



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Tunneälykkyys ja erityisherkkyyys voimavaroina työpaikalla

– esihenkilöiden ja alaisten kokemuksia

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Salla Wiklund

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

10.2.2024

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Salla Wiklund

Otsikko: Tunneälykkyys ja erityisherkkyyys voimavaroina työpaikalla – esihenkilöiden ja alaisten kokemuksia

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 116 sivua + liitteet 20 sivua

Päivämäärä: 10.2.2024

Työelämä käy läpi tällä hetkellä murrosta, jonka on ajateltu johtuvan muun muassa väestön ikääntymisestä ja koronapandemian kautta etätyön mahdollisuuksien kasvamisesta. Myös esihenkilöiltä ja alaisilta odotetaan erilaisia taitoja kuin kymmeniä vuosia sitten, kun teknologia ei ollut vielä niin edistynyt, kuin se on tällä hetkellä. Keskiöön ovat nousseet ihmisten johtaminen ja tunnejohtaminen, joissa keskiössä on inhimillinen ote esihenkilötyössä ja tunteisiin reagoiminen rakentavalla tavalla. Lyhyesti sanottuna yritysten osaajat halutaan nähdä yritysten tärkeimpinä voimavaroina ja heitä halutaan arvostaa juuri sellaisina kuin he ovat.

Tässä pro gradu-tutkielmassa tutkittiin tunneälyä ja erityisherkkyyttä voimavaroina työpaikalla esihenkilöiden ja heidän alaistensa kokemusten kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kahden tutkimuskysymyksen kautta millaisina voimavaroina tunneälykkyys ja erityisherkkyyys voitaisiin nähdä voimavaroina työelämässä. Keskiöön nousi myös näiden kahden tutkimuksen pääkäsitteen, eli tunneälykkyuden ja erityisherkkyyden kokonaisymmärryksen lisääminen tämänhetkisen johtajuuden muutoksessa, kun ajatellaan ihmisten johtamista nykypäivänä.

Tutkimuksessa käytettiin pääsääntöisesti laadullista tutkimusotetta. Aineisto koostui kymmenestä yksilöteemahaastattelusta, jotka kerättiin neljästä eri yrityksestä, eri aloilta ja eri paikkakunnilta. Valituista yrityksistä valittiin haastatteluun sekä esihenkilöitä, että alaisia. Haastattelut olivat pituuksiltaan 40–60 minuuttia. Haastatteluiden lisäksi haastateltaville lähetettiin etukäteen herkkyydesti, joka käsiteltiin määrällisen tutkimusotteen mukaan, jotta tutkimukseen saataisiin prosentuaalista dataa vahvistamaan sanallisia vastauksia. Haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin sekä analysoitiin sen jälkeen teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Aineisto luokiteltiin ensin ja sen jälkeen teemoitettiin, jonka avulla saatiin kokonaisymmärrys aineistosta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tunneälykkyys nähdään työpaikoilla voimavarana, mutta erityisherkkyydestä puhuttaessa vastaajien mielipiteet vaihtelevat. Vaikka suurin osa vastaajista ajattelee erityisherkkyyden olevan henkilön neutraali ominaisuus, kokevat jotkut vastaajat sen haittana työpaikalla. Tämä haitaksi kokeminen johtuu joissain tilanteissa termin epäselvyydestä ja sen liittämistä neuropsykologisiin ongelmiin, vaikka tutkimusteorian mukaan tämä ei ole jokaisessa tapauksessa totta. Mitä tulee esihenkilötyöhön, koettiin tunneälytaitojen lisäävän esihenkilöstä positiivista mielikuvaa alaisten keskuudessa. Erityisherkan esihenkilön taas koettiin olevan rohkea, sillä hän viestisi toiminnallaan eteenpäin suvaitsevaisuutta ja ajatusta siitä, että työpaikalla voi kertoa omista heikkouksistaan tai poikkeavuuksistaan avoimesti. Ihmisten johtaminen taas nosti esiin vastaajilla ajatuksen siitä, että esihenkilön tulisi jatkossa olla helposti lähestyttävämpi ja avoimempi alaisilleen sekä luoda erityisherkillä alaisille toimivampaa työympäristöä, vaikka yrityksen oma strategia ja tavoitteet ovat nähtävästi nousseet haastateltavien yritysten pääteemoiksi ainakin nyt hetkellisesti.

Kaiken kaikkiaan voidaan ajatella, että vaikka tunneälykkyystä ja tunneälytaidoista on puhuttu jo kauan työelämässä, eivät kaikki yritykset ole ottaneet siitä voimavarana kaikkia hyötyjä irti. Lisäksi erityisherkkyydestä on tulossa koko ajan työelämässä suvaitsevampaa ja lisääntyvän tietoisuuden kautta myös oikeanlainen kohtelu työpaikalla tulee lisääntymään. Tämä tutkielma antaa myös esimerkkejä siihen, miten erityisherkkyyys voidaan luoda voimavaraksi työpaikalla ja miten tunneälytaitoja voidaan hyödyntää ja opettaa kokonaisvaltaisemmin työpaikalla.

Avainsanat: tunteet, tunneäly, tunneälykkyys, tunneälytaidot, tunneälymalli, tunnejohtaminen, herkkyyys, erityisherkkyyys, empatia, empaattisuus, esihenkilö, alainen, ihmisten johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Alustava johdattelu tutkielman aiheeseen ja siihen liittyviin käsitteisiin	7
1.2	Tutkielman kannalta keskeisten teemojen tausta	12
1.3	Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat	15
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet ja rajaukset	16
1.5	Tutkielman rakenne	18
2	Tunneällyn ja tunneälytaitojen tärkeys	20
2.1	Tunneäly käsitteenä ja sen osa-alueet	20
2.2	Tunteet ja tunneälytaidot	22
2.3	Tutkielman kannalta keskeiset tunneälymallit	25
2.3.1	Daniel Golemanin tunneälymalli	26
2.3.2	Mayerin ja Saloveyn tunneälymalli	28
2.3.3	Bar-Onin tunneälymalli	29
2.3.4	Tunneälymalleihin kohdistuvaa kritiikkiä	31
2.4	Tunnejohtaminen ja tunneälykäs esihenkilötyö	32
2.5	Tunneälytaitojen oppiminen ja kehittäminen työelämässä	35
3	Eryysherkkyyden valjastaminen	38
3.1	Eryysherkkyyden käsitteenä ja siihen liittyvät osa-alueet	38
3.2	Elaine Aronin herkkyydesti ja siihen liittyvää kritiikkiä	41
3.3	Eryysherkkien ihmissuhteet	43
3.4	Eryysherkkyyden työpaikoilla	46
3.5	Eryysherkkien ja tunneälykkäiden yksilöiden yhtäläisyyksiä työelämässä	49
4	Tieteenfilosofia ja metodologia	53
4.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	53
4.2	Metodologia ja metodin valinta	54
4.3	Tutkimukseen osallistujat ja tutkimuksen kulku	59
4.4	Aineiston analysointi	61

5	Tutkimustulokset ja niiden pohdinta	65
5.1	Tunneälykkyyys	65
5.1.1	Tunneälykkyyys käsitteenä	65
5.1.2	Tunneälytaitojen näkyminen työelämässä	66
5.1.3	Tunneälytaidot voimavaroina työpaikalla	67
5.1.4	Tunneälytaitojen oppiminen	68
5.2	Erytyisherkkyyys	70
5.2.1	Erytyisherkkyyys käsitteenä	70
5.2.2	Erytyisherkkyyden näkyminen työelämässä	73
5.2.3	Erytyisherkkyyys voimavarana työpaikalla	75
5.3	Esihenkilötyö	77
5.3.1	Ihmisten johtaminen nykypäivänä	77
5.3.2	Tunneälykäs ja/tai erityisherkkä esihenkilö	79
5.4	Erytyisherkkyyys ja tunneälykkyyys työpaikalla	81
5.4.1	Kokemuksia erityisherkkyydestä ja tunneälykkyydestä työpaikalla	81
5.4.2	Erytyisherkkyyden ja tunneälykkyyden merkitys alaisten ja esihenkilöiden näkökulmista	83
5.5	Tulevaisuuden voimavarat	84
5.5.1	Työelämän muutos ja johtaminen	84
5.5.2	Tunneällyn ja erityisherkkyyden mahdollisuudet työpaikoilla	86
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	88
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset	88
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, rajoitteet ja laadun arviointi	96
6.3	Tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet	100
	Lähteet	102
	Liitteet	117
	Liite 1. Haastatteluajat ja haastateltavien kuvaukset	117
	Liite 2. Sähköpostilla lähetetty haastattelusopimus haastateltaville	119
	Liite 3. Tietosuojailmoitus	122
	Liite 4. Erytyisherkkyydesti (Highly Sensitive Person Scale)	124
	Liite 5. Haastattelukysymykset haastateltaville	127
	Liite 6. Analyysitaulukko	130

Liite 7. Tutkimustulokset taulukkomuodossa

134

KUVIOT

Kuvio 1. Yleisluokitus tunnetaidoista

26

Kuvio 2. Tunneälyn kykymalli

28

Kuvio 3. Tunneälymalli

30

TAULUKOT

Taulukko 1. Yksinkertaistettu analyysitaulukko

63

1 Johdanto

1.1 Alustava johdattelu tutkielman aiheeseen ja siihen liittyviin käsitteisiin

"The key to successful leadership today is influence, not authority."

-Ken Blanchard (Get Motivation 2023)

Väestön ikääntyminen on alkanut vaikuttamaan nykyajan työelämään. Suomen väestö ikääntyy odotettua nopeammin matalan syntyvyyden takia. Vaikka alhainen lasten määrä näyttää ensin positiiviselta kansantalouden ja julkisen talouden näkökulmasta, kasaantuu se tulevaan vajeeseen työvoimassa ja verotuloissa. Hyvinvointivaltio ei ole valmistautunut väestörakenteen muutokseen ja siihen liittyvään talouskasvun hidastumiseen, mikä heikentää mahdollisuuksia ylläpitää luvattuja julkisia palveluja ja haluttua tulonjakoa tulevaisuudessa. Tulevien sukupolvien asema heikkenee, mikäli verojen nousu ja velkaantuminen jatkuvat. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2021; Suomen YK-liitto 2023; Valkonen ym. 2021, 9–10; Valtioneuvosto 2019.)

Väestön ikääntymisestä ei kuitenkaan aina puhuta negatiiviseen sävyyn (Laaksonen ym. 2019, 84; Perttula ym. 2012, 202–203). Väestön ikääntyminen on nostanut esiin muun muassa muutosjohtamisen termin työelämässä, esimerkiksi sen takia, että ikääntymisen kautta kaikki yrityksen osaajat eivät välttämättä sopeudu yhtä nopeasti yrityksen muutoksiin, varsinkin jos kyse on tietoteknisestä osaamisesta ja yrityksen toimintatapojen kokonaisvaltaisesta muutoksesta (Parjanne 2004, 40). Erityisesti ikääntynyt työvoima tuo mukanaan erilaisia odotuksia liittyen työnjoustavuuteen tai terveydenhuollollisiin tarpeisiin. Tämä edellyttää organisaatioilta työolosuhteiden muutosjohtamista, sopeutumista ja uudelleensuunnittelua. (Martola 2017.)

