). (Kaski & Kiander 2005, 137-138.)

Kun ihmiset kykenevät toimimaan yhdessä osana ryhmää, tällöin voidaan puhua yhteisöllisyyden syntymisestä. Yhteisöllisyys pohjautuu tunneälyyn ja itsetuntemukseen, jolloin ensin jokainen yksilö tunnistaa omat tunteensa ja ymmärtää niiden vaikutuksen omaan käyttäytymiseensä. Sjömanin (2021) mukaan yhteisöllisyys voidaan kokea positiivisena asiana silloin, kun yksilön henkilökohtainen tunneosaaminen on riittävällä tasolla. Lisäksi yhteisöllisyys voidaan nähdä isona vaikuttavana tekijänä ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Työssä koettu vahva yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa suoraan terveyteen ja työssä jaksamiseen sekä myös työsuoritusten laatuun. (Sjöman 2021, 1-2.)

Yhteiset arvot ovat kaiken yhteisöllisen toiminnan perusta. Jokaisella yksilöllä on omia henkilökohtaisia arvoja ja ne voivat erota yhteisön arvoista, mutta ne eivät voi olla ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa. Yhteiset arvot voidaan nähdä sellaiseksi asiaksi, jonka eteen ihan jokainen työyhteisön jäsen on valmis tekemään töitä ja näkemään vaivaa. Lisäksi kaikki ovat valmiit uhraamaan omia etujaan näiden arvojen eteen, jotta yhteisö menestyy. (Jäppinen 2012, 84.)

Jokaisen organisaation on yhdessä määriteltävä arvot, joiden eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Lisäksi yhteisöjen on hyvä tiedostaa, että muutostilanteiden yhteydessä arvoista on syytä keskustella aina uudestaan, jotta muutosten jälkeenkin kaikki yhteisön jäsenet ovat edelleen valmiita sitoutumaan yhteisten arvojen mukaiseen toimintaan. Arvojen pitäisi olla niin hyvin osana organisaation tekemistä, että ne näkyvät selkeästi myös organisaation ulkopuolelle. Arvot eivät kuitenkaan muodostu itsestään osaksi

yhteisön tekemistä, vaan niiden eteen on tehtävä töitä ja nähtävä aikaa ja vaivaa, jotta niihin sitoudutaan. (Jäppinen 2012, 84-85.)

Sitoutuminen on usein helppoa lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna, sillä uutuudenviehätys ja innostus ohjaavat aluksi tekemistä. Alkuinnostuksen jälkeen osana arkea organisaatiota täytyy määrätietoisesti tukea sitoutumisessa, jotta arvot jalkautuvat osaksi kaikkea tekemistä. Arvot toimivat tärkeänä rakennuspalikkana, kun organisaatio etenee kohti strategiassa määriteltä visiota, joka osoittaa pitkän aikavälin suunnan organisaation toiminnalle ja kehittymiselle. (Jäppinen 2012, 87-88.)

Jäppisen (2012) mukaan organisaatioiden tärkein arvo on sen jäsenten välinen viipitön kunnioittaminen, joka on yhteisöllisyyden rakentamiselle todella tärkeä kulmakivi. Aidossa kunnioituksessa toisia autetaan ja tuetaan niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissakin. Lisäksi organisaation jäsenet osaavat laittaa yhteisön edun oman etunsa edelle. Tämä priorisointi kumpuaa toisten kunnioittamisesta, jossa jokainen organisaation jäsen ymmärtää kaikkien jäsenten olevan yhtä tärkeitä tekijöitä organisaation menestymisen takaamiseksi. (Jäppinen 2012, 91.)

Missä tahansa yhteisössä yhteisön toimintaan vaikuttavat siihen kuuluvat yksilöt ja heidän toimintansa. Jokainen yksilö vaikuttaa ryhmän toimintaan ja ryhmädynamiikka vaikuttaa jopa työssä menestymiseen. Yhteisöissä voi esiintyä usein myös kilpailua, mutta mikäli tunnetaidot ja ryhmän dynamiikka ovat kunnossa, niin se auttaa jokaista ryhmän jäsentä suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla sekä nauttimaan siitä. (Pennanen 2018, 226-227.)

Esihenkilö on osa työyhteisöä, mutta tavallisen jäsenen sijaan hän on samalla myös esimerkki toisille varsinkin asenteiden osalta. Lisäksi häneen liitetään paljon odotuksia. Esihenkilön asennetyö vaikuttaa koko yhteisön toimintaan ja hänen sanoillaan, teoillaan ja toiminnoillaan on erityinen merkitys. Esihenkilö voi omilla tunnetaidoillaan näyttää esimerkkiä muille. Yhtenä huomionarvoisena taitona esihenkilön osalta on tunnistaa työyhteisön sokeat pisteet ja poistaa

näiden olemassaoloa. Sokeilla pisteillä tarkoitetaan sellaisia työyhteisön asioita, joista ei uskalleta puhua ja jotka ikään kuin ovat sanattomia sääntöjä, joiden mukaan työyhteisö toimii ja niitä toimia ohjaa pelko. Esihenkilö voi vaikuttaa yhteisöön positiivisesti puuttumalla näihin asioihin ja vaikuttamalla siihen, että jokaisella on ryhmän jäsenenä turvallinen olla. (Pennanen 2018, 232.)

#### 4.8 Tunteiden johtaminen muutoksissa

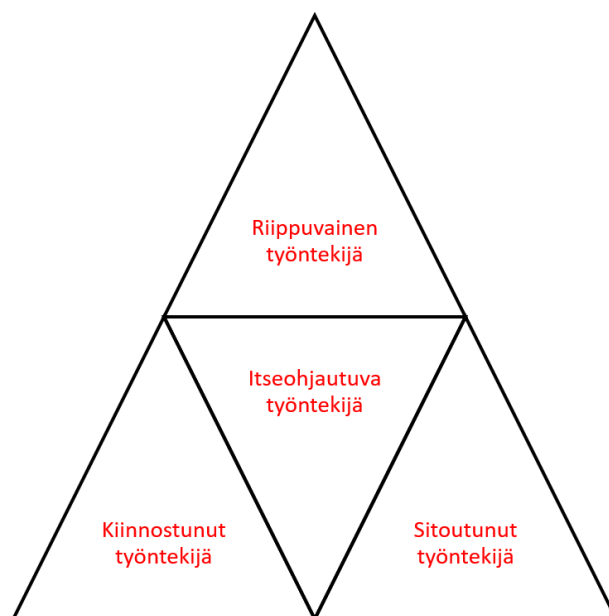
Yleisesti ottaen muutokset herättävät ihmisissä tunteita. Kun muutokset tapahtuvat työpaikalla, niin vaikuttamismahdollisuudet muutokseen eivät kaikilla ole yhtä suuret. Tällöin ilmassa voi olla positiivisten tunteiden kuten innostuksen ja uuden odotuksen lisäksi negatiivisia tunteita, kuten epävarmuutta ja pelkoa. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin aina kukin omalla tavallaan, toiset reagoivat vahvemmin kuin toiset. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat erilaisia ja heillä on kaikilla erilainen kokemusten ja tunteiden historia, joka näkyy muutostilanteissa niin hyvässä kuin pahassakin. (Goleman 1999, 122-123.)

Esihenkilön on syytä arjessa huomioida nämä alaisten erilaiset tarpeet ja toimintatavat ja ottaa ne huomioon johtamistyylissään. Erityisesti erilaisuuden huomiointi korostuu kuitenkin muutostilanteissa. Goleman (1999) kirjoittaa kirjassaan, että muutosten johtaminen on tärkein esihenkilön taito nykyisessä työelämässä, jossa muutoksia on jatkuvasti edessä. Esihenkilölle tärkeä taito muutoksissa on olla läsnä ja antaa rehellistä tietoa alaisille eteenpäin. Muutostilanteissa motivaatio voi joutua koetukselle, mutta esihenkilön tehtävänä on muutoksissa suunnata alaisten tunnetodellisuutta niin, että se tukee kuitenkin aina henkilöiden perustehtävän tekemistä (Goleman 1999, 122-123; Kaski & Kiander 2005, 67-69.)

Aiemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltiin itsensä johtamista ja sitä, miten erilaisilla ihmisillä on erilaiset taidot johtaa itseään. Itseohjautuvuus korostuu muutostilanteissa. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa, että minkälaiset taidot kullakin alaisella on johtaa itseään ja suunnata omaa johtamistyötään kullekin yksilölle sopivaan suuntaan (Kaski & Kiander 2005, 139). Mikäli esihenkilö

yrittää johtaa jokaista yksilöä samalla tavalla, niin osa alaisista on tyytyväisiä, osa voi kokea saavansa liian vähän tukea ja toiset taas kokevat, että esihenkilö puuttuu liikaa tekemisiin. (Goleman 1999, 240-241.)

Kaski & Kiander ovat kuvanneet kirjassaan (2005) erilaisia tyyplejä johtaa ihmisiä. He ovat luokitelleet ihmiset ja heidän johtamistarpeensa neljään erilaiseen luokkaan, joissa otetaan kunkin erilaisuutta huomioon. Luokittelu keskittyy erityisesti juuri alaisten itseohjautuvuuteen ja esihenkilön johtamistyöhön, jossa huomioidaan tämä kunkin yksilön erilaisuus. Luokittelu on esitetty kuviossa 11. (Kaski & Kiander 2005, 139-141.)



Kuvio 11. Ihmiset ja heidän johtamistarpeensa (Kaski & Kiander 2005, 139-141).

Riippuvaisen työntekijän kohdalla hänen itseohjautuvuutensa on heikkoa ja hän tarvitsee paljon esihenkilön tukea. Esimiehen tehtävänä on kertoa alaiselle jatkuvasti, mitä hänen pitää tehdä sekä miten ja milloin työtä tehdään. Lisäksi mahdollisesti alainen odottaa esihenkilön konkreettisesti näyttävän miten tehdään. Alainen saattaa tarvita valmiit aikataulut työtehtäviensä hoitamiseksi ja hän tarvitsee paljon palautetta esihenkilöltä, sillä palautteen avulla hän oppii



huomaamaan pärjäävänsä tehtävissään ja kasvattaa rohkeuttaan. (Kaski & Kiander 2005, 139-140.)

Riippuvainen työntekijä saattaa olla vuorovaikutuksen suhteen haastava esihenkilön näkökulmasta, sillä vuorovaikutus voi olla hyvinkin passiivista ja esihenkilön on otettava hyvin aktiivinen rooli. Riippuvainen työntekijä voi vaikuttaa saamattomalta esihenkilön mielestä. Muutoksissa erityisesti korostuu riippuvaisen työntekijän tarve saada tukeutua esihenkilöön. Tällöin esihenkilön on pyrittävä aktiivisesti ohjaamaan alaistaan, olemaan läsnä ja käytettävissä ja huolehtia siitä, että alaisella on selkeät tavoitteet ja riittävästi tukea saatavilla koko ajan työn suorittamiseksi. (Kaski & Kiander 2005, 139-140.)

Kiinnostuneen työntekijän motivaatio on korkealla, kun hän saa tehdä itseään miellyttäviä työtehtäviä, mutta varsinkin haastavien työtehtävien kanssa hän tarvitsee esihenkilön tukea ja kannustusta. Esihenkilön on tästä syystä hyvä tunnistaa alaisensa motivaation perimmäiset syyt ja pyrkiä niiden avulla laajentamaan alaisensa kiinnostuksen kohteita, jolloin mielekkäitä työtehtäviä löytyy aiempaa enemmän. (Kaski & Kiander 2005, 140.)

Eryteisesti muutostilanteissa esihenkilön on toimittava aktiivisessa roolissa ohjaten alaistaan uusissa tehtävissä ja tarjoten tukeaan ja antaen palautetta. Kiinnostuneen työntekijän osalta on tärkeää panostaa myös muutoksista viestimiseen erityisesti positiiviseen sävyyn, jolloin motivaatio tehtäviä kohtaan lisääntyy ja uteliaisuus kasvaa. Kiinnostunut työntekijä voi olla innokas osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja häntä kannattaa osallistaa mahdollisimman paljon. Esihenkilön on syytä kiinnittää huomiota siihen, että hän vuorovaikutuksessaan korostaa motivaatiota ja jopa myynnillisin keinoin ohjaa alaistaan muutoksissa. (Kaski & Kiander 2005, 140.)

Sitoutunut työntekijä on vastuuntuntoinen ja hallitsee työtehtävänsä kohtalaisen hyvin. Hän suoriutuu työtehtävistään hyvin itsenäisesti ja ei tarvitse esihenkilöä niin paljoa. Sitoutunut työntekijä tarvitsee esihenkilöä lähinnä asettamaan tavoitteita ja raivaamaan esteitä työnteon edestä, jotta hän voi suoriutua omasta työstään mahdollisimman hyvin ja kehittyä siinä koko ajan paremmaksi.

Esihenkilö voi kokea olevansa tarpeeton tällaiselle työntekijälle. Esihenkilön läsnäolo on siltikin tärkeää ja palautetta on annettava, vaikkei se alaiselle olekaan enää tärkeää, koska työn sisältö antaa hänelle kaipaamaansa palautetta. (Kaski & Kiander 2005, 140-141.)

Sitoutuneella työntekijällä on kova halua oppia työssään ja kehittyä paremmaksi ja hän haluaa uusia haasteita. Tällöin tällainen työntekijä suhtautuu muutoksiinkin yleisesti ottaen positiivisemmin ja on valmis oppimaan uutta sekä uusia tapoja toimia. Sitoutuneen työntekijän osallistaminen muutoksissa on tärkeää, sillä hänellä saattaa olla paljon ideoita muutoksiin liittyen.

Vuorovaikutus sitoutuneen työntekijän ja esihenkilön välillä on hyvin tasa-arvoista ja esihenkilön tehtävänä on ikään kuin toimia avustajana, jotta alainen saavuttaa tavoitteensa. (Kaski & Kiander 2005, 140-141.)

Viimeinen ryhmä on itseohjautuvat työntekijät ja nimensä mukaisesti he osaavat tehokkaasti johtaa itseään ja omaa työtään. Tällainen työntekijä osaa asettaa omat tavoitteensa ja hän kantaa vastuunsa. Hyvin itseään johtava työntekijä tuntee omat vahvuutensa ja kehityskohteensa ja osaa miettiä, että miten hyödyntää omia verkostojaan työssään. Esihenkilön on syytä antaa alaiselleen riittävästi vapautta tehdä työnsä itsenäisesti ja antaa vastuuta kehittää työtään. Mikäli esihenkilö ei anna tarpeeksi vapautta luottamuspulan tai oman kateudentunteensa takia, se voi tappaa itseohjautuvan työntekijän motivaatiota. (Kaski & Kiander 2005, 141.)

Itseohjautuvat työntekijät ovat muutoksissa yleensä aktiivisia, mikäli ovat muutosten kannalla. Osallistaminen muutoksissa on tärkeää sekä vastuun antaminen. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa on usein lähtöisin itseohjautuvan työntekijän aloitteesta ja esihenkilön tehtävä on toimia kuin valmentaja, eli ohjata oikeaan suuntaan, kannustaa ja vahvistaa luottamusta. Itseohjautuvat työntekijät voivat muutostilanteissa auttaa myös toisia työntekijöitä sopeutumaan tilanteisiin näyttämällä esimerkkiä. (Kaski & Kiander 2005, 141.)

Aiemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltiin jo esihenkilön toimimista ikään kuin alaisten tunteiden säiliönä, jossa otetaan vastaan kaikenlaiset tunteet,

käsitellään, prosessoidaan ja suodatetaan niitä ja sen jälkeen palautetaan tunteet takaisin työyhteisöön. Muutostilanteet ovat erityisen selkeitä tilanteita, joissa esihenkilöltä tarvitaan kykyä tällaiseen toimintaan, sillä muutosten mukanaan tuoma epävarmuus voi saada paljonkin tunnemyllerrystä aikaan työyhteisössä. Muutostilanteissa esihenkilön on syytä panostaa selkeään viestintään, läsnäoloon sekä hyödyntää erilaisia muutosjohtamisen teoriapohjaisia malleja, jotka auttavat esihenkilöä muutoksen jalkauttamisessa osaksi uutta päivittäistä tekemistä (Goleman 1999, 229-230). (Kaski & Kiander 2005, 164-167.)

Muutostilanteissa myös esihenkilöt tarvitsevat itse tukea ja heidän on syytä hakea tukea esimerkiksi omalta esihenkilöltään. Esihenkilön on itsekkin siedettävä epävarmuutta ja negatiivisia tunteita. Esihenkilön on pystyttävä purkamaan omat tunteensa pois, jotta jaksaa ottaa vastaan toisten tunteita. Esihenkilöiden tukena saattaa jossain tapauksissa toimia esimerkiksi työnohjaaja, työterveyshuollon edustaja, HR-osasto tai vaikka työsuojelu, joilta esihenkilö voi hakea itselleen tarvitsemansa tuen ja avun raskaassa tilanteessa. (Kaski & Kiander 2005, 187-189.)

