

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Pro Gradu – tutkielma 2020
Mia Hassi

Tunnejohtaminen

*“niin kauan kun on ihmiset mukana niin mun mielestä sä et voi johtaa ilman tunteita
ja jos se silloin tarkoittaa tunnejohtamista, niin fine”*

Työn ohjaaja ja 1. tarkastaja:

Professori Kirsimarja Blomqvist

2. tarkastaja:

Tutkijatohtori Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Mia Hassi
Tutkielman nimi:	Tunnejohtaminen
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2020
Pro Gradu-tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 90 sivua, 4 kuvaa, 5 taulukkoa
Työn tarkastajat:	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijatohtori Terhi Tuominen
Hakusanat:	tunnejohtaminen, tunneäly, vuorovaikutus, etäjohtaminen

Vuoden 2020 alkupuolella maailma kohtasi yhteisen haasteen Covid-19 viruksen levitessä pandemiaksi asti. Rajoitustoimenpiteet pandemian hillitsemiseksi aiheuttivat nopean ja laajamittaisen etätyöhön siirtymisen. Etäjohtamisen haasteista heräsi vilkas julkinen keskustelu ja tässä yhteydessä tunnejohtamisen merkitys korostui. Tässä tutkielmassa pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, mitä tunnejohtamisella tarkoitetaan. Vastausta etsitään tutkimalla, mitä merkitystä tunteilla organisaatiokontekstissa on, selvittämällä tunneälyn merkitystä johtajan kompetenssina sekä vuorovaikutuksen merkitystä tunnejohtamisen välineenä. Omana alueenaan pyritään löytämään syitä tunnejohtamisen erityiselle merkitykselle etäjohtamisessa.

Tutkimus on tehty kvalitatiivisena. Empiirinen aineisto on kerätty kuudelle etä- ja lähijohtamisen kokemuksesta omaavalle johtajalle tehdyillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Etä- ja lähijohtamiskokemuksen lisäksi on valintakriteerinä ollut esiyymmärrys siitä, että haastateltava on erityisistä syistä kohdannut tunnepitoisia tapahtumia organisaatiossaan tai organisaatiossa on ominaisuuksia, jotka asettavat erityisiä emotionaalisia haasteita johtajalle. Viiden haastateltavan organisaatiossa oli tehty nopea etätyöhön siirtyminen pandemian vuoksi, mikä on nostanut etä- ja lähijohtamisen erot selkeästi pintaan. Haastattelut on analysoitu deduktiivisella sisällönanalyysillä, jossa teorian ohjaava vaikutus on havaittavissa.

Tutkimuksessa nousee esiin tunteiden merkitys ihmisen toimintaa ohjaavana tekijänä, mikä vaikuttaa organisaation toimintaan, huomioitiin niitä tai ei. Tunneäly nähdään hyvän johtamisen edellytyksenä ja johtajan kyky tunnistaa ja johtaa omia tunteitaan on lähtökohta muiden tunteiden johtamiselle. Tunteiden säätelykyky mahdollistaa oman käyttäytymisensä valitsemisen riippumatta omasta tunnetilasta. Tämä edistää oman vuorovaikutuksensa sovittamista kulloiseenkin tilanteeseen siten, että toisessa osapuolella on mahdollista tunteita herättämällä ja säätelämällä saavuttaa toivottua toimintaa.

Sisällönanalyysissä nousi esiin johtajien käyttämät tunnejohtamisen keinot, vaikka tunnejohtaminen terminä ei erityisen tuttu ollutkaan. Tunteista puhuminen johtamisen välineenä oli varsin vaivatonta ja avointa. Tästä voitaneen päätellä, että tunteiden ymmärtäminen organisaatiokontekstissa on tämän päivän johtajuuteen jo sisäistynyt.

Tutkielman perusteella tunnejohtamisen määritelmäksi johdettiin teoreettisessa viitekehäyksessä käytetystä käsitteestä laajennettu määritelmä: *Tunnejohtaminen on prosesseja ja käytänteitä, joiden tarkoitus on tunnetiloja herättämällä ja säätelämällä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.*

ABSTRACT

Author: Mia Hassi
Title: Leader Emotion Management
Faculty: LUT School of Business and Management
Master's Programme: Knowledge management and leadership
Year: 2020
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
90 pages, 4 figures, 5 tables
Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist
Senior Researcher Terhi Tuominen
Keywords: leader emotion management, emotional intelligence,
interaction, virtual leadership

In the beginning of 2020 the whole world was challenged by Covid-19 pandemic. Restrictions on assembling were given in purpose of holding down the spread of virus. This caused fast and wide movement to remote work. Lively debate on challenges of virtual leadership rose and emotion management was given an important meaning in this part. The goal of this Master's Thesis is to increase understanding of leader emotion management. The answer is searched by studying the meaning of emotions in organizational context, emotional intelligence as a core competence of a leader and interaction skills as a tool for leader emotion management. As a subquestion reasons for importance of emotion management in virtual leadership are studied.

The research was carried out as qualitative. Empirical data was collected by six half-structured theme interviews with leaders experienced in virtual and traditional management. Addition to this criterion there has been supposition that the interviewee has faced special affective incidents in his/her organisation or the organisation is loaded with qualities which cause special emotional challenges to leader. Five interviewees had recently been part of rapid transfer to virtuality in his/her organisation caused by pandemic. This brought up differences between virtual and traditional leadership. Interviews were analyzed by deductive content analysis, in which the guiding impact of theory can be seen.

Results of this study point out the meaning of emotions as leading moderator for human actions, which has an influence on functions of organisation, whether noticed or not. Emotional intelligence can be seen as a prerequisite for good leadership and the leader's ability to recognize and manage his/her own emotions is a starting point for managing others'. Emotion regulation enables individual to choose his/her own behaviour regardless of one's own state of affect. This promotes person's possibility to adjust his/her own interaction to situation in hand so as to regulate other part's emotions in purpose of achieving required behaviour in other part.

Content analysis brought up that leaders used leader emotion management behaviours, even though leader emotion management as a concept was not widely known. Talking about emotions as a tool for management was easy and open. This gives an assumption that understanding the meaning of emotions in organisational context is embedded in today's leadership.

Based on this study the concept of leader emotion management used in theoretical frame was widened as follows: *Leader emotion management means processes and behaviours involved in evoking and regulating states of affect so as to facilitate the attainment of organisational objectives.*

ALKUSANAT

Elämä on antanut minulle niin paljon, että toisinaan menen sen edessä hiljaiseksi. Tämän koronavuoden olen saanut terveenä tehdä töitä ja sen ohessa olla LUT-yliopistossa laajentamassa näköalojani, oppimassa ja kehittymässä.

On kiitoksen aika.

Professori Kirsimarja Blomqvist, lämmin kiitos sinulle ohjauksestasi. Niissä puhelimitse käydyissä ohjauskeskusteluissa, jolloin sinä kuljit metsäpoluilla ja annoit minulle korvaamattoman tärkeitä neuvojasi, koin myös käytännön tunnejohtamista parhaimmillaan.

Haastatellut, rinnallakulkijat. Kiitos avoimuudestanne, ajastanne ja rohkeudestanne avata ovi kokemusmaailmaanne. Arvostan teitä ihmisinä ja johtajina.

Ari, elämäkumppani. Kiitos kärsivällisyydestäsi ja niistä lukuisista aterioista, jotka meille valmistit minun ollessani eri ulottuvuuksissa näiden opiskelujeni parissa.

Rakkaat poikani, Teemu ja Tony, nuoriksi aikuisiksi varttuneet. Olette kasvattaneet minua niin paljon. Kiitos!

Lahdessa 24.12.2020

Mia Hassi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Työn tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.2. Keskeiset käsitteet	5
1.3. Tutkimuksen rajaukset	6
2. TUNTEET ORGANISAATIOSSA JA JOHTAMISESSA	7
2.1 Tunteet organisaatiossa	7
2.2 Tunteet ja johtaminen	13
2.2.1 Tunneäly johtajan ydinkompetenssina	19
2.2.2 Vuorovaikutustaidot tunnejohtamisen työkaluna	25
2.3 Tunnejohtaminen etätyössä	28
2.4 Tunnejohtaminen tämän päivän ja tulevaisuuden virtuaalimaailmassa	33
2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	35
3. EMPIIRINEN TUTKIMUS	36
3.1. Tutkimusmenelmä ja aineisto	36
3.1.1 Aineiston hankinta	37
3.1.2 Aineiston analysointi	42
3.2. Tutkimuksen luotettavuus	46
4. TULOKSET	47
4.1. Tunteet organisaatiossa	47
4.2. Tunnejohtaminen	50
4.2.1. Johtajan persoona tunnejohtamisen kivijalkana	50
4.2.2. Tunnejohtamisen tiedot, taidot, käytännöt ja tunneäly	52
4.2.3. Vuorovaikutustaidot	61
4.3. Tunnejohtaminen etätyössä	63
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1. Tutkimuksen rajoitteet	78
5.2. Jatkotutkimusehdotukset	79
5.2. Lopuksi	81
6. LÄHDELUETTELO	82

KUVIOT

KUVIO 1.	Viisitasoinen tunnemalli organisaatioissa.....	8
KUVIO 2.	Teoreettinen malli työntekijöiden tunnejohtamisesta.....	18
KUVIO 3.	Teoreettisen viitekehysten yhteenveto.....	35
KUVIO 4.	Analyysin vaiheet.....	43

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Golemanin tunneälymallin keskeiset komponentit.....	22
TAULUKKO 2.	Bar-On:in EQ-i itseraportointimittariston osa-alueet	23

1. JOHDANTO

Miten maailma onkaan muuttunut tämän Pro Gradu -prosessin aikana. Vielä vuoden 2020 alkupuolella graduaihioni keskiössä oli etätöiden edut versus avokonttorin haitat tietointensiivisessä työssä. Työurani aikana olin toisinaan turhautunut vanhoillisiin asenteisiin etätöitä kohtaan. Vaikka teknologia olisi etätöiden mahdollistanutkin, ei kontrollista olisi aina uskallettu luopua ja antaa ihmisille lupa vapauteen ja vastuuseen. Paljon etätöitä tehneenä tiesin jo kokemuksesta sen edut, toki haitatkin. Nykyaikainen tietointensiivinen työ ei useinkaan edellytä fyysistä paikallaolemista. Parhaimmillaan etätö mahdollistaa työrauhan ja laadukkaan vuorovaikutuksen tasapainon, joka edistää työssä menestymistä, viihtymistä ja sitoutumista. Mahdollisuus joustavaan ajankäyttöön sallii työn ja vapaa-ajan linkittämisen työntekijälle sopivimmalla tavalla.

Etätöiden vasta-argumentiksi esitettiin usein vuorovaikutuksen vähenemistä. Vuorovaikutuksella onkin tietointensiivisessä yhteiskunnassa ja organisaatioissa sekä uuden tiedon luomisprosessissa merkittävä rooli. (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Organisaatioissa vuorovaikutus alettiin ymmärtää mahdollisimman runsaana fyysisenä yhdessäolemisena. Saksassa 1950-luvulla keksittiin avokonttori ajatuksena, että saattamalla ihmiset fyysisesti samaan tilaan vahvistetaan viestintää ja innovatiivisuutta. Sittemmin avokonttoriratkaisut laajentuivat ympäri maailmaa ja ovat pitkään olleet suosittuja toimistorakentamisen ratkaisuja huolimatta tutkimusten osoittamista lukuisista negatiivisista vaikutuksista. (Anon 2014; Urpelainen 2019) Viimeaikaisista tutkimuksista on saatu näyttöä myös siitä, että vuorovaikutus ei avokonttoreissa lisääny vaan vähenee (Bernstein & Turban 2018). Jatkuvan hälyn rasittamat työntekijät etsivät työrauhaa vastamelukuulokkeilla ja välttävät keskustelutilanteita saadakseen keskittyä. Aivotutkijat ovat huolissaan pitkäkestoisen hälyn ja keskeytysten aiheuttamasta keskittymiskyvyn heikkenemisestä. (Huotilainen & Moisala 2018). Jos etätöissä vuorovaikutuksen uskottiin vähenevän, niin avokonttorissa sen lisäksi menetettiin työrauha, keskittymiskyky ja monessa tapauksessa varmasti työssä viihtyminenkin.

Maaliskuussa 2020 Covid-19 -pandemia aiheutti laajoja rajoituksia kokoontumisille. Suomeen annetun etätösuosituksen vuoksi etätöihin siirryttiin laajalti hyvin nopeassa aikataulussa. Aiheesta nousi vilkas julkinen keskustelu, jossa puntaroitiin myös, miten pysyväksi etätöiden lisääntyminen pandemian jälkeen jää. Tutkielmani aihe etätöiden puolestapuheena alkoi tuntua vanhanaikaiselta, sillä kevään mittaan muutosvastarinta alkoi yhä enemmän murtua. Nopean asiantuntijaverkoston Fast Expert Teams network vs. corona fasilitoinut Blomqvist (2020) kirjoitti kauppalehti Optiossa 6/2020

etätyön seuraavasta tasosta ja opasti etätyön johtajia johtamaan tunnetta. Tämän artikkelin luettuani sain tutkielmalleni uuden näkökulman, joka innosti paljon enemmän kuin parissa kuukaudessa vanhanaikaiseksi jäänyt etätyön puolestapuhe. Etäjohtaminen on tämän päivän haaste ja tulevaisuuden haluttua osaamista. Mitä tunnejohtaminen on ja miten se toteutuu johtamisessa?

Alustavan graduaiheeni tavoitteena oli myös nostaa esiin keskeytymättömän työrauhan arvo. Halusin kyseenalaistaa organisaatioissa vallinneen käsityksen siitä, että ihmisten sijoittaminen samaan tilaan on synonyymi hyvälle vuorovaikutukselle. Halusin nostaa ajattelemisen taas arvoonsa. Niin haluan edelleenkin, mutta etätyöoloikan myötä olemme pakon edessä saaneet tämän työnteon mallin vihdoin laajalti hyväksytyksi, joten näkökulmani on muuttunut. Nyt yhteiskunnassa etsitään oikeita tapoja etätyön toteuttamiselle ja johtamiselle sekä pohditaan sitä miten ja missä määrin yhteistä aikaa tulisi järjestää, joko fyysistä tai virtuaalista. Molempia tarvitaan, keskeytymätöntä työrauhaa ja toisaalta ajatusten vaihtamista. Uuden tiedon luomisspiraali kulkee sekä ihmisten välissä että ihmisten sisällä, ottaen huomioon myös ihmisen hiljaisen tiedon ja emotiot (Nonaka et al. 2000, 6). Järvenpää ja Välikangas (2020) käyttävät termejä sisäinen aika ja sosiaalinen aika erottaakseen ajattelemiseen tarvittavan ajan vuorovaikutukseen käytettävästä ajasta. Sisäinen aika kuvataan ajalliseksi resurssiksi, jolloin ihminen synnyttää ainutlaatuisia ja käyttökelpoisia ajatuksia. Ilman sisäistä aikaa yksilöllinen luovuus jää pinnalliseksi eikä kykene ruokkimaan yhteisöllistä luovuutta. Sosiaalisen ajan Järvenpää ja Välikangas (2020) näkevät tarpeellisena tiedon jakamisen ja yhdistämisen kannalta, sekä sosiaalisen sitoutumisen näkökulmasta. Kirjoittajat nostavat kuitenkin esiin, että sosiaalisen ajan tulos riippuu sosiaalisen ajan laadusta ja luonteesta eikä määrästä. (Järvenpää & Välikangas 2020, 1, 6, 7, 9) Sosiaalisen ajan mahdollisimman runsaan määrän sijasta tulee siis johtamisessa ymmärtää, mistä muodostuu laadukas sosiaalinen aika ja miten se käytännössä toteutetaan. Etätyössä tämä käy vielä haasteellisemmaksi, jos sosiaalinen aika toteutetaan virtuaalisesti.

Tukea Blomqvistin (2020) näkemykselle tunnejohtamisen merkityksestä etäjohtamisessa antaa muun muassa Kets de Vries (2005, 62) mainitessaan virtuaaliorganisaatioiden asettavan huomattavasti korkeammat vaatimukset johtajien tunneälykkyydelle. Etätyöhön siirryttäessä luottamuksen rooli nousee erittäin tärkeäksi. (Ford, Piccolo & Ford 2017; Pyöriä, Saari & Ojala 2016) Luottamus voidaan määritellä monin eri tavoin. Tässä yhteydessä määritelmänä käytetään yksilön odotuksia toisen osapuolen kompetenssista ja hyvästä tahdosta. (Blomqvist 1997). Luottamuksen rakentumisen peruspilariksi on osoittautunut psykologinen turvallisuus osapuolten välillä. Psykologinen turvallisuus tiimissä määritellään jaetuksi tuntemukseksi siitä, että tiimissä uskalletaan asettaa oma

persoonansa alttiiksi ilman pelkoa nolatuksi, torjutuksi tai rangaistuksi tulemisesta. (Edmonson 1999). Etäjohtamisessa tulee siten pohtia, millainen on menestyvän organisaation tunneilmasto ja miten siihen vaikutetaan.

Tunteet pyrittiin pitkään pitämään erossa organisaatioista johtamista häiritsevinä, ennakoimattomina voimina. Se, että tunteiden olemassaolo ja vaikutus kielletään, ei kuitenkaan poista sitä, että organisaation todellisuus on luonnostaan tunnepitoinen. (Rafaeli & Worline 2001, 98-99). Viimeisten vuosikymmenten aikana tunteiden merkitys organisaatioissa on tunnustettu ja tutkimus sen ympärillä on kasvanut voimakkaasti. (van Kleef 2014, 1146). Kuten Barsade ja Gibson (2007, 36) asian ilmaisevat, tunteet läpäisevät organisaation. Tutkimusten mukaan yksilöt vaikuttavat toistensa tunteisiin jo pelkästään yhdessä ollessaan ilman tietoisia tunneilmaisuja tunteiden tarttumisen kautta (Barsade 2002). Tunneilmaisuilamme vaikuttamme monien eri tekijöiden vaikutuksesta siihen, mikä tunne herää tunneilmaisun kohteessa ja tilanteen ulkopuolisissa tarkkailijoissa. (esim. Hareli & Rafaeli 2008; van Kleef 2014; Heerdink, van Kleef, Homan & Fischer 2014). Tunnereaktioon vaikuttaa henkilön oma persoonallisuus ja vaikuttimet, sisäinen teatteri, kuten Kets de Vries (1994, 12) sitä kutsuu. Hänen mukaansa johtajan on hyvä tunnistaa itsessään vaikuttavat, tiedostamattomat ja irrationaaliset prosessit, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen. (Kets de Vries 1994, 27) Tunteiden säätelyn taito vaihtelee eri henkilöillä, mikä osaltaan vaikuttaa tunnereaktioiden voimakkuuteen ja niitä seuraavaan käyttäytymiseen. (Grant 2013)

Tunteet eivät ole ihmisen fyysisestä olemuksesta irrallaan oleva ilmiö, vaan osa psykofyysistä kokonaisuutta. Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta tätä on tutkittu esimerkiksi oksitosiinin erityksen ja organisaatiokäyttäytymisen sekä vuorovaikutuksen laadun ja tiettyjen fysiologisten toimintojen välisinä yhteyksinä. (Zak 2018; De Dreu, Greer, van Kleef, Shalvi & Handgraaf 2011; Heaphy & Dutton 2008) Organisaation tunneilmastoon haitallisesti vaikuttava vuorovaikutus aiheuttaa kustannuksia muun muassa fokuksen ja luovuuden vähenemisen, lojaalisuuden ja sitoutumisen laskun myötä sekä pidempään kestäessään negatiivisista fysiologisista reaktioista mahdollisesti aiheutuvien sairauspoissaolojen kautta. (Porath & Pearson 2009; Heaphy & Dutton 2008) Me vaikuttamme siis toistemme tunteisiin vuorovaikutuksessa, mikä asettaa vuorovaikutuksen laadulle erityisen suuren merkityksen. Tästä johtuen vuorovaikutustaidot on etäjohtajan työkalu tunnejohtamisessa. Tunneäly on taito, jota johtaja tarvitsee tulkitakseen ja ymmärtääkseen tunteita, niin muiden kuin omiaankin.

Dutton ja Heaphy (2003) kuvaavat hyvää vuorovaikutusta korkea-tasoisten suhteiden (High-Quality Connections) määritelmän kautta. Heidän mukaansa yksilöiden suhteiden laadulla on keskeinen merkitys yksilöiden ja organisaation käyttäytymisen ymmärtämisessä. Åhman (2019, 14) esittää keskeiseksi johtamistaidoksi keskusteluälykkyyden, joka hänen mukaansa on “kykyä luoda yhteyksiä, ajatella joustavasti, tilannetajuisesti ja empatiaa hyödyntäen vaativissakin vuorovaikutustilanteissa, psykologista ymmärrystä siitä, miten asiat kannattaa ottaa esille, ja uskallusta kohdata paineisetkin keskustelutilanteet ja niihin liittyvät erilaiset tunteet.” Sivunen (2007, 123-124) toteaa perinteisen ja etätiimin johtajilta vaadittavan hyvin samankaltaisia ominaisuuksia, mutta etätiimin johtamisessa yhteisen fyysisen työympäristön puuttuminen korostaa entisestään johtajan vuorovaikutuksen laatua.

1.1. Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Vuoden 2020 poikkeukselliset tapahtumat pakottivat yhteiskuntamme etätöihin ja pakon edessä muutos oli hyväksyttävä. Etäjohtamisesta tuli hetkessä tärkeää osaamisaluetta ja viitteitä on nähtävissä, että tästä tulee pysyvämpi ilmiö. Kenties joskus tulee aika, että puhuessamme johtamisesta tarkoitamme etäjohtamista ja lähijohtaminen on erityistapaus, joka mainitaan erikseen.

Etäjohtamisesta käydyin keskustelun yhteydessä on korostettu tunnejohtamisen merkitystä. Tämän työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä tunnejohtaminen tarkoittaa ja miksi se nähdään tärkeäksi etäjohtamisen kontekstissa. Vastauksen löytämiseksi tarkastellaan ensin miten tunteet vaikuttavat organisaatioissa, yleisesti rationaalisiksi oletetuissa instituutioissa. Tunteet on vahvasti inhimillinen ominaisuus, mutta niiden ymmärtämisen kyky oletetaan olevan ihmisillä erilainen. Jotta tunteita voisi johtaa, tulee niitä kyetä tulkitsemaan ja ymmärtämään. Tässä työssä tutkitaan tunneälyn merkitystä johtajan henkilökohtaisena, menestyksellistä johtamista selittävänä ominaisuutena. Johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa, niin verbaalisessa kuin ei-verbaalisessakin. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä on laadukas vuorovaikutus ja mikä on sen merkitys organisaatiossa ja johtamisessa.

Edellä esitetyn pohjalta tutkimuskysymyksiksi nousee:

Päätutkimuskysymys:

- Mitä tunnejohtaminen tarkoittaa?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitä merkitystä tunteilla on organisaatiossa?
- Mikä on tunneälyn ja vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa?
- Miksi tunnejohtaminen on erityisen tärkeää etäjohtamisessa?

1.2. Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitän tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Kiteytän lyhyesti tässä tutkimuksessa valitut lähestymistavat. Käsitteiden sisältöä on avattu laajemmin teoriaosuudessa.

Tunne (affect): Pääkäsite sisältäen koko laajan tunnekirjon, joita ihmiset kokevat. Käsitteen alle kuuluvat mielentilat, emootiot sekä yksilön henkilökohtaiset taipumukset positiivisten tai negatiivisten tunteiden kokemiseen. (Barsade & Gibson 2007, 38)

Emootio (emotion): Tietyn tapahtuman aikaansaama akuutti ja erityinen tunnetila, joka intensiivisyydellään häiritsee sen hetkisiä ajatusprosesseja. (Brief & Weiss 2002, 282, Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort & Nicolaides 2014, 564)

Mielentila (mood): Yleinen tunnetila, joka ei ole sidoksissa hetkelliseen ärsykkeeseen eikä häiritse sen hetkisiä ajatusprosesseja. Se on emootiota hajanaisempi ja pidempikestoinen tunteentaso. (Brief & Weiss 2002, 282, Kaplan et al. 2014, 564)

Tunteiden tarttuminen (emotion contagion): Prosessi, jossa yksilö tai ryhmä vaikuttaa toisen henkilön tai ryhmän tunteisiin tai käyttäytymiseen tietoisella tai tiedostamattomalla tunnetilojen tai käyttäytymismallin siirtämisellä. (Barsade 2002, 646)

Tunteiden säätely (emotion regulation): Pyrkimys vaikuttaa omaan tunnetilaansa sekä siihen, miten osoittaa kokemansa tunteen. Tähän sisältyy myös kyky ilmaista tuntevansa eri tunnetta kuin mitä kyseisellä hetkellä tuntee. (Barsade & Gibson 2007, 41)

Luottamus: Oletus toisen osapuolen kyvykkyydestä (tekniset valmiudet, kyvyt ja osaaminen) ja hyväntahtoisuudesta (moraalinen vastuu ja positiiviset aikomukset toisia kohtaan). (Blomqvist 1997, 282)

Tunneäly: Kyky tunnistaa tunteiden merkityksiä ja suhteita sekä tehdä johtopäätöksiä ja ratkaista ongelmia niihin pohjautuen. Tunneälyyn sisältyy kyky havaita tunteita/emootioita, käyttää tunteita/emootioita edistämään ajattelua, kyky ymmärtää tunteita/emootioita ja johtaa niitä. (Mayer 2004, 2)

Tunneilmasto: Objektiivinen ryhmäilmiö joka voi olla kosketeltavasti tunnettavissa – kuten henkilön tunnistaessa esimerkiksi iloisen/masentuneen, avoimen/pelokkaan ilmapiirin saapuessaan juhliin tai kaupunkiin. (De Rivera 1992, 197)

Tunnejohtaminen: Prosessit ja käytänteet, joiden tarkoitus on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijää säätelemään tunnepitoisia kokemuksiaan. (Kaplan et al. 2014, 566)

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä tunnejohtaminen tarkoittaa. Tunnejohtamisella on ehdotettu olevan erityisen suuri merkitys etäjohtamisessa ja omana alueenaan tarkastellaan tähän vaikuttavia seikkoja. Muilta osin tutkimusta ei rajata erikseen perinteiseen johtamiseen tai etäjohtamiseen vaan tutkimus käsittelee organisaatioita yleensä ellei erikseen mainita etätyön, virtuaalisen tai hajautetun organisaation näkökulmaa. Muilta osin kuin tunnejohtamisen näkökulmasta etätyötä ei tutkita. Siten etätyön mahdollistavien teknologioiden valinta, vaihtoehdot ja implementoinnit, etätyön juridiset pelisäännöt sekä tietoturvaan liittyvät asiat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Kansainvälisesti toimiviin etäorganisaatioihin liittyvät erityispiirteet, kuten kulttuurierot ja aikaerot, rajataan niin ikään tutkimuksen ulkopuolelle.

Tässä tutkimuksessa etätyöllä tarkoitetaan pääsääntöisesti sopimukseen perustuvaa työtä, joka tehdään muualla kuin työnantajan toimitiloissa. Oletuksena on, että kaikki työ- tai toimeksiantosopimukseen perustuva työ, joka tehdään pääsääntöisesti muualla kuin yhteisissä tiloissa työnantajan ja muun organisaation kanssa, asettaa johtamiselle samankaltaisia vaatimuksia erityisesti tunnejohtamisen näkökulmasta. Näin ollen esimerkiksi mobiili työ kuljetusalalla on empiirisessä aineistossa mukana ja sitä tarkastellaan etäjohtamisen vs perinteisen johtamisen asetelmassa. Online-yhteisöt ja nopeasti verkostoituvat asiantuntijatiimit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle niiden johtamiseen liittyvän olennaisen eroavaisuuden vuoksi, mutta gradussa käsitellyt asiat voivat joiltakin osin olla sovellettavissa myös näihin.

2. TUNTEET ORGANISAATIOSSA JA JOHTAMISESSA

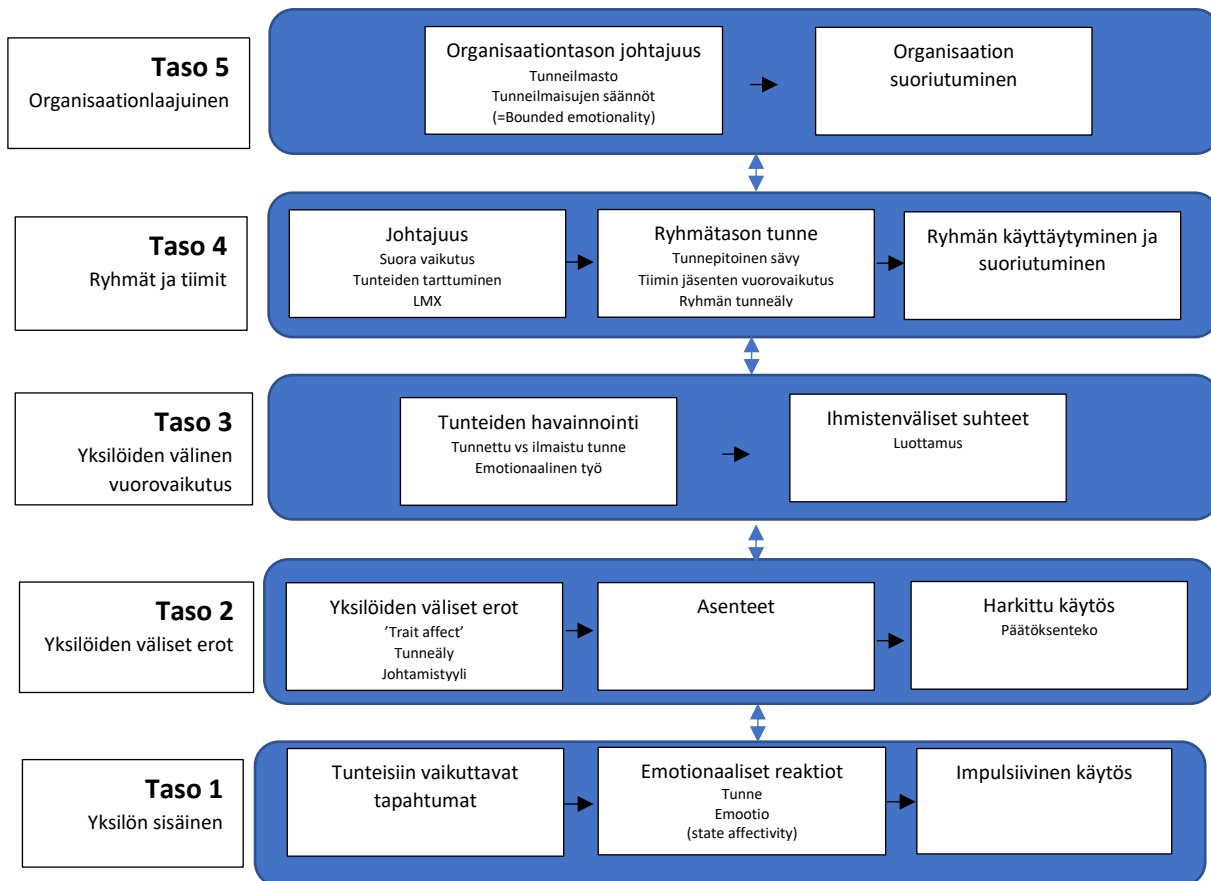
Jotta tunteita voisi johtaa, tulee niiden olemassaolo kyetä havaitsemaan ja tulkitsemaan oikein sekä ymmärtää niiden kertoma informaatio ihmisestä. Johtajuudessa tärkeää on myös ymmärtää omien tunneilmaisujensa vaikutus organisaatioon. Työn teoreettisen taustan ensimmäinen alue perehtyy tutkimukseen tunteiden vaikutuksesta organisaatioissa. Toisessa osa-alueessa tarkastellaan tunteita johtamisessa. Tunteiden ja johtamisen yhteyden lisäksi syvennyttään tarkastelemaan tunneälykkyyttä johtajan henkilökohtaisena kyvykkyutenä sekä vuorovaikutusta tunnejohtamisen olennaisena välineenä. Kolmas osa-alue tarkastelee etäjohtamista tunnejohtamisen näkökulmasta.

2.1 Tunteet organisaatioissa

Tunteet on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Siten ne vaikuttavat myös organisaatioissa läpäisten sen kaikki toiminnot. Tunteita ei voi erottaa organisaatioista, sillä organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja ihmisillä on tunteet. Viha, ylpeys, turhautuminen, yhteenkuuluvuuden tunne, ulkopuolisuuden tunne, nolostuminen, innostuminen; sillä mitä tunteita työ herättää on kauaskantoiset seuraukset sekä yksilön hyvinvoinnille että organisaation suorituskyvyille. (Barsade & Gibson 2007, 36; Rafaeli & Worline 2001, 101; Kaplan et al. 2014, 563) Kets de Vriesin mukaan (1993) ihmisen taustoista pohjautuvat vaikuttimet vaikuttavat yksilön itsensäkään sitä tietämättä. Hän kuvaa näitä vaikuttimia sisäisenä teatterina, joka löytyy jokaisesta, niin johtajasta kuin johdettavistakin.