Yksinkertaisesti muutosjohtaminen tarkoittaa johtamista muuttuvissa tilanteissa. Nykyään muutokset ovat arkipäivää kaikissa organisaatioissa, ja tämän seurauksena jokainen esihenkilö onkin omalta osaltaan muutosjohtaja. (Laaksonen ym. 2019, 84; Perttula ym. 2012, 202–203.) Enää ei voida puhua erillisistä muutosprojekteista, joita tulisi johtaa organisaatiossa, vaan esihenkilön arki koostuu kaikkien tilanteiden ja muutosten johtamisesta yhdessä henkilöstön kanssa (Pirinen 2014, 14). Blanchardin

(2023) lainauksen mukaan onnistuneen johtajuuden avain tänä päivänä onkin vaikuttaminen, ei auktoriteetti.

Yritysten osaajat, niin esihenkilöt kuin alaisetkin nähdään entistä enemmän suvaitsevimpina, digiosaavimpina ja ympäristötietoisimpina. Ihmisten muuttuneet arvot, taidot ja prioriteetit ovat toimineet aiheuttajina yritysten osaajien monipuolisemmalle osaamiselle. Jokainen työntekijä on erilainen yksilö, joka arvostaa omia arvojaan, joten eri sukupolvia ei voida erotella enää suurina luokkina, vaan on ymmärrettävä, että jokainen työelämässä oleva henkilö vaikuttaa omalla tavallaan työelämän muuttumiseen. Voidaankin sanoa, että nykypäivänä esihenkilöiden yksi suurimmista haasteista on ymmärtää uusia sukupolvia ja niistä koostuvia yksilöitä. (Williams 2020, 371; Mair 2004, 7; Democrat & Chronicle 2023: Yle 2022b.) Tämä pro gradu -tutkielma ottaa parhaansa mukaan sen tutkimuskysymyksiensä ja tuloksien kautta osaa suureen yhteiskunnalliseen ja tieteelliseen keskusteluun siitä, millaista johtajuuden tulisi tulevaisuudessa olla, ja miten erilaiset yrityksen osaajat tulisi ottaa huomioon työpaikalla.

Johtajuutta on kuvattu kyvyksi vaikuttaa muihin. Hyvä esihenkilö kannustaa alaisiaan toimimaan tehokkaasti, ei niinkään käskemällä, vaan innostamalla heidän omaa haluaan ja vakaumustaan noudattaa esihenkilön esittämiä näkemyksiä ja tavoitteita. (Covey ym. 2006.) Väärin käytetty vaikutusvalta voi pahimmassa tapauksessa johtaa katastrofaalisiin tuloksiin, eikä esimerkiksi Saksassa tapahtuneesta esimerkistä eli kolmannen valtakunnan noususta, ole sataakaan vuotta aikaa. Oikein kanavoitu, myönteinen vaikutusvalta voi kuitenkin saada aikaan suuria positiivisia muutoksia, kun yksittäiset ihmiset tiiminä onnistuvat tuottamaan tulosta. Covey ym. 2006; Kouzes ym. 1995). Esihenkilö, joka tarkkaan harkitulla toiminnallaan luo positiivista vaikutusta ympärillään oleviin, rakentaa luottamusta ja muuttuu merkittäväksi voimaksi kohti tunneälykästä huippuosaamista koko työyhteisössä (University of Florida 2016, 2).

Juuti (2013, 19) painottaa, että johtaminen on ihmisten välinen rakennelma, joka ohjaa ja määrittelee työpaikalla vuorovaikutussuhteita. Esimiestyössä tulisi enemmän pohtia koko työyhteisön kokemien tunteiden syitä sekä seurauksia, eikä fokuksen pitäisi olla vain aktiivisten tunteiden huomioimisessa tai häivyttämisessä. Tunneälykkyyden tulisi vähintäänkin olla ominaisuus, jota arvostetaan johtajuudessa. (Saarinen 2007,77.) Tunneälykäs ihminen tunnistaa oman identiteettinsä ja ymmärtää omia tunteitaan ja ajatuksiaan. Hän kykenee selittämään, miksi hän reagoi tietyllä tavalla tiettyihin

ärsykkeisiin, ihmisiin tai tilanteisiin. (ks. esim. Adeptus 2020.) Tunneälykkäästi taidokas yritys koostuu tunneälykkäistä yksilöistä. Yksi hyvä todellisuuden esimerkki tunneälykkäästä yrityksestä voisi olla Visma Real Estate, jossa Ylen uutisen (2022) mukaan esihenkilön työntekijöiden tunnetaitojen huomioiminen nosti työtyytyväisyyden pohjamudista huippulukemiin. Muutos oli niin mittava, että Mieli ry myönsi yritykselle ”Hyvän mielen työpaikka” tunnustuksensa pelkästään työhyvinvoinnin eteen tehdyn työn takia.

Empatia ja empaattisuus työelämässä ovat olleet myös pinnalla enemmän ja vähemmän positiivisina teemoina. Empatia termi yhdistää pro gradu- tutkielmassani käytettyjä pääteemoja, tunneälykkyyttä ja erityisherkkyyttä. Ajankohtaisena esimerkkinä empaattisuuden kokemisen ristiriitaisuudesta on uuden hallituksen valinnan myötä politiikassa näkynyt empaattisuus ja tunteiden näyttäminen. Esimerkiksi perussuomalaisten Riikka Purra kertoi haastattelussaan, ettei hänen mielestään empatia sovi politiikan ohjenuoraksi. Purran mielestä ”Empatia on olennaista ihmisten välillä, mutta että yksittäisiä poliittisia päätöksiä tehtäisiin empatia edellä. On epärehellistä edes kuvitella niin”. (Helsingin Sanomat 2023). Purran ajattelutapa on kuitenkin suhteellisen vanhanaikainen, sillä empatiaa tulisi käyttää ennen kaikkea politiikassa, josta se sitten toiminnan kautta parhaimman mukaan heijastuu ja tarttuu kansalaisiin ja työelämään sekä yksilöiden yksityiselämään. Mitä korkeammalla tasolla empatiaa näkyy ja erilaisuutta hyväksytään, sitä avoimemmaksi yhteiskunta voi kehittyä (Clohesy 2013, 122; Crawford 2014, 550).

Empatia on olennaista työyhteisöissä, kun maailmassa vallitsee levottomuutta: Ukrainassa käydään sotaa ja taustalla vaikuttaa yli kahden vuoden koronapandemia. Tutkija Miia Paakkanen huomauttaa, että työpaikoilla empatia edistää luottamusta ja mahdollistaa kaikkien kykyjen esille tulemisen. Esimerkiksi stressi ja kiire vaikuttavat negatiivisesti empatiakykyyn. Paakkanen korostaa, että empatiataitoja voi oppia. Tulevaisuudessa niiden rooli työelämätaitoina tulee korostumaan vielä enemmän. (Yle 2022a.)

Empatiataidot kehittyvät kanssakäymisten myötä eli vuorovaikutuksessa, jossa vuoroin ollaan ottajana ja antajana. Nyt kuitenkin haasteena on esimerkiksi myös nuorten kasvava ajankäyttö sosiaalisessa mediassa ja älylaitteilla, mikä heikentää heidän kykyjään tulkita tosimaailmassa toisten ihmisten tunnetiloja, johtuen kasvokontaktin puuttumisesta.

(Kämäräinen 2015, 141; Hänninen 2014.) On aivan totta, että pelkällä hiiren liikuttelulla ei opita tunnistamaan toisten tunteita ja väestön ikääntymisestä johtuvassa työelämän murroksessa, tunteiden havainnointi ja niihin reagointi on elintärkeää. Ilman kunnollista kasvokontaktia ja toisilta ihmisiltä saatua palautetta vuorovaikutustilanteissa tunteiden ilmaisu jää yksipuoliseksi. Kuitenkaan tunteiden ilmaiseminen ei aina tarkoita sitä, että tulisi ”puhua suu puhtaaksi”, vaan erityisesti kielteisen tunnepuheen ajoitusta ja hyötyä tulisi harkita aina tilannekohtaisesti. (Kalliomäki 2010, 23.)

Tunneälykkyys on ollut jo pitkään yksi kiihkeimmistä keskustelun aiheista käytös- ja yhteiskuntatieteiden piireissä (Murphy 2014, 12). Myös Maailman talousfoorumi on listannut tunneälykkyuden yhdeksi 2020-luvun tärkeimmistä työelämän taidoista (Parikka 2021). Tutkin itsekin jo kandidaatintutkielmassani tunneälytaitojen edistämismahdollisuuksia työpaikan työhyvinvointiin liittyen ja siitä kiinnostuin laajentamaan tutkimustani tunneälykkyuden lisäksi myös erityisherkkyyteen, joka on osaltaan yksi tunneälykkyteen liittyvistä teemoista tai vähintäänkin tunneälykkyteen sisältyvä aihe.

Jo 1990-luvun puolivälissä Golemanin julkaiseman artikkelin mukaan liike-elämässä pärjääminen ja siten työelämässä menestyminen pohjautui 90-prosenttisesti tunneälytekijöihin menestyjän ja perustyöläisen välillä (Goleman 2001, 44–45; Köngäs 2019, 34). Kuitenkin vasta 2000-luvun alussa tunneälykkyys nousi työntekijöiden suosioon, sillä tunneäly ja sen tärkeys esiintyivät usean median otsikoissa (ks. esim. Iskelmä uutiset 2014; Mehiläinen 2006) luvaten tunneälytaitoja osaavalle henkilölle kuun taivaalta. Siitä huolimatta tunneäly termin jatkuva käyttö, ilman kunnollista ymmärrystä termin tieteelliseen ja neurologiseen pohjaan liittyen, sai aikaan ihmisten nopean omien toimintatapojen muutoksen, joka pitkällä aikavälillä saattoi päätyä monen ihmisen turhautumiseen, kun tunneälytaitojen oppiminen ei ollutkaan niin helppoa. (Köngäs 2019, 27.)

Kun mietitään erityisherkkyyttä aiheena, oli se minulle ennalta tuntematon asia ennen tämän pro gradu tutkielman kirjoittamista, mutta kiinnostukseni aiheeseen nousi Mari Valonmeren suosituksi tulleen uuden teoksen (2023) ”Herkät johtajat” ja teoksesta julkaistujen uutisten (Yle 2023; Kauppalehti 2023) myötä. Valonmeri nosti vaietun teeman eli erityisherkkyyden pinnalle ja kertoi rohkeasti erityisherkkyytensä olevan hänelle enemmänkin voimavara ja vahvuus, kuin heikkous. Hänen ”Herkät johtajat”

teoksessa (2023) haastatellaan myös muita, tunnettujakin henkilöitä, erityisherkkyydestä aiheen tietoisuuden lisäämiseksi. Muun muassa Olli-Pekka Heinonen (entinen ministeri ja kansainvälisen koulutusjärjestö IBO:n johtaja), Sanna Mäenpää (HOK-Elannon tavaratalojen ketjujohtaja) ja Sakari Aalto (tuottaja-muusikko alias Keko Salata) ovat henkilöitä, jotka ovat avoimesti ja julkisesti teoksen kautta ilmaisseet erityisherkkyytensä. Jo vuosi ennen Valonmeren julkaisuja jääkiekkovalmentaja Jukka Jalonen painotti antamassaan haastattelussaan erityisherkkyyden määrää urheilumaailmassa ja erityisesti huippu-urheilijoiden erityisherkkyyden huomioimisen tärkeyttä. (Juti 2022). Myös televisioala sisältää erityisherkkyyttä ja näyttelijä Iina Kuustonen avautuikin omakohtaisesta erityisherkkyydestään Annalle antamassaan haastattelussa talvella vuonna 2023. (Juutilainen 2023).