## **5 Tunneälyyn, yhteisöllisyyteen ja muutosjohtamiseen painottuvan kvalitatiivisen tutkimuksen suoritus organisaatiossa**

Osana tätä opinnäytetyötä suoritettiin laadullinen tutkimus, joka voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa organisaation jäsenet kutsuttiin vastaamaan kyselytutkimukseen, jossa kartoitettiin muun muassa palautekulttuuria, organisaation yhteisöllisyyttä sekä esihenkilötyötä. Kyselytutkimuksen toteutustapaa sekä tuloksia kuvataan tarkemmin luvussa 5.1.

Tutkimuksen toisessa osassa organisaation henkilöstöä kutsuttiin osallistumaan haastatteluun, jossa syvennyttiin kyselytutkimuksessa esiin nousseisiin teemoihin. Haastattelu jakaantui kolmeen eri teemaan; muutoksiin, työpaikan yhteisöllisyyteen sekä tunneälykkyyteen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa teemat käsiteltiin järjestyksessä, mutta kysymyslistaa ei noudatettu tiukasti, vaan kysymyksiä esitettiin keskustelun luontevan etenemisen lomassa. Haastatteluita käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.

### **5.1 Kyselytutkimus**

Koko organisaatio kutsuttiin vastaamaan kyselytutkimukseen, joka suoritettiin Webropolilla. Linkki kyselytutkimukseen toimitettiin organisaatiolle heidän toimitusjohtajansa lähettämänä ja tämän lisäksi kyselytutkimuksesta muistutettiin henkilöstöä vielä erillisellä sähköpostilla 20.11.2023. Sähköpostissa kerrottiin, mitä varten kyselytutkimus tehdään, eli kerrottiin opinnäytetyöstä. Lisäksi siinä kerrottiin, että tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselytutkimus oli auki 13.11.2023-23.11.2023 välisenä aikana. Vastaajia tutkimuksella oli 30 henkilöä, eli 2/3 organisaation henkilöstöstä. Kyselylomake oli avattu 52 kertaa ja 36 henkilöä oli aloittanut kyselyyn vastaamiseen.

Kyselylomake sisälsi 3 esitietokysymystä, joissa selvitettiin muun muassa työsuhteen pituutta kyseisessä organisaatiossa, vastaajan ikää sekä sukupuolta. Esitietokysymyksiin oli mahdollista myös vastata ”en halua kertoa”, jotta jokainen saattoi kokea vastaamisen mahdollisimman turvalliseksi.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä oli 20 ja niihin vastattiin 5-portaisella asteikolla, jossa 1=täysin samaan mieltä, 2=samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=eri mieltä, 5=täysin eri mieltä. Vastaajia kehoitettiin vastaamaan siten, mikä parhaiten kuvaa hänen mielipidettään asiasta. Lisäksi viimeisenä kysymyksenä tutkimuksessa oli avoin kenttä, johon vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti palautetta ja kommentteja.

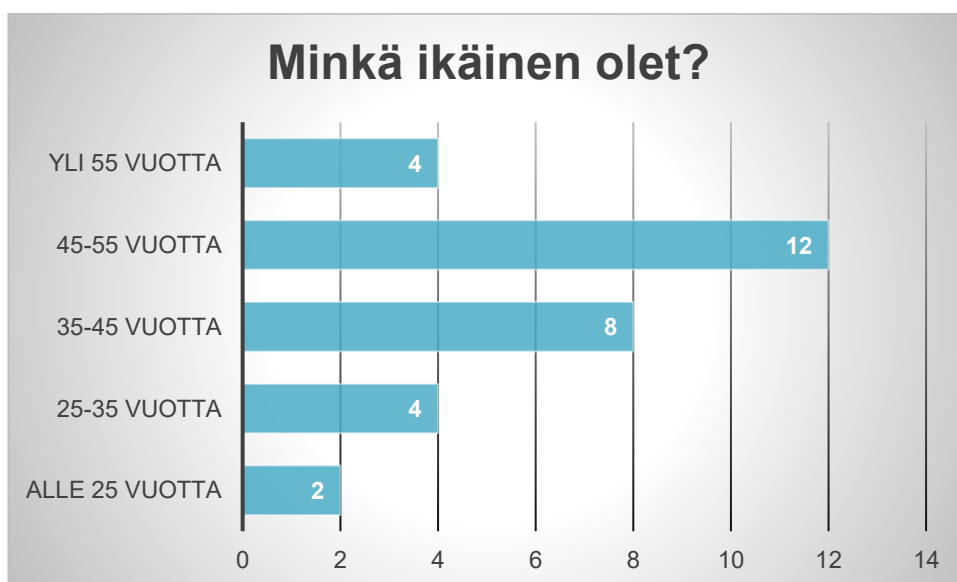
Esitietokysymysten osalta nousee hyvin esiin organisaation erityispiirteet, sillä tyypillisesti organisaation työsuhteet ovat pitkiä. Yksi vastaaja ei ole halunnut kertoa työsuhteensa pituutta, mutta vastaajista 4 on työskennellyt organisaatiossa yli 30 vuotta, 6 henkilöä 20-30 vuotta, 9 henkilöä 10-20 vuotta, 3 henkilöä 5-10 vuotta, 4 henkilöä 1-5 vuotta sekä 3 henkilöä alle vuoden. Nämä on esitetty lisäksi myös kuvassa 1.



Kuva 1. Työsuhteen kesto.

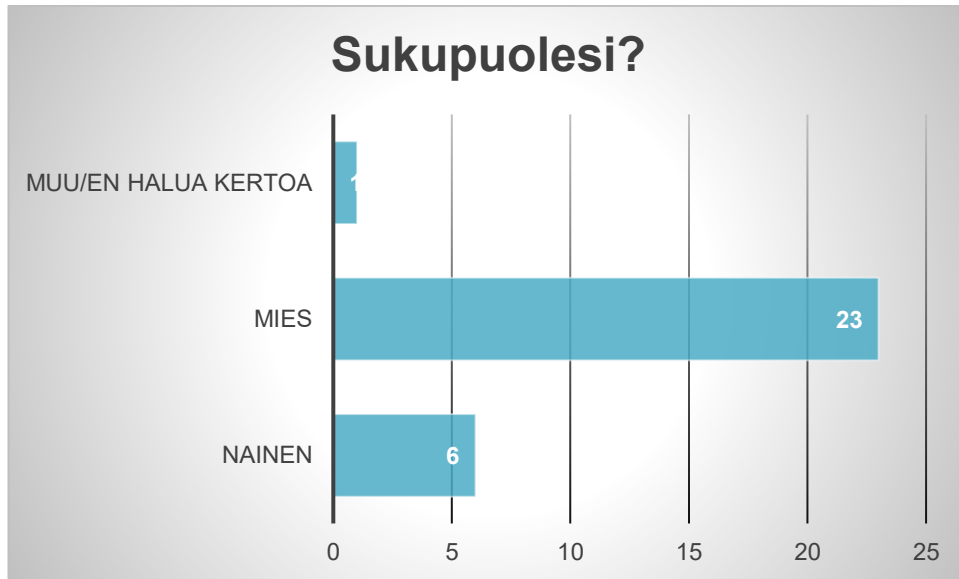
Kuvasta 1 nähdään, että työsuhteet ovat organisaatiossa hyvin pitkiä. Tämä toki kertoo jonkin verran siitä, että työpaikalla viihdytään. Haastatteluissa pitkiin

työsuhteisiin liittyen tuli ilmi, että työpaikan sijainti suurten kaupunkien ulkopuolella vaikuttaa siihen, että ihmiset eivät helposti vaihda työpaikkaa, kun ovat sitoutuneet paikkakunnalle. Työpaikan ikäjakauma myös selkeästi kuvaa sitä, että nuoria työntekijöitä on aika vähän. Kuvassa 2 on esitetty työpaikan ikäjakauma.



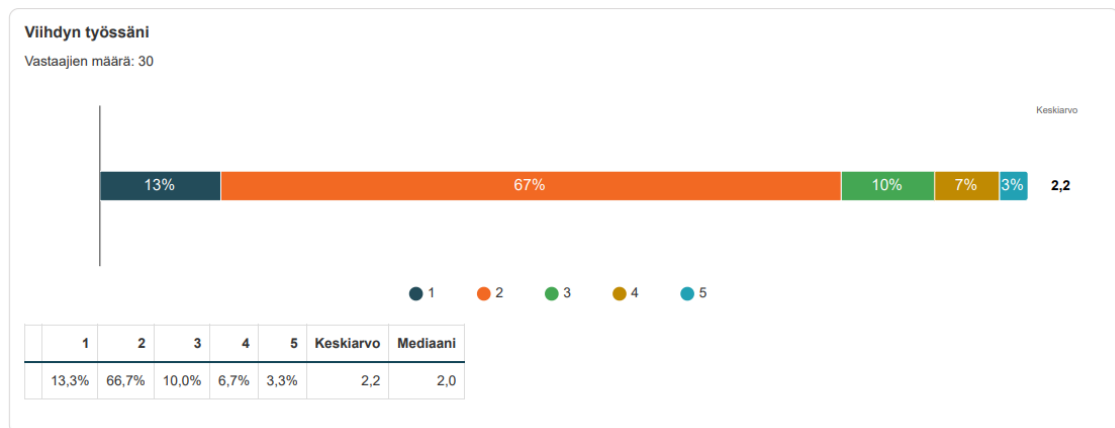
Kuva 2. Työntekijöiden ikäjakauma.

Vastaajien sukupuolijakauma kuvaa myös aika hyvin koko organisaation tilannetta, sillä vastaajista 20 % oli naisia, 77 % miehiä ja yksi ei joko halunnut kertoa tai oli muunsukupuolinen. Sukupuolijakauma on esitetty kuvassa 3.

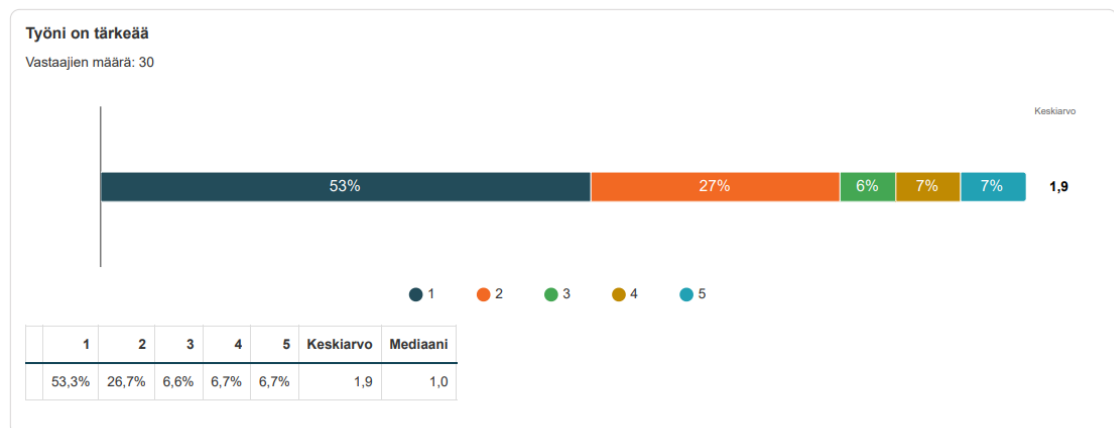


Kuva 3. Sukupuolijakauma.

Varsinaisessa kyselyssä oli 20 kysymystä ja niiden tulokset on esitetty kuvissa 4–23. Kuvassa 4 on esitetty vastauksia kysymykseen viihtyvyydestä työssään ja kuvassa 5 merkityksellisyden kokemuksesta.

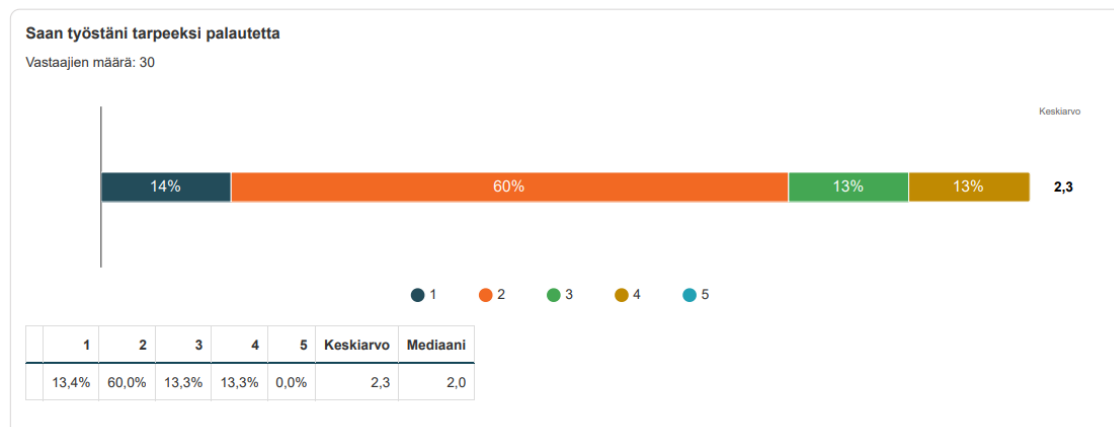


Kuva 4. Viihtyvyyden kokemus työssä.



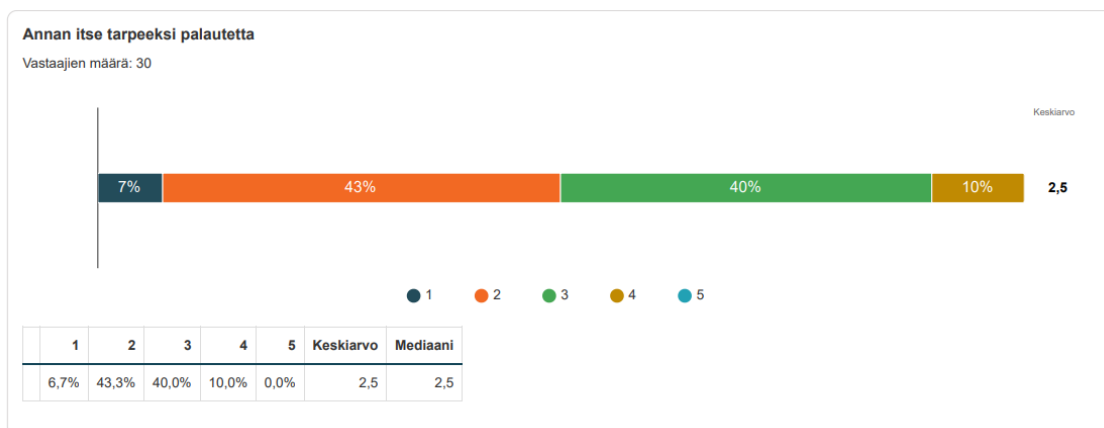
Kuva 5. Työn merkityksellisyden kokemus.

Tarkasteltaessa kyselytutkimuksen tuloksia voidaan helposti havaita, että organisaatiossa yleisesti ottaen viihdytään oikein hyvin, sillä 80 % vastaajista oli asiasta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. 10 % vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä, joten voidaan havaita, että kaikilla ei kuitenkaan ole hyvä tilanne työpaikalla ja asiaan on syytä paneutua lisää. Samalla tavalla 80 % henkilöstöstä koki, että työ on tärkeää, mutta 14 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä.



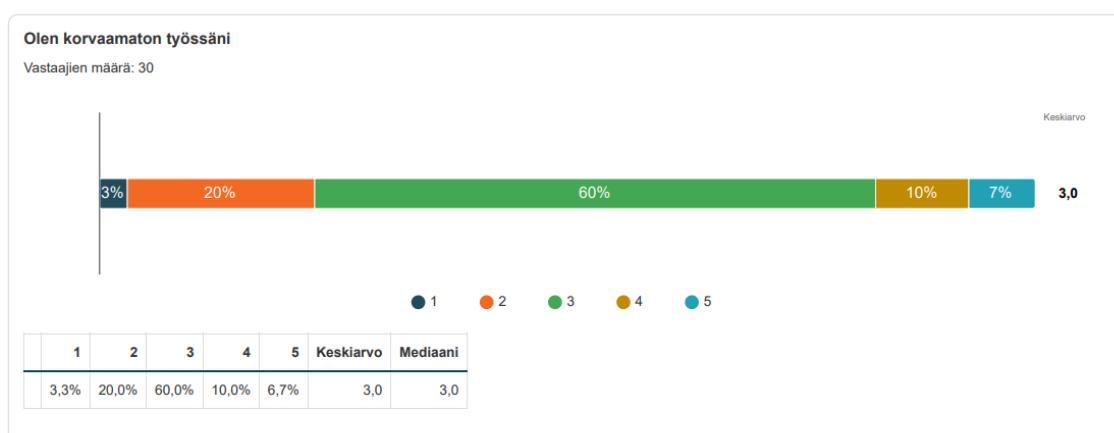
Kuva 6. Palautteen saamisen kokemus.