Tunteiden organisaatiokontekstin tieteellisen tutkimuksen alkujuuret löytyvät 1930-luvun Yhdysvalloista. Tutkimus oli käsitteellisesti ja metodologisesti kapea-alaista aina 1980-1990 luvulle saakka, jolloin tutkijat kiinnostuivat aiheesta laajemmalti. (Brief & Weiss 2002, 281-282) Weissin ja Cropanzanon vuonna 1996 julkaisema 'Affektiivisten tapahtumien teoria' (Affective Events Theory) (AET) oli todellinen sysäys tunteiden tutkimukselle organisaatioissa. Teorian mukaan työpaikan tunnepitoiset tapahtumat vaikuttavat työntekijöiden tunnetiloihin, mikä puolestaan johtaa asenteellisiin ja käytökseen liittyviin seurauksiin. Affektiivisten tapahtumien teorian työelämän tunnepitoisiin kokemuksiin keskittyminen toi vastapainon teorioille, joissa työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa keskityttiin yksinomaan harkintaan ja järkeilyyn liittyviin prosesseihin. (Weiss & Cropanzano 1996, Ashkanasy & Humprey 2011, 214)

Kehittyvän tieteenalan kenttä hajautui tutkijoiden paneutuessa monimuotoisen ilmiön lukuisiin yksittäisiin aiheisiin. Tätä hajanaisuutta integroidakseen Ashkanasy kehitti vuonna 2003 viisitason mallin tunteista organisaatioissa (kuva 1). Malli osoittaa tunneilmaston rakentuvan yksilötason ominaisuuksista ja emotionaalista reaktioista lähtien ja toisaalta vastavuoroisesti kaikkien organisaatiotasojen vaikuttaessa toisiinsa. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 215)



Kuvio 1. Viisitason tunnemalli organisaatioissa (Ashkanasy & Humphrey 2011, 215)

Taso yksi fokusoituu hetkellisiin yksittäisiin tunnetasolla vaikuttaviin tapahtumiin ja niiden välittömiin seurauksiin. Affektiivisten tapahtumien teoria käsittelee tätä tasoa, jossa tarkastellaan tietyn tunteen ja tunnevaihteluiden vaikutusta yksilön käyttäytymiseen työssä. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 215-216) Tunteet nähdään yleisinä, ilman erityistä ärsykettä olemassaolevina tunteentasoina. Emootiot ovat voimakkaampia ja hetkeensidottuja. Ne liittyvät jonkin tietyn tapahtuman tai ilmiön aiheuttamaan ärsykeeseen ja noustessaan häiritsevät sen hetkisiä ajatteluprosesseja (Brief & Weiss 2002, 281-282). 'State affect' kuvaa henkilön kulloinkin kokemaa tunnetilaa. (Collins, Lawrence, Troth & Jordan 2013, 43)

Tasolla kaksi tarkastellaan yksilöiden välisten eroavaisuuksien vaikutusta positiivisten ja negatiivisten tunnekokemusten taajuuteen, intensiivisyyteen ja keston. Mallissa keskitytään kahteen keskeiseen yksilön henkilökohtaiseen tunnereaktioihin vaikuttavaan ominaisuuteen, tunnekokemusten valenssiin vaikuttaviin luonteenpiirteisiin ('trait affect') ja tunneälykkyyteen. 'Trait affect' kuvaa yksilön henkilökohtaista taipumusta kokea positiivisia tai negatiivisia tunteita. Positiivisen/negatiivisen 'trait affectin' on osoitettu ennustavan organisaation suorituskyykyä. (Ashkanasy & Humprey 2011; Collins et al. 2013, 43) Tunneälyä käsitellään tässä gradussa omassa luvussaan. Tässä kappaleessa todetaan, että tutkimuksissa on osoitettu tunneälyllä olevan suurempi vaikutus yksilön työssä suoriutumiseen kuin kognitiivisilla kyvyillä tai Big Five-persoonallisuustyypeillä (neuroottisuus, ekstroversio, sovinollisuus, tunnollisuus ja avoimuus). (Ashkanasy & Humprey 2011, 217)

Tason kolme näkökulma on ihmisten välisessä emotionaalisessa vuorovaikutuksessa. Monet tunneilmait on universaalisti tunnistettavissa, mutta paljon on myös kulttuurisidonnaisia ilmaisuja. Ihmisten kyky tunnistaa tunteita ja ei-verbaalisia viestejä vaihtelee. Tasolla kolme esitetty emotionaalinen työ tarkoittaa organisaation vaatimusta työntekijöiden tietynlaisille tunneilmaisuille, kuten asiakaspalvelijoille asetettu oletus hymyillä. Eri tunteen ilmaisemista, kuin mitä todellisuudessa tuntee, kutsutaan termillä "surface acting". Kun työntekijä todella yrittää tuntea vaadittuja tunteita, kutsutaan tätä termillä "deep acting". Erityisesti "surface acting":llä on tutkimuksissa löydetty negatiivisia seurauksia työntekijän hyvinvointiin. (Ashkanasy & Humprey 2011, 218)

Taso neljä käsittelee tunteita ryhmien ja tiimien tasolla. Tärkeimmäksi johtajuuden tehtäväksi on esitetty ryhmien jäsenten tunteiden johtamista. Tutkimuksista on saatu näyttöä siitä että johtaja voi lisätä tiimin suorituskyykyä kohottamalla jäsenten mielialaa ja vaikuttamalla ryhmän tunnepitoiseen sävyyn. Johtaja voi vaikuttaa johdettavan tunnetilaan suorassa vuorovaikutuksessa (leader-member exchange, LMX), mutta myös tunteiden tarttuminen vaikuttaa voimakkaasti johtajan ja johdettavien välillä. (Ashkanasy & Humprey 2011, 219)

Tasolla viisi tarkastellaan koko organisaation tunneilmasto. Tälle tasolle kumuloituu kaikkien alempien tasojen toimet. Terve tunneilmasto tulisi olla tasolta yksi saakka päämääränä. Johdon tulee ymmärtää, että työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen juontuvat pitkälti tunnetason tapahtumista. Tunteiden oikea havainnointi, ymmärtäminen ja tilanteeseen sopivien tunteiden osoittaminen ovat korkealaatuisen vuorovaikutuksen perusta ja tästä rakentuu organisaation tunneilmasto.

Tunneilmasto eroaa organisaatiokulttuurista siinä, että se on vähemmän vakaa eikä se ole kulttuurin tavoin sidoksissa jäsenten uskomuksiin, arvoihin ja syvään juurtuneisiin oletuksiin. Organisaatiokulttuuriin yleensä sisältyy kirjoittamattomia sääntöjä siitä, millaiset tunneilmaisut ovat sallittuja ja soveliaita ja siten syvään juurtuneilla uskomuksilla on yhteys tunneilmastoon. (Ashkanasy & Humprey 2011, 219-220)

Yksilön kokemien positiivisten tunteiden ja emootioiden on tutkimuksissa löydetty parantavan useita työn suorituskykyyn liittyvien mittareiden tuloksia. Näitä ovat muun muassa positiivisemmat arviot johdosta, paremmat neuvottelutaidot ja lisääntynyt organisaation edun mukainen toiminta. (Barsade & Gibson 2007, 43) Positiivisten tunteiden on osoitettu johtavan tehokkaampaan päätöksentekoon, ja positiivisessa tunnetilassa johtajan on todettu ottavan enemmän riskejä ja olevan luottavaisempi päätöksissään. (Barsade & Gibson 2007, 45-47, Ashkanasy & Humphrey 2011, 216) Niinikään luovuutta positiiviset tunnekokemukset lisäävät, jopa siten että luovuuden taso on koholla kahden päivän ajan tunnekokemuksen jälkeen. Positiiviset tunteet on tutkimuksissa yhdistetty vähäisempiin poissaoloihin ja työpaikan vaihtoaikaisiin. On kuitenkin havaittu, että työhönsä tyytymättömistä henkilöistä positiivisemmin tunteva todennäköisemmin vaihtaa työpaikkaa. (Barsade & Gibson 2007, 45-47)

Positiiviset tunteet nostavat prososiaalista käytöstä lisäten auttamishalua ja altruismia. (Barsade & Gibson 2007, 47) Tätä yhteyttä tukee neurobiologisissa tutkimuksissa saadut tulokset, joiden mukaan oksitosiinin erityis lisää yhteystyöhalukkuutta ja empatiaa. Empaattinen käytös puolestaan saa aikaan oksitosiinin erityistä, joten nämä ruokkivat toisiaan organisaatiossa luoden positiivisen kehän. (Zak 2018, 45-48) Oksitosiinin lisäämä voimakas yhteenkuuluvuuden tunne saattaa toisaalta lisätä ryhmien sisäistä etnosentrismia, taipumusta uskoa oman ryhmän olevan keskeisesti tärkeä. Tämä voi aiheuttaa ryhmien välille negatiivisia tunteita ja konflikteja. (De Dreu et al. 2010) Tätä tukee myös Tee, Paulsen ja Ashkanasy (2013, 24) viitatessaan Haslamin ja Platowin (2001) tutkimustulokseen, jossa vahvan ryhmäidentiteetin omaava tiimi tuki johtajaansa vahvimmin silloin, kun tämä vastusti ulkoryhmää. Tällä on kääntöpuolensa; mikäli johtajan toimet koetaan ulkoryhmää suosivaksi, etnosentrinen tiimi kääntyy helposti johtajaansa vastaan. Collins et al. (2013) esittävät ryhmän erittäin suuren yhteenkuuluvuuden ja positiivisen tunnesävyyn mahdollisesti vähentävän luovuutta. Tämä on heidän mukaansa vaarana erityisesti vahvan luottamuksen ilmapiirissä, sillä jäsenet eivät välttämättä esitä eriäviä mielipiteitä eivätkä tutki perusteellisesti kaikkia vaihtoehtoja halutessaan varjella ryhmässä vallitsevaa luottamusta. (Collins et al. 2013, 53) Tämä väittäminen on ristiriitainen

Edmonsonin (1999, 354) teorian kanssa. Hän jakaa kyllä näkemyksen siitä, että korkea koheesio ryhmässä voi vähentää halukkuutta osoittaa eriäviä mielipiteitä, mutta luottamuksen roolin hän näkee yhdistyvän psykologisen turvallisuuden ilmapiiriin, jossa yksilö kokee voivansa olla oma itsensä ja tuoda näkemyksensä esiin ilman pelkoa hylätyksi tai nolatuksi tulemisesta. Collins et al. (2013) näkemys saa tukea Bidaultilta ja Castellolta (2010). He ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että luottamuksen innovointia edistävä merkitys on kuin käännteinen u-käyrä. Luottamuksen lisääntyessä innovatiivisuus kasvaa tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen se alkaa heikentyä. Liian vahvan luottamuksen ilmapiirissä tiimin tarkoitus tietyn tehtävän suorittamiseksi saattaa hämärtyä ihmissuhteiden vaalimisen noustessa keskiöön. Ihmissuhdekonfliktit on Bidaultin ja Castellon (2010) mukaan haitallisia tiimin menestykselle, mutta tehtäväsidonnaisia jännitteitä ja näkemyseroja tarvitaan edistämään kriittistä ajattelua ja tiimin päämäärien ja toimien syvällistä analysointia.

Pidättäytyminen negatiivisten asioiden tai eriävien mielipiteiden esiin ottamiselta voi pidempään kestäessään kääntyä ryhmän edun vastaiseksi. Mikäli ryhmässä on negatiivisia tunteita, mutta niitä ei voida käsitellä, saattaa se aiheuttaa ryhmän vuorovaikutukseen toimimattomuutta. Sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden osoittamisella ja terveillä ihmissuhteilla on havaittu yhteys, kunhan pääpaino on positiivisissa tunneilmaisissa. Tunteiden kestokyvyn (ECC=emotional carrying capacity) merkitys tiimin resilienssin lähteenä kannustaa negatiivisten tunteiden rakentavaan ilmaistamiseen niiden tukahduttamisen sijaan. Resilienssi, kyky nousta vastoinkäymisistä jopa vahvempana kuin ennen, on sekä yksilö- että organisaatiossa adaptiivisen toiminnan ja oppimisen polttoainetta. (Stephen, Heaphy, Carmeli, Spreitzer & Dutton 2013)

Organisaatioissa yksilöiden tunnetilat vaikuttavat toisiin muodostaen yhteisen jaetun tunneilmaston. Ryhmän jaetun tunneilmaston voidaan ajatella erottavan ryhmän joukosta yksilöitä. (Barsade 2002, 644) Yksilöiden taipumusta kokea samankaltaisia tunteita ryhmässä kutsutaan myös ryhmän tunnepitoiseksi sävyksi. (Collins et al. 2013, 43) Taipumus tunteiden tarttumiseen tiimissä vaihtelee yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksesta sekä sen myötä, miten voimakas taipumus henkilöllä on yhteisöllisyyden kokemukseen tiimiä kohtaan. (Barsade & Gibson 2007, 42) Tunteiden tarttumisen on pitkään uskottu tapahtuvan alitajuisesti yksilöiden jäljitellessä toistensa ilmeitä, liikkeitä ja ääntelyä. Puheen rytmi, äänensävy, sävelkorkeus, äänekkyyttä; kaikki viestittävät kertojan tunnetilasta. (Barsade 2002, 644, 649) Tunteiden tarttuminen tapahtuu myös täysin ei-verbaalisessa kanssakäymisessä. Golemanin et al. (2001, 47) mukaan kolmen toisilleen tuntemattoman ihmisen istuessa kasvokkain vaiti minuutin tai pari, kolmikön tunneilmaisuiltaan

ilmeikkäimmän yksilön tunnetila on siirtynyt muihin. Niinikään kuva, jossa ihminen ilmaisee tunnetta, siirtää tunteen kuvan katsojaan. (Hareli & Rafaeli 2008, 41) Chesnin, Rafaeli ja Bos (2011) tutkivat tunteiden tarttumista virtuaalitiimissä ja osoittivat tunteiden tarttuvan myös pelkästään tekstiperusteisessa kommunikoinnissa ei-verbaalisten vihjeiden puuttuessa. Tämä antaa aiheutta olettaa, että tunteiden tartumisessa on kysymys laajemmasta ilmiöstä kuin muiden ilmeiden, liikkeiden ja ääntelyn matkimisesta. Neurologisisten tutkimusten perusteella niin sanotut peilisolut mahdollistavat ihmiselle kyvyn simuloida itseensä toisen ihmisen tunnetilan. (Goleman 2006, 76) Tietämys siitä, mistä peilisolut lukevat tietoa ja miten muuntuvia ne ovat ihmisen toimintaympäristön muuttuessa antaisi meille arvokasta tietoa tunteiden tartumisesta tämän päivän ja tulevaisuuden virtuaaliorganisaatioissa.

Yhteistyössä Fishcerin kanssa Van Kleef selvitti tunteiden kollektiivisuutta tutkimalla ryhmän vaikutusta yksilön tunteisiin ja yksilön vaikutusta ryhmän tunteisiin. Identifioitumisella ryhmään on merkittävä rooli siinä, miten voimakas vaikutus on. (Van Kleef & Fischer, 2016) Dutton, Dukerich ja Harquail (1994, 239) määrittelevät organisaatioon identifioitumisen tasoksi, jolla yksilö määrittelee itsensä samoilla ominaisuuksilla kuin hän määrittelee organisaation johon kuuluu. Identifioitumisen taso nähdään korkeaksi, jos yksilön minäkuvassa on paljon samoja ominaisuuksia, joilla hän kuvailisi organisaatiota sosiaalisena ryhmänä. (Dutton et al. 1994, 239) Voimakas ykseyden tunne johtaa organisaation onnistumisten ja epäonnistumisten kokemisen henkilökohtaisena onnistumisena tai epäonnistumisena. (Sivunen 2007, 35)

Hareli ja Rafaeli (2008) kuvaavat tunteita tiedonlähteenä, viesteinä, joita ihmiset joko tarkoituksellisesti tai tiedostamattaan lähettävät toisilleen kertomaan jotakin itsestään. Henkilön osoittamien tunneilmaisujen perusteella tehdään tulkintoja henkilön statuksesta tai vallasta, kyvykkyydestä ja luotettavuudesta. Esimerkiksi viha yhdistetään korkeaan valtatason ja kyvykkyyteen, pelko ja suru matalaan. (Hareli & Rafaeli 2008, 42, 44-46) Barsade (2002, 667) kuvaa ihmisiä 'kävelevinä tunneinduktoreina', jotka jatkuvasti vaikuttavat toistensa mielialaan ja siten päätöksiin ja käyttäytymiseen. Van Kleefin (2014) 'tunteet sosiaalisena informaationa' (Emotions as Social Information - EASI) – teoria keskittyy tunneilmaisujen sosiaalisiin ja organisaationaalisiin seurauksiin. Hän kutsuu tunneilmaisujen vaikutusta organisaatioissa symmetriseksi tai epäsymmetriseksi riippuen siitä, aiheuttaako tunneilmaisuus muissa yksilöissä saman- vai erisävyisen tunteen (positiivinen-negatiivinen). Mikäli henkilö reagoi välittömästi tunnetasolla, on seuraus tyypillisemmin symmetrinen. Mikäli tunneilmaisuus saa aikaan päättelyprosessin, on seuraus

tyypillisemmin epäsymmetrinen. Päätely ja tunnereaktio johtavat näin ollen yleensä päinvastaiseen käytökseen. (Van Kleef 2014, 1145-1149) Hareli ja Rafaeli (2008) käyttävät käsitettä tunnesykli kuvaamaan tunteiden sosiaalista vaikutusta organisaatiossa. Myös he esittävät tunnereaktion saattavan johtaa päätelyihin ja harkittuun käyttäytymiseen, jolloin yksilö suoran tunnereaktion sijaan tekee tunteen pohjalta tulkintoja ja vastaa tilanteeseen sopivaksi katsomallaan tunneilmaisulla. Tähän vaikuttaa yksilön henkilökohtaiset tekijät sekä toisaalta suhde tunneilmaisun osoittajaan; toisen henkilön suru voi herättää jopa iloa, jos surun osoittaja koetaan viholliseksi. (Hareli & Rafaeli 2008, 41, 42) Voitaneen olettaa tunteiden säätelykyvyn vaikuttavan tässä siten, että matalan kyvyn omaavalla yksilöllä tunnetila tarttuu toisin kuin korkean säätelykyvyn omaavalla yksilöllä, joka käsittelee tunteita herättäneen tapahtuman itsessään ja sitä seuraava tunnereaktio pohjautuu harkintaan ja hänen omaan kokemusmaailmaansa.

2.2 Tunteet ja johtaminen

Organisaatiotutkimuksessa tunteet pyrittiin pitkään erottamaan organisaatioista kokonaan. Johtaminen nähtiin pitkälti kontrolloimisena ja tunteet ennalta-arvaamattomina, häiritsevinä voimina, joiden olemassaoloa ei yksinkertaisesti nähty tai johtamisen tarkoituksena oli pitää tunteet kontrollissa. Tunnetason etäisyyttä johtajan ja johdettavien välillä painotettiin, jotta johtaja välttyisi tunteiden vaikutukselta. Nykytutkimuksessa nähdään, että johtajien tulee kyetä liikuttamaan ihmisiä ja tunteiden dynamiikka on tässä tehokas keino. Tunnetason välttelemisen sijaan johtajalta edellytetään kykyä johtaa tunteita. Karisma nähdään johtajan ja johdettavien välisen tunnepitoisen vuorovaikutuksen tuotoksena. Saadakseen muutoksen aikaiseksi ei riitä pelkkä kognition kanssa työskentely, on pystyttävä vaikuttamaan tunnetasolla. (Rafaeli & Worline 2001, 95-105; Mayer 2004, 8, Kets de Vries 2005, 69-70)

Johtamisessa tunteilla on merkittävä rooli, niin johtajan itsensä tuntemilla ja ilmaisemilla tunteilla, kuin johdettavien tunteilla johtajaa kohtaan. Johtamisen lähtökohta on kyky johtaa itseään, tunnistaa itsessään vaikuttavat tiedostamattamat voimat ja toisaalta ymmärtää että organisaatiossakin on aina jotakin, mikä on pintaa syvemmällä. Kets de Vriesin (1994, 10) mukaan ylimmän johtajan persoonallisuus vaikuttaa strategiaan, kulttuuriin ja jopa organisaation rakenteisiin huomattavan paljon. Ihminen toimii jossakin määrin tiedostamattomien prosessien pohjalta, jolloin yksilön menneisyys vaikuttaa osaltaan nykyiseen ja tulevaan käyttäytymiseen sekä tietyssä määrin myös päätöksentekoon. Johtajan viisautta osoittaa ymmärrys tiedostamattoman olemassaolosta itsessään, rationaalisuuden rajallisuuden hyväksyminen ja pyrkimys tulla enemmän tietoiseksi omista

persoonallisuudenpiirteistään. (Kets de Vries 1994, 11, 27) Sinclairin, Ashkanasy ja Chattopadhyayn (2010) mukaan johtaja voi jopa lisätä kykyään intuitiiviseen päätöksentekoon kehittämällä tunteiden säätelykykyään ja emotionaalista tietoisuutta itsestään. Heidän tutkimuksensa osoitti, että korkean intensiteetin tunnetila valenssista riippumatta johtaa helpommin intuitiiviseen päätöksentekoon; suoraan tietämiseen, joka perustuu holistiseen kognitioon ja tunteisiin pohjautuvaan tiedonprosessointiin. (Goleman et al. 2001, 44; Ashkanasy & Humphrey 2011, 218-219)

Lukuisat tutkimukset osoittavat että organisaatioissa enemmän valtaa omaavien henkilöiden käyttäytymistä jäljitellään enemmän ja heidän tunteensa vaikuttavat voimakkaammin muihin. (Barsade & Gibson 2007, 50; Koning & Van Kleef 2015, 489; Hareli & Rafaeli 2008, 50; Collins et al. 2013, 47; Goleman, Boyazis & McKee 2002, 56, Kets de Vries 2005, 72) Johtajan tunnetilat ja käyttäytyminen leviää nopeasti ja väijäämättä organisaatiossa vaikuttaen muiden tunnetiloihin ja käyttäytymiseen. Näin tapahtuu vaikka johtaja istuisi suljettujen ovien takana. Hänen asenteensa vaikuttavat henkilöihin joiden kanssa hän on suoraan tekemisissä ja tunnesykli kulkeutuu dominoefektin lailla organisaation läpi. (Goleman et al. 2001, 44, 47; Hareli & Rafaeli 2008, 50) Tutkimuksista on niinkään saatu näyttöä siitä, että johtajan tunteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja siten organisaation menestykselle. Johtajan tunnetilat ja käyttäytyminen luo tietyn kulttuurin ja ilmapiirin. Tämän ketjun vaikutus näkyy yrityksen suoriutumisessa, voittona tai tappiona. (Koning & Van Kleef 2015, 489, Goleman et al. 2001, 44)

Tunnejohtajalle on tärkeätä kyetä säätlemään omia tunteitaan, ymmärtämään toisten tunnetiloja ja pystyä toimimaan empaattisesti. Oma vaikutuksensa organisaation tunneilmastoon ja sen myötä ihmisten käyttäytymiseen tulisi kyetä havaitsemaan ja sopeuttaa omaa käyttäytymistään sen mukaan. Goleman et al. (2001) kutsuvat tätä resonoimiseksi organisaation kanssa. Resonoiva johtaja osoittaa tunnetilaa tai käyttäytymistä, joka sopii juuri käsillä olevaan hetkeen. Kaplan et al. (2014, 568, 574) kutsuvat johtajan “emotionaaliseksi performanssiksi” tunnejohtamisen käytäntöä, jossa johtaja tietoisella tunneilmaisulla pyrkii herättämään alaisessa tunteen, jonka olettaa johtavan toivottuun käyttäytymiseen tai toimintaan. Johtaja siis tietoisesti ilmaisee eri tunnetta kuin mitä sisäisesti kokee. Huomattava kuitenkin on, että epäaidot tunneilmaisut tulkitaan helposti epärehellisiksi ja epäeettisiksi manipulointiyrityksiksi. Vuorovaikutustaidot ja emotionaaliseen ilmaisuun liittyvät kyvyt on siten erityisen tärkeitä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Barsade & Gibson 2007, 50, Goleman et al. 2001, 44, 47, 49; Hareli & Rafaeli 2008, 50, Van Kleef 2014, 1150, Ashkanasy & Humphrey 2011, 219) Tunteiden vaikutuksen ymmärtäminen näkyy johtamisessa paitsi

käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen keinoina, myös hyvin käytännönläheisissä toimissa. Työtehtävien laatu herättää tekijässään niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Menestyksekkäs tehtävän loppuunsaattaminen ja tavoitteen saavuttaminen ovat yhteydessä positiivisiin tunteisiin, kun taas stressi, emotionaalinen työ, liian vähäiset haasteet ja epäselvyys lisäävät negatiivisia tunteita. Ikäviltä työtehtäviltä ei voida täysin välttyä, mutta johtajan kompetenssia tunnejohtamisessa osoittaa tunteisiin vaikuttavien osatekijöiden huomioiminen tehtävien suunnittelussa. (Kaplan et al. 2014, 568)

Johtajan osoittama henkilökohtainen tuki ja solidaarisuus sekä toiveikkuus ovat osoittautuneet positiivisen tunneilmaston luomisessa olennaisiksi. Positiiviseen sävyyn annettu palaute epäonnistumisesta lisäsi tiimiläisten näkemystä johtajan tehokkuudesta ja yllytti tiimiä parempaan suoritukseen kuin tiimissä jossa palaute annettiin negatiivisena. (Goleman et al. 2001, 47; Barsade & Gibson 2007, 50; Van Kleef 2014, 1155; Kaplan et al. 2014, 568) Usein toistuvilla emotionaalisilla "piristysruiskeilla" johtaja voi tarjota arjen keskelle positiivisia emotionaalisia tiloja, joilla on paitsi eettisiä ja humaaneja tarkoitusperiä, myös positiivinen vaikutus organisaation suoriutumiseen. Tämä voi olla työntekijän kehumista ja menestyksen tunnustamista, kuitenkin sopivassa määrin, jotta emotionaalinen teho ei katoa. Se voi olla myös huumoria ja tarinankerrontaa tai se voi olla työntekijöiden huomion kiinnittämistä niihin seikkoihin, jotka omassa työssä ja työpaikassa on hyvin. (Kaplan et al. 2014, 569)

Johtajan osoittamilla negatiivisilla tunteilla on tutkimusten mukaan laaja-alaisia seurauksia. Tutkimusnäyttöä on siitä, että johtajan osoittamat negatiiviset tunteet kuten suru tai viha, vähentävät johdettavien kokemusta johtajan tehokkuudesta. Toisaalta tutkimuksissa vihaisuus on myös lisännyt kokemusta johtajan vallasta. (Barsade & Gibson 2007, 51) Johtajan vihanilmaisuuilla voi niinkään olla haitallinen vaikutus työntekijän sitoutumiselle hyvään työntekijäkäyttäytymiseen ja toisaalta omalla käyttäytymisellään johtaja voi merkittävästi edistää hyvää työntekijäkäyttämistä (Organizational Citizenship Behavior, OCB). Hyvällä työntekijäkäyttäytymisellä tarkoitetaan normaali työn asettamat vaatimukset ja palkitsemisjärjestelmät ylittäviä, organisaatiota hyödyttäviä tekoja, esimerkkinä kollegojen auttaminen. (Koning & Van Kleef 2015, 491, 494, Kaplan et al. 2014, 567) Haitallisin vaikutus tutkimusten mukaan on johtajan epäkunnioittavalla ja alentavalla käyttäytymisellä alaista kohtaan. Johtajan toiminnan eettisyydellä ja koetulla reiluidella/epäreiluidella on löydetty merkittävä yhteys alaisten tunnetiloihin ja arvioihin johtajan pätevyydestä. Reilummin ja eettisesti kestävin perustein toimiva johtaja arvioidaan rehellisemmäksi,

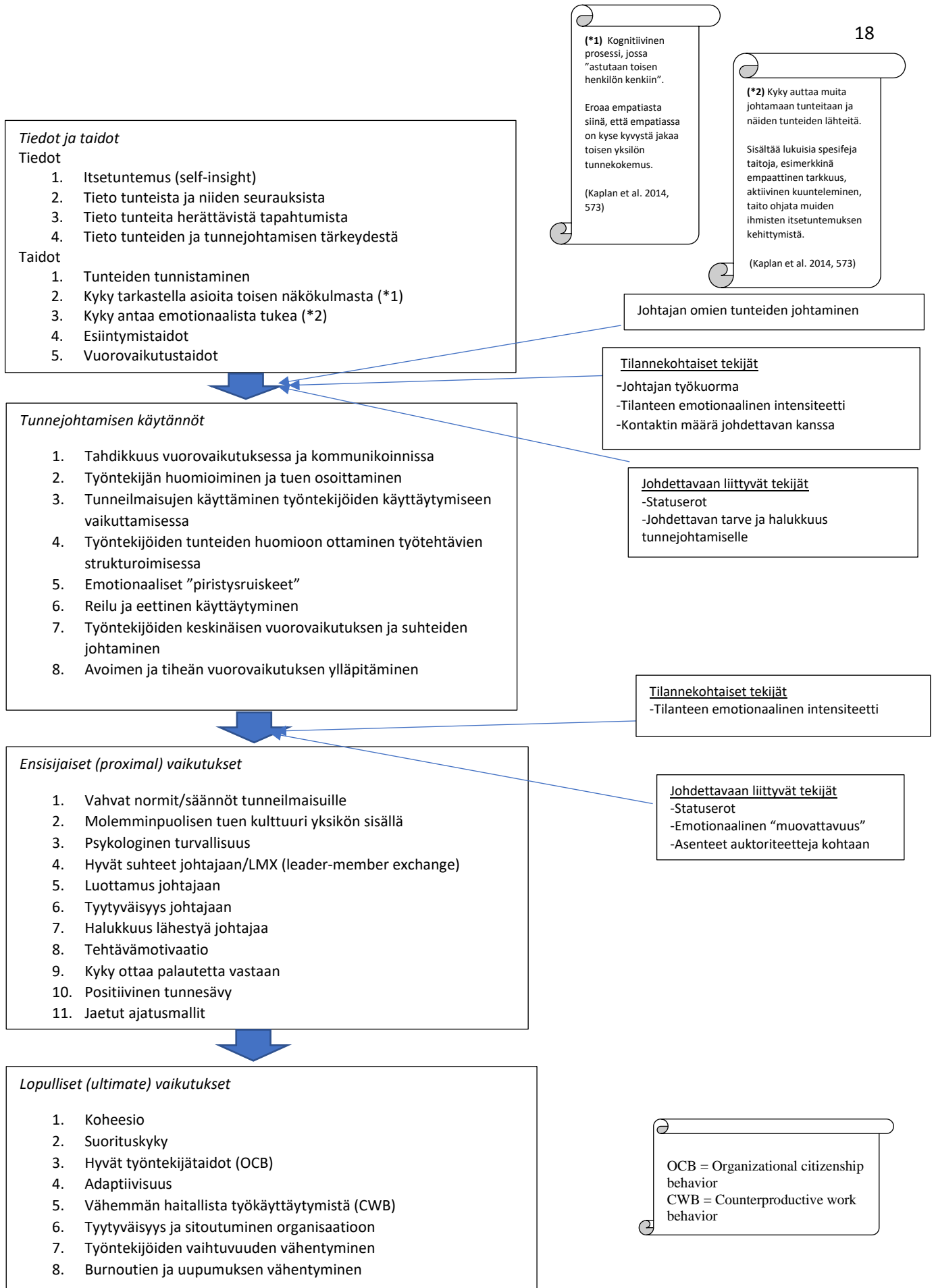
luotettavammaksi ja miellyttävämmäksi. Tällä on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen ja toisaalta työntekijöiden toiminnan eettisyyteen. (Kaplan et al. 2014, 567, 569)

Tutkimusten mukaan analyttisten ongelmien ratkaisemista johtajan suuttumuksen ilmaisu saattaa edistääkin. (Miron-Spektor, Efrat-Treister, Rafaeli & Schwarz-Cohen 2001, 1068). Näin esittävät myös Koning ja Van Kleef (2015, 491) viitatessaan tutkimukseen, jossa jäsenten korkeaa harkinnanvaraista tiedonkäsittelyä edellyttävä tiimi suoriutui paremmin johtajan ilmaistessa vihaisuutta. Johtajan ilmaisema onnellisuus taas paransi suoriutumista tiimissä, jossa tiedonkäsittelyn tarve oli vähäinen. Tutkimusnäyttöä löytyy myös siitä, että tiiminjohtajan negatiivinen tunnetila lisää tiimiläisten ponnisteluja. Tähän perusteluksi esitetään tiiminjäsenten oletettavan johtajan negatiivisuuden johtuvan hänen tyytymättömyydestään tiimin suorituksiin. (Koning & Van Kleef 2015, 491; Van Kleef 2015, 1155-1156)

Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2001, 44) mukaan jännittynyt työntekijä saattaa olla lyhytaikaisesti hyvin tehokas, mutta tämä ei heidän mukaansa ole milloinkaan kestävä. Myös Koning ja Van Kleef (2015, 491) suhtautuvat pidättyväisesti tuloksiin, joissa johtajan vihanilmaisujen on osoitettu parantavan suorituskykyä. Heidän mukaansa suorituskyky heikkenee, jos johtajan suuttumus herättää alaisessa negatiivisia tunteita. Näin tapahtuu erityisesti jos vihanilmaisuu on koettu aiheettomaksi. Tunnesyklin aloittajana on yleisimmin ylemmän valtakunnan henkilö, joten johtajan vihanilmaisuihin liittyy lisäksi riski negatiivisen tunnetilan tartumisesta muuhun organisaatioon. Esimerkillään johtaja myös rakentaa käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kulttuuria, sillä alaiset tulkitsevat johtajien omalla käytöksellään asettavan standardit sille miten tunteita on työpaikalla soveliaista osoittaa. (Kilduff, Chiaburu & Menges 2010, 138; Hareli & Rafaeli 2008)

Vaatimuksia ja rangaistuksia korostava johtamistyyli aiheuttaa tutkimusten mukaan työntekijöissä pelon ja jännityksen tunteita herättäen puolustautumisreaktion. Suuntautuminen turvallisuutensa takaamiseen ja mahdollisten menetysten estämiseen kaventaa henkilön luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. (Miron-Spektor et al. 2011, 1066) Hermostuneena aivoissa siirtyy energiaa tunnekeskukseen, mikä vähentää kykyä keskittyä, muistaa ja käyttää tietojamme ongelmanratkaisuun. (Goleman 2006, 77) Kilduff et al. (2010, 138) esittävät johtajan vihanilmaisujen olevan toimivia ainoastaan silloin, kun ne ovat intensiteetiltään matalalla tasolla ja tilanteeseen liittyvät yksityiskohdat ovat sellaisia että vihanilmaisuu katsotaan sopivaksi.

Tunnejohtamisen vaikutuksista käyttäytymiseen ja johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksestä menestykselliseen tunnejohtamiseen on runsaasti tutkimusta, mutta se on varsin sekavaa. Kaplan et al. (2014, 564) määrittelevät tunnejohtamisen *“prosesseiksi ja käytänteiksi, joiden tarkoitus on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijää säätelemään tunnepitoisia kokemuksiaan”*. Teoreettisessa mallissaan (kuva 2) he pyrkivät luomaan selkeyttä yhdistämällä tärkeimmät ilmiöön vaikuttavat tekijät sekä niiden vaikutukset toisiinsa. (Kaplan et al. 2014, 8) Mallin ytimen muodostaa kahdeksan tunnejohtamisen käytäntöä, johtajan toimintatapaa. Mallissa kuvatut johtajan tiedot ja taidot ennakoivat kyvykkyyttä tunnejohtamisen käytänteiden menestykselliseen toteuttamiseen. Onnistuneen tunnejohtamisen ensisijaiset vaikutukset luovat pohjan kestäville ja organisaation suorituskykyä edistäville perimmäisille vaikutuksille. Ennakoivien tekijöiden vaikutus tunnejohtamiseen ja toisaalta tunnejohtamisen eri käytänteiden vaikutus tuloksiin on tilannesidonnaista. Mallissa on esitetty näitä yhteyksiä moderoivista lukuisista tekijöistä tärkeimmät. Johtajan kyky johtaa omia tunteitaan on tunnejohtamisen lähtökohta. Tilanteen emotionaalinen intensiteetti ja sen vaatima kontaktoinnin määrä sekä johdettavan asenteet, emotionaaliset taidot ja toisaalta emotionaalinen *“johdettavuus”* ovat esimerkkejä niistä seikkoja, jotka tekevät jokaisesta tilanteesta erilaisen. (Kaplan et al. 2014)



Kuvio 2. Teoreettinen malli työntekijöiden tunnejohtamisesta (mukaillen Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort & Nicolaides 2014, 565, 566)

Kaplan et al. (2014) mallissa esitetyt johtajalta edellytetyt tiedot ja taidot lähestyvät monelta osin tunneälyn käsitettä. Mallin kehittäjät esittävät keskittyneensä muovautuviin ja opittaviin tietoihin ja taitoihin erona tunneälyn käsitteeseen yleisesti liitetyistä suhteellisen pysyvistä luonteenpiirteistä ja vakaista henkisistä kyvyistä. (Kaplan et al. 2014, 9)

2.2.1 Tunneäly johtajan ydinkompetenssina

”I have found, however, that the most effective leaders are alike in one crucial way; they all have a high degree of what has come to be known as emotional intelligence” (Goleman 2004, 1)

Älykkyyden ei-kognitiivinen ulottuvuus on tunnistettu tutkimuksissa jo vuosikymmenten ajan. Edward Thorndiken julkaisu sosiaalisesta älykkyydestä vuonna 1920 herätti keskustelua ja varhaista tutkimusta, jossa keskityttiin pääasiassa kuvaamaan ja arvioimaan sosiaalisesti kompetenttia käyttäytymistä. (Bar-On 2006, 13) Cherniss (2000) viittaa 1930-1940 luvun tutkijoihin pioneereina, joiden työ sosiaalisen älykkyyden alueella jäi pitkälti unohduksiin, kunnes 1980-luvulta löytyy jälleen mainintoja sosiaalisesta eli ihmistenvälisestä älykkyydestä. Käyttöön vakiintuneen tunneälytermin keksivät Peter Salovey ja John D. Mayer vuonna 1990. Tämän käsitteen teki laajalti tunnetuksi Daniel Goleman 1995 julkaistulla, suuren suosion saavuttaneella kirjallaan *Emotional Intelligence*. (Cherniss 2000, 2-4).