Erytyisherkkyyden toteaminen ei ole helppoa ja erityisherkkyyks voi usein sekoittaa esimerkiksi narsismiin, introverttiuteen tai traumakokemuksiin (Atlas ym. 2008, 62; Gabbard ym. 2016, 83). Painotus siitä, ettei erityisherkkyyks ole sairaus tai vamma, on huomattavaa, sillä nykymaailmassa pyritään entistä avoimempaan yhteiskuntaan (Työterveyslaitos 2014). Erytyisherkkälle nykypäivän työelämässä suurin haaste on ärsykkeiden tulva. Usein erityisherkkät eivät tiedä miten selvitä tästä jatkuvasta ärsykkeiden tulvasta, ja esimerkiksi kunnollinen palautuminen työpäivän aikana ja jälkeen auttaa erityisherkkiä jaksamaan. Lisäksi herkkyyden kokemiseen vaikuttavat aina yksilön muut persoonallisuuden piirteet. (Aron 2013, 36–37; Heiskanen 2016, 156–158; Duunitori 2023.) Mielestäni aiheeseen suuntautuneen yleisen kiinnostuksen takia on tärkeää selvittää tämän pro gradu tutkielman avulla, miten erityisherkkät voivat suoriutua paremmin työelämässä, työskentelivätpä he sitten alais- tai esihenkilötehtävissä.

Tutkimukseni pyrkii lisäämään tietoisuutta erityisherkkyyteen ja tunneälykkyyteen työpaikalla liittyen. Erytyisherkkyyks on ollut pitkään vaiettu asia työelämässä ja yksityiselämässä. Tämän takia on paljon jakaantuneita mielipiteitä siitä, miten työpaikoilla pystyttäisiin käyttämään erityisherkkyyttä voimavarana. (ks. esim. Lily 2019; Yle 2023; Kauppalehti 2023; Hyttinen ym. 2023, 42). Myös tunneälykkyyks koetaan monissa työpaikoissa yhtenä parhaista henkilöstön sekä esihenkilöiden ominaisuuksista. Tutkimuksien mukaan kuitenkin ajatus siitä, että tunneälykkyyttä olisi erityisen vaikeaa oppia toisilta, on todistettu vääräksi. (ks. esim. Saarinen 2007, 40–42 tai Goleman 2001, 41–43). Voitaneen suurella luottavaisuudella todeta, että tunneälykkyyks

ja erityisherkkyydet tulevat nyky maailmassa nousemaan merkityksellisten aiheiden joukkoon.

Tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden suhdetta toisiinsa työpaikoilla on tutkittu varsin vähän. Tähän vaikuttaa muun muassa aiheiden henkilökohtaisuus ja sitä kautta termien määritelmien tutkittavuuden vaikeus. Edellä mainituista asioista huolimatta, on tutkimukseni tavoitteena laadullisesti tutkia sitä, miten johtaminen on muuttumassa entistä tunnetaidokkaammaksi ja miten empaattisuus, tunneälykkyydet sekä erityisherkkyydet näkyvät työpaikoilla alaisten ja esihenkilöiden kokemusten kautta.

1.2 Tutkielman kannalta keskeisten teemojen tausta

Johtajuudesta on julkaistu lukuisia tutkimuksia ja johtajuus onkin yksi yhteiskuntatieteiden tutkituimmista ilmiöistä. (Antonakis & Day 2018, 3.) Kuitenkin lukuisista tutkimuksista riippumatta johtajuudesta löytyy vielä monia epäselviä kysymyksiä, eikä niihin olla saatu syystä tai toisesta vielä vastauksia (House & Aditya 1997, 409; Viitala 2007, 20; Chreim ym. 2010, 188; Korkeamäki 2023). Johtajuuskentän kehitys on tapahtunut hitaasti (Suoranta 2009, 1), mutta aiheen jatkuva tutkiminen ei ole yllättävää, sillä johtaminen on nähty ja se nähdään vieläkin universaalina toimintana, jonka uskotaan olevan elintärkeää organisaation sekä yhteiskunnan tehokkaalle toiminnalle (Antonakis & Day 2018, 3).

Johtajuuskentällä keskiössä ovat muun muassa nuorten johtajuus ja vanhojen johtamismallien muutos, joiden seurauksena arvomaailma ja asenteet vaikuttavat entistä enemmän työpaikalla. (Alch 2000, 32; Hatfield 2002, 75; Weinstein 2009, 17; Moldoveanu ym. 2019, 41). Johtajuustutkimus on viime vuosina siirtynyt myös yksilökeskeisemmästä johtamisesta vuorovaikutteisempaan johtamiseen, joka rakentuu sosiaalisten kanssakäymisten ympärille (Moldoveanu ym. 2019, 43). Tähän liittyvät työmarkkinat saavuttavat Y- (s. 1979–1995) ja Z-sukupolven (s. 1996–2012) edustajat, jotka vaativat vapauden, innovaatioiden ja elämysten rikastuttamaa työtä. Näille sukupolville työ on osa elämää, ja sen takia nämä sukupolvet haastavat koko työelämän lisäksi myös esihenkilöitä. (Tienari & Piekkari 2011, 36; Kultalahti 2015, 151.)

Johtajuus on ennen kaikkea jatkuvaa vuorovaikutusta, jota säätelemällä esihenkilö pystyy vaikuttamaan koko organisaation tuloksiin sekä organisaation jäsenten affektiivisiin eli tunnevaltaisiin ja kognitiivisiin eli tiedollisiin rakenteisiin. (Lord & Smith 1999). 1900-

luvun puolivälissä kehittynyt postmoderni maailmankuva tunnustaa tunteiden merkityksen työelämässä. Tunteet kuuluvat organisaatioiden sosiaaliseen hierarkiaan ja rakenteeseen – mitään toimintaa ei ole ilman tunteita. (Juuti 2001, 146.)

Muun muassa Golemanin (2012, 22–23) mukaan erityisesti liike-elämän uudet haasteet ja mullistukset, kuten esimerkiksi jatkuvat leikkaukset, tekniikan kehittyminen ja maailmanlaajuinen kilpailu ovat kasvattaneet vaatimuksia ihmisten kognitiivisille sekä emotionaalisille kyvyille, ja erityisesti tunneälyn merkitys on kasvanut. Maailman talusfoorumi on korostanut, että 2020-luvulla taito käsitellä tunteita ja hallita niitä on tullut yhä tärkeämmäksi työelämässä, erityisesti ottaen huomioon jatkuvasti kasvavan työn vaativuuden ja siihen liittyvän painopisteen johtamistaidoissa, jotka liittyvät tunteiden hallintaan (Parikka 2021). Parhaimmassa tapauksessa tunneälykkyyttä voidaan käyttää hyväksi erityisherkkyyden tunnistamisessa sekä siitä kaiken hyödyn irti ottamisessa.

Tunneäly eli emotionaalinen älykkyyys on käsitteenä suhteellisen uusi, vaikka ilmiönä sitä on tutkittu jo 1920-luvusta alkaen (ks. luku 2.1). Esimerkiksi Thorndike (1920) julkaisi artikkelin koskien sosiaalista älykkyyttä, mutta vasta 1980-luvulla tutkijat alkoivat järjestelmällisemmin käsitteellistää tunneäly-termiä. (Carmeli 2003, 790.) Lisäksi useita erilaisia malleja on käytetty tutkittaessa tunneälyä, mutta tällä hetkellä tunnetuimmat ja johtavimmat mallit ovat Golemanin ja Bar-Onin tunneälymallit sekä Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli (Saarinen 2007, 44; Mittal & Sindhu 2012, 35; Fernández-Berrocal & Extremera 2006, 8; Caruso 2004, 1). Edellä mainittujen tutkijoiden teorioiden on ajateltu olevan tunnetuimmat tunneälytutkimuksen saralla, sillä niihin on kohdistettu eniten kritiikkiä ja sitä kautta teorioihin on myös tehty muutoksia ja lisäyksiä, jonka takia teoriat ovatkin nykyään eniten ajantasaisia (Saarinen 2001, 28; Aalto-Setälä ym. 2007, 40; Sydänmaanlakka 2004, 200). Nämä nykyaikaisimmat, käytössä olevat tunneälymallit perustuvat paljolti sosiaalisen älykkyyden historiaan. (Rosete & Ciarrochi 2005, 389). Sosiaalisella älykkyydellä tarkoitetaan tarkemmin Vuorisen (2017) mukaan opittavissa olevaa kykyä ymmärtää sosiaalisia tilanteita, eläytyä muiden tunteisiin ja tilannetietoisuuden omaamista. Sosiaalinen älykkyyys taitona tekee ihmisestä aidosti läsnäolevan ja sosiaalisesti älykkäinä pidetäänkin usein karismaattisia.

Erityisherkkyykskään ei ole tutkimuksissa kokonaan uusi piirre. Erityisherkkyyys ilmenee tutkimuksien mukaan niin, että hermosto reagoi voimakkaasti hienovaraisiin

yksityiskohtiin, ja tämä vaikutus ulottuu kaikille elämän osa-alueille (Aron 2013; 22; Aron 2000, 3). Aronin jo klassikoksi muodostunut itsearviointin kautta tapahtuva herkkyystesti (eng. highly sensitive person scale, HSPS) pyrkii ottamaan huomioon eri osa-alueita liittyen erityisherkkyyteen ja sen takia kyseinen testi on mukana tässä tutkimuksessakin. Alkuperäinen testi koostuu 23 kyllä/ei kysymyksestä, johon vastataan itsereflektion kautta. Testin tekeminen havainnollistaa sen, että on olemassa yleisiä herkkyystekijöitä, joita ihminen ei välttämättä itse osaa arvioida tai ajatella ilman testin tekemistä (Lionetti ym. 2018, 3). Tämä erityisherkkyystekijöiden vaikea tunnistettavuus ilman psykologista perustietämystä on yksi tärkeimmistä syistä, minkä takia Aronin herkkyystesti on valittu havainnollistamaan ristiriitaisuutta yksilön omien tuntemuksien ja kirjallisen itsearviointin välillä tässä tutkimuksessa.

Tieteellisessä kontekstissa erityisherkkyydestä puhuttaessa viitataan aistitiedon käsittelyn herkkyuteen, jota kutsutaan myös termillä sensorinen prosessointiherkkyys (eng. sensory-processing sensitivity, SPS) (Aron 2013, 11). Aistitiedon käsittelyn herkkyydellä tarkoitetaan eroja yksilöiden välillä siinä, kuinka tehokkaasti aistitieto välittyy aivoihin (Aron & Aron 1997, 347; de Villiers ym. 2018, 549.) Kuitenkin Aronin (2013, 22) mukaan erityisherkkyyttä on psykologian näkökulmasta erittäin vaikea havaita, sillä psykologian keskittyessä enemmän ihmisen käyttäytymisen havainnointiin, ei erityisherkkyys ole helposti havaittavissa ihmisen käyttäytymisestä. Toisin sanoen, useimmiten erityisherkkät ihmiset ovat käytökseltään erityisen mukautumiskykyisiä sekä siten hyvin kaikenlaiseen joukkoon sopeutuvia ja tämä tekee tutkimuksista vaikeaa. Tutkimisen vaikeuden takia erityisherkkyyttä onkin väärin nimetty sisäänpäin suuntautuneisuudeksi tai ujoudeksi. (Aron 2003, 22; Aron 2013, 22; Aron 2016, 11; Aron & Aron 1997.)