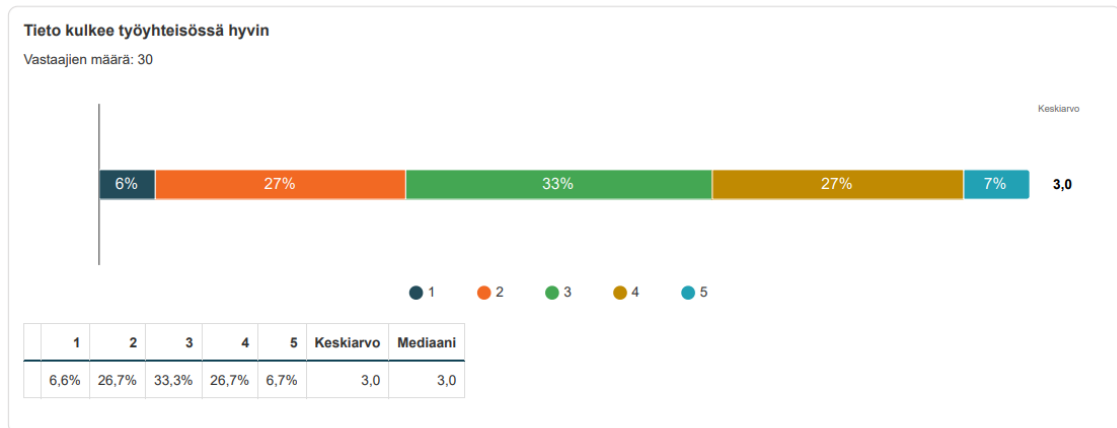
Kuva 7. Palautteen antamisen kokemus.

Palautteen saamista käsiteltiin kuvassa 6 ja palautteen antamista kuvassa 7. Palautekulttuurin osalta 74 % vastaajista koki, että he saavat työstään tarpeeksi palautetta (vastaukset 1 ja 2), mutta 13 % oli eri mieltä. Kysyttäessä antavatko henkilöt itse tarpeeksi palautetta 50 % on samaa tai täysin samaa mieltä, 10 % on eri mieltä ja 40 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Vastausta 3 esiintyy palautteen antamisessa paljon, mutta vastaus voi osittain selittyä sillä, että työntekijät eivät välttämättä ole tottuneet palautekulttuuriin, jossa palautetta annettaisiin niinkään kollegoille, vaan enemmän palautteen suunta on ylhäältä alaspäin. Palautekulttuuri on kyselyn perusteella aika hyvällä mallilla kuitenkin, mutta asiaan on hyvä kiinnittää huomiota vielä lisää ja se nostettiin myös haastatteluissa esille.



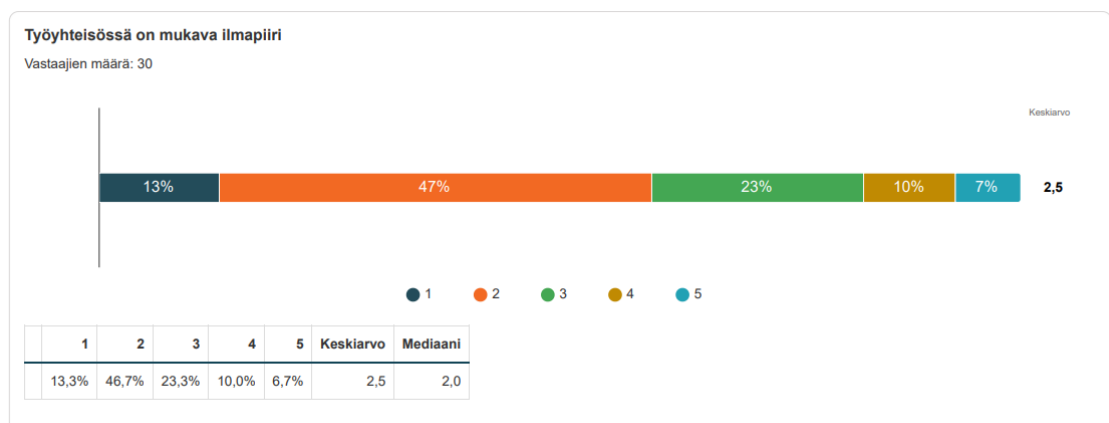
Kuva 8. Korvaamattomuuden kokemus.

”Olen korvaamaton työssäni”-väitettä käsiteltiin kuvassa 8. Väitteeseen suurin osa on vastannut 3, eli ei ole samaa eikä eri mieltä. 23 % vastaajista on vastannut olevansa täysin samaa tai samaa mieltä ja 17 % vastaajista on vastannut olevansa eri mieltä tai täysin eri mieltä.



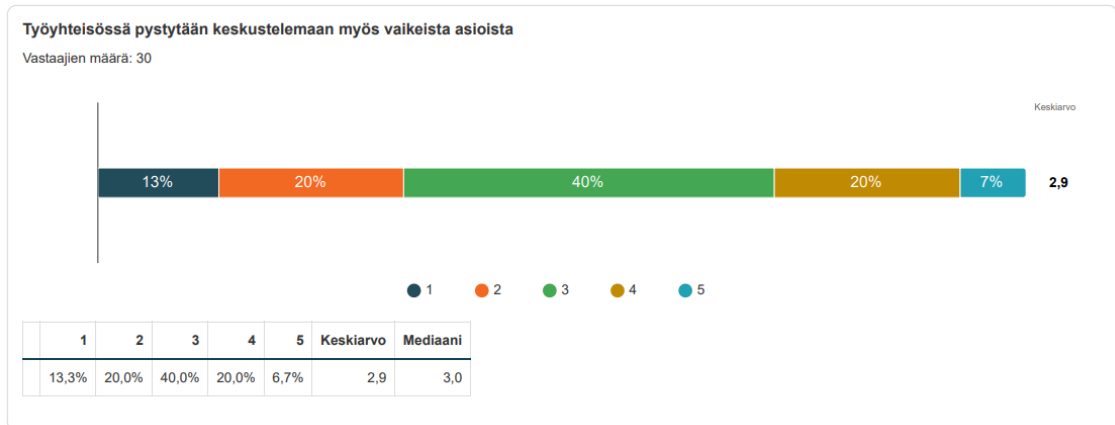
Kuva 9. Työyhteisön tiedonkulku.

Tiedonkulkua on esitetty kuvassa 9. Työyhteisön tiedonkulun suhteen 1/3 vastaajista on sitä mieltä, että tieto kulkee hyvin, 1/3 vastaajista ei ole tyytyväisiä tiedonkulkuun ja 1/3 ei ole samaa eikä eri mieltä. Tiedonkulku nostetaan yhdeksi haastattelujen aihepiiriksi, jotta selviäisi miksi vastaukset ovat niin jakautuneita.



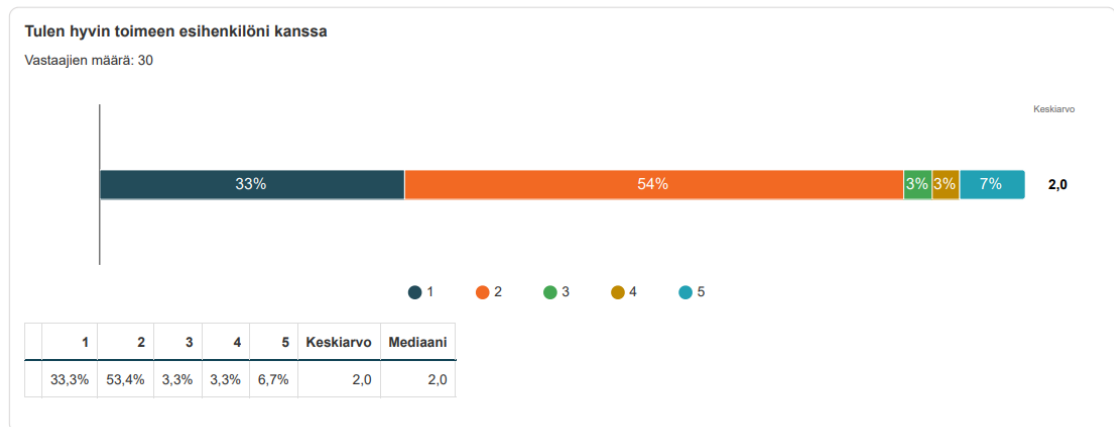
Kuva 10. Työyhteisön ilmapiirin kokemus.

Kuvan 10 perusteella 60 % vastaajista kokee, että työyhteisössä on mukava ilmapiiri. 17 % ei ole väitteen kanssa samaa mieltä ja 23 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Ilmapiiriin liittyvä tilanne on aika jakautunut ja aihe nostetaan haastatteluissa esille.



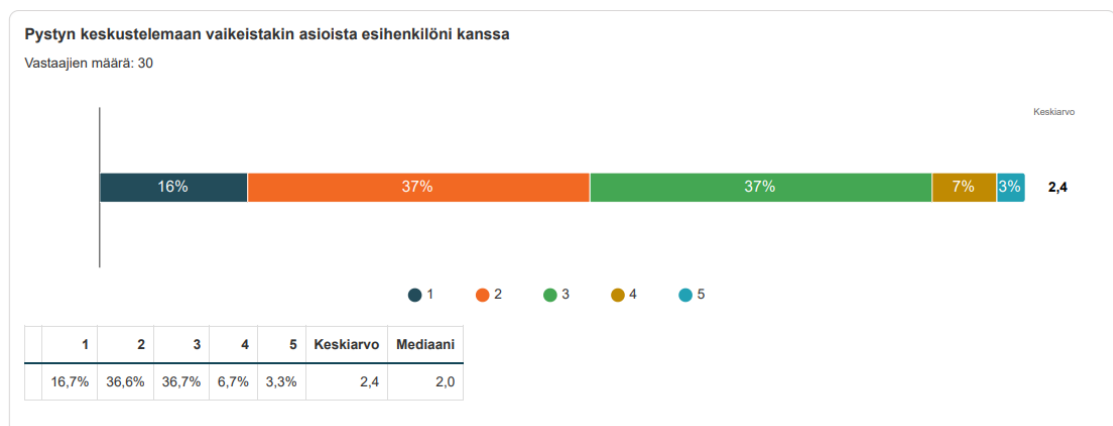
Kuva 11. Vaikeista asioista keskusteleminen.

Kuva 11 esittää työyhteisön kykyä keskustella vaikeistakin asioista ja tämä oli yksi mielenkiintoisimmista kyselytutkimuksen tuloksista. Työyhteisön kyvystä keskustella myös vaikeista asioita vain 1/3 vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 27% vastaajista, joten 40 % on vastannut, että ei ole samaa eikä eri mieltä. Vastausten jakautuneisuus herättää kysymyksen, että eikö vaikeita asioita nosteta työpaikalla esille ja jos ei nosteta, niin mistä se johtuu. Asiaan paneudutaan lisää haastatteluissa.



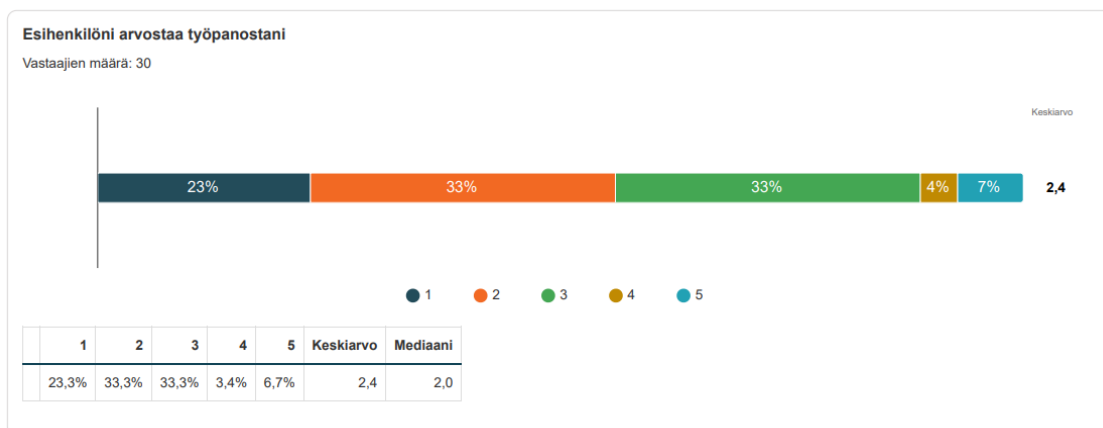
Kuva 12. Yhteistyö esihenkilön kanssa.

Kuvan 12 mukaisesti 87 % vastaajista koki tulevansa hyvin toimeen esihenkilönsä kanssa. 3 %:lla välit olivat hyvin neutraalit ja 10 % kertoi, että ei tule hyvin toimeen esihenkilönsä kanssa.



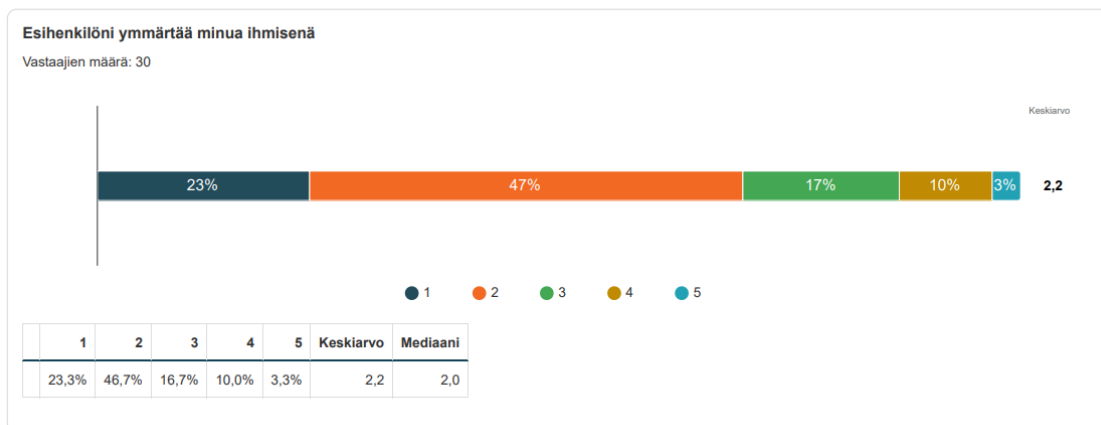
Kuva 13. Vaikeista asioista keskusteleminen esihenkilön kanssa.

Kuva 13 esittää kyselytutkimuksen tuloksia kysyttäessä kykyä keskustella vaikeista asioista esihenkilön kanssa. Esihenkilön kanssa pystyttiin puhumaan vaikeistakin asioista 43 %:n mukaan, 10 %:n mukaan ei, joten noin 37 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Asiaa tutkitaan lähemmin haastatteluissa, että mistä johtuu vaikeus nostaa asioita esille esihenkilön kanssa.

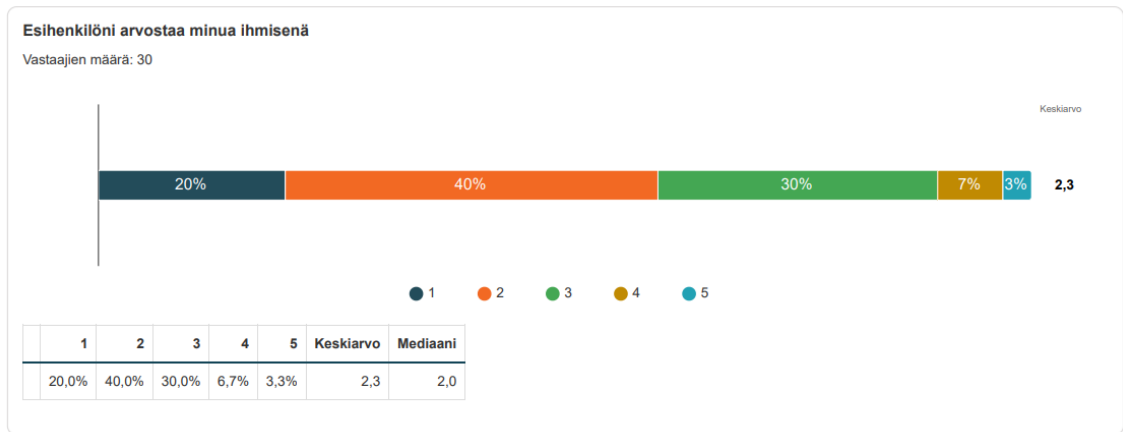


Kuva 14. Työpanoksen arvostuksen kokemus.

”Esihenkilöni arvostaa työpanostani”-väitteen tuloksia esitetään kuvassa 14. 56 % vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa, 11 % eri mieltä ja 33 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaus herättää kysymyksiä, sillä kuitenkin suuri osa henkilöstöstä koki oman työnsä tärkeäksi, mutta esihenkilön ei havaittu arvostavan työpanosta. Asiaa on tarve tutkia lisää.