Vaikkakin tunneäly-termi sittemmin levisi varsin laajalti käyttöön, on sen sisältö ollut pitkälti vakiintumaton. Alkuperäinen vuoden 1990 Mayerin ja Saloveyn malli kuvaa tunneälyä sosiaalisen älykkyyden muotona, joka sisältää kyvyn tunnistaa omia ja toisten tunteita ja emootioita, analysoida niitä ja käyttää emotionaalista tietoa ohjaamaan ajattelua ja toimintaa. (Cherniss 2000, 4) Vuoden 2004 artikkelissaan Mayer esittää kollegoidensa kanssa laatimansa tarkennetun määritelmän, jonka mukaan tunneäly on kykyä tunnistaa tunteiden tarkoituksia ja suhteita sekä päätellä ja ratkaista ongelmia perustuen tunteisiin. Se sisältää kyvyn havaita tunteita oikein, hyödyntää niitä avustamaan ja priorisoimaan ajattelua, ymmärtää tunteita ja tunnepohjaista tietoa ja reflektiivisesti säädellä tunteita emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi. (Mayer 2004, 1)

Mayer otti kantaa käsitteen popularisoitumiseen vuonna 2004 julkaistussa artikkelissaan. Hän korosti käsitteen alkuperäisen tieteellisen määritelmän keskittyvän nimenomaan tunteisiin ja älykkyyteen. Hän tunnusti Golemanin tuoneen käsitteen tunnetuksi, mutta kritisoi populaarikirjallisuuden ja lukuisten muiden lähteiden käsitteelle antamaa sisältöä, joka käsittää laajalti muitakin ominaisuuksia kuin tunteet ja älykkyys. Näitä malleja, jotka yhdistelevät tunneälyn ominaisuuksiin (tunne ja äly)

muita tekijöitä ja persoonallisuuden piirteitä (esimerkkeinä palveluorientaatio, aloitekyky, motivaatio) käytetään yleisesti termiä moniulotteiset mallit (mixed models) (Mayer 2004, 1, 6) Tunneälykäsitteen sisälle muodostunut kahtiajako tunneälystä ominaisuutena (trait EI) ja kyvykkyytenä (ability EI) noudattaa samankaltaista jakoa kuin moniulotteiset mallit ja alkuperäinen tunneäly-termi. Tunneäly ominaisuutena (trait EI) käsittää ei-kognitiivisia piirteitä ja behavioraalisia valmiuksia, joita mitataan itseraportointikyselyin. Tunneäly kyvykkyytenä (ability EI) sen sijaan noudattaa alkuperäisen Mayerin ja Salovey:n käsitettä keskittyen kognitiivisiin kykyihin, joita voidaan mitata suorituksiin perustuen. (Schlegel, Mehu, van Peer & Scherer 2018, 6, 7) Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin ja Salovey (2004, 1018-1019) puolustavat Mayer ja Saloveyn teoriaa juuri tästä syystä, suoritusperusteisesta mitattavuudesta johtuen. Tunneälystä kyvykkyytenä onkin tullut hallitsemampi käsite johtuen sen selkeämmästä yhteydestä emootioihin ja älykkyyteen. (Schlegel et al. 2018, 6, 7) Niinikään Ashkanasy ja Humphrey (2011) esittävät tutkimuksissa yleisesti käytettävän kolmea linjaa, joista kaksi perustuu Mayerin ja Saloveyn malliin. Toisessa näistä mittarina on MSCEIT-testi ja toisessa itse- tai vertaisraportointiin perustuva mittaus. Kolmas tutkimuslinja käyttää muita määritelmiä ja mittaus tehdään itse- tai vertaisraportointina. Tämän linjauksen käyttämisestä Ashkanasy ja Humphrey (2011, 217) kehottavat pidättäytymään johtuen sen päällekkäisyydestä persoonallisuusmittausten kanssa.

Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligent Test (MSCEIT) on saanut myös kritiikkiä osakseen. Testin kysymykset on suurelta osin toteutettu Likert-asteikolla ja vastaukset pisteytetään korkeimmalle sen mukaan, minkä suurin osa normiotoksesta on valinnut. Tätä pisteytysmenetelmää on kritisoitu tieteellisen perustan puuttumisen vuoksi ja tästä johtuen myös MSCEIT:n luotettavuutta on kyseenalaistettu. (Schlegel et al. 2018, 7)

Testi mittaa neljää tunneälykkyyden ydinkompetenssia. (Mayer 2004, 3) Nämä tunneälyn keskeiset kyvykkyydet ovat seuraavat:

1) *kyky havaita oikein omiaan ja toisten tunteita*

Tämä on lähtökohta laajemmalle tunteiden ymmärtämiselle. Mikäli johtaja ei kykene tunnistamaan omia tunteitaan, ei hän oletettavasti kykene tunnistamaan niitä muissakaan. Tunneilmaisut on ihmiskunnan historiassa kehittyneet lajille olennaiseksi sosiaalisen kommunikoinnin muodoksi. Kyky tunnistaa oikein toisen tunnetila hänen verbaalisten ja ei-verbaalisten ilmaisujensa perusteella on pohja tunnejohtamiselle. (Mayer 2004, 4, Kaplan et al. 2014, 573, 575)

2) *kyky käyttää tunteita helpottamaan/ohjaamaan ajattelua*

Tunteet priorisoivat ajattelua siten, että huomio kiinnittyy asioihin jotka herättävät tunteita. Näin omien tunteiden ymmärtäminen edistää kykyä keskittää huomionsa olennaisiin asioihin. (Mayer 2004, 4)

3) *kyky ymmärtää tunteiden merkitystä*

Tunteet toimivat tiedonvälittäjinä. Tunteiden merkityksen ymmärtämisessä on kyse tämän tiedon tulkitsemista oikein. Tunnistamalla toisen henkilön tunne ja tulkitsemalla sen merkitys oikein auttaa ennakoimaan hänen mahdollista käyttäytymistään. Esimerkiksi viha voi kertoa siitä että henkilö on kokenut tulleensa kohdelluksi väärin. Se voi kertoa halusta hyökätä tai pidemmällä tähtäyksellä halusta hakea kosta. Tunteiden merkityksen ymmärtäminen auttaa sopeuttamaan omaa toimintaansa vaikuttaakseen toisen käyttäytymiseen. (Mayer 2004, 4, Kaplan et al. 2014, 575)

4) *kyky johtaa tunteita*

Tunneperusteista tietoa on kaikkialla. Se viestittää koko ajan tärkeää tietoa yksilöltä toiselle; haluan olla kanssasi, haluan olla yksin, olet loukannut minua, kaipaan lohdutusta. Van Kleefin (2014, 1149) mukaan tunteiden lähettäjästään kertoman tiedon hyödyntäminen riippuu siitä, missä määrin havainnoija on motivoitunut ja kyvykäs tietoa hyödyntämään. Ymmärrys tunteiden välittämästä tiedosta on perusta tunteiden johtamiselle. Tämän ymmärryksen pohjalta säätelemällä omiaan ja toisten tunteita voidaan pyrkiä edistämään toivottujen päämäärien saavuttamista. (Mayer 2004, 4, 8)

Yksilön toiminta ei perustu ainoastaan hänen tunnetilaansa vaan myös tunteiden säätelykykyyn, mikä on läheisesti suhteessa kykyyn johtaa omiaan ja toisten tunteita (Grant 2013, 1704-1705) Tunneälyllä on löydetty yhteys siihen, missä määrin ihminen kykenee käsittelemään tunneperusteiset tapahtumat mielessään ja päästämään niistä irti jatkaakseen työtehtäviään. Tämä koskee myös positiivisia tunteita; korkeamman tunneälyn omaava yksilö pystyy paremmin havainnoimaan esimerkiksi ilon syyn ja kokee tyytyväisyyttä, mutta kykenee siirtämään keskittymisen keskeisiin työtehtäviin tunteissa paistatteleminen sijaan. (Gooty, Gavin, Ashkanasy & Thomas 2014)

Goleman kuvaa kognitiivisen älykkyyden ja tekniset taidot lähinnä lähtötason vaatimuksiksi johtotehtäviin. Tunneälykkyyden on hänen mukaansa välttämätön edellytys *hyville* johtajuudelle. Tutkimuksissaan hän on päätenyt tulokseen, jonka mukaan senioritasolla lähes 90% menestyneiden

yritysjohtajien eroista keskitason johtajiin verrattuna selittyy tunneälyyn liittyvillä tekijöillä kognitiivisen älykkyyden sijaan. (Goleman 2004, 1, 2)

Golemanin mallissa tunneäly työelämässä käsittää seuraavat viisi komponenttia:

	Määritelmä	Tunnusmerkit
Itsetietoisuus (Self-Awareness)	Kyky tunnistaa ja ymmärtää omia tunteitaan, emootioitaan ja viettejään sekä niiden vaikutusta toisiin	Itseluottamus Realistinen itsearviointi Itseen vähättelevä (self-deprecating) huumorintaju
Itsesäätely (Self-Regulation)	Kyky kontrolloida tai suunnata uudelleen häiritseviä impulsseja ja tunteita Taipumus lykätä tuomitsemista – ajatella ennen toimintaa	Luotettavuus ja integriteetti Epäselvyyden sietokyky Avoimuus muutokselle
Motivaatio	Intohimo tehdä työtä muista syistä kuin raha ja status Taipumus tavoitella päämääriä energisesti ja sitkeästi	Vahva halu saavuttaa tuloksia Optimismi, jopa vastoinkäymisissä Sitoutuminen organisaatioon
Empatia	Kyky ymmärtää toisten emotionaalista naamiota Taito kohdella ihmisiä heidän tunnereaktioitaan mukaillen	Asiantuntemus lahjakkuuksien rakentamisessa ja säilyttämisessä Kulttuurienvälinen sensitiivisyys Asiakaspalvelutaito
Sosiaaliset taidot	Kyky johtaa suhteita ja rakentaa verkostoja Kyky löytää yhteinen perusta ja rakentaa hyvät välit	Tehokkuus muutoksenjohtamisessa Vakuuttavuus Asiantuntemus tiimien rakentamisessa ja johtamisessa

Taulukko 1 (Goleman 2004, 3)

Bar-On on pohtinut tunneälykkyyden ja sosiaalisen älykkyyden käsitteitä ja toteaa että ei ole tarkoituksenmukaista erotella näitä käsitteitä toisistaan. Hän nimeääkin 1990-luvun loppupuolella kehittämänsä mallin ”emotionaalis-sosiaaliseksi älykkyydeksi” (ESI=emotional-social intelligence). Malli pohjautuu Darwinin havaintoihin tunneilmaisujen tärkeydestä henkiinjäämisen ja sopeutumisen kannalta. Bar-On malli määrittelee emotionaalis-sosiaalisen älykkyyden toisiinsa liittyvien tunteiden ja sosiaalisten kykyjen, taitojen ja fasilitaattoreiden poikkileikkauksena. Malli selittää kuinka tehokkaasti ymmärrämme ja ilmaisemme itseämme, ymmärrämme toisia ja tulemme heidän kanssaan toimeen ja selviydymme päivittäisistä vaatimuksista. (Bar-On 2006, 14)

Mallin pohjalta on kehitetty EQ-i (Emotional Quotient Inventory) itseraportointimittaristo arvioimaan yksilön emotionaalis-sosiaalista älykkyyttä. Malli mittaa seuraavia osa-alueita:

EQ-i asteikot		Arvioitavat kyvyt ja taidot / asteikko	
<i>Yksilön sisäiset (intrapersonal)</i>		<i>Itsetietoisuus ja itsensäilmaisus</i>	
	Itsetunto (Self-regard)		Kyky havaita, ymmärtää ja hyväksyä itsensä totuudenmukaisesti
	Emotionaalinen itsetietoisuus (Emotional self-awareness)		Kyky tunnistaa ja ymmärtää omat tunteensa
	Assertiivisuus		Kyky ilmaista itsensä ja omat tunteensa tehokkaasti ja rakentavasti
	Itsenäisyys		Itsevarmuus ja emotionaalinen vapaus
	Itsensä toteuttaminen (Self-actualization)		Pyrkimys saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja ottaa käyttöön oma potentiaalinsa
<i>Yksilöiden väliset (interpersonal)</i>		<i>Sosiaalinen tietoisuus ja yksilöiden väliset suhteet</i>	
	Empatia		Kyky tunnistaa ja ymmärtää toisten tunteet
	Sosiaalinen vastuullisuus		Identifioituminen sosiaaliseen ryhmäänsä ja yhteistyö toisten kanssa
	Yksilöiden väliset suhteet		Kyky rakentaa molemminpuolisesti tyydyttäviä ihmissuhteita ja tulla hyvin toimeen toisten kanssa
<i>Stressinhallinta (stress management)</i>		<i>Tunnejohtaminen ja säätely</i>	
	Stressin sietokyky		Kyky tunteiden tehokkaaseen ja rakentavaan johtamiseen
	Impulssikontrolli		Kyky tunteiden tehokkaaseen ja rakentavaan hallintaan
<i>Sopeutuvuus (adaptability)</i>		<i>Muutoksen johtaminen</i>	
	Todellisuudentaju (reality-testing)		Kyky arvioida omia tunteitaan ja ajatuksiaan objektiivisesti suhteessa ulkoiseen todellisuuteen
	Joustavuus		Kyky mukauttaa ja sopeuttaa omia tunteitaan ja ajatuksiaan uusiin tilanteisiin
	Ongelmanratkaisukyky		Kyky ratkaista henkilökohtaisia ja yksilöidenvälisiä ongelmia tehokkaasti
<i>Yleinen mieliala (general mood)</i>		<i>Itsemotivointi</i>	
	Optimismi		Kyky olla positiivinen ja nähdä elämän valoisa puoli
	Onnellisuus		Kyky tuntea tyytyväisyyttä itseensä, toisiin ja yleisesti elämään

Taulukko 2 (Bar-On 2006, 23)

Lukuisat tutkimukset vahvistavat tunneällyn merkityksen menestykselle johtamiselle. Johtajan tunneäly korreloi työntekijöiden työtyytyväisyyden ja luottamuksen kanssa ja nämä molemmat tekijät korreloivat tiimin suoritustason kanssa. Niinikään johtajan tunneällyn ja innovatiivisuuden välillä on

tutkimuksissa löydetty yhteys. Tunneälykäs johtaja toipuu nopeasti negatiivisista tunteista ja stressistä vaikeissa tilanteissa sekä kykenee säätelemään tunteitaan pystyäkseen keskittymään tuottavaan työhön. Empatiakykynsä avulla hän kykenee päättelemään toisten reaktioita omaan käyttäytymiseensä ja itsetuntemuksensa turvin valitsemaan käyttäytymisensä sen mukaan. Hän kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta ja pohtimaan ratkaisuja sen pohjalta eikä pelkää mahdollisesti aiheuttamiaan negatiivisia reaktioita. Korkealla tunneälyllä vaikuttaa olevan yhteys karismaattiseen johtajuuteen. Erityisesti kriisitilanteissa karismaattiset johtajat osoittautuvat usein tehokkaiksi. Korkean tunneälyn omaava johtaja kykenee esiintymään karismaattisesti riippumatta siitä, mikä on hänen oma tunnetilansa. (Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan & Zolin 2016; Kilduff et al. 2010, 141; Rezvani, Khosravi & Ashkanasy 2018; Dincer, Gencer, Orhan & Sahinbas 2011, 917; Petrovici 2014, 228) Sekä Gardner ja Stough (2002) että Mandell ja Pherwani (2003) osoittivat tutkimuksissaan tunneälyn ja transformationaalisen johtamisen välillä olevan voimakkaan positiivisen korrelaation. Transformationaalinen johtajuus on Bassin ja Avolionin luoma käsite johtajuudelle, jossa pyrkimyksenä on innostaa alaiset näkemään työnsä uudesta näkökulmasta lisäämällä tietoisuutta organisaation missiosta ja visiosta. Transformationaalisen ja korkean tunneälykkyyden omaavan johtajan ominaisuudet on tutkimuksessa osoittautuneet hyvin samankaltaisiksi. Yhteisen vision korostaminen, empatiakyky, motivaatio, itsetietoisuus ja itseluottamus löytyvät molempien työkalupakeista. (Mandell & Pherwani 2003; Gardner & Stough 2001)

Niin Mayer (2004) kuin Golemanin (2004) esittävät omissa tunneälykkyyden malleissaan kuvattavan hyvän johtajuuden kyvyt ja ominaisuudet. Golemanin (2004) mukaan korkea tunneälykkyys korreloi usein myös jossakin määrin muiden älykkyyden muotojen kanssa. Sen sijaan tunteiden johtamisen kyvyn ja Big Five-persoonallisuuspiirteiden (neuroottisuus, ekstroversio, sovinnollisuus, tunnollisuus ja avoimuus) välillä ei Lopesin et al. (2004, 1023) tutkimuksen mukaan ole yhteyttä.

Johtajan hyvä itsetuntemus mahdollistaa totuudellisuuden ja vilpittömyyden niin itsensä kuin muiden kanssa. Itsehillinnän ja tunteiden säätelykyvyn voimin voi oman käyttäytymisensä valita tunnetiloista riippumatta. Golemanin mukaan äärimmäiset negatiivisten tunteiden osoitukset eivät koskaan ole hänen tutkimuksissaan osoittautuneet osaksi hyvää johtamista. Johtajan motivaatio, halu saavuttaa yli odotusten ja optimismin säilyttäminen myös epäonnistumisissa luo samaa henkeä koko organisaatioon. (Goleman 2004, 3-9)

Tunneälykkyyden tutkimuksissa on pääsääntöisesti keskitytty tunneälyn positiivisiin vaikutuksiin siten, että tunneälyn nähdään parantavan elämää. Kilduff, Chiabury ja Menges (2010) ovat valinneet toisen näkökulman. He pohtivat artikkelissaan tunneälykkyyden ”pimeää puolta”, tilannetta jossa tunneälykkyydeltään korkealla tasolla oleva yksilö käyttää tätä kykyään oman etunsa tavoitteluun. Heidän mukaansa erityisesti ”up-or-out” – tai kilpailuhenkisissä organisaatioissa voi tämän kaltainen käyttäytyminen vahvistua, jolloin tunneälykkäät yksilöt käyttävät tunnemanipulaatiota aseena.

2.2.2 Vuorovaikutustaidot tunnejohtamisen työkaluna

”Organizations are fertile terrains for interrelating that can either build or destroy human accomplishments, including creativity” (Carmeli, Dutton & Hardin 2015, 1039)

Organisaatiot muodostuvat ihmisten välisistä yhteyksistä, niiden dynaamisesta, elävästä kudoksesta. Yhteyksien laadulla on suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin ja siten myös organisaation toimintaan. Dutton ja Heaphy (2003, 263, 264) määrittelevät yhteyden laadun sen mukaan, onko yksilöiden välinen kudos elämänvoimaa lisäävä vai heikentävä. Korkealaatuisessa yhteydessä vuorovaikutuksen laatu energisoi. Huonolaatuisissa yhteyksissä Duttonin ja Heaphyn (2003, 263) mukaan tapahtuu ’pieni kuolema’ jokaisessa vuorovaikutustilanteessa.

Petrovici ja Dobrescu (2014, 1406) yhdistävät tunneälyn kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoihin ja kutsuvat tätä ihmissuhdeälykkyydeksi (interpersonal intelligence). Tähän älykkyyden muotoon sisältyy heidän mukaansa taidot verbaalisessa ja ei-verbaalisessa vuorovaikutuksessa, suhteiden luomisen ja yhteistyön taidot, konfliktinratkaisukyky, kyky tiimihengen edistämiseen, itsekunnioitus ja toisten kunnioittaminen. Lopesin, Saloveyn, Côtén ja Beersin (2005, 116) mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa lukuisat tekijät, kuten emotionaaliset kyvyt ja taipumukset, sosiaaliset taidot, persoonallisuuden piirteet, motivaatio ja yhdenmukaisuus henkilön ja ympäristönsä välillä. Carmelin et al. (2015) mukaan kunnioittava sitoutuminen (Respectful Engagement, RE) on positiivisen vuorovaikutuksen avaintekijä. Kunnioitus vuorovaikutuksessa edustaa toisen osapuolen ihmisyyden ja ihmisarvon vahvistamista. Tämä näyttäytyy myönteisenä läsnäolona, arvostuksena ja vuorovaikutuksen toimina, joista nousee toiselle osapuolelle tunne siitä että hän on arvokas ja tulee nähdä. Näitä vuorovaikutuksellisia toimia ovat läsnäolon osoittaminen, vakuuttava ja tukea-antava kommunikointi, tarkkaavainen kuunteleminen, ymmärtäminen ja arvostaminen, toisen tarpeiden huomioiminen ja hyvien ominaisuuksien painottaminen sekä pyyntöjen tekeminen vaatimusten sijaan. Kaplan et al. (2014) määrittelevät vuorovaikutustaidot kyvykkyytenä keskustella ja välittää

selkeitä viestejä. Vuorovaikutustaidot käsittävät heidän mukaansa laajan joukon spesifejä verbaalisia ja ei-verbaalisia kykyjä, kuten äänenpainot, katsekontakti ja aktiivinen kuunteleminen. Kets de Vries (2005, 68) korostaa erityisesti kuuntelemisen tärkeyttä esittäen sen olevan edellytys kaikelle mielekkäälle vuorovaikutukselle. Ihmisellä on tarve kuulua johonkin ja kunnioittavan vuorovaikutuksen ilmapiirissä tämä tarve tyydyttyy. Kunnioittava kohtelu johtajan taholta lisää alaisten rohkeutta lähestyä ja pyytää tarvittaessa apua, mikä lisää heidän työssä suoritumistaan. (Carmeli et al. 2015; Friedman, Carmeli & Dutton 2018)

Vuorovaikutuksen laadun arvionnissa Dutton ja Heaphy (2003) käyttävät mittareina suhteen sidokseen liittyviä tekijöitä, joita ovat suhteen tunteiden kantokyky, suhteen kestävyys ja yhteenkuuluvuuden aste. Yksilön subjektiivista kokemusta suhteen laadusta tarkastellaan yksilön saaman elinvoimaisuuden kokemuksen voimakkuudella, koetun yhteydentunteen voimakkuudella sekä sillä, missä määrin yksilö kokee tulleen positiivisesti huomioonotetuksi. Kolmantena yhteyden laadun arviointikriteerinä on yhteyden aiheuttamat fysiologiset vaikutukset henkilössä. Heaphy ja Dutton (2008, 137) tukevat kahdenkymmenen vuoden tutkimusnäyttöihin väitteensä työelämän positiivisen vuorovaikutuksen fysiologisista vaikutuksista, niin välittömistä kuin pitkäkestoista. Positiivinen vuorovaikutus työssä lisää yksilön 'fysiologisia resursseja' vahvistamalla sydän- ja verenkiertoelimistöä, immuunipuolustusta sekä neuroendokriinistä järjestelmää (hermoston ja hormonitoiminnan välinen yhteys). Sosiaalitieteissä neuroendokriininen järjestelmä on erityisen kiinnostuksen kohteena, sillä sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa voimakkaasti hormonieritykseen. Työkontekstissa oksitosiini ja kortisoli on fokuksessa tutkittaessa vuorovaikutuksen laadun ja hormonitoiminnan yhteyttä. Tämä johtuu oksitosiinin positiivisesta vaikutuksesta mielentilaan ja kortisolin yhteydestä stressiin. Korkeaa sosiaalista tukea saavien henkilöiden kortisolin taso oli matalampi kuin verrokkien. Niinikään verenpaineen lasku on korkealaatuisen vuorovaikutuksen välitön fysiologinen reaktio. (Heaphy & Dutton 2008; Dutton & Heaphy 2003)

Yksilön ollessa vuorovaikutuksessa korkealaatuisessa suhteessa, on oksitosiinin erityksen todettu voimistuvan. (Dutton & Heaphy 2003, 266-268) Tämä saa vuorovaikutuksessa aikaan positiivisen kehän, sillä oksitosiini lisää yhteistyöhalukkuutta, empatiaa ja luottamusta. (Zak 2018, 45-47) Goleman et al. (2001, 46-47) viittaavat laboratoriotutkimuksiin, joissa hyvän keskustelun aikana osapuolten fysiologisten toimintojen, kuten sydämensykkeen, havaittiin sopeutuvan toisiinsa. Jo 15 minuutin hyvän vuorovaikutuksen jälkeen osapuolten alussa erirytmisissä toimineet kehojen fysiologiset profiilit olivat muuttuneet huomattavan samankaltaisiksi.

Pelkästään toisten henkilöiden läsnäolo ilman aktiivista vuorovaikutusta saa aikaan fysiologisia reaktioita. Tätä tukee tutkimus, jossa suoran valvonnan alla työskentelevän henkilön verenpaine nousi tai laski sen mukaan, kokiko henkilö yhteyden valvojaan negatiivisena vai positiivisena. (Heaphy & Dutton 2008, 145) Ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa he saavat muilta vihjeitä, joiden perusteella he rakentavat oman todellisuutensa, käsityksen itsestään ja omasta arvostuksestaan työssä. Vihjeet voivat olla suoria ja sanallisia tai ne voi olla hyvin hienovaraisia, ei-verbaalisia ilmentymiä, ilmeitä ja eleitä. Barsade (2002, 650) viittaa Mehrabianin jo 1970-luvulla tekemään tutkimukseen, jolloin havattiin että ainoastaan 7% henkilön ymmärryksestä muiden tunnetiloista on peräisin puhutusta kielestä. 38% syntyy verbaalisesta sävystä ja 55% kasvojen ilmeistä. Tämä osoittaa miten paljon organisaation tunneilmastosta rakentuu pinnan alla riippumatta sanotuista sanoista. Negatiivisella vuorovaikutuksella, esimerkiksi aliarvioivalla (undermining) käytöksellä on havaittu olevan voimakkaampi vaikutus kuin positiivisella. Tästä johtuen vähäiselläkin negatiivisella vuorovaikutuksella saattaa olla huomattava vaikutus. (Wrzesniewski, Dutton & Debebe 2003, 97, 102; Heaphy & Dutton 2008, 156)

Tunteiden johtamisen kyvyllä ja sosiaalisen vuorovaikutuksen laadulla on tutkimuksissa löydetty yhteys. Tunnetaidoilla on tärkeä merkitys vuorovaikutuksessa, sillä tunteet välittävät tietoa ihmisen ajatuksista ja aikeista. (Lopes et al. 2004, 1018-1019). Heaphy ja Dutton (2008) käyttävät johtajan ”suhteellisen tarkkaavaisuuden” (relational attentiveness) käsitettä viitatessaan yhteen tunneälyn keskeiseen osa-alueeseen, kykyyn havaita toisten tunnetiloja ja vastata niihin. Heidän mukaansa tällä kyvyllä varustettu johtaja kykenee edistämään positiivisia yhteyksiä ihmisten välillä organisaatiossa. Niinikään Kilduff et al. (2010) esittävät tunneälyn ja vuorovaikutuksen tason välillä olevan yhteyden. Tunneälyltään kyvykkäämpi yksilö pystyy vuorovaikutuksessa päämäärätietoisesti vaikuttamaan toisen osapuolen tunnetilaan ja on kykenevämpi vastustamaan toisen osapuolen tunteiden tarttumista itseensä.

Grant (2013) esittää tunteiden säätelykyvyn olevan merkityksellinen vuorovaikutuksessa. Korkea tunteiden säätelykyky laajentaa mahdollisuutta ’deep’ ja ’surface’ toiminnan välillä. Tällöin henkilö pystyy ilmaisemaan muuta kuin aidosti tuntemaansa tunnetta ja on kykenevä esittämään asiansa rakentavalla tavalla tunnetiloistaan riippumatta. Toisaalta harkittujen tunneilmaisujen ulkoinen osoittaminen edellyttää kykyä kontrolloida ja mukauttaa sisäisiä tunteitaan. Tunteiden säätelykyky helpottaa myös vuorovaikutuksen oikea-aikaista ajoittamista. Toisen tunnetilan vaistoaminen ja vuorovaikutukselle suotuisan tunnetilan ymmärtäminen edesauttaa ajoittamaan vuorovaikutuksen hetkeen, jolloin edellytykset sen onnistumiselle on suotuisat. (Grant 2004, 1701, 1706, 1708) Lopes

et al. (2004, 1019) esittävät tunteiden säätelykyvyn vaikuttavan sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoon siksi, että teemme johtopäätöksiä muiden aikomuksista heidän tunnepitoisten vihjeidensä perusteella ja ohjaamme omaa käyttäytymistämme sen pohjalta. Lisäksi tunteiden säätelykyky vaikuttaa siihen, missä määrin yksilö pystyy säätelemään muiden ihmisten tunteiden tarttumista itseensä.

Kaikki tunneälyyn liittyvät kyvykkyydet on todettu merkityksellisiksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Lopesin et al. (2005) mukaan tunteiden säätelykyky on näistä todennäköisesti tärkein, koska se vaikuttaa suoraan ihmisen tunneilmaisuihin ja käyttäytymiseen sekä värittää sosiaalisten kohtaamisen sävyn. He toteavat tunteiden säätelykyvyn tukevan kaikkia hyvän vuorovaikutuksen elementtejä, joita ovat muun muassa tehokas sosiaalisen vuorovaikutuksen strategioiden käyttäminen, joustava huomion fokusointi ja järkevien päätösten tekeminen stressitilanteessa.

Kyky tunteiden johtamiseen mahdollistaa tehokkaampien vuorovaikutusstrategioiden käyttämisen. Joustavuus huomion fokusoinnissa sujuvoittaa kommunikointia ja vuorovaikutusta. Tunteiden dynamiikan ymmärtäminen helpottaa ennakoimaan niin omiaan kuin toisten reaktioita ja siten vaikuttamaan niihin jännitteisessäkin vuorovaikutustilanteessa. (Lopes et al. 2004, 1019) Tunteiden tulkitsemiseen liittyvien tunnettujen ennakoasenteiden tiedostaminen saattaa vähentää vääristyneitä tulkintoja niin neuvottelu- kuin muissakin vuorovaikutustilanteissa. Naisten tulkinnanvarainen tunneilmaisu tulkitaan helpommin suruksi, kun samankaltainen ilmaisu miehellä tulkitaan vihaisuudeksi. Niin ikään kulttuurieroilla on vaikutusta. Saman ryhmän tunneilmaisut osataan helpommin lukea ja toisaalta, eri kulttuurien edustajia kohtaan saattaa olla ennakkoluuloja, jotka vääristävät tulkintoja. (Hareli & Rafaeli 2008, 48-49) Tiedon hankinta, päätöksenteon vakaus, emotionaalinen taktisuus ja päättelykyky on korkean tunneälyn vahvuuksia vuorovaikutustilanteissa. Toisen osapuolen tunteiden tunnistaminen niin verbaalisista kuin ei-verbaalisista merkeistä luo pohjan tunteisiin vetoavien neuvottelutaktiikoiden käyttämiselle ja haluttujen tunnetilojen aikaansaamiselle toisessa osapuolella. (Schlegel et al. 2018, 7)

2.3 Tunnejohtaminen etätyössä

Covid 19-pandemia ei ole ensimmäinen kriisi, jonka aiheuttamiin toimintaympäristön haasteisiin on etätyöstä haettu ratkaisua, nyt vain olemme siihen aiempaa valmiimpia. Jo 1970-luvun öljykriisin aikaan etätyötä pohdittiin keinoksi työmatkojen vähentämiseksi. Vuosikymmenten aikana etätyö on hiljalleen laajentunut töiden autonomisuuden lisääntymisen ja taylorilaisen työaikakurin murentumisen myötä. Etätyötä on totuttu pitämään yleensä tietointensiivisten alojen työmuotona,

mutta Ojala (2009) huomauttaa, että huomattava osa etätyöntekijöistä on työntekijäammateissa. Hän erottaa etätyössä virtuaalisen eli tiedon liikkeeseen liittyvän työn sekä fyysisesti liikkuvan työn, jota esiintyy esimerkiksi kuljetusalalla. (Ojala 2009) Etätyötä voidaan tarkastella myös muusta näkökulmasta, kuin työntekijän fyysistä sijaintia tarkastellen. Sivunen (2007, 17) asettaa fyysisen sijainnin toissijaiseksi todetessaan että tietointensiivisen työn ytimessä on yhteistyökykyinen yksilö eikä niinkään työympäristö jossa toimitaan. Samoin toteaa Pyöriä (2011, 390) esittäessään että etätyö ei ole tietynä työsuhde vaan tapa järjestää työntekeminen.

Viimeisten vuosikymmenten ajan johtajuusajattelu on kulkenut yleisen kehityksen mukana ja kasvanut kattamaan yhä enemmän ihmisyyteen kuuluvia asioita. (Ropo 2011) Olemme ehkä valmiimpia kuin uskommekaan virtuaalisen työelämän johtamiseen. Ihmisen kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen korostuu virtuaalisessa toimintaympäristössä, jossa koko organisaation olemassaolo on pitkälti mielikuvien rakentamisen varassa. Organisaatioon identifioituminen on hajautetussa työssä perinteistä organisaatiota väljempää. Päivittäisen kasvokkaisen yhteydenpidon puuttuminen vähentää kollektiivisuuden syntymistä ja työntekijät identifioituvat helpommin esimerkiksi oman ammattitaitonsa ympärille. (Sivunen 2007, 35-36) Virtuaalitiimeissä on perinteisiä tiimejä useammin suurempi diversiteetti jäsenten tullessa eri organisaatioyksiköistä ja erilaisilla ammatillisilla taustoilla. Tämä lisää entisestään tarvetta yksilölliseen johtamiseen ja toisaalta haastetta psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentamiselle. (Sivunen 2008)

Tutkimuksissa hajautetun tiimin menestyksen keskeiseksi tekijäksi nousee luottamus. Suositeltujen käytäntöjenkin perusteluksi esitetään yleisesti luottamuksen vahvistamista. (esim. Pyöriä 2011, 391; Ford et al. 2016; Kets de Vries 2005, 71) Kets de Vriesin (2005) mukaan ilman luottamuksen aikaansaamaa liimaa perinteiset tiimit eivät toimi hyvin ja virtuaalitiimit eivät toimi lainkaan. Liimaksi luottamusta kuvaa myös Ford et al. (2016, 27). Luottamus sitoo tiimin jäsenet yhteen ja kiinnittää tiimin organisaation missioon. Kasper-Fuehrer ja Ashkanasy (2001, 239) esittävät luottamuksen korvaavan kontrollin virtuaaliorganisaatiossa. Pyöriä et al. 2016, 194) eivät tue ajatusta täydellisestä kontrollista luopumisesta vaan nostavat tärkeimmäksi tekijäksi luottamuksen ja kontrollin tasapainon. Tämä vaikuttaisi olleen myös Sivusen ja Nordbäckin (2013, 863) tutkimuksessa virtuaalitiimin jäsenten toivomus heidän kaivatessaan johtajalta määrätietoisuutta ja omaan rooliinsa enemmän väljyyttä.

Blomqvistin (1997, 271) mukaan niin käytännön toimijat kuin tutkijatkin ovat laajalti tunnistaneeet luottamuksen merkityksen liiketoiminnassa, mutta käsitteen sisältö on ollut epäyhtenäinen. Liiketalouden kontekstissa Blomqvist nostaa käsitteen keskeisiksi määrittäjiksi kyvykkyydestä kumpuavan uskottavuuden ja aikomusten moraalisuuden sekä positiiviset aikomukset toista kohtaan. (Blomqvist 1997, 282) Luottamuksen ilmapiirissä yksilö uskoo, että muiden aikomukset tulevaisuudessa ovat hänen intressiensä mukaiset siten, että yksilö uskaltaa asettua haavoittuvaksi toisten toimille. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä yksilöt uskaltavat olla omana itsenään ja tulevat arvostetuiksi sellaisenaan. (Edmonson 1999, 354) Luottamuksen rakentuminen on iteratiivinen prosessi, jossa johtaja asettaa itsensä haavoittuvaiseksi luottaessaan ensin alaiseen. Luottamus tulee enemmänkin sivutuotteena prosessissa, jossa johtajan asenteet, päätökset ja käytös vaikuttavat alaisen käsitykseen hänestä johtajana. (Auvinen, Aaltio & Blomqvist 2011, 508, 510)

Kasper-Fuehrerin ja Ashkanasyn (2001, 238) mukaan virtuaaliseen organisaatioon sopii parhaiten Hosmerin (1995) määritelmä luottamuksesta henkilön, ryhmän tai yrityksen odotuksiksi toisen henkilön, ryhmän tai yrityksen eettisestä käytöksestä yhteisessä yrityksessä tai taloudellisessa vaihdannassa. Eettisellä käytöksellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden pohjalta analysoitujen päätösten ja toiminnan moraalisuutta. Virtuaalisessa toimintaympäristössä osapuolten vakuuttaminen toiminnan eettisyydestä on luottamuksen rakentumisen kannalta erityisen tärkeää, mahdollistaahan etäisyys ja toisaalta teknologioiden käyttö helpommin väärinkäytöksille. Yritysetiikka rakentuu käyttäytymisen myötä ja erityisen tärkeää eettisen koodiston muodostumisessa on johtajan antama esimerkki. (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001, 246-248)

Luottamuksen rakentaminen virtuaalitiimissä lähtee jo tiimin kokoonpanon suunnittelusta. Tiiminjohtajan valmiudet virtuaalitiimin johtamiseen on lähtökohta tiimin menestykselle. (Ford et al. 2016) Ferrazzi (2014) antaa tälle tukea viitatessaan tutkimukseen, jossa paras ennuste virtuaalitiimin menestykselle oli tiiminvetäjän aiempi kokemus virtuaalitiimin johtamisesta. Molemmat korostavat myös harkintaa ja huolellisuutta tiiminjäsenten valinnassa. "Tiimin kokoonpanon pitäisi olla lähtökohta. Et pääse mihinkään, jollet valitse (tai kehitä) ihmisiä, jotka sopivat virtuaalitiimiin", toteaa Ferrazzi (2014, 120) suorasanaisesti. Erilaisuus tiimissä on suotavaa, sillä tiimin diversiteetin on osoitettu lisäävän tiedon absorbointia ja prosessointia. Erityisesti specialistien ja generalistien sekoittaminen samaan tiimiin on osoittautunut arvokkaaksi tiedonjakamisen kannalta. (Castillo & Trinh 2019, 360) Virtuaalitiimin kokoonpanoa suunniteltaessa tulee ammatillisen profiilin ja tiimin tehtävän kannalta välttämättömien taitojen lisäksi huomioida yksilön kyvykkyys etätyöskentelyyn.

Halukkuus luottaa, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky itsensäjohtamiseen, itsenäiseen työskentelyyn, virtuaaliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön, positiivinen näkemys organisaatiosta ja sen missiosta sekä resilienssi nousta vastoinkäymisistä, joita vääjämättä tulee eteen, on keskeisen tärkeitä ominaisuuksia etätyöntekijälle. (Ford et al. 2016, Ferrazzi 2014)

Valitsemalla virtuaaliseen työskentelyyn soveltuvia henkilöitä vähennetään tarvetta suoralle johtajuudelle (Ford et al. 2016, 30) Mitä itseohjautuvampi tiimi on, sitä paremmin se kykenee johtamaan itse itseään. Hochin ja Dulebohnin (2017, 681) mukaan jaetulla ja kehkeytyvällä johtajuudella on vahva yhteys tiimin menestykselle. Kehkeytyvässä johtajuudessa johtajuus siirtyy tiimin jäsenten välillä tilannekohtaisesti sopivimman yksilön ottaessa tilanteen haltuunsa; hänestä kehkeytyy väliaikaisesti johtaja. Yksilön valmiudet kehkeytyvään johtajuuteen riippuu paljolti persoonallisuuden piirteistä. Ekstroversio, tunnollisuus, miellyttävyys/mukautuvuus (agreeableness) ja emotionaalinen vakaus ovat osoittautuneet ennakoivan yksilön taipumusta kehkeytyvään johtajuuteen. Ekstrovertit puheliaina, energisinä ja ulospäinsuuntautuneina ottavat usein johtajuuden tiimissä, mutta tutkimuksissa tunnollisuus luonteenpiirteenä on osoittunut tärkeimmäksi kehkeytyvän johtajuuden ennusteeksi. Tiimin menestyksen kannalta olennaisinta on oikean kokoonpanon rakentaminen, jossa erilaisuudet täydentävät toisiaan. Tunnollisuuteen liittyvä saavutusmotivaatio, kompetenssi ja tiimin tehtävään keskittyminen saanee tunnollisen ottamaan johtajuuden tilanteessa, jossa työtehtävien tekeminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaarantuu ulospäinsuuntautuneen ekstrovertin keskittyessä ideoimiseen ja suhdetoimintaan. Miellyttävien/mukautuvien yhteistyökyky, luotettavuus ja ystävällisyys taas on osoittautunut tärkeäksi tiimityöskentelyssä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Hoch & Dulebohn 2017) D'Souzan ja Colarellin (2010) tutkimuksen mukaan tehtävän suorittamisen kannalta olennaiset tekijät painottuvat enemmän virtuaalitiimin kuin perinteisen tiimin jäsenten valinnassa. Fyysisellä viehättävyydellä, rodulla ja asenteiden samankaltaisuudella on virtuaalitiimin jäsenten valinnassa vähemmän painoarvoa. Tämä lisää mahdollisuuksia rakentaa osaamiseltaan pätevien hakijoiden keskuudesta persoonallisuuspiirteiltään sopiva kokoonpano.

Tarvitaanko itseohjautuvassa ja kehkeytyvän johtajuuden tiimissä enää lainkaan vertikaalista johtajuutta? Goleman et al. (2002) mukaan tiimin itseohjautuus on jokaisen vastuulla, mutta se vaatii siitä huolimatta vahvan ja tunneälykkään johtajan. Tätä tukee Kets de Vries (2005, 62) ja Ford et al. (2017, 32) joiden mukaan virtuaalitiimin johtaminen asettaa perinteistä suuremmat vaatimukset johtajan tunneälykkyydelle. Tiimitason tunneälykkyys vaatii empatiaa, mikä on Goleman et al.

(2002) mukaan kaikkien vuorovaikutustaitojen perusta. Tiimitasolla empatia ei tarkoita vain “mukavana olemista”, vaan kykyä havaita, mitä koko järjestelmä tarvitsee ja tavoitella sitä sillä tavoin, että kaikki osalliset voivat olla tyytyväisempiä lopputulokseen. Virtuaalitiimeissä kasvokkaisen kommunikoinnin ja/tai yhteisen kulttuuritaustan puuttuessa empatian merkitys korostuu, jotta väärinymmärryksiltä vältytään.

Sivunen (2008) tutki mitä asioita virtuaalitiimien jäsenet odottavat johtajaltaan ja löysi neljä keskeistä tekijää: tuen antaminen, motivointi osallistumaan, kommunikointitekniikoiden käytön ohjeistaminen ja selkeiden tavoitteiden asetanta. Lähes vuosikymmen myöhemmin hyvin samankaltaiset seikat nousevat esiin. Blomqvist (2016, 16) korostaa selkeiden roolien, tehtävien, tavoitteiden ja yhteistyön sääntöjen merkitystä nopeasti syntyvälle luottamukselle tiimissä. Tukea Blomqvistin näkemykselle antaa Ford et al. (2016, 27), joiden mukaan institutionaalisen luottamuksen rakentamiseen tarvittavat strategiset toimet on tukea-antavien käytäntöjen ja menettelytapojen luominen, asianmukaisten teknologioiden tarjoaminen sekä selkeä tehtävien ja roolien asettaminen. Erityisen tärkeäksi Sivusen (2008) tutkimuksessa nousi virtuaalitiimin jäsenten tarve emotionaaliseen tuella. Tämän kaltainen tuki jää helposti silloin kun työntekijät ovat fyysisesti erillään. Tiiminvetäjien tarjoama emotionaalinen tuki muodostui rohkaisusta sekä empatian ja hyväksynnän osoittamisesta. (Sivunen 2008)

ICT-välineiden merkitys luottamuksen rakentumisessa tulee esiin useissa tutkimuksissa. Ilman toimintavaroja ja asianmukaisia kommunikointitekniikoita luottamusta herättävä kommunikointi ei virtuaaliorganisaatioissa onnistu. Ferrazzi (2014, 123) toteaa, että huipputiimitkin kaatuvat, jos teknologia on huonolaatuista. Virtuaalijohtajille lisähaasteen ihmisten tunnetilojen havainnoimiseen luo kehonkielestä ja kasvojen ilmeistä luettavien vihjeiden puuttuminen. Tästä johtuen kommunikoinnin puutteet, vähäisyys tai viivyttely, aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä. (Sivunen 2008) Erityisesti tiimin muodostumisen vaiheessa pienillä asioilla on suuri merkitys. Viiveet viesteihin vastaamisessa tulkitaan helposti osoitukseksi henkilön epäluotettavuudesta. (Ford et al. 2016, 27) Tekstiperusteisessa kommunikoinnissa viestin tunnesävyyn on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tekstin pohjalta tehtävässä tunteiden tulkinnassa on havaittu enemmän hajontaa, näin jopa hymiöiden osalta. Sähköpostiviestinnässä on löydetty kaksi vääristymää; neutraliteettivääristymä, jonka mukaan positiivinen viesti arvioidaan neutraaliksi ja negatiivisuusvääristymä, jonka mukaan neutraali viesti tulkitaan negatiiviseksi. (Chesnin et al. 2011, 3, 4)

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä ei-verbaalisen kommunikoinnin tärkeydestä luottamuksen rakentumisessa ja kehottavat panostamaan kommunikointivälineisiin, joissa videoyhteys on mahdollinen. (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001; Ford et al. 2016, 28, 30; Ferrazzi 2014, 123)

Laitinen ja Valo (2016) tutkivat tunneilmaisuja virtuaalitiimien videotapaamisissa ja totesivat tunneilmaisujen kytkeytyvän tiiviisti virtuaalitiimin muuhun vuorovaikutukseen. Tunneilmaukset olivat yleensä linjassa sitä edeltäneen ja sitä seuranneen puheenvuoron kanssa. Lisäksi tunneilmauksissa havaittiin kasautumista tiettyihin hetkiin. Aiemmassa tutkimuksessa on väitetty viestintäteknologian vähentävän emotionaalista ja informaalia vuorovaikusta, mille Laitinen ja Valo eivät anna suoraa vahvistusta. Heidän mukaansa teknologian vaikutus hälvenee yhteistyön jatkuttua pidempään. Leikinlaskua on aiemman tutkimuksen mukaan virtuaalitiimeissä esiintynyt jopa kasvokkaistiimejä enemmän, mikä saa vahvistusta myös Laitisen ja Valon tutkimuksessa.

Blomqvist (2016) ei tyytyisi pelkkään videokuvaan. Hän katsoo kauemmas ja haastaa teknologiateollisuutta panostamaan asiantuntijoille tarkoitettuihin virtuaalisen kommunikoinnin työkaluihin. Viihdeteollisuuteen panostanut toimiala olisi tervetullut vastaamaan asiantuntijoiden tarpeeseen mahdollisimman monipuolisen ja rikkaan virtuaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavaan teknologiaan. Tätä tukee Nordbäckin ja Sivusen (2013, 870) tutkimus, jossa 3D-virtuaalokokousten koettiin lisäävän yhdessäolon tunnetta ja tiimihenkeä jopa siinä määrin, että virtuaalitalan koettiin olevan “lähellä todellisuutta, sillä sinä todella saatoit nähdä ihmiset ja tuntea heidän läsnäolonsa”.

2.4 Tunnejohtaminen tämän päivän ja tulevaisuuden virtuaalimaailmassa

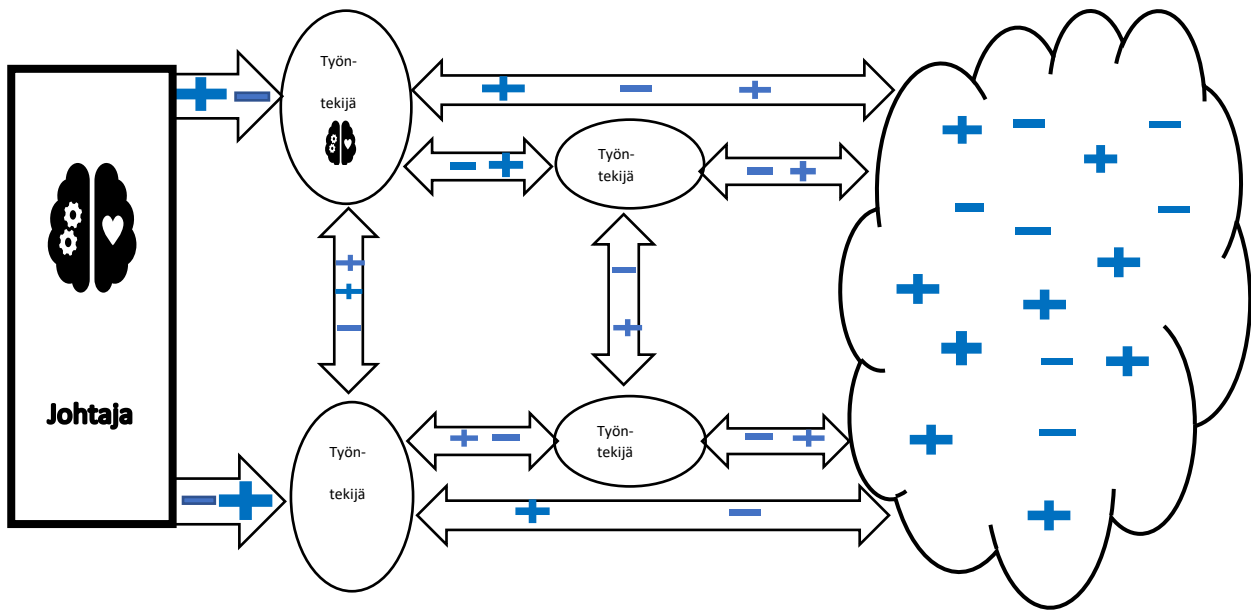
Alkanut vuosikymmen tulee olemaan etäjohtamisen syväoppimisen aikaa. Gibson (2020) kokosi Covid-19 pandemian aikana hyviksi havaittuja käytäntöjä etäjohtamiseen. Artikkelissaan hän kiinnittää huomionsi siihen, miten me itse sanavalinnoillamme ja käyttämillämme käsitteillä luomme ja rakennamme arvo- ja tunnelatauksia. Etätyöhön yleisessä keskustelussa liitetty ‘sosiaalisen eristäytymisen’ (social distancing) -termi on vahvan negatiivisesti väritynyt. Termi herättää ennakkoluuloja, tunteen eristäytymisestä ja epätoivosta. Tutkiessaan hyviä käytäntöjä Gibson tuli samalla luoneeksi vastalääkkeen tuolle termille: Care in Connecting. Se tuo tullessaan tunteen osallisuudesta, läsnäolosta ja elinvoimaisuudesta. Tämän tunteen parhaita käytäntöjä luoneet yritykset ovat ymmärtäneet rakentaa korostamalla yhteyttä erillisyyden sijaan. Epätoivo, ehkä pahin ‘sosiaalisen eristäytymisen’ -termin luoma mielikuva, on Care in Connection-hengessä toimineiden yritysten osalta kammitettu elinvoimaisuudella, henkisellä ja fyysisellä energisyydellä. Johto on

ymmärtänyt hyödyntää tunteiden tarttumista olemalla virtuaalisesti näkyvä positiivisena, resilientinä, rauhallisena ja luottavaisena, tarjoten tartuntapinnan näihin tunteisiin.

Pystyäkseen vaikuttamaan tunnetasolla virtuaalisesti, niin johto kuin koko organisaatio tarvitsee visuaalista ja rikasta vuorovaikutusta tukevat teknologiset ratkaisut. Teknologialla tulee olemaan myös toisenlainen rooli, joka luo tunnejohtamiselle aivan uudenlaiset haasteet. Miten vaikuttaa tiimin tunneilmastoon, kun tiiminjäsenenä tai jopa esimiehenä on robotti? Larsonin ja LeChurchin (2020) mukaan aiheesta tehdyssä vähäisessä tutkimuksessa korostuu, että tulevaisuudessa ihmis-robotti - tiimit tulee astettamaan runsaasti haasteita. Larson ja LeChurch (2020) erottavat robotin teknologiaksi ja agentiksi. Teknologia on täysin ihmisen toimintaa tukeva robotti vailla mitään omaa panosta, agentilla puolestaan on oma itsenäinen kontribuutionsa tiimin toiminnassa. Agenteilla on usein ihmisenkaltainen olemus ja sosiaalisia taitoja, kuten puhetaito, keskustelukykyä ja keinoja vastata ihmisen robottiin kohdistamaan huomioon. Inhimilliset ominaisuudet, esimerkiksi agentin small talk- taidot ja empaattinen kielenkäyttö on edistänyt ihmisten kiintymystä ja luottamusta agenttiin. (Larson & DeChurch 2020, 10-11) Tästä esimerkkinä tutkimus, joka osoitti työpaikan välipalalähettiläinä toimineen vuorovaikutustaitoisen Snackbot-agentin herättäneen niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita organisaation ihmisissä. Snackbot sai osakseen kohteliaisuutta, puolustamista, matkimista, jopa mustasukkaisuutta. (Lee, Kiesler, Forlizzi & Rybski 2012) Tutkimuksesta on löydetty viitteitä myös siitä, että positiivisilla tunteilla on samanlainen vaikutus niin agenttirobotin kuin ihmisjäsenten kesken; tiimit suoriutuvat paremmin kun ihmisjäsenet ovat emotionaalisesti kiintyneitä robottitiimiläiseen. (Larson & DeChurch 2020, 11) DeCostanzan et al. (2018, 15) mukaan koneoppimisen teknologia kykenee jo muun muassa tunnistamaan kasvonilmeet sekä tuottamaan kielikuvia visuaalisen syötteen perusteella. Nämä ominaisuudet antavat viitteitä siitä, millaisia tulevaisuuden älykkäät robottiagentit tiiminjäseninämme voivat olla.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Teoreettinen viitekehys ja tämän tutkielman keskeinen näkemys organisaation tunneilmaston rakentumisesta sekä tunneälyn ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä tunnejohtamisessa on koostettu allaolevaan kuvaan (kuva 3).



Kuvassa johtaja on kuvattu aivoilla, joissa rattaat kuvaavat kognitiivista älyä ja sydän tunneälykkyyttä. Tunneälykkyys on perusta tunnejohtamiselle; miten oikein johtaja kykenee tulkitsemaan muiden tunteita ja miten kykenevä hän on käyttämään tätä tietoa oman toimintansa säätelemisessä. Johtajan vuorovaikutustaidot kuvastaa hänen kykyään siirtää haluamaansa tunnetilaa vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen sekä mahdollisiin tilanteen ulkopuolisiin tarkkailijoihin. Nuolet osoittavat vuorovaikutusta sen laajassa merkityksessä sisältäen niin verbaalisen kuin ei-verbaalisen vaikuttamisen sekä tunteiden tarttumisen. Plus ja miinus -merkit osoittavat vuorovaikutuksen valenssin, joka vaihtelee kontekstisidonnaisesti. Johtajasta lähtevä paksumpi nuoli sekä valenssimerkkien suurempi koko osoittavat johtajalla olevan suuremman vaikutuksen organisaation tunneilmaston luomisessa. On huomattava, että positiivisen valenssin tunteet ei joka tilanteessa johda organisaation suorituskyvyn kannalta positiivisiin seurauksiin ja päinvastoin.

Kuvassa johtajan suuntaan ei ole piirretty nuolta, vaikkakin vuorovaikutuksen toisella osapuolella ja organisaation tunneilmastolla on vaikutus myös johtajaan. Tämän vaikutuksen tarkastelu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Teoreettisesti voitaisiin myös ajatella tilanne, jossa johtajasta lähtevien

nuolien voisi olettaa aina olevan saman suuruiset ja valenssin olevan vakio. Jos oletettaisiin johtajalla olevan absoluuttisesti täydellinen tunneälykyys, olisi johtajasta lähtevän nuolen paksuus ja valenssi aina organisaation kannalta optimaalinen ja johtajan tunteiden säätelykyvyn ollessa absoluuttisen täydellinen ei organisaation suunnasta tulevien nuolten valenssilla olisi johtajasta lähteviin nuoliin tällöin mitään merkitystä.

Organisaation jäsenet vaikuttavat toistensa tunnetiloihin, niin aktiivisessa vuorovaikutuksessa kuin tunteiden tarttumisen kautta. Kunkin yksilön vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa siihen, mikä on hänestä lähtevän nuolen valenssi. Samalla se vaikuttaa jossakin määrin siihen mikä on häneen palaavan nuolen valenssi sekä siihen, mikä on vuorovaikutuksen toisesta osapuolesta edelleen lähtevän nuolen valenssi. Jokaisen henkilön ja tunneilmastoa ilmaisevan pilven välillä kulkee kaksisuuntainen nuoli osoittaen että jokainen henkilö vaikuttaa siihen, millainen on organisaation tunneilmasto ja toisaalta, tunneilmasto vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen tunnetilaan. Henkilöiden välillä olevat nuolet kuvastavat vuorovaikutusta sen laajassa merkityksessä samalla tavoin kun johtajasta lähtevät nuolet.

Yhdelle työntekijälle on kuvassa lisätty sama tunneälykkyyttä kuvastava symboli kuin johtajalla. Tämän työntekijän vuorovaikutusnuolien valenssi on kuvattu positiivisempana kuin muiden. Tällä halutaan osoittaa, että myös työntekijöiden korkeampi tunneälykyys korreloi laadukkaamman vuorovaikutuksen kanssa ja siten vaikuttaa positiivisemmin organisaation tunneilmastoon.

3. EMPIIRINEN TUTKIMUS

3.1. Tutkimusmenelmä ja aineisto

Tässä työssä tutkitaan ilmiötä joka perustuu ihmisten tunteisiin ja ajatteluun sekä vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin ja paljastaa tietyllä tavoin itsestäänselvänä arkielämään uppoutunut ilmiö ja samalla syventää ymmärrystä sen merkityksestä organisaatiossa. Siksi tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen ote. (Puusa & Juuti 2020, 77; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161) Empiirisessä osuudessa pyrkimyksenä on saavuttaa yksilön kokemus tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman intentionaalisen tietoisuuden tasolla, mikä on osoitus tutkimuksen fenomenologisesta luonteesta. (Puusa & Juuti 2020, 71) Fenomenologisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tarkastella ilmiöitä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden

kokemustodellisuuden kautta. (Huhtinen & Tuominen 2020, 297) Puhtaasti aineistolähtöisenä tutkimusta ei kuitenkaan ole tehty, vaan teorian ohjaava vaikutus on havaittavissa.

Hermeneuttisen kehän periaatteen mukaisesti laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen edetessä palataan taaksepäin selventämään ja korjaamaan esiymmärrystä ja mahdollisesti tutkimuskysymystäkin. (Puusa & Juuti 2020, 74, 78) Kuten Hirsjärvi et al. (1997, 164) asian ilmaisevat, kvalitatiivisessa tutkimuksessa “sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija”. Tähän viitaten tämänkin tutkimuksen lähtökohdat ovat muovautuneet dialogissa empiirisen aineiston kanssa sen mukanaan tuoman lisäymmärryksen ja toisaalta lisätiedon tarpeiden myötä.

3.1.1 Aineiston hankinta

Empiirinen osuus kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu käsittelee tiettyjä teemoja ilman strukturoituja tarkkoja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2019, 48) Tämä tutkimusmetodi valittiin tiedonkeruumuodoksi ilmiön luonteen vuoksi. Kyselylomakkeella olisi voitu saavuttaa suurempia otoksia, mutta sillä ei olisi päästy syvälle yksilön tunnetason kokemusmaailmaan, mikä nähtiin tässä tutkimuksessa olennaisen tärkeäksi. Pyrkimyksenä ei ole tulosten yleistettävyyden saavuttaminen vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen, jolloin laajan otoksen sijaan keskityttiin haastateltavien laatuun ja haastattelutilanteen mahdollisimman luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen.

Haastatteluja tehtiin kuusi kappaletta ja ne ajoittuivat ajanjaksolle 5.6.2020 – 21.8.2020. Haastattelujen kestot olivat välillä 56 min. – 1 h 10 min. Neljä haastattelua tehtiin virtuaalisesti MSTeamsissä, jossa saatiin hoidettua myös nauhoittaminen. Kaksi haastattelua tehtiin haastateltavien kotona ja nauhoitettiin matkapuhelimella. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ainoastaan runsas täytesanojen käyttäminen jätettiin litteroimatta.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisuusperiaatteella, mikä Puusan ja Juutin (2020, 84-85) mukaan tarkoittaa että henkilöt tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai omaavat siitä kokemusta. Heidän mukaansa tutkittavien lukumäärä ei ole ratkaiseva tekijä laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta vaan määrän sijaan laatu ratkaisee. Näkemykselle antaa tukea Hirsjärvi et al. (1997, 181-182), joiden mukaan aineistona voi olla vaikkapa vain yksi haastattelu. Tarkoituksena ei heidän mukaansa ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, eikä tehdä aineistosta päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, joten aineiston koko ei perustu näihin

seikkoihin. Haastateltavaksi etsittiin johtajia, joilla on kokemusta etä- ja perinteisestä johtamisesta ja/tai joistakin tietyistä syistä ollut erityistä vaatimusta tunnetason johtamiselle. Vastikään koronan vuoksi toteutettu pakkosiirtymä etätyöhön lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa aiheutti tilanteen, jossa etä- ja lähityön johtamisen erot oli korostuneesti esillä. Lisäksi aiheen sensitiivisyydestä johtuen valintakriteerinä oli esiyymmärrys siitä, että henkilöllä on kyky ja taito avautua ja sanoittaa tutkittavaa ilmiötä aidosti ja mahdollisimman syvällisesti.

Haastateltavien kokemus johtotehtävissä asettui hieman alle kymmenen vuoden ja noin kahdenkymmenen vuoden välille. Useimmilla haastateltavista oli aiempaa johtamiskokemusta myös muusta kuin nykyisestä organisaatiosta. Haastateltavien koulutustaso vaihteli toisen asteen tutkinnon ja ylemmän korkeakoulututkinnon välillä.

Haastateltava 1 (H1) on toimitusjohtajana perheyrityksessä, jonka hän omistaa tasaosuuksin kahden keskenään sisaruksia olevan sukulaisensa kanssa. Yrityksen omistus on siirtynyt nykyisille omistajilleen sukupolvenvaihdoksella useita vuosia sitten. Sukupolvien väliset kasvukivut aikanaan sekä nykyisen johdon sukulaisuussuhteisiin liittyvät hankaukset ovat tehneet organisaatiossa vaikuttavat emotionaaliset tekijät haastateltavalle erityisen tutuiksi. Haastateltavan arkeen on kuulunut sekä etäjohdettavia että lähijohdettavia jo ennen koronapandemiaa.

Haastateltava 2 (H2) on toimitusjohtajana luovan alan yrityksessä. Hänen vuosikymmenten pituiseen johtajanuraansa kuuluu johtotehtäviä myös järjestöalalta. Hänen johtamassaan organisaatiossa siirryttiin nopeassa tahdissa etätyöhön koronan myötä. Luovan työn tekeminen on jo itsessään tunnepohjaista työtä ja luovien ihmisten johtamisessa tämä on otettava huomioon.

Haastateltava 3 (H3) on esimiestehtävissä taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä. Korona siirsi heidätkin kokonaan etätyöhön. Tietointensiivinen, määräaikoisiin sidottu ja usein kiireinen työ, sekä tekijöiden sisäiseen motivaatioon ohjaaminen asettaa tälle haastateltavalle erityisiä vaatimuksia tunnetason johtamiselle.

Haastateltava 4 (H4) on hallinnollisissa johtotehtävissä keskisuuressa konsernissa. Koronan vuoksi koko konsernin henkilöstö siirrettiin muutamassa päivässä etätöihin ja haastateltava on ollut näissä siirtotehtävissä mukana. Laajan toimenkuvansa vuoksi hän pohti niin teknologisia näkökulmia, toimitiloja kuin henkilöstön jaksamista muutoksessa. Muutoksen jälkeen hän on totutellut paitsi etäjohtamiseen myös työskentelemään itse etänä.

Haastateltava 5 (H5) on toiminnanjohtajana valtakunnallisessa järjestössä. Aiempaa johtamiskokemusta hänellä on useiden vuosien ajan järjestön kanssa samalla alalla toimivan klinikan johtajana. Toimiala liittyy riippuvuuksiin, mikä aiheuttaa erityistä tunnekuormaa organisaatioon. Järjestötyössä aatteellinen pohja saattaa myös aiheuttaa organisaation jäsenten keskimääräistä voimakkaampaa tunnepitoista sitoutumista työhönsä. Koronan myötä järjestössäkin siirryttiin etätöihin.

Haastateltavalla 6 (H6) on pitkä kokemus viestinnän alan johtotehtävistä. Hänelle etätöiden johtaminen on tullut tutuksi jo toista vuosikymmentä sitten hänen vetäessään kansainvälistä tiimiä, jossa toimittiin eri aikavyöhykkeillä ja virtuaalisesti. Hän niin ikään on muutamassa päivässä siirtänyt organisaation etätöihin koronasta johtuen.

Haastatteluissa haluttiin saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri, jossa haastateltava pohtii teemoja mahdollisimman intentionaalisella tasolla omien kokemustensa pohjalta. Tämä päämäärä saavutettiin. Haastatteluissa päästiin vapautuneeseen tunnelmaan jopa siten, että tilanteen haastatteluluonne vaikutti toisinaan jäävän taka-alalle ja saavutettiin luottamuksellisen keskustelun taso, jossa haastateltava reflektoi teemaan liittyviä asioita avautuen syvällisesti ja laaja-alaisesti. Haastattelurungossa oli kuusi teemaa, joista kolmea oli haastattelijaa varten täydennetty tarkentavilla kysymyksillä. Tarkentavat kysymykset oli tehty ainoastaan haastattelijan tueksi sellaisen tilanteen varalle, että haastateltava ei oma-aloitteisesti puntaroisi teemoja laajasti eri näkökulmista tarkastellen. Tarkentaviin kysymyksiin ei juuri tarvinnut tukeutua. Haastateltavat olivat hyvin oma-aloitteisia, kykeneviä ja halukkaita sanoittamaan sensitiivisiä asioita ja osoittivat luottamusta avatessaan oven omaan kokemusmaailmaansa. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihe, mutta teemoja ei lähetetty etukäteen. Teemojen lähettämisessä nähtiin riskinä että haastateltavat miettivät vastauksensa etukäteen, mahdollisesti teoretietoonkin pohjautuen. Tavoitteena ollut intentionaalinen, pohdiskelua sisältävä ja arkikokemuksiin pohjautuva kerronta olisi voinut tuolloin vaarantua. Haastatteluissakaan teemarunkoa ei tuotu haastateltavalle esiin etukäteen suunniteltuina kysymyksinä. Sen sijaan haastateltavaa heräteltiin pohdiskelemaan teemaan liittyviä aiheita enemmänkin hienovaraisesti ohjaamalla pohdiskelua teemojen suuntaan tai pyytämällä pohtimaan omasta kokemuksestaan jotakin seikkaa tai kertomalla tarinan, joka samalla käsittelee jotakin teeman aihepiiriä. Esimerkiksi sen sijaan että olisi pyytänyt haastateltavaa kuvaamaan mitä on tunnejohtaminen, on erästä haastateltavaa pyydetty kuvailemaan esimieskollegojensa johtamistyylejä ja pohtimaan missä määrin he käyttävän tunteisiin vetoamista omassa

johtamisessaan. Haastateltavien kyky laaja-alaiseen reflektointiin ja asioiden sanoittamiseen mahdollisti tämän luonteisen haastatteluotteen.

Teemarungon pääteemat oli kaikilla samat, mutta asioiden käsittelyjärjestys tapahtui haastattelukohtaisesti keskustelua myötäillen. Lisäksi haastattelijan tueksi tehdyt alakysymykset oli jossakin määrin personoitu haastateltavakohtaisesti liittyen ennakkotietoihin ja esiymmärrykseen siitä, millaiset asiat teemaan liittyen voisi olla kullekin läheisiä ja tuttuja. Näin haluttiin edistää haastateltavan rentoutumista ja vapautumista, mikäli sitä ei spontaanisti olisi saavutettu. Luottamusta ja intentionaalisuutta tavoiteltiin pyrkimällä pitämään keskustelu mahdollisimman sidoksissa haastateltavan omaan kokemusmaailmaan. Siksi kysymyksiä pyrittiin sitomaan haastateltavan omaan kertomukseen seuraavien esimerkkien osoittamalla tavalla:

Esimerkki 1:

- haastateltava: *“Mut mielenkiintosta ja tää on ollu itelle kans niinku laboratorio ja tän johtamisen näkökulmasta ja esimiestyön näkökulmasta et minkäläistä tää on niin nyt sen on saanu käytännös niinku kokee. Et siihen on tullu itellä aika paljon havaintoja ja näkökulmia”*
- haastattelija: *“Kerro vähän niistä havainnoista ja näkökulmista”*

Esimerkki 2:

- haastateltava: *“... et nää mun eväät on tullu ihan tosta elämän varrelta, ihan siitä kun mä mummin kanssa tuolla, mummin kanssa niinku sen jaloissa siellä kasvoin ja elin sit elämää jo 70-luvulta lähtien”*
- haastattelija: *“Johtiks mummi samalla tavalla?”*

Haastatteluissa hyödynnettiin tarinankerrontaa tarkoituksena päästä mahdollisimman lähelle haastateltavien todellisia arkikokemuksia. Tarinankerrontaa ei sinänsä tuotu haastattelussa esiin erityisenä metodina vaan tarinat pyrittiin sitomaan haastateltavien kertomuksiin siten, että sopivissa kohdin asiasisällöltään antoisia teemoja pyrittiin laajentamaan pyytämällä haastateltavaa kertomaan jokin esimerkki tai tarina seuraavissa esimerkeissä esitetyin tavoin:

Esimerkki 1:

- haastateltava: *“...et mul on yks hankala ihminen työyhteisössä, joka on ihan ammatti-ihminen, hän on ihana ihminen, mut hän on hankala työyhteisössä ajoittain.”*

- haastattelija: *“joo, kerro vähän, jotain esimerkkejä tai tarinoita, että millä tavalla tää ilmenee, millä tavalla tää ihminen on hankala”*

Esimerkki 2:

- haastateltava: *“...mä tiedän sen oikein hyvin, mä tiedän ketä mä en voi laittaa samaan asiakuuteen tekemään töitä yhdessä...”*
- haastattelija: *“Kerro joku tarina tosta kun sä sanoit että jos mä laitan ne samaan tiimiin niin siitä ei tuu yhtään mitään, niin oisko joku tarina...”*

Haastattelujen teemat olivat seuraavat:

- 1) Kertoisitko hieman urastasi ja kokemuksesta esimies- ja johtotehtävissä.
- 2) Miten kuvailisit itseäsi johtajana/esimiehenä?
- 3) Miten tunteet organisaatiossa kokemuksesi ja näkemyksesi mukaan vaikuttaa?
- 4) Mitä tunnejohtaminen mielestäsi tarkoittaa ja mitä ajatuksia se sinussa herättää?
- 5) Mitä on hyvä vuorovaikutus ja mikä on vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa.
- 6) Mitä eroja on etäjohtamisen ja perinteisen johtamisen välillä?

Tarkentavia alakysymyksiä, joita oli haastateltavakohtaisesti etukäteen suunniteltu haastattelijan tueksi esitetään tässä yläteemoittain erittelemättä kenen haastattelurungossa ne on olleet. Suurimmalta osin ne ovat olleet kaikilla samoja. Näitä ei ole erikseen suoraan juurikaan kysytty, mutta ne on tulleet kerronnassa esiin tai niitä on kysytty jollakin toisella tavoin. Kohtiin 1, 2, ja 6 ei oltu suunniteltu tarkentavia alakysymyksiä. Kysymys 6 koski etäjohtamisen ja lähijohtamisen eroja. Tätä teemaa käsiteltiin useammassa kohdin haastatteluja eri teemojen yhteydessä.

- Kohdan 3 (Miten tunteet organisaatiossa kokemuksesi ja näkemyksesi mukaan vaikuttaa?) tarkentavat alakysymykset:
 - o Organisaatiokäyttäytymiseen?
 - o Päätöksentekoon (onko pelkästään rationaalista)?
 - o Organisaation tunneilmastoon?
 - o Mistä syntyy organisaation tunneilmasto; terve/epäterve?

- Mikä on sinun kokemuksesi; miten johtamisessa yleensä suhtaudutaan tunnekeskusteluun organisaatiossa, onko se strateginen johtamisen väline?
- Kohdan 4 (Mitä tunnejohtaminen mielestäsi tarkoittaa ja mitä ajatuksia se sinussa herättää?) tarkentavat alakysymykset:
- Pystytkö vaistoamaan ihmisten/ryhmien tunnetiloja helposti?
 - Kiinnitätkö huomiota siihen, millainen on organisaation tunneilmasto?
 - Mikä on näkemyksesi tunnejohtamisen ja organisaation tunneilmaston välisestä yhteydestä? Miten siihen voi johtamisella vaikuttaa?
 - Mietitkö milloinkaan, miten tunneilmaisullasi saisit asioita edistettyä organisaatiossa?
 - Voiko tunneälykkyyttä näkemyksesi mukaan lisätä organisaatiossa?
 - Luottamuksen merkitys. Mistä luottamus syntyy?
- Kohdan 5 (Mitä on hyvä vuorovaikutus ja mikä on vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa?) tarkentavat alakysymykset:
- Mitä on laadukas vuorovaikutus?
 - Mikä on olennaista johtajan vuorovaikutuksessa. Käytätkö tarkoituksellisesti tunneilmaisuja vuorovaikutuksessa johtamisen keinona?
 - Miten johtaja pystyisi kehittämään organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta laadukkaampaan suuntaan?
 - Pohdi hyvin sujunutta / huonommin sujunutta vuorovaikutusta organisaatiossa. Miten eroaa ja mistä erot voisivat johtua?

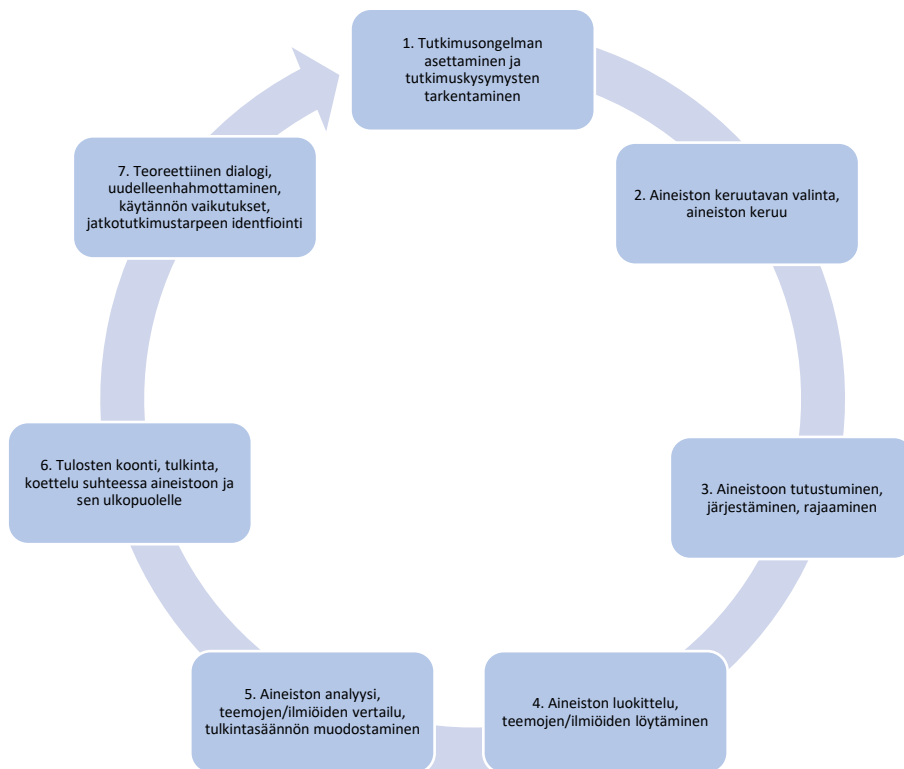
3.1.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi alkoi jo haastatteluvaiheessa. Aineiston keruu ja teoriaosuuden kirjoittaminen kulkivat kesän aikana rinnakkain ohjaten toinen toistaan. Teoreettisen viitekehyksen alustava runko oli haastatteluteemojen pohjalla ja toisaalta aineiston keruun herättämät kysymykset ohjasivat etsimään lisäteoriaa aiheesta. Aineiston kokoaminen ja käsittely kietotuvatkin Ruusuvuoren,

Nikanderin ja Hyvärisen (2019) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiiviisti toisiinsa ja alustava analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman varhain.

Tutkimus ei ole puhtaasti fenomenologinen vaikka haastateltavien kokemusmaailma onkin erityisen mielenkiinnon kohteena ja tietyssä analyysin vaiheessa on havaittavissa täysin empiriaan pohjautuva vaihe, kuten alempana tässä kappaleessa esitetään. Analyysin teemat johdettiin aineistosta, mutta teoria toimi tässä apuna ja muutoinkin aikaisemman tiedon vaikutus on analyysisissä tunnistettavissa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 109) kuvaavat tätä menettelytapaa teoriaohjaavaksi analyysiksi.

Tutkimusprosessi eteni kuviossa 4 esitetyin askelin kuitenkin siten, että askeleet etenivät osittain limittäin ja edellisiin vaiheisiin palattiin useita kertoja, mikä onkin laadullisen aineiston analysoinnissa tyypillistä. (Puusa 2020, 145)



KUVIO 4. Analyysin vaiheet (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2019, 12)

Tutustuin jokaiseen haastatteluun ensin erikseen. Haastattelun jälkeen katsoin/kuuntelin sen kertaalleen läpi, jonka jälkeen tein litteroinnin. Tämä ensi kosketus kuhunkin haastatteluaineistoon herätteli jo puhuttelevia teemoja ja lisäksi tartuntakohtia teoriaan nousi spontaanisti mieleen. Litterointien jälkeen luin haastatteluja useampaan kertaan läpi ja kirjoitin muistiin tai merkitsin

tekstiin havaintojani. Tässä analysoinnin vaiheessa nousi myös lisäkysymyksiä, jotka johtivat täydentämään teoriapohjassa olevia aukkoja. Tässä vaiheessa tutkimusta on myös havaittavissa selkeä siirtymä teoriakeskeisestä empiriakeskeiseen vaiheeseen. Teoreettinen tausta siirrettiin hetkeksi sivuun ja aineistosta pyrittiin analysoimaan esiin nousevia teemoja ilman teorian vaikutusta.

Koska haastatteluja ei oltu käyty tiukasti tiettyihin kysymyksiin strukturoituna vaan väljästi ja vapaasti teemoja käsitellen, ei niiden runkokaan noudattanut samaa yhtenäistä kaavaa. Tästä huolimatta aineiston tullessa tutummaksi alkoi niistä selkeästi nousta yhtenäisiä teemoja, joista löytyi yhteys niin haastatteluteemoihin kuin teoreettisen taustan jaotteluun. Analyysin luokiksi valikoitui siten:

- 1) Ura, kokemus johtotehtävissä, kuvaus itsestään johtajana
- 2) Tunteet organisaatiossa
- 3) Tunteet ja johtaminen
- 4) Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa, mitä on hyvä vuorovaikutus
- 5) Tunnejohtaminen etäjohtamisessa

Varsinaista teemoittelua varten tein jokaiselle teemalle oman excelin, johon tein tarvittaessa välilehtiä alaluokitteluja varten. Haastatteluista keräsin kuhunkin teemaan yhdistettävissä olevat kohdat. Jos jokin kohta moniselitteisyytensä vuoksi sopi useampaan teemaan, lisättiin se niihin kuhunkin. Kun aineistoista oli koottu saman teeman alle sopivat kohdat aloin tutustua aineistoon uudelleen teemakohtaisesti. Nyt keskiössä ei ollut enää se, mitä kaikkea yksi haastateltava oli kertonut, vaan mitä kaikkea yhdestä teemasta oli sanottu; haastatellut alkoivat keskustella keskenään kustakin teemasta. Kun tästä uudenlaisesta katsantokannasta oli muodostunut minulle ajatusmalli, jossa teemat yläkäsitteinä ohittivat ja yhdistelivät haastattelut, otin teoreettisen taustan mukaan keskusteluun. Nyt nämä kaikki etsivät toistensa lausumista vahvistusta tai ristiriitoja, yhteistä pohjaa: onko tämän tutkielman haastattelujen perusteella löydettävissä sama ilmiö, mitä aiemmat tutkijat ovat raportoineet?

Päätutkimuskysymys *“Mitä tunnejohtaminen tarkoittaa?”* oli jaettu kolmeen alatutkimuskysymykseen. Teoreettisen taustan jaottelu, haastattelujen teemat ja analyysin teemat suhteutuvat alatutkimuskysymyksiin seuraavasti:

<i>Alakysymys:</i> <i>Mitä merkitystä tunteilla on organisaatiossa.</i>
<i>Teorian alaluku</i>
Tunteet organisaatiossa
<i>Haastattelun teema</i>
Miten tunteet organisaatiossa kokemuksesi ja näkemyksesi mukaan vaikuttavat.
<i>Analyysin teema</i>
Tunteet organisaatiossa

<i>Alakysymys:</i> <i>Mikä on tunneällyn ja vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa</i>
<i>Teorian alaluku</i>
Tunteet ja johtaminen
Tunneäly johtajan ydinkompetenssina
Vuorovaikutustaidot tunnejohtamisen työkaluna
<i>Haastattelun teema</i>
Mitä tunnejohtaminen mielestäsi tarkoittaa ja mitä ajatuksia se sinussa herättää?
Mitä on hyvä vuorovaikutus ja mikä on vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa?
<i>Analyysin teema</i>
Tunteet ja johtaminen
Vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa, mitä on hyvä vuorovaikutus.

<i>Alakysymys:</i> <i>Miksi tunnejohtaminen on erityisen tärkeää etäjohtamisessa</i>
<i>Teorian alaluku</i>
Tunnejohtaminen etätyössä
Tunnejohtaminen tämän päivän ja tulevaisuuden virtuaalimaailmassa.
<i>Haastattelun teema</i>
Mitä eroja on etäjohtamisen ja perinteisen johtamisen välillä?
<i>Analyysin teema</i>
Tunnejohtaminen etäjohtamisessa

3.2. Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ja Hurmeen (2019, 185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Perinteisen validiuden muodoista he nostavat laadullisen tutkimuksen osalta keskeiseksi rakennevalidiuden, millä tarkoitetaan tehtyjen valintojen mahdollisimman tarkkaa dokumentointia. Puusa ja Juuti (2020, 180) lisäävät tähän kvalitatiivisen tutkimuksen validiuden perustaksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyden. Reliaabelius Hirsjärven ja Hurmeen (2019, 185) mukaan keskittyy pikemminkin tarkastelemaan tutkijan toimintaa haastateltavien vastausten sijaan. Tutkittaessa ihmistä on asian kontekstisidonnaisuuden vuoksi mahdotonta olettaa että kahdella tutkimusmenetelmällä tai useamman tutkijan aineistoja käyttämällä saavutettaisiin sama tulos, joten tämä reliaabeliuden mittari ei tähän tutkimukseen sovellu. Sen sijaan oma päättelypolku tulee tehdä mahdollisimman läpinäkyväksi tulosten pohdinnassa ja tutkimuksen eri vaiheet kuvata yksityiskohtaisesti. (Aaltio & Puusa 2020, 180 -181)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen pohjaksi mietittiin teemojen sisälle tarkentavia kysymyksiä, mikäli olisi ilmennyt tarvetta teemojen syventämiselle. Tallennusvälineiden tekninen toimivuus ja käyttö tarkastettiin ennalta. Matkapuhelimella tallennettujen haastattelujen alussa otettiin pieni testikeskustelu, jolla varmistettiin tallenteen laatu. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin sanatarkasti kuitenkin siten, että runsas täytesanojen käyttö jätettiin litteroimatta.

Tutkimusmenetelmät valittiin sillä perusteella, että metodin arvioitiin soveltuvan mahdollisimman hyvin ilmiön tutkimiseen. Haastattelussa on kysymys vuorovaikutuksesta ja tutkijan henkilökohtainen kokemus vaikuttaa Aaltio & Puusan (2020, 182) mukaan vääjäämättä laadullisessa tutkimuksessa. Tämä huomioiden haastattelutilanteessa pyrittiin toisaalta luomaan mahdollisimman luottamuksellinen ilmapiiri mutta siten, että haastattelijan vaikutus pysyisi mahdollisimman neutraalina haastateltavan käsitellessä teemoja omasta kokemukseräisestä näkemyksestään lähtöisin, mahdollisimman syvällisesti ja monipuolisesti.

4. TULOKSET

Tässä kappaleessa analysoidaan empiirisestä aineistosta rakentuneita teemoja. Haastattelujen pohjalta syntyneitä näkemyksiä teemoista analysoidaan haastateltavien keskinäisessä sekä aiemman tutkimuksen kanssa käydyssä keskustelussa etsien yhtäläisyyksiä, ristiriitaisuuksia ja kenties jotakin uutta.

4.1. Tunteet organisaatiossa

Organisaatiotutkimus kiinnostui tunteiden merkityksestä toden teolla vasta vuonna 1996, jolloin Weiss ja Cropanzano julkaisivat affektiivisten tapahtumien teoriansa. Mikäli käytännön johtamisessakin tunteiden olemassaolo organisaatioissa myönnettiin vasta tuolloin, olemme tulleet seitsemän peninkulman saappaat jalassa nämä 25 vuotta; niin sujuvasti ja luontevasti kukin haastateltava näistä teemoista puhui.

Varsinaisesti tunteiden nimeämistä haastatteluissa esiintyi suhteellisen vähän, lähinnä yksittäisinä mainintoina. Negatiivisen asian puheeksiottamisen arvioitiin herättävän kohteessa nolostumista, haastavissa vuorovaikutustilanteissa on koettu käyttäytyminen ”säälittäväksi” tai ”huvittavaksi”. Mainitaan surullisuus ja suru, pettymys, ilo, suuttumus, epätoivo tai uuden asian edessä koettu epäluuloisuus. Enemmän kuin suoria tunteen nimeämiä esiintyy erilaisia kuvaavia termejä kuten pessimismi, ”jokin herätti epäilystä”, ”ihmiset ihmettelee että mitä hittoa”, ”jokin asia oli kuin tyrmäys vasten kasvoja”. Puhutaan motivoitumisesta, pahasta olost, jäätävästä fiiliksestä, hyvästä fiiliksestä, koomisesta tilanteesta, nöyryydestä, epämukavasta/mukavasta tunteesta, loukkaantumisesta tai siitä miten jokin ahdistaa, ärsyttää tai häiritsee. Tunneilmastotermiäkään ei juuri käytetty, mutta ilmapiiristä, fiiliksestä, buugista; niistä puhuttiin sitten sitäkin enemmän.

Kauttaaltaan haastatteluista voi havaita laaja-alaista ymmärrystä ja kiinnostusta tunteiden yhteydestä käyttäytymiseen. Hyvän fiiliksen nähdään yleisesti edistävän työntekijöiden motivaatiota ja tuotteliaisuutta, mihin tutkimus laajalti antaa tukea (esim. Barsade & Gibson 2007). Toisaalta ymmärretään myös että oikeassa kohdassa pienellä paineella voidaan saavuttaa kokonaisuuden kannalta positiiviset seuraukset ja väärässä paikassa ”töksäyttämällä” saadaan asioita solmuun. Tunteiden ja kognition välisen yhteyden ymmärrys tulee esiin H4:n kommentissa, että asian perille saamisen kannalta on merkitystä sillä, miten asia ilmaistaan, ettei saata toista osapuolta esimerkiksi suuttumuksen tilaan, jolloin hänen tiedonkäsittelykykynsä heikkenee. Tälle antaa tukea muun muassa

Goleman (2006), jonka mukaan hermostuneena aivoissa siirtyy energiaa tunnekeskukseen, mikä vähentää kykyä keskittyä ja käyttää tietojamme ongelmanratkaisuun.

Tunteiden tarttumista ei terminä juurikaan käytetty, mutta tunteet ryhmätason ilmiönä kyllä tunnistettiin ja niitä pohdittiin. H6 miettii, että jos henkilö jää kiinni esimerkiksi johonkin negaatioon, on riskinä että se leviää koko organisaatioon. Vahvistusta tälle H6 saa lukuisista tutkimuksista koskien ryhmän tunnepitoisen sävyn muodostumista ja tunteiden tarttumista organisaatiotasolla. (esim. Barsade & Gibson 2007; Collins et al. 2013) Tunteiden tarttuminen ja vuorovaikutus koko laajuudessaan tulee erityisen hyvin esiin H6:n pohtiessa tiimiläistään, joka ei juurikaan osallistu verbaaliseen vuorovaikutukseen, mutta on siitä huolimatta erittäin vahva mielipidevaikuttaja tiimissä.

Johtajan vaikutus tunneilmastoon

Johtajan vaikutus organisaation tunneilmastojen sallittavuuteen ja tunneilmaston rakentumiseen tiedostetaan. Tutkimuksissa osoitettu ilmiö, jonka mukaan korkeamman valtakunnan henkilöiden käyttäytymistä jäljitellään enemmän ja heidän tunteensa vaikuttavat voimakkaammin (esim. Barsade & Gibson 2007; Koning & Van Kleef 2015; Hareli & Rafaeli 2008), tulee haastatteluissa esiin. Esimerkiksi H5:n kommentoi että sillä on iso merkitys, kuka se esimies on ja miten hän suhtautuu, sillä ”jotenkin ne (alaiset) matkii”. Muutoinkin haastateltavien kerronnasta on havaittavissa ymmärrys omien tunneilmastojensa vaikutuksesta organisaatioon. Tästä esimerkkinä H1:n useissa kohdin mainitsema pyrkimyksensä ”*viljellä että on niin paljon hyvää , että jengi oppis näkee sen että toivoa on*”.

Niinikään H4 tunnistaa johtajan esimerkin voiman kulttuurin rakentamisessa. Suurimman impaktin hänen mukaansa tunneilmastolle/kulttuurille antaa toimitusjohtaja:

” ni kylhän se tietysti syntyy jokaisen ihmisen tekemisestä mut kyl sen, vahviten sitä tuo kuitenkin sieltä et sen toimitusjohtajan niinku toimintatapa luo kuitenkin sen isoimman impaktin siihen kulttuuriin et mitä se on. Et jos vaikka kaikki muut on silleen et jee juhliitaan ja kerrotaan virheistä mut jos toimitusjohtaja onkin sit silleen et näkee siel ... et ei helvetti tällästä on tapahtunu, nyt saat kylhän huutoo tästä näin, ni kylhän sen tietää että se kulttuuri loppuu sit aika nopeaan.”

H4:n näkemykselle antaa erityistä tukea Goleman et al. (2001) esittäessään, että johtajan tunnetila tarttuu organisaatioon, vaikka hän ei olisi erityisemmin edes paikalla. Johtajan liikkeelle laittama tunnesykli (Hareli & Rafaeli 2008) leviää niiden ihmisten välityksellä, joiden kanssa hän on tekemisissä.

H4:n sitaatissa (ylempänä) johtajan tunneilmaisu on jo voimakas negatiivisuuden verbaalinen osoitus. Huutamista ja suuttumuksen avointa ilmaisua pohditaankin useammassa haastattelussa. Lähtökohtaisesti negatiivisten tunteiden ilmaisemiselta haluttaisiin pidättäytyä ja erityisesti hallitsemattomaksi äityvä tunteidenosoitus koetaan epäonnistumisena. Aina ei tunteiden säätely ja itsehillinta kuitenkaan ole helppoa. Kuten H1 sanoo, joskus tekisi mieli sanoa ”kettumaisesti”, mistä H3 on omassa puheenvuorossaan aivan samaa mieltä ja toteaa että *”luojan kiitos ite en oo menettäny sillä lailla hermoja että mä olisin huutanu sille tai sanonu jotain hirveetä”*. Huonon käyttäytymisen seurauksista H1 toteaa, että jos esimiehenä käyttäydyt sillä tavoin, kaivat itsellesi kuoppaa *”jossa saat lopuksi kettuilla sitten ihan niin paljon kun lystää”*. Yleisesti haastattelevat kokevat että epäasiallisella käyttäytymisellä johtaja herättää tunnetiloja, jotka eivät ole johtaja-alaisuuteelle eduksi. Tottahan tämä tutkimustenkin valossa on. Johtajan suuttumuksen ja vihanilmaisujen vaikutusta on tutkittu paljon ja tulokset ovat, jollei ristiriitaiset, niin monitahoiset. Hallitsematon vihanilmaisu johtajan taholta, erityisesti jos siihen sisältyy epäkunnioittavaa tai alentavaa käytöstä, on todettu monin tavoin haitalliseksi. (esim. Koning & Van Kleef 2015; Kaplan et al. 2014, Goleman et al. 2001)

Intensiteetiltään matalatasoinen, tilanteeseen soveltuva suuttumuksen ilmaisu saattaa Kilduff et al. (2010) mukaan olla toimivakin. Tämän ilmeisestikin hallitsee H2. Hän kertoo osoittaneensa suuttumusta ja huutaneensa, olleensa hyvin kova. Pyydettyä kuvailemaan tilanteita, jolloin hän on näin toiminut hän kertoo:

”Siis mähän en oo mikään huutaja joka kävelee pitkin käytäviä vaan ne on ollu sellasia tilanteita, joissa voisko sanoo, mun mielestä, siis ihmiset on käyttäytyneet niin et mä oon ollut superpettynyt. Se liittyy niinku siihen et ne ollu välinpitämättömiä asiakkaita tai toisiaan kohtaan, ne on ollu niinku törkeän välinpitämättömiä ottaen huomioon että niillon hyvä työpaikka ollu, niillon mielenkiintoiset työt ollu, mutta ihmiset on ollu kyllästyneitä omiin töihinsä, nakellu niskojaan asiakkaille tai jotain tällaisia tyyppisiä tilanteita, joita mä en hyväksy yhtään. Semmosii ei saa olla.”

Vaikuttaa tilanteilta, joissa työntekijät on tienneet että sietääkin hävetä; tuli aiheesta. Hallitsemattomilta ei H2:n suuttumuksen ilmaisut muutoinkaan vaikuta. Kysyttäessä, miten ihmiset ovat näihin reagoineet, hän on ollut tilanteiden tasalla, tarkkaillut reaktioita ja kertoo seuraavaa:

”... eli miten ihmiset reagoi, ihmiset menee mykäksi, porukka vetää välittömästi sellasen, miten mä sanon, kalvon naaman eteen, omien ajatusten eteen, joita on todella paha lukea. Ihmisiin ei saa katsekontaktia, ... se mitä mä huomaan heti on se että kukaan ei katso kohti, se on niinku semmonen ykkösasia. Ihmiset niinku välttää katsekontaktia, koska ne pelkää et mä katson suoraan silmiin ja

mähän katson suoraan silmiin. Ni ne pelkää et mä katson suoraan silmiin ja ne joutuu ehkä jotain mulle vastaamaan”

H2:n suorapuheisessa, kautta linjan aidossa ja teeskentelemättömässä haastattelussa käy ilmi hänen johtamassaan organisaatiossa vallitseva hyvä, avoin, suora ja välittävä ilmapiiri kaikkien kesken. Vaihtuvuus tässä pitkään toimineessa organisaatiossa on ollut olematonta, joten H2 paitsi vahvistaa Kilduff et al. (2010) teoriaa, osoittaa todella taitavaa tunnejohtamisen taitoa; nämä ovat tunneilmaisuja, joiden kanssa tulee tutkimuksenkin valossa hallita ajoittamisen ja ilmaisun taito.

4.2. Tunnejohtaminen

Tässä kappaleessa analysoidaan millaiseksi tunnejohtaminen aineiston pohjalta rakentuu. Haastattelujen rakentamasta näkemyksestä etsitään yhtymäkohtia Mayerin ja Saloveyn tunneälyn käsitteeseen sekä Kaplanin et al. (2014) esittämään yhteenvetoon tunnejohtamisen tiedoista, taidoista ja käytännöistä. Tekstissä nämä komponentit on alleviivattu.

Kvalitatiivisen tutkimuksen rooli elävään elämään uppoutuneiden ilmiöiden esiin nostajana tulee näkyviin erityisesti tässä kohdassa. Kysyttäessä, mitä mielestäsi on tunnejohtaminen, juuri kukaan haastateltavista ei tuntenut termiä ennestään. Jokaisen haastateltavan kertomuksissa nousi kuitenkin esiin tunnejohtamiseen liitettyjä tietoja ja taitoja sekä tunnejohtamisen käytänteiden soveltamista käytännössä.

Tunnejohtaminen sinänsä liitettiin johtamisen nykyaikaan ja nähtiin vastakohtana yhteiskunnassa aiempina vuosikymmeninä vallinneelle autoritääriselle, käskyttämiseen perustuvalla johtamisella. Linjassa tämän kanssa haastatteluista käy ilmi, että autoritäärinen johtamistyyli liitetään vanhemman ja valmentamistyylinen johtamistapa nuoremman sukupolven johtajiin.

4.2.1. Johtajan persoona tunnejohtamisen kivijalkana

Vaikka haastatellut eivät tunnejohtamista tietoisesti ja strategisesti omana johtamisen elementtinään ajattelisikaan, nousee haastatteluissa suoranaisia viittauksia tunteiden ja tunnejohtamisen merkitykseen. H1 toteaa, että tunteista pitää vetää johtopäätöksiä, koska ne ovat niin ohjaavia asioita. Tästä lauseesta voidaan johtaa yhteys myös Mayerin ja Saloveyn (Mayer 2004) tunneälyn määritelmään, erityisesti kykyyn käyttää tunteita ohjaamaan ajattelua, mutta epäsuorasti muihinkin kolmeen komponenttiin. H6 haastattelussa nousee esiin ymmärrys tunteiden merkityksestä

organisaatiokontekstissa, tunnejohtamisen tärkeydestä tunneilmaston rakentamisessa sekä tunteiden tarttumisen ilmiöstä organisaatiossa. Hän kommentoi, että ihmisten tunnemaailman huomioiminen ja tunnejohtaminen vähentää ylimääräistä ”vouhkaamista”. Hänen mukaansa tunnejohtamisella pystytään vaikuttamaan siihen, ettei jäätäisi kiinni johonkin negaatioon ja levitetäisi sitä koko organisaatioon. Tälle antaa vahvasti tukea Kaplanin et al. (2014) määritelmä tunnejohtamisesta prosesseina ja käytänteinä, joiden tarkoitus on edistää tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijää säätämään tunnepitoisia kokemuksiaan.

Tietoisuus omasta itsestään, omista persoonallisuudenpiirteistään ja pyrkimys nostaa tietoisuuden tasolle itsessään vaikuttavat tiedostamattomat motiivit on Kets de Vriesin (1994) mukaan johtajan viisauden osoitus ja kaiken johtamisen kivijalka. Samaan on päätyntä Kaplan et al. (2014) asettamalla itsetuntemuksen tunnejohtamisen tiedoissa ykköseksi. Ainoastaan H5 ottaa suoranaisesti esiin itsetuntemuksen termin. Hän kertoo työskennelleensä itsensä kanssa elämässään niin paljon, että itsetuntemus on vahvistunut ja sen myötä on tullut luotto elämän kantavuuteen; jos jokin ei onnistu niin jotain muuta tulee tilalle. Vaikka itsetuntemuksen termiä ei laajemmin käytettykään, johtajien ymmärrys oman persoonallisuuden merkityksestä johtamisessa on silti jokaisessa haastattelussa nähtävissä. Se tulee esiin omien taipumusten, piirteiden, vahvuuksien ja heikkousten puntaroimisena. Omaa taipumustaan suhde/tehtäväjohtajuuteen arvioidaan sekä pohditaan omaa kasvuaan johtajuuteen. H4 toteaa, että johtaminen on toki paljon opittuakin, asia mitä pitää harjoitella eikä siinä ole milloinkaan valmis, mutta hänenkin mielestään johtajan persoonalla on suuri vaikutus; taustalla on ”niitä ihmisen luontaisia piirteitä, et joku on semmonen ”johtaminen by perkele” ja joku on ehkä enemmän semmonen hurmospuhuja”

Henkilön kasvuympäristön, esikuvien ja kasvatuksen vaikutus johtajan päätöksiä taustoittaviin arvoihin sekä toisaalta ”sisäinen teatteri” johon Kets de Vries (1994) viittaa tarkoittaessaan sitä sisäistä keskustelua, jota me itsessämme käymme, tulee selkeästi ilmi isoäitinsä jalanjalkia kulkevan H1:n kuvaillessa niitä eväitä, joilla hän yritystä luotsaa eteenpäin. Kertomuksesta on havaittavissa kiitollisuus ja arvostus edellisten sukupolvien työtä kohtaan, mutta samalla sisäinen vaatimus, edellisen sukupolven ääni, jolle johtaja perustelee toimintaympäristön muutosten vaatimia ”viilauksia” yrityksen arvoihin.

“Et kyl mä sanon et, kiitos menneille sukupolville monista myllerryksistä mitä siel on ollut kaikenlaista. Jokaisena aikana on omat, emmä tiedä onko toiset pahempia kun toiset, ne on vain erilaisia ja me eletään erilaisia aikoja täällä maailmanhistoriassa ja yritysten historiassa. Niin siitä on kiitollinen että toiset on antanu semmosen arvon yritykselle mikä on säilynyt ja sitä haluais aina

jatkaa eteenpäin sit samaa, niit samoja arvoja kunnioittaen. Mutta ehkä pientä viilausta voi tehdä kyllä, että arvomaailmassakin pientä viilausta. Kun maailma muuttuu koko ajan, niin ne arvot mitä on ja että kyllä näin on jämäpti, mitä ollu 70- luvulla, ni ihan ei ehkä tänä päivänä, mut siel on silti paljon samoja arvoja”.

4.2.2. Tunnejohtamisen tiedot, taidot, käytännöt ja tunneäly

Edellisessä kappaleessa todettiin itsetuntemuksen olevan kaiken johtamisen kivijalka. Tästä voidaan edetä toteamaan, että omien tunteiden tunnistaminen on lähtökohtana toisten ihmisten tunteiden tunnistamiselle; jollet kykene tunnistamaan omia tunteitasi, tuskin tunnistat niitä muissakaan. Tunteiden tunnistamisesta voidaan edetä niiden johtamiseen ja todeta että lähtökohta tunnejohtamiselle on johtajan kyky johtaa omia tunteitaan.

Tunteiden havaitseminen, tunnistaminen ja ymmärtäminen

Tunneälyn ensimmäinen komponentti: kyky havaita oikein omiaan ja toisten tunteita ja Kaplan et al. (2014) tunnejohtamisen taidoista tunteiden tunnistaminen ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa. H6 kertoo organisaatiossaan esiintyneen tunnetaidottomuutta, jota perusteltiin usein siten, että luovassa työssä voi käyttäytyä vähän miten vaan. Hän oli tästä eri mieltä ja ryhtyi opettamaan organisaatiossaan tunnetaitoja, erityisesti tunteiden tunnistamisen ja nimeämisen kautta:

“No me ollaan tehty sitä sillä tavalla et mä oon ottanu niinku kahden kesken tai sit mä oon ottanut ihan ryhmässä et mä oon aika paljo tehny sitä nyt ryhmässä sillä tavalla et puhutaan niistä pelisäännöistä et mitä kuuluu tunnetaitoihin ja mitä ei. Keskustellaan siitä ja sit me otetaan tällaisia niinku esimerkiks viimeksi...jokainen vuorollaan sano että minkä takia tiimissä on niin kiva olla. Eli et me sanotetaan niitä tunteita ja sit me puhutaan niistä ja mä sitte ihan kysyin niinku porukalta et miten ne koki sen viimeks...koska ihmiset on erilaisia, joku ei haluais puhua ikinä mitään ja toinen taas, sillä tulee juttua vaikka kuinka paljo. Niin kaikki järjestään, tää oli kymmenen hengen tiimi...niin kaikki järjestään sano mulle et se oli tosi kiva. Eli kaikki sano ääneen, sekin oli tunnetilan purkaminen: minkä takia minulla on kiva tässä tiimissä.”

Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kolmas osakomponentti, kyky ymmärtää tunteiden merkitystä näyttäytyy lähinnä Kaplanin et al. (2014) tunnejohtamisen tietona tunteista, niiden seurauksista ja tunteita herättävistä tapahtumista. Nämä tunnejohtamisen ja tunneälyn elementit tulee haastatteluissa ilmi erityisesti pohdintoina tunnetilojen vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja tuotteliaisuuteen. H3 näkee kyvyn lukea tunteita esimieheltä vaadittavaksi ominaisuudeksi, asiaksi, joka hänen tulee

hallita alaistaan paremmin: ”mä koen että mun vastuu on ehkä enemmän just sitä että mä osaan myös lukee sitä toista sen verran” Hän kertoo kuuntelevansa työyhteisöään ja yrittävänsä nähdä mikä saa heidät kukoistamaan ja tukemaan sitä. Hän pohtii, että niin kauan kuin työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä, he myös sitoutuvat ja tekevät parhaansa ja lopputuloskin on tuolloin paras mahdollinen.

Tunnereaktioiden kontekstisidonnaisuuden ymmärtäminen, pelisilmä sen suhteen, mitä tunnetilaa kannattaisi tavoitella, tulee haastatteluista esiin. Alaisten hyvä fiilis nähdään kautta linjan tärkeäksi, koska motivoitunut ihminen ymmärretään tuotteliaammaksi. Toisaalta H6 kertoo, että luovassa prosessissa tarvitaan epätoivoinen tai erittäin negatiivinenkin tunnetilamyrsky, jotta päästään hyvään tulokseen. H4 puntaroinneissa tulee erityisen hyvin esiin ensinnäkin ymmärrys tunnetilojen vaikutusten kontekstisidonnaisuudesta sekä siitä, että tunnejohtamisen tarkoituksena ei ole rakentaa työpaikasta päiväkotia tai tivolia, vaan käyttää tunnetiloihin vaikuttamista ja terveen tunneilmaston rakentamista keinoina ohjata organisaatiota kohti tuloksentelekykyä. Yksittäisissä tapauksissa H4 puntaroi tunneskaalaa kuin työkalupakkia konsanaan. Toisinaan hänen mukaansa erityisesti deadline lähestyessä on tarpeen ”käyttää piiskaa”, aiheuttaa viimehetken shokki, epämukava paineen tunne, jotta alainen saa asian tehdyksi ja käsistään eikä se jää vellomaan ikuisiksi ajoiksi. Toisaalta hänen ymmärryksensä kognition ja tunteiden keskinäisvaikutuksesta varoittaa häntä liiemmästi käyttämästä negatiivisia tunteita johtamisen välineenä: ”jos se ihminen menee tunneskaalan sellaseen niinku suuttumuksen tai tälläsen tilaan ni sit sä et saa kyllä sitä viestiä niinku perille ihmiselle”. Näennäisen lennokka ja innostunut tunnetila saattaa H4:n mukaan enteillä uupumista, jolloin hän näkee parhaaksi rauhoittaa työntekijän vauhtia: ”se ei välttämättä itse siinä vaiheessa huomaakaan et nyt se on menossa jo vähä ylikunnon puolelle, siihen burnout juttuun, et se on vaan niin fiiliksisä siitä et se on nyt valvonu pari yötä ja nukkunu huonosti ja rupee näyttää siltä että nyt...ja henkilö on vaan et kyl mä pystyn ja mä jaksan”

Negatiivisuudessa yleisesti nähdään sekä hyvää ja tarpeellista että huonoa, ei-toivottavaa negatiivisuutta. Kaikkien voimavaroja kuluttavaa turhaa ”ruikuttamista”, joka ei johda mihinkään, haluttaisiin organisaatioista kitkeä (H1). Tahdikkuus vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa koetaan tärkeäksi eikä henkilökohtaisiin asioihin ylipäätään kevyin perustein puututa. H5 kertoo kokevansa negatiivisten asioiden puheeksioton hyvin raskaaksi ja sanoo miettävänsä tarkoin, onko asia sellainen johon on tarpeen puuttua, ”pick your battles”. Jos vaikuttaa siltä, että asia on otettava puheeksi, hän pyrkii tekemään sen mahdollisimman hienotunteisesti.

Työntekijöiden tukeminen ja tunteiden huomioiminen

Erityisen paljon haastatteluista löytyy mainintoja työntekijöiden huomioimisesta ja tuen osoittamisesta. Tuen antaminen ymmärretään laajimmillaan omaan tehtävään kuuluvaksi peruspilariksi, edestä johtamiseksi, kuten H5:n kertomasta käy ilmi: ”*Mut yks semmonen asia, minkä mä päätin silloin ku musta tuli esimies että mä olen aina se joka on niitten ihmisten niinku se tuki, et mun pitää olla heidän niinku ei edes rinnalla vaan heidän niinku siinä etunenässä.*” Käytännön tuen antaminen lähtee hänen toimintatavassaan jo työntekijöiden hyvällä perehdyttämällä, johon kuuluu myös asioiden taustoittaminen ja syy-seuraussuhteiden esiintuominen. Sama periaate hänellä on arkisessa asioiden ohjaamisessa; hän pyrkii tekemään ohjeiden noudattamisen mielekkäämmäksi perustelemalla ne käytännön syillä. Usein työntekijöiden kaipaama tuki on ainoastaan vahvistuksen antamista sille, minkä he ovat jo valmiiksi miettineet, mutta kaipaavat vielä kannanottoa asiaan. Tähän viittaa H3 kertoessaan pyrkivänsä olemaan saatavilla ja valmiina pohtimaan ongelmakohtia yhdessä läpi. Niinikään työkuorman käydessä liian raskaaksi työntekijät kääntyvät esimiehen puoleen saadakseen tukea. Näihin pyyntöihin vastaamisesta kertovat erityisesti H6 ja H3; asiakkuuksia on jaettu uudelleen tai saman työtehtävän äärelle on saatu lisäresurssia.

Työtehtävien määrän lisäksi niiden sisällön merkitys työntekijän tunnetiloihin ymmärretään ja siihen pyritään vaikuttamaan työtehtävien strukturoimisessa. Laajimmillaan tämä tuli esiin H6 kertomuksessa, jossa hänen johtamassaan organisaatiossa työnkuvat muokattiin kokonaan uudelleen tilanteessa, jossa organisaatiota piti uudistaa. ”*Et meil oli sitä et meil oli niinku vääriä ihmisiä tekemäs vääriä asioita ja silloin jos ihminen tekee työtä jota se ei halua tehdä, se ei koe et se on siinä hyvä ni totta kai on paha olla. Me katottiin uudestaan se et ihminen tekee sellasta työtä johon sil on kiinnostus ja motivaatio, innostus, niin se kyl sit ruokkii itteensä.*” Työnkuvan merkitystä pohtii myös H3 ja pyrkii jakamaan asiakkuuksia siten, että kunkin erityiset kiinnostuksen kohteet tulisi huomioitua. Sitouttamisen näkökulma tulee esiin hänen kertoessaan haasteiden antamisesta motivoidakseen päteviksi osoittautuneita henkilöitä pysymään talossa.

Työntekijöiden huomioiminen persoonina ja kiinnostuksen osoittaminen heidän yksilöönsä kohtaan käy ilmi H1:n ”puhetyössä”, jota hän kertoo tekevänsä paljon: ”*Ihan ilman skismojakin jo, aina kun joku tulee siihen nenän eteen niin silloin aina puhutaan päivän polttavat ja kyselen aina yleensä niinku kaikilta että miten menee ja mikä buugi on ja sit sellasta haistelua mä teen paljo*” Tuen antamisen formaalimpi puoli tulee esiin H2:n työnkuvassa, johon kuuluu työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen, huolenpito siitä, että kunkin haasteet ja mahdollisuudet tulee huomioitua. Aito halukkuus kulkea ohjattaviensa rinnalla näkyy hänen kertomuksessaan, jossa

esimerkiksi puolentoista tunnin mittaiseksi tarkoitettu one-to-one -meeting venähti kolmeen tuntiin, koska henkilöllä oli ”*niin paljon sanottavaa*”. Tämä aito välittäminen lienee keino, jolla kyseinen johtaja saa formaalissa keskustelussa työntekijän avautumaan todella henkilökohtaisista, mutta tulevaisuuden kehityssuuntiin vääjäämättä vaikuttavista asioista, esimerkkinä mainittakoon henkilön alkuvaiheen raskaus.

Kaplanin et al. (2014) mallissakin mainittu emotionaalisen tuen antaminen (”*papin duuni*” (H4)) joka erityisesti virtuaalitiimissä saattaa jäädä paitsioon (Sivunen 2008) koetaan joskus raskaaksi, johtajan omakin arki saattaa olla kuluttavaa. Sitä kuitenkin tarjotaan, toisinaan omankin jaksamisen kustannuksella, kuten H3 toteaa: ”*ku niil on ollu omissa henkilökohtasissakii elämässään hankalia asioita. Välillä itelle tosi raskasta, vois olla vähä muutakin tekemistä ku kuunnella niitä juttuja, mut kyllä mä oon ne ihan nätisti nyt kuunnellu*”. Emotionaalisen tuen antaminen siinä missä tunnejohtaminen kokonaisuudessaan on yksi johtamisen ulottuvuus muiden joukossa, joiden kaikkien lopullinen päämäärä on organisaation suoritus- ja tuloksetekokyvyn edistäminen. H6 sanoittaa tämän erittäin hyvin todetessaan, että työntekijän emotionaalisen taakan hallittu purkaminen vaikuttaa työntekijän jaksamiseen asiakastyössään ja sen myötä myös toteutuneeseen laskutukseen. Tällä haastateltava vahvistaa Koningin ja Van Kleefin (2015) sekä Golemanin et al. (2001) esittämää näkemystä että johtajan tunnetilojen ja käyttäytymisen luoma kulttuuri ja ilmapiiri näkyy yrityksen suoriutumisessa, voittona ja tappiona.

Reilu ja eettinen käyttäytyminen, yksi Kaplanin et al. (2014) mallin taidoista, juontuu H1:n ja hänen organisaationsa arvoissa jo yrityksen vuosikymmenten pituisesta perinnöstä. Oikeudenmukaisuuden ja eettisyyden periaatteet on havaittavissa H1:n kertoessa tarinoita arkisista kohtaamisistaan työntekijöiden kanssa, rekrytoinneista sekä työntekijöiden tukemisesta myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Rekrytoinnit on tapahtuneet pääasiassa ”suusta suuhun” -menetelmällä vanhojen työntekijöiden suosittelusta. Erityisen vahvasti eettisyyden näkökulma tulee esiin seuraavassa kertomuksessa yhteiskunnallisesti osallistuvasta, ihmisarvoa korostavasta toiminnasta, jossa halutaan auttaa tuntematonta ihmistä:

“ni sinne on tullu vuonna XX:sta semmonen nuori poika, joka oli silloin 17-vuotias. Sen toi, sen toi meille yks vanha vanha työntekijä, et se asu kuulemma samassa rivitalossa äitinsä kanssa ja oli hyvin semmonen ongelmanuori siihen aikaan, yksinhuoltajaäidin kanssa, ni tämä meidän vanha työntekijä sitten ehdotti sitä, et mitä jos me otetaan se poika meille töihin, lähtee hakoteille muuten kohta, et se äiti ei pysty pitämään sitä. Ja se tuli sillan 17-vuotiaana tää heppu sitten, se korvas tän

toisen ja tuli meille töihin ja nyt se on niinku se pääkapu siellä ja sillon neljä lasta ja omakotitalossa ja vimpanpäälle tyyppi”

Tunteet johtamisen työkaluna

“Emotionaalista performanssia” (Kaplan et al. 2014), jonkin tunnetilan “näyttelemistä” vaikuttamistarkoituksessa, ei yksikään haastateltavista suoranaisesti kertonut käyttävänsä tunnejohtamisen välineenä. Omien aitojen tunnetilojensa avoin näyttäminen sen sijaan on esimerkiksi H2:lle luontainen tapa toimia. Hän kertoo olevansa tunneilmaisuisaan hyvin aito, eikä hänellä ole mitään tunneilmaisujen työprofiileja: *”mä teen hyvin selväksi ku mä oon vihanen ja mä teen hyvin selväksi ku mä oon surullinen ja onnistunut ja niin edelleen ja mä oon pyrkinyt sen myös pitämään”*. Hän ei sano pyrkivänsä tällä työntekijöihin vaikuttamiseen vaan kertoo että tunteiden patoaminen työpäivän ajan olisi henkisesti liian raskasta, mutta luonnollisesta tällä on työntekijöitä ohjaava vaikutus. Tunneilmaisujen tarkoituksellista käyttämistä tulee esiin H3 ja H1 kertoessa miten he pyrkivät vaikuttamaan työyhteisön hankalien persoonien käyttäytymiseen. Kommunikoinnissaan he pyrkivät ikään kuin huomaamatta säätämään: *“käyttää vähä sit semmost et hän ei itse huomaakaan asiaa “ ja “pikkuhiljaa yrittää saada semmost pientä signaalia niinku näppärästi”*. Vaikuttamisen keinot ei kertomuksista käy ilmi, mutta emotionaalinen performanssikin voi tässä tulla kysymykseen.

Esiintymistaidot yleisesti on Kaplan et al. (2014) mallissa esitetty tunnejohtamisen taito, samoin vuorovaikutustaidot, joita tarkastellaan jäljempänä omassa luvussaan. Esiintymistaitojen osalta jokainen haastattelu oli johtajan vakuuttava taidonnäyte. Päästetään H4 estradille kertomaan meille, mikä on hänen näkemyksensä tunteisiin vetoavasta johtajuudesta:

”...on vähän sellanen niinku saarnamies niinku pohjimmiltaan, tarinankertoja, visionluoja, tällänen niinku hyvin vahva tunteisiin vetoaja silleen. Sillon kyky myös saada niinku hyvää fiilistä kautta visioita ja tällasta inspiroivaa settiä, et hei nyt olemme tässä ja tonne olemme menossa ja matka on vaikea mutta me pystymme siihen ja tälleen niinku, se pystyy saamaan ihmisiä niinkun taakseen niillä puheillaan ja tällä näin...”

Strategisten ja pidempikestoisten tunnetilojen vaikuttamiseen tähtäävien toimien lisäksi haastateltavat pohtivat keinoja arkisten emotionaalisten tunnekokemusten kohottamiseen. H4 pohtii onnistumisen kriteereitä ja toteaa että rima positiivisen palautteen antamiselle on turhan korkealla. Pienillä teoilla, pienellä tietoisella johtamisella voisi hänen mukaansa rakentaa kulttuuria, jossa voitaisiin olla yhdessä ylpeitä pienistä asioista ja onnistumisista. H1 jakaa tämän ajatuksen työntekijän kehumisen ja menestyksen tunnustamisesta emotionaalisenä piristysruiskeena mutta

muistuttaa, kuten Kaplan et al. (2014) ovat varoittaneet, että tätä tulee jakaa vain sopivassa määrin, jotta teho ei katoa. H1 ei ole huolissaan pelkästään tehon katoamisen puolesta vaan on todennut että erityisesti miesten maailmassa kehumisen aikaansaamalla nosteella saattaa olla liikaakin vaikutusta: *“miehet on miehiä, ei me naiset pystytä tommosia hommia mitä noi miehet tekee. Niin se että tota se että niitä ei pidä nostaa liikaa, et se on just se taitolaji että sä et liikaa rupee, et sä saisit pidettyä kaikkien jalat tosiaan maassa, että me ollaan kaikki vaan, meistä kaikista ryhmänä muodostuu tämä yhteinen hyvä.”* Kaplanin emotionaalisista piristysruiskeista H1:llä vaikuttaisi olevan käytössä työntekijöiden huomion kiinnittäminen niihin seikkoihin, jotka omassa työssä ja työpaikassa on hyvin. Hänen haastattelussaan kautta linjan nousee esiin pyrkimys auttaa työntekijöitä näkemään oman työnsä arvo, työnantajayrityksen hyvä maine ja arvostus sekä miten hyvä asia on kun on vakituinen ja hyvä työpaikka, jossa työntekijöistä pyritään pitämään huolta kaikenlaisina aikoina.

Työntekijöiden käyttäytyminen ja keskinäiset suhteet

Työntekijöiden käyttäytyminen ei aina edistä yhteisön hyvää tunneilmastoa eikä henkilöstön keskinäisiä välejä. H3 pohtii, että työntekijät eivät kenties aina itse ymmärrä, miten heidän toimintatapansa muihin vaikuttaa. Hän kertoo työyhteisön *”hankalasta persoonasta”*, jolla huumorintajustaan ja erittäin vahvasta ammattitaidostaan huolimatta on taipumusta myyräntyöhön erityisesti kokemusvuosiltaan nuorempia esimiehiä kohtaan. Niin ikään *”kroonisten kyselijöiden”* jatkuva työrauhan häiritseminen herättää negatiivisia tunteita työtovereissa, erityisesti kiireen keskellä. Haastateltava pohtii asiaa kunkin osapuolen näkökulmasta ja toteaa, että *”hankalan persoonan”* käyttäytymisen taustalla saattaa olla kateus organisaation tikkaita korkeammalle nousseita kollegoja kohtaan. Erään *”kroonisen kyselijän”* persoona koetaan niin sympaattiseksi, että hänelle koetaan vaikeaksi sanoa asiasta, mutta häiriöksi hän herttaisuudesta huolimatta ajoittain on. Niin erilaisilta kuin nämä henkilöt vaikuttavatkin, on molemmilla osittain negatiivinen vaikutus tunneilmastoon ja muiden viihtyvyyteen.

Työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja suhteiden johtamiseen löytyi haastatteluista paljon yhtymäkohtia. Yhteisen vapaa-ajan vieton ja maisemavaihdosten koettiin edistävän tiimihenkeä. H6 kertoo havainneensa, että uudessa miljöössä saattaa hiljaistenkin olla helpompaa avautua kuin *“neukkarin pöydän ympärillä”*. Työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta pohditaan jo tiimin kokoonpanoa rakennettaessa, mikä onkin esimerkiksi Ferrazzin (2014) mukaan toimivan tiimin rakentamisen lähtökohta. H6 kertoo pohtivansa tiimin diversiteettiä tarkoin ja havainneensa että dream teameissa on yleensä erilaisia ja eri ikäisiä ihmisiä. Persoonallisuustekijöiden huomioiminen tiimin kokoonpanon rakentamisessa tulee esiin H3 perustellessa ennestään tuntemansa henkilön

rekrytointia. Hän tiesi henkilön persoonan jo vanhastaan neutraaliksi työyhteisöä tasapainottavaksi ihmiseksi, joka ei *“heilauta sitä paattia mihinkään suuntaan. Koska eihän ton kokoseen työyhteisöön tarvi saada kuin yks joka tekee sen, ni sehän voi yhtäkkiä niinku keikahtaa kohtuullisen hyvinkin. Niin tota niissä on pyritty oleen aika tarkkoja.”* Niinikään H2:lla yhtenä kriteerinä tiimin kokoonpanon suunnittelussa on jäsenten persoonallisuuksien yhteensovittaminen. Tätä teemaa pohtiessaan hän ottaa esiin kuulemisen kaksi ulottuvuutta *“hearing ja listening”* ja toteaa että henkilö, joka oikeasti haluaa kuunnella, pystyy myös vaikuttaman siihen miten yhteinen asia menee eteenpäin. Sitten ne henkilöt, jotka ainoastaan kuulevat, mutta eivät kuuntele; heitä ei voi olla tiimissä enempää kuin yksi.

Henkilösuhteita pohdittaessa sukupuolikysymys nousi esiin useammassa haastattelussa. Kommentit viittasivat siihen, että naisvaltaiset työyhteisöt koetaan alttiimmaksi konflikteille.

- *“ikävä kyllä on ehkä tämmönen ‘paljon naisia yhdessä keskustelu’*
- *“mut et kyl mä koen et meil on iso tasapainottava tekijä se et...meillä on siinä tai siin työyhteisössä, joiden kans tehään yhteistyötä niin siin pyörii myös miehiä. Se vaan on ihan kylmä totuus että se on tietyllä lailla, se tasapainottaa.”*
- *“naisethan niistä vois tehdä numeroo, pienemmästäkin murinasta”*

Sukupuolikysymyksen noustua spontaanisti useamman kerran esiin, tehtiin yhdessä haastattelussa tarkentava kysymys, kokeeko haastateltava selän takana puhumisen ainoastaan naisvaltaisten työyhteisöjen ongelmaksi, vai esiintyykö sitä mahdollisesti myös miesporukoissa. Tämän yhden haastateltavan näkemys oli että sitä ilmenee yhtäläillä, joskaan miehillä ei kenties ole tarvetta analysoida asioita aivan siinä määrin mihin naisilla on taipumus.

Sukupuolikeskustelussa tuli esiin myös naisille osoitetut vaatimukset selviytyä *“miesten maailmassa”*; miesvaltaisilla aloilla naisjohtaja on kokenut joutuneensa kollegojansa kovempien vaatimusten eteen. Vaikuttaisi siltä, että kielletynäkin pidetty sukupuolikeskustelu ei ole kadonnut mihinkään, siltä on vain otettu ääni pois. Johtopäätöksenä tästä kokonaisuudessaan voisi tehdä, että työyhteisön vuorovaikutukselle on eduksi, jos siellä on molemmat sukupuolet edustettuna.

Työntekijöiden keskinäisten konfliktien suhteen haastateltavat ovat valppaina ja useissa haastatteluissa nousi esiin, että näihin kannattaa puuttua mielellään varhaisessa vaiheessa, ennen kuin erimielisyydet ehtivät kasvaa suuriksi. H5 on samaa mieltä siitä, että ongelmiin pitää puuttua heti, mutta hän vastuuttaa myös jokaista huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan siten, että oma suu on saatava auki ja ongelmista on tultava puhumaan. Puhuttaessa työntekijöiden keskinäisten ongelmien selvittämisestä useampi haastateltava yhdisti keskusteluun äidin roolin, koettiin olevansa kuin äiti

lastensa riitoja ratkomassa. H2 korosti työntekijöiden vastuuta oman käyttäytymisensä kypsyydestä sanomalla kasvattaneensa useamman lapsen aikuiseksi, eikä ole velvollinen tekemään sitä työpaikalla. Tässä onkin havaittavissa yhteys johtajan monien henkilökohtaisten roolien olemassaolosta; lapselliseksi käyneiden riitojen ratkomiseen työpaikalla on keinoja opittu kotona lasten kanssa.

Riidoiksi äityneiden tilanteiden selvittämiseksi haastateltavat yleisesti kannustivat työntekijöitä ensin keskustelemaan keskenään ja vasta sitten, jos tämä syystä tai toisesta osoittautuu tuloksettomaksi asiaan mennään mukaan. H6 asennoitumisessa henkilöstön konflikteihin näkyy objektiivinen ja ratkaisukeskeinen suhtautuminen. Hän pohtii, miten ihmisten onkaan välillä vaikea puhua keskenään, vaan he ennemmin tulevat hänen luokseen kertomaan mitä ikävää joku on sanonut tai tehnyt. Tämä siitä huolimatta että he ovat työyhteisössä sopineet sellaiset pelisäännöt, että ei ole sellaista asiaa mitä ei voisi toiselle sanoa. Jos keskinäinen kommunikaatio ei kertakaikkiaan toimi eivätkä henkilöt saa vuorovaikutusta rakennettua keskenään, järjestää H6 kolmikanta- tai pienryhmäkeskustelun, johon itse menee mukaan.

Voimakkaitakin tunneilmaisuja on organisaatioissa nähty, tunteet on päässeet pintaan siinä määrin, että käyttäytyminen on karannut käsistä ja tulehtunut tilanne on kärjistynyt riitapukareiden avoimiin konflikteihin. Kun avoimia yhteenottoja oli esiintynyt useamman kerran H3:n toimistolla, meni hän tilanteeseen kirjaimellisesti väliin: *“...otti tosi lahjakkaasti yhteen, mä menin ja mä sanoin että, nyt hiljaa, täällä ei huudeta! Et sit ne tuli vuorotellen, kumpikin itkien mulle kertomaan sen oman versionsa asioista.”*

Toisaalta johtajan luokse saatetaan myös marssia oma-aloitteisesti etsimään sovittelijaa, kun adrenaliinin kanssa ei enää itse tulla toimeen:

“Jaa no sittehän meil on joskus ollu silleen et on ollut kaks päsmäriä, et ne on tullu toinen alaovesta ja toinen yläovesta ja toinen itkee ja toinen melkee itkee ja sit on vähä sillee kun se tulee ex tempore se tilanne, että aamulla, maanantai-aamuna, kello on yheksän, ja ne on saanu tilanteen pystyy, ni sit siin ei mietitä et mites täs nyt toimitaa, vaan sit vaan toimitaan miten sun vaisto sanoo. Et semmonenkii on tapahtunut ni sit mä vaan sanon että nyt jepet sinne keittiöön, et mennäis keittää kahvit. Sit siin vaan kysytää et mikä juttu ja toinen sanoo näin ja sit mä katon toista et mitä sä oot mieltä tästä ja toinen sanoo näin. Se on ihan ku sä oisit kahen pojan äiti kotona, mihin täs on nyt niinku tottunu. Ihan samanlaista ”(H1)

Vaisto sanoi H1:lle, H6:sta taas puhuttelee usein intuitio. Tarkoittaisivatko samaa asiaa ja mahtaako tällä olla yhteys tunneälyn toiseen komponenttiin, kykyyn käyttää tunteita ohjaamaan ajattelua ja toimintaa. Sinclairin et al. (2010) tutkimuksesta kävi ilmi, että korkean intensiteetin tunnetila valenssista riippumatta johtaa helpommin intuitiiviseen päätöksentekoon; suoraan tietämiseen, joka perustuu holistiseen kognitioon ja tunteisiin pohjautuvaan tiedonprosessointiin. H6 kertoo tilanteista, joissa työntekijä on vakuuttanut kaiken olevan hyvin, mutta jokin on jäänyt häiritsemään haastateltavaa siinä määrin, että hän on jatkanut asian selvittämistä. Hän kertoo tapauksesta, jossa korona-arjen keskellä sukkuloinut perheenisä vakuutti palaverissa kaiken olevan kunnossa ja hommat hoidossa, aikataulussa mennään. Mutta jokin, mitä H6 kutsuu intuitioksi, jäi vaivaamaan ja palattuaan uudelleen asiaan, sai väsähtänyt työntekijä kerrottua karun totuuden.

Intuition käsite on tämän gradun ulkopuolella, mutta todettakoon että metaeleillä, vuorovaikutuksen pienillä ilmeillä, kehonkielellä, äänenpainoilla lienee jotakin tekemistä sen kanssa. Niihin viittaa H6 keskusteltaessa siitä, että mikähän se mahtaa olla, mistä sen tietää silloin kun ei tiedä tietävänsä.

Tunteiden johtaminen

Tunneälyn neljäs komponentti kyky johtaa tunteita on koko tunnejohtamisen jäävuoren huippu. Siihen kulminoituu tunnetietojen, -taitojen ja -älyn konretisoituminen käytännön toimissa. Tunteiden johtaminen lähtee johtajan itsetuntemuksesta, omien motiivinsa ja asenteidensa totuudellisesta tunnistamisesta. Oman ihmiskäsityksensä rehellinen kristallisoiminen voisi toimia lähtökohtana meille kaikille, kun mietimme millaista viestiä toisille ihmisille annamme, sanaton oheisviestintä mukaanluettuna. Kysyttäessä H4:lta hänen näkemystään tunnejohtamisen roolista eri sukupolvien välillä, hän siirtyy ajatuksissaan vuosikymmenten taakse ja pohtii, miten autoritäärisen piiskalla johtamisen aikakaudella tunnejohtamisesta puhuminen olisi saattanut herättää huvittuneisuutta. Aikamatkaltaan hän lähtee palaamaan tähän päivään ihmiskäsityksen kehitystä tarkastellen ja päätyy seuraavaan:

”et mun mielestä ihmiskuva ei o enää se että ihmistä pitää valvoa et hän saa asiat aikaseksi ja sillon jos se kuva on se että ihminen on niinku laiska luontaisesti ja välttelee työntekoo ja ei tee mitään jos ei päällikkö tai johtaja tai joku oo suunnilleen kattomassa siinä olan yli et nyt teet sitä juttua ja nyt pitää saada näin aikaan niin tota kyl se on niin paljo muuttunu niist ajoista”

4.2.3. Vuorovaikutustaidot

Mitä on mielestäsi hyvä vuorovaikutus? Yleisimmin haastateltavien vastaus alkoi puhutun viestinnän puntaroimisena, kemioiden pohtimisena, miten joidenkin kanssa juttu vaan luistaa ja joidenkin kanssa ei. Miksi näin on; siihen onkin vaikeampi löytää vastausta.

Kets de Vriesin (2005) näkemys kuuntelemisesta kaiken mielekkään vuorovaikutuksen edellytyksenä saa vahvistusta haastattelujen pohjalta. Erityisen paljon kuuntelun merkitystä vuorovaikutuksessa painottaa H5, joka kertomansa mukaan lapsuudenkodissaan ei tullut kuulluksi eikä nähdyksi, hänelle ei riittänyt aikaa. Hänen kertoessaan asioistaan, vanhempi ryhtyi touhuamaan jotakin, ikään kuin katosi jonnekin. Helppo kuvitella Duttonin ja Heaphyn (2003) kuvaama ”pieni kuolema”, joka tässä johtajassa on aikanaan noissa kohtaamisissa tapahtunut.

H5:n kertomuksesta otan tähän pitkän lainauksen. Siitä löytyy vahva kuvaus siitä, mitä on laadukas vuorovaikutus ja mikä on sen merkitys. Siitä löytyy yhtymäkohdat niin Kets de Vriesin (2005) näkemykselle kuuntelemisen tärkeydestä, kuin Duttonin ja Heaphyn (2003) korkealaatuisen yhteyden käsitteeseen sekä Carmelin et al. (2015) kunnioittavan sitoutumisen käsitteeseen.

“...sun täytyy kuunnella mitä se sanoo ja muistaa mitä se sanoo, koska se on ihan kauheeta jos se on just kertonu vaikka että sil on kuollu isä tai äiti ja sit jos vähän ajan päästä kysys että mites sun isä ja äiti voi. Sen takia se kuuntelu siinä on tärkeetä, mut mun mielestä se on myös semmosen läsnäolemisen, et vaikka sitä olis sitte vähemmän sitä vuorovaikutusta, mut että se on semmosta aitoo. Mun mielestä se on se tärkein, et sä oot intensiivisesti siinä hetkessä ja keskityt siihen. Tottakai itelläkin käy joskus sellain että ajatukset lähtee juoksentelee, mut mä yritän aina palauttaa siihen. Ja sit just ne kysymykset, ne on tärkeitä, et niinku miten sä voit, miltä se susta tuntu...että ei aina kerrottas vaan omaa tai sitte jos kerrotaan omaa niin sit myös kuunnellaan sen toisen. Ja mun mielest sekin liittyy hyvään vuorovaikutukseen että se toinen myös kertois jotain, et se tuo niinku sellasta luottamusta. Et jos sä et koskaan kerro itsestä mitään niin ei siit tuu sellanen fiilis et se on laadukasta vuorovaikutusta. Voihan sitä nyt kertoo vaikka et olin mansikoita poimimassa eilen tai jos haluaa puhuu vaan tälläsista, mut aina jotain voi kertoo kuitenkin että ei aina tarvi mennä kauheen syvälle, niinku tunteikkaisiin juttuihin, mut että se on must se tärkee et oikeesti niinku on kuulolla.”

Kuulolla olemisen nostaa myös H2 hyvän vuorovaikutuksen keskiöön ja liittää siihen nöyryyden, jonka hän määrittelee eräänlaiseksi kuuntelemisen ulottuvuudeksi. Laadukas vuorovaikutus on hänen mukaansa kykyä olla nöyrä ja kuunnella riippumatta siitä onko toinen osapuoli juniori vai seniori; arvostusta toista ihmistä, hänen ajatuksiaan ja ideoitaan sekä ylivertaista osaamista kohtaan asioissa,

joissa itsekin saatat olla hyvä mutta et ylivertainen. Lisäksi hän nostaa esiin välittämisen, uteliaisuuden ja kiinnostuksen toisesta ihmisestä: ”*Et sähän et saa aikaan dialogia...jolllet sä oo vähän kiinnostunu siitä että mikä se toinen on, et ei vaan et sä kuuntelet vaan sä aidosti osaat kysyä oikeita kysymyksiä ni se on usein paljo tärkeempää ku se et sä osaat antaa niitä oikeita vastauksia, niinku sitoutat siihen hyvään vuorovaikutukseen*”

H4 korostaa johtajan esimerkin tärkeyttä organisaation laadukkaan vuorovaikutuskulttuurin luomisessa. Hän pohtii että yhteisiä puheenaiheita voisi lisätä ja kannustaa organisaation hiljaisempiakin tuomaan omia näkemyksiään kaikkien tietoisuuteen. H3 lähestyy asiaa käytännön näkökulmasta todeten hyvän vuorovaikutuksen organisaatiossa olevan edellytys sille, että työt tulee todella hoidettua. Hän kokee oman esimiesroolinsa velvoittavan hyvän ja yksilön huomioivan vuorovaikutuksen osaamiseen. Omaa vuorovaikutustaan hän sovittaa toisen osapuolen oppimistyyliin. Hän kertoo tunnistavansa työntekijöistään kenelle asia menee ”helpommin perille” puhumalla ja kenelle taas visuaalinen hahmottaminen on luontaisempaa, jolloin hän piirtää asiansa tueksi kuvan. Pelkkä sujuva tekninen esittämistapa ei kuitenkaan vielä laadukkaan vuorovaikutuksen kriteereiksi hänelle riitä, vaan lopuksi hän lisää että kaikkein tärkeintä vuorovaikutuksessa on molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus.

Vuorovaikutus sen laajassa merkityksessä tulee esiin H6 kertomuksessa henkilöistä, joilla on näennäisesti huonot valmiudet vuorovaikutukseen, eivät käytännössä puhu juuri mitään, mutta heidän luovan työnsä lopputulos herättää todella vahvoja tunnetiloja, liikuttumista kyynelisiin saakka tai ”ihan hulluna nauramista”. H6 kertoo näiden henkilöiden olevan verbaalisesta kyvyttömyydestään huolimatta usein tiimissä vahvoja mielipidevaikuttajia, minkä syitä haastateltava on pohtinut löytämättä selkeää vastausta.

Kaikki tunneälyyn liittyvät kyvykkyydet nähtiin aiemmassa tutkimuksessa merkityksellisiksi vuorovaikutuksessa, mutta tunteiden säätelykyvyn Lopes et al. (2005) nostivat ykköseksi. Tätä tukee haastatteluissa esiin tullut pyrkimys hillitä omia tunneilmaisujaan vuorovaikutuksessa. Vaikka tekisi mieli ”sanoa suorat sanat” (H5), siltä halutaan pidättäytyä ja siirtää sanomista toiseen hetkeen, jos itsehillintä oli vaarassa pettää. Hallitsemattomien negatiivisten tunneilmaisujen seurauksena nähdään muun muassa oman arvovallan murentuminen, kuten H1:n seuraavasta kommentista voidaan todeta: ”*vaikka semmosiakin päiviä on, että sulla on niinku tarve olla kettumainen, mutta justiin niinku jos sä oot esimies niin et sä sillon kyllä silleen voi toimia, muuten sä kaivat kyllä itelles semmosta kuoppaa koko ajan, että sä saat siellä kettuilla sitten ihan niin paljon kun lystäät.*”

H2 kertoo organisaatiossaan olevan muutaman alaisen, jotka ”sanoo päin naamaa oli ne mitä mieltä tahansa”. Hänen mukaansa ”näihin pitää vain suhtautua” mikä osoittaa tarvetta säädellä omia tunteitaan myös provosoituna. Tunteiden säätelykykyyn liittyvä taito estää tunteiden tarttumista tulee esiin H6:n kommentissa: *“että erottaa sen niinku oman elämän ja sen työntekijöiden elämän. Että niinku on mun tunteet ja sit on työntekijöiden, et erottaa ne niinku toisistaan.”*

Kahdessa haastattelussa tuli esiin tietynlainen tarkoituksellinen tunnetason etäytyminen sekä irtaantuminen organisatorisesta identifioitumisesta tilanteissa, joissa johtajan tunteiden säätelykyky ja itsehillintä joutuivat erityisen kovan paineen alle. Työhön liittyviä tunnetasoltaan vaativia asioita pohtiessaan muutoin organisaatioihinsa vahvasti sitoutuneilta ja identifioituneilta vaikuttavat H1 ja H5 toteavat, että se on vaan työtä, iso osa elämää kyllä, mutta muu elämä on paljon isommassa roolissa. H5 kertookin, että työroolissaan hänen on helpompaa säädellä omia tunteitaan, kuin esimerkiksi suhteessa puolisonsa kanssa. Hän perustelee tätä kertomalla, että raskaissa tunnetason tilanteissa häntä rauhoittaa ajatus siitä, että “tää on kuitenkin vaan työtä” Toisaalta hän kokee johtajana olevansa vastuussa myös muiden tunteista, toisin kuin suhteessaan puolisonsa kanssa, jolta hän voi olettaa itsekkin saavansa emotionaalista tukea.

4.3. Tunnejohtaminen etätyössä

Alkuvuoden etäloikka kosketti haastateltavista lähes kaikkia. Viisi kuudesta on kokenut Covid-19 pandemian aiheuttaman nopean etätyömoodiin siirtymisen. Jokaisella on ollut etäjohtamisesta kokemusta vaihtelevassa määrin jo aiemminkin, mutta tämä tapahtuma on ollut sinällään poikkeuksellinen ja muutosjohtajuudelle varsinainen testi toimintaympäristönkin ollessa epänormaalissa tilanteessa. Haastateltavat kertovat, miten muutos on sujunut käytännössä, pohtivat etäjohtamista yleisestikin ja osa pohtii myös, miten työt järjestetään tulevaisuudessa, kun etätyö on tullut jäädäkseen.

Niin haastavalta kuin tämä poikkeuksellinen tapahtuma äkkiseltään tuntuukin, siirtymä on saatu toteutettua hämmästyttävänkin ongelmitta. Kenties toimintaympäristön pakotteet on tässä voidelleet rattaita; jokainen tiesi, miksi muutos on tehty, kyseessä ei ollut ’pomojen oikut’ eikä taloudelliset säästöt. Haastateltavien mukaan tieto nopeasta etätyöhön siirtymisestä keväällä otettiin pääsääntöisesti hyvin vastaan. Ainoastaan yksi johtajista kertoo alun olleen ihmisille kuin tyrmäys vasten kasvoja; he olivat ihmetelleet, että miten tästä selvitään ja mitä tämä tarkoittaa. Reaktioihin on todennäköisesti vaikuttanut osittain se, missä määrin etätyötä on aiemmin totuttu tekemään ja kenties myös se, miten avoimesti missäkin organisaatiossa on totuttu tunneilmaisuja osoittamaan.

Vuorovaikutuksen laatu avokonttorissa

Etätyöhön siirtyminen on saanut ihmiset rohkeammin avautumaan kokemuksistaan avokonttorissa työskentelystä. Tutkimusten kertomat (esim. Berntstein & Turban, 2018) ongelmat on tässä pienessä otoksessa saaneet vahvistusta. Lienee arvattavissa, että keskeytyksetöntä työrauhaa vaativan tietointensiivisen työn tekijälle avokonttori on varsin epätyytyttävä työympäristö, mutta samaa raportoi myös luovaa työtä itsekin tehnyt ja luovaa työtä johtava haastateltava H6. Hän kertoo, miten äärimmäisen vaikeaksi hän itse on kokenut avokonttorissa työskentelyn, työt keskeytyivät koko ajan ja keskittyminen oli todella vaikeata. Myös työntekijöiden osalta hän on havainnut tiettyjen ongelmien liittyneen avokonttoriympäristöön: korona-aikana hänelle ei kertaakaan ole työntekijät tulleet valittamaan toisistaan, ”nyt se nauraa liian kovaa tai nyt se ei puhu mitään tai nyt sitä tai nyt tätä” mitä H6:n mukaan tapahtui avokonttorissa jatkuvasti.

Väittämä siitä, että laadukas vuorovaikutus ei synny vain laittamalla ihmiset samaan tilaan, saa haastattelujen pohjalta vahvistusta. Sosiaalisen ajan laatu on määrää tärkeämpi ja niin on myös sisäisen ajan laatu. Avokonttori ei vaikuta tukevan kumpaakaan. Avotilassa emme voi välttyä vuorovaikutukselta sen laajassa merkityksessä, joka käsittää myös ne hienovaraiset vihjeet, joita lukemalla me muodostamme käsitystä itsestämme ja omasta arvostuksestamme. (Heaphy & Dutton 2008) Vaikka onnistuisimmekin johtamisen keinoin karsimaan melun ja visuaaliset häiriöt sekä mahdollisen negatiivisävyisen verbaalisen viestinnän, me emme voi välttyä ei-verbaaliselta viestinnältä mitenkään. Tästä(kin) johtuen ihmisten työskennellessä samassa tilassa tulee laajasti ymmärretyn vuorovaikutuksen laatuun kiinnittää erittäin suurta huomiota. Jollei tässä onnistuta, tarkoittaa se sitä, että etätyöskentelyssä vuorovaikutus voi olla huomattavasti laadukkaampaa, jos sillä pystytään karsimaan vuorovaikutuksen laaduton osuus.

Asenteet etätyötä kohtaan

H6 oli jo vuosikaudet aiemmin hämmästellyt suomalaisen yritysmaailman nihkeyttä etätyön suhteen ja yrittänyt puhua sen puolesta luovan työn maailmassa; ideat tulevat kun ovat tullakseen, niitä ei voi sitoa toimistoon eikä toimistoaikoihin. Amerikkalaisessa yrityskulttuurissa työskennellessään hän havaitsi jo 15 vuotta aikaisemmin etätyöskentelyn olevan täysin mutkaton ja itsestäänselväkin asia. Teknologia mahdollisti hänelle Suomesta käsin työskentelyn virtuaalitiimissä jo tuolloin, mutta ihmisten asenteet olivat kotimaassa etätyön esteenä. H6:lle tämän kevään muutos mahdollisti ”näytön paikan”:

”Mut nyt tää korona teki sen et käytännössä me yhdessä viikossa mullistettiin alaa eli ... multa kysyttiin niinku tyyltiin viikkoo ennen ku meidän koko ... lyötiin niinku etäpisteisiin että onnistuuko, ni mä sanoin että onnistuu ja me oltiin ensimmäiset jotka tehtiin se et nyt niinku tänä keväänä me lyötiin kaikki ja järjestelmät etäyhteyksien taakse ja näytettiin tavallaan se alalle joka on pitäny et se ei oo mahdollista ni et se onnistuu kyllä ja tää on vahvistanu tätä mun aiempaa et jos mä oon sanonu silloin 15 vuotta sitte et mä olin sitä mieltä et kaikki tää pystytään tekemään ni nyt se on näytetty et kyl se on tehtävissä.”

Jotakin on suomalaisessa yhteiskunnassa, sen syvimmissä tunnetason asenteissa ollut, mikä on vastustanut tätä kehitystä. Yksinomaan johtajuuden ongelmasta tässä ei vaikuttaisi olevan kyse, vaan jollakin tavoin kulttuuriin imeytyneestä rakenteesta koskien sitä, mikä on sallittua työssä. H6 kertoo, että etätyössä henkilöstö kokee riittämättömyyden tunteita, kokemusta siitä, että pitäisi saada enemmän aikaa kuin toimistolla. Mahdollisuutta esimerkiksi lenkkeilyyn kesken päivän ei tohdittaisi käyttää, koetaan se jollakin tavalla vääräksi, vaikka johto kannustaisi menemään.

Muutosvastarinnan ilmiötä en tässä tutkielmassa tutki, mutta totean että usein sen pohjalla lienee pelko jostakin tuntemattomasta, josta emme tiedä riittävästi. Tästä pelostaan etätyötä kohtaan on pakon edessä päässyt varmasti moni muukin kuin H3:n organisaatiossa työskentelevä, etätyötä aiemmin henkeen ja vereen vastustanut ja lähinnä etätyötä tehneitä tuominnut henkilö. Hän on ilmoittanut jatkavansa etätyötä myös rajoitusten jälkeen ja viettävänsä toimistolla vain muutamia päiviä silloin tällöin.

Etätyöoloikassa kohdatut haasteet

Haasteilta ei ole suinkaan vältytty ja ne näyttäytyvät suhteellisen samankaltaisina kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Kevään poikkeustilanne, jossa koulut ja päiväkodit oli suljettuina, aiheutti luonnollisesti suuria haasteita, mutta toisaalta mahdollisuus etätyöhön saattoi monelle olla tuolloin ainoa keino edes tehdä työtä; isovanhemmiltakaan ei monet saaneet hoitoapua karanteenien vuoksi, joten lapsista piti paljolti huolehtia itse. Tämä ihmisten elämäntilanteiden erilaisuus kevään suljetussa yhteiskunnassa oli seikka, mikä näyttäytyi johtajien työssä ja edellytti tunnejohtamisen taidoista erityisesti kykyä asettua toisen asemaan. H6 kertoo, miten normaaliarjessa johtajan työssä ei ihmisten erilaiset elämäntilanteet juurikaan näy, mutta korona-arjessa tilanne oli aivan toinen. Hän kuvailee toiseen ääripäähän henkilön, joka oli ollut kolme kuukautta yksin ja ainoa kontakti oli Woltin autokuski ja hänkin jätti ruoat ulkopuolelle. Toisesta ääripäästä löytyi pienten lasten isä, jolla ei ollut hetken rauhaa, kun parin minuutin välein jolla kulla oli jotain kysyttävää. Johtajuuden haasteeksi muodostui se, miten erilaista tukea työssään nämä ääripäät kaipasivat.

Päiväkotien ja koulujen aukeaminen normalisoi ruuhkavuosissa elävien ongelmia ja haastateltavista useimmat totesivat, että työntekijöiden tilanne muuttui tuolloin olennaisesti paremmaksi. Harmia etätyössä aiheutti tämän jälkeen lähinnä puutteelliset työtilat ja -välineet, työyhteisön seurauksen ja tuen kaipuu sekä haasteet työn ja vapaa-ajan erottamisessa toisistaan. Työtiloilla ja -välineillä oli suuri merkitys siinä, miten etätyöt lähti sujumaan. Pienen asunnon haasteessa oli työnantajan vaikeampi antaa tukea, mutta työvälineiden osalta etätyöhön siirtymässä tukea saivat esimerkiksi H3:n organisaation työntekijät, joille työnantaja varusti kotiin kunnan työpisteet.

Työntekijöiden hyvinvointi etätoimistoillaan on huolettanut haastateltavia. Tätä huolta on lisännyt epävarmuus siitä, saadaanko hyvinvoinnin tilasta todellista kuvaa, kun vastapuolen ilmeet ja eleet puuttuu vuorovaikutuksessa. Videoyhteydenkin välityksellä tapahtuvassa kommunikoinnissa huolestutti, josko sinänsä reippaalta vaikuttanut työntekijä onkin uupumuksen partaalla, mutta jaksaa ”jotenkin skarpata” sen tunnin verran, mitä videopuhelu kenties kerrallaan kestää. Vielä haastavammaksi tilanne käy, jos tiimissä on jäseniä, joita johtaja ei ennestään tunne. Näin kertoo H2:

”haaste on tietysti se että mä en tunne XX eli mulla ei oo mitään käsitystä jos meillä on kokous, kokouksessa on kymmenen henkeä ja siel on kaheksan jotka ei sano sanaakaan, et johtuiks se siitä et niit harmittaa, johtuiks se siitä et niil ei oo oikeesti mitään sanottavaa vai niinku mistä siin on kyse. Mä en suoraan sanottuna tiedä.YY mä tunnen. Mä tiedän ihan tasan tarkkaan jos siel on semmonen ihminen joka muuten puhuu paljon tai kysyy tai kyseenalaistaa, on hiljaa, niin sit joku mättää ja se on sit semmonen ihminen jolle pitää sit heti ... kautta laittaa viestiä ja kysyä et mis mennään tai soittaa tai sähköpostii tai jotain muuta.”

Yhteinen historia ja totutut toimintatavat työn sujuvoittajina

Yhteinen toimiva historia osoittautui tiimin kannalta etätyön alkua sujuvoittavaksi tekijäksi. H2 kertoo että yhteisen asiakkuuden ympärille hitsautuneet ihmiset ja tiimit pystyivät edelleen hoitamaan asiakastyön erinomaisesti huolimatta koronasta, huolimatta etätöistä ja siitä että työntekijät eivät näe toisiaan kasvotusten joka päivä.

Uusien ihmisten työn aloitus virtuaaliorganisaatiossa pohditutti. H4 mietti, miltä mahtaa tuntua tulla uutena työntekijänä organisaatioon, jossa todennäköisesti et näe esimiestäsi etkä yhtään kollegaa. Sinulle vain lähetetään kotiin koneet ja laitteet, joihin IT-henkilö asentaa etänä ohjelmat. Hän kokee että tässä mielessä etämaailma ei ole helppo, uutena henkilönä on varmasti vaikeampaa päästä sisään organisaation toimintaan ja jonkinlainen lähijakso voisi olla aluksi tarpeen. Toisaalta, miten lähijakson voisi toteuttaa, jollei ole muuta kuin virtuaaliorganisaatio.

Tehtävien luonteella, kokemuksella ja persoonallisuustekijöillä on vaikutuksensa siihen, miten etäperehdyttäminen sujuu. Autonomisissa tehtävissä ammattitaitoinen, itseohjautuva yksilö pystyy siirtymään etätyöstä toiseen ilmeisen helposti kun työvälineet on kunnossa.

Haastattelija: *Niin, miten muuten pikkusen tosta ku sanoit että tuli uus, perehdytiksä etänä, vai?*

H3: *No hän oli semmonen jota nyt ei niin hirveesti tarvinnu perehdyttää, eli bongasin kylmästi entisestä työyhteisöstäni... ja se on nyt jo osottautunu, on sillain tiäkkö, on kokemusta joka asiasta...ni se oli niinkun todella helppoo”*

Tottumuksella on kommunikointitavan toimivuudelle merkityksensä. H1:n organisaatiossa korona sinänsä ei aiheuttanut muutoksia etätyön suhteen; liikkuvaa työtä tekevien autonkuljettajien työ sujui kuten ennenkin ja yhteydenpito hoituu vanhaan mallin puhelimitse. H1 kertoo että kyllä hän aistii puhelimesta ”kuskien” mielentilat ja huomaa kyllä ”jostakin” jos jotakin on pielessä. Sen sijaan kommunikoidessaan kasvokkain heidän kanssaan hän kokee vuorovaikutuksen vaikeammaksi. Huomio kiinnittyy muihin seikkoihin ja tunnetason ”intuitiivinen” tulkinta häiriintyy.

Tästä voimme päätellä, että totuttu kommunikointitapa, olkoon se etänä tai läsnä herkistää meidät havaitsemaan tiettyjä asioita ja muutokset niissä herättää tunnetasolla huomiota. Samoja viitteitä antaa H5, joka kertoo että erityisesti kahdenkeskinen palaveri videoyhteydellä on hänen mukaansa lähes kasvokkaista keskustelua vastaava tapa olla yhteydessä. Huomattakoon myös, että H6 oli huolissaan siitä, että kykeneekö hän etänä lukemaan työntekijöidensä tunnetiloja, mutta kertoi kuitenkin esimerkin, jossa hänellä puhelimitse heräsi oikeaanosunut epäily työntekijän hyvinvoinnista. Ehkäpä me olemme valmiimpia etäjohtamiseen kuin tiedämme ja kehitymme olosuhteiden myötä. Ne aistit jotka ovat vahvemmassa roolissa vahvistuvat, näinhän ihmiselle tapahtuu silloinkin, jos jokin aisti menetetään.

Kommunikointitekniikoiden toimivuus sinänsä todettiin hyväksi; työkalujen puolesta ei nähty mitään estettä etätyön tekemiselle. Vuorovaikutuksen osalta H4 pohtii, että väärinymmärryksiä tulee ehkä enemmän kuin face-to-face kontaktissa. Tälle antaa tukea muun muassa Sivunen (2008) ja Ford et al. (2016) jotka niinkään toteavat virtuaalikontekstissa tapahtuvan kommunikoinnin olevan väärinkäsityksille alttiimpaa. Chesnin et al. (2011) esittämät tekstipohjaisen viestinnän väärinymmärrykset on syytä huomioida korostamalla ja verbalisoimalla kirjoitetun kommunikoinnin tunnesävyä.

Etätyöntekijältä edellytettävät ominaisuudet

Kysyttäessä etätyön tekijältä edellytettävistä ominaisuuksista haastateltavien vastauksista on havaittavissa yhtymäkohtia niihin asioihin, joiden sujuvuus heitä etätyöläisissään huolettaa. Motivaatio ja erityisesti sisäinen motivaatio työtä kohtaan sekä vastuun kantaminen omasta työstään nähdään tärkeinä. Niinikään ajanhallinta, itsenäinen työn tauottaminen ja kyky erottaa työntekeo sekä vapaa-aika toisistaan nousevat vastauksissa esiin. Nämä voidaan niputtaa itseohjautuvuuden ja itsensäjohtamisen termien alle, jotka etätyössä on todettu olennaisiksi ominaisuuksiksi. (esim. Ford et al. 2016)

Itseohjautuvuus tai -ohjautumattomuus voi olla myös opittu taito tai omaksuttu tapa, ei pelkästään persoonallisuuden piirre. H3 kertoo, että etätyö on tietyllä tavoin pakottanut ne ”krooniset kyselijät” käyttämään enemmän omia aivojaan; muutaman kohdalla hän on havainnut tällaista kasvua ja itseluottamuksen vahvistumista siihen, että osaavat kyllä.

Johtamistaidot, itsensäjohtamisen kyvyt ja itseohjautuvuuden merkitys etätyössä ja kriisitilanteessa tulee selkeästi näkyviin H4:n kertoessa, miten hänen oma korona-arkensa johtajana, perheenisänä, aviopuolisona ja etätyöntekijänä lähti käyntiin keväällä 2020:

“joo no kylhän se kevät tietysti oli aika haastava kun lapset oli tässä näin et ne ei ollu päiväkodissa ja tolleen mut kyl se nyt ihan hyvin meni kun meil on työhuone täällä näin, ni eihän täs nyt silleen ongelmaa oo. Mut olihan sit vuorot niinku vaimon kanssa että me katottiin et kuka vie lapset ulos sitte aamupäivällä ja iltapäivällä ja kuka tekee ruuat sitte ja tälleen näin. Mut kyl sen sai sit tehtyy kun onhan tää hyvä työ silleen että ei oo niinku kelloon sidottu se että pitää olla siihen koneen ääreen sidottu just yheksäst viiteen tai tälleen näin. Et sit sä voit tehdä et oot aamupäiväl kaks tuntii ja oot pari tuntia lapsia hoitamassa ja sit teet taas sellasis pätkis sen. Ni mä niinku näin et sen alun kaaoksen jälkeen tai sen ensimmäisten viikkojen jälkeen ku sai sen homman toimimaan niinku aika nopeesti ni sen jälkeen siin ei ollu mitään ongelmaa. Et en mä siinä silleen mitään ja nythän lapset on tarhassa ja tää syksy on alkanu ni mun mielest täs ei oo niinku oikeestaan mitään ongelmaa, et mä kyl viihdyn niinku ihan hyvin kotitoimistolla”

Luottamus, luotettavuus ja kontrolli

Luottamus käsitteenä nousi esiin jokaisessa haastattelussa, joskaan keskeiseksi sitä ei voi mainita yhdessäkään. Luottamus ja kontrolli esiintyivät haastatteluissa vastapareina, aivan kuten aiemmassa tutkimuksessakin. (esim. Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001; Pyöriä et al. 2016; Sivunen & Nordbäck 2013). Haastattelijan viitatessa luottamuksen käsitteeseen, siihen yleensä jollakin tavoin

reagoitiin, mutta yleisesti ottaen kerronta siirtyi nopeasti eteenpäin. Pääsääntöisesti haastateltavat kertoivat luottamuksen työntekijöitään kohtaan olevan heillä lähtökohtana. Yleistä asennoitumista kuvastaa H3, joka kertoo luottavansa porukkaansa ja haluaa tuoda sen myös heille ilmi. Hänellä ei ole tarvetta kontrolloida työaikoja, kesken päivän voi halutessaan mennä vaikka kampaajalle, kunhan työt tulevat tehdyksi. Hän kokee, että kun ihmisille antaa vastuuta niin he myös osaavat ja haluavat toimia suhteellisen itsenäisesti.

Saman johtopäätöksen tekee H4 pohtiessaan johtajan tarpeen mikromanageeraamiseen juontuvan luottamuksen puutteesta ihmisten kykyyn hoitaa asiat itsenäisesti. Toisaalta H4 pohtii, millaisilla keinoilla johtaja ”saa ihmisiä puolelleen”, minkä voinee rinnastaa luottamuksen saavuttamiseen. Tähän kykyyn hän liittää termit ”tarinankertoja”, ”saarnamies”, ”visionluoja” ja ”hurmospuhuja”. Niin ikään jäämäkkyys, selkeä suunnan asetanta ja kyky perustella tavoitteet ihmisille yhdistettynä hyvään ihmistuntemukseen on kombinaatio, jolla hänen mukaansa johtaja saa ihmiset puolelleen. Etäännyttävä vaikutus sen sijaan liittyy H4 pohdinnoissa seuraaviin johtajaan liitettyihin attribuutteihin: ”armeijatyylinen käskyttäjä”, ”tehtaanjohtaja”, ”ristiriitainen”, ”sanellaan ja asioiden pitää mennä just silleen” sekä ”suuttuu tai on hyvin tunteikas siinä et miten asiat menee”.

H1 kertomuksesta voidaan erotella organisatorinen ja henkilöityvä luottamus sekä taustoittaa niiden syytä. Omalta osaltaan H1 kokee että työntekijöihin on vain luotettava. Työntekijöiden luottamus organisaatioon vaikuttaa olevan korkealla tasolla; vaihtuvuutta ei ole juuri lainkaan. Organisaatiolla on perinteisistä arvoista kumpuava tahtotila olla käytännön tasolla luottamuksen arvoinen työnantaja, mikä näyttäytyy esimerkiksi siinä, että monista vaikeistakaan ajoista huolimatta yritys ei ole koskaan turvautunut lomautuksiin: *”just sen takia että sitä luottamusta halutaan ihmisiin lisätä sillä että tää ei oo mitään tuuliviirimeininkiä”* H1:n henkilöä kohtaan vaikuttaisi organisaatiossa vallitsevan vahva luottamus. Tämä tulee esiin työntekijöiden taipumuksessa kääntyä hänen puoleensa henkilökohtaisissa pulmissaan tai keskinäisissä ristiriidoissaan. H1 kertoo, että häntä aina ahdistaa kuulla kun on jotakin skismaa meneillään, mutta näkee asian hyväksi puoleksi kokemuksen siitä että henkilöstö luottaa häneen. Henkilöityvän luottamuksen menettämisestä ja sen uudelleen voittamisen vaikeudesta kertoo H1 tarina tapahtumista muutamien vuosien takaa. Yksi omistajajohtajista joutui jättämään tehtävänsä toistaiseksi henkilökohtaisen elämänsä ongelmien vuoksi, mikä aiheutti organisaatiossa todella suuria haasteita. Vaikeassa tilanteessa hänen vastuitaan joutui kantamaan myös työntekijäporras. Reilun vuoden päästä henkilökohtaisen elämäntilanteen helpottuessa henkilö palasi tehtäväänsä mutta H1 kertoo, että kaikesta yrittämisestä huolimatta ainakaan kaikkien

työntekijöiden luottamusta hän ei ole onnistunut enää saavuttamaan, vaikka tapahtuneesta on jo vuosia.

Halukkuutta luottaa kuvastaa H6:n asenne; hänellä luottamus työntekijään ei lopahda yksittäisestä kolhustakaan, vaan asia selvitetään ja jos vain mahdollista, niin luottamus rakentuu kyllä uudelleen. Ihmisyyden tunnustaminen ja tunnistaminen, virheiden salliminen ja niistä oppiminen vaikuttaisi luoneen H6:n organisaatioon psykologista turvallisuutta, jossa aidot tunneilmaisut vahvistavat luottamusta. Hän kertoo luottamussuhteen syventyneen työntekijöidensä kanssa itkettyään heidän nähtensä. Kokemus johtajan tunneilmaisun aitoudesta sekä tunneilmaisun resonointi organisaation kanssa on osoittautuneet tutkimuksissa tärkeiksi johtajan tunneilmaisujen seurausten näkökulmasta. (esim. Goleman et al. 2001; Hareli & Rafaeli 2008) H6:n voimakas tunnetilan osoitus vaikuttaa olleen tilanteeseen resonoinut ihmisyyden esiintulo, joka ei aitoudessaan ole heikentänyt työntekijöiden käsitystä johtajan tehokkuudesta tai kestäkyvystä.

Vain yksi haastateltavista kertoi, että hänen on vaikeaa luottaa ja että hänellä on tarve kontrolloida. Hänellä lähtökohta on, että ihmisen on ensin osoitettava olevansa luottamuksen arvoinen, ennen kuin hän kykenee luottamaan. Hänen luottamuksensa saavuttaa osoittamalla välittävänsä asiakkaasta siten, että se näkyy siinä työssä, mitä henkilö tekee. Kontrolloinnin tarve vaikuttaa hieman voimakkaalta termiltä tähän kohtaan. Haastateltavan kertomuksesta ei tule esiin tarvetta puuttua siihen, miten ihminen työnsä tekee, ei siihen millainen henkilön persoona on tai siihen, viettääkö hän koneen ääressä juuri tietyn kellonajan. Hän ennemminkin haluaa varmistua siitä, että ihmisen tunnetason sitoutuminen omaan työhönsä *“edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista”* mikä on suora lainaus Kaplanin et al. (2014) tunnejohtamisen määritelmästä.

Luottamus, kontrolli ja identifiointuminen etäkontekstissa

Aiempi tutkimus korostaa tunnejohtamisen (Blomqvist 2020) ja tunneälykkyyden (Kets de Vries 2005; Ford et al. 2016) tärkeyttä juuri etäkontekstissa. Myös luottamuksen roolia hajautetun organisaation toimivuuden kannalta (esim. Pyöriä 2011; Ford et al. 2016; Kets de Vries 2015) on esitetty erityisen merkittäväksi, jopa sen elinehdoksi. Haastatelluista H4 on ainoa, joka suoranaisesti korostaa luottamusta nimenomaan etäjohtamisen yhteydessä. Hän ei täysin luota siihen, että työt hoituisivat etänä yhtä sujuvasti kuin kontrollin alla vaan sitoo tämän työntekijän sisäiseen motivaatioon: *”kotona helpommin keksitään muuta tekemistä, jos sulle tulee projekti, jota sä et haluais tehdä, et se ei nappaa sua hirveesti”* Työntekijöiden luottamuksen rakentumista etäkontekstissa hän pohtii lähinnä turvallisuudentunteen rakentumisen kautta, mikä on Edmonsonin

(1999) mukaan hyvin läheisesti tekemisissä luottamuksen käsitteen kanssa. Turvallisuudentunteen rakentumista H4 tarkastelee kahdesta suunnasta; miten henkilöstö voi luottaa siihen että johto tekee oikeita ratkaisuja ja yhtiö on menossa oikeaan suuntaan ja toisaalta mikä on toimitilojen (tai niiden puuttumisen) merkitys turvallisuudentunteen ja yhteenkuuluvuuden rakentumisessa. Hän näkee riskinä, että etätyön jatkuessa ihmiset alkavat miettiä, että mihin suurempaan kokonaisuuteen minä oikeastaan kuulunkaan. Jotta näin ei kävisi, hän esittää selkeän yhteisen vision olevan virtuaaliorganisaatiossa erityisen tärkeä. Tähän hänelle antaa tukea niin Blomqvist (2016) kuin Sivunen (2008) ja Ford et al. (2016) joiden mukaan selkeä tavoiteasetanta on yksi virtuaalitiimin johtamisen avainasioista. Organisaatioon identifioituminen, ”mihin suurempaan kokonaisuuteen minä kuulunkaan”, on tosiaankin etäkontekstissa havaittu heikommaksi (esim. Sivunen 2007). Identifioituminen tulevaisuuden virtuaalimaailmassa saattaakin kokea mullistuksen; mihin identifioidutaan ja mikä on identifioitumisen merkitys.

Mihin me identifioidumme kysymyksen rinnalle voi nostaa kysymyksen, *mihin me luotamme*. Miksi amerikkalaisessa yrityskulttuurissa virtuaaliorganisaatiot toimivat jo 15 vuotta sitten? Oliko kysymyksessä kansainvälisen virtuaalitiimin rakenne, jossa käytetyn työajan kontrollointi eri aikavyöhykeillä toimittaessa ylipäättään olisi ollut suhteellisen mahdotonta? Oliko meillä tuolloin vielä ”hyvän työntekijän edellytys” se että hän istuu työnsä äärellä kello 8.00 – 16.00, ja sitä kontrolloimalla saatoimme luottaa? Miten vahvasti se on luottamuksen edellytys edelleen ja ohjaa sitä, mitä johtaja haluaa kontrolloida? Sinänsä tämä ei ole ainoastaan johtamisen kysymys vaan koskettanee koko yhteiskuntaamme. Tämä tulee esiin H6 kertomuksessa työntekijöiden riittämättömyyden tunteesta etätyössä (miten voin todistaa olevani tehokas) sekä siitä, että lenkillä käyminen kesken työpäivän aiheuttaa huonoa omaatuntoa, vaikka sille olisi annettu työnantajan puolelta täysi tuki.

Jos luottamuksessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että johto luottaa siihen että kukin tekee osansa, ja työntekijät puolestaan luottavat siihen, että johto ”hoitaa hommansa”, ei luottamuksella sinänsä pitäisi olla sen suurempi rooli virtuaaliorganisaatiossa kuin perinteisessäkään. Uusia haasteita ja opittavaa meille asettaa sen sijaan se, *miten rakennamme ja ylläpidämme luottamusta*, kun organisaatio on hajautunut. Luottamuksen rakentamiseen etäkontekstissa tarvitaan kenties erilaisia tekijöitä ja turvallisuudentunne/luottamus -yhteys rakentuu muista seikoista. Yleisesti ottaen Collinsin et al. (2013) näkemys siitä, että erityisesti vahvan luottamuksen ilmapiirissä korkean koheesion omaava ryhmä saattaa pidättäytyä eriävien mielipiteiden esittämisestä sekä Bidaultin ja Castellon (2010) esittämä käänteinen u-käyrä luottamuksen ja innovoinnin suhteesta kyseenalaistaa

keskittymästä liikaa luottamuksen rakentamiseen muiden tekijöiden kustannuksella. Tarkasteltaessa Kaplanin et al. (2014) tunnejohtamisen käsitettä *“prosesseina ja käytänteinä, joiden tarkoitus on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijää säätelemään tunnepitoisia kokemuksiaan”* tunnejohtamisen erityinen tärkeys etäjohtamisessa juuri ja ainoastaan luottamuksen vahvistamiseksi ei saa täyttä tukea. Jos luottamus tai koheesio jollakin tasollaan alkaa muodostua organisaation tavoitteiden saavuttamisten esteeksi, ei tunnejohtamisen merkitys etäjohtamisessa pidä olla luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden kasvattaminen itseisarvona, vaan luottamuksen rooli tulee suhteuttaa muuhun toimintaan. Tämän tasapainon löytäminen aiheuttaakin sitten tunnejohtamiselle todellisen haasteen.

Mihin me identifioidumme ja mihin me luotamme kysymysten lisäksi voimme löytää vielä kolmannen kysymyksen, joka virtuaaliorganisaatioissa tulisi kenties ajatella uudelleen: *mitä me kontrolloimme*. Työssä vietetyn ajan kontrolloimisen ja tehtävien mikromanageeraamisen sijaan johdon tulisi kenties nähdä tehtäväkseen enemmänkin itseohjautuvuuden ja itsensäjohtamisen taitojen tukeminen ja etsiä mittareita, joilla tätä edistystä voitaisiin mitata. Oikeisiin asioihin suuntautuvalla luottamuksella ja tunneälyllä sekä käytännön johtamisen ja valmentamisen keinoilla etäjohtaja pystyy paitsi havaitsemaan luottamuksen ”pettämisenä” näyttäytyvien asioiden taustalla olevat todelliset seikat, luottamaan uudelleen sekä opettamaan työntekijälle itseohjautuvuuden ja itsensäjohtamisen taitoja. Ainakin H6 on tässä onnistunut. Hän kertoo tapauksen alaisestaan, jolla etätyöpäivinä ei työt edistyneet lainkaan. Hän kertoi alkuun epäilleensä, että noinkohan tässä ymmärretään etätyöpäivät ylimääräisiksi vapaapäiviksi, mutta pohti myös josko taustalla voisi olla jokin muu syy, vaikkapa kokemattomuus työelämästä. Hän päätyi ottamaan työntekijän täysin lähityöskentelyyn ja pyysi tätä raportoimaan joka päivä mitä on tehnyt ja tämän pohjalta he keskustelivat tavoitteista. Kun tämä vaikutti sujuvan mainiosti, henkilö sai uudelleen pitää jokunen etäpäivän ja raportoi edelleen tekemisensä. Kun asiat tämän jälkeen sujuivat etänäkin hyvin, luovuttiin raportoinnistakin kokonaan ja H6 kertoi että asiaan ei ole tarvinnut sen koommin puuttua.

Analyysin pohjalta voitaneen tehdä johtopäätös, että luottamus on tärkeää niin perinteisessä kuin etäkontekstissakin, mutta sen rakentamiseen ja ylläpitämiseen vaaditaan erilaisia taitoja ja keinoja. Tunnejohtamisen erityinen tärkeys etäkontekstissa selittyy osittain, mutta ei yksinomaan, luottamuksen rakentamisella. Etäkontekstissa tunnejohtamiselle asettaa haasteensa luottamuksen tason optimointi sekä kyky huolehtia siitä, että organisaation tarkoitukseksi ei pääse muodostumaan sen työntekijöiden tunneasioiden vaaliminen vaan niiden johtaminen organisaation tavoitteiden suunnassa. Luottamuksen ylläpitämiseksi etäkontekstissa vaaditaan erityisen hyviä tunnetason

vuorovaikutustaitoja, jotta virtuaalisessa kommunikoinnissa helpommin tapahtuvilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Tämän ovat useimmat haastateltavat kokeneet haasteelliseksi ja tukea tälle antaa myös tutkimukset, jotka tunnistavat tekstipohjaisessa viestinnässä tunnepohjaisia vääristymiä (Chesnin et al. 2011), kehonkielestä ja kasvojen ilmeistä luettavien vihjeiden puuttumisesta aiheutuvia haasteita tunnetilojen havaitsemisessa (Sivunen 2008) sekä kommunikointiteknologian laadukkuuden suoran merkityksen virtuaaliorganisaation luottamusta herättävän kommunikaation pohjana (Ferrazzi 2014; Kasper-Fuehrer & Ashkanasy 2001; Ford et al. 2016) Toisaalta H1 jolla yhteydenpito oli jo pitkään tapahtunut puhelimitse, koki tunnetason tulkintojen tekemisen kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa haastavammaksi ja H5, joka on lähes koko ajan ollut yhteydessä videoyhteyksin, koki sen lähes yhtä hyväksi kuin kasvokkaisen yhteydenpidon. Ehkä elämme jonkinlaista ylimenokautta, jonka jälkeen olemme herkistyneet uudella tavoin lukemaan muiden tunneilmaisuja. Tälle antaa tukea Laitinen ja Valo (2016) joiden mukaan teknologian emotionaalista ja informaalia vuorovaikutusta vähentävä vaikutus hälvenee yhteistyön jatkuttua pidempään. Tunnejohtamisen merkitys etäkontekstissa voinee korostua myös siksi, että tunteita on kyettävä tarkoituksellisemmin osoittamaan ja myös ymmärtämään; ei-verbaalisen viestin tunnesävyä on kyettävä verbalisoimaan tai ilmaisemaan esimerkiksi hymiöiden välityksellä. Kun henkilöt eivät ole fyysisesti yhdessä, vuorovaikutus on hetkellisempää, tässä ja nyt. Edeltävistä tapahtumista, jonka rasitteita toinen osapuoli kenties vuorovaikutukseen tuo, ei ole tietoa ja toisaalta jälkeinpäin ei ole välttämättä mahdollisuutta yhteiseen spontaaniin asioiden ja kokemusten jälkipuintiin. Tunteiden sanoittaminen tulee tärkeämmäksi, jotta ei tulkita väärin toisen henkilön tunnetilaa itsestä johtuvaksi.

Etätyön tulevaisuuden näkymät

Suurimmalta osin etätyömahdollisuuden halutaan jatkuvan myös pandemian jälkeen. H6 kertoo, että melkein elämäntilanteesta riippumatta on palaute etätyöhön liittyen ollut pääsääntöisesti positiivista ja vanhaan ei haluta enää palata. Suurin osa haluaisi mahdollisuuden itse valita, kuinka paljon tekee etänä ja paljonko on toimistolla.

Oman elämän autonomisuuden lisääntyminen, mahdollisuus omien päiviensä rytmittämiseen, toiminnan tehostuminen ja kokemus siitä, että saa paljon enemmän aikaan on innostaneet ihmisiä etätyössä. Niinkään tyytyväisyyttä lisää siirtymisiin kuluneen ajan säästyminen muuhun ja perheen sekä työelämän yhteensovittamisen helpottuminen. Ihmiset ovat nauttineet mahdollisuudesta valita ”maisemansa” ja ajatus siitä, että voisi valita asuinpaikkansa työpaikan sijainnista riippumatta vaikuttaa kiehtovan.

Haastateltavien kertomuksista on pääteltävissä, että etätyö on tullut jäädäkseen jokaisen organisaatioon. Nyt mietitään ratkaisuja eteen tulleisiin haasteisiin ja suunnitellaan uutta virtuaalisempaa tulevaisuutta. Vastauksia meiltä puuttuu paljon, mutta me löydämme ne kyllä, ihminen on sopeutuvainen ja viisas. Satunnaiset kohtaamiset toimiston kahvipöydässä tai keittiössä ovat olleet luovan työn tekijöiden spontaanien ideariihien foorumeja. Teknologiateollisuus kyllä rakentaa meille virtuaaliset kahvihuoneet, jossa avatarit kohtaavat kun sattuvat paikalle yhtäaikaan. Ideointi voi alkaa; hiljaisempikin ehkä uskaltaa avata suunsa, tai ainakin naputella ideansa chatiin. Monikanavaiset, mediarikkaat teknologiat mahdollistavat meille aivan uudet ulottuvuudet ja samalla saatamme saada sivutuotteena hieman puhtaamman maapallon.

H6, joka sai 15 vuotta puhua tämän muutoksen puolesta lienee oikea henkilö kertomaan meille, mitä tunteita etäjohtajan tulee sietää ollakseen tehtäviensä tasalla:

”kyky niinku sietää sellasta, tähän ajankuvaan sopii myös se, kyky sietää epävarmuutta ja sitä että sä et tiedä. Niin se on kans semmonen niinku, no tähän etäjohtamiseen ja etänä työskentelyyn liittyvä asia. Sun pitää niinku epävarmuutta sietää entistä enemmän. Ja pitää se oma pää sillä tavalla että et sä voi vierittää tätä epävarmuuden kestämistä niinku työntekijöille. Et tavallaan niinku siinä se mitataan sitte että ooksä oikeessa hommassa”

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, mitä tunnejohtaminen tarkoittaa. Alunperin tarkoituksena oli tutkia optimaalisia työskentelyolosuhteita tietointensiivisessä työssä, jolloin etätyön etujen esiintuominen olisi ollut keskiössä. Ajatteleminen ja keskeytymättömän työrauhan arvo oli tarkoituksena nostaa avokonttoreiden hälystä esiin.

Maaailman muutokset hoitivatkin keväällä 2020 osan noista tavoitteista. Covid-19 -pandemian vuoksi annetun etätyösuosituksen myötä etätyö pääsi puhumaan omasta puolestaan tuoden etunsa ja haittansa käytännössä esiin. Julkisuudessa alkoi vilkas keskustelu etäjohtamisesta ja tunnejohtaminen liitettiin siihen yleisesti. Tutkimuksen keskeisin ydintavoite muuttui tämän myötä etsimään vastausta siihen, mitä tarkoitetaan etäjohtamisessa tärkeäksi esitettyllä tunnejohtamisella.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat edellisen pohjalta:

Päättökysymys:

- Mitä tunnejohtaminen tarkoittaa?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitä merkitystä tunteilla on organisaatiossa?
- Mikä on tunneälyn ja vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa?
- Miksi tunnejohtaminen on erityisen tärkeää etäjohtamisessa?

Mitä tunnejohtaminen tarkoittaa? Teoreettisena määritelmänä tässä työssä käytettiin Kaplanin et al. (2014) määritelmää tunnejohtamisesta *“prosesseina ja käytänteinä, joiden tarkoitus on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijää säätämään tunnepitoisia kokemuksiaan”*. Tämä määritelmä ei täysin riitä kattamaan sitä mielikuvaa tunnejohtamisesta, mikä tämän tutkielman pohjalta nousee. Organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistäminen on kattava määritelmä tunnejohtamisen tarkoituksesta, mutta keinojen rajaaminen ainoastaan työntekijän avustamiseen tunnepitoisten kokemustensa säätelyssä vaikuttaa hieman suppealta. Se jättää ulkopuolelle tarkoituksellisen tunnetiloihin vaikuttamisen ja niiden herättämisen johtamisen keinoina. Tämän tutkielman pohjalta laajentaisin määritelmää seuraavasti:

Tunnejohtaminen on prosesseja ja käytänteitä, joiden tarkoitus on tunnetiloja herättämällä ja säätelällä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.

On toki haastavaa rajata yhteen virkkeeseen tämän olemassaolevan ilmiön syvällistä ja monitahoista olemusta. Olemassaolevalla ilmiöllä viitataan hämmästyksen värittämään oivallukseen, jonka koin kun analyysin edetessä löysin yhä enemmän yhtäläisyyksiä aiemman tutkimuksen ja empirian välillä. Tämä ilmiö on olemassa näiden haastateltavien kertomuksissa. Olin löytänyt jotakin samaa, josta aiemmat tutkijat olivat löydöksissään raportoineet. Samalla myös oivalsin kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen elämään uppoutuneiden ilmiöiden esiin nostajana. Näiden opintojen henkilökohtainen tavoitteeni oli näkökulmien laajentaminen, mikä erityisesti tässä yhteydessä toteutui. Jotakin olennaista muuttui numeroihin ja tilastoihin vahvasti luottaneessa minuudessa; ihmisyydessä on säännönmukaisuuksia, meissä on jokin ohjelma.

Tunteet organisaatiokontekstissa on sinänsä tunnistettu aina, onhan ihminen oletettavasti ollut tunteva olento rodun, tai ainakin organisaatioiden, syntymisestä saakka. Tietoinen valinta sivuuttaa tunteiden merkitys omassa johtamisessaan on eräänlaista tunnejohtamista sekin, sillä tunteettomuus vaikuttaa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen tunteisiin ja sen myötä toimintaan siinä missä mikä tahansa muu itsensäilmaiseminen. Tämä johtamistapa jättää hyödyntämättä tunteiden aikaansaaman dynamiikan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan ohjaamisen niitä hyödyntämällä. Piittaamattomuus siitä, millaisen tunnejäljen muihin jättää, jättää huomioimatta myös sen mitä seurauksia tällä mahdollisesti organisaatioon aiheuttaa.

Tunnejohtamista ei pidä ymmärtää tunteisiin keskittymisenä niiden itsensä vuoksi. Kaikessa inhimillisyydessään tunnejohtaminen on itsestäänselvästi yksi voiton tavoittelun väline muiden joukossa. Taitava tunnejohtaminen edellyttää tunneälykkyyttä sekä tarkkaa osaamista oman vuorovaikutuksensa säätelyssä. Tunteet aiheuttavat toimintaa ja oikea tunne oikeassa paikassa ohjaa toiminnan suuntaa. Siksi ihmisyyden tunnistaminen nousee tässä johtamisen muodossa erityisen suureen arvoon. On tiedettävä, mikä toiminta edistää organisaation suorituskykyä, ymmärrettävä mikä tunnetila henkilössä saattaisi johtaa toivottuun toimintaan ja tämän jälkeen vielä oivallettava keinot toivotun tunnetilan herättämiseksi. Tämä edellyttää resonoimista organisaation ja/tai vuorovaikutuksen toisen osapuolen kulloisenkin tilanteen ja olosuhteiden kanssa. Samalla johtajan pitäisi kyetä siirtämään omat *henkilökohtaiset* tunnetilansa sivuun, jotta päämääräksi ei nouse jokin muu kuin organisaation edun tavoittelu, esimerkiksi oman valtansa korostaminen tai heikkouksiensa peittäminen. Tämä edellyttää johtajalta pohjatyöksi oman itsensä rehellistä tarkastelua, omien motiivien, pelkojen ja heikkouksiensa todellista havaitsemista ja myöntämistä.

Vuorovaikutustaidot koko laajassa merkityksessään on tunnejohtamisen tärkein väline. Oikeiden sanojen löytäminen ei vielä riitä, vaan pitää löytää oikeat ilmeet, eleet ja äänensävyt. Tulee osata ajoittaa puhuminen ja vaikeneminen sekä ymmärtää mitä tunteita minun olemassaoloni tai -olemattomuuteni kussakin tilanteessa nostaa ja mihin toimintaan se johtaa. Tämä onnistuu helpommin, jos johtaja on aidosti muista ihmisistä kiinnostunut, utelias kuulemaan erilaisia näkökulmia ja valmis osoittamaan arvostusta ja kunnioitusta ihmisen persoonaa kohtaan kaikissa, myös ristiriitaisissa, tilanteissa.

Tunnejohtaminen nousi yleiseen keskusteluun koronapandemian aiheuttaman etätyöolojen myötä. Luottamuksen merkitystä hajautuneissa organisaatioissa on korostettu jo pitkään. Näiden kahden

ilmiön korostaminen etäjohtamisen yhteydessä herätti kysymyksen, liittyykö tunnejohtamisen erityinen rooli etäjohtamisessa juuri luottamuksen ylläpitämiseen. Luottamuksen merkitystä ei sovi vähätellä, ei lähi- kuin etätyössäkään. Luottamuksen rakentaminen virtuaaliolosuhteissa on haasteellisempaa, mutta kokonaan se tuskin tunnejohtamisen tärkeyttä etäjohtamisessa selittää. Ehkä merkityksellisemmäksi tunnejohtamisen tehtäväksi virtuaaliorganisaatiossa nousee sitouttaminen, jossa siinäkin luottamuksen rakentumisella on toki vahva rooli. Ihmiset eivät sitoudu enää seiniin, eivät saman organisaation pullakahvikavereihin, nimikylttiin kaulahihnassa tai peräti työhuoneen oven pielessä. Mihin he sitoutuvat ja mitä se tarkoittaa? Mikä ja missä virtuaaliorganisaatio on?

Virtuaaliorganisaatio saattaa olla yhteinen virtuaalinen tilakin, mutta pohjimmiltaan se on tunne kuulumisesta ja yhteydestä johonkin “suurempaan”, millä onkin jo peräti universaali sävy. Tunnejohtamisen erityinen merkitys etäjohtamisessa saattaa olla selitettävissä tämän kuulumisen tunteen luomisella; on luotava “se jokin suurempi”, johon sitoutua. On herätettävä tunne siihen kuulumisesta ja vielä ylläpidettävä sitä. Virtuaalimaailmassa nousee siten erityisen tärkeäksi selkeän, vetovoimaisen vision luominen, johon pyrkimiseen ihmiset haluavat tunnetasolla sitoutua. Siitä kumpuaa myös sisäinen motivaatio, joka saa ihmisen pyrkimään tuota visiota kohti ja hakeutumaan yhteistyöhön niiden kanssa, joiden olettaa ponnistelevan hänen kanssaan tuota samaa päämäärää kohti. Tunnejohtamista virtuaaliorganisaatiossa voitaisiin verrata magneettikenttään, jossa johtajan tehtävänä on tiedostaa organisaation visio ja luoda siitä niin houkutteleva että se magneetin tavoin vetää ihmisiä puoleensa. Mikä onkaan se välittäjäaine, jonka erittyminen tämän vetovoiman tunteen ihmisessä herättää; sen kenties neurologian tutkijat vielä organisaatiokontekstissa selvittävät. Olkoon se mikä tahansa, sitä tarvitaan, jotta virrat pysyy päällä ja yhteyden tunne yhteisen vision kautta säilyy. Jos virtuaaliorganisaatiota vertaa magneettikenttään tai virtapiiriin, tunnejohtajan tehtävä on pitää pistoke seinässä ja virrat päällä, minimoida vastus ja huolehtia sopivasta jännitteestä.

Tunnejohtamista tapahtuu yhteiskunnallisellakin tasolla ja medialla on tässä merkittävä rooli. Sanat eivät ole vain kirjaimia peräkkäin. Millä termeillä ja mihin sävyyn eri ilmiöistä yleisesti keskustellaan, luo niihin arvo- ja tunnelatauksia. Samalla tavoin yksittäiset sanat ja määritelmät saavat oman arvolatauksensa organisaation sisällä. Vuorovaikutuksessa valitsemalla sanan valitset samalla myös käyttämäsi arvolatauksen ja sen myötä siirtämäsi tunnelatauksen. Covid-19 – pandemia aiheutti monessa organisaatiossa nopean siirtymisen etätyöhön, eikä siihen suuremmin ehditty valmistautua. Osalle muutos on saattanut olla haastava, uusi ja erilainen tapa järjestää arkensa. Tässäkin tilanteessa ihmisten tunnetiloihin vaikuttaa jossakin määrin se, miten etätyöhön

asennoidutaan. Tunnejohtaminen etäjohtamisessa lähtee siis jo käsitteen käytöstä, siitä miten organisaatiossa puhutaan etätyöstä. Onko mielikuva etätyöläisestä karanteeniin määrätty erakko, joka pahvit ikkunoissa ja roskat viemättä valvoo yöt ja nukkuu päivät. Vai onko se sittenkin nykyaikaisen ihmiskäsityksen mukaisesti työskentelevä, virtuaalisesti kommunikoiva, terveellisesti elävä älykäs ammattilainen, joka valitsee ympäristötietoisen tavan asuinpaikkansa ja työnsä suhteen. Johtajien tuleekin valita tarkkaan, millaista tunnelatausta he omassa organisaatiossaan käsitteisiin siirtävät.

Yhteiskunnallisessa keskustelussa olisi suotavaa tuoda esiin etätyön rooli kestävästä kehitystä tukevana valintana. Luonnon pääoman suojeleminen on meidän yhteinen tehtävämme ja liikennepäästöjen vähentäminen on yksi keino tämän resursseista olennaisimman varjelemiseksi. Olemme kuluttaneet sitä jo enemmän kuin meille olisi kuulunut. *“In the era of the Anthropocene, the present future is dominating over the future present, as those with resources are taking from the future for the benefit of the present.* (Järvenpää & Välikangas 2020, 30)

5.1. Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen tulosten laajempaa sovellettavuutta ja yleistettävyyttä arvioitaessa tulee huomioda useita rajoitteita. Tutkimuksen aiheen luonne sekä tutkimuksen toteutustapa yksilön subjektiivisesta kokemusmaailmasta lähtöisin asettaa rajoitteita yleistettävyydelle. Tätä rajoitetta lisää vielä otoksen suhteellisen pieni koko.

Tunteiden osoittamiseen, säätelyyn ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat ovat hyvin kulttuurisidonnaisia. Tästä johtuen toisissa maissa tehtynä tutkimus saattaisi antaa hyvinkin erilaiset tulokset. Tässä tutkielmassa kohdeorganisaatioiden henkilöstö oli pääosin suomalaista syntyperää, mikä niinkään saattaa kapeuttaa tuloksia.

Tämä tutkimus rajoittui ainoastaan johdon näkökulmaan. Tutkimuksen laajentaminen myös muille organisaation tasoille laajentaisi ja syventäisi tuloksia. Johdettavan näkökulmasta ja kokemusmaailmasta katsottuna tunteiden merkitys, huomioiminen ja tunnejohtamisen toteutuminen käytännössä sekä sen aiheuttamat seuraukset johdettavassa saattaisivat näyttäytyä erilaisina kuin johtaja on sen tarkoittanut. Tämä asetelma mahdollistaisi myös johtajan itsetuntemuksen arvioimisen käytännössä.

Tutkimus tehtiin hyvin poikkeuksellisena aikana. Covid-19 pandemia aiheutti maailmanlaajuisesti rajoituksia, pelkoa ja epävarmuutta. Erityisesti etätyötä koskevat tulokset tulee asemoida tähän tiettyyn ajankohtaan, jolloin lähes jokaisessa kohdeorganisaatiossa etätyöhön oli juuri siirrytty pakon edessä. Normaalisissa business as usual – tilanteessa ja organisaatiossa, jossa etätyö on jo totuttu työskentelytapa siihen liittyviin erityispiirteisiin saatettaisiin suhtautua eri tavoin tai niiden olemassaoloa ei edes tiedostettaisi.

5.2. Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa on tutkittu tunteiden merkitystä organisaatiokontekstissa ja johtamisessa. Tunnetta sinänsä on tutkittu varsin pintapuolisesti. Aiemman tutkimuksen pohjalta on avattu tunteiden yhteys fyysisiin toimintoihin sekä todettu tiettyjen välittäjäaineiden rooli tunteiden herättäjänä. Tämän pohjalta voitaisiin tehdä päätelmä tunteesta jonkin tapahtuman aiheuttamana kehollisena toimintana (kuten välittäjäaineen erityksenä), mikä aiheuttaa fysiologisia reaktioita ja joka koetaan erilaisina, tunteelle ominaisina tuntemuksina.

Niinikään pintapuolisesti on viitattu uusimpaan tutkimukseen robottitiimiläisen vaikutuksesta tiimin tunnesävyyn ja sen myötä suorituskykyyn. Tästä toivottavasti tulemme näkemään jatkotutkimusta robottitiimiläisten yleistyessä.

Kahden edellisen yhdistelmästä nousee uusi näkökulma siitä, mitä tunteet oikeastaan ovat. Jos robotti opetetaan käyttäytymään tietyllä tavalla tiettyjen ärsykkeiden pohjalta ja liitetään siihen universaaleja ihmislajille ominaisia ilmeitä ja eleitä, miten tämä itse asiassa eroaa ihmisen tunteista? Jo tänä päivänä olemme siinä tilanteessa, jossa ihminen ei aina tiedä, miten syvä neuroverkko on päätenyt johonkin ratkaisuun. Jos tällainen neuroverkko itsenäisesti reagoi ärsykkeeseen tavalla, jota ihminen ei voi täysin ennakoida, eikö moderaattorina toimi silloin jokin, mitä voidaan verrata ihmisen kokemaan tunteeseen toiminnan herättäjänä? Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan siten ihmisen ja robotille opetettavan tunteen vertailemista.

Online-yhteisöt ja nopeasti verkostoituvat asiantuntijatiimit rajattiin tämän tutkielman ulkopuolelle. Näissä yhteisömuodoissa on omat erityispiirteensä, muun muassa rajojen epätarkkuus ja jatkuva muuntuvuus. Jatkotutkimusta ehdotetaan tunnesävyyn merkityksestä näiden yhteisöjen toiminnassa.

Mitkä tekijät vaikuttavat näiden yhteisöjen tunnesävyyn muodostumiseen ja miten se moderoi yhteisön suoriutumisen kanssa?

Covid-19 pandemian aiheuttaman etätyöoloikan vaikutuksista tulemme todennäköisesti saamaan jatkotutkimusta useistakin näkökulmista. Toivottavasti näemme tutkimusta myös siitä, mitä tapahtuu sitoutumiselle etätyöhön siirtyneiden henkilöiden osalta jatkossa. Jatkotutkimusta ehdotetaan myös korona-aikana suoraan etäorganisaatioon rekrytoitujen sitoutumisen asteesta esimerkiksi vuoden työskentelyn jälkeen. Yleisestikin sitoutumisen käsitteen mahdollista muutosta esitetään jatkotutkimusaiheeksi. Mihin ihmiset sitoutuvat virtuaalimaailmassa ja mikä on tunnejohtamisen rooli sitouttamisessa? Jatkotutkimusta ehdotetaan myös siitä, mikä on luottamuksen rooli jatkossa virtuaalityöskentelyn yleistyessä.

Empiriaosuudessa sukupuolikysymys nousi useissa haastatteluisissa esiin. Jatkotutkimusta esitetään siitä, missä määrin työntekijöiden sukupuolijakauma organisaatiossa todellisuudessa vaikuttaa konfliktien esiintymiseen ja organisaation tunneilmastoon yleisestikin. Missä määrin eri sukupuolten käyttäytymiseen liittyen esiintyy stereotyyppioita, jotka kenties vaikuttavat siihen, miten yksilöt asioita tulkitsevat? Tähän samaan teemaan lisätään jatkotutkimusehdotukseksi myös eri vähemmistöedustajien vaikutus organisaation tunneilmastoon.

Sisäisen ajan ja sosiaalisen ajan merkitys hyvien työskentelyolosuhteiden kannalta on tämän tutkielman aiheen yksi tärkeä taustoittava asia. Jatkotutkimusta tarvitaan siitä, miten sosiaalinen aika pystytään laadukkaasti toteuttamaan virtuaalimaailmassa. Lisäksi jatkotutkimusta esitetään sisäisen ajan ja sosiaalisen ajan ajankäytölliseen suhteeseen vaikuttavista tekijöistä. Työtehtävien laadun, henkilöön liittyvien ominaisuuksien ym. mahdollisten tekijöiden lisäksi tässä tutkimuksessa voisi yhtenä ulottuvuutena olla myös käytössä olevien teknologioiden laatu. Jatkotutkimusta esitetään niinkään tarkemmalle määrittelylle siitä, mikä luetaan sosiaaliseen ja mikä sisäiseen aikaan. Esimerkkinä tästä asymmetrinen kommunikointi; onko tämä pelkästään sisäistä aikaa, pelkästään sosiaalista aikaa vai toteutuuko tässä molemmat. Sisäiseen aikaan liittyen jatkotutkimusta esitetään vielä siitä, miten käy sisäisen ajan virtuaalisten kommunikointivälineiden kehittyessä; olemmeko vaarassa menettää saavutetun työrauhan etäkontekstissa?

Laajana jatkotutkimusehdotuksena lopuksi esitetään sitä, miten asenteet etätyötä kohtaan muuttuvat lähitulevaisuudessa. Miten olemme oppineet elämään etänä ja mikä on ihmisten merkitys toisilleen tulevaisuuden työelämässä?

5.2. Lopuksi

Toisinaan täytyy käydä kaukana, jotta näkee lähelle. Itsestäänselvän ilmiön nostaminen tietoisuuteen on kuin pitkä matka, josta palaa kotiin reppu täynnä kaikenlaista uutta. Kotona näet saman kuin ennenkin, mutta täysin eri tavoin. Näin kävi minulle tällä tutkimusmatkalla.

Rinnallakulkijani tässä ihmemaassa, haastateltavani, edustivat useita toimialoja, mutta samoja säännönmukaisuuksia tunteiden merkityksestä organisaatiossa ja johtamisessa on löydettävissä kaikista. Tämä on ihmisyyden ilmiö, yksilö- ja ryhmätasolla ja siinä esiintyy tietyt säännönmukaisuudet, olkoon ympäristö mikä tahansa.

Niin yksinkertaista se lopultakin on, että ihmisen johtaminen on tunteiden johtamista. Haastateltavamme ovat tienneet tämän aina. Annetaan H2 päättää tämä Pro Gradu kertomalla meille, mitä tunnejohtaminen on:

“jos mä nopeesti sanon, ni ei hajuakaan, mut jos mun pitäis jollain tavalla pureskella sitä niin, mä en niinku tiedä oikeesti että onko se yksi ikään kuin johtamisen ulottuvuus tai osa vai onko se jotakin sellaista, mitä sulla on tai ei oo, mä en esimerkiks, mä en oo koskaan ajatellu tollasta, mä en esimerkiks tiedä että pystyykö tunnejohtamisen oppimaan ja onko sitä niinku tunne, onkse vaan johtamista ymmärtäen tavallaan sen että jos sä jotain johdat niin sä, et aina, mut meidän tapauksessa johdat myös ihmisiä. Kaikkihan ei johda ihmisiä, jokuhan voi johtaa vaan prosessia käsittäkseni, et johtaminen voi olla jotain ihan muutakin mut et niin kauan kun on ihmiset mukana niin mun mielestä sä et voi johtaa ilman tunteita ja jos se silloin tarkoittaa tunnejohtamista, niin fine”

6. LÄHDELUETTELO

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna, Gaudeamus Oy.

Anon. (2014) Kaikki tutkimukset ovat yksimielisiä siitä, että avokonttorit ovat hirveä idea. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.5.2020]. Saatavilla <https://www.talouselama.fi/uutiset/kaikki-tutkimukset-ovat-yksimielisia-siita-etta-avokonttorit-ovat-hirvea-idea/3dcddbd5-c1e4-3450-bea1-6cb6ba403a87>

Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011) Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review* 3, 2, 214-224.

Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K. (2013) Constructing leadership by storytelling – the meanings of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal* 34, 6, 496-514.

Bar-On, R. (2006) The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* 18, 13-25

Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007) Why Does Affect Matter in Organizations. *Academy of Management Perspectives* 21, 36-59.

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

Bernstein, E. S. & Turban, S. (2018) The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences* 373, 1-8.

Bidault, F. & Castello, A. (2010) Why Too Much Trust Is Death to Innovation. *MIT Sloan Management Review* 51, 4, 33-38.

Blomqvist, K. (2020) Etätyön seuraava taso. *Kauppalehti Optio* 6/2020, 18-19.

Blomqvist, K. (2016) Muuttaako tietotyö verkkoon? Tietotyön digitaaliset markkinapaikat. Työn Tuuli 1, 14-18.

Blomqvist, K. (1997) The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management* 13, 271-286.
Brief, A. P. & Weiss H. M. (2002) Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology* 53, 279-307.

Carmeli, A., Dutton, J. E., Hardin, A. (2015) Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations* 68(6), 1021-1047.

Castillo, E. A. & Trinh, M. P. (2019) Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management* 32, 3, 356-376.

Cheshin, A., Rafaeli, A. & Bos, N. (2011) Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116, 2-16.

Cherniss, C. (2000) Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. April 15, 2000. New Orleans, LA.

Collins, A. L., Lawrence S. A., Troth A. C. & Jordan P. J. (2013) Group affective tone: A review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior* 34, 43-62.

De Dreu, C. K. W., Greer L. L., Van Kleef, G. A., Shalvi, S. & Handgraaf, M. J. J. (2011) Oxytocin promotes human ethnocentrism. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 108, 4, 1262-1266.

De Rivera, J. (1992) Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies of Emotion* 2, 197-218.

DeCostanza, A. H., Marathe, A. R., Bohannon, A., Evans, A. W., Palazzolo, E. T., Metcalfe, J. S. & McDowell, K. (2018) Enhancing human agent teaming with individualized, adaptive technologies: A discussion of critical scientific questions. (no. ARL-TR-8359). US Army Research Laboratory Aberdeen Proving Ground United States.

D'Souza, G. C. & Colarelli, S. M. (2010) Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams. *Computers in Human Behavior* 26, 630-635.

Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N. & Sahinbas, K. (2011) The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 909-919.

Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. (2017) Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review* 27, 569-574

Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003) The Power of High-Quality Connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39, 239-263.

Edmonson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44, 2, 350-383.

Ferrazzi, K. (2014) Getting virtual teams right. *Harvard Business Review*, 92, 120-123.

Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. (2017) Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons* 60, 1, 25-34.

Friedman, A., Carmeli, A. & Dutton, J. E. (2018) When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior* 104, 184-198.

Gardner, L. & Stough, C. (2001) Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal* 23, 2, 68-78.

Gibson, G. (2020) From "Social Distancing" to "Care in Connecting": An emerging organizational research agenda for turbulent times. *Academy of Management Discoveries*, 6, 2, 165-169.

Goleman, D. (2004) What Makes a Leader? *Harvard Business Review* 82, 1, 1-11.

Goleman, D. (2006) The Socially Intelligent Leader. *Educational Leadership* 64, 1, 76-81.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001) Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review* 79, 12, 42-51.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) The Emotional Reality on Teams. *Journal of Organizational Excellence* 10, 55-65.

Gooty, J., Gavin, M. B., Ashkanasy, N. M. & Thomas, J. S. (2014) The wisdom on letting go and performance: The moderating role of emotional intelligence and discrete emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87, 392-413.

Grant, A. (2013) Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal* 56, 6, 1703-1723.

Hareli, S. & Rafaeli, A. (2008) Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior* 28, 35-39.

Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008) Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review* 33, 1, 137-162.

Heerdink, M. W., Van Kleef, G. A., Homan, A. C. & Ficher, A. H. (2015) Emotional expressions as social signals of rejection and acceptance: Evidence from the Affect Misattribution Paradigm. *Journal of Experimental Social Psychology* 56, 60-68.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2019) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Turenki, Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 22. p. Helsinki, Tammi.

Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. (2017) Team personality composition, emergent leadership and leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review* 27, 768-693.

Huhtinen, A-M., Tuominen, J. (2020) Fenomenologia – Ihmisen kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna, Gaudeamus Oy.

Huotilainen, M. & Moisala, M. (2018) Keskittymiskyvyn elvytysopas. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Järvenpää, S. L. & Välikangas, L. (2020) Advanced technology and endtime in organizations: A doomsday for collaborative creativity? *Academy of Management Perspectives*.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. (2014) The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly* 25, 563-580.

Kasper-Fuehrer, E. C., Ashkanasy, N. M. (2001) Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management* 27, 235-254.

Kets de Vries, M. F. (1994) The Leadership Mystique. *Academy of Management Perspectives* 8, 3, 73-89.

Kets de Vries, M. F. (2005) Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *The Academy of Management Executive* 19, 1, 61-76.

Kilduff, M., Chiaburu, D. S., Menges, J. I. (2010) Strategig use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior* 30, 129-152.

Koning, L. F. & Van Kleef, G. A. (2015) How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly* 26, 4, 489-501.

Laitinen, K. & Valo, M. (2016) Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja* 2016, 12, 1, 59-75.

Larson, L. & DeChurch, L. A. (2020) Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly* 31, 1-18.

Lee, M. K., Kiesler, S., Forlizzi, J. & Rybski, P. (2012) Ripple effects of an embedded social agent: A field study of a social robot in the workplace. *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, 695-704.

Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, I. S. & Salovey, P. (2004) Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, 8, 1018-1034.

Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S. & Beers, M. (2005) Emotion Regulation Abilities and the Quality of Social Interaction. *Emotion* 5, 1, 113-118.

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003) Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 3, 387-404.

Mayer, J. D. (2004) What is Emotional Intelligence? UNH Personality Lab. 8. https://scholars.unh.edu/personality_lab/8

Miron-Spektor, E., Efrat-Treister, D., Rafaeli, A. & Schwarz-Cohen, O. (2011) Others' Anger Makes People Work Harder Not Smarter: The Effect of Observing Anger and Sarcasm on Creative and Analytic Thinking. *The Journal of applied psychology* 96, 5, 1065-1075.

Nordbäck, E. & Sivunen, A. (2013) Leadership behaviors in virtual team meetings taking place in a 3D virtual world. 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 1, 5-34.

Ojala, S. (2009) Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus* 7, 2, 92-104.

Petrovici, A. M. (2014) Emotionally Intelligent Leader(ship): An Efficient Approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 141, 227 – 331.

Petrovici, A. M. & Dobrescu, T. (2014) The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 116, 1405 -1410.

Porath, C. L. & Pearson C. M. (2010) The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics* 39, 1, 64-71.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus Oy.

Puusa, A. (2020) *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna, Gaudeamus Oy.

Pyöriä, P. (2011) Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review* 34, 4, 386-399.

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. (2016) Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus* 14 (2) – 2016, 185-203.

Rafaeli, A. & Worline, M. (2001) Individual emotion in work organizations. *Social Science Information* 40, 1, 95-123.

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016) Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management* 34, 1112-1122.

- Rezvani, A., Khosravi, P. & Ashkasy, N. M. (2018) Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. *International Journal of Project Management* 36, 1034-1046.
- Ropo, A. (2011) *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere University Press, 191-217.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2019) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Schlegel, K., Mehu, M., van Peer, J. M. & Scherer, K. R. (2018) Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality* 74, 6-15.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M. & Chattopadhyay, P. (2010) Affective antecedents of intuitive decision making. *Journal of Management & Organization* 16, 382-398.
- Sivunen, A. (2007) *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Sivunen, A. (2008) The communications of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders' computer-mediated communication. *The Journal of E-working* 2, 47-60.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. & Dutton, J. E. (2013) Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science* 49, 1, 13-41.
- Tee, E. Y. J., Paulsen, N. & Ashkanasy, N. M. (2013) Revisiting followership through a social identity perspective: The role of collective follower emotion and action. *The Leadership Quarterly* 24, 902-918.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Urpelainen, A. (2020) Entistä harvemmallalla suomalaisella palkansaajalla on oma työpiste – Yleistyneet avokonttorit ovat ajaneet työntekijät etätöihin. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.5.2020]. Saatavilla <https://www.talouselama.fi/uutiset/entista-harvemmallalla-suomalaisella-palkansaajalla-on-oma-tyopiste-yleistyneet-avokonttorit-ovat-ajaneet-tyontekijat-etatoihin/216ef20b-e84b-4e13-b250-e3561e17a8ab>

Van Kleef, G. A. & Fischer, A. H. (2016) Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition And Emotion* 30, 1, 3-19.

Van Kleef, G. A. (2014) Understanding the positive and negative effects of emotional expression in organizations: EASI does it. *Human Relations* 67, 9, 1145-1164.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996) Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* 18, 1-74.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. (2003) Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior* 25, 93-135.

Zak, P. J. (2018) The Neuroscience of High-Trust Organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 70, 1, 45-58.

Åhman, H. (2019) Keskusteluälykyys painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent Oy.