Aronin (2013, 132) mukaan erityisherkkät voivat kokea suurimpina huolenaiheinaan ammatilliset näkökulmat, kuten työnsaannin ja menestymisen työelämässä. Heidän vaikeutensa työpaikalla johtuvat yleisesti siitä, että he eivät välttämättä arvosta omia työtapojaan tai rooliaan työyhteisössä. Lisäksi monet perinteiset työn piirteet, kuten pitkät työpäivät, stressi ja korkeat ärsyketasot työympäristössä, voivat kuormittaa erityisherkkiä nopeammin kuin ei-erityisherkkiä. Työterveyslaitoksen mukaan kuitenkin vastuu erityisherkkien työhyvinvoinnista työpaikalla on sekä yksilöllä itsellään että hänen esihenkilöllään (Työterveyslaitos 2014).

Näiden edellä mainittujen jo olemassa olevien artikkelien ja tutkimustietojen perusteella voidaan ajatella, että erityisherkkyyden huomioiminen työpaikoilla on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaatioiden menestyksen kannalta. Tämä voi tehdä erityisherkestä työntekijöistä ja esihenkilöistä tulevaisuudessa vieläkin tärkeämpiä kilpailutekijöitä markkinoilla. Lisäksi voidaan todeta, että tunneälykkyys on tärkeä ominaisuus niin esihenkilöille kuin alaisillekin, ja sen merkitys kasvaa tulevaisuudessakin. Tunneälykkyys ja erityisherkkyyden huomioiminen työpaikalla voi muun muassa edistää työyhteisön hyvinvointia ja parantaa organisaation menestystä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2023).

1.3 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella esihenkilöiden ja työntekijöiden potentiaalista tunneälykkyyttä ja erityisherkkyyttä työelämän voimavaroina. Keskiöön nousee tunneälykkyuden ja erityisherkkyyden kokonaiskäsityksen lisääminen tämänhetkisessä johtajuuden muutoksessa. Työelämän muuttuessa entistä liberaalimmaksi myös esihenkilöiden rooli työpaikalla on muuttunut. Enää esihenkilöiltä ei odoteta vain autoritääristä, määräävää johtajuusasennetta, vaan arvostusta saavat sellaiset esihenkilöt, jotka ottavat alaisensa yhä laaja-alaisemmin huomioon. Alaiset nähdään vahvemmin yrityksen inhimillisenä pääomana ja sitä kautta heistä on syntynyt yrityksen tärkein voimavara. (ks. esim. Manka & Manka 2016, 6–7.)

Voidaan sanoa, että jokaisella yhteiskunnalla ovat omat erityisherkkätkänsä henkilönsä. Erityisherkkyyks on perinnöllinen ominaisuus, mitä ei voi siirtää toisten ihmisten kannettavaksi. Erityisherkkyyks tarvitsee kuitenkin aktivoituakseen ihmissuhteita ja yhteiskuntaelämää. Kuitenkin yhdenmukaisuus on ainakin yksi asia, joka raskaimpana kohdistuu yhteiskunnan herkimpiin. Yli aikojen ovat yhteiskuntia johtaneet voimakkaammat henkilöt, useimmiten miehet ja herkille henkilöille ovat jääneet tyytyjän ja sopeutujan roolit. (ks. esim. Kämäräinen 2015, 133, 136–137.)

Tutkielman tavoitetta lähestytään esihenkilöiden sekä heidän alaisensa omien kokemusten kautta ja siten tavoitellaan myös syvempää ymmärrystä tulevaisuuden johtajuuden kehityssuunnasta. Tätä ymmärrystä syvennetään muun muassa esittelemällä erilaisia tunneällymalleja, pääteemoihin liittyviä lähikäsitteitä sekä erityisherkkyyteen liittyvä herkkyydesti. Tutkimusta varten tutkimuksen tavoitteiden selvittämiseksi on muodostettu seuraavat kaksi tutkimuskysymystä:

1. Millaisina voimavaroina tunneälykyys ja erityisherkyys voidaan nähdä työpaikoilla esihenkilöiden ja alaisten kokemusten kautta tarkasteltuna?
2. Mitä ovat tunneäly ja erityisherkkä esihenkilötyö sekä ihmisten johtaminen?

Kahden tutkimuskysymyksen avulla saadaan laajempi ymmärrys siitä, miten tunneälykyys ja erityisherkyys voivat toimia työpaikan voimavaroina. Tutkimuskysymykset ottavat huomioon henkilöstön ja esihenkilöiden omat kokemukset sekä niiden linkittymisen yleisesti esihenkilötyöhön ja toimivaan ihmisten johtamiseen.

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tutkielmassa on kaksi pääkäsitettä: tunneäly ja erityisherkyys, ja tutkielma perustuu näiden käsitteiden ympärille. Tutkielmassa käsitellään myös pääkäsitteiden, tunneällyn ja erityisherkyuden, historiaa, mutta se on perusteltua muun muassa osana omaa oppimisprosessiani. Käsitteiden historiaan sukeltaminen tukee myös osaltaan tutkimuksen narratiivisuutta sekä kiinnostuksen kokonaisvaltaisempaa herättämistä tätä pro gradua kohtaan. Pääkäsitteiden historian käsittelyn avulla etsitään käsitteiden syvempää ymmärrystä sekä syytä tehdä samankaltaista tutkimusta tulevaisuudessakin.

Tutkielmassa tunneälyä tarkastellaan erityisesti taitona johtamisen ja työelämän näkökulmasta. Koska tunneäly liittyy vahvasti itse tunteisiin, ovat myös esihenkilöiden ja alaisten kokemat tunteet voimakkaasti esillä tutkimuksessa, sillä erityisherkyys lukeutuu ihmisen tunteiden kirjoon. Tutkimuksessa käytetty tunneällyn termi on Golemanin määrittelemä (ks. luku 2.1). Golemanin määritelmän mukaan (2012, 361) ”tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita”. Valitsin kyseisen määritelmän tutkielmaani, sillä se on ensimmäinen aiheeseen liittyvä kokonaisvaltainen ja popularisoitu määritelmä, jota on tutkittu erilaisten tutkimusten kautta sekä päivitetty tietoisuuden lisääntyessä. Vaikka vuosien saatossa termiin on tullut eri tutkijoiden kautta tarkennuksia, on Golemanin määritelmässä pääsisältö pysynyt tähänkin päivään asti kattavana ja sitä tukee hänen luomansa tunneälykkyysmalli (ks. luku 2.3.1). Muita tunnettuja tunneälykkyuden määritelmiä ovat tuottaneet muun muassa Mayer ja Salovey sekä Bar-On. Myös heidän tunneälymallinsa käydään myöhemmin tässä tutkielmassa läpi (ks. luku 2.3.2 ja luku 2.3.3.)

Mitä tulee erityisherkkyyden käsitteeseen, tämä tutkimus keskittyy pääosin vain erityisherkkyyteen, vaikka eri tieteenalojen mukaan esimerkiksi herkkyys ja haavoittuvuus ovat erityisherkkyyden lähikäsitteitä. Tässä tutkimuksessa erityisherkkyyden terminä käytetään Aronin julkaisemaa määritelmää (ks. luku 3.1). Aronin määritelmän mukaan ”erityisherkkyys on pohjimmiltaan hermostollinen ominaisuus reagoida herkemmin ärsykkeisiin ja tämä ominaisuus on useimmiten perinnöllinen ja synnynnäinen” (Aron 2013, 10). Valitsin kyseisen määritelmän tutkielmani käyttöön, sillä Aron on psykologina tutkinut erityisherkkyyttä käsitteenä pisimpään. Lisäksi Aronilla on vielä tälläkin hetkellä käytössä oleva herkkyystesti, jonka avulla voidaan laaja-alaisesti selvittää yksilön taipumusta erityisherkkyyteen (ks. luku 3.2). Vaikka tutkielman pääkäsitteistä on monia eriä määritelmiä, ovat käytetyt määritelmät tutkielman pääkäsitteistä valittu niiden tunnettavuuden ja tutkittavuuden perusteella.

Ihmisen tunneälytaidot yleisluokituksen mukaan voidaan luokitella henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin (Goleman 2012, 40–41). Tässä tutkielmassa paneudutaan enemmän työympäristöön kuuluvien henkilöiden henkilökohtaisiin tunneälytaitoihin, mutta henkilöiden sosiaalisia taitoja myös käsitellään empatian, emotionaalisuuden ja sosiaalisten kykyjen kautta. Käsitteenä tunneälytaidot sisältyvät tunneälyyn, sillä tunneälytaitojen hyödynnettävyys omassa toiminnassa edellyttää tunneälykkyyttä. (Goleman 2012, 40).

Vaikka tässä tutkimuksessa kartoitetaan yleismaailmallisesti haastateltavien tietoisuutta erityisherkkyydestä ja tunneälystä, keskittyy tutkimus selvittämään sitä, millaisina voimavaroina nämä käsitteet voivat toimia työpaikalla ja työpaikan tapahtumissa, eikä esimerkiksi yksittäisten henkilöiden vapaa-ajalla. Tämä rajaus on aiheellinen, jotta voidaan kerätä tietoa voimavaroista, jotka auttavat tulevaisuudessa yrityksiä ymmärtämään erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden tärkeyttä työympäristössä.

Tutkimuksessa käytetään termiä esihenkilö, kun viitataan yrityksessä toimivaan johtohenkilöön. Esihenkilö tarkoittaa työnantajan edustajaa, jonka vastuulla on johtaa tiettyä työyhteisöä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Riippuen yrityksen koosta ja rakenteesta, esihenkilöitä voi olla useita erilaisissa asemissa. Yhteistä heille kaikille on kuitenkin vastuu yhden tai useamman henkilön työn johtamisesta. (Hyppönen 2013, 5.) Esihenkilö on neutraalimpi termi kuin esimerkiksi esimies tai johtaja ja sen takia juuri

esihenkilön käsite on valittu tähän tutkimukseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa esihenkilöllä viitataan haastattelujen perusteella lähiesihenkilöihin, joilla on suoria suhteita alaisiinsa ja käytetyt johtajuustermit tässä tutkimuksessa ovat kytköksissä ihmisten johtamiseen (eng. leadership).

1.5 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman voidaan sanoa jakautuvan yksinkertaistettuna kolmeen eri pääosaan. Ensimmäinen osa sisältää tunneälyä, tunneälytaitoja ja erityisherkkyyttä koskevia oleellisia käsitteitä sekä teorioita. Toisin sanoen tämä ensimmäinen osa muodostaa tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jota tullaan hyödyntämään muun muassa tutkimustulosten analysoinnissa. Toinen osa muodostuu tutkimuksen metodologisista lähtökohdista, tutkimusaineistosta, tutkimustuloksista sekä niiden yhteenvedosta. Viimeisessä osassa tutkielmaa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, joihin sisältyy myös tutkimuksen luotettavuus sekä jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielma loppuu koko tutkielman yhteenvetoon. Alla vähän tarkempaa lisäinformaatiota siitä, mitä kukin pääluke tulee pitämään sisällään:

Toisessa pääluvussa, eli tunneälyn ja tunneälytaitojen tärkeys osiossa, käydään läpi tunneäly-käsitteeseen liittyvää historiaa, tunteita sekä tunneälytaitoja. Lisäksi esitellään kolme tunnetuinta tunneälymallia: Golemanin, Mayerin ja Saloveyn, sekä Bar-Onin tunneälymallit. Samassa luvussa näihin malleihin osoitettua kritiikkiä nostetaan esiin aiheellisesti. Myös tunnejohtamista ja tunneälyn merkitystä työelämässä käydään läpi ja lopuksi osoitetaan mahdollisuus tunneälytaitojen oppimiseen sekä kehittämiseen. Tämän pääluvun kautta muodostuu kokonaiskuva siitä, mitä tunneäly ja opittavissa olevat tunneälytaidot pitävät sisällään, sekä kuinka tutkittu aihe alun perin on ja miten olla kriittinen tunneälyyn liittyvien mallien kohdalla.

Kolmannessa pääluvussa, eli erityisherkkyyden valjastaminen osiossa, käydään läpi erityisherkkyyden käsitettä Elaine Aronin erityisherkkyydestin kautta, senkään testin kritiikkiä unohtamatta. Luvussa käydään myös läpi erityisherkkien ihmissuhteita, työelämää sekä erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden yhtenäisyyttä työpaikalla todettuna voimavarana. Tämän pääluvun avulla voidaan käsittää erityisherkkyyden määritelmän ymmärtämisen tärkeys työelämässä ja siihen liittyvät haasteet sekä hyödyt.

Neljännessä pääluvussa, eli tieteenfilosofia ja metodologia osiossa, tarkastellaan tutkimukseen liittyviä tieteenfilosofisia taustaoletuksia, metodologiaa sekä tutkimuksen toteuttamiseen valittua metodia. Luvussa käydään myös läpi tutkimuksen kulkua sekä yksityiskohtaisemmin tutkimukseen osallistujien taustatietoja. Lopuksi käsitellään aineiston analysointitapoja. Tämän luvun läpikäyminen on lukijan kannalta erityisen tärkeää, sillä muun muassa analysointitapojen ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvien valintojen perusteluiden takia voidaan perustella kokonaisuudessaan tämän tutkielman tekemisen perimmäistä syytä.

Viidennessä pääluvussa, eli tutkimuksen tulokset ja niiden pohdinta osiossa, esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka on kerätty suorittamalla teemahaastatteluja esihenkilöiden ja alaisten kokemuksista. Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu teemoittelun kautta ja teema kerrallaan. Alaluvut on jaettu vastaaviin haastatteluista esiin nousseihin teemoihin. Lopuksi esitetään yhteenveto saaduista tuloksista. Tässä luvussa lukija saa lisätietoa siitä, minkälaiset haastattelujen vastaukset ovat liittyneet mihinkin tutkielmassa esiin nousseeseen teemaan, sekä ymmärrettävän kokonaiskuvan saaduista tuloksista.

Kuudennessa eli viimeisessä pääluvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista sekä niiden johtopäätöksistä. Sen jälkeen käsitellään tutkimuksen etiikkaa, laatua, luotettavuutta sekä tutkimuksen rajoitteita. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen mahdollisista jatkotutkimusmahdollisuuksista. Tämä luku yhdistää parhaansa mukaan tutkimuksen empiirisen ja teoreettisen tiedon yhteen laadukkaiksi johtopäätöksiksi, joiden pohjalta voidaan rakentaa pohjaa tulevaisuuden tutkimukselle aiheesta.

2 Tunneällyn ja tunneälytaitojen tärkeys

2.1 Tunneäly käsitteenä ja sen osa-alueet

Tunneäly (eng. emotional intelligence, emotional quotient, EI, EQ) käsitteenä juontaa juurensa Thorndiken artikkelista, joka julkaistiin 1920-luvun alkupuolella, ja sitä seuranneista tutkimuksista, jotka keskittyivät sosiaaliseen älykkyyteen (Carmeli 2003, 790). Tutkijat alkoivat vasta 1980-luvun alussa systemaattisesti kehittämään käsitettä tunneällystä, ja tunneällyyn liittyvä tutkimus oli vielä ennen 1990-lukua varsin heikkoa (Mayer ym. 2000; Jordan ym. 2002). Gardnerin (1983) interpersoonallisen ja intrapersonaalisen älykkyyden käsitteellistäminen sekä Steinerin (1984) emotionaalinen lukutaito ja siihen liittyvät tutkimukset synnyttivät ensimmäiset ajatukset tunneällyn merkityksestä ja mahdollisuudesta. (Carmeli 2003, 790.) Kuitenkin yksi suurimmista tunneäly käsitteen pinnalle nostajista oli Daniel Golemanin vuonna 1995 julkaisema teos ”Emotional Intelligence” ja siitä lähtien tunneäly on pysynyt akateemisissa tutkimuksissa tutkijoita varsin kiinnostavana teemana (Mayer ym. 2000; Jordan ym. 2002).

Vaikka tunneälyä on tutkittu ja tutkitaan jatkuvasti, ei sitä olla onnistuttu määrittelemään yksiselitteisesti tai yksimielisesti (Daus ym. 2003, 69–72; Sadri 2012, 542). Joissakin akateemisissa piireissä on jopa esitetty epäilyksiä siitä, onko tunneälyä olemassakaan (Murphy 2014, 12) ja tunneälyä onkin luonnehdittu ominaisuuksiltaan ennen kaikkea myytiksi (Mayer ym. 2008, 503). Toisaalta erilaisten testien, koulutusohjelmien ja muiden toimenpiteiden määrä, jotka pyrkivät arvioimaan, parantamaan tai hyödyntämään tunneälyä, on kasvanut nopeasti. Tämä viittaa siihen, että joillekin tutkijoille tunneäly on houkutteleva ja hyödyllinen käsite. (Murphy 2014, 12.)

Kuitenkin yleisesti tunneälyä voidaan kuvata kyvyksi tunnistaa, käsitellä sekä hallita tunteita (Sadri 2012, 542). Tutkielmassa esiintyvä tunneäly Golemanin määritelmän mukaan tarkoittaa ihmisen kykyä havainnoida omia ja muiden ihmisten tunteita sekä vaikuttavaa taitoa hallita ja käsitellä niitä (Goleman 2001, 40). Tunneällyllä tavoitellaan perinteisten älykkyyksmallien täydentämistä ja siten pyritään tunteisiin liittyvien taitojen ja kykyjen avulla kuvaamaan sitä, miten ihmisen tunnereagointi vaikuttaa toisen ja itsensä hyvinvointiin (Saarinen 2007, 40–42).

Jotta tunneällyn termi voitaisiin määritellä ensin yleisemmällä tasolla, tulee aloittaa ensin älykkyyden määrittelemisestä (Köngäs 2019, 28). Älykkyys on terminä sellainen, jota on

määritelty usealla eri tavalla. Älykkyyksiä ajatellaan myös olevan useita ja tämän takia joskus puhutaankin älykkyydosamäärästä. (Köngäs 2019, 28–29.) Tunneäly eroaa selvästi perinteisestä älykkyyden määritelmästä. Perinteisesti älykkyyttä pidetään pysyvänä ja muuttumattomana ominaisuutena, jota voidaan mitata objektiivisesti. On myös esitetty, että älykkyyys yksinkertaisesti olisi se, mitä älykkyydestit mittaavat (Kautto 2000, 58). Älykkyyys mitataan yleensä älykkyydosamäärällä (eng. intelligence quotient, IQ), eli ÄÖ:n avulla, ja tunneäly puolestaan nähdään osana, joka täydentää älykkyydosamäärää (Goleman 2001, 361; Arora 2017, 43). On kuitenkin tärkeää huomata, että tunneäly ja älykkyyys eivät sulje toisiaan pois, vaan useimmat ihmiset omaavat sekä tunneälykkyyttä että älykkyyttä (Kolari 2010, 43).

Arora (2017, 43) korostaa, että perinteinen älykkyyys tai älykkyydosamäärä on liian suppea määritelmä, joka jättää huomioimatta tärkeät henkisen älykkyyden osatekijät. Tästä syystä työpaikalla työntekijöiden ja esihenkilöiden tunneälytaidot ovat lähes yhtä merkittäviä kuin heidän älykkyydosamääränsä. Parhaimmillaan tunneälytaidot auttavat esihenkilöitä kehittämään työntekijöiden positiivista työhön sitoutumista ja edistämään myös heidän omia tunneälytaitojaan. Sen sijaan korkeaa älykkyydosamäärää omaavat yksilöt, joilla on vahvaa akateemista menestystä eli merkittävää menestystä korkea-asteen opinnoissa, eivät välttämättä loista sosiaalisissa tilanteissa tai ihmissuhteissa, mikä johtuu pääasiassa tunneälytaitojen puutteesta. Näin ollen tunneäly toimii parempana ennustajana menestykselle kuin erilaiset älykkyydosamäärän mittaukset (Gondal & Husain 2013, 160).

Tutkija Reuven Bar-On näkee tunneälyn ei-kognitiivisena älykkyytenä, jossa kyky yhdistää osaaminen ja taidot vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä ympäristön luomista paineista ja vaatimuksista (Carmeli 2003, 790). Bar-Onilla on myös toisenlainen käsitys tunneälyn käsitteestä. Hän kuvailee sitä valikoivana yhdistelmänä piirteitä, kuten onnea, itsetuntoa, optimismia ja itsensä hallintaa, sen sijaan että se olisi pelkästään taitopohjainen kykyjen yhdistelmä (Bar-On 2004, 228).

Tunneäly on synnynnäinen osa ihmisiä ja se auttaa ymmärtämään, miksi erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa tulee käyttäytyä tietyn kaavan mukaan (Köngäs 2019, 36). Tunneäly vaikuttaa siihen, miten käyttäytymistä säännellään, sosiaalisia tilanteita hallitaan ja henkilökohtaisia päätöksiä tehdään, jotta saavutetaan myönteisiä lopputuloksia (Bradberry ym. 2009, 17). Mayerin (2004, 2) mukaan tunneäly tarkoittaa

kykyä tunnistaa tunteiden merkityksiä ja keskinäisiä suhteita sekä tehdä päätelmiä ja ratkaisuja näiden pohjalta. Tunneälyyn liittyy myös useita taitoja, kuten tietoisuus omista tunteista, tunteiden hallinta, itsensä motivoiminen, empatiakyky ja ihmissuhteiden hallinta (Sosik ym. 1999, 367–368).

Tunneälykkyyden käsite kuvaa aivojen kykyä vastaanottaa, tulkita ja käsitellä tunteita. Se tarkoittaa myös taitoa kehittää näitä valmiuksia konkreettisiksi taidoiksi, joiden avulla yksilö voi edistää omaa ja muiden hyvinvointia säätelyllä omia tunneprosessejaan ja tunnereaktioitaan. (Köngäs 2019, 36.) Tunneäly voidaan hahmottaa viiden eri osatekijän kautta: motivoituminen, empatia, itsetuntemus, itsehallinta ja ihmissuhteiden hoitaminen. Nämä osatekijät ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, mutta samalla ne ovat itsenäisiä, hierarkkisia, tarpeellisia ja yleispäteviä. Tunneälyssä korostuvat muun muassa kyky empatiaan, sosiaalisiin taitoihin ja ihmisten kanssa toimimisen taitoihin, joita voidaan oppia erilaisten harjoitusten avulla. (Goleman 2001, 41–43.) Tunneälykkyyks voi kuitenkin heikentyä, jos henkilö joutuu esimerkiksi onnettomuuteen tai kärsii sairauksista, jotka vaikuttavat ihmisen mielenterveyteen (Köngäs 2019, 37).

Mayerin ja Saloveyn (1990, 189) mukaan tunneälyä voidaan kuvata kykynä käsitellä emotionaalista tietoa tarkasti ja tehokkaasti, sisältäen tiedon tunteiden tunnistamisesta, ilmaisemisesta sekä säätelystä omassa itsessä ja muissa. Tunneäly sijoittuu persoonallisuuden kahden peruskomponentin, kognitiivisen ja emotionaalisen järjestelmän, väliin. Älykkyyteen liittyvät mittarit liitetään yleensä kognitiiviseen suorituskykyyn, kun taas sopeutumiseen liittyvät mittarit liittyvät tunteisiin ja niiden käsittelyyn. Kuitenkin, kun älykkyyttä mitataan tilanteessa, jossa tunteiden ymmärtäminen on avainasemassa, herää kysymys, ovatko tietyt tunteet älykkäämpiä kuin toiset. On kuitenkin tavallista, että näitä mittareita käytetään ja sovelletaan myös päinvastaisesti. (Mayer ym. 1995, 197.)

2.2 Tunteet ja tunneälytaidot

Käsite tunne (eng. emotion) on hyvin kiistelty, sillä sen täsmällistä merkitystä ei ole monien filosofien tai psykologien erimielisyyksien takia vieläkään vakiinnutettu (Goleman 1999, 341; Wetherell 2012, 59; Helkama ym. 2015, 105–106). Tunne on pääkäsite, joka kattaa kaiken sen laajan tunteiden kirjon, joita ihmiset voivat kokea. Tähän käsitteeseen sisältyvät mielentilat, emotiot ja yksilön taipumukset kokea positiivisia tai negatiivisia tunteita. (Barsade ym. 2007, 38.) Tunteet ovat myös osa älykkyyttä ja niillä

on fysiologinen perusta. Ihmisen älykkyyteen vaikuttavina asioina voidaan nähdä ympäristö, perimä ja ihminen itse. (Paasivaara 2010, 76.) Kleinginna ym. (1981, 355) kuvaa tunteita monimutkaisina kokonaisuuksina, jotka koostuvat subjektiivisista ja objektiivisista tekijöistä ja jotka voivat välittyä hermohormonaalisten järjestelmien kautta. Vuoden 2020 Sitran megatrendiraportin mukaan tunteet myös edustavat megatrendejä mikä tarkoittaa sitä, että ne vaikuttavat siihen, miten megatrendit toteutuvat (Dufva 2020).

On olemassa satoja erilaisia tunteita, mutta pääasiallisesti tunteet voidaan jakaa perustunteisiin, joita ovat inho, yllätys, häpeä, pelko, suru, rakkaus, viha ja nautinto (Goleman 1999, 341). Normaalisti tunteet nousevat esiin, kun jokin yksilön suhteista muuttuu tapahtuman kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön tunteet muuttuvat, kun vaikkapa yksilön suhde työhön tai perheeseen muuttuu. (Mayer ym. 1999, 267–269.) Golemanin näkemyksen mukaan tunteet vaikuttavat yksilön toimintaan ja liikuttavat häntä. Toisin sanoen Golemanin mukaan tunteet ovat yksilön perusärsykeitä, joihin aikuisena on opittu reagoimaan kokonaisvaltaisemmin ja hallitummin. (Goleman 1999, 23.)

Tunnereaktiomme toimivat viestintävälineenä toisille yksilöille ja ilman tunteiden havaitsemista tai ymmärtämistä, emme kykene kunnolliseen keskusteluun tai päätöksentekoon (Köngäs 2019, 69). Tämän tutkielman kannalta on olennaista määritellä emotion, tunteen, tuntemuksen, tunnetilan ja mielialan eroavaisuudet. Emootiksi kutsutaan yleisnimellä ihmisen sisällä kulkevaa vaikuttajaa. Tunteeksi emootio muuttuu, kun vaikuttaja pääsee aiheuttamaan reaktion solutasolla ihmisen kehossa. Huomattavaa on se, että tunne voi syttyä ja sammua sekunneissa. Tuntemukseksi taas kutsutaan tilaa, jossa tiedostamme kehomme reagoinnin, mutta emme osaa sanoiksi pukea sitä, mitä tunteita tunnemme. Tunnetila on taas tilanne, jossa ihminen tunnistaa kokemansa tunteen. Jos tunnetila jatkuu pitkään, se muuttuu usein mielialaksi, eli suhteellisen pysyväksi ajatusmaailmaksi aivoissamme ja mielessämme. (Köngäs 2019, 69.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että lasten sosioemotionaaliset toiminnot vakiintuvat noin 8 vuoden iässä ja, että näiden ominaisuuksien avulla voidaan ennustaa lasten myöhempää mielenterveydentilaa ja käytöstä. Toisin sanoen, kun lapset oppivat ilmaisemaan tunteitaan terveellisesti ja rakentamaan luottamuksellisia ja huolehtivia ihmissuhteita jo ennen kouluikää ja alaluokilla, heillä on suurempi todennäköisyys välttää masennusta,

väkivaltaa ja muita vakavia mielenterveysongelmia kasvaessaan aikuisiksi. (Lantieri 2008, 31; Huesmann ym. 1997, 410.) Jos yksilö ei osaa tiedostaa tunteitaan tai kanavoida niitä oikein, voi hän musertua toisten tunteista. Yksilö voi tuntea itsensä tyytymättömäksi tai eksyneeksi, johtuen elämänsä ja halujensa ristiriidasta. Myös tunteiden säätelemättömyys voi johtaa tunteeseen siitä, että on kyvytön muuttamaan tärkeitä asioita elämässään. (Pereira ym. 2018, 10.)

Tunnetaito on opittu ja tunneälyyn perustuva kyky, joka mahdollistaa yksilön suoriutumisen muun muassa työtehtävissään paremmin. Tunnetaidot heijastavat yksilön kykyä käyttää hyödykseen tunneälyä tehokkaasti työelämässä. Koska tunneäly on metakyky, sillä on vaikutus myös muiden taitojen kehittymiseen. Tunneälytaidot kehittyvät näiden kaikkien taitojen ja aiemmin mainittujen viiden tunneälyn osa-alueen pohjalta (ks. luku 2.1.) (Goleman 2001, 40.)

Tässä tutkielmassa tunneälytaidoilla (eng. emotional intelligence competences) tarkoitetaan kykyä integroida tunneäly ja sen liittyvät taidot yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä tarkoittaa, että pelkkä tunneäly itsessään ei ole riittävä tekijä, vaan tunneälykkyyden omaava henkilö tarvitsee myös tietynlaiset taidot, jotta hän voi toimia tunneälykkäästi taitavasti. (Goleman 2001, 40–41.) Tunneälytaito voidaan myös määritellä kyvyksi tunnistaa, ymmärtää ja hyödyntää tunteita – omia tai toisten – tehokkaan ja erinomaisen suorituskyvyn aikaansaamiseksi. (Boyatzis ym. 2004, 5.) Golemanin mukaan (2001, 40) tunneälytaidot eivät ole synonyymi tunneälylle, vaikka tunneäly luo perustan tunneälytaidoille. Tunneälytaidot nähdään pikemminkin tunneälyn kompetensseina. Toisin sanoen, ilman tunneälyä ei voi hallita tunneälytaitoja, joten tunneälytaidot sisältyvät käsitteenä itse tunneälyyn.

Tunneälytaidot voidaan jakaa henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin tunneälytaitoihin yleisluokituksen mukaan (Paasivaara 2010, 78; Goleman 2001, 42–43). Yksilön henkilökohtaiset tunneälytaidot vaikuttavat siihen, miten hyvin hän hallitsee omia tunteitaan ja tulee toimeen itsensä kanssa. Sosiaaliset tunneälytaidot taas vaikuttavat siihen, miten hyvin hän tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. (Goleman 2001, 42–43.) Esimerkiksi muuttuvat elämäntilanteet vaikuttavat siihen, miten merkityksellisiä ja tarpeellisia elämäntilanteeseen liittyvät tunneälytaidot ovat. Kun yksilö kasvaa ja astuu työelämään, korostuvat itsetoteutus, itsevarmuus ja onnellisuus. Kaikki nämä edellä

mainitut taidot ovat avainasemassa menestymisen kannalta työelämässä. (Saarinen 2001, 50.)

2.3 Tutkielman kannalta keskeiset tunneälymallit

1990-luvulla, kun Mayer ja Salovey julkaisivat ensimmäisiä tunneälyä käsitteleviä artikkeleitaan, tunneälyn tutkiminen mallien avulla alkoi yleistyä. Vasta kun Goleman julkaisi ensimmäisen laajalle yleisölle suunnatun teoksensa vuonna 1995, alettiin tunneälyä tarkastella enemmänkin kulttuurisena, älyllisenä ja intohimoisena ilmiönä (Saarinen 2007, 44–45; Roberts ym. 2010, 823). Nykyiset tunneälymallit juontavat vahvasti juurensa sosiaalisen älykkyyden tutkimuksen historiasta (esim. Rosete ym. 2005, 389; ks. luku 1.2.).

Tunneälymallit voidaan pääosin jaotella kahteen eri tyyppiin: kyky- ja piirremalleihin (eng. ability and trait). Piirremalleja voidaan kutsua myös sekamalleiksi (eng. mixed). Kykymallissa tunneäly nähdään taitona, joka kehittyy ajan myötä ja, jota voidaan mitata suorituksilla. Tunneälyn piirremallissa taas otetaan huomioon persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, ja yleensä mittaus tapahtuu itsearviointien avulla (Rosete ym. 2005, 389; Mayer ym. 1999, 268–269).

Seuraavissa alaosioissa esitellään kolme yleisesti tunneälytutkimuksissa käytettyä keskeistä pääteoriamallia. (Saarinen 2007, 44; Mittal ym. 2012, 35; Goleman 2014, 7; Fernández-Berrocal ym. 2006, 8; Caruso 2004, 1.) Golemanin ja Bar-Onin tunneälymallit ovat saaneet eniten julkista huomiota. Molemmat näistä malleista määrittelevät tunneälyn ensisijaisesti havaittavien käyttäytymistulosten kautta ja kuuluvat teoreettisesti sekamalleihin. Tämän jälkeen esitellään Mayerin ja Saloveyn yleisimmin hyväksyty hierarkkinen tunneälyn kykymalli, joka koostuu neljästä eri tasosta. Tämä malli käsittää tunneälyn kykynä, joka on samankaltainen muiden älykkyyden muotojen kanssa (Roberts ym. 2010, 823, 826). Nämä edellä mainitut tunneälymallit ovat tämän tutkielman kannalta keskeisimpiä, sillä ne kaikki ottavat eri tavalla kantaa tunneälyyn liittyviin teemoihin ja lisäksi ne ovat eri tyyppisiä, joten lukija saa esimerkin siitä, miten kyky- ja piirremallit konkreettisesti eroavat toisistaan.

On olemassa paljon muitakin käytössä olevia tunneälymalleja kuin tutkielmassani läpikäyty Golemanin, Bar-Onin, Mayerin ja Saloveyn tunneälymallit (Neubauer ym. 2005, 31–33). Näistä muista malleista esimerkkejä ovat muun muassa Petridesin

hierarkkinen TEIQue-malli (2009) sekä Gignacin Genos-malli (2010), joka arvioi erityisesti työpaikkaan liittyviä seitsemää tunneälytekijää. Kuitenkin tässä tutkielmassa keskitytään pääosin vain tunneälyn tunnetuimpiin malleihin, jotta saataisiin mahdollisimman yleinen käsitys siitä, mitä tunneäly voi parhaimmillaan olla. Lisäksi tutkielman kannalta ei ole olennaistakaan käydä kaikkia mahdollisia tunneälymalleja läpi, sillä itse tutkimuksessa tunneälykyky ja siihen liittyvät teemat voidaan käsittää yhtä monella eri tavalla kuin on tutkimukseen haastateltavia henkilöitä.

2.3.1 Daniel Golemanin tunneälymalli

Daniel Golemanin maailmanlaajuisesti tunnetuksi tekemä käsite tunneäly juontaa juurensa hänen tunneälykirjoistaan, joissa hän myös esittää oman näkemyksensä tunneälystä. Goleman on kuitenkin avoimesti myöntänyt, että hänen käyttämänsä tunneälykäsitelmä on saanut tieteellisiä vaikutteita John Mayerin ja Peter Saloveyn tunneälytutkimuksista (Matthews ym. 2002, 10–14; Goleman 2001, 361–362). Golemanin (2001, 42–43) määritelmä tunnetaitojen yleisluokituksista esitetään kuviossa 1 seuraavasti:

<u>Henkilökohtaiset taidot:</u>	<u>Sosiaaliset taidot:</u>
<i>Kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa?</i>	<i>Kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa?</i>
<input type="checkbox"/> Itsetuntemus	<input type="checkbox"/> Empatia
<input type="checkbox"/> Itsehallinta	<input type="checkbox"/> Sosiaaliset kyvykkyydet
<input type="checkbox"/> Motivoituminen	

Kuvio 1. Yleisluokitus tunnetaidoista (mukaillen Goleman 2001, 42–43)

Golemanin näkemyksen mukaan tunneäly on kyky oppia erilaisia käytännön taitoja. Hänen mallissaan tunneälyn osatekijöitä on viisi: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset taidot. Nämä osatekijät voidaan jakaa henkilökohtaisiin ja sosiaalsiin taitoihin sen mukaan, liittyvätkö ne yksilön omaan vai toisten kanssa toimimiseen. Vaikka nämä viisi mainittua osatekijää vaikuttavat eri tavoin työsuoritukseen, ne eivät ole toisistaan riippumattomia, ja niiden välillä on hierarkia,

jossa jotkin osatekijät voivat olla toisilleen välttämättömiä. Lisäksi ne ovat yleispäteviä ja koskevat kaikenlaisia ammatteja ainakin jossain määrin. Golemanin mukaan näitä osatekijöitä voidaan edelleen jakaa kahteenkymmeneenviiteen eri tunnetaitoon (Goleman 2001, 40–44).

Golemanin tunneällyn ensimmäinen osa-alue, kuten hän sen määrittelee, on itsetuntemus, ja se sijoittuu mallissa henkilökohtaisten taitojen kategoriaan. Itsetuntemus viittaa kykyyn tunnistaa omat mieltymykset, tunnetilat, vaistot ja voimavarat. Itsetuntemukseen liittyvät tunnetaidot sisältävät omanarvioinnin, itseluottamuksen ja oman tunnetilan tiedostamisen. Toisena tunneällyn osa-alueena on itsehallinta, joka kuuluu myös henkilökohtaisten taitojen kategoriaan. Itsehallinnalla tarkoitetaan kykyä säädellä omia mielihaluja, tunteita ja voimavaroja. Itsehallintaan liittyvät tunnetaidot käsittävät itsekurin, tunnollisuuden, luotettavuuden, innovatiivisuuden ja joustavuuden. Kolmas ja viimeinen henkilökohtaiseen osa-alueeseen liittyvä tunneällyn osa-alue on motivoituminen. Motivoituminen viittaa tunneominaisuuksiin, jotka helpottavat tai ohjaavat päämäärien saavuttamista. Motivoitumiseen liittyviä tunnetaitoja ovat aloitekyky, sitoutuminen, optimismi ja kunnianhimo. (Goleman 2001, 42–43).

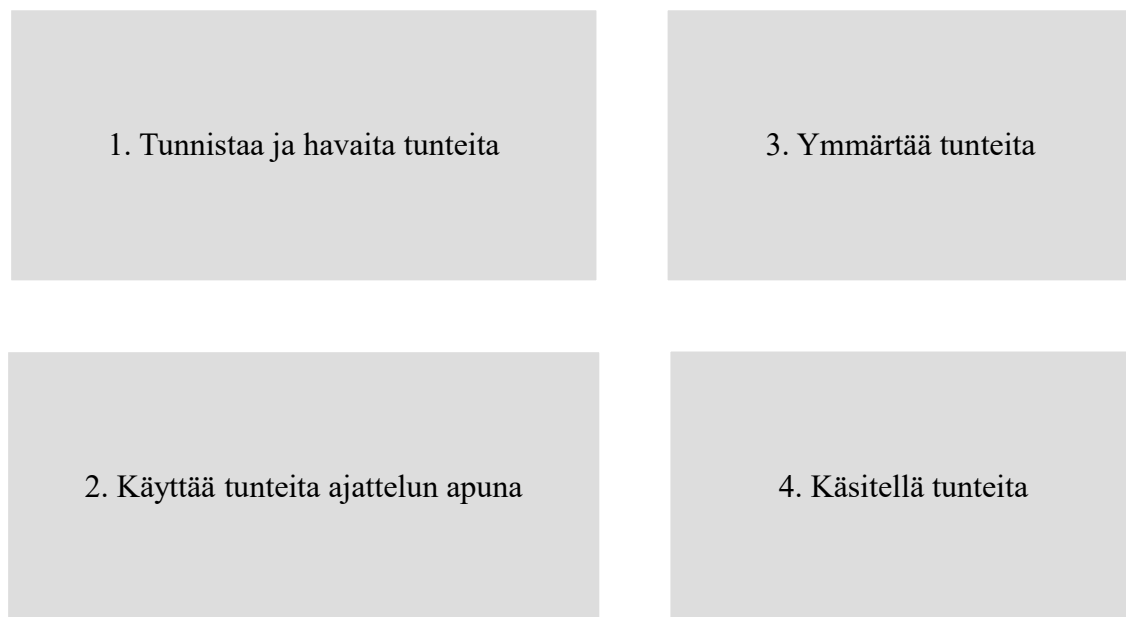
Golemanin neljäs tunneällyn osa-alue, jonka hän määrittelee, on empatia ja se kuuluu sosiaalisiin taitoihin. Empatia viittaa kykyyn ymmärtää ja ottaa huomioon toisten tarpeet, tunteet ja huolenaiheet. Empatiaan liittyviä tunnetaitoja ovat toisten ymmärtäminen ja tukeminen, palvelualltius, ryhmähenki ja monimuotoisuuden arvostaminen. Viides ja viimeinen tunneällyn osa-alue, jota kutsutaan sosiaalisiksi kyvyiksi, kuuluu myös sosiaalisiin taitoihin. Sillä tarkoitetaan kykyä herättää haluttu reaktio muissa yksilöissä. Sosiaalisiin kykyihin kuuluvat monet tunnetaidot, ja niitä ovat: viestintä, muutosvalmius, vaikuttaminen, konfliktien hallinta, johtajuus, tiimityöskentely yhteistyö, ja ihmissuhteiden rakentaminen (Goleman 2001, 42–43).

Goleman on esittänyt mallinsa perusteella erilaisia työkaluja tunneällyn vahvistamiseen ja kehittämiseen. Yksi näistä työkaluista on ECI (emotional competence inventory), joka on Golemanin ja Boyatzisin yhteistyössä kehittämä mittari yksilön tunteisiin liittyvien kompetenssien arvioimiseksi. Jälkikäteen ECI:stä on kehitetty erilaisia versioita, kuten ECI-2 ja ECI-U (Boyatzis ym. 2000, 343–345; Boyatzis ym. 2004, 147–149).

2.3.2 Mayerin ja Saloveyn tunneälymalli

John Mayer ja Peter Salovey esittelivät tunneälykäsitteen ensimmäisinä laajassa tunneälyteoriassa vuonna 1990, ja tämän vuoksi heitä kutsutaan tunneälyteorian uranuurtajiksi. Daniel Golemanin (1999,70) kuvailee heitä tunneälyteorian pioneereiksi. (Boyatzis 2006,124; Goleman 2001, 361.) Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli on ollut keskeinen perusta monille tunneälytutkimuksille ja se tunnustetaan tärkeäksi kulmakiveksi tunneälytutkimuksessa (Brackett ym. 2005, 27).

Mayerin ja Saloveyn (1990, 190–191) näkemyksen mukaan tunneälyn tärkein rooli ilmenee päätöksenteossa, jossa hyödynnetään opittuja ja tiedostettuja tunteita ihmissuhteissa. Näin ollen tunneäly liittyy tunteiden huomaamiseen, tunnistamiseen, seuraamiseen ja tunnetiedon hyödyntämiseen ajattelun ja toiminnan tukena. Tämän takia Mayer ja Salovey (1990, 190–191) ovatkin porrastaneet tunneälykkyyden neljälle eri portaalle kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Tunneälyn kykymalli (mukaihen Salovey ja Mayer 1990, 190–191)

Mallissa ensimmäinen osa, tunteiden tunnistaminen ja havaitseminen, sisältää kyvyn tunnistaa tunteita omassa itsessä ja muissa ihmisissä, mukaan lukien kyvyn ilmaista tunteita. Toisessa osassa eli tunteiden käyttäminen ajattelun tukena, tarkoittaa kykyä keskittää huomio olennaisiin tietoihin ja hyödyntää tunteita päätöksenteossa. Mallin kolmannessa osassa eli tunteiden ymmärtämisessä, korostetaan kykyä analysoida ja ymmärtää tunteita sekä tulkita niiden merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi

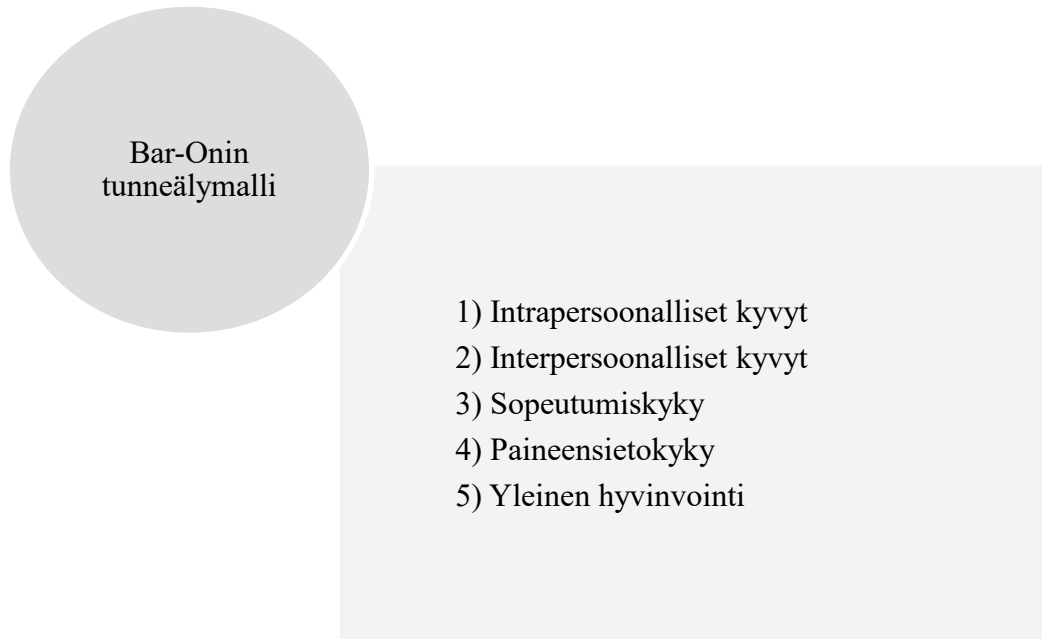
viimeisessä osassa eli tunteiden käsittelyssä, kyse on taitavuudesta käsitellä tunteita omassa itsessä ja muissa yksilöissä (Mayer ym. 2004, 199–200).

Vuonna 2002 Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymallin perusteella Caruson kanssa yhteistyössä kehitettiin MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) -testi, joka on suunniteltu arvioimaan tunneälyä. MSCEIT mittaa kattavasti kahdeksaa eri tekijää, joista jokaiseen neljään tunneälyn kykymallin osa-alueeseen liittyy kaksi eri tekijää. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kyky tunnistaa tunteita kuvien perusteella, kyky vertailla saatuja tunteita, taito hallita omia tunteita sekä taito hallita toisten tunteita siten, että saavutetaan haluttu tavoite (Mayer ym. 2004, 200). Mayerin ym. (2003, 97) mukaan lukuisissa eri tutkimuksissa MSCEIT-mittaristo on todettu luotettavaksi tunneälyn mittariksi.

2.3.3 Bar-Onin tunneälymalli

Reuven Bar-Onin kehittämä emotionaalissosiaalinen älykkyysmalli tunneälymallina (Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence, ESI) perustuu kompetensseihin (Fernández-Berrocal ym. 2006, 8). Bar-On aloitti jo 1990-luvun alussa tieteellisen testauksen kansainvälisen kenttätöyön avulla liittyen omaan tunneälyteoriaansa. Bar-Onin tuottaman tutkimuksen avulla yli tuhannen tutkimusmuuttujan perusteella löydettiin viisi päätekijää ja näiden alle jakautuvat viisitoista alatekijää. (Saarinen 2001, 25). Malli on laajempi kuin edellä käsitelty Mayerin ja Saloveyn tunneälymalli (ks. luku 2.3.2), sillä se sisältää yksilön sekä emotionaalisia että sosiaalisia kompetensseja, mahdollistajia ja taitoja (Fernández-Berrocal ym. 2006, 8–9).

Bar-Onin tunneälymalli voidaan käytännössä jakaa viiteen päätekijään, jotka puolestaan jakautuvat viiteentoista alatekijään. Nämä viisitoista alatekijää muodostavat keskenään monimutkaisen riippuvuussuhteen, ja ne voidaan ryhmitellä juuri näiden riippuvuussuhteiden avulla ydintekijöihin, tulos- tai seuraamustekijöihin sekä niitä yhdistäviin tekijöihin (Bar-On 2006, 13–14). Kuviossa 3 näkyy tarkemmin eriteltyinä Bar-Onin (2006, 13–14) tunneälymallin päätekijät.



Kuvio 3. Tunneälymalli (mukaillen Bar-On 2006, 13–14)

Bar-Onin tunneälymallissa ensimmäinen päätekijä on intrapersonalliset kyvyt, joka tarkoittaa henkilökohtaisia kykyjä sisältäen itseensä itseilmaisun sekä yksilön itsetuntemuksen. Intrapersonallisten kykyjen alatekijöinä voidaan nähdä itsevarmuus, itsetunto, itsensä toteuttaminen itsenäisyys sekä emotionaalinen tietoisuus itsestä. Toinen päätekijä Bar-Onin mallissa on interpersoonalliset eli yksilön ihmissuhdekyvyt, johon sisältyvät vuorovaikutustaidot sekä sosiaalinen tietoisuus. Tämän toisen päätekijän alatekijöihin sisältyvät ihmissuhteiden luonti, empatia ja sosiaalinen vastuu. Sopeutumiskyky on kolmas Bar-Onin tunneälymallin päätekijä ja sillä tarkoitetaan taitoa toimia joustavasti vaihtelevissa tilanteissa, sopeutua niihin ja tehokkaasti ratkaista niihin liittyviä ongelmia. Tämän teeman alatekijöihin kuuluvat ongelmanratkaisu, todellisuuden testaaminen sekä joustavuus. Paineensietokyky on neljäs keskeinen osatekijä Bar-Onin tunneälymallissa. Paineensietokykyyn liittyvät kyky sietää stressiä ja hallita impulsiivista käytöstä. Viides ja viimeinen päätekijä on yleinen hyvinvointi, joka tarkoittaa yleisen mielialan ja itsensä motivoimista. Tämän osatekijän alatekijöinä ovat optimismi ja onnellisuus. (Bar-On 2006, 13–25; Saarinen 2001, 24–28.)

Bar-Onin tunneälymalli toimii teoreettisena perustana EQ-i:lle (eng. emotional quotient inventory), joka on alun perin kehitetty arvioimaan eri näkökulmia ja käsitteitä tunneälystä. Yksinkertaistettuna EQ-i on itsearviointi, joka mittaa emotionaalista ja sosiaalista älykkyyttä. Siinä vastataan 133 lyhyeen lauseeseen käyttäen viiden pisteen

asteikkoa erilaisten tekstivastausten avulla. EQ-i soveltuu yli 17-vuotiaille henkilöille ja sen suorittaminen kestää noin 40 minuuttia. Sen avulla saadaan arvio yksilön taidoista tunnistaa ja käsitellä tunteita sosiaalisissa tilanteissa. (Bar-On 2006, 13–14; Fernández-Berrocal ym. 2006, 8–9.) On myös huomionarvoista, että Bar-Onin kehittämä EQ-i oli ensimmäinen kaupallisesti saatavilla oleva tunneälymittari (Matthews ym. 2002, 15; Fernández-Berrocal ym. 2006, 8–9).

2.3.4 Tunneälymalleihin kohdistuvaa kritiikkiä

Uusien tutkimuksien myötä tunneälyn tutkimuskentällä on nähty jatkuvasti erilaisia tunneälymalleja, joten ei ole yllättävää, että tunneälyn teoriasta on syntynyt ristiriitaisia sekä vastakkaisia käsityksiä (Rosete ym. 2005, 389). Jopa edellä läpikäytyt kolme tunnetuinta tunneälymallia (ks. luvut 2.3.1, 2.3.2 ja 2.3.3.) ovat toisiaan kohtaan ristiriitaisia, koska näiden tunneälymallien tekijöiden välillä vallitsee erimielisyyksiä (Mayer ym. 1999, 268). Vaikka erimielisyyksiä tutkijoiden ja tunneälymallien välillä on, löytyy niistä myös yhtäläisyyksiä (Saarinen 2007, 44). Druskatin ym. (2006, 15) mukaan erilaiset lähestymistavat tunneälyä kohtaan johtuvat tutkijoiden omista intresseistä sekä taustoista.

Goleman ja Bar-On teorioissaan jaottelevat tunneälyn enemmänkin käytännön taidoiksi. Näillä käytännön taidoilla voi heidän mukaansa vaikuttaa toisten ja omaan käytökseen sekä näiden kautta tavoitella parhaansa mukaan hyvinvointia ja menestystä elämässä. (Köngäs 2019, 35.) Mayerin ja Saloveyn tunneälymalli määrittelee taas tunneälyn liittyvän älykkyyteen ja tunteisiin. Mayer ja Salovey arvostelevat Golemanin ja Bar-Onin malleja, jotka ottavat huomioon laajemmat näkökulmat tunneälystä. Heidän mielestään nämä laajemmat käsitykset heikentävät tunneälyn teoreettista uskottavuutta ja vaikeuttavat sen määrittelyä. Tämä aiheuttaa sen, että tietyt ajatukset ja käsitteet sekoittuvat tunneälyn läheisiin käsitteisiin, kuten sosiaalisiin taitoihin. (Mayer ym. 1999, 268.) Mayerin ja Saloveyn määritelmää tunneälystä pidetään yrityksenä tutkia älykkyyden tunnepuolta aidosti. Vaikka tätä käsitystä on ajoittain arvosteltu liian teoreettiseksi ja abstraktiksi, ovat Mayer ja Salovey pystyneet vastaamaan tähän kritiikkiin käyttämänsä mittaristonsa avulla. (Matthews ym. 2002, 17–18.)

Bar-Onin näkemyksen mukaan (2006, 11) on hyödytöntä jakaa tunneälymallit kahtia, koska hän uskoo, että ne liittyvät aina jossain määrin persoonallisiin piirteisiin ja kognitiiviseen älykkyyteen. Kuitenkin Bar-Onin näkemystä tunneälystä on arvosteltu

siitä, että se sisältää erilaisia kognitiivisia, emotionaalisia, persoonallisia, ja sosiaalisia tekijöitä. Bar-On on myös myöntänyt, että hänen kehittämänsä EQ-i mittaa paitsi yksilön tunneälytasoa, myös antaa tietoa yksilön tunteisiin ja sosiaaliseen käyttäytymiseen liittyvästä profiilista. (Mayer ym. 1999, 295; Fernández-Berrocal ym. 2006, 8–9.) Kritiikin kohteena on myös ollut se, että tuottaako Bar-Onin tunneälymittaristo uutta tietoa, jota muut persoonallisuusmittarit eivät olisi jo aiemmin mitanneet (Matthews yms. 2002, 16).

Golemanin tunneälymallia on arvosteltu sen takia, että siltä puuttuu vankka tieteellinen pohja ja empiirinen data-analyysi. Lisäksi on ollut erimielisyyksiä siitä, onko oikein yhdistää persoonallisia piirteitä, kuten motivaatiota ja empatiaa, tunneälymalliin. Tietyt tutkijat, jotka painottavat vahvasti teoreettista näkökulmaa, katsovat, että persoonallisuustekijät eivät liity emotionoihin tai älykkyyteen, jotka ovat tunneälyn keskeisiä osatekijöitä. (Mayer ym. 2008, 503–505; Bar-On ym. 2006, 3.) Silti Golemanin tunneälymalli on toiminut inspiraationa ja lähteenä monille tutkijoille, vaikka heille onkin herännyt epäilyksiä sen pätevyydestä ja mahdollisuudesta testata sitä teoreettisesti (Matthews ym. 2002, 15).

2.4 Tunnejohtaminen ja tunneälykäs esihenkilötyö

Tunnejohtaminen on ollut aina olennainen osa johtamista, vaikka vasta viime vuosikymmeninä on alettu ymmärtää ja hyödyntää tunteiden merkitystä työelämässä entistä enemmän. Tunnejohtaminen merkitsee vahvoja tunnetaitoja, eli kykyä tunnistaa, ymmärtää ja tehokkaasti hallita omia sekä muiden tunteita esihenkilönä. Tunnejohtamisessa käsitellään ja ratkaistaan ihmisten tunneprosesseja niin, että toiminta etenee haluttuun suuntaan. Tällä tavoin yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista, samalla huomioiden hyvinvoinnin työpaikalla. (Mattila 2023; Kaplan ym. 2014, 566.)

Työelämässä usein korostetaan älyn ja johtamisen yhdistelmää, jossa tunteet jäävät taka-alalle. Usein tunteilla johtaminen yhdistetään epävakaaaksi johtamistavaksi, mutta tärkeää on ymmärtää, että pelkkää älyllistä työtä johtaminen ei myöskään ole. Koska tunteilla on merkittävä vaikutus päätöksentekoon, odotetaan erityisesti esihenkilöltä kykyä tunnistaa omat tunteensa, jotta hän on kykenevä tekemään rationaalisia päätöksiä. Tunteet myös tarttuvat todella helposti työyhteisössä ja ne vaikuttavat organisaatiossa tehokkaimmin johdon esimerkin kautta. (Paasivaara 2010, 74–75.)

Nykyajan esihenkilöltä odotetaan kykyä hallita tunteita tietoisesti ja harkiten, mikä tunnetaan myös taitavana tunnejohtamisena. Tunnejohtaminen voidaan ymmärtää myös sosiaalisena älykkyytenä tai sosiaalisena havaitsemisena. Tunnejohtamisen tunnuspