



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Krista Joulio

Tunneäly tiimityössä

Asiantuntijaorganisaation HR-tiimin yhteinen tunneäly

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Krista Joulio		
Tutkielman nimi:	Tunneäly tiimityössä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteritutkinto		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	63

TIIVISTELMÄ:

Eryteisesti teknologian kehitys ja toisaalta koronapandemian tuoma epävarmuus luovat vasta-painoksi korostuneen tarpeen inhimillisille kohtaamisille sekä tunneälylle työelämässä. Lisään-tynyt asiantuntijatyö ja tiimityöskentely puolestaan vaativat huippuunsa kehittyneitä sosiaalista älykkyyttä ja yhteistyökykyä. Tunneäly on olennainen osa tiimityöskentelyä etenkin silloin, kun tiimin jäsenet työskentelevät tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Toisaalta on myös tärkeää, että tiimin jäsenet löytävät oman paikkansa eli roolinsa tiimissä. Tiimiroolit kuvaavat yksilöiden tapaa käyttäytyä tiimissä ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimin jäsenten roolien mukaisella käytöksellä sekä tunneälyllä yhdessä on tutkimusten mukaan suuri vaikutus siihen, miten koko tiimi pystyy menestymään. Yritykset pystyvät kasvat-tamaan omaa inhimillistä pääomaansa ja saamaan kilpailuetua sillä, että ne kannustavat työn-tekijöitään työskentelemään entistä enemmän yhdessä ja samalla muodostamaan kollektiivista, yhteistä tunneälyä. Tutkimukset osoittavat, että tiimin yhteinen tunneäly lisää erityisesti tiimin tehokkuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut saada lisätietoa siitä, miten yksilön tunneäly ilmenee tiimityössä ja toisaalta, millainen on tiimin yhteinen tunneäly. Tutkimuksen teoreettista viiteke-hystä rakennetaan askel askeleelta syventyen ensin tunneällyn ja tiimityöhön, minkä pohjalta muodostuu lopullinen viitekehys tiimin yhteisestä tunneällystä. Tutkimuksen empiirisessä osi-ossa tutkitaan asiantuntijaorganisaation HR-tiimin yhteistä tunneälyä. Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin ja aineiston keruumenetelmänä on käytetty teemahaastat-telua. Tutkimusaineiston analyysi on toteutettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että jokainen haastateltava on vastaustensa perusteella kiin-nittänyt ensisijaisesti huomiota muiden ihmisten tunteisiin ja pyrkinyt ymmärtämään toisia ni-iden avulla. Haastateltavat ovat kertoneet käyttävänsä tunneälyään erilaisissa vuorovaikutusti-lanteissa tiimissä ja pyrkivänsä sen avulla parantamaan ihmissuhteita. Heille erityisen tärkeää on muiden auttaminen, kuunteleminen ja tukeminen. Tunneäly on kaikessa läsnä ja sillä on suuri merkitys heidän työssään.

Tutkimustuloksissa on myös korostunut, että haastateltujen HR-asiantuntijoiden on ollut ylei-sesti ottaen helpompaa kuvailla yksittäisten tiimin jäsenten tunneälyä kuin koko tiimin yhteistä tunneälyä. Haastateltavat ovat kuitenkin onnistuneet kuvaamaan tiimin yhteisen tunneällyn ra-kentuvan yhteisten arvojen, käyttäytymisen ja toimintatapojen pohjalta. Heille on selkeästi va-kiintunut hyvin samanlaiset toimintatavat. Tiimityö itsessään vaikuttaa olevan jokaiselle tärkeä arvo, mistä syystä jokainen haastateltava haluaa edistää tiimin toimintaa parhaansa mukaan. Kaikki edellä mainitut seikat johtavat yhdessä tiimin yhteishengen kohoamiseen, mikä puoles-taan parantaa sekä tehostaa tiimin toimintaa.

AVAINSANAT: tunneäly, tiimityö, tiimin yhteinen tunneäly, tiimirooli, vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Tunneäly tiimityössä	9
2.1	Tunneäly	9
2.1.1	Sosiaalinen tietoisuus	12
2.1.2	Ihmissuhdetaidot	13
2.2	Tiimityö	18
2.2.1	Käyttäytyminen ja rooli tiimissä	20
2.2.2	Tiimiroolin ja tunneällyn välinen yhteys	24
2.3	Tiimin yhteinen tunneäly	26
3	Tutkimuksen empiirinen toteutus	31
3.1	Tutkimusmenetelmä	31
3.2	Tutkimusaineisto	32
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	34
4	Tutkimuksen tulokset	37
4.1	Yksittäisen tiimin jäsenen tunneäly	37
4.2	Tunneällyn ilmeneminen tiimissä vuorovaikutuksen kautta	39
4.3	Tiimin yhteinen tunneäly	43
4.4	Tunneällyn mahdollisuudet tulevaisuuden työelämässä	46
5	Johtopäätökset	49
5.1	Yhteenvedo tutkimustuloksista	49
5.2	Tulokset aiemman tutkimustiedon valossa	51
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	56
	Lähteet	58
	Liitteet	63
	Liite 1. Haastattelurunko	63

Kuviot

Kuvio 1.	Yksilön tunneälyn viitekehys	17
Kuvio 2.	Tiimissä käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	20
Kuvio 3.	Havainnot tiimiroolista	23
Kuvio 4.	Tiimin yhteisen tunneälyn viitekehys	30
Kuvio 5.	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet	35
Kuvio 6.	Yksilön tunneäly tiimissä perustuen empiirisiin tutkimustuloksiin	37
Kuvio 7.	Tiimin yhteinen tunneäly perustuen empiirisiin tutkimustuloksiin	43
Kuvio 8.	Tutkimuksen viitekehys tutkimustulosten valossa	53

Taulukot

Taulukko 1.	Sosiaalisen älykkyyden osatekijät.	15
Taulukko 2.	Tiimiroolit.	19
Taulukko 3.	Haastateltavien tiedot.	34

1 Johdanto

Jussi Tolvanen, Suomen Microsoftin johtaja, esittää, että työpaikoilla tulisi vaalia empatiaa ja tunneälyä, jotta pysymme tarpeellisina koneiden ylivoimasta huolimatta. Hänen mielestään työelämän muuttuessa kaivataan siis lisääntyvissä määrin inhimillisiä kohtaamisia ja ihmisten ymmärtämistä. (Nalbantoglu, 2018.) Ihmisten vahvuutena koneisiin ja ylipäänsä kehittyvään teknologiaan nähden voidaan pitää erityisesti sosiaalista älykkyyttä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 9). Ihmisten ymmärtämisen ja sosiaalisen älykkyyden avainasemassa on tunneäly, joka tarkoittaa kykyä tarkkailla sekä omia että toisten tunteita sekä erottaa tunteet toisistaan. Tämän avulla yksilö ohjaa omia ajatuksiinsa ja käytöstään. (Mayer & Salovey, 1990, s. 189.) Jussi Tolvasen peräänkuuluttama empatia on puolestaan yksi tunneällyn keskeisimmistä piirteistä (Mayer ja muut, 1990, s. 194; Nalbantoglu, 2018).

Sen lisäksi, että teknologian kehitys muuttaa toimintaympäristöä, jossa työskentelemme, myös toisella megatrendillä, nimittäin globalisaatiolla, on vaikutusta työskentelyssä tapahtuviin muutoksiin (Viitala, 2021). Koko maailma on kärsinyt jo jonkin aikaa koronaviruspandemian aiheuttamista ongelmista. Yksi tunneällyn osa-alueista, itsensä johtamisen taito, korostuu tässä poikkeustilanteessa, jossa useat työntekijät ovat joutuneet siirtymään etätöihin ja muuttamaan työn tekemisen tapoja radikaalisti. Koronakriisi haastaa varmasti kaikkien tunne-elämän tasapainoa. Juuri tästä syystä on hyvä ymmärtää, miten haastavina aikoina tunneällyn ja erityisesti johtajan empatian sekä optimismin avulla pystytään kohtaamaan ikäviäkin asioita ja pääsemään niistä yhdessä yli tiiminä. (Baba, 2020, s. 811.)

Yhä useampi työskentelee nykyisin asiantuntijana, joten kykyä työskennellä muiden asiantuntijoiden kanssa vaihtuvissa tiimeissä pidetään korkeassa arvossa (Duunitori, 2018; Peeters, de Jonge & Taris, 2014, s. 18). Tunneällyn, joka on yksi tiimityöskentelyn merkittävimmistä osatekijöistä, on tutkitusti osoitettu tehostavan tiimityöskentelyä sekä johtavan parempiin työsuorituksiin (Duunitori, 2018). Yritykset pystyvät kasvattamaan omaa

inhimillistä pääomaansa ja saamaan kilpailuetua sillä, että ne kannustavat työntekijöitä työskennelemään entistä enemmän yhdessä ja samalla muodostamaan kollektiivista tunneälyä (Goleman, 1995, s. 163).

Yksi tiimitoiminnan peruseriaatteista onkin, että tiiminä onnistutaan saamaan paljon enemmän aikaan kuin yksilöinä, eli tiimi on aina enemmän kuin yksilöidensä summa. Tiimityön avulla pystytään saavuttamaan jotain sellaista, mitä ei olisi muuten mahdollista saavuttaa. (West, 2012, s. 15–16.) Lee Wilkins (Mackall, 2004, s. 2) on todennut, että työntekijöille pystyy aina opettamaan työtehtävissä vaadittavat taidot, mutta se, mitä ei pystytä opettamaan, on, kuinka tulla toimeen muun tiimin kanssa. Monet opiskelijat saattavat valmistua opinnoistaan huippuarvosanoin ja heillä saattaa olla erinomainen osaamistaso, mutta heidän on haastavaa työllistyä, koska heiltä puuttuu kyky toimia tiimin jäsenenä (Mackall, 2004, s. 2).

Tiimin jäsenten työpanos vaikuttaa siis merkittävästi muiden tiimin jäsenten työskentelyyn, koska heidän on työskenneltävä tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa (West, 2012, s. 27). Tiimissä on usein yksilöllisiä, toisiaan täydentäviä rooleja, jotka muokkaavat käytöstämme tiimityöskentelyssä ja vuorovaikutustilanteissa tiimin kesken. Belbin on kuuluisa tutkimuksestaan juuri tiimiroolien parissa ja hänen malliaan tiimirooleista on käytetty laajalti erilaisissa organisaatioissa. Tiimin jäsenten roolien mukaisella käytöksellä sekä tunneälyllä yhdessä on tutkimusten mukaan suuri vaikutus siihen, miten koko tiimi pystyy menestymään (Belbin, 2010a, s. 21; Golonka & Mojsa-Kaja, 2013, s. 32–34).

Elfenbeinin (2006, s. 165) mukaan tunneälyä tiimityössä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin sitä voidaan tarkastella yksittäisen tiimin jäsenen kyvykkyytenä, jota hän pystyy hyödyntämään tiimityössä. Toisekseen tunneälyä voidaan tarkastella tiimitasolla, jolloin tunneäly ilmenee tavoissa ja säännönmukaisuuksissa, joiden avulla tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemmänkin toisiaan täydentäviä. (Elfenbein, 2006, s. 165–166.) Tiimit pystyvät muodostumaan myös kollektiivista, yhteistä tunneälyä. Tutkimukset

osoittavat, että tiimin yhteinen eli kollektiivinen tunneäly lisää erityisesti tiimin tehokkuutta. (Druskat & Wolff, 2001, s. 81–82; Elbenbein, 2006, s. 165.)

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tunneälylle ei ole vielä löytynyt yhtä yksiselitteistä määritelmää tai mittaria, mikä on saanut osakseen kritiikkiä (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004). Tunneäly on kuitenkin säilyttänyt suosionsa vuosienkin jälkeen, erityisesti yritysjohtajien keskuudessa. Tutkimusten mukaan tunneäly selittää esimerkiksi yritysjohtajien parempaa suoriutumista kuin pelkkä älykkyyssosamäärä. (Cherniss & Roche, 2020, s. 45–46.) Tästä syystä liikkeenjohdon konsultit ovat enenevässä määrin tarjonneet palveluitaan tunneällyn lisäämiseksi organisaatioissa (Jordan, Ashkanasy, Härtel & Hooper, 2002, s. 196).

Tunneälyä on tutkittu johtamisen näkökulmasta myös siltä kannalta, onko tunneälyllä ja muutosjohtamisella yhteyttä toisiinsa (mm. Lindebaum & Cartwright 2010; Føllesdal & Hagtvet 2013) tai, kuinka paljon esimiehen tunneäly vaikuttaa tiimin toimintaan sekä sen suoriutumiseen (mm. Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006, s. 275; Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan & Zolin 2016).

Koska tunneälyä on esiteltyjen esimerkkien valossa tutkittu aiemmin hyvin paljon johtamisen näkökulmasta, tämän tutkimuksen tavoitteena on puolestaan saada lisätietoa siitä, miten yksittäinen tiimin jäsen pystyy hyödyntämään omaa tunneälyään tiimityössä, ja toisaalta, voiko tiimille muodostua yhteistä tunneälyä, ja millaisia vaikutuksia sillä on tiimin toimintaan.

Tutkimuksen tavoitetta tukevat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) *Miten yksilön tunneäly ilmenee tiimityössä?*
- 2) *Millainen on tiimin yhteinen tunneäly ja miten se vaikuttaa tiimin toimintaan?*

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä eri pääluvusta. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa perustellaan sitä, miksi tunneäly ja tiimityöskentely ovat ajankohtaisia sekä tärkeitä aiheita tällä hetkellä. Johdanto päättyy tutkimuksen tavoitteen, tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen rakenteen esittelyyn.

Tutkimuksen toinen pääluku esittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka jakautuu tunneälyyn, tiimityöhön sekä tiimin yhteiseen tunneälyyn. Tunneälyn teoriaa tarkastellaan pitkälti Daniel Golemanin tutkimuksen avulla. Tunneälyä tiimityössä käsitellään puolestaan Belbinin tiimiroolien mukaisen käyttäytymisen kautta. Tiimiroolien yksityiskohtaisempi tarkastelu keskittyy niihin rooleihin, joilla tutkimusten mukaan on eniten positiivista korrelaatiota tunneälyn kanssa (Golonka ja muut, 2013, s. 40). Lopulta tiimin yhteiseen tunneälyyn syvennyttään Druskatin ja Wolffin sekä Effenbeinin tutkimusten perusteella, joka muodostaa myös tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehksen, johon tutkimuksen tuloksia verrataan tutkimuksen viimeisessä pääluvussa.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen empiiristä toteutusta ja valittua metodologiaa. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty laadullista tutkimusmenetelmää. Neljännessä pääluvussa paneudutaan tutkimuksen tuloksiin, jotka on muodostettu haastatteluaineistosta aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Lopulta viidennessä pääluvussa eli Johtopäätöksissä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja esittämään tutkimuksen tavoitetta tukevia perusteluita. Lisäksi kyseisessä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 Tunneäly tiimityössä

Tiimin sisäinen luottamus, sitoutuminen sekä yhteistyö vaativat syntyäkseen tunneälyä. Jotta tiimin jäsenet pystyvät luomaan läheiset suhteet toisiinsa, on heidän kyettävä ensin ymmärtämään toistensa tunteita ja tarpeita. Toisaalta tiimin jäsenten on myös pystyttävä havainnoimaan, mitkä tilanteet laukaisevat tunneperäisen reaktion tiimissä ja millaiseen käyttäytymiseen se johtaa muiden tiimin jäsenten osalta. Näin pystytään myös selvittämään mahdollisia ristiriitoja tiimin sisällä. Tiimin jäsenet, jotka onnistuvat hallitsemaan tunteitaan, ovat usein myös taidokkaita motivoimaan muita. (Clarke, 2010, s. 8–9.) Tunneäly on siis olennainen osa tiimityöskentelyä etenkin silloin, kun tiimin jäsenet työskentelevät tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Rode, Mooney, Art-haud-Day, Near, Baldwin, Rubin & Bommer, 2007, s. 400).

2.1 Tunneäly

Daniel Golemania pidetään, John Mayerin ja Peter Saloveyn lisäksi, tunneällyn urauurtavana tutkijana (Weinberger, 2002, s. 219.) Yksi merkittävä tunneällyn tutkija on myös Reuven Bar-On. Jokainen näistä arvostetuista tunneällyn tutkijoista on määritellyt tunneällyn hieman toisistaan poiketen:

Salovey ja Mayer määrittelevät tunneällyn kyvyksi havainnoida, ymmärtää ja käyttää tunteita ohjaamaan omia ajatuksiaan. Goleman näkee tunneällyn puolestaan joukkona erilaisia taitoja, jotka johtavat parempaan johtamistyöskentelyyn. Bar-On itse kuvailee tunneälyä valikoimaksi toisiinsa liittyviä emotionaalisia ja sosiaalisia kyvykkyyksiä, jotka vaikuttavat älykkäaseen käyttäytymiseen. (Bar-On, 2010, s. 57.)

Golemanin ja Bar-Onin tunneällyn mallista on käytetty nimitystä ”mixed model”, joka kuvastaa sitä, että tunneällyn malli ei muodostu ainoastaan kyvykkyydestä, vaan siihen on yhdistetty myös luonteenpiirteitä. ”Mixed modelin” voidaan siis sanoa olevan laajennettu tunneällyn malli. Mayerin ja Saloveyn tunneällyn mallista käytetään puolestaan nimitystä ”ability model” ja se keskittyy ainoastaan tunneällyyn, nimensä mukaisesti, älykkyytenä. (Weinberger, 2002, s. 219–221.)

Tunneälyn varsinainen tutkimus on alkanut jo 1990-luvun alussa, jolloin John Mayer ja Peter Salovey esittivät ensimmäistä kertaa näkemyksensä tunneälyn olemassaolosta (Caruso, Mayer & Salovey, 2016, s. 290). Mayer ja Salovey (1990, s. 186–187) pohjasivat tutkimustaan tuolloin Howard Gardnerin sosiaaliseen älykkyyteen, josta käytetään myös nimitystä henkilökohtainen älykkyys.

Henkilökohtainen älykkyys, jonka Howard Gardner (1993) jaottelee vielä intra- ja interpersoonalliseen älykkyyteen, luetaan yhdeksi älykkyydeksi osana muiden kirjoja. Intrapersonallinen älykkyys kuvastaa Gardnerin mukaan (1993, s. 239–240) yksilön kykyä ymmärtää omia tunteitaan ja lopulta ohjata käytöstään omien tunteidensa perusteella. Interpersoonallinen älykkyys puolestaan kuvaa kykyä lukea muiden ihmisten tunteita, mielialoja sekä aikomuksia, jopa piilotettuja sellaisia. Kehittyneimmällä tasolla yksilö kykenee vaikuttamaan oman käytöksensä avulla muihin ihmisiin. (Gardner, 1993, s. 240.) Gardner (1993, s. 241) huomauttaa, että kumpikaan älykkyyden muoto, intra- tai interpersoonallinen, ei voi kehittyä ilman toista, sillä yksilön tietämys omasta itsestään kehittyy tarkkailemalla muita ihmisiä, kun taas tietämys muista perustuu yksilön tekemiin omiin henkilökohtaisiin arviointeihin.

Daniel Goleman (1999) on puolestaan esittänyt tunneälyn muodostuvan neljästä eri osalueesta; itsetietoisuudesta, tunteiden hallinnasta, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä ihmissuhdetaidoista. Itsetietoisuus tarkoittaa sekä tietoisuutta omasta mielialastamme että ajatuksistamme liittyen tähän mielialaan (Goleman, 1995, s. 47). Kuten Mayer ja muut (1990, s. 196) myös esittävät, tunteiden sääntely eli hallinta kuuluu osaksi tunneälyä.

Tunteiden hallintaan liittyy esimerkiksi yritys pitää yllä positiivista mielialaa (Mayer ja muut, 1990, s. 196–197). Tutkimusten mukaan positiivinen mieliala saattaa lisätä itseluottamusta, mikä puolestaan auttaa selviytymään haastavimmistakin tehtävistä (Mayer ja muut, 1990, s. 200). Ihmiset, jotka ovat optimistisia, näkevät vastoinkäymiset

mahdollisuutena onnistua seuraavalla kerralla, kuten sen, että seuraavalla kerralla tulee valituksi työtehtävään, jota tavoittelee. (Goleman, 1995, s. 88–90.)

Jokaisella tunteella on kuitenkin oma arvonsa. Tavoitteena ei olekaan niin sanotusti negatiivisten tunteiden tukahduttaminen, vaan tunteiden tasapaino. Osa ihmisistä saattaa kokea epämiellyttävät tunteet täysin neutraaleina tai pystyvät jopa hyödyntämään niitä esimerkiksi työssään, joutuessaan kertomaan huonoja uutisia tai joutuessaan laittamaan ”kovan kovaa” vasten. (Goleman, 1995, s. 56–58.)

Myös toivo antaa uskoa siihen, että itsellä on ennen kaikkea kyky ja tahtotila saavuttaa omat tavoitteensa. Toiveikkaat ihmiset asettavat itselleen usein haastavampia tavoitteita ja jaksavat nähdä vaivaa niiden saavuttamiseksi. Tunteita ja mielialoja voidaan siis käyttää motivoitakseen itseään. Juuri itsensä motivoinnilla on tärkeä rooli, jotta ylittää tavoitteisiinsa. Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan riitä, vaan parhaimmat suoriutujat jatkavat yrittämistä, vaikka välillä tulisikin vastoinkäymisiä. Positiivisen mielialan onkin tutkittu todennäköisesti parantavan kykyä olla luovempi ongelmanratkaisija, mikä auttaa myös suoriutumaan paremmin. (Goleman, 1995, s. 79–87; Mayer ja muut, 1990, s. 199–200.)

Tunneällyn voidaan nähdä vaikuttavan siis pohjimmiltaan myös muihin kyvykkyyksiimme. Tunteet edistävät parhaimmillaan kyvykkyyttämme ajatella ja suunnitella, jatkaa sinnikkäästi eteenpäin saavuttaaksemme tavoitteemme sekä ratkaista ongelmia. Tunteet kuitenkin ilo ja nautinto siitä, mitä teemme, sekä joissain tapauksissa juuri sopiva määrä painetta, sysää meidät kohti parhaita suorituksiamme, myös työelämässä. (Goleman, 1995, s. 80; Mayer ja muut, 1990, s. 200.)

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tunneällyn interpersoonallista puolta eli sosiaalista tietoisuutta sekä ihmissuhdetaitoja, sillä ne ovat avainasemassa tiimityön vuorovaikutustilanteissa, joissa keskitytään muiden ihmisten tunteiden havainnointiin ja säätelyyn. Tässä tutkimuksessa on perusteltua tarkastella laajennettua tunneällyn mallia, sillä tiimityöskentelyn osalta tutkitaan myös erilaisia rooleja ja käyttäytymistä tiimissä.

Näin ollen tunneälyssä on hyvä ottaa älykkyyden lisäksi huomioon luontaisia tapoja käyttäytyä.

2.1.1 Sosiaalinen tietoisuus

Sosiaalinen tietoisuus alkaa kehittymään jo lapsena, jolloin opitaan oma rooli ja paikka yhteiskunnassa, sekä erilaisia käyttäytymismalleja, joiden ymmärretään vaativan vastavuoroisuutta (Gardner, 1993, s. 247–250). Aikuistuesssa ja tunnetaitojen kehittyessä erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin ja niitä ylläpitävään tasapainoon liittyvät tunteet kehittyvät entisestään (Mayer & Salovey, 1995, s. 201). Tunteiden ilmaisu on usein yhteydessä empatian kokemiseen. Empatialla tarkoitetaan kykyä ymmärtää toisten tunteita ja samaistua niihin itse (Mayer ja muut, 1990, s. 194). Kuten tämän tutkimuksen johdannossa viitattiin, Mayer ja Salovey toteavat, että empatia saattaa olla jopa tärkein piirre tunneälykkäässä käyttäytymisessä. Toisaalta ihminen ei pysty olemaan empaattinen, ellei osaa tunnistaa ja ilmaista omia tunteitaan, mikä on myös keskeistä tunneälyssä (Mayer ja muut, 1990, s. 195).

Empatia rakentuu itsetietoisuudelle; mitä kyvykkäämpiä olemme tunnistamaan omia tunteitamme, sitä paremmin osaamme lukea myös muiden ihmisten tunteita (Goleman, 1995, s. 96). Jotta ihminen voi tuntea empatiaa, täytyy hänen olla tarpeeksi rauhallinen ja vastaanottavainen toisen tunteille, mikä on myös edellytys toisen tunnetilan jäljittelemiselle (Goleman, 1995, s. 104). Martin Hoffman (Goleman, 1995, s. 105) on sitä mieltä, että empatian tunteminen ja toisen sijaan asettuminen johtaa siihen, että ihmiset noudattavat myös elämässään moraalisia periaatteita. Mayer ja muut (1995, s. 206) puolestaan esittävät, että ihmiset, jotka ovat erityisen taitavia kehittämään ja säätelemään omia tunteitaan, pystyvät käyttäytymään eettisesti. Eettiset arvot korostuvat nykyisessä yritysmaailmassa ja niillä saattaa olla merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän tai tiimin organisaatioon sitoutumisen kannalta (Peng & Wei, 2020, s. 511).

Kaikkia tunnetiloja ei osata pukea sanoiksi, joten tunnetilat ovat useimmiten havaittavissa sanattomana viestintänä kuten äänensävyinä, eleinä tai ilmeinä. Usein sanat saattavat kertoa eri tarinaa, mitä ilmeet ja eleet kertovat; tällöin on tärkeää kuulla, *kuinka* henkilö sanoo jotain, sen sijaan, että kuulisi, *mitä* henkilö sanoo. Eräässä tutkimuksessa on nimittäin todettu, että jopa 90 prosenttia tunteiden viestinnästä on sanatonta viestintää. (Goleman, 1995, s. 97.) Tutkimusten mukaan henkilöt, jotka osaavat lukea toisten tunteita sanattoman viestinnän avulla paremmin, ovat usein suositumpia, ulospäin suuntautuneempia sekä mahdollisesti herkempiä. Joiltain ihmisiltä saattaa toisaalta puuttua kokonaan kyky tuntea empatiaa. (Goleman, 1995, s. 106–110.)

2.1.2 Ihmissuhdetaidot

Jotta pystyy hallitsemaan ihmissuhdetaitoja, täytyy ensin osata lukea toisten tunteita ja sen avulla käyttäytyä itse niin, että pystyy vaikuttamaan toisten tunteisiin. Tämä taas vaatii pohjimmiltaan kahta muuta tunnetaitoa; itsehillintää ja empatiaa. Nämä kaikki tunnetaidot yhdessä ovat perusta sosiaaliselle kyvykkyydelle eli ihmissuhdetaidoille. Sosiaalinen kyvykkyys mahdollistaa vuorovaikutuksen muiden kanssa. (Goleman, 1995, s. 111–113.)

Tunneälyä tarvitaan, jotta pärjää sosiaalisissa tilanteissa. (Mayer ja muut, 1990, s. 193). Se, miten tunteet näyttäytyvät sosiaalisissa tilanteissa, riippuu osaltaan henkilön elämäkokemuksesta sekä kulttuurisesta taustasta (Goleman, 1995, s. 7). Tunneälyn voidaan siis ajatella sisältävän kyvyn vaikuttaa muihin ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. Esimerkiksi taitava puhuja voi saada voimakkaitakin tunnereaktioita aikaan yleisössään ja parhaassa tapauksessa johtaa ihmisiä omalla karismallaan parempaan suuntaan. (Mayer ja muut, 1990, s. 198–201.) Kerr ja muut (2006, s. 268) ovat kuvanneet esimerkiksi johtajan pystyvän vaikuttamaan alaistensa suoriutumiseen vahvasti omalla käytöksellään.

Yksi ihmissuhdetaitojen kulmakivistä on, miten hyvin yksilö pystyy ilmaisemaan omia tunteitaan. Tähän vaikuttaa myös se, millaiset kulttuuriset käytössäännöt vaikuttavat

tunteiden ilmaisemiseen. (Gardner, 1993, s. 274.) Eri puolilla maailmaa muun muassa historia, arvot ja kulttuuri määrittävät sen, kuinka paljon on suotavaa tuoda esille omia ajatuksiaan ja tunteitaan julkisesti. Eri kulttuureissa arvostetaan myös eri sosiaalisen älykkyyden eli tunneälyn puolia kuten taitoa olla hyvä kuuntelija tai kuinka onnistuu viestimään omista tunteistaan ja motiiveistaan hienovaraisesti muille. Joissain kulttuureissa on myös eroavaisuuksia siinä, painotetaanko intrapersonallista vai interpersoonallista kyvykkyyttä. Länsimaisissa kulttuureissa painotus on tyypillisesti ollut intrapersonallisessa kyvykkyydessä. Gardner (1993, s. 269–275) ja Goleman (1995, s. 113) ovat yhtä mieltä, että lopulta kysymys on siitä, milloin tunteita voi näyttää ja millä tavalla niiden näyttäminen on sosiaalisesta sekä kulttuurisesti sopivaa.

Jos ihmiset kasvavat koko ikänsä täysin samassa elinympäristössä, heille ei välttämättä kehity kykyä muokata tunteiden ilmaisuaan kohdatessaan ihmisiä, jotka ovat erilaisista kulttuuritaustoista kotoisin. (Mayer ja muut, 1995, s. 206.) Ymmärrettävästi opituilla sosiaalisilla käytössäännöillä on siis iso vaikutus siihen, miten omat tunnereaktiomme vaikuttavat muihin ihmisiin. Joskus ihmisiä saatetaan jopa opettaa peittämään aidot tunteensa, jos ne saattaisivat loukata toista. (Goleman 1995, s. 114.) Myös Mayer ja Salovey (1990, s. 198) esittävät, että ihmiset saattavat olla ilmaisematta aitoja, negatiivisia tunteitaan, koska haluavat parantaa ihmissuhteitaan.

Välitämme jokaisessa kohtaamisessamme niin sanottuja tunneviestejä. Tunteet tarttuvat ihmiseltä toiselle juuri näiden tunneviestien kautta, välillä jopa huomaamattamme. Matkimme toisten ihmisten tunteita tiedostamatta, jäljittelemällä esimerkiksi heidän ilmeitään, eleitään tai äänensävyään. Mitä taitavampia olemme sosiaalisesti sitä paremmin pystymme hallitsemaan, millaisia tunneviestejä lähetämme toisille. Useimmiten haluamme hakeutua juuri sellaisten ihmisten seuraan, jotka saavat omien tunnetaitojensa avulla olomme tuntumaan hyvältä. (Goleman, 1995, s. 114–115; Mayer ja muut, 1990, s. 196–197.)

Kahden ihmisen kohdatessa sen henkilön mieliala, joka ilmaisee voimakkaammin tunteitaan, siirtyy toiselle, joka on tunteiden ilmaisemisessa passiivisempi osapuoli. Jotkut ihmiset saattavat olla myös luonnostaan empaattisempia kuin toiset, mikä tarkoittaa, että tunteet tarttuvat ja vaikuttavat heihin herkemmin. Mitä paremmin osaa omaksua toisen tunnetilan tai tartuttaa oman tunteensa toiselle henkilölle, sitä helpompaa vuorovaikutus on tunnetasolla. Kohtaamisissa tunneyhteyden luomiseen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin henkilöt tuntevat olevansa samalla ”aaltopituudella”. Voidaan siis sanoa, että yhteisymmärryksen ja hyvien vuorovaikutussuhteiden avain on mielialojen koordinaatio. (Goleman, 1995, s. 116–117.) Etenkin toimivalle vuorovaikutukselle olennaisia taitoja on esitelty alla taulukossa 1.

Taulukko 1. Sosiaalisen älykkyyden osatekijät (Gardner ja Hatch, teoksessa Goleman, 1995, s. 118).

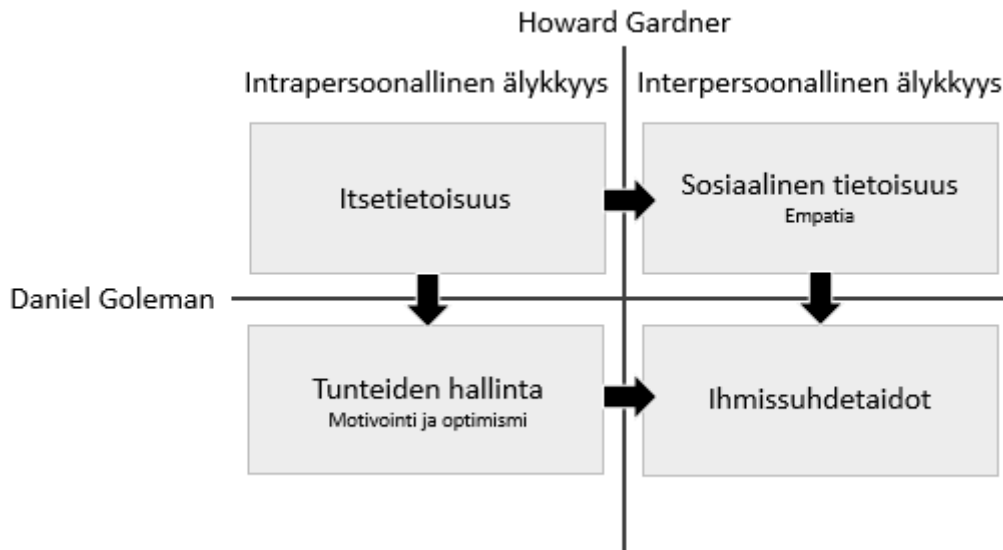
Sosiaalisen älykkyyden osatekijät
Organisointitaito
Neuvottelutaito
Henkilökohtaisen yhteyden luomisen taito
Sosiaalisten tilanteiden lukutaito

Gardner ja Hatch (Goleman, 1995, s. 118–119) esittävät, että interpersoonallinen eli sosiaalinen älykkyys koostuu taulukossa esitetyistä neljästä osatekijästä. Organisointitaito viittaa ihmisryhmien koordinointiin. Tämä taito on erityisen tärkeä erilaisissa johtotehtävissä työskenteleville henkilöille. Ihminen, jolla puolestaan on hyvät neuvottelutaidot, onnistuu usein sovittamalla pääsemään kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Henkilöt, jotka onnistuvat luomaan muihin ihmisiin henkilökohtaisen yhteyden, tulevat käytännössä kenen tahansa kanssa toimeen ja ovat hyviä tiimipelaajia. Henkilökohtaisen yhteyden luominen vaatii empatiaa ja sitä, että osaa vastata toisten tunteisiin oikealla tavalla. Sosiaalisten tilanteiden lukutaito puolestaan auttaa aistimaan ja havainnoimaan

ihmisten perimmäisiä tunteita ja motiiveja. Yhdessä nämä kaikki taidot johtavat todennäköisesti sosiaaliseen menestykseen sekä karismaattiseen ja viehättävään käytökseen. (Goleman, 1995, s. 118–119.)

Tunneälykäs ihminen saattaa esittäytyä uusille ihmisille tietyllä tavalla, jotta hän pystyisi ohjaamaan hänestä muodostuvaa mielikuvaa. Esimerkiksi tunneälykäs työnhakija tietää, miten käyttäytyä ja pukeutua työhaastatteluun, muodostaakseen itsestään mahdollisimman hyvän kuvan. (Mayer ja muut, 1990, s. 198.) Jotta kuitenkin onnistuu luomaan hyvän mielikuvan ja tekemään hyvän vaikutuksen muihin, on ensin pystyttävä tunnistamaan omat tunteensa ja ilmaisemaan niitä. Omia tunteita ja tarpeita ei tule kuitenkaan täysin sivuuttaa sosiaalisen menestyksen vuoksi. Joitain henkilöitä kutsutaan sosiaalisiksi kameleonteiksi, koska he muuttavat persoonallisuuttaan sekä käytöstään sen mukaisesti, millaisia viestejä he saavat ympäröiviltä ihmisiltä erilaisissa tilanteissa. On tärkeää tehdä valinta, haluaako miellyttää kaikkia ympärillään vai pysyäkö uskollisena omille arvoilleen ja tunteilleen huolimatta siitä, millaiset sosiaaliset seuraukset sillä on. (Goleman, 1995, s. 119–120.)

Sosiaalinen kyvyttömyys saattaa puolestaan näyttäytyä niin, ettei henkilö ymmärrä toisten tunteita ja käyttäytyy siitä syystä asiaankuulumattomasti. Vääränlainen käytös saattaa johtaa siihen, että hänestä tulee hyljeksitty, eikä hän löydä omaa paikkaansa yhteisössä. (Gardner, 1993, s. 255; Mayer ja muut, 1990, s. 201.) Jokainen haluaa kuitenkin varmasti kuulua osaksi joukkoa. Tyypillisesti henkilöt, jotka tarkkailevat aluksi ihmisjoukkoa ymmärtääkseen sen viitekehyksen ja osallistuvat sen jälkeen hyvin hienotunteisesti keskusteluun, onnistuvat liittymään joukkoon. Toisaalta henkilöt, jotka yrittävät heti ottaa ohjat keskustelun kulusta, kääntää keskustelun itseensä tai esittää liian voimakkaita tai eriäviä mielipiteitä, tulevat harvemmin hyväksytyksi. (Goleman, 1995, s. 123–124.) Tämä saattaa työelämässä johtaa siihen, että uusi tiimin jäsen jää ilman niin sanottua tiimiroolia, johon perehdymme lisää seuraavassa luvussa. Vielä ennen tiimityöskentelyn käsittelyyn siirtymistä tarkastelemme koko tunneälyn kokoavaa kuviota 1 seuraavalla sivulla.



Kuvio 1. Yksilön tunneälyn viitekehys (mukaillen: Gardner, 1993; Goleman, 1995).

Kuten kuviosta 1 näkee, ja kuten on jo tutkimuksen edetessä aiemmin esitetty, kumpikin älykkyiden muoto, intra- ja interpersoonallinen älykkyys, tarvitsevat toisiaan, jotta niistä voi muodostua eheä kokonaisuus (Gardner, 1993, s. 241). Tietoisuus itsestä ja omista tunteista auttaa itsehillinnässä ja omien tunteiden hallitsemisessa. Tästä voisi käyttää myös nimitystä itsensä johtaminen, johon on viitattu johdannossa. Toisaalta, jotta pystymme kasvattamaan omaa sosiaalista tietoisuuttamme, täytyy meillä olla hyvä itsetuntemus. Teorian yhteydessä on viitattu siihen, että empatia rakentuu itsetietoisuudelle. Mitä kyvykkäämpiä olemme tunnistamaan omia tunteitamme, sitä paremmin osaamme lukea myös muiden ihmisten tunteita ja samaistua niihin. Ihmissuhdetaidot vaativat siis pohjimmiltaan kahta muuta tunnetaitoa; itsehillintää ja empatiaa. Ihmissuhdetaidot perustuvat siis ennen kaikkea jokaisen tunneälyn osa-alueen varaan. Nämä tunnetaidot mahdollistavat sen, että pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. (Goleman, 1995.)

2.2 Tiimityö

Tiimi voidaan luokitella joukoksi ihmisiä, jotka suorittavat yhdessä työtehtäviä, joiden avulla päästään tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja sen myötä organisaation tavoitteisiin. Tiimillä on myös jaettu identiteetti, mikä tarkoittaa, että tiimin jäsenet sekä tiimin ulkopuoliset saman organisaation jäsenet tunnistavat heidät yhdeksi tiimiksi. (West, 2012, s. 27–28.) Ihanteellinen tiimin koko on Belbinin (2010b, s. 109–118) mukaan kahdeksan henkilöä, mutta tiimejä on hyvin paljon erilaisia ja niiden koko riippuu täysin tiimin rakenteesta sekä toimintatarkoituksesta. Pienempien tiimien on kuitenkin todettu tutkitusti olevan tasapainoisempia, joustavampia sekä menestyksekkäämpiä kuin suuremmat tiimit (Belbin, 2010a, s. 102). Tiimin johtamisella on myös ratkaiseva merkitys tiimin muutumiskykyyn erilaisissa tilanteissa (Randall, Resick & Dechurch, 2011, s. 525). Mitä suurempi tiimin koko on, sitä suurempi tarve tiimin johtamisellekin on (Belbin, 2010b, s. 115).

Varsinkin isommat organisaatiot muodostuvat nykyisin hyvin monimutkaisista rakenteista. Emme kuulu enää välttämättä ainoastaan yhteen tiimiin, vaan olemme useampien eri muuttuvien tiimien jäseniä, jotka työskentelevät yhteistyössä muiden tiimien kanssa. (West, 2012, s. 16.) Esimerkiksi projektitiimejä muodostetaan usein ennalta määrättyksi ajaksi, jotta pystytään yhdistämään erilaista osaamista eri tiimeistä ja saavuttamaan haluttu lopputulos. Tiimityö ei rajoitu myöskään yhden organisaation sisälle, vaan se ylittää tyypillisesti myös organisaation rajat. (Susskind, Odom-Reed & Viccari, 2010, s. 614.) Lisäksi tiimit ovat yhä monimuotoisempia muun muassa tiimin jäsenten iän, kansalaisuuden sekä sukupuolen osalta (Dean & East, 2019, s. 17).

Koska tiimit ovat jatkuvassa muutoksessa, on perusteltua tarkastella tiimin muodostumisen viittä kehitysvaihetta, joihin liittyvän teorian Bruce Tuckman (2001 s. 66–67) on vakiinnuttanut. Kehitysvaiheissa otetaan huomioon erikseen sekä tiimin ihmissuhteiden kehittyminen että tehtäväpainotteisuus (Tuckman, 2001, s. 69). Tiimin ensimmäinen kehitysvaihe kuvastaa tiimin muodostumista, jossa tunnustellaan, millainen käytös on hyväksyttävää tiimissä ja aletaan rakentaa pohjaa yhteistyölle. Samalla perehdytään tiimin

varsinaisiin työtehtäviin. Toisessa vaiheessa tiimin muodostumisessa saatetaan kohdata vastarintaa ja tiimiä saattavat koetella erilaiset konfliktit. Kun näistä päästään yli, siirrytään tiimin kehitysvaiheen kolmanteen osaan, jossa tiimin toiminta vakiintuu. (Tuckman, 2001, s. 66–70.)

Tiimin toiminnan vakiintuessa tiimille alkaa muodostua yhteenkuuluvuuden tunne ja tiimin jäsenillä on halu toimia yhdessä. Lisäksi tiimille kehittyvät selkeät käyttäytymissäännöt eli normit. Tiimin jäsenet omaksuvat myös omat roolinsa tiimissä ja tässä vaiheessa muiden tiimin jäsenten luontaiset erityispiirteet on helpompi hyväksyä. Neljäs vaihe puolestaan keskittyy tiimin toimintaan. Tiimin jäsenten rooleista tulee entistä joustavampia ja tarkoituksenmukaisempia, mikä auttaa suoriutumaan tehtävistä paremmin ja löytämään tiiminä yhteisiä ratkaisuja. Viides ja viimeinen tiimin kehitysvaiheista koskee tiimin hajoamista. Tiimin jäsenten keskuudessa saattaa olla havaittavissa surumielisyyttä, mikä kuvastaa sitä, että ihmissuhteista on tullut merkityksellisiä ja tiimin jäsenet ovat kiintyneet toisiinsa. (Tuckman, 2001, s. 66, 70.) Kuten tiimin kehitysvaiheiden teoriasta pystyy päättelemään, oman tiimiroolin muodostuminen ja omaksuminen on tiimin toiminnan kannalta hyvin tärkeää. Tiimiroolit on esitelty taulukossa 2 alla.

Taulukko 2. Tiimiroolit (mukaillen Belbin, 2010a, s. 22).

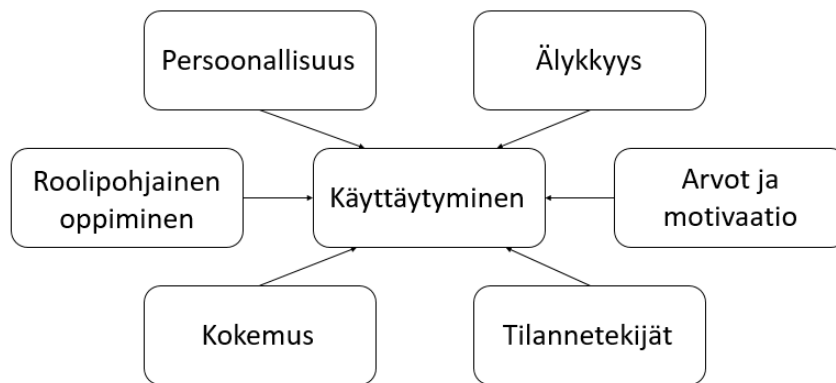
Tiimirooli	Kuvaus
Plant	Luova ongelmanratkaisija
Resource Investigator	Ulospäinsuuntautunut kontaktien ja mahdollisuuksien luoja
Co-ordinator	Delegoiva, tiimin tavoitteisiin keskittyvä organisoija
Shaper	Dynaaminen ja tarmokas suoriutuja
Monitor Evaluator	Strateginen ja tarkkanäköinen päätöksentekijä
Teamworker	Auttavainen, yhteistyötä edistävä tiimipelaaja
Implementer	Tehokas toteuttaja
Completer Finisher	Tunnollinen ja tarkka viimeistelijä
Specialist	Työlleen omistautunut asiantunteva osaaja

Mitä monipuolisemmin eri tiimiroolit ovat edustettuina, sitä paremmin tiimin voidaan ajatella yleisesti suoriutuvan (Golonka ja muut, 2013, s. 41–42). Tällöin eri tiimin jäsenten

kyvyt täydentävät toisiaan (Susskind ja muut, 2010, s. 615). Belbinin (2010a, s. 19–20) tutkimuksen mukaan suuri merkitys tiimissä pärjäämiseen on myös yksilön omalla käytöksellä, mitä tarkastellaan seuraavaksi.

2.2.1 Käyttäytyminen ja rooli tiimissä

Edellä esitellyt tiimiroolit viittaavat Belbinin (2010a, s. 24) sanoin ”yksilöiden tapaan käyttäytyä, osallistua ja olla vuorovaikutuksessa toisiinsa”. Hän erottaa tiimiroolin varsinaisesta työnkuvasta. Vaikka jokaisella olisi samanlainen työnkuva, saattavat tiimiroolit vaihdella hyvinkin paljon keskenään (Belbin, 2010a, s. 24–25). Tiimiroolin mukainen käyttäytymistyylit muodostuu useammasta osatekijästä, jotka on kuvattu alla kuviossa 2.



Kuvio 2. Tiimissä käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (mukaihen: Belbin, 2010a, s. 29).

Vaikka Belbin (2010a, s. 28) huomauttaakin kuvatun käyttäytymismallin olevan yksinkertaistettu, toimii se kuitenkin yksilöitä ohjaavalla tavalla vuorovaikutustilanteissa. Yksilöt omaksuvat ja vakiinnuttavat siis ajan kuluessa tavan, jonka avulla he ovat vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten kanssa. Kuvion 2 perusteella käyttäytymismalli perustuu yksilön omaan persoonaan, jota muokkaavat älyllinen kyvykkyys sekä omat arvot ja mielenkiinnon kohteet, joita puolestaan säätelevät ympäristön tilannetekijät, lisätynä elämän tuomalla kokemuksella ja kehittyneellä roolipohjaisella oppimisella. (Belbin, 2010a, s. 28–29). Tunneälyn voidaan ajatella sisältyvän tässä kuviossa erityisesti älykkyys-

kenttään, vaikka se rinnastuukin moneen muuhun käyttäytymiseen vaikuttavaan tekijään, kuten jatkossa perustellaan.

Tutkimuksessa on aiemmin esitetty sekä Gardnerin (1993) että Golemanin (1995) todenneen kulttuurisilla tekijöillä olevan vaikutusta siihen, mitkä tunteet on hyväksyttävää näyttää missäkin tilanteessa. Samalla tavalla kuviossa 2 esitetyillä tilannetekijöillä on vaikutusta siihen, miten tiimin jäsen käyttäytyy erilaisissa tilanteissa. Belbin (2010a, s. 28) on kuvannut, että käytös saattaa muuttua lähiympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. Esimerkkinä hän on käyttänyt tilannetta, jossa johtaja on läsnä – harvempi tiimin jäsen käyttäytyy tällöin täysin luonnollisesti. Goleman (1995, s. 113) on puolestaan viitannut siihen, että Japanissa ei ole sallittua näyttää kielteisiä tunteita, jos paikalla on auktoriteetti. Tämä viittaa tunteiden näyttämisen minimointiin.

Sen lisäksi, että on olemassa kulttuurisesti hyväksyttäviä käytössääntöjä, organisaatioissa saattaa olla omat vaatimuksensa tunteiden ilmaisulle ja sitä myötä käyttäytymiselle. Esimerkiksi palveluammateissa oletetaan hyvin usein hymyilemistä asiakkaille. Usein kielteisten tunteiden tai tunteiden näyttämistä ylipäänsä tulisi välttää. (Peeters ja muut, 2014, s. 158–161.) Yksi vaihtoehto on korvata kielteinen tunne jollain toisella. Esimerkiksi joissain itämaisissä kulttuureissa on epäkohteliasta kieltäytyä tai sanoa ”ei”, jolloin vastaus korvataan positiivisella vakuuttelulla. (Goleman, 1995, s. 113.) Tällaiset tunneyölle asetetut vaatimukset saattavat olla stressaavia, jos omat tunteet ovat ristiriidassa tunteiden kanssa, joita tulisi esittää, tai aidot tunteet täytyy jatkuvasti piilottaa töissä (Peeters ja muut, 2014, s. 158–161).

Kun kaksi toisilleen ennestään tuntematonta tiimin jäsentä tapaavat toisensa ensimmäistä kertaa, saattavat he olla haluttomia paljastamaan todellista luonnettaan heti. Todennäköisesti heidän luontainen tiimiroolinsa eli tapansa käyttäytyä on kuitenkin se, mikä näyttäytyy ensimmäisenä. (Belbin, 2010a, s. 62–63.) Tämä kuvastaa tiimin muodostumisen ensimmäistä kehitysvaihetta, jossa vasta luodaan pohjaa luottamukselle ja yh-

teistyölle (Tuckman, 2001, s. 66–70). Goleman (1995, s. 123–124) on kuvannut, että ihmisten sosiaalinen kyvykkyys paljastuu hyvin nopeasti tällaisissa tilanteissa. Ihmiset muuttavat luontaista tiimirooliaan harvemmin ilman merkittävää syytä. Joillain henkilöillä luontaisia rooleja saattaa olla kuitenkin useita ja ne saattavat vaihdella tilanteesta riippuen; esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteessa sekä sosiaalisessa tilanteessa rooli ja sen myötä käyttäytymistyyli saattavat olla täysin erilaisia. (Belbin, 2010a, s. 62–63.)

Roolipohjainen oppiminen kuviossa 2 viittaa puolestaan siihen, kuinka yksilöt oppivat ajan myötä, millaisia rooleja eri tiimin jäsenillä on, ja pystyvät muokkaamaan omaa käytöstään eri tiimin jäsenten roolien ja käyttäytymistyylien vaatimalla tavalla (Belbin, 2010a, s. 28). Roolipohjaisen oppimisen voi ajatella rinnastuvan tunneällyn sosiaalisen tietoisuuden kasvamiseen. Kuten olemme oppineet, sosiaalinen tietoisuus alkaa kehittyään jo lapsena, jolloin lapsi oppii oman roolinsa ja paikkansa yhteiskunnassa ollessaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Lisäksi lapsi ymmärtää käyttäytymisen vaativan vastavuoroisuutta kuten sen, miten itse tulisi käyttäytyä, jotta muut kohtelisivat samalla tavalla. (Gardner, 1993, s. 247–250.) Tämä pätee yhtäläillä aikuisenakin ja tiimityöskentelyssä. Samalla tavalla kun lapsi oppii oman paikkansa yhteiskunnassa, tiimin jäsenen on tiedettävä oma paikkansa tiimissä, jotta hän pystyy luomaan toimivia yhteistyösuhteita. Tähän auttaa itsetuntemus. Tiimiroolia koskevia kyselyitä tutkittaessa on tullut ilmi, että esimerkiksi kokeneet managerit ovat itsevarmempia ja heillä on parempi itsetuntemus kuin vasta alalle pyrkivillä nuorilla. Näin ollen kokemus näyttäisi tuovan selkeämmän käsityksen siitä, mikä on oma todellinen tiimirooli. (Belbin, 2010a, s. 48.)

Mitä enemmän yksilöt tietävät siis omasta tiimiroolistaan ja käyttäytymistyylistään, on niistä helpompi jakaa tietoa myös muille tiimin jäsenille. Näin tiimissä opitaan ottamaan huomioon yksilöllisiä eroja. (Belbin, 2010a, s. 84–87.) Tiimin jäsenten yksilölliset ominaisuudet on helpompi hyväksyä ja ottaa huomioon tiimin toiminnan täysin vakiinnuttua (Tuckman, 2001, s. 70). Joskus oma henkilökohtainen näkemys ja tiimin jäsenten näkemys omasta tiimiroolista ja käytöksestä saattavat kuitenkin erota toisistaan. Belbin onkin

esitellyt kolme erilaista profiilia, joissa yhdistyvät sekä itsestä tehdyt että muiden henkilöiden tekemät havainnot. (Belbin, 2010a, s. 84–87.)



Kuvio 3. Havainnot tiimiroolista (mukailten: Belbin, 2010a, s. 87).

Joskus tiimirooli saattaa olla ristiriitainen tai epäselvä esimerkiksi sen vuoksi, että yksilö on vaihtanut työnkuvaa tiimin sisällä, jolloin uuden tiimiroolin kehittyminen ja omaksuminen saattaa viedä aikaa sekä yksilön itsensä että muiden silmissä (Belbin, 2010a, s. 87). Toisaalta tiimiin tullut uusi jäsen saattaa epäonnistua omaksumaan mitään tiettyä tiimiroolia ja näin ollen vaikuttaa jäävän kokonaan ilman roolia (Belbin, 2010a, s. 114). Tähän saattaa olla erilaisia syitä. Voi esimerkiksi olla, että uudelta tiimin jäseneltä puuttuu jokin Gardnerin ja Hatchin (Goleman, 1995, s. 118–119) esittelemän sosiaalisen kyvykkyyden osatekijöistä. Tiimin jäsenellä ei välttämättä ole sosiaalisten tilanteiden lukutaitoa tai hän epäonnistuu henkilökohtaisten suhteiden luomisessa. Tähän saattaa puolestaan vaikuttaa se, ettei hän osaa kunnolla ilmaista itseään tai omia tunteitaan, mikä on toisaalta pohja empaattiselle ja tunneälykkäälle käyttäytymiselle (Mayer ja muut, 1990, s. 194). Kuten kuviosta 3 voi nähdä, yhdenmukainen profiili luo ymmärrystä sekä yksilölle itselleen että muille tiimin jäsenille siitä, mikä on yksilön luontainen tiimirooli ja odotettu käyttäytymistyyli. Belbin (2010a, s. 87) painottaa, että juuri luontaisen tiimiroolin mukai-

sen käytöksen myötä yksilö pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja pystyy yltämään parhaimpiin suorituksiinsa. Tunneällyn osalta tähän vaikuttaa myös kyky motivoida itseään (Goleman, 1995). Lisäksi yksilöt, jotka ymmärtävät, missä tilanteessa oman luontaisen tiimiroolin mukainen käytös ei ole suositeltavaa ja pystyvät mukauttamaan tiimiroolia tilanteen mukaisesti, menestyvät usein parhaiten työelämässä. Edellä kuvattu kyky pohjautuu hyvään itsetietoisuuteen sekä itsensä johtamisen taitoihin. (Belbin, 2010a, s. 113–114.) Gardnerkin (1993, s. 253) on viitannut siihen, että ihmisellä on ikään kuin aina eri maski päällensä erilaisissa tilanteissa ja eri ihmisten kanssa tekemisissä ollessaan. Ihmisten minuus vaihtelee siis tilanteen vaatimusten mukaisesti.

2.2.2 Tiimiroolin ja tunneällyn välinen yhteys

Kuten tiimin kehitysvaiheet, myös käyttäytyminen tiimissä voidaan jakaa samanlaisiin kategorioihin; ihmissuhteisiin sekä tehtäviin liittyviin (Golonka ja muut, 2013, s. 33; Rode ja muut, 2007, s. 402). Tehtäväsuuntautuneisuus viittaa siihen, että pääpaino on tiimin tavoitteiden saavuttamisessa ja tiimin tehokkuudessa. Ihmissuhteisiin liittyvä eli sosioemotionaalinen ulottuvuus puolestaan kuvastaa enemmänkin tiimihengen ylläpitävää voimaa ja tiimin eheyttä. Myös Belbinin tiimiroolit voidaan jakaa näihin tehtäväsuuntautuneisiin sekä sosioemotionaalista ulottuvuutta kuvaaviin kategorioihin. (Golonka ja muut, 2013, s. 33.)

Tunneällyn ja tiimiroolien välisellä tutkimuksella on löydetty positiivinen yhteys erityisesti sosioemotionaaliseen käyttäytymiseen liittyvien roolien sekä tunneällyn eri osa-alueiden välillä. Sosioemotionaalista ulottuvuutta lähimpänä olevia Belbinin tiimirooleja ovat Teamworker, Resource Investigator sekä Coordinator. (Golonka ja muut, 2013, s. 34–35.) Tutkimusten mukaan Coordinator on erityisen hyvä havainnoimaan muiden tunteita ja lukemaan niitä ilmeistä ja eleistä. Sama tutkimus osoittaa, että Teamworker osaa hallita omia tunteitaan ja tunnistaa toisten tunteita sosiaalisissa tilanteissa. (Golonka ja muut, 2013, s. 38–40.) Jordan, Ashkanasy, Härtel ja Hooper (Golonka ja muut, 2013, s. 41–42)

ovat puolestaan tutkimuksessaan todenneet Coordinator- ja Resource Investigator -rooleissa toimivilla henkilöillä olevan yleisesti korkea tunneällyn taso. Sama tutkimus on osoittanut, että tunneälykkäät tiimin jäsenet pystyvät muodostamaan nopeammin yhtenäisen ja tehokkaan tiimin kuin vähemmän tunneälykkäät työntekijät (Jordan ja muut, 2002, s. 209). Toisaalta tutkimuksessa on paljastunut, että tiimeissä, joissa tunneällyn taso on ollut lähtökohtaisesti alhaisempi, onnistutaan ajan kuluessa parantamaan suoriutumista. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että tiimi on saanut koulutusta, tai tiimin jäsenet ovat tulleet toisilleen tutuiksi. (Jordan ja muut, 2002, s. 210–211.)

Tiimin jäsenet, joilla on korkea tunneällyn taso, ovat usein tietoisempia siitä, miten tunteet voivat vaikuttaa heidän käytökseensä ja työsuoritukseensa. Näin ollen he onnistuvat hallitsemaan tunteitaan ja pitämään yllä positiivista ilmapiiriä tiimissä. (Golonka ja muut, 2013, s. 41–42.) Goleman (Zeidner ja muut, 2004, s. 386–387) esittää, että tunneälykkäät yksilöt pystyvät myös auttamaan muita sopeutumaan työympäristöön paremmin. Toisaalta tiimirooleissa, joissa on keskitytty puhtaasti vain työtehtävien suorittamiseen, ei välttämättä tarvitakaan tunneälykkyyttä. Tunneäly koko tiimin tasolla vaihtelee siis sen mukaisesti, millaiset tiimiroolit ovat edustettuina tiimissä. (Golonka ja muut, 2013, s. 41–42.) Clarke (2010, s. 27) on esittänyt, että valitsemalla tiimiin jäseniä heidän erityisten tunnetaitojensa perusteella, johtaa se tiimin tehokkuuteen tiimitoiminnan eri vaiheissa.

Toisaalta tiimin jäsenet, joilta puuttuu tunneälyä ja he käyttäytyvät vuorovaikutustilanteissa siitä syystä sopimattomasti, saattavat vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin toimintaan. Tiimit vaikuttaisivat siis hyötyvän siitä, että tiimissä on vähän jäseniä, joiden tunneällyn taso on alhainen. Toisaalta tiimit eivät vaikuttaisi hyötyvän siitä, että jollain tiimin jäsenistä on maksimaalinen tunneällyn taso, sillä hänellä saattaa olla vaikeuksia sopeutua vuorovaikutukseen muiden tiimin jäsenten kanssa. (Elfenbein, 2006, s. 173–174.) Sen sijaan, että tunneälyä tarkasteltaisiin yksittäisen tiimin jäsenen kyvykkyytenä, tarkastellaan sitä jatkossa koko tiimin tasolla tiimin yhteisenä tunneällynä, minkä avulla saadaan myös tutkitusti hyviä tuloksia aikaiseksi (Elfenbein, 2006, s. 166).

2.3 Tiimin yhteinen tunneäly

Yksilön ja tiimin tunneäly eroaa toisistaan siinä, kuinka monella eri tasolla tunteita täytyy havainnoida ja säädellä. Tiimin täytyy ensinnäkin olla tietoinen sen omien jäsentensä tunteista, toisekseen koko tiimitason tunteista sekä kolmanneksi tunteista tiimirajojen ulkopuolella. Kun tiimissä onnistutaan luomaan yhteiset käyttäytymissäännöt, tukee se rakenteita, joiden avulla onnistutaan käsittelemään tunteita paremmin. (Druskat ja muut, 2001, s. 82.) Tunneäly tiimitasolla näyttäytyykin tavalla, jolla tiimin jäsenet käyttäytyvät toistensa seurassa, joten tunneälyssä on hyvin paljon kyse tiimissä rakentuvista ihmis-suhteista. Toki tunneällyn taso saattaa vaihdella vuorovaikutuksessa mukana olevien tiimin jäsenten tai tilanteiden perusteella. (Elfenbein, 2006, s. 177–178.)

Druskat ja Wolff (2001, s. 82) ovat kirjoittaneet siitä, miksi tiimien tulisi rakentaa kollektiivista eli yhteistä tunneälyä. Koska suurin osa työstä tehdään organisaatioissa nykyisin tiimeissä, on johdolla entistä suuremmat paineet saada tiimit toimimaan. Tiimin yhteinen eli kollektiivinen tunneäly lisää tutkitusti erityisesti tiimin tehokkuutta. (Druskat ja muut, 2001, s. 81–82; Elfenbein, 2006, s. 165.) Seuraavat kolme asiaa ovat välttämättömiä juuri tiimin tehokkuuden ja sen myötä sitoutumisen kannalta; ryhmän jäsenten välillä vallitseva luottamus, käsitys ryhmän identiteetistä, mutta toisaalta myös sen tehokkuudesta. Kaikkien edellä mainittujen ytimessä ovat tunteet ja sen ymmärtäminen, miten tunteet vaikuttavat tiimityöhön. Tähän vaaditaan kuitenkin enemmän kuin ainoastaan yksittäinen ryhmän jäsen, joka osaa hyödyntää omaa tunneälyään. Vaikka tiimissä olisi tunneälykkäitä jäseniä, ei se tarkoita automaattisesti sitä, että koko tiimi olisi tunneälykäs saati, että sillä olisi yhteinen tunneäly. (Druskat ja muut, 2001, s. 82–83.)

Tiimissä on tärkeää kannustaa ymmärtämään toinen toistaan (Druskat ja muut, 2001, s. 83). Elfenbein (2006, s. 179–180) on toteuttanut kollegoidensa kanssa tutkimuksen, jossa mitattiin, kuinka hyvin saman tiimin jäsenet pystyvät ymmärtämään toistensa tunneilmaisuja. Tutkimusten mukaan kyvyllä ymmärtää toisten tunneilmaisuja oli vahva yhteys tiimin suorituskyykyyn. Tässä tapauksessa on huomionarvoista, että tutkimus mittasi

kykyä ymmärtää nimenomaan omia tiimin jäseniä, mistä syystä tulos ei ole yleistettävissä. Koska ihmiset ilmaisevat itseään hyvin eri tavoin, on helpompi ymmärtää tuttujen henkilöiden, kuten omien tiimin jäsenten tunneilmaisuja. (Elfenbein, 2006, s. 179.) Moni tiimi onnistuukin rakentamaan yhteistä tunneilyä yrittämällä yksilöllisesti asettua toistensa asemaan. (Druskat ja muut, 2001, s. 83.)

Toisten tunteiden havainnoinnin ja ymmärtämisen lisäksi on myös tärkeää pystyä säätelemään sitä, miten tiimin jäsenet ilmaisevat omia tunteitaan. Tiimissä on vallittava luotamuksellinen ilmapiiri, jossa uskalletaan asettua myös vastakkain tilanteessa, jossa tiimin jäsen toimii esimerkiksi tiimin pelisääntöjen vastaisesti tai ei kanna vastuuta omista työtehtävistään. Toisaalta tiimissä kaivataan myös välittämistä, joka ilmenee parhaiten toisten tukemisena ja myötätunnon osoittamisena. Näin tiimin jäsenet tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kunnioitetuiksi. (Druskat ja muut, 2001, s. 84.) Jennifer Georgen (Elfenbein, 2006, s. 171) tutkimuksen mukaan tiimeissä, joissa vallitsee välittämisen kulttuuri, on vähemmän työstä poissaoloja. Toisaalta tiimeissä, joissa on vähemmän negatiivista tunteiden ilmaisua, on muita jäseniä auttava ja tukeva kulttuuri (Elfenbein, 2006, s. 171).

Mitä useammin tiimi onnistuu havainnoimaan koko tiimitason tunnetiloja, sitä useammin se onnistuu myös kiinnittämään huomiota koko tiimin vahvuuksiin ja kehityskohteisiin. Moni tiimi näkee vaivaa sen eteen, että he onnistuisivat parantamaan tiimihenkeään. Usein tällaiset tiimihenkeä kohottavat aktiviteetit eivät liity työhön, mikä auttaa kasvattamaan tiimin emotionaalista kapasiteettia ja kohtaamaan erilaisia tunnetiloihin liittyviä haasteita yhdessä. (Druskat ja muut, 2001, s. 84–85.)

Jotta tiimi pystyy säätelemään tunnetilojaan, tarvitsee se erilaisia työkaluja sitä varten. Eräs johtaja on kertonut, että hän on antanut tiiminsä valittaa aina hetken takaiskun jälkeen, jotta negatiiviset tunteet saadaan päästettyä ulos ja niistä tullaan tietoisiksi. Tämä auttaa myös suuntaamaan katsetta asioihin, joihin pystytään todellisuudessa vaikuttamaan ja toisaalta suuntaamaan energiaa positiivisuuteen. Lisäksi tiimille voi tämän avulla muodostua yhteistä sanastoa tunteiden ilmaisua varten. (Druskat ja muut, 2001, s. 85.)

Kuten tutkimuksessa on aiemmin esitetty, välitämme jokaisessa kohtaamisessamme tunneviestejä, joiden avulla tunteet tarttuvat muille (Goleman, 1995, s. 114–115; Mayer ja muut, 1990, s. 196–197). Totterdell, Kellett, Teuchmann, ja Briener (Elfenbein, 2006, s. 178) ovat osoittaneet, että tiimin jäsenten mielialat muuttuvat ajan saatossa lähemmäksi toisiaan. Sigal Barsade (Elfenbein, 2006, s. 178–179) on puolestaan viitannut siihen, että tartuttamalla positiivisen mielialan toisilleen, tiimin jäsenet nauttivat enemmän yhteistyöstä ja päätyvät harvemmin ristiriitoihin keskenään. Aina tiimin jäsenten tunteet eivät kuitenkaan ole positiivisia. Tiimit, joissa havaitaan herkemmin tiimin jäsenten negatiiviset tunnetilat kuten pelko, suru tai viha, saattavat ajautua negatiivisuuden kierteeseen. Sen sijaan, että tiimin jäsenet osaisivat hyödyntää rakentavasti havaitsemiinsa negatiivisia tunnetiloja, saattavat he siirtyä puolustuskannalle ja tästä syystä kiihdyttää entisestään ristiriitojen syntymistä. (Elfenbein, 2006, s. 180.)

Druskat ja muut (2001, s. 86) ovat korostaneet, että pienillä teoilla on suuri vaikutus ryhmän kollektiivista tunneälyä rakennettaessa. Pienet teot voivat olla esimerkiksi kiittämistä siitä, että tiimin jäsenet joustavat saavuttaakseen tiimin yhteisen tavoitteen, osallistavat tiimin hiljaisempaa jäsentä keskusteluun mukaan ja kysyvät hänen mielipiteitään, tai tunnistavat, jos tiimissä vallitsee jännitteitä, mutta silti säilyttävät kunnioittavan käytäytymisen toisiaan kohtaan (Druskat ja muut, 2001, s. 86).

Kannustavan ilmapiirin luominen auttaa tiimiä parantamaan emotionaalista kapasiteettiaan. Vaikka tiimi kohtaisikin haasteita, niistä selvitään positiivisella asenteella. (Druskat ja muut, 2001, s. 86.) Kuten Baba (2020, s. 811) on kirjoittanut, erityisesti johtajan optimismin avulla pystytään kohtaamaan ikäviäkin asioita ja pääsemään niistä yhdessä yli tiiminä. Kannustavan ilmapiirin ja positiivisen asenteen lisäksi avainasemassa on tiimin ongelmanratkaisukyky. Sen sijaan, että tiimi tuntisi itsensä voimattomaksi haasteita kohdatessaan, pystyy se jatkamaan toimintaansa ja ottamaan ohjat käsiinsä ratkaistakseen ongelman. (Druskat ja muut, 2001, s. 86.)

Kuten West (2012, s. 16) on kirjoittanut, varsinkin isommat organisaatiot muodostuvat nykyisin hyvin monimutkaisista rakenteista, joissa henkilöt saattavat kuulua useampiin eri tiimeihin, jotka työskentelevät yhteistyössä muiden tiimien kanssa. Sen lisäksi, että tiimien on otettava huomioon omien yksittäisten jäsentensä ja koko tiimin tunteet, täytyy sen huomioida tunteita myös tiimirajojen ulkopuolella. Jotta organisaatio voi siis menestyä, ei riitä, että organisaatiossa on yksittäisiä huipputasolla suoriutuvia tiimejä, jotka eivät välitä muista tiimeistä. (Druskat ja muut, 2001, s. 86.)

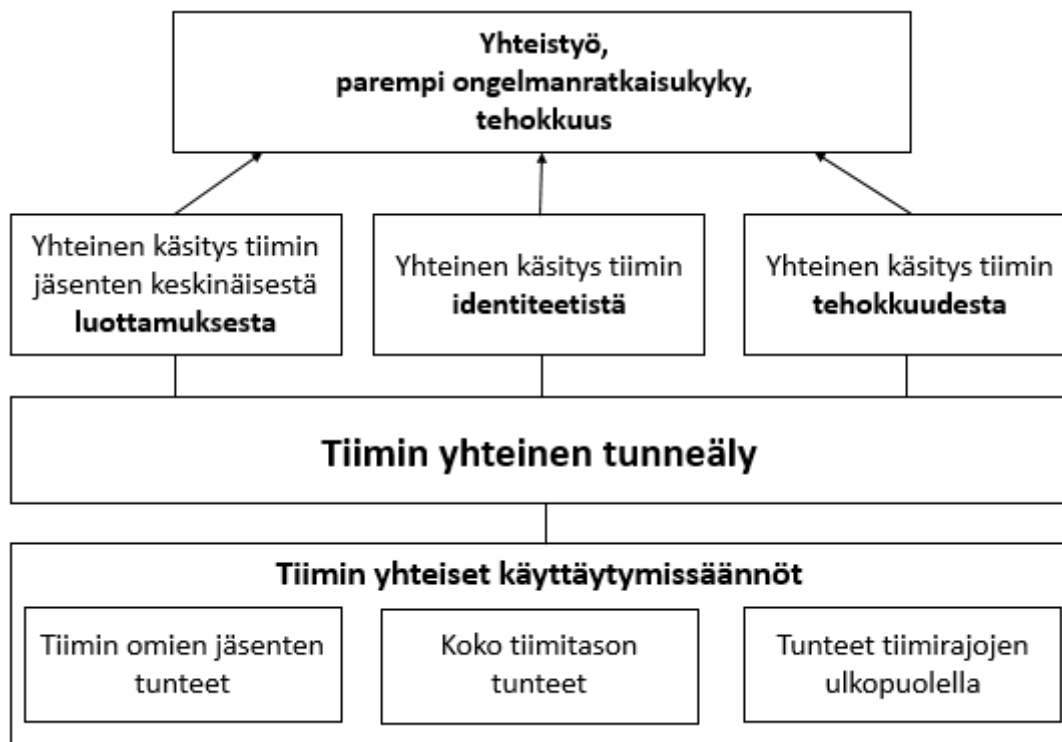
Erityisen tärkeää tiimin rajojen ylittävä yhteistyö on silloin, kun tiimin työllä on merkittäviä vaikutuksia muiden työhön organisaatiossa. Yhteistyön tiivistäminen helpottuu siten, että tiimissä on nimetyt yhteyshenkilöt koskien organisaation tärkeimpiä sisäisiä sidosryhmiä. Yhdistämällä eri tiimien voimat keskenään voidaan tuloksia saada aikaiseksi paljon odotettua paremmin. Tämä onnistuu ainoastaan havainnoimalla muiden tiimien tarpeita ja tunteita. (Druskat ja muut, 2001, s. 86–88.)

Tiimin kyky hallita toisten tiimien tunteita on verrannollinen yksilön sosiaaliselle älykkyydelle tunneälyn kentässä. Tämä taito on erityisen kriittinen tiimin rajojen ylittävien suhteiden sekä luottamuksen rakentumisen kannalta. (Druskat ja muut, 2001, s. 88.) Druskat ja muut (2001, s. 88) ovat kertoneet esimerkkiyrityksestä, jossa tiimi oli riippuvainen organisaation toisen tiimin tuesta. He tiesivät, että näkemällä vaivaa hyvien yhteistyösuhteiden luomisessa, he todennäköisesti olisivat etusijalla avunsaannissa verrattuna muihin tiimeihin. Tiimi näytti arvostavansa toista tiimiä kehumalla ja kannustamalla heitä julkisesti, mikä johti vastavuoroisesti avunsaantiin. (Druskat ja muut, 2001, s. 88.)

Elfenbein (2006, s. 167) on osoittanut, että tiimien onnistuessa luomaan yhteistä tunneälyä, ennustaa se muun muassa tiimin parempaa suoriutumista, työntekijöiden sitoutuneisuutta ja jatkamista yrityksen palveluksessa, työtovereista pitämistä sekä tiimin oppimista. Vaikka tiimi toimii tehokkaasti silloin kun tiimin jäsenet ovat tunneälykkäitä, toimii se vielä paremmin ja tehokkaammin, kun tiimin jäsenillä on samanlaiset kyvykkyydet

tunneällyn osalta eli heidän tunneällynä taso lähentelee toisiaan (Elfenbein, 2006, s. 176–177).

Alla olevassa kuviossa 4 esitellään tiimin yhteistä tunneälyä yhteenvedona tässä luvussa esitellyn teorian valossa. Kuvio 4 toimii myös koko tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä, johon tutkimuksen empiirisiä tuloksia peilataan, ja joka on ohjannut myös seuraavassa luvussa esiteltävän haastattelurungon kysymysten muodostamista.



Kuvio 4. Tiimin yhteisen tunneällyn viitekehys (mukailten: Druskat ja muut, 2001).

3 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tässä tutkielman kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen empiiristä toteutusta. Sen lisäksi, että tutkimuksessa on perehdytty aiempaan kirjallisuuteen, on tätä tutkimusta tehdessä käytetty myös laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, s. 62.) Seuraavaksi esitellään vielä tarkemmin valittua kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka valintaan ovat vaikuttaneet muun muassa tutkimuksen tavoitteen ja -kysymysten määrittely (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 27–28). Tutkimusmenetelmän esittelyn jälkeen syvennytään varsinaiseen tutkimusaineistoon ja sen keruumenelmiin, minkä jälkeen kuvaillaan, miten kerättyä tutkimusaineistoa on analysoitu.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, koska kuten Koskinen ja muut (2005, s. 31) teoksessaan kuvailevat ”laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta”. Tässä tutkimuksessa on mielenkiintoista ymmärtää, miten haastateltavat kuvaavat tunneälyä tiimityössä. Tätä näkökulmaa voidaan kutsua myös faktanäkökulmaksi, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään faktoja, joita haastateltavat kertovat tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen ja muut, 2005, s. 62). Faktanäkökulmaa voidaan pitää myös eräänlaisena linssinä, jonka läpi tutkija tarkastelee todellisuutta (Koskinen ja muut, 2005, s. 63).

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmänä tukee lisäksi havainto siitä, että tätä tutkimusta voidaan pitää myös tapaustutkimuksena, sillä tutkimuksessa keskitytään yhden yksittäisen organisaation tiettyyn osastoon (Koskinen ja muut, 2005, s. 157). Tapaustutkimus ei kuitenkaan varsinaisesti ole tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin tutkimusote, jossa tutkittu tapausmäärä on useimmiten pieni (Koskinen ja muut, 2005, s. 154). Tapaustutkimusta tehdessä yksi suosituimmista aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu, jota tässäkin tutkimuksessa on käytetty (Koskinen ja

muut, 2005, s. 157). Koskinen ja muut (2005, s. 63–64) huomauttavat, että haastatteluiden tulkitsemiseen käytetään tavallisesti yllä esiteltyä faktaanäkökulmaa.

3.2 Tutkimusaineisto

Robson (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 34) on todennut seuraavaa: ”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita”. Hirsjärvi ja muut (2008, s. 35) jatkavat, että haastattelun yhtenä etuna nähdään olevan se, että ihminen pystyy itse aktiivisesti luomaan haastattelutilanteessa erilaisia merkityksiä. Tästä syystä haastatteluita voidaankin pitää yksinkertaisimpana vuorovaikutuksen muotona (Koskinen ja muut, 2005, s. 108). Tunneällyn tutkimuksessa on perusteltu käyttää haastattelua, sillä tunneäly näyttäytyy muun muassa vuorovaikutustilanteissa, jollainen haastattelu on.

Teemahaastattelu on ollut toistaiseksi suosituin laadullisen aineiston keruumenetelmä liiketaloustieteissä (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Teemahaastattelusta käytetään myös yleisesti nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 47). Sen sijaan, että haastatteli esittäisi yksityiskohtaisia kysymyksiä, etenee haastattelu teemoittain (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 48). Haastattelua ohjaa tyypillisesti etukäteen laadittu haastattelurunko, joka tämän tutkimuksen osalta on esitelty tutkimuksen liitteenä 1 (Koskinen ja muut, 2005, s. 108). Vaikka kysymykset on muotoiltu ennen haastattelua, saattavat niiden sanamuoto ja esitysjärjestys vaihdella, eikä vastauksia ole kytketty ennalta esitettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata niihin täysin omin sanoin. Teemahaastattelussa kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, millaisia tulintoja ja merkityksiä haastateltavat antavat asioille haastattelun vuorovaikutuksellisen prosessin tuloksena. (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 47–48.)

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty teemahaastattelua. Teemahaastattelun teemat sekä sen myötä haastattelukysymykset perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehykseen

(Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 75). Haastattelun teemat ovat keskittyneet tässäkin tutkimuksessa teoreettiseen viitekehykseen käsitellen tiimin yhteistä tunneälyä ja sen osatekijöitä (ks. liite 1). Kuten Hirsjärvi ja muut (2008, s. 47–48) ovat ilmaisseet, tässäkin tutkimuksessa kaikille haastateltaville on esitetty samat kysymykset, mutta järjestys on saattanut hieman vaihdella sen mukaisesti, mitä haastateltavat ovat aiemmissa vastauksissaan tuoneet esille. Lisäksi etuna on ollut, että haastattelukysymys on voitu toistaa tai muotoilla joustavasti uudelleen, mikäli tilanne sitä on vaatinut.

Ennen kuin haastatteluita on alettu varaamaan, on tullut mieltä, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta se täyttää sille asetetut laadullisen tutkimuksen vaatimukset, esimerkiksi yleistettävyydestä. Haastateltaviksi tulisi valita henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien valinnan tulee siis olla harkinnanvaraista ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ja muut, 2009, s. 85–86.) Koska kyseessä on henkilöstöjohtamisen pro gradu-tutkielma, on toisaalta mielenkiintoista, mutta myös perusteltua tutkia henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tunneälyä. Lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys on ohjannut haastateltavien valintaa siinä mielessä, että haastattelujoukko koostuu nuoremmista HR-asiantuntijoista, jotka eivät toimi esimiesroolissa, eikä heillä ei ole tiimin vetovastuuta. Näin päästään tarkoituksenmukaisesti tutkimaan tiimin jäsenten tunneälyä tämän tutkielman tutkimuskysymysten mukaisesti.

Haastateltavaksi on valittu lopulta viisi henkilöä (n=5). Syynä tähän on ollut jo tapaustutkimuksenkin yhteydessä viitattu pieni tutkittavien tapausmäärä (Koskinen ja muut, 2005, s. 154). Lisäksi Tuomi ja muut (2009, s. 87–88) ovat esittäneet tärkeän huomion siitä, että ”aineiston alkaessa toistamaan itseään, jo pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä”, kuten tämän tutkimuksen haastatteluissa on käynyt. Haastateltavat sekä heidän edustamansa organisaatio toivovat pysyvänsä anonyymina, mistä syystä haastateltavat esitellään tunnistettavuuden välttämiseksi vain yleisellä tasolla taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien tiedot.

Haastateltava	Haastateltavan rooli	Haastateltavan sukupuoli	Haastateltavan ikä	Haastattelun päivämäärä
1	HR harjoittelija	Nainen	25–29 v.	18.2.2021
2	HR asiantuntija, rekrytointi	Nainen	25–29 v.	18.2.2021
3	HR asiantuntija, rekrytointi	Nainen	25–29 v.	18.2.2021
4	HR asiantuntija, työsuhdeasiat	Nainen	30–34 v.	2.3.2021
5	HR koordinaattori, osaamisen kehittäminen	Nainen	25–29 v.	2.3.2021

Koskinen ja muut (2005, s. 112) esittävät, että haastatteluun ei tulisi valita tutkimuksen tekijälle entuudestaan liian tuttuja ihmisiä, vaikka heitä on varmasti helpompi haastatella. Riskinä saattaa olla, että tutkimuksen tekijä olettaa tuntevansa haastateltavat niin hyvin, ettei haastatteluun syvennyttä sen vaatimalla tarkkuudella (Koskinen ja muut, 2005, s. 112). Tässä tutkimuksessa tekijä on tuntenut haastateltavansa, mikä on auttanut luomaan haastattelutilanteeseen luottamuksellisen ilmapiirin, mikä on puolestaan auttanut oleellisesti tiedonkeruussa melko sensitiivisestä ja henkilökohtaisesta aiheesta.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

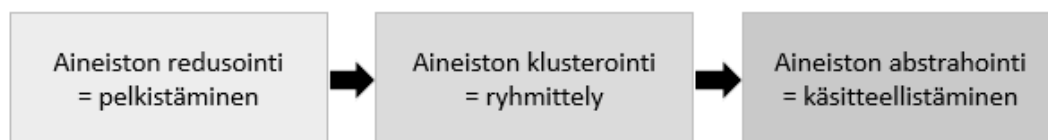
Laadullisessa tutkimuksessa on aina kyse kokonaisuudesta, jossa tutkimusaineiston kerääminen sekä sen analysointi liittyvät saumattomasti toisiinsa (Tuomi ja muut, 2009, s. 68). Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan analyysimenetelmänä käyttää sisällönanalyysiä, jonka avulla tekstistä pyritään etsimään merkityksiä (Tuomi ja muut, 2009, s. 91, 104). Sisällönanalyysimuodot voidaan jaotella keskenään aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen sekä teoriaohjaavaan analyysiin. Edellä mainittujen analyysimuotojen erot liittyvät teorian rooliin etenkin analyysin päättelyprosessia sekä raportointia ohjaavana

tekijänä. On kuitenkin muistettava, että käytetään tutkimuksessa mitä tahansa tieteellistä metodia, on tutkijan aina lopulta itse muodostettava analyysinsa viisaus. (Tuomi ja muut, 2009, s. 98–100.)

Koskisen ja muiden (2005, s. 230) lisäksi myös Tuomi ja muut (2009, s. 92) esittävät, että laadullista tutkimusta tehtäessä joudutaan tekemään valinta siitä, mihin tutkimusaineiston analysoinnissa halutaan keskittyä eli mitä tarkkaan rajattua ilmiötä halutaan tutkia. Usein tätä päätöstä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus sekä sen teoreettiset perusteet (Koskinen ja muut, 2005, s. 230; Tuomi ja muut, 2009, s. 92). Tutkimusaineiston analyysin avulla pyritään sekä luomaan selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä että tekemään sen avulla luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi ja muut, 2009, s. 108).

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi on aloitettu jo haastatteluita tehdessä ja niitä litteroitaessa, sillä kuten Tuomi ja muut (2009, s. 108) ovat teoksessaan kirjoittaneet, analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkija on siis aloittanut aineistoon tutustumisen jo haastatteluita auki kirjoittaessaan. Koskinen ja muut (2005, s. 231–232) huomauttavat, että aineiston varsinaista analyysia ei saisi aloittaa ennen kuin aineistoon on tutustuttu perin pohjin. Siitä syystä aineiston analyysi tulisi aina aloittaa käymällä aineisto useampaan otteeseen ensin läpi (Koskinen ja muut, 2005, s. 231).

Tutkimusaineiston analysoinnissa on hyödynnetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka Miles ja Huberman (Tuomi ja muut, 2009, s. 108) ovat kuvanneet kolmivaiheiseksi prosessiksi kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Miles ja Huberman, teoksessa Tuomi ja muut, 2009, s. 108).

Aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä on kyse siitä, että aineistosta valitaan ainoastaan tutkimukselle olennaiset seikat ja näitä olennaisia seikkoja ilmaisevia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi (Tuomi ja muut, 2009, s. 101, 109–110). Tässä tutkimuksessa olennaista on, miten tunneäly ilmenee tiimityössä ja millainen tiimin yhteinen tunneäly on. Aineiston klusterointi eli ryhmittely puolestaan kuvaa prosessin vaihetta, jossa pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi eli luokaksi. Muodostuneet luokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Näin tutkimusaineistoa saadaan tiivistettyä ja luotua jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja muut, 2009, s. 101, 109–110.) Tuomi ja muut (2009, s. 101) painottavat, että juuri luokkien muodostaminen on analyysin kriittisin vaihe, sillä siinä tutkija käyttää omaa tulkintaansa päättäessään, mitkä ilmaisut kuuluvat samaan luokkaan.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe, aineiston abstrahointi, auttaa lopulta vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Abstrahointia jatketaan niin kauan, kuin luokkia ja käsitteitä on tutkimusaineiston sisällön kannalta mahdollista yhdistellä. Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään siis empiirisestä aineistosta kohti tutkimuksen teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä tehdessä on tässäkin tutkimuksessa pyritty ymmärtämään, mitä tutkittava ilmiö haastateltaville merkitsee ja millaisia merkityksiä he tälle antavat. (Tuomi ja muut, 2009, s. 101, 111–113.)

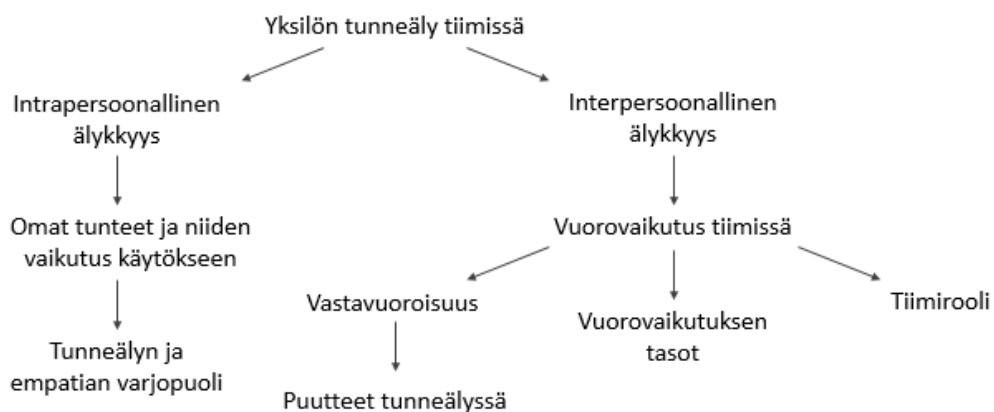
Seuraavassa luvussa syvennyttään tutkimusaineiston analyysin perusteella saatuihin tuloksiin. Koskinen ja muut (2005, s. 229) muistuttavat, että tutkimukselle on tunnusomaista, että se johtaa selkeään tulkintaan, joka tulee saattaa osaksi aiempaa tieteellistä keskustelua. Jotta pystymme toisaalta liittämään tulkinnan osaksi aiempaa tieteellistä keskustelua, tulee analyysi argumentoida huolellisesti (Koskinen ja muut, 2005, s. 251). Analyysin argumentoinnin tueksi voidaan laadullisissa tutkimuksissa esittää lainauksia alkuperäisistä haastatteluista, mitä myös tässä tutkielmassa hyödynnetään (Tuomi ja muut, 2009, s. 22).

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella, miten yksittäisen tiimin jäsenen tunneäly ilmenee tiimityössä sekä millainen on tiimin yhteinen tunneäly, mitä on tutkittu HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on muodostettu haastatteluaineistosta edellisessä luvussa kuvaillun aineistolähtöisen sisälönanalyysin perusteella. Tutkimustulosten avulla pyritään osoittamaan, miten haastateltavat kuvailevat tunneälyä tiimityössä ja heille mahdollisesti muodostunutta yhteistä tunneälyä.

4.1 Yksittäisen tiimin jäsenen tunneäly

Kuviossa 6 esitellään, perustuen empiirisiin tutkimustuloksiin, miten yksilön tunneäly näyttäytyy tiimissä. Tässä alaluvussa 4.1 keskitytään tunneällyn intrapersoonalliseen puoleen ja seuraavassa alaluvussa 4.2 keskitytään puolestaan interpersoonalliseen älykkyyteen.



Kuvio 6. Yksilön tunneäly tiimissä perustuen empiirisiin tutkimustuloksiin

Kysyttäessä, mitä tunneäly tarkoittaa, on jokainen haastateltava kiinnittänyt ensisijaisesti huomiota muiden tunteisiin, sen sijaan, että olisi kuvaillut omia sisäisiä tunnetilojaan.

Intrapersonallinen älykkyys: Vasta haastattelijan esitettyä jatkokysymyksen, mitä taitoja tai kyvykkyyttä tarvitsee henkilökohtaisesti, jotta pystyy ylipäänsä tunnistamaan muiden ihmisten tunnetiloja, jokainen haastateltava on ymmärtänyt pysähtyä pohtimaan omia tunteitaan ja niiden vaikutusta omaan toimintaansa. Osa haastateltavista onkin kertonut tunneilyn käyttämisen tapahtuvan tiedostamattomalla tasolla.

Omat tunteet ja niiden vaikutus käytökseen: Vaikuttaa siis siltä, että haastateltavat ovat hyvin itsetietoisia eli kyvykkäitä tunnistamaan omia tunteitaan ilman, että heidän täytyy tietoisesti niitä erikseen tutkailla. Lisäksi he vaikuttavat olevan taitavia hallitsemaan omia tunteitaan, minkä avulla he pystyvät ohjaamaan omaa käytöstään ja sen myötä muiden ihmisten tunteita. Jokainen haastateltavista onkin kertonut olevansa omasta mielestään tunneälykäs ja käyttävänsä omaa tunneälyään työssä päivittäin, erityisesti omien tiimin jäsentensä kanssa. Seuraavassa on esimerkkejä siitä, miten haastateltavat ovat kuvailleet tunteidensa hallintaa.

”Osa reflektoida omien kokemusten kautta varmaan.. Niitä tuntemuksia peilaa sen oman tunnehistorian kautta. Ja ylipäänsä tunnistaa, mitä jokin tietty tunnetila tarkoittaa.”

”Sen on jotenkin tiedostanut, että jos vähän yrittää ajatella asioita ennen kuin ite reagoi tai vastaa, niin se yleensä johtaa parempaan lopputulokseen kuin ehkä se päällimmäinen tunnereaktio johonkin palautteeseen.”

”Ehkä just jotenkin peilaa sitä omaa käytöstä ja myös omia tunteita ja reaktioita siihen toiseen ihmiseen.”

”Varmasti sitä sopeuttaa omaa tekemistä, käyttäytymistä, sanomista ja kanssakäymistä sitä mukaan.”

Tunneilyn ja empatian varjopuoli: Vaikka haastateltavat ovat keskittyneet pitkälti tunneilyn hyötyihin ja positiivisiin vaikutuksiin työssään, ovat he tunnistaneet tunneilyllä ja erityisesti empatialla olevan myös varjopuolensa. Näiden henkilöiden on ehdottomasti tärkeää pitää huolta omasta jaksamisestaan sekä pystyä hallitsemaan omaa työkuormaansa, sillä he ovat selkeästi vastausten perusteella herkempiä toisten

tunnetiloille sekä tunnetilojen vaikutuksille heihin itseensä. Kuten alla olevista esimerkeistä voi huomata, tunneälyn käyttäminen ei tosiaan aina ole täysin mutkatonta, varsinkin henkilökohtaisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

”Koska mä koen, että mulla on tunneälyä, mä tiedän, että koen myös ne tietyt asiat raskaampina kuin monet muut liittyen empatiaan. Toiset ei välttämättä edes huomais muiden ihmisten tunteita tai murheita, eikä ne vaikuttais niin paljoa. Siinä mielessä se on mulle vähän niinkuin kirous että siinä tunneälyssä on huonojakin puolia, kun aistin niin paljon muista ihmisistä, niin kyllä se rasittaaakin.”

”Tunneälykyys on kyllä.. Se taito on siellä, mutta sit se on ehkä päivästä tai mielialasta kiinni, tai kiireestä tai jostain muusta ulkoisesta tekijästä, että jaksat sä ns. käyttää sitä aina. Tunneäly vaatii kuitenkin siltä käyttäjältäkin panostusta. Se ei vain.. Tai ehkä se sitten kuvaa mua, että kyllä mä tunnen pystyväni olemaan sellainen empaattinen.. Mutta joskus se vaatii enemmän ponnistelua kuin joskus toiste. En osaa tarkalleen sanoa, mistä se johtuu, onko väsymys vai joku henkilökohtainen tilanne, joka on imenyt omat mehut, ettet sä sitten oikein jaksais niin paljon paneutua sen toisen ihmisen tuntemuksiin.”

4.2 Tunneälyn ilmeneminen tiimissä vuorovaikutuksen kautta

Kaikki haastateltavat työskentelevät HR-asiantuntijoina, ja useampi heistä on kertonut, että heidän roolissaan korostuu ihmisläheisyys ja tunneäly. Lisäksi haastateltavat ovat kertoneet, että heidän näkemyksensä mukaan kyseisiin rooleihin hakeutuu henkilöitä, joiden vahvuudet ovat ihmisten kanssa toimimisessa, vaikka he muistuttavat, että HR-roolitkin saattavat vaihdella hyvin paljon keskenään ja nykyään painotetaan myös paljon esimerkiksi HR-analytiikan merkitystä.

Interpersoonallinen älykyys: Haastateltavat ovat todenneet, että suurin osa heidän työajastaan kuluu siihen, että he kommunikoivat jollain tapaa eri ihmisten kanssa, joten on luontaista, että he huomioivat enemmän muiden tunteita kuin omiaan. Tutkimusaineistossa on selkeästi tullut ilmi, että HR-työtä tekeviin henkilöihin kohdistuu odotuksia siitä, että he ovat aina valmiina kuuntelemaan ja valppaina tulkitsemaan muiden tunnetiloja, jopa piilotetuista ja sanattomista viesteistä. Seuraavat esimerkit kuvaavat, kuinka

haastateltavat käyttävät interpersoonallista älykkyyttä ja sosiaalista tietoisuuttaan vuorovaikutustilanteissa.

”Mitä itse ajattelen ekana on, että tunneällyn avulla pystyy tunnistaa muiden ihmisten tunnetiloja ja lukemaan niitä jollain tavalla. Lisäksi pystyy jollain tapaa samaistumaan eli ehkä sellainen empatiakyky yhdistyy myös siihen.”

”Pystyy lukemaan toisia ihmisiä ja heidän tunteitaan esim. että tolla saattaa olla huonompi päivä tai jokin painaa häntä tai on ehkä stressiä tai jotain.. Tai sit taas toisinpäin, että tolla on aika hyvä päivä ja vaikuttaa siltä, että kaikki menee hyvin.”

”Mun mielestä toisten kuunteleminen on suurin osa sitä, että osaa kuunnella, mitä toinen sanoo ja osaa sitten vähän tulkita sitä sanomista ja varsinkin, mitä ei sanota. Eli se ei ole vain sitä asiapuhetta jostain jutusta, vaan osataan lukea myös rivien välistä asioita.”

Tiimiroolit: Useampi haastateltava on maininnut, että tiimityö on heille hyvin merkityksellistä ja se huokuu myös kaikista vastauksista. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut haastateltavat nimesivät omaksi ensisijaiseksi tiimiroolikseen Belbinin tiimirooleista Teamworkerin. Tosin useampi haastateltava totesi, että he tunnistavat itsensä useammasta eri tiimiroolistista, eikä valinnan tekeminen ollut suinkaan helppoa heille. Ottaen kuitenkin huomioon, että Teamworkerille luonteenomaista on halu auttaa ja edistää yhteistyötä, ei ole mikään ihme, että vastauksissa korostuu erityisesti se, että tunneällyn avulla pystyy tiimissä auttamaan, kuuntelemaan sekä tukemaan muita tiimin jäseniä. Näin tiimin jäsenet ilmentävät omaa tunneällyään ja tiimiroolinsa mukaista käytöstä kuten alla olevista esimerkeistä käy ilmi.

”Mulla oli esimerkiksi pari viikkoa sitten sellainen tilanne, että huomasin, että yksi tiimiläinen oli jotenkin hiljainen ja vetäytynyt ja huomasin, ettei kaikki ole hyvin. Kysyin asiasta ja hän toteskin, että kaikki ei ole hyvin ja yritettiin sitten siinä yhdessä ratkaista tilannetta. Tosi tärkeetä, kun sä tiedät, että sä pystyt auttamaan ja ottamaan muut huomioon.”

”Me tehdään tiimityötä paljon yhdessä, niin meillä on kuitenkin ollut tosi tärkeä juttu, että kaikki auttaa ja tullaan hyvin toimeen, niin koen, että sillä tunneällyllä on siinä iso merkitys.”

”Itelle tiimi on merkityksellinen asia ja haluan ite käyttäytyä siinä mahdollisimman hyvin ja haluan oikeen tukea muita.”

”Just työkavereiden kanssa eletään iloissa ja suruissa mukana ja osaa ehkä ennakoita ja proaktiivisesti tarjota apua ja silmäillä koko tiimin tilannetta, jos on kiirettä tai vaikka just erilaisia elämäntilanteita.”

Vastavuoroisuus: Toisaalta lähes jokainen on maininnut, että he odottavat ja kaipaavat vastavuoroisesti muilta tiimin jäseniltä yhtäläistä käytöstä myös itseään kohtaan. Tietynlainen vastavuoroisuus korostuu siis läpi haastatteluiden. Koska HR-asiantuntijat kohtaa-ovat oman roolinsa puolesta odotuksia tunneälykkäästä käyttäytymisestä muun muassa sisäisiltä sidosryhmiltä, kuten organisaation henkilöstöltä, toivovat haastateltavat muistettavan, että hekin ovat vain ihmisiä, jotka kaipaavat yhtä lailla omien tunteidensa huomioimista. Haastatellun HR-tiimin kesken vaikuttaa vallitsevan huomioiva ja toisiaan tukeva kulttuuri. Koska henkilöstö tukeutuu heihin, voivat HR-tiimin jäsenet puolestaan tukeutua toinen toisiinsa.

Puutteet tunneälyssä: Osa haastateltavasti on kertonut myös tilanteista, joissa vuorovaikutus ei ole ollut vastavuoroista siitä syystä, että keskustelukumppani ei ole ollut tunneälykäs. Näissä tilanteissa olisi hyvä ymmärtää, miksi henkilö ei kykene käyttäytymään tunneälykkäästi. Kuvailut kokemukset keskustelukumppanin tunneälyn puutteesta ovat usein johtaneet siihen, ettei haastateltava itse ole tullut kuulluksi tai ymmärretyksi tai se on saattanut jopa pahimmillaan vaikuttaa koko tiimin ilmapiiriin. Tutkimusaineistossa on useampaan otteeseen noussut esiin, ettei valitettavasti vaadita kuin ainoastaan yksi henkilö, joka saattaa omalla käytöksellään myrkyttää tiimin ilmapiiriä. Sen vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen muistaa oman vastuunsa omasta käytöksestään.

”Yleensä se on liittynyt siihen, että yhden yksittäisen ihmisen kanssa saattaa olla.. että sen kanssa ei suju niin hyvin se tunneälypuoli. Ja kyllä se aiheuttaa sen, että vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa voi olla aika stressaavaa ja ahdistavaakin välillä. Kyllä se musta vaikuttaa sit siihen tiimiinkin sellaisena yleisenä epävarmuutena.”

”Ihan suoraan sanottuna, joistain ihmisistä voi tulla sellainen aika välinpitämätön olo että sua ei kuunnella tai susta ei olla kiinnostuneita. Tällaiset asiat voi vaikuttaa motivaatioon ja sellaiseen.”

”Jos on tarkoitus olla vastavuoroinen keskustelu, missä molemmat jakaa tunteitaan tai puhuu asioistaan, niin sitten jos ei koe tai sä ite huomaat, ettei se toinen pysty vastaanottamaan mitään, mitä sä kerrot, niin tulee helposti sellainen olo, ettet tule kuulluksi tai ymmärretyksi, niin ei se keskustelu kyllä johda silloin mihinkään.”

”Mulla on joskus aiemmin ollut sellaisia kollegoita.. miten mä sanoisin. No ehkä teknisempää tai IT-taustaa.. He olivat hyvin asiapitoisia. Tuntuu, että he eivät oikein osanneet tai eivät pystyneet tällaista sosiaalista kontekstia samalla tavalla hahmottamaan. He eivät kauheasti antaneet itsestään persoonana irti, vaan he vei kaiken työn kautta läpi.”

Vuorovaikutuksen eri tasot: Toki tiimissäkin vuorovaikutus tapahtuu hyvin eri tasoilla ja tunneällyn ilmeneminen tiimityössä vaihtelee vuorovaikutuksessa mukana olevien tiimin jäsenten mukaisesti. Yksi haastateltavista on selkeästi muihin verrattuna uudempi tiimin jäsen ja hän onkin kertonut, että on hyödyntänyt uusia ihmisiä kohdatessaan tunneälyä siten, että on yrittänyt ymmärtää, millainen ihminen toinen on, ja millaisesta vuorovaikutuksesta tämä pitää. Mitä tutummaksi tiimin jäsenet tulevat, sitä helpompaa vuorovaikutuksestakin tulee ja omaa käytöstä on helpompi suhteuttaa jo tutuksi tulleen tiimin jäsenen kanssa. Tosin muut, tiimissä pidempään olleet, ovat kertoneet joutuneensa koronan myötä opettelemaan kokonaan uudestaan, miten tulkita tiimin jäseniään etäyhteyden välityksellä ja huomanneet, kuinka haastavaa se saattaa olla. On täysin erilaista yrittää tulkita toisen tunnetiloja esimerkiksi viestien välityksellä kuin kasvotusten, mitä alla olevat esimerkit havainnollistavat.

”Vuorovaikutus on hankaloitunut sitä kautta, kun me ei nähdä just ihmisten kasvoja, ilmeitä tai eleitä samalla tavalla, vaan usein kuullaan vain ääni tai luetaan vain tekstejä. Mut sit myös on kiinnostavaa, niin kyllä niissäkin sitten oppii tulkitsemaan asioita et ei kaikki vuorovaikuta samalla tavalla sanallisesti tai kirjallisestikaan.”

”Kun ei olla välttämättä just samassa tilassa, niin ajattelisi, että se tunneällyn merkitys kasvaa, mutta toisaalta voi olla vielä vaikeampi tunnistaa pelkän kuvan tai ruudun välityksellä ja saada todellista käsitystä siitä, mikä se fiilis on siellä, kun

näkee vain sen yhden hetken. Ennen kuitenkin oltiin toimistolla se 4-5 päivää viikossa ja näki koko ajan niitä ihmisiä, niin kyllähän sä pystyit kehonkielen ja käyttäytymisen perusteella paljon enemmän tulkitsemaan, miten jolla kulla menee. Etäaikana ei ole mahdollisuutta samalla lailla tulkita, sillä sulla on niin paljon lyhyemmät ajat, milloin sä oot interaktiivinen sen sun tiimiläisen kanssa.”

4.3 Tiimin yhteinen tunneäly

Seuraavassa kuviossa 7 esitellään tiimin yhteistä tunneälyä perustuen empiirisiin tutkimustuloksiin. Tiimin yhteinen tunneäly rakentuu edellisissä alaluvuissa esitellyn yksilön tunneälyn varaan.



Kuvio 7. Tiimin yhteinen tunneäly perustuen empiirisiin tutkimustuloksiin

Tiimin tunteet: Haastateltavien vastauksissa on korostunut, että tunteet ovat niin iso osa ihmisten elämää, että ne on tärkeää ottaa huomioon myös työpaikalla ja erityisesti tiimissä. Välillä on nimittäin haastaviakin asioita, mistä pitäisi pystyä puhumaan tiimin kesken. Jos tunteita ei pystytä millään tasolla käsittelemään tiimissä, saattaa se johtaa pa-

hoihinkin ongelmiin. Toisaalta jos ongelmia onnistutaan ratkaisemaan yhdessä koko tiimin voimin, edistää se tiimin yhteneväisyyttä ja samalla vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta.

”Jos me otetaan paremmin huomioon niitä ihmisten tunteita tiimissä, niin siitä tiimistä tulis sellainen koherentti ja se lisäksi yleisesti luottamusta puolin ja toisin.”

”Jotkut tunteet on ehkä jopa tabuja et ei työpaikalla esim. itketä.. Tai jos joku itkee, niin se kertoo siitä, että pystyy kokemaan paikan turvalliseksi, mikä on hieno juttu. Joskus sä vaan alat itkee, etkä sä mahda sille mitään. Mut se jotenkin, et sä pystyt mahdollisimman vapaasti kuitenkin näyttää ne tunteet. Työyhteisössä pitää myös kuitenkin pystyä, mikä liittyy tunneälyyn, jotenkin myös miettiä, onko nyt oikea paikka tälle tunteelle. Mun mielestä saa itkeä ja saa nauraa, mut sit vaikka jos ärsyttää ihan sikana, niin pitää ottaa huomioon ne sun tiimikaverit et miten toimia siinä tilanteessa, ettei ala purkaa sitä niihin muihin.”

Tunteet tiimirajojen ulkopuolella: Tunteita on otettava huomioon myös tiimirajojen ulkopuolella. Haastatellut HR-asiantuntijat, jotka toimivat rekrytoinnin parissa, ovat maininneet erityisen tärkeäksi sisäiseksi sidosryhmäkseen rekrytoivat esihenkilöt. Rekrytoinnit toteutetaan tiiviissä yhteistyössä esihenkilöiden kanssa, joten heidän tunteensa ja toiveensa on myös pyrittävä huomioimaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Yhteiset arvot, käytös ja toimintatavat: Haastateltavien on ollut yleisesti ottaen vaikeampaa kuvailla tiimin yhteistä tunneälyä verrattuna siihen, että he ovat kuvailleet tiimin yksittäisten jäsenten käyttäytyvän tunneälykkäästi ja vaikuttavan omalla tunneälyllään koko tiimin tunneälyn tasoon. Kyseessä on kooltaan suuri HR-tiimi, joka on jaettu vielä pienempiin tiimeihin sen perusteella, mihin asiantuntijuus kohdistuu. Haastateltavat ovat kertoneet, etteivät ole kaikkien HR-tiimin jäsenten kanssa vuorovaikutuksessa, joten koko tiimin yhteisen tunneälyn hahmottaminen vaikeutuu huomattavasti. Mietittyään kuitenkin hetken sitä, voisiko tiimillä olla yhteinen tunneäly, haastateltavat ovat arvelleet sen pohjautuvan yhteneväiseen käytökseen sekä yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin. Vastausten perusteella haastateltavat vaikuttavat noudattavan käyttäytymisensä samoja lainalaisuuksia, jolloin tiimin jäsenten käyttäytymisestä tulee myös ennustettavampaa.

”Pakko sanoa, etten ole ennen miettinyt tollasta. En tiedä, pohjautuuko se yhteinen tunneäly meidän arvoihin ja toimintatapoihin ja sen vuoksi käyttäytyään näin. Nyt kun mieltii, niin luulen, että meidän tiimillä on jonkun näköinen yhteinen tunneäly, mutta se vaihtelee varmasti paljon ihmisten välillä.”

”Ehkä se heijastaa sitä, että tiimissä jotenkin käyttäytyttäis sitten samalla tavalla.. Mä en tiedä, miksi haluaisin sanoa yhteiset käytännöt ja tavat tehdä asioita.”

”Kyllä mä koen, että me kaikki toimitaan hyvin samalla lailla siinä tiimissä. Että voi olla varma, miten joku henkilö ei tulisi ainakaan reagoimaan johonkin tilanteeseen.. Miten sitten kohtaa niitä tiimin ulkopuolellakin olevia henkilöitä ja muita. Kyllä mä uskon, että me hyvin samalla tavalla hoidetaan asioita ja tuotetaan samanlaista laatua.”

Tiimin yhteisen tunneälyn näkyväksi tekeminen: Jotta tiimin yhteistä tunneälyä pystytäisiin kehittämään, moni haastateltavista on sitä mieltä, että tiimin yhteistä tunneälyä pitäisi tuoda enemmän näkyväksi. Tähän avain on avoin kommunikaatio. Kun jokainen uskaltaa puhua avoimesti ja jakaa kokemuksiaan muulle tiimille, pystytään tiimin yhteistä ymmärrystä lisäämään sillä. Tutkimusaineistoissa on tähän liittyen korostunut esimerkiksi johtaminen. Jos esihenkilön käytöksestä kuvastuu aitous ja välittömyys, minkä tiimin jäsenetkin huomaavat, uskaltavat hekin olla paremmin oma itsensä ja jakaa asioitaan muille. Toisaalta tiimin uudet jäsenevät oppivat muiden tiimin jäsenten esimerkin avulla, miten tiimissä on totuttu toimimaan ja toisaalta, miten tiimissä ”voi olla”.

”Ehkä yksi tapa voisi olla tuoda sitä enemmän näkyväksi – niitä arvoja ja toimintatapoja. Tällöin kaikki tietäisivät, mitä ne on ja se puolestaan ruokkisi enemmän niiden mukaista käyttäytymistä. Väitän nimittäin, että nämä on sellaisia mitä me jokainen ajatellaan ja tunnetaan, mutta niistä ei puhuta ääneen.”

”Hyvä kysymys, koska musta tuntuu että tiimin yhteistä tunneälyä pystyy kehittämään monillakin tavoin. Ehkä semmoinen avoin kommunikaatio ja viestintä on yks avain. Ylipäänsä se, että tiimin ilmapiiri olisi niin hyvä, että pystyis kertomaan vapaasti, miltä itsestä tuntuu ja miltä jotkut asiat tuntuu. Jos joku kaihertaa, niin pystyttäis puhumaan siitä avoimesti. Et kyl mun mielestä se kommunikaatio on kaiken A ja O.”

”Kun puhutaan ja voidaan jakaa ajatuksia yhdessä erilaisista tilanteista, niin se osaaminenkin jotenkin tarttuu ja monistuu. Ammennetaan niistä muiden tilanteista oppia vastaisuuden varalle.”

”Varmaan just yhteisillä harjoituksilla, minkä avulla pystyttäisiin myös ymmärtämään paremmin toinen toista. Kun jaetaan omia kokemuksia ja tuntemuksia, niin opitaan ymmärtämään, miksi toinen käyttäytyy niin ja itse tajuaa, että ahaa toisesta tämä käytös tuntuikin tältä. Ihmiset saattaa nimittäin tulkita samanlaisen käytöksen täysin eri tavalla, niin se avartaa katseita, kun ymmärtää että toinen tulkitsee tilanteen täysin päinvastoin kuin itse. Näin pystyttäisiin myös vähentämään väärinymmäryksiä, kun osataan tulkita ja ymmärtää toista tiimissä.”

Tiimin yhteisen tunneällyn vaikutukset tiimin toimintaan: Tiimin yhteinen tunneäly vaikuttaa tiimin toimintaan kaikin puolin positiivisesti, kuten kuviosta 7 voi nähdä. Kuvioon on kerätty tutkimusaineistosta kaikki vaikutukset, mitä tiimin yhteisellä tunneällyllä on havaittu olevan tiimin toimintaan. Kun tiimi onnistuu rakentamaan yhteistä tunneälyä, näyttäytyy se muun muassa tiimin jäsenten välisenä joustavuutena, motivoituneisuutena sekä yhteenkuuluvuuden ja välittämisen tunteena. Kaikki edellä mainitut parantavat haastateltavien vastausten perusteella tiimin yhteishenkeä, mikä puolestaan johtaa tehokkuuteen tiimin toiminnassa. Vastauksissa on vallinnut selkeä yksimielisyys siitä, että tiimin yhteisen tunneällyn avulla uskotaan päästävän parempiin suorituksiin kuin ilman tunneälyä.

”Uskon, että siitä tulee ainakin sellaista yhteenkuuluvuuden ja välittämisen tunnetta. Ehkä myös tietynlaista joustavuutta, kun miettii välittämisen tunnetta. Sä oot ite valmis joustaa muiden puolesta ja samalla lailla luottoa siihen, että työkaveritkin on.”

”Jotenkin ajattelis, että se parantaa tai tehostaa tekemistä, kun ollaan ymmärtäväisempiä. Siinä tiimin sisäisessä tekemisessä ymmärretään paremmin niitä muita.”

”Se luo motivointia, niin päästään parempiin suorituksiin kuin ilman tunneälyä.”

4.4 Tunneällyn mahdollisuudet tulevaisuuden työelämässä

Jokainen haastateltava on kokenut, että tunneällyn merkityksen korostaminen toisi hyötyjä tulevaisuuden työelämässä, vaikka näkökulmat hyödyistä ovatkin vaihdelleet toisensa välillä. Yksi haastateltavista on kuvaillut ihmisen erottuvan juuri tunneällynsä avulla

tekoälyllä varustelluista roboteista ja sen myötä ihmisten pysyvän tarpeellisina työelämässä. Tutkielmassa on mainittu myös tunneällyn yhteydestä eettiseen käyttäytymiseen, mikä varmasti korostuu myös ihmisten ylivertaisena ominaisuutena verrattuna robotteihin.

”No kyllä mä luulen, että se vain korostuu korostumistaan se tunneälykyys, koska tää maailma menee kuitenkin siihen suuntaan, että robotti osaa hoitaa jo kohta kaikki meidän työt, paitsi sitä tunneälytyötä en usko, että ihan vielä lähivuosina tai vuosikymmeninä pystyy ulkoistamaan jollekin tekoälylle, että sehän on ihmisille ominaisin piirre, että erottuu muista eläimistä ja boteista tunneälyllä.”

Vaikka haastattelussa on keskitytty juuri tiimin tunneälyyn, on kaksi haastateltavista korostanut johtajien ja esihenkilöiden tunneällyn merkitystä tulevaisuuden työelämää silmällä pitäen. Haastateltavien mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa saattaa olla kovat suorituspaineeet, joita pystyttäisiin helpottamaan johtajan tunneällyn avulla ja sen myötä pystyttäisiin toivottavasti myös edistämään työntekijöiden työhyvinvointia. Haastateltavat painottavat siis inhimillistä näkökulmaa johtamisessa ja sitä, että lähes jokainen työntekijä kaipaa yksilöllistä kohtelua ja kohtaamista.

”Ihan ensimmäisenä, jos miettii vaikka johtajuutta, niin toivoisin, että siinä osattais just arvostaa sitä tunneällyn puolta johtajuudessa, eikä pelkkää substanssia tai asiaosaamista. Se lisäis varmasti ihan yleisesti työhyvinvointia – niinku henkistä työhyvinvointia. Jos miettii, että ois organisaatio, missä kaikilla ois tosi hyvä tunneäly, ei se nyt varmaan täydellinen paikka ois, mutta tietyllä tavalla ehkä inhimillisempi paikka.”

”Mun mielestä tunneälyä olisi hyvä hyödyntää enemmän on se ala tai työ mikä tahansa, niin ei siitä ainakaan haittaa olisi varsinkin jos on esihenkilön asemassa, niin olisi äärimmäisen tärkeä jotenkin varmistaa, että esihenkilöillä on tunneälykykyjä ja jos ei ole, miten sitä pystyis sitten vahvistamaan. Koska mä luulen, että ihmisille on yhä entistä tärkeempää, että sut otetaan vastaan ja nähdään jotenkin ihmisenä, ettei olla ainoastaan työmyyriä tai yksi työntekijä kymmenien joukossa, vaan jokainen yksilönä saa ottaa oman paikkansa.”

Lopulta kaksi viimeistä haastateltavaa vastasivat lähes identtisin sanoin, millaisia vaikutuksia tunneällyn hyödyntämisellä voi parhaimmillaan olla tulevaisuuden työyhteisöissä ja he nostivat erityisesti esiin tunneällyn vaikutuksen työyhteisöön sitoutumisen kannalta.

”Henkilöillä on hyvä olla tunneälyä, sillä se liittyy niin laajasti moniin asioihin kuten työssä viihtyvyyteen, työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen.”

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista ja samalla vastaataan tutkimuskysymyksiin sekä esitetään tutkimuksen tavoitetta tukevia perusteluita. Tutkimuksen tuloksia verrataan myös aiempaan tutkimustietoon ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

Koska tunneälyä on tutkittu aiemmin hyvin paljon johtamisen näkökulmasta, tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut ensinnäkin saada lisätietoa siitä, miten yksilön tunneäly ilmenee tiimityössä. Toisekseen tavoitteena on ollut myös saada selville, millainen tiimin yhteinen tunneäly on ja miten se vaikuttaa tiimin toimintaan. Seuraavaksi esitellään yhteenveto tutkimustuloksista.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Yhteenvedon avulla pyritään nostamaan esiin keskeisimmät löydökset empiirisen tutkimuksen tuloksista. Samalla keskitytään vastaamaan tutkimuksen tavoitetta tukeviin tutkimuskysymyksiin. Ensin keskitytään tutkimuskysymykseen, joka kuuluu, *miten yksilön tunneäly ilmenee tiimityössä*.

Jokainen haastateltava on kertonut olevansa omasta mielestään tunneälykäs, ja että heidän tiimissään on yleisesti ottaen hyvin tunneälykkäitä jäseniä. Tästä kertovat myös esimerkit, joita haasteltavat ovat antaneet kuvaillessaan omaa tunneälyään. He ovat muun muassa taitavia tunnistamaan omia tunteitaan ja reflektoimaan tunnekokemuksia oman tunnehistoriansa kautta. Lisäksi he osaavat käyttää itsehillintää ja ohjata omia tunteitaan ja käytöstään vaikuttaakseen myös muihin ihmisiin ympärillään. Edellä kuvailut esimerkit kuvastavan tunneällyn intrapersoonallista puolta, joka keskittyy henkilön omaan tunnemaailmaan. Vaikka haastateltavat ovat selkeästi tunneälykkäitä, eivät he pysty täysin estämään itseään tuntemasta tunneällyn ja erityisesti empatian varjopuolia. Joskus se, että aistii muiden tunteita, voi käydä hyvin raskaaksi, varsinkin jos muiden tunteet ovat

negatiivissävytteisiä. Se, että samaistuu toisten ihmisten tunteisiin, saattaa kuormittaa. Toisaalta oma kuormitustila saattaa vaikuttaa puolestaan siihen, ettei jaksaa hyödyntää omaa tunneälyään sillä tasolla, mihin itse henkilökohtaisesti olisi kykeneväinen. Yksilön tunneälyä tiimissä kuvaillaan kuviossa 6 empiirisen tutkimuksen tulosten valossa. Kuviossa on otettava huomioon, ettei intrapersoonallinen älykkyys sisällä aina esiteltyjä varjopuolia, vaan ne ovat tulleet ainoastaan tämän tutkimuksen tuloksissa esiin.

Yksilön tunneälyn interpersoonallinen puoli kuvastaa puolestaan sitä, että tiimin jäsen käyttää tunneälyään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tiimissä ja pyrkii parantamaan sen avulla ihmissuhteita tiimin sisällä. Jokainen haastateltava on vastaustensa perusteella kiinnittänyt ensisijaisesti huomiota muiden ihmisten tunteisiin ja pyrkinyt ymmärtämään toisia niiden avulla. He ovat kertoneet HR-asiantuntijan roolin olevan hyvin ihmisläheinen ja suurimman osan työajasta kuluvan ihmisten kanssa kommunikoidessa tai toimiessa. Jokainen haastateltava on esimerkiksi ollut sitä mieltä, että tunneäly on kaikessa läsnä ja sillä on suuri merkitys heidän työssään.

Tunneälyn ilmenemiseen tiimissä vaikuttaa myös vuorovaikutus ja se, millaiset tiimiroolit tiimissä ovat edustettuina. Neljä viidestä haastateltavasta kertoi heidän ensisijaisen tiimiroolinsa olevan Teamworker viitaten Belbinin tiimirooleihin. Tiimiroolin ja omien vastaustensa perusteella heille on luontaista auttaa, kuunnella ja tukea muita tiimissä, minkä avulla he ilmentävät omaa tunneälyään. Jokainen tiimissä odottaa myös vastavuoroisesti omilta tiimin jäseniltään apua ja tukea itse sitä tarvitessaan. Vastavuoroisuus korostuu myös keskustelun ja kuuntelun osalta, joissa on tärkeää olla läsnä ja osoittaa olevansa kiinnostunut ja yrittää ymmärtää keskustelukumppaniaan. Muuten toiselle saattaa jäädä kokemus, ettei hän ole tuullut kuulluksi tai ymmärretyksi, mikä saattaa huonontaa tiimin ilmapiiriä. Läsnäolo on varmasti vaikeutunut koronan myötä, jolloin vuorovaikutukseen tiimin kesken on tullut täysin uusi taso, sillä tiimin jäsenten tunteita on täytynyt yrittää lukea etänä erilaisten viestimien välityksellä. Osa haastateltavista onkin iloinnut siitä, että myös ilman eleiden ja ilmeiden näkemistä on mahdollista lukea toisten

ihmisten tunteita, vaikkakin se on paljon haastavampaa. Seuraavaksi keskitytään tutkimuksen tavoitetta tukevaan toiseen tutkimuskysymykseen, joka kuuluu, *millainen on tiimin yhteinen tunneäly ja miten se vaikuttaa tiimin toimintaan.*

Tunteet ovat erittäin tärkeä osa ihmisten elämää, joten ne tulee ottaa huomioon myös tiimissä. Pelkkä oman tiimin tunteiden huomioiminen ei kuitenkaan riitä, vaan HR-asiantuntijat ovat vastauksissaan viitanneet siihen, että heidän on otettava toiminnassaan myös huomioon tärkeimpien sidosryhmiensä kuten rekrytoivien esihenkilöiden tunteet ja toiveet. Haastateltujen HR-asiantuntijoiden on ollut vaikeampaa hahmottaa koko tiimin yhteistä tunneälyä verrattuna yksittäisen tiimin jäsenen käyttämään tunneälyyn. Lopulta haastateltavat kuvasivat tiimin yhteisen tunneällyn rakentuvan yhteisten arvojen, käyttäytymisen ja toimintatapojen pohjalta. Heille on selkeästi vakiintunut hyvin samantyyppiset toimintatavat, jotka opetetaan myös tiimiin tuleville uusille jäsenille. Tiimityö itsessään vaikuttaa olevan jokaiselle tärkeä arvo ja jokainen haluaa edistää tiimin toimintaa parhaansa mukaan.

Tiimin yhteinen tunneäly vaikuttaa tiimin toimintaan kaikin puolin positiivisesti, kuten kuvioista 7 voi nähdä. Tiimin yhteinen tunneäly näyttäytyy muun muassa yhteenkuuluvuuden ja välittämisen tunteena. Silloin kun tiimin jäsenet välittävät toisistaan, ovat he myös valmiimpia auttamaan ja tukemaan toisiaan sekä joustamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitä avoimemmin tunteista ja kokemuksista uskalletaan myös tiimissä puhua sitä enemmän tiimin jäsenet ymmärtävät toinen toisiaan ja edistävät myös yhteistä oppimista. Tämä lisää puolestaan tiimin keskinäistä luottamusta ja yleistä turvallisuuden tunnetta tiimissä. Kaikki edellä mainitut vaikutukset parantavat tiimin yhteishenkeä, mikä osaltaan motivoi parantamaan sekä tehostamaan tiimin toimintaa.

5.2 Tulokset aiemman tutkimustiedon valossa

Elfenbein (2006, s. 177–178) on todennut, että tunneällyn taso saattaa vaihdella vuorovaikutuksessa mukana olevien tiimin jäsenten tai tilanteiden perusteella. Edellä

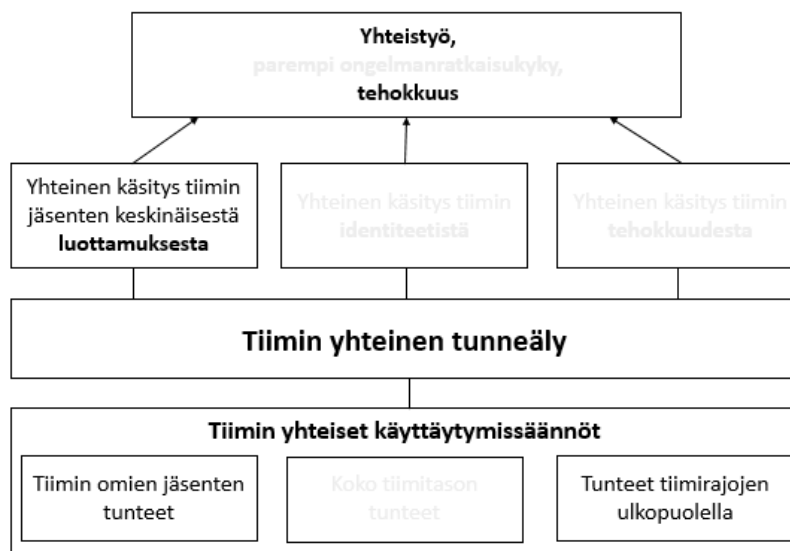
mainittu on tullut ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä haastateltavat ovat kuvailleet tunneällyn tason vaihtelevan vuorovaikutuksessa mukana olevien tiimin jäsenten mukaisesti. Koska kyseessä on suuri HR-tiimi, kaikki tiimin jäsenet eivät ole niin paljon vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin kaikkia tiimin jäseniä ei pystykään tuntemaan yhtä hyvin. Mitä tutumpia tiimin jäsenet kuitenkin ovat keskenään, sitä helpompi Elfenbeinin (2006, s. 179) mukaan heidän on lukea toinen toistensa tunneilmaisuja.

Tutkimustulosten perusteella voisi päätellä, että haastatellun HR-tiimin toiminta on vaikiintunutta, koska tiimin jäsenillä on vahva halu toimia yhdessä ja heille on muodostunut yhteenkuuluvuuden tunne (Tuckman, 2001, s. 66, 70). Näin ollen voisi myös päätellä, että tiimiroolit ovat selkeitä heille itselleen kuten muillekin tiimissä. Mikä tutkimustuloksissa on ollut mielenkiintoista, niin yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut haastateltavat nimesivät omaksi ensisijaiseksi tiimiroolukseksi Teamworkerin. Belbinin (Golonka ja muut, 2013, s. 34–35) tiimirooleista Teamworker on yksi ihmiskeskeisimmistä rooleista. Toisaalta ihmiskeskeisyys ei yllätä haastateltavien kuvattua niitä odotuksia, joita HR-työtä tekeviä henkilöitä kohtaan kohdistuu ja kuvailtuaan lisäksi, kuinka suuri osuus heidän työajastaan kuluu ihmisten kanssa kommunikointiin. Tutkimusten mukaan Teamworker osaa taitavasti hallita omia tunteitaan sekä tunnistaa toisten tunteita sosiaalisissa tilanteissa, kuten haastateltavatkin ovat kuvailleet omia tunneälykyjään. (Golonka ja muut, 2013, s. 34–40.)

Haastatellussa HR-tiimissä ollaan tutkimustulosten perusteella tietoisia yksittäisten tiimin jäsenten tunteista ja toisaalta tiimirajojen ylittävistä tunteista, mutta ei niinkään koko tiimitason tunteista, minkä Druskat ja Wolff (2001, s. 82) nimittävät kuitenkin yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi tiimin yhteisessä tunneälyssä. Toisaalta tiimissä vaikuttaa vallitsevan hyvin selkeät yhteiset käyttäytymissäännöt, joita ohjaavat yhteiset arvot ja tavat toimia. Druskat ja Wolff (2001, s. 82) ovat maininneet yhteisten käyttäytymissääntöjen edistävän tiimin tunteiden käsittelyä. Toisaalta haastateltavat toivoisivat tiimin yhteistä tunneälyä kehitettävän vielä enemmän niin, että tiimin

yhteinen tunneäly tehtäisiin kyseisessä HR-tiimissä entistä näkyvämmäksi ja tiimissä kannustettaisiin yhä avoimempaan keskusteluun ja tunteiden jakamiseen. Tätä puolta ei taas ole korostettu teoreettisessa viitekehysessä.

Druskat ja muut (2001, s. 82–83) ovat esittäneet tiimin yhteisen tunneälyn avulla muodostuvan tehokkuuden pohjautuvan ennen kaikkea ryhmän jäsenten välillä vallitsevaan luottamukseen, käsitykseen ryhmän identiteetistä, sekä toisaalta myös sen tehokkuudesta. Tämän tutkimuksen tuloksissa on noussut vahvimmin esiin tiimin yhteisen tunneälyn osalta tiimin keskinäinen luottamus, joka on parantanut tiimihenkeä ja sitä kautta sen toimintaa. Tiimin identiteetistä ei ole ollut mainintaakaan haastatteluissa. Tiimin luottamus, käsitys yhteisestä identiteetistä sekä tiimin tehokkuudesta johtavat teorian mukaan lopulta yhteistyöhön, parempaan ongelmanratkaisukykyyn sekä tehokkuuteen (Druskat ja muut, 2001, s. 82–83). Kuten tiimin identiteetti, myöskään parempi ongelmanratkaisukyky ei ole noussut tutkimusaineistossa ja sen myötä tuloksissa esiin. Yhteistyön merkitys on toisaalta korostunut erityisesti muiden auttamisen ja tukemisen osalta. Alla kuviossa 8 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys empiiristen tutkimustulosten perusteella mukailtuna.



Kuvio 8. Tutkimuksen viitekehys tutkimustulosten valossa (mukaihen: Druskat ja muut, 2001).

Tämän tutkimuksen tuloksissa ovat korostuneet tutkijan näkökulmasta enemmän pehmeät arvot tehokkuuden sijaan, vaikkakin tutkimuksen kohteena on asiantuntijaorganisaatio, jossa saattaa olla kovat suorituspainot. Pehmeillä arvoilla viitataan tässä yhteydessä esimerkiksi välittämiseen ja ymmärtävyyteen, jotka tutkimustulosten perusteella ovat tiimin yhteisen tunneilyn vaikutuksia tiimin toimintaan.

Tutkielma on aloitettu Jussi Tolvasen, Suomen Microsoftin johtajan puheenvuorolla, jossa hän on esittänyt, että työpaikoilla tulisi vaalia empatiaa ja tunneilyä, jotta pyysimme tarpeellisina koneiden ylivoimasta huolimatta. Hänen mielestään työelämän muuttuessa kaivataan siis lisääntyvissä määrin inhimillisiä kohtaamisia ja ihmisten ymmärtämistä. (Nalbantoglu, 2018.) Samat näkökulmat ovat nousseet esiin tutkimustuloksissa koskien tunneilyn mahdollisuuksia tulevaisuuden työelämässä. Myös haastateltavat ovat olleet sitä mieltä, että tunneilytyötä ei pystytä ulkoistamaan tekoälylle, koska tunneily on ihmisille ominaisin piirre. Haastateltavat ovat painottaneet myös inhimillistä näkökulmaa johtamisessa ja sitä, että jokainen työntekijä kaipaa yksilöllistä kohtelua ja kohtaamista.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kuten Koskinen ja muut (2005, s. 253) ovat ilmaisseet, tutkimuksen ainoa päämäärä ei ole virheettömyys, vaan uuden tiedon tuottaminen. Tutkimusta tehtäessä tulisi kuitenkin jatkuvasti suorittaa laaduntarkkailua ja tutkimusta tulee arvioida ennen kaikkea kokonaisuutena (Koskinen ja muut, 2005, s. 257; Tuomi ja muut, 2009, s. 140). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille löytyy hyvin erilaisia käsityksiä, vaikkakin tutkimusmenetelmien luotettavuutta on tutkittu perinteisesti validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti kuvaa, onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin ja reliabiliteetti puolestaan, onko tutkimustulos toistettavissa. (Tuomi ja muut, 2009, s. 134–137.) Hirsjärvi ja muut (2008, s. 187) syventyvät teoksessaan vielä tarkemmin rakennevaliditeettiin, joka viittaa siihen, käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkittua ilmiötä. Validiteettia sekä reliabiliteettia on käsitteinä

kuitenkin kritisoitu, koska ne on alun perin luotu määrällisen tutkimuksen pariin ja siitä syystä ne haluttaisiinkin korvata kokonaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi ja muut, 2009, s. 134–137).

Tuomi ja muut (2009, s. 140–141) ovat esittäneet listauksen siitä, mitä kaikkea on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. He ovat esittäneet, että arviointi pitäisi kohdistua muun muassa tutkimuksen kohteeseen, tutkimusaineiston keräämiseen, haastateltavien valintaan, tutkijan ja haastateltavien väliseen suhteeseen sekä aineiston analyysiin ja raportointiin. Jotta tutkimusta ja sen tuloksia voidaan siis luotettavasti arvioida, tulee tutkijan antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on toteutettu (Tuomi ja muut, 2009, s. 141). Tutkija on pyrkinyt siihen parhaansa mukaan tämän tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen kohdetta on esimerkiksi perusteltu ajankohtaisuudella tämän tutkimuksen johdannossa. Hirsjärvi ja muut (2008, s. 184) ovat kirjoittaneet, että aineiston keruun laatuun voidaan jo etukäteen vaikuttaa tekemällä haastattelurunko huolellisesti, johon tämänkin tutkimuksen yhteydessä on panostettu. Haastatteluihin osalta validiutta tässä tutkimuksessa voidaan osoittaa myös sillä, että tulokset perustuvat todellisiin haastattelulausumiin, minkä todentamiseksi tässä tutkimuksessa on esitetty lainauksia alkuperäisistä haastatteluista (Koskinen ja muut, 2005, s. 254; Tuomi ja muut, 2009, s. 22). Lisäksi tässä tutkimuksessa on kerrottu tutkimusaineiston analysoinnista ja siihen liittyviä valintoja on perusteltu tutkimuskirjallisuuden valossa.

Kuten tutkimuksessa on jo aiemmin esitetty, tutkimuksen tekijä on tuntenut haastateltavansa etukäteen. Vaikka haastateltavia ei tuntisikaan, täyttä objektiivisuutta on lähestulkoon mahdotonta saavuttaa, sillä kuten Tuomi ja muut (2009, s. 20) huomauttavat, tutkija tekee päätelmät aina oman ymmärryksensä varassa, joten tieto on siinä mielessä subjektiivista. Tuomi ja muut (2009, s. 136) jatkavat, että luotettavuutta arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota tutkijan puolueettomuuteen eli siihen, että tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltaviaan ilman, että hän liittää omia näkökulmiaan tutkittavaan asiaan.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Koskinen ja muut (2005, s. 250) toteavat, että mitään väitettä ei voi empiirisessä tutkimuksessa todistaa aukottomasti, mistä syystä tässäkin tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan jää keskusteltavaa. Seuraavaksi esitetään jatkotutkimusehdotukset, joihin tämän tutkimuksen jälkeen olisi mielenkiintoista suunnata tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan asiantuntijaorganisaation HR-tiimin yhteistä tunneälyä. Tutkimustulosten perusteella HR-asiantuntijat ovat tottuneita käyttämään tunneälyä työssään, mitä odotetaan yleisesti heidän roolissaan toimivilta henkilöiltä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten tunneäly näyttäytyy jossain toisessa ammattiryhmässä, kuten IT-asiantuntijoiden keskuudessa. Suomen tietotekniikka-ala on kasvanut huomasti koronasta huolimatta ja alalle kaivataan yhä enemmän tekijöitä, joten kyseessä on tulevaisuudessa yhä kasvava ammattiryhmä (Kolehmainen, 2021). Tähän liittyen olisi myös mielenkiintoista tietää, millaisia tiimirooleja IT-asiantuntijoista koostuvissa tiimeissä on. Tutkija voisi olettaa, että tiimiroolien painotus olisi tehtäväsuuntautuneissa rooleissa, jolloin pääpaino on tiimin tavoitteiden saavuttamisessa ja tehokkuudessa (Golonka ja muut, 2013, s. 33). Jos tiimit koostuvat henkilöistä, joiden tiimiroolit keskittyvät puhtaasti vain työtehtävien suorittamiseen, tarvitaanko tunneälyä silloin lainkaan?

Tutkimustuloksissa on tullut ilmi, että moni työntekijä on joutunut koronan myötä opettelemaan uudelleen, miten tulkita muita tiimin jäseniä etäyhteyden välityksellä ja huomanneet, kuinka haastavaa se saattaa olla. On täysin erilaista yrittää tulkita toisen tunnetiloja esimerkiksi viestien välityksellä kuin kasvotusten. Tästä saattaa johtua, että Työterveyslaitoksen (2021) teettämän tuoreen tutkimuksen mukaan työtovereihin luotetaan enemmän hybridityössä kuin täysin etänä työskennellessä, mikä viittaisi siihen, että työntekijät arvostavat edelleen kasvokkaisia kohtaamisia. Etätyö on kuitenkin tullut jäädäkseen osana uusia työn tekemisen tapoja, mistä johtuen tunneälyä täytyisi oppia hyödyntämään enemmän etänäkin. Elfenbein (2006, s. 182) on tuonut tutkimuksessaan

esiin, mitä seurauksia sillä on tunnetyöhön, jos toisten tunteiden ymmärtämistä vaikeuttavat erilaiset keskeytykset esimerkiksi etätyökokouksissa. Vaihtoehtoisesti olisi siis mielenkiintoista tutkia, millainen tiimin yhteinen tunneäly on tiimissä, joka on vasta muodostunut ja opettelee toisten tunteiden tulkitsemista hybridityömallin aikana.

Lähteet

- Baba, M.M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), 810–820. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0020764020934519>
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54–62. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/008124631004000106>
- Belbin, R.M. (2010a). *Team Roles at Work* (2nd edition). Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (2010b). *Management Teams. Why They Succeed or Fail* (3rd edition). Butterworth-Heinemann.
- Cherniss, C. & Roche, C. (2020). How Outstanding Leaders Use Emotional Intelligence. *Leader to Leader*, 2020(98), 45–50. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/ltl.20517>
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management*, 16(1), 6–32. <https://doi.org/10.1108/13527591011028906>
- Dean, S.A. & East, J.I. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1), 17–32. DOI:10.5590/IJAMT.2019.18.1.02
- Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80–90. Noudettu 28.3.2021 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9a82cb97-d202-4aca-b953-d0eee806af32%40sessionmgr4006>
- Duunitori Oy (7.7.2018). Tunneäly saa tiimit toimimaan tehokkaammin. Noudettu 22.4.2019 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tunnealy-saa-tiimit-toimaan/>
- Elfenbein, H. A. (2006). Team emotional intelligence: What it can mean and how it can affect performance, 165–184. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount, Linking emotional intelligence and performance at work. Psychology Press (2013). DOI: 10.4324/9780203763896-16.

- Føllesdal, F. & Hagtvet, K. (2016). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 747–762. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.004>
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences* (2nd edition). Fontana Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Working With Emotional Intelligence*. Bloomsbury.
- Golonka, K. & Mojsa-Kaja, J. (2013). Emotional Intelligence and Team Roles – Analysis of Interdependencies with Regard to Teamwork Effectiveness. *International Journal of Contemporary Management*, 12(4), 32-44. Noudettu 24.2.2016
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jordan, P., Ashkanasy, N., Härtel, C. & Hooper, G. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279. DOI 10.1108/01437730610666028
- Kolehmainen, A. (3.5.2021). +4 % – Suomen it-ala kasvoi koronavuonna. Tivi. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta <https://www.tivi.fi/uutiset/4-suomen-it-ala-kasvoi-koronavuonna/60d00c29-f71e-4acf-b63e-2e9b3b7a0921>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Lindebaum, D. & Cartwright, S (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x
- Mackall, D. (2004). *Teamwork skills* (2nd edition). Ferguson Publishing Company.

- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1995) Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology* 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1754073916639667>
- Nalbantoglu, M. (6.11.2018). *Tekoälystä povataan ihmisten syrjäyttäjää – Teknologia-jä-tin suomalainen johtaja kertoo, miten pysymme tarpeellisina koneiden ylivoimasta huolimatta*. Helsingin Sanomat. Noudettu 26.4.2019 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005889274.html>
- Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014). *An Introduction to contemporary work psychology*. John Wiley & Sons, Ltd. Noudettu 1.2.2021 osoitteesta <https://ebook-central-proquest-com.ezproxy.uef.fi:2443/lib/uef-ebooks/detail.action?docID=1463533>
- Peng, H. & Wei, F. (2020). How and When Does Leader Behavioral Integrity Influence Employee Voice? The Roles of Team Independence Climate and Corporate Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 505–521. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04114-x>
- Randall, K.R., Resick, C.J. & DeChurch, L.A. (2011). Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sense giving and Team Composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525–540. DOI: 10.1037/a0022622
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N., Jordan, P. & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Rode, J., Mooney, C., Arthaud-Day, M., Near, J., Baldwin, T., Rubin, R. & Bommer, W. (2007). Emotional intelligence and individual performance: evidence of direct

- and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 399-421. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.429>
- Shrestha, A. & Baniya, R. (2016). Emotional Intelligence and Employee Outcomes: Moderating Role of Organizational Politics. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 15–26. DOI: 10.1177/2278533715605426
- Susskind, A., Odom-Reed, P. & Viccari, A. (2011). Team Leaders and Team Members in Interorganizational Networks: An Examination of Structural Holes and Performance. *Communication Research*, 38(5), 613–633. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0093650210380867>
- Tuckman, B. (2001). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 66–81. Noudettu 22.4.2021 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/205826761/fulltextPDF/ADD9D0860003439APQ/1?accountid=14797>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. painos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). *Work Up! Tulevaisuuden työ*. Noudettu 9.2.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-416-7>
- Työterveyslaitos (2021). *Etätöissä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi voi tuoda helpotusta*. Noudettu 8.11.2021 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/etatoissa-tylsistymisen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helipotusta/>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Weinberger, L.A. (2002). Emotional Intelligence: It's Connection to HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215–243. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/15384302001002005>
- West, M.A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. John Wiley & Sons, Ltd. Noudettu 7.1.2021 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=835547&ppg=5>

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, 53(3), 371–399. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mitä sinun mielestäsi tunneäly tarkoittaa?
2. Kertoisitko esimerkkejä tunneälystä käytännön tilanteissa.
3. Miten kuvailisit omaa tunneälykkyyttäsi?
4. Millainen merkitys tunneälyllä on sinun työssäsi?
5. Millaisia vaikutuksia olet havainnut tunneälyä hyödyntäessäsi?
6. Voiko ajatella, että myös tiimillä voisi olla yhteinen tunneäly?
7. Miten tiimin yhteinen tunneäly ilmenee ja miten kuvailisit sitä?
8. Millaisia vaikutuksia tiimin tunneälyllä on tiimin toimintaan?
9. Millä tavoin tiimin tunneälyä voisi entisestään kehittää?
10. Millaisia mahdollisuuksia tunneällyn merkityksen korostaminen toisi mielestäsi tulevaisuuden työelämässä?

Lisäkysymykset:

11. Onko koronalla ja etätyöskentelyllä ollut vaikutuksia tunneällyn hyödyntämiseen työssäsi? Millaisia vaikutukset ovat olleet?
12. Minkä ajattelisit olevan nykyinen tiimiroolisi esiteltyjen Belbinin tiimiroolien valossa?