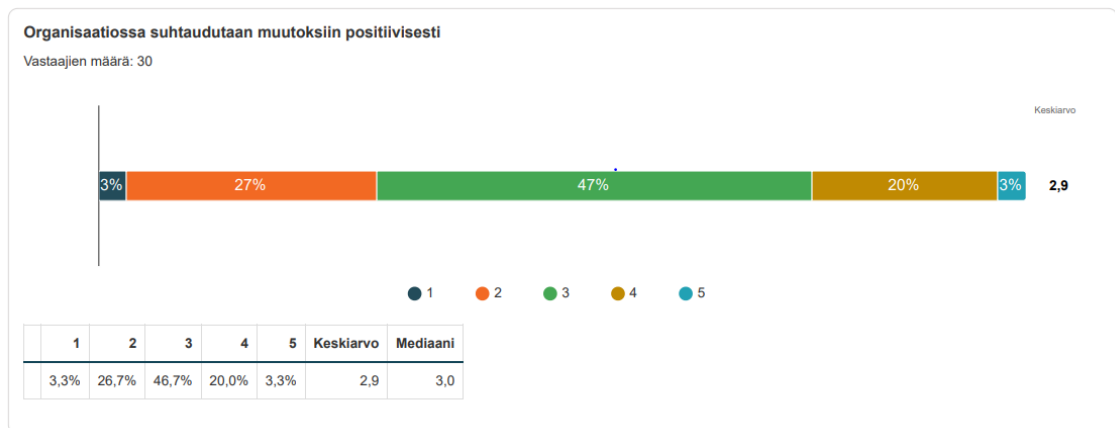


Kuva 15. Ymmärtämisen kokemus.



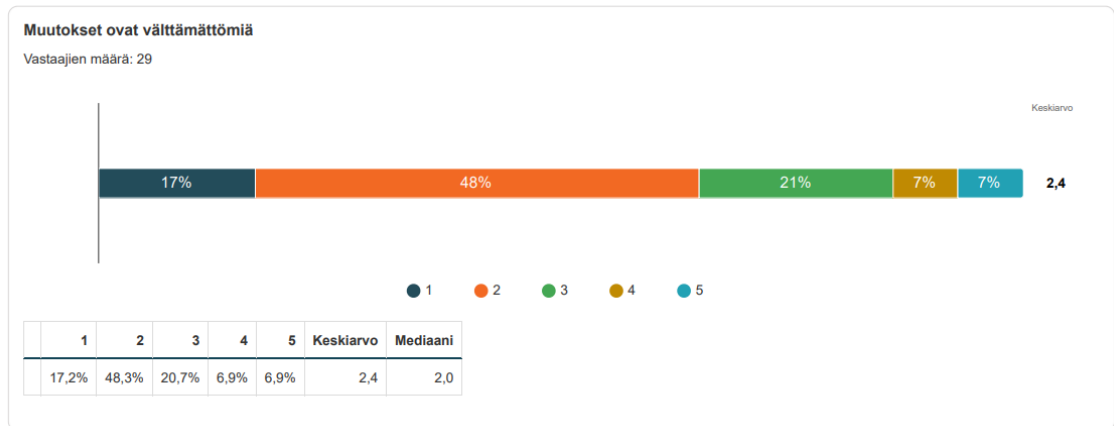
Kuva 16. Arvostuksen kokemus.

Kuvassa 15 ja 16 käsitellään kyselytutkimuksen kysymyksiä, joissa pohditaan ymmärtääkö esihenkilö alaistaan ja arvostaako hän alaistaan. 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö ymmärtää ihmisenä ja 13 % vastaajista oli eri mieltä. Sen sijaan 60 % vastaajista koki, että esihenkilö arvostaa ihmisenä ja 10 % oli eri mieltä. Tämä herättää tarvetta lisäselvitykselle, että mistä johtuu tunne, ettei esihenkilö arvostaisi ihmisenä.



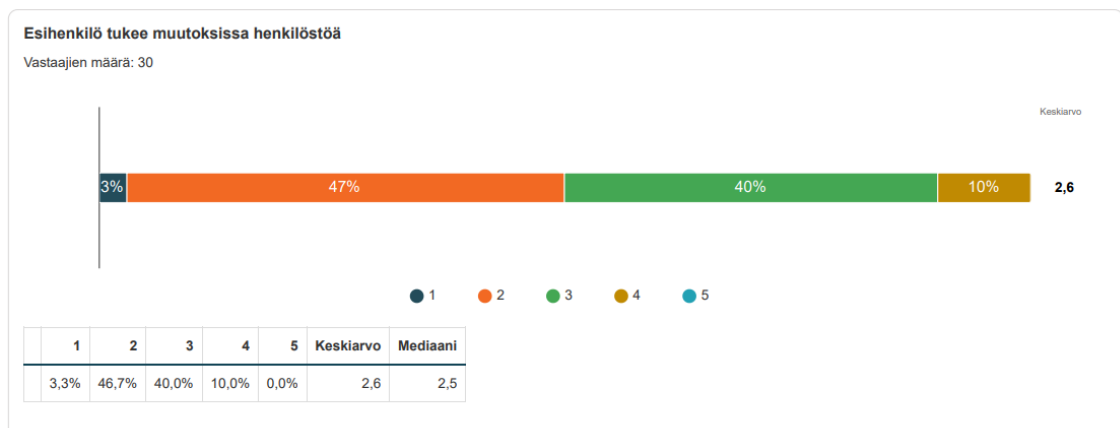
Kuva 17. Suhtautuminen muutoksiin.

Muutoksiin suhtautumista käsitellään kuvassa 17. Muutoksiin suhtaudutaan 30 %:n mukaan positiivisesti, 23 %:n mukaan negatiivisesti ja täten 47 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.



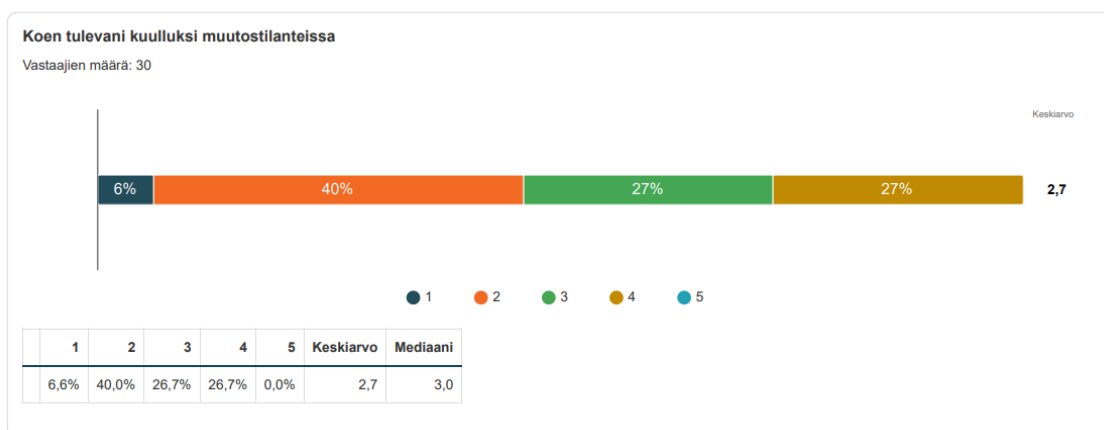
Kuva 18. Muutosten välttämättömyys.

Kuva 18 esittää henkilöstön suhtautumista muutosten välttämättömyyteen. 65 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutokset ovat välttämättömiä ja 14 % oli eri mieltä.



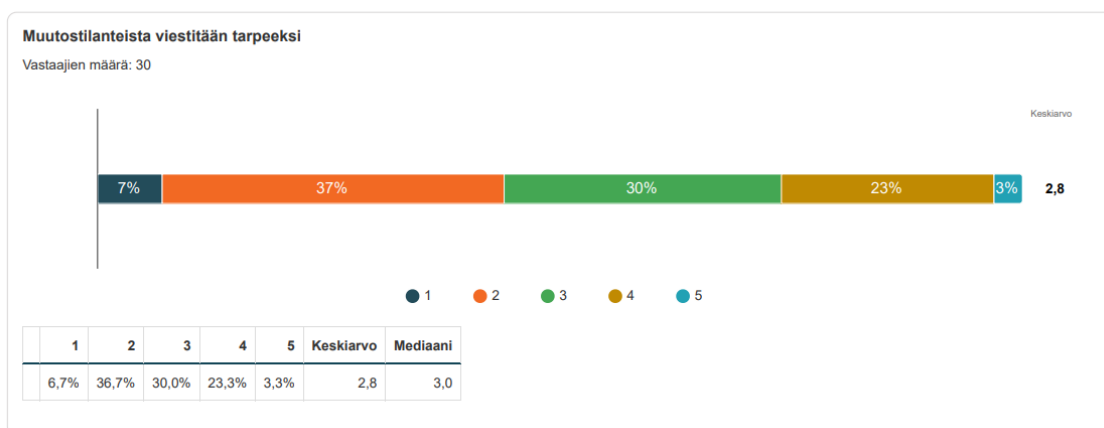
Kuva 19. Esihenkilön tuki muutostilanteissa.

Esihenkilön roolia muutostilanteissa tukemisessa esitetään kuvassa 19. Puolet vastaajista koki, että esihenkilö tukee heitä muutoksissa, mutta 10 % ei kokenut saavansa esihenkilöltä tukea.



Kuva 20. Kuulluksi tulemisen kokemus.

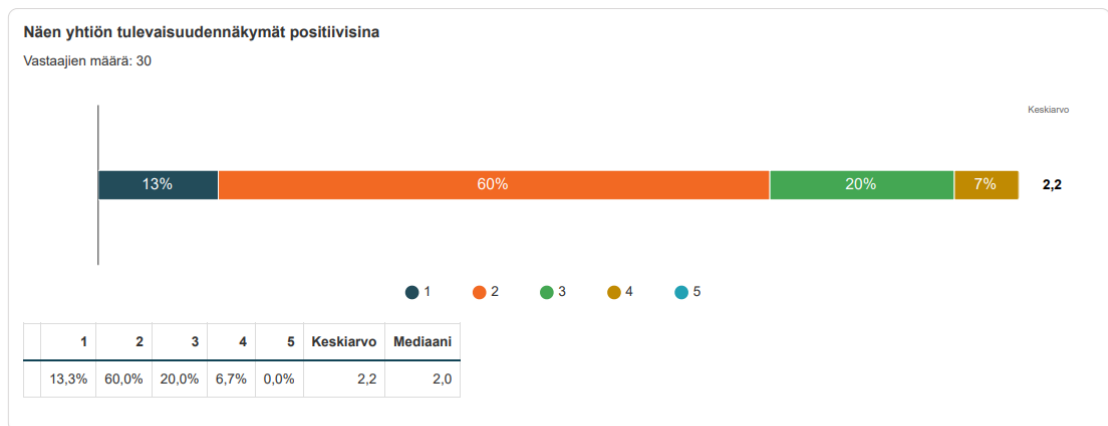
Kuva 20 esittää henkilöstön kuulluksi tulemisen kokemuksia. 46 % koki tulevansa kuulluksi muutostilanteissa, mutta 27 % vastaajista oli eri mieltä. Tämä on erittäin mielenkiintoinen tulos, että kuulluksi tulemisen kokemuksen osalta vaihteluväli vastausten osalta on noin suuri. Tästä voisi päätellä, että osa henkilöstistä ei saa ääntään kuuluville. Asiaan paneudutaan enemmän haastatteluissa.



Kuva 21. Muutosviestinnän onnistuminen.

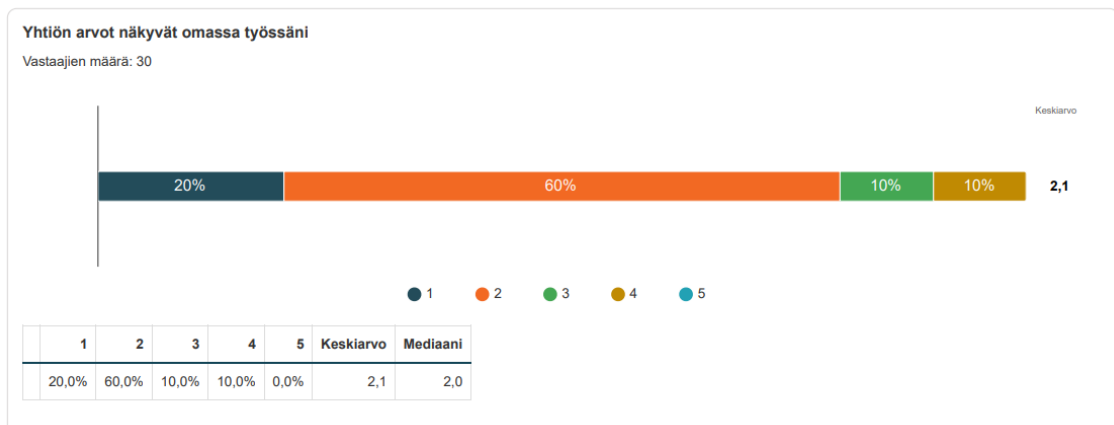
Muutosviestinnän onnistumista käsitellään kuvassa 21. 44 % vastaajista koki, että muutostilanteista on viestitty tarpeeksi, mutta 26 % oli eri mieltä. Muutoksiin liittyvät asiat nostetaan vastausten perusteella tärkeäksi teemaksi haastatteluissa.





Kuva 22. Tulevaisuudennäkymien kokemus.

Organisaatiossa suhtaudutaan yleisesti ottaen hyvinkin positiivisesti tulevaisuuteen, kuten kuvasta 22 voidaan nähdä. Jopa 73 % vastaajista näkee yhtiön tulevaisuuden positiiviseksi ja vain 7 % on ollut eri mieltä.



Kuva 23. Yhtiön arvot.

Kuvan 23 perusteella 80 % vastaajista kokee, että yhtiön arvot näkyvät omassa työssä ja vain 10 % on eri meiltä. Tämä kertoo siitä, että suurin osa henkilöstöstä tietää yhtiön arvot ja niitä arvostetaan aidosti osana jokapäiväistä työtä.

## 5.2 Haastattelututkimus

Haastatteluihin kutsuttiin osallistumaan kaikki organisaation vapaaehtoiset henkilöt. Ilmoittautumiset pyydettiin sähköpostitse 22.11. mennessä. Lisäksi erillisellä sähköpostilla vielä lähestyttiin kaikkia esihenkilöinä toimivia, jotta heidätkin saataisiin haastatteluihin mukaan. Haastateltavia ilmoittautui loppujen lopuksi 15 henkilöä, eli joka toinen kyselytutkimukseen vastannut ja 1/3 koko organisaation henkilöstöstä. Haastattelut toteutettiin 23.11.2023-15.12.2023 välisenä aikana siten, että livehaastatteluja pidettiin toimistolla 24.11. ja 15.12. yhteensä 8 kpl sekä Teamsin välityksellä 7 kappaletta. Haastattelut tallennettiin joko Teams-sovelluksen tallennusta käyttäen tai puhelimen nauhurilla ja haastattelut litteroitiin. Näiden lisäksi haastattelutilanteissa kirjoitettiin muistiinpanoja tärkeimmistä asioista sekä tarpeen mukaan tarkennettiin vielä vastauksia haastattelun lopuksi, mikäli jokin asia oli jäänyt vielä avoimeksi tai epäselväksi aiemmin. Haastattelujen analysoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että yksittäisiä henkilöitä ja heidän vastauksiaan ei ole mahdollista tunnistaa. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluiden vastauksista on kirjoitettu yleisellä tasolla, jättäen liian tarkat yksityiskohdat pois.

Haastattelu jakaantui kolmeen eri teemaan, eli muutoksiin, työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä tunneälykkyyteen. Teemat esiteltiin jokaisen haastattelun aluksi ja haastateltaville kerrottiin, että heiltä tullaan kysymään kysymyksiä ja he saavat vastata omalla tyylillään rennosti keskustelleen niin, että kysymyslistan kysymyksiin saadaan vastaukset keskustelun lomassa. Kaikille haastateltaville kerrottiin, että haastattelut käydään luottamuksellisesti ja yksittäisten henkilöiden kertomia asioita ei sinällään raportoida, vaan tarkoitus on kartoittaa tilannetta ja nostaa sen perusteella esiin kehitysehdotuksia.

Haastattelukysymykset on esitetty seuraavassa listassa:

- Minkälaisia muutoksia työpaikalla/energia-alalla on viime aikoina ollut?
- Minkälaisina sinä koet muutokset/Miten suhtaudut muutoksiin?
- Miltä muutokset tuntuvat?
- Mikä muutoksissa mielestäsi eniten pelottaa?

- Minkälaista tukea annat toisille muutostilanteissa?
- Minkälaista tukea toivot saavasi muutostilanteissa?
- Ovatko kaikki muutostilanteet sujuneet mielestäsi hyvin? Missä olisi kehitettävää?
- Miten muutoksista on viestitty? Onko tieto kulkenut?
- Miten tunteet näkyvät muutoksissa?
- Onko henkilöstöä kuultu muutoksissa mielestäsi?
- Ovatko muutokset vaikuttaneet työpaikan yhteisöllisyyteen?
- Minkälaisena koet organisaation kulttuurin ja yhteisöllisyyden?
- Mikä on hyvin kulttuurissa ja yhteisöllisyydessä ja missä koet kehitettävää?
- Minkälainen ilmapiiri työyhteisössä on?
- Miten työpaikalla voidaan yleisesti?
- Miten tieto kulkee työyhteisössä?
- Mitä sinun mielestäsi tunneälykkyyks on?
- Miten tunteet näkyvät työpaikalla?
- Oletko itse mielestäsi tunneälykkäs?
- Ovatko kollegasi/esihenkilösi tunneälykkäitä?
- Miten toivoisit, että sinut yksilönä kohdattaisiin työpaikalla?
- Miten toivoisit, että työsi arvostusta huomioitaisiin työpaikalla?
- Mitä toivoisit esihenkilötyöltä?
- Oletko tyytyväinen nykytilanteeseen esihenkilösi kanssa?

Haastattelussa esihenkilöiden pyydettiin miettivän esihenkilötyön osalta, että mitä esihenkilönä toivoisi myös alaisiltaan.

Haastateltavista 8 henkilöä toimi esihenkilöasemassa organisaatiossa ja 7 toimivat muissa tehtävissä, joko asiantuntijoina tai työntekijöinä. Koko organisaatiossa on 10 esihenkilönä toimivaa, joten esihenkilöistä 80 % saatiin osallistumaan. Erittäin tärkeä asia oli, että mukaan saatiin 7 henkilöä, jotka vastasivat kysymyksiin alaisen roolissa.

Haastattelut aloitettiin pohtimalla työpaikalla ja energia-alalla viime aikoina olleita muutoksia. Jokainen haastateltava tuli siihen tulokseen, että energia-alalla muutoksia on viime aikoina riittänyt. Muutoksista tunnistettiin lisäksi viranomaisten ja regulaation aiheuttamat muutokset, jotka ikään kuin tulevat ulkoa päin ohjattuina, mutta lisäksi sisäisiä kehitysprojekteja sekä työyhteisön henkilöstömuutoksia tunnistettiin. Erityisen isoja muutoksia alalle ovat aiheuttaneet säävarman sähköverkon rakentaminen, uusituvan energian ja pientuotannon lisääntyminen, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja sitä kautta aiheutunut energiakriisi sekä markkinoiden yleinen epävarmuus.

Haastatelluista 9 kertoi suhtautuvansa muutoksiin pääosin positiivisesti, vaikka osalla heistäkin välillä esiintyi luonnollisesti epävarmuutta muutostilanteissa. 2 haastateltavaa kokivat edustavan enemmän muutosvastarintaa ja pääpiirteissään olivat enemmän muutoksia vastaan kuin niiden puolella. Loput 4 kertoivat suhtautuvansa muutoksiin kohtalaisen neutraalisti ja erityisesti olevan valmiita keskustelemaan muutoksista. Hyvin perusteltuina he kertomansa mukaan sopeutuvat kyllä muutoksiin. Haastatteluissa korostui se, että jokainen vastaaja kaipasi muutoksissa tietoa, jotta pystyi parhaalla mahdollisella tavalla muodostamaan oman mielipiteensä ja näkemyksensä. Lisäksi muutostilanteissa saatu tieto ikään kuin hälvensi epävarmuuden tunteita.

Muutoksissa koettiin erityisen pelottavaksi tietämättömyys tulevasta. Tällöin koettiin vaikeaksi luopua vanhoista, totutuista tavoista ja siirtyä tekemään asioita uudella tavalla. Toisilla muutostilanteissa korostui uuden opettelu ja siihen liittyvät haasteet, toiset taas olivat huolissaan esimerkiksi oman työtehtävänsä jatkuvuudesta. Toisaalta joidenkin ihmisten kohdalla muutokset aiheuttivat iloa ja ne auttavat pitämään mielenkiinnon yllä työtehtävissä, sillä rutiinien muuttuminen motivoi ja nämä henkilöt kokivat uuden oppimisen erityisen positiivisena asiana.

Muutostilanteissa haastateltavat toivoivat yleisesti mahdollisuutta keskustella muutoksesta ja sen vaikutuksista. Osa nosti esiin, että muutokset on tarpeen tehdä kuntoon monien asiantuntijoiden näkemykset huomioiden, jotta saadaan kerralla muutos onnistumaan. Tällöin voidaan välttää myös välitilaan

joutuminen, jossa käytetään uutta ja vanhaa yhtä aikaa. Osa kertoo opastavansa ja auttavansa toisia muutoksissa kädestä pitäen. Monet ovat valmiita auttamaan toisia muutostilanteissa myös itse keskustelemalla ja antamalla tietoa asioista. Muutama haastateltava esihenkilö nosti esiin yksilöiden huomioimisen muutostilanteissa. Yleisesti ottaen haastateltavat halusivat saada tietoa ja mahdollisuuksia keskustella sekä kysyä. Osa nosti esiin, että erityisesti muutostilanteissa he kaipaavat vielä enemmän esihenkilöiden läsnäoloa toimistolla ja rauhoittamassa ilmapiiriä vastailemalla kysymyksiin ja ihan vain olemalla läsnä.

Haastateltavat kertoivat erilaisista muutostilanteista, jotka ovat onnistuneet, mutta keskusteltiin myös epäonnistuneista kehitysprojekteista. Erityisesti IT-projekteille haastateltavat antoivat suuria vaatimuksia, sillä pienetkin haasteet IT-asioissa näkyvät heti loppukäyttäjällä ja tästä syystä IT-projekteja nousi eniten esiin, kun puhuttiin epäonnistuneista muutostilanteista. Erityisesti näihin projekteihin toivottiin, että kaikki tarvittavat henkilöt otetaan ajoissa mukaan kehittämään tekemistä. Osa haastateltavista nosti esiin virheistä oppimista ja sitä, että kaikkien muutosprojektien jälkeen olisi syytä tehdä ”projektin tilinpäätös”, jossa käytäisiin läpi, että missä kaikessa onnistuttiin ja missä voidaan jatkossa toimia toisin. Haastateltavat nostivat esiin, että tällainen oppimistyökalu ei yleisesti ottaen ole käytettävissä.

Haastatteluissa nousi esiin, että yleensä muutoksista on ainakin pyritty viestimään ja henkilöstöä on pyritty kuulemaan muutoksissa. Haastatteluissa tuli ilmi, että toki näissä pyrkimyksissä ei ole aina onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Joissakin projekteissa henkilöstöä on osallistettu liian myöhään ja toisaalta myös kaikkiin henkilöstö ei ole pyynnöistä huolimatta lähtenyt välttämättä mukaan heti, jolloin viiveitä on aiheutunut kummastakin syystä. Muutoksiin ja tiedonkulkuun liittyen useassa haastattelussa nousi myös esiin, että kaikista asioista ei voida välttämättä heti tiedottaa koko organisaatiota, mikäli toteutumisessa on vielä suuria epävarmuuksia. Tällaiset tilanteet saattavat näyttäytyä niin, että tietoa pantattaisiin, vaikka perimmäinen tarkoitus olisikin kertoa heti kun asiat ovat varmistuneet.

Tunteet näkyvät muutostilanteissa eri tavalla henkilön persoonasta riippuen. Haastateltavat ovat tunnistaneeet, että osa reagoi muutoksiin vahvemmin kuin toiset ja toiset tarvitsevat enemmän aikaa ja tukea. Osa näyttää tunteensa avoimemmin kuin toiset, joten välttämättä ei ole aina helppoa tietää, että mitä kukin sisimmässään tuntee.

Muutostilanteiden ja yhteisöllisyyden osalta haastateltavat jakautuivat kahteen porukkaan, sillä osa oli sitä mieltä, että työpaikan yhteisöllisyys on vähentynyt ja osa taas oli sitä mieltä, että yhteisöllisyys on pysynyt ennallaan tai jopa lisääntynyt. Haastateltavat myönsivät, että yhteisöllisyyteen vaikuttaa se, että yhtiöllä on kaksi toimipistettä ja joissakin työtehtävissä olisi tarpeen tehdä vielä tiiviimmin yhteistyötä toimipisteiden välillä. Osan mielestä tämä yhteistyö on viime aikoina parantunut. Henkilöstövaihdokset ovat vaikuttaneet yhteisöllisyyteen ainakin väliaikaisesti, mutta nykytilanne koettiin yleisesti ottaen aika hyvänä.

Yhteisöllisyys ja ilmapiiri koettiin haastateltavien kesken yleisesti ottaen hyvänä. Useampi haastateltava nosti kyllä esiin, että selän takana puhumista esiintyy jonkin verran ja uutena työntekijänä voi olla haastavaa päästä mukaan osaksi yhteisöä. Pienen yhtiön sekä pienen paikkakunnan osalta haastatteluissa mainittiin myös selän takana puhumisen lisäksi liiallista uteliaisuutta, joka toisia huvittikin, mutta myös ärsytti. Yhteisöllisyyttä lisääviksi tekijöiksi haastateltavat kokivat yhteiset kahvi- ja lounashetket, henkilöstöinfot sekä erilaiset vapaa-ajan aktiviteetit. Toisaalta useampi mainitsi myös sen, että aiemmin henkilöstö on osallistunut vielä aktiivisemmin vapaa-ajan aktiviteetteihin, mutta nykyään ihmisillä on niin paljon kiireitä, että kaikki eivät millään osallistu aina kaikkeen. Yhteisöllisyyden kehittäminen oli haastateltaville haastava pohdittava. Yhtenä ehdotuksena nostettiin henkilöstön paremmat mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi pikkujoulujen ja muiden vastaavien suunnitteluun.

Haastatteluissa keskusteltiin paljon työhyvinvoinnista ja siitä, että organisaatiossa henkilöstö yleisesti ottaen voi aika hyvin. Asentajien työssä on huomioitava fyysinen rasitus ja raskaaseen työhön liittyvät asiat. Lisäksi erityisesti asentajien työssä tulee huomioida työturvallisuusasiat erityisen

tarkasti ja niiden kehittämiseen on syytä kiinnittää huomiota. Työn henkisen kuormituksen osalta haastateltavat tunnustivat, että joillakin henkilöillä on välillä suuri työkuorma ja esimerkiksi päivystysviikko aiheuttaa välillä stressiä. Päivystysviikko osuu henkilöille noin joka kuudes viikko, joten stressistä ehtii kuitenkin palautua hyvin. Työhyvinvoinnin osalta esiin nousi myös tarve huomioida yksilöiden tilanteita paremmin ja sopeuttaa työtehtäviä tarpeen vaatiessa, esimerkiksi henkilön ikääntyessä.

Tiedonkulun osalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että tieto kulkee aika hyvin. Tietoa vaihdetaan paljon sähköpostilla, puhelimitse, intranetissä, WA-ryhmissä sekä keskustellen niin kahvipöydässä kuin kokouksissakin. Osa nosti esiin haluaan tietää enemmän yhtiön ison kuvan asioista, mutta toisaalta useampi sanoi, että pitävät tärkeänä, kunhan saavat omaan työhönsä liittyvät tarpeelliset tiedot. Tiedonkulun osalta nostettiin haastatteluissa myös esiin, että jokaisella on myös velvollisuus avata oma suunsa ja kysyä epäselvistä asioista sekä lukea sähköpostinsa. Tiedonkulun osalta esihenkilöiden on tärkeää huolehtia, että työn kannalta tärkeät tiedot välittyvät kaikille tietoa tarvitseville henkilöille ilman suurempia viiveitä.

Haastattelun kolmannessa osassa siirryttiin tunneälykkyyteen ja jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, että mitä tunneäly heidän mielestään on. Suurin osa haastateltavista osasi vastata kysymykseen joitakin asioita, mutta muutaman mielestä kysymys oli liian vaikea. Suurin osa vastaajista nosti esiin empatiakykyä, kykyä ymmärtää omia tunteitaan sekä mukauttaa käytöstään toisen tunnereaktioiden osalta.

Jokaiselta haastateltavalta myös pyydettiin arvioita omasta tunneälykkyydestään. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että hän ei ole lainkaan tunneälykäs, mutta muut olivat mielestään ainakin jonkin verran tunneälykkäitä, osa piti sitä yhtenä omana vahvuutenaan työelämässä. Yksi haastateltava lisäksi tunnusti, että hän välillä käyttäytyi provosoivasti saadakseen toisen ihmisen tunteet ja reaktiot esille, eli hän tiedosti kyllä oman käyttöksensä ja tästä syystä oli sitä mieltä, että on kuitenkin tunneälykäs itse.

Haastateltavilta kysyttiin myös, että kokevatko he esihenkilönsä ja kollegansa olevan tunneälykkäitä. Kollegoiden osalta jokainen haastateltava pohti, että osa kollegoista on tunneälykkäitä ja osa ei välttämättä sitten niin paljon ainakaan ole. Esihenkilöiden osalta 3 haastateltavaa oli sitä mieltä, että esihenkilö ei ole tunneälykäs, mutta muut kokivat, että esihenkilö pääsääntöisesti on tunneälykäs.

Haastattelussa käytiin läpi myös sitä, miten tunteet näkyvät työpaikalla. Vastaukset tähän kysymykseen olivat aika ristiriitaisia, sillä osa oli sitä mieltä, että tunteet eivät juurikaan näy työpaikalla ja osa taas oli päinvastaista mieltä, että tunteet näkyvät hyvinkin paljon. Yleensä haastateltavat kertoivat huomaavansa negatiiviset tunteet, kuten vihan, ärsytyksen ja tyytymättömyyden, mutta varsinkin kollegoiden osalta myös positiiviset tunteet, kuten iloisuus, näkyvät ja välittyvät eteenpäin. Osa näyttää avoimemmin tunteitaan kuin toiset ja toisaalta osa haastateltavista kertoi huomaavansa tunteita herkemmin kuin toiset.

Jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin myös siitä, että miten toivoisi itsensä kohdattavan työpaikalla. Asemasta riippumatta jokainen toivoi, että voi olla työpaikalla oma itsensä ja toiset kunnioittavat sitä. Esihenkilöasemassa olevilta odotetaan alaisten toimesta käytöstä esihenkilön roolissa, mutta samalla myös inhimillisyyttä. Näiden kahden roolin yhdistämisen vaikeus nousi esiin haastatteluissa, sillä toisinaan niissä voi olla joitakin ristiriitoja. Useat haastateltavat nostivat esiin, että tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtelu on heille äärimmäisen tärkeää iästä ja sukupuolesta riippumatta ja osa toivoi siihen parannuksia. Osa haastateltavista nosti esiin myös sitä, että toivoo itsensä kohdattavan inhimillisenä olentona, jolla on hyviä ja huonoja päiviä ja erilaisia tunteita ja tarpeita. Yksilöllisyys korostuu toiveissa, mutta toisaalta erityiskohtelua haastateltavat eivät toivo.

Haastateltavilta kysyttiin myös, että miten he toivoisivat heidän työnsä arvostusta huomioitavan työpaikalla. Hyvin harva totesi vastauksessaan palkan, vaan enemmän toivottiin kiitosta, palautetta sekä henkilökohtaisempaa huomionosoitusta. Yleisesti ottaen henkilöstö vaikuttaa olevan haastateltavien



mielestä tyytyväisiä yhtiön palkitsemiseen, mutta osa toivoisi sitä lisää. Tärkeintä arvostusta kuitenkin haastateltaville on, että heidät huomataan, nähdään ja kuullaan työpaikalla, työpanoksesta kiitetään ja keuhataan sekä että he pääsevät vaikuttamaan omiin töihinsä liittyviin asioihin ja kehittämään niitä.

Esihenkilötyöltä haastateltavat odottavat tasapuolisuutta sekä hyviä puhevälejä esihenkilön kanssa. Haastateltaville on tärkeää, että esihenkilö luottaa heihin ja toisaalta myös se, että he voivat luottaa esihenkilöön. Esihenkilöiltä odotetaan, että he hoitavat tehtävät, jotka ovat luvanneet ja jakavat tietoa ja osaamista sekä auttavat ongelmatilanteissa. Alaiset odottavat esihenkilöiltä myös vielä enemmän konkreettista läsnäoloa ja kuulumisten kyselyä. Osa esihenkilöistä sai kehuja läsnäolostaan, mutta toisten osalta toivottiin, että he kiinnittäisivät asiaan jatkossa huomattavasti enemmän huomiota.

Alaisilta esihenkilöt toivoivat ymmärrystä siitä, että kaikkia asioita ei pystytä heti kertomaan kaikille. Esihenkilöt odottavat alaisilta myös sitoutumista yhteisiin päätöksiin ja sitä, että alaiset tulevat avoimesti puhumaan vaikeistakin asioista ja nostavat kehitettäviä asioita esiin. Luottamus on se, jota molemmat odottavat erityisen paljon toisiltaan sekä kunnioitusta ihmisenä. Kommunikaatiotaidot ovat tärkeitä niin alaisille kuin esihenkilöillekin ja erityisesti esihenkilöiden toivotaan kehittävän näitä taitojaan.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lisäksi, että ovatko he itse tyytyväisiä nykytilanteeseen esihenkilönsä kanssa. Jokainen haastateltava oli jossakin määrin tyytyväinen, mutta muutama haastateltava kertoi, että kaikilta osin eivät ole tyytyväisiä. He osasivat hyvin konkreettisesti nimetä kehityskohteita, joihin toivoisivat esihenkilöidensä kiinnittävän huomiota. Nämä kehitettävät asiat nousivat haastattelujen mittaan esiin jopa useita kertoja. Tällaisia tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita ovat esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunne, avoimuuden puute, kokemus ettei esihenkilö hoida lupaamiaan asioita sekä esihenkilöiden läsnäolon vähyys joissakin tapauksissa. Osittain näiden esiin nousseiden asioiden pohjalta tehdään luvussa 6 esitelty kehityssuunnitelma.

Tutkimuksen lopputulemana voidaan kuitenkin sanoa, että sekä kyselytutkimus että haastattelut osoittavat sen, että tilanne organisaatiossa on oikein hyvä. Ihmiset ovat pääpiirteissään tyytyväisiä työpaikkaan, ilmapiiriin sekä esihenkilötyöhön. Kehitettävää voidaan löytää aina ja luvussa 6 nostetaan esiin ehdotuksia, joiden pohjalta yhtiössä kannattaa pohtia toimintatapojen muutoksia.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyö lähti liikkeelle tutkimuskysymyksistä, joiden avulla oli tarkoitus selvittää organisaation aineettoman pääoman nykytilaa ja sen parantamista.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä on tunneäly ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan?
- Miten tunneälyä voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa?
- Miten tukea tunneällyn kehittämistä organisaatiossa ja miten se näkyy yrityskulttuurissa ja yhteisöllisyydessä?

Aihepiiriin tutustuttiin ensin teorian avulla ja sen jälkeen tutkittavan organisaation tilannetta tarkasteltiin kyselytutkimuksen sekä haastatteluiden avulla. Kyselytutkimukseen vastasi noin 2/3 yhtiön henkilöstöstä ja haastatteluihin osallistui 15 henkilöä, eli noin 1/3 henkilöstöstä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut parempi, mikäli erityisesti kyselytutkimuksen vastaajamäärää olisi saatu vielä korkeammaksi. Haastatteluiden osalta otos oli tarpeeksi kattava, mutta tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa vielä sillä, että haastateltavat olisivat tasaisemmin edustaneet yhtiön kaikkia yksiköitä. Tai toisaalta tutkimusta olisi voitu kehittää myös niin, että vastaukset olisi jaoteltu ja raportoitu niin kyselytutkimuksessa kuin haastatteluissakin yksikkökohtaisesti. Yksikköjako olisi toisaalta voinut vaikuttaa siihen, että yksittäiset vastaukset olisivat olleet aiempaa helpommin tunnistettavissa.

Tutkimus suoritettiin kokonaan laadullisena tutkimuksena. Mikäli kyselytutkimuksessa olisi analysoitu vastauksia käyttäen kvantitatiivisia menetelmiä, olisi voitu vastausten perusteella luoda jonkinlainen

kokonaisindeksi, joka olisi kuvannut tunneälyä organisaation osana. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ryhdytty tarkempaan numeeriseen analyysiin, sillä haluttiin keskittyä nimenomaan tutkimaan tunneälyä, muutosjohtamista ja yhteisöllisyyttä tietyssä organisaatiossa laadullisin menetelmin.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tutkimus onnistui hyvin ja tutkimuskysymykset oli rakennettu organisaation tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Kysymysten asettelun osalta tunnistetaan, että ”vaikeat asiat” olisi ollut tarpeen määritellä tai vaihtoehtoisesti muokata kysymys erilaiseksi. Tuloksia analysoitaessa on kuitenkin pystytty tunnistamaan, että jokainen vastaaja on mieltänyt vaikeiksi asioiksi erilaisia tilanteita, pohjautuen omaan taustaansa ja kokemuksiinsa. Mikäli tutkimus suoritettaisiin nyt uudestaan, niin tähän asiaan kiinnitettäisiin aiempaa enemmän huomiota. Asia on syytä huomioida myös, mikäli kyselytutkimus tullaan organisaatiossa toistamaan.

Tutkimuksessa saatiin laaja-alaisesti vastauksia kaikkiin alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tunneälyn käsitettä käsiteltiin laajasti teoriaosuudessa ja se oli tärkeänä näkökulmana sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissakin. Vielä enemmän kyselytutkimuksessa olisi voitu keskittyä tunneälyyn ja muutosjohtamiseen, sillä energia-ala on viime aikoina kokenut lukuisia muutoksia. Alan muutosnopeus on suuri jatkossakin niin regulaation kuin vihreän siirtymänkin takia, ja siksi muutosjohtamiseen on kiinnitettävä huomiota myös jatkossa. Tutkimuksessa onnistuttiin luomaan kattava kehittämissuunnitelma organisaation aineettoman pääoman kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelmaa esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 6 Tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen kehittäminen organisaatiossa

Tämän opinnäytetyön luvussa 4 käsiteltiin tarkemmin tunteiden johtamista ja siihen liittyvää teoriaa. Luvussa 5 käytiin läpi tämän opinnäytetyön osana tehtyä laadullista tutkimusta, jossa kyselytutkimuksen ja haastattelujen avulla kartoitettiin organisaation nykytilannetta tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella voitiin sanoa, että tilanne organisaatiossa on tällä hetkellä hyvä. Tutkimuksen perusteella pystytään kuitenkin nostamaan esiin konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka annetaan opinnäytetyön toimeksiantajalle harkittavaksi mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten. Näitä konkreettisia kehitysehdotuksia tunneällyn, yhteisöllisyyden ja muutosjohtamisen osalta esitetään tarkemmin luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3.

Kehitysehdotukset on luotu siitä näkökulmasta, että koskaan ei ole mahdollista luoda täydellistä työyhteisöä. Ihmisten välillä tulee aina olemaan kitkaa, ihmisillä on välillä hyviä ja huonoja päiviä ja työelämässä syntyy epäselvyyksiä, joita joudutaan ratkaisemaan erilaisilla tavoilla. Kehityssuunnitelmassa sen sijaan kiinnitetään huomiota siihen, että esitetään konkreettisia ehdotuksia, joilla tilannetta voidaan vielä parantaa ja sitä kautta lisätä hyvinvointia työyhteisössä. (Dunderfeldt 2012, 26-27.)

Työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta tavoitteeksi on nostettu organisaation aineettoman pääoman kehittäminen, johon voidaan lukea kuuluvan sosiaalinen pääoma sekä sosiaalinen jalanjälki. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa sitä, että kiinnitetään huomiota ja vahvistetaan kaikkea organisaation sisäistä sekä ulkoista vuorovaikutusta. Sosiaalinen jalanjälki sen sijaan voidaan määritellä tarkoittamaan kaikkea sitä omaa toimintaa, joka vaikuttaa ympäristöön. Tähän voidaan luetella esimerkiksi toisten ihmisten auttaminen, kunnioitus sekä kyky ratkaista ongelmia ja ristiriitoja. Kehityssuunnitelman näkökulmasta avainasemassa on ennakkoluuloton ja utelias asenne, jolla on suuri merkitys

kehittämisen onnistumisessa. Tällaista asennetta vaaditaan erityisesti esihenkilöiltä, mutta myös koko organisaatiolta. (Dunderfeldt 2012, 19-20.)

Kehitysehdotukset esitetään toimeksiantajalle tarkempaan PowerPoint-esityksenä sekä lisäksi kirjallisesti tässä opinnäytetyössä. Organisaation tehtäväksi jää pohtia, mitkä kehitysehdotuksista toteutetaan ja mitkä eivät sovi kyseessä olevan organisaation kehittämiseen.

Osa-alueittain käsiteltyjen kehitysehdotusten lisäksi ehdotetaan yhtiölle, että näiden asioiden kehittämistä jatketaan teettämällä vastaavanlainen tutkimus organisaatiolle kahden, viiden ja kymmenen vuoden päästä. Taulukossa 4 esitetään konkreettiset mitattavat ehdotukset tavoitteiksi tuleville tutkimuksille aiheen tiimoilta.

Taulukko 4. Ehdotetut tavoitteet organisaation tunneällyn ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Aihe	Nykytila	Tavoite
Työyhteisön ilmapiiriin tyytymättömät	17 %	alle 5 %
Ei tule hyvin toimeen esihenkilön kanssa	10 %	alle 5 %
Esihenkilö arvostaa työpanosta	56 %	vähintään 80 %
Esihenkilö arvostaa ihmisenä	60 %	vähintään 80 %
Esihenkilö tukee muutostilanteissa	50 %	vähintään 80 %
Tulee kuulluksi muutostilanteissa	46 %	Vähintään 70 %
Työyhteisössä pystytään	33 %	vähintään 70 %

keskustelemaan vaikeistakin asioista		
Esihenkilön kanssa pystytään keskustelemaan vaikeistakin asioista	53 %	vähintään 90 %

Taulukossa 4 esitetyt tavoiteluvut ovat kunnianhimoisia tavoitteita, mutta niiden avulla on tarkoitus ohjata organisaatiota jatkuvaan kehittämiseen. Määritellyjä tavoitteita tukee organisaatiossa huhtikuussa 2024 teetetty henkilöstökysely, jonka tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kuin marraskuussa suoritettu opinnäytetyön kyselytutkimus. Huhtikuun 2024 henkilöstötutkimuksen tuloksia ei julkaista tässä opinnäytetyössä tekijänoikeudellisista syistä.

Näiden kahden kyselytutkimuksen tuloksia on vertailtu keskenään sekä mukaan vertailuun on otettu myös aiempien vuosien henkilöstötutkimusten tuloksia. Näiden tutkimusten perusteella on määritetty taulukon 4 mukaiset organisaation kunnianhimoiset kehitystavoitteet. Tavoitteiden takana on organisaation halu toimia vastuullisena yhtiönä, jossa henkilöstö voi hyvin. Kovat tavoitteet motivoivat jokaista henkilöä pohtimaan omaa toimintaansa ja käyttäytymistään. Lisäksi kaikki esihenkilöt haastetaan kovien tavoitteiden avulla mukaan toteuttamaan yhtiön arvojen mukaista vastuullisuutta kiinnittämällä huomiota tunneälyyn, muutosjohtamiseen ja yhteisöllisyyteen.

Jatkoa varten realistisena tavoitteena voidaan nähdä, että kaikkein negatiivisimpana ilmapiirin ja yhteistyön esihenkilönsä kanssa kokevien määrä saadaan laskemaan jokaisessa tulevassa kyselyssä. Tavoitteeksi voidaan asettaa, että alle 5 % eivät koe ilmapiiriä hyvänä sekä alle 5 % henkilöstöstä kokee, että eivät tule hyvin toimeen esihenkilönsä kanssa.

Lisäksi työn arvostuksen osalta ehdotetaan, että esihenkilöiden arvostuksen osalta tavoitteeksi asetetaan, että vähintään 80 % henkilöstöstä kokee esihenkilön arvostavan hänen työpanostaan ja 80 % henkilöstöstä kokee, että

esihenkilö arvostaa häntä ihmisenä. Lisäksi esihenkilöiltä voidaan odottaa kykyä tukea alaisiaan muutostilanteissa ja tässä osa-alueessa tavoitteeksi tuleville tutkimuksille asetetaan 80%.

Muutostilanteista viestimisen osalta tavoitteeksi voidaan asettaa, että 70 % kokee tulevansa kuulluiksi muutostilanteissa. Lisäksi työyhteisössä ehdotetaan tehtävän töitä sen eteen, että myös vaikeista asioista pystytään puhumaan vähintään 70 %:n mielestä sekä esihenkilön kanssa 90 %:n mielestä. Tässä yhtenä haasteena tunnistetaan se, että jokainen henkilö mieltää vaikeat asiat eri tavalla. Kysymyksenasettelua on jatkossa mietittävä tämän osalta mahdollisesti uudestaan.

Tulevaisuutta varten organisaatiolle suositellaan QWL-indeksin käyttöä arvioitaessa työhyvinvointia ja tuottavuutta. QWL-indeksi on numeerinen arvo, joka perustuu henkilöstön eri motivaatiotekijöihin, jotka selvitetään henkilöstökyselyssä. QWL-indeksin avulla on mahdollista numeerisesti verrata organisaation tilannetta muihin vastaaviin organisaatioihin. (Kesti ym. 2021, 2-6.)

## 6.1 Yhteisöllisyyden ja ilmapiirin kehittäminen

Jäppinen (2012) esittelee kirjassaan 10 näkökulmaa työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Nämä niin kutsutut yhteisöllisyyden avaimet on esitetty taulukossa 5. (Jäppinen 2012, 25-43.)

Taulukko 5. Yhteisöllisyyden avaimet (Jäppinen 2012, 25-43).

Yhteisöllisyyden avain	Selitys
Moniäänisyys	Moniäänisyys tarkoittaa sitä, että jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus esittää mielipiteensä sellaisista asioista, jotka koskevat hänen töitään ja vastuualueitaan. Mielipiteiden ilmaisemisen pitäisi olla myös oikea-aikaista ja sen pitäisi tapahtua

	<p>sellaisessa paikassa, jossa ne voidaan aidosti kuulla ja huomioida. Mitä laajemmin organisaatiossa jokin aihepiiri koskettaa eri yksilöitä, sitä laajemmin sitä pitäisi käsitellä yhdessä.</p>
Vuorovaikutus	<p>Vuorovaikutus voidaan kuvata yhteisön keskinäiseksi kommunikaatioksi ja joka on ennalta suunnitellulla tavalla toteutettua. Vuorovaikutusta on toki kollegoiden keskustelut, mutta se voidaan mieltää myös laajemmaksi toiminnaksi, joka tukee yhteisön toimintaa ja auttaa kehittämään sitä. Vuorovaikutuksessa yhtenä haasteena on se, että se ei välttämättä ole moniäänistä, joka tukisi yhteisöllisyyden kehittämistä.</p>
Asiantuntijuus	<p>Asiantuntijuus tarkoittaa kaikkea sitä organisaation osaamista, jota yhteisössä esiintyy. Osaaminen voi olla tiedollista, taidollista tai henkistä ja jokainen yhteisön jäsen tuo oman osaamisensa yhteisön käyttöön. Yhteisöllisyyden näkökulmasta asiantuntijuuden jakaminen on tärkeää, jotta sekä tietoinen osaaminen että kaikki hiljainen tieto saadaan koko yhteisön käyttöön mahdollisimman tehokkaasti.</p>
Joustavuus	<p>Joustavuus tarkoittaa yhteisön valmiutta käydä avointa keskustelua, huomioida useita erilaisia näkökulmia ja luoda niiden avulla yhteistä ymmärrystä sekä kaikkia tyydyttävää lopputulosta. Joustavuus tarvitsee rinnalleen empatiakykyä sekä tahtoa katsoa asioita laajasti.</p>
Sitoutuminen	<p>Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että jokainen yhteisön jäsen pystyy noudattamaan työssään yhteisesti määriteltyjä ja päätettyjä pelisääntöjä sekä tärkeiksi</p>



	koettuja arvoja. Sitoutuminen on avainasemassa muutostilanteissa ja erilaisissa uudistuksissa.
Vastuunotto	Työyhteisöissä oletuksena voi pitää, että jokainen kantaa vastuun omista yksilölle määritetyistä työtehtävistä ja käyttää niissä myös valtaa. Vastuunotto on hankalaa silloin, kun tarvitaan heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista. Lisäksi joskus vastuuta otetaan asioista, jotka eivät kuulu itselle tai toisaalta ei kanneta vastuuta asioista, joista pitäisi.
Neuvottelu	Neuvottelu pitää sisällään tilanteita, joissa asiantuntijuus on keskiössä, mutta läsnä on vahvasti moniäänisyys sekä onnistunut vuorovaikutus ja neuvottelun tuloksena syntyy kehitystä. Neuvottelussa saattaa olla erilaisia mielipiteitä jopa eri ääripäistä ja tilanteet tarvitsevat aikaa ja tilaa.
Päätöksenteko	Päätöksenteon avulla luodaan yhteisössä uusia ratkaisuja. Päätöksenteossa tarvitaan älyn lisäksi tahtoa ja tunnetta, jotta oikea-aikaiset päätökset pystytään tekemään.
Luottamukselle rakentuva kontrolli	Yhteisöissä on tarve luottaa, mutta joitakin asioita on kontrolloitava, jotta tekeminen sujuu parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaisen olisi syytä pystyä ymmärtämään, että mikä kuuluu kenellekin yksilölle ja yhteisölle ja tällöin puhutaan tasapainosta luottamuksen ja kontrollin välillä.
Oman toiminnan arviointi	Reflektoinnilla on tärkeä tehtävä yhteisöllisyyden rakentamisessa, sillä jokaisen on hyvä pysähtyä miettimään, että miten oma toiminta vaikuttaa yhteisön kokonaistoimintaan ja saada siitä myös toisilta palautetta. Omaa toimintaa on tärkeää arvioida erityisesti muutostilanteissa ja arvioinnin

	laistaminen voi vaikeuttaa yhteisöllisyyden kehittymistä.
--	---

Yhtiön johtoa suositellaan tutustumaan yllä esitettyihin yhteisöllisyyden avaimiin ja pohtimaan tilannetta organisaation yhteisöllisyyden näkökulmasta. Jäppisen (2012) mukaan parhaan lopputuloksen yhteisöllisyyden kehittämisen osalta saa, kun pystyy kiinnittämään huomiota kaikkien yhteisöllisyyden avaimien kehittämiseen. Näillä yhteisöllisyyden avaimilla on runsaasti myös liittymäkohtia toisiin avaimiin. Yhteisöllisyyden avaimien käyttämisessä oikeaan aikaan ja paikkaan on myös hyvä kiinnittää huomiota. (Jäppinen 2012, 23-24.)

Osana haastatteluja useammankin haastateltavan kanssa tuli esiin, että myrskyt, muut sään ääri-ilmiöt sekä suurhäiriötilanteet ovat sellaisia, joissa henkilöstö aina puhaltaa yhteen hiileen ja auttaa toinen toisiaan. Kriisitilanteissa kaikki ovat valmiita joustamaan ja tukemaan toisia sellaisilla keinoilla, joita kukin osaa. Tällöin kaikki muu unohtuu ja keskitytään yhdessä hoitamaan tilanne mahdollisimman hyvin. Yhteiset kokemukset ovat tärkeitä yhteishengen luomisessa ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin jokainen voi kokea olevansa osana yhteistä tarinaa (Mönkkönen & Roos 2015, 120).

Kriisitilanteiden osalta ehdotetaan, että tällaiset tilanteet käydään läpi henkilöstön kanssa, jotta voidaan käsitellä onnistumiset sekä asiat, joista voidaan ottaa oppia seuraavaa vastaavaa tilannetta varten. Samalla tavalla kuin kehitysprojektien lopputulos summataan yhteen, niin kriisitilanteet käsitellään samalla tavalla yhdessä.

Erilaisten suurhäiriötilanteiden osalta on tärkeää, että jokaiselle organisaation henkilölle olisi nimetty oma rooli ja tarvittaessa rooliin liittyviä työtehtäviä myös harjoitellaan yhdessä. Mikäli jokaisella on oma roolinsa, jokainen kokee olevansa osa tärkeää työtä tekevää yhteisöä ja pääsee osallistumaan antamalla oman panoksensa tilanteen hoitamiseksi. Vaikka henkilöllä ei olisikaan teknisiä valmiuksia osallistua suurhäiriön hoitamiseen, niin yksilön on mahdollista vaikka hoitaa ruokahuoltoa tai päivittää sosiaalisen median tiedotteita. Suurhäiriöiden

osalta myös ehdotetaan, että tilanteita harjoiteltaisiin organisaatiossa säännöllisin väliajoin.

Yhteisöllisyyden kehittämisestä keskusteltiin haastatteluissa ja yhtenä ajatuksena yhteisöllisyyden kehittämiseksi tuli, että henkilöstö pääsisi itse enemmän suunnittelemaan vapaa-ajan aktiviteettien sisältöä. Tässä nostettiin esimerkiksi pikkujoulujen suunnittelua tai urheiluun ja kulttuuriin liittyviin tapahtumiin osallistumista. Ehdotetaan, että yhtiöön perustetaan niin kutsuttu virkistystoimikunta, joka antaa ehdotuksia vapaa-ajan aktiviteettien järjestämiseksi sekä osallistuu esimerkiksi virkistyspäivän suunnitteluun. Virkistystoimikuntaan voisivat hakeutua aiheesta kiinnostuneet henkilöstön jäsenet ja he voisivat kokoontua muutaman kerran vuodessa suunnittelemaan toimintaa. Virkistystoimikuntaan osallistuminen voisi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sen toiminta osallistaisi henkilöstöä toimimaan yhteisen hyvän eteen.

Organisaation yhteisöllisyyteen vaikuttaa se, että yhtiöllä on kaksi toimipistettä. Joissakin tilanteissa haastatellut kuvailivat piikkilanka-aitaa, joka sijaitsee alueiden välillä. Selkeä tarve on kehittää kahden toimipisteen yhteistyötä, yhtenäistää työnteon malleja sekä ylipäättään olla enemmän yhteydessä eri konttoreiden välillä. Yhteisöllisyyttä eri toimipisteiden välillä voidaan kehittää järjestämällä enemmän yhteisiä tapahtumia, joissa henkilöstö pääsee tapaamaan toisiaan. Lisäksi yhteistyötä esimerkiksi etäyhteyden välillä on hyvä tukea myös. Työnteon kannalta on tärkeää tarkastella, että prosessit ja työskentelytavat ovat yhtenäiset, johtamisen tavat ja laatu vastaavat toisiaan sekä molemmilla konttoreilla on yhtenevät mahdollisuudet kehittää koko organisaation toimintaa.

Haastatteluissa nousi esille, että organisaatiossa koetaan jonkin verran selän takana puhumista sekä liiallista uteliaisuutta toisten asioihin. Näiden asioiden koetaan vaikuttavan ilmapiiriin työpaikalla. Ehdotetaankin, että koko henkilöstön kanssa käytäisiin läpi työyhteisön pelisäännöt esimerkiksi yhteisessä tilaisuudessa, jonka jälkeen niistä voisi kiinnittää vaikka taukotilojen seinille graafiset esitykset muistuttamaan toivotusta käytöksestä. Samassa yhteydessä käytäisiin myös läpi, että miten kuuluu toimia, jos huomaa jonkun toisen

käyttäytyvän pelisääntöjen vastaisesti. Tällainen hyvän työkäyttämisen läpikäynti vaatii jokaiselta henkilöltä sitoutumista. Erityisesti esihenkilöiden täytyy sitoutua puuttumaan välittömästi, mikäli heille nostetaan epäkohtia esiin. Samassa yhteydessä henkilöstöä voisi muistuttaa, että aina välillä työelämässä tulee esiin tilanteita, joissa esihenkilöt eivät voi keskustella jostakin asiasta, kuten esimerkiksi alaisensa terveydentilaan liittyvistä asioista.

Kyselytutkimuksen perusteella tuli ilmi, että työyhteisössä ei ole helppoa keskustella vaikeista asioista. Tämä vaatii kehittämistä, sillä esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvistä asioista täytyy olla jokaisella henkilöllä rohkeutta puhua, jotta vaaratilanteita ennaltaehkäistään tai sattuneiden tilanteiden osalta otetaan opiksi ja kehitetään toimintaa. Mistä johtuu, että vaikeista asioista ei ole helppoa puhua? Tarkoittavatko vaikeat asiat esimerkiksi virheitä? Energia-alalla kuitenkin alan luonteen ja turvallisuusnäkökulmien perusteella on äärimmäisen tärkeää, että asioista uskalletaan puhua. Tämän opinnäytetyön osalta pohditaan, että voisiko anonyymi tapa ilmoittaa asioista olla ratkaisu siihen, että vaikeista asioista ei jatkossa oltaisi hiljaa. Yhdeksi toimenpiteeksi ehdotetaan, että mahdollistetaan anonyymi tapa nostaa asioita esille.

Toisaalta anonyymi tapa nostaa asioita esille ei yksinään ratkaise sitä haastetta, että ei uskalleta ottaa asioita puheeksi. Tunteiden kannalta tämä tarkoittaa ainakin osittain sitä, että ei uskalleta näyttää omaa haavoittuvaisuuttaan. Tähän ehdotetaan ratkaisuksi sitä, että tunteista aletaan puhua avoimemmin. Joissakin palaverissa voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi palaverin alkuun kierros, jossa kerrotaan, mikä on sen hetken tunnetila, käytetään etäpalaverissa emojiä tai vaikka suuremmassa henkilöstöinfossa käytetään Menti-sovellusta, jossa jokainen voi nimettömästi vastata, mutta vastaukset kertyvät yhteiseen sanapilveen. Lisäksi ehdotetaan erillisten ”puhepajojen” järjestämistä, jossa henkilöstöä osallistetaan kertomaan omia mielipiteitään (Mönkkönen & Roos 2015, 119). ”Puhepajoja” esitellään lisää luvussa 6.3.

Haastatteluissa tuli esille tunteita, että kaikki eivät koe olevansa tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä ja esimerkiksi työtehtävät eivät jakautuisi aina tasapuolisesti. Tasapuolisuuden kokemus on yksi tärkeimmistä ihmisten

motivaatioon vaikuttavista asioista, joten tähän asiaan on syytä kiinnittää huomiota (Goleman 1999, 332-333). Esihenkilöiden on syytä tiedostaa oman käytöksensä vaikutukset näihin tasapuolisuuden tunteisiin ja kiinnittää huomiota omaan tyyliinsä kommunikoida. Toisinaan alaiset eivät voi tietää syitä esimerkiksi työkaverin työtehtävien kevennyksen takana, jolloin aiheutuu tilanteita, että tasapuolisuuden kokemus ei tapahdu, vaikka esihenkilö ei voi asialle mitään. Tasa-arvon ja tasapuolisuuden kokemukset voisivat tulla konkreettisemmiksi, mikäli yhtiössä laadittu tasa-arvosuunnitelma esiteltäisiin kaikille aina päivityksen jälkeen. Tällöin kaikki olisivat tietoisia, että asia koskee jokaista organisaation henkilöä.

Ilmapiiiriin ja yhteisöllisyyteen selkeästi vaikuttava tekijä on myös esihenkilöiden läsnäolo. Haastatteluissa osa esihenkilöistä sai kiitosta siitä, että he osallistuivat kahvitauoille ja muutenkin kohtasivat henkilöstöä avoimesti. Tämä koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi ja siksi suositellaan, että esihenkilöt kiinnittävät asiaan huomiota ja ovat aiempaa enemmän osana yhteisiä henkilöstön kohtaamisia, kuten kahvi- ja lounastaukoja.

## 6.2 Muutosjohtamisen kehittäminen

Muutosjohtamisen kehittämisessä tärkeä lähtökohta on se, että kaikki esihenkilöinä työskentelevät sitoutuvat yhteisesti tehtyihin päätöksiin ja niiden kautta muutosten jalkauttamiseen koko organisaatioon. Esihenkilön on tällaisen muutoksen kohdalla hyväksyttävä oma roolinsa, että hän edustaa työnantajaa. Vaikka esihenkilö ei olisikaan kaikkien päätösten osalta henkilökohtaisesti samaa mieltä, hänen on kuitenkin työnantajan edustajana toimittava yhteisen päätöksen mukaisesti (Ahlroth & Havunen 2015, 132). Osana tämän opinnäytetyön tuloksia suositellaan, että organisaatiossa keskusteltaisiin tästä asiasta avoimesti esihenkilöiden kanssa, jotta jokainen ymmärtää oman roolinsa muutostilanteiden johtamisessa.

Esihenkilö näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä muille, halusi hän tai ei (Kaski & Kiander 2005, 16). Esihenkilön on hyvä muistaa tämä ja ottaa se

huomioon kaikessa omassa käytöksessään. Esihenkilöllä pitää yhtä lailla olla oikeus ja mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä esimerkiksi muutoksiin liittyen, mutta hänen kuuluu esittää ne omalla esihenkilölleen ja kollegoilleen, ei alaisilleen varsinkaan enää sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty. Esihenkilön pitää hakea muutostilanteissa turvaa, tukea ja vahvistusta esihenkilönsä ja kollegoidensa taholta, sillä avautumalla omille alaisilleen erimielisyyksistään, hän luo vastakkainasettelua työyhteisöön, joka hajottaa työyhteisön jäseniä erilleen.

Muutosjohtamisen osalta olisi tärkeää, että jokainen esihenkilö saa tarvitsemansa tuen muutostilanteissa, jotta osaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla (Kaski & Kiander 2005, 187). Jokaisen pitää pystyä käsittelemään omat tunteensa muutokseen liittyen, jotta voi tukea toisia. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa ei ole selvillä, että onko yhtiössä tapana käsitellä esihenkilöiden kanssa tarkemmin johtoryhmän tekemiä päätöksiä ja käydä läpi, että mitä päätökset tarkoittavat ennen kuin ne julkistetaan koko henkilöstölle. Mikäli tällaista käytäntöä ei ole, niin ehdotetaan, että esihenkilöitä tiedotetaan muutoksista ennen muuta henkilöstöä, jolloin heille jää enemmän aikaa käsitellä omia tunteitaan ennen kuin asiat tiedotetaan koko henkilöstölle ja esihenkilöiden pitää olla heidän tukenaan.

Esihenkilöiden tukemiseksi heidän omassa työssään on mahdollista ottaa käyttöön myös vertaismentorointia, jolloin esihenkilöt pystyisivät keskenään vaihtamaan ajatuksiaan ja oppimaan toisiltaan. Esihenkilötyössä elämäkokemus auttaa pitkään esihenkilönä toimivia, mutta toisaalta virkaiältään vanhemmat esihenkilöt voivat oppia uusia asioita myös nuoremmilta. Tällainen toisten tukeminen voi olla hyvin antoisaa molemmille osapuolille kokemuksesta ja iästä riippumatta. (Kaski & Kiander 2005, 190-192.)

Muutosjohtamisen teorian tiedon osalta suositellaan, että jokainen esihenkilö tuntisi muutosjohtamisen teoriaa edes pintapuolisesti, jotta pystyy ymmärtämään mahdollisimman hyvin, miten muutostilanteita kannattaa lähestyä. Muutosten johtaminen on tämän päivän työelämässä kuitenkin taito, joka on koko ajan läsnä esihenkilötyössä ja siksi siihen kannattaa panostaa.

Erilaisissa muutoksissa organisaatiossa harjoitellaan uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja yhteistyötä. Onnistunutta yhteistyötä voidaan kuvata bändinä, joka pystyy moniäänisesti tuottamaan lisäarvoa yhdessä. Tällöin voidaan puhua yhteisestä inspiraatiosta ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Muutoksissa henkilöstölle on kuitenkin tärkeää, että yhteiset pelisäännöt ovat näkyvästi esillä organisaatiossa ja jokainen sitoutuu noudattamaan niitä. Tämä lisää tasapuolisuuden kokemusta työyhteisössä. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella suositellaan, että myös yhtiön johto kiinnittää huomiota siihen, että yhteiset pelisäännöt ovat jokaisen henkilön tiedossa ja niitä pyritään noudattamaan mahdollisimman yhdenmukaisesti. (Mönkkönen & Roos 2015, 27-28.)

Muutostilanteiden osalta suositellaan, että viestintään ja sen laatuun panostetaan. Muutosviestinnän koulutukset voisivat hyödyttää organisaatiota ja niitä suositellaan tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella. Muutosviestintä on haastavaa, sillä on tärkeää antaa oleellista tietoa ja oikea-aikaisesti, mutta liiallinen tietomäärä ei ole hyvä. Viestinnässä on kuitenkin tärkeää ymmärrettävyys sekä mahdollisuus kysyä lisätietoja, mikäli jokin asia jäi epäselväksi. Konkreettisesti ehdotetaan, että erilaisista meneillään olevista projekteista viestittäisiin laajemmin henkilöstölle esimerkiksi intranetin välityksellä. Tiedot projektien etenemisestä ovat osa viestintää, jossa lisätään avoimuutta.

Erilaisten muutosprojektien osalta ehdotetaan, että henkilöstöä osallistetaan projekteihin mahdollisimman paljon. Esihenkilöiden on tarpeen tukea henkilöstöä, jotta muutosprojekteihin osallistumiseen jää tarpeeksi työaika ja toisaalta projektien osalta ymmärretään, että niihin on syytä panostaa, jotta toiminta kehittyy. Henkilöstön on syytä miettiä myös omaa asennettaan muutosprojektien osalta ja lähteä vielä entistä avoimemmin mukaan erilaisiin muutosprojektien projektiryhmiin, jotta saavat äänensä kuuluville.

Kehitysprojektien osalta ehdotetaan myös, että jatkossa jokaisen projektin jälkeen käytäisiin läpi, että mitä projektissa tehtiin, missä onnistuttiin ja mitä olisi kannattanut tehdä toisin. Tällainen projektin loppuarviointi on tärkeää siksi, että

pystytään summaamaan yhteen erityisesti opit ja onnistumiset, jotta näitä voidaan hyödyntää jatkossakin. Läpikäynti antaa myös mahdollisuuden jokaiselle osallistujalle kertoa omia ajatuksiaan, tunteitaan sekä antaa ja saada palautetta toisilta. Yhteinen tilaisuus voi parhaimmillaan lisätä myös yhteisöllisyyden tunnetta. Toiminnan arviointi on tärkeää myös yhteisen tunnekokemuksen jakamisen johdosta. Tällainen yhteinen läpikäynti on eräänlainen harjoitus, jossa harjoitellaan kokemusten ja osaamisen jakamista ja yhteistyön sujumista. (Mönkkönen & Roos 2015, 29.)

### 6.3 Tunnetaitojen kehittäminen

Tunnetaitojen kehittämisessä tärkeässä roolissa on henkilön itsensä halua kehittyä näiden taitojen osalta. Jokainen voi kehittyä, mutta se vaatii töitä ja sitoutumista (Goleman 1999, 20). Tunnetaitojen keskiössä on tunneprosessin ymmärtäminen, josta kerrottiin aiemmin tässä opinnäytetyössä. Henkilön pitää ensin tunnistaa omat tunteensa ja osata hallita niitä, jonka jälkeen hänen on mahdollista tunnistaa toisten tunteita ja ymmärtää niitä sekä tarvittaessa mukauttaa omaa käytöstään sen mukaisesti. Tunneälyn keskiössä ovat lisäksi motivaatio sekä kaikkien ihmissuhteiden hoitaminen. Jotta esihenkilöt voivat motivoida alaisiaan, heillä täytyy olla osaamista tunnetaidoista (Kaski & Kiander 2005, 25).

Tunnetaitojen ei silti missään nimessä voida osoittaa olevan pelkästään esihenkilöille välttämättömiä, vaan tunnetaidot ovat tärkeitä kaikille työyhteisön henkilöille. Tunneälyä tarvitaan kaikessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä ja tunneälyllä on tärkeä yhteys myös itsensä johtamiseen. Työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta ja kykyä ottaa vastuuta omista työtehtävistään ja näihin tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. Esihenkilöiden tehtäväksi jää asettaa alaisilleen tavoitteet, mutta samalla myös antaa luottamusta ja vapautta, jotta itsensä johtamisen kyvyt pääsevät kehittymään (Kaski & Kiander 2005, 16).

Tunteista puhumista ja ylipäätään niiden tunnistamista suositellaan kehitettäväksi arjessa. Panostetaan ilmapiiriin, jossa tunteista puhuminen on



sallittua, koskivat tunteet sitten työtä tai yksityiselämää. Tällaista ilmapiiriä voidaan kehittää esimerkiksi kysymällä toiselta, että miltä jokin asia tuntuu (Tuominen 2018, 153). Osana tällaista ilmapiiriä ovat myös aiemmin esitellyt keinot keskustella tunteista palavereissa tai käyttää vaikka emojiä apuna.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista havaittiin, että organisaatiossa on haasteita puhua vaikeista asioista. Tutkimuksen tulosten esittelyn yhteydessä todettiin, että kyselytutkimuksen väitteissä ei otettu kantaa vaikeiden asioiden määrittelyyn. Tämä saattaa vaikuttaa toki vastauksiin. Kuitenkin vaikeista asioista puhuminen nousi esiin myös haastatteluissa, joten täysin sanavalintojen luomaa harhaa kyselytutkimuksen tulos ei ollut. Ehdotetaan, että organisaatiossa kiinnitetään jatkossa huomiota tähän asiaan. Yhtenä keinona voidaan käyttää erilaisten ”puhepajojen” järjestämistä. Tässä ideana on se, että työyhteisö tai tiimi istuu alas keskustelemaan yhteisistä asioista. Johtajat ovat ”puhepajoissa” mukana, mutta he istuvat hiljaa ja vain kuuntelevat. Asioiden esiin nostamisen lisäksi tarkoitus on oppia toisten ihmisten tunteista ja erilaisista tavoista ilmaista itseään. (Mönkkönen & Roos 2015, 119.)

”Puhepajojen” lisäksi suositellaan käytettävän myös muita tarinallisia menetelmiä, joissa osallistetaan henkilöstöä keskustelemaan. Tilaisuuteen muotoillaan esimerkiksi kaksi avointa kysymystä, joiden ympärillä asiaa pohditaan. Esimerkiksi pohditaan jonkun hankkeen riskejä ja mahdollisuuksia, eli samaan aihepiiriin otetaan kaksi eri näkökulmaa. Tilaisuuden tarkoituksena on saada osallistujat pohtimaan asiaa avoimesti kahdesta eri näkökulmasta. Sitä kautta on tarkoitus luoda yhteyttä ja yhteistä tarinaa henkilöiden välille sekä lisätä luottamusta siitä, että jokaisen mielipide on arvokas ja tärkeä. (Mönkkönen & Roos 2015, 120.)

Vaikeista asioista puhumisen osalta voisi pohtia, että onko ongelma puhumisessa vai kenties viestin vastaanottamisessa. On tutkittu asia, että ihmisten välinen vuorovaikutus paranee, kun keskitytään kuuntelemaan toista aidosti olemalla läsnä. Kuulluksi tuleminen on yksi tärkeimmistä arvostuksen kokemusta luovista asioista. Kun ihminen kokee tulevansa kuulluksi, hän myös saa tunteen voimalla lisää energiaa sekä tuntee itsensä myös terveemmäksi.

Kuunteleminen on taito, jota jokainen voi harjoitella. Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta ehdotetaan, että jokainen yhtiön johtoon kuuluva henkilö sitoutuu aitoon kuuntelemiseen. Lisäksi suositellaan, että aiheeseen liittyen tarjottaisiin koulutusta kaikille niille, jotka kokevat sille tarvetta. (Dunderfeldt 2015, 9-10.)

Yhteiset tunnekokemukset, niin rankat suurhäiriöt kuin iloiset pikkujoulutkin, herättävät yhteisöllisyyden kokemuksia. Tällaiset muistot säilyvät ihmisten mielissä pitkään ja niitä kannattaa hyödyntää työyhteisössä keskustelemalla niistä. Tällaisissa tilanteissa ihmiset kokevat olevansa osana yhteistä tarinaa, jota on tärkeää ja mukavaa muistella myös myöhemmin (Mönkkönen & Roos 2015, 117-118). Yhteiset kokemukset saavat ihmiset kokemaan olevansa osa tärkeää yhteisöä, jolloin he kokevat tulevansa kuulluiksi ja nähdyiksi. Tällaiset kokemukset lisäävät motivaatiota, jolloin herättämällä nämä tunnekokemukset esiin yhteisesti keskustelemalla, nostetaan henkilöstön motivaatiota työskennellä yhdessä.

Eräs tärkeä tunneälyn taito on huomata, että jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö ja jokaisen tunne-elämä on myös erilainen. Huomioimalla yksilöt myös tästä näkökulmasta lisätään kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemusta. Yksilöiden huomiointi on tärkeä osa esihenkilötyötä, mutta tämä taito on hyödyksi aivan jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Suhtautumalla ennakkoluulottomasti toisiin ihmisiin ja olemalla aidosti kiinnostuneita toisten ajatuksista, tunteista ja tekemisistä, lisätään hyvinvointia ja jokaisen arvostuksen tunteita (Dunderfeldt 2015, 10). Erityisesti esihenkilöiden on syytä kiinnittää huomiota siihen, että he osoittavat arvostavansa jokaisen alaisensa työpanosta ja jokaisen työ on tärkeää yhtiön toiminnan kannalta.

Kiittäminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä asioita tunnetaitojen kehittämisen osalta, sillä ne kasvattavat motivaatiota (Kaski & Kiander 2005, 113). Jokaisen tulisi harjoitella aitoa läsnäoloa toisille ihmisille, jolloin syntyy aito yhteys ihmisten välille. Tällaisen yhteyden jälkeen luottamus henkilöiden välillä lisääntyy ja vaikeidenkin asioiden ottaminen puheeksi helpottuu. Erityisesti esihenkilöiden on syytä panostaa luottamuksen kehittämiseen, jotta vaikeistakin

asioista uskalletaan puhua avoimesti ja epäkohdat, virheet sekä epämiellyttävät tunteet uskalletaan ottaa esille ja puhua niistä avoimesti.

Tunnetaitojen kehittyessä jokainen oppii tunnistamaan omat tunteensa paremmin sekä hallitsemaan niitä aiempaa tehokkaammin (Kaski & Kiander 2005, 49). Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että jokainen yksilö sitoutuu ottamaan vastuun omista tunteistaan ja niiden ilmaisemisesta. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että tunteita ei saisi ilmaista aidosti, vaan esimerkiksi rakentava palaute opetellaan antamaan niin, että ei loukata kenenkään persoonaa, vaan keskitytään tekemiseen ja sen korjaamiseen, ei henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työyhteisössä on tärkeää, että jokainen voi tuntea olevansa turvassa omana itsenään. Esihenkilöiden on syytä keskittyä siihen, että he ovat alaisilleen tavoitettavissa myös huonoina päivinä eivätkä alaiset joudu miettimään, että voiko jotakin asiaa nostaa esille vai onko esihenkilön tunnereaktio liian raju tilanteessa.

Tunnetaitojen kehittämisen osalta on tärkeää, että jokainen yksilö motivoituu kehittämään taitojaan sekä kiinnostuu aihepiiristä. Tärkeää on, että työpaikalla luodaan avoin ilmapiiri aiheen ympärille. On hyvä tiedostaa, että jokainen ihminen on erilainen ja juuri se tekee työyhteisöstä mahdollisimman vahvan ja osaavan (Tuominen 2018, 41). Kaikkien henkilöiden osalta pitää kuitenkin tiedostaa, asemasta riippumatta, että työroolinsa takana jokainen on inhimillinen ihminen, joka tekee virheitä ja epäonnistuu. Epätäydellisyyden hyväksyminen on tärkeä taito koko organisaatiolle.

## 7 Yhteenveto

Nykyisessä työelämässä muutokset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. Jokaisen työntekijän on pystyttävä sopeutumaan koko ajan työelämän muutoksiin. Jokainen yksilö on kuitenkin erilainen ja tarvitsee eri tavalla tukea muutostilanteissa. Muutosjohtamista on paljon tutkittu ja tässä opinnäytetyössä esiteltiin 3 eri muutosjohtamisen teoriamallia. Jokaisen esihenkilöasemassa työskentelevän olisi hyvä tutustua muutosjohtamisen teorioihin, jotta pystyy tarvittavalla tavalla johtamaan muutoksia ja antamaan tukea eri ihmisille. Jokainen henkilö on erilainen ja sopeutuu muutoksiin omalla tavallaan.

Muutoksiin liittyy kuitenkin aina erilaisia tunteita. Tunteille yhteistä henkilöstä riippumatta on tunneprosessin kulku, jossa ensin tunne herää, sen jälkeen se tiedostetaan, hyväksytään ja vasta sen jälkeen se voidaan ilmaista rakentavasti. Tunneälykyys sen sijaan voidaan kuvata niin, että se tarkoittaa ihmisen kykyä havaita, käyttää, ymmärtää ja käsitellä tunteita. Tunneälyn hyödyistä yrityksille on tehty lukuisia tutkimuksia. On pystytty todistamaan, että tunneälyllä on merkittäviä hyötyjä työn tuottavuuden osalta.

Tunteiden johtamisella on merkittäviä hyötyjä organisaatioiden toiminnan kannalta muutenkin. Tunneäly vaikuttaa yksilön elämänlaatuun, sillä tunneälykkään henkilön vuorovaikutustaidot ovat paremmat kaikissa erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Työelämässä vuorovaikutus on erityisen tärkeä asia. Jokainen pystyy kehittämään ja parantamaan omia tunneälyn taitojaan, mikäli motivaatio uuden opettelemiseen löytyy. Erityisesti esihenkilöiden on syytä kiinnittää omaan tunneälyynsä huomiota, jotta he pystyvät toimimaan omassa työssään mahdollisimman hyvin ja rakentamaan luottamusta ja yhteisöllisyyttä.

Työyhteisön yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että työpaikalla voidaan hyvin ja töiden tekeminen sujuu yhdessä. Yhteisöllisyys ei tarkoita sitä, että jokaisen pitäisi jakaa kaikki henkilökohtaisen elämänsä asiat työkavereiden kanssa, vaan jokainen voi itse valita, että minkälaisella avoimuuden tasolla itse toimii henkilökohtaisten asioidensa osalta. Työasioiden osalta sen sijaan jokaisen

pitää pystyä toimimaan yhteistyössä toisten kanssa, sitoutua jakamaan tietoa avoimesti ja auttaa myös toisia menestymään.

Tämän opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin erään pienen suomalaisen energia-alan organisaation työhyvinvointia keskittyen tunneälyyn, yhteisöllisyyteen sekä muutosjohtamiseen. Tutkimuksen loppupäätelmä oli se, että asiat organisaatiossa ovat jo valmiiksi aika hyvin. Tutkimuksen yhteydessä luotiin kuitenkin organisaatiolle kehityssuunnitelma, jonka avulla yhtiö voi kehittää edelleen omaa aineetonta pääomaansa ja toimia tehokkaasti vuorovaikutuksessa. Energia-alalla muutokset ovat arkipäivää, joten jokaisen organisaatiossa työskentelevän on saatava tarvitsemansa apu ja tuki. Tällöin jokainen pystyy tekemään oman työnsä mahdollisimman hyvin sekä toimimaan yhteistyössä toisten kanssa. Toimivalla yhteistyöllä varmistetaan, että jokainen organisaation henkilö pystyy onnistumaan omassa työssään.

## Lähteet

Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki. Talentum.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä, yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa. Leaded-kustannus.

Burnes, B. 1994. Managing change. A strategic approach to organisational development and renewal. Lontoo. Pitman Publishing.

Chapman, M. (2002). Emotional intelligence: the challenge for HRM. EI-Features, Competency and Emotional Intelligence, 10 (1), 26–28.

Coronado-Maldonado, I & Benítez-Márquez, M-D. 2023. Emotional intelligence, leadership and work teams: A hybrid literature review. Heliyon. Vol 9, issue 10. Lokakuu 2023. e20356. Sciencedirect. Viitattu 11.5.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023075643?ref=pdfdownload&fr=RR-2&rr=87b90573dae9376d>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Dunderfeldt, T. 2012. Konttorikemiaa. Helsinki. Kauppakamari.

Dunderfeldt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki. Kauppakamari.

Dunderfeldt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki. Kauppakamari.

Goleman, D. 1997. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. 3. painos. Keuruu. Otava.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu. Otava.

Hietaniemi, J & Niemi, A. 2022. Itsensä johtajat -Just sopivasti menestystä. E-kirja. Helsinki. Art House. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518849080>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Holian, R. 2005. Management decision making, ethical issues and "emotional" intelligence. Graduate School of Business, RMIT University, Melbourne, Australia. Emerald Insight MD 44,8. Viitattu 9.5.2024. <https://www-emerald->

[com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/00251740610690658/full/pdf?title=management-decision-making-ethical-issues-and-emotional-intelligence](https://com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/00251740610690658/full/pdf?title=management-decision-making-ethical-issues-and-emotional-intelligence)

. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Häkkinen, L. 2009. Esimiesten ja toimihenkilöiden näkemyksiä muutosprosessista: tapaustutkimus Nordea Pankki Oyj Keski-Suomen 'Tulevaisuuden konttori' -muutoshankkeesta. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradututkielma. Viitattu 13.1.2024. <https://juu.finna.fi/Record/jykdok.1116659>

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 3.1.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-335-6>

Jäppinen, A-K. 2012, Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki. Edita.

Kesti, M.; Mälkki, K.; Saikkonen, S. & Ruokoski, E. 2021. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19. Viitattu 7.4.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB\\_2021\\_19.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB_2021_19.pdf)

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston. Harvard Business School.

Lee, C-C.; Yeh, W-C.; Yu, Z.; Lin, X-C. 2023. The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. . Heliyon. Vol 9, issue 8. Elokuu 2023. e18007. Sciencedirect. Viitattu 11.5.2024. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023052155?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=87b904fb2caf376d](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023052155?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=87b904fb2caf376d) . Vaatii käyttäjätunnuksen.

Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: educational implications, 3–31. New York. Basic Books.

MindTools. n.d. McKinsey 7-S Framework. MindTools Content Team. Viitattu 2.2.2024. <https://www.mindtools.com/aicks4s/the-mckinsey-7-s-framework>

Mönkkönen, K & Roos, S. 2015. Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU. UNIpress.

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa: työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 21.4.2024. Saatavilla osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201605042418>

Pennanen, T. 2018. Tunneäly johtajan ominaisuutena ja vaikuttamiskeinona. Työnohjaajakoulutuksen satoa. WinNovan ja SAMKin työnohjaajakoulutuksen artikkelit. Toim. Teija Harju & Kari Rajaniemi. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. Viitattu 10.12.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154031/2018\\_B\\_15\\_SAMK\\_Tyo\\_nohjaajakoulutuksen\\_satoa.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154031/2018_B_15_SAMK_Tyo_nohjaajakoulutuksen_satoa.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Peters, T.J & Waterman R.H. 1982. In Search of Excellence. USA. Harper & Row.

Saarinen, M. 2002. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Juva. WSOY.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 12.12.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/578fc116-64d6-4456-83b6-54b91e522319/content>

Seppälä, E. 2016. Elä onnellisemmin: käytännön opas onnellisuuteen, menestykseen ja hyvinvointiin. Tukholma. HarperCollins Nordic.

Sjöman, A. 2021. Yhteisöllisyyden rakennusmateriaalit : sosiaaliset taidot, tunneäly ja itsetuntemus. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti. 7 (1). Viitattu 12.12.2023. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=18829c5c-5692-4616-9d09-8d7520e3bc10>



Tuominen, C. 2018. Johda tunteita, menesty työelämässä. Helsinki. Tammi.

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

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 6.5.2024.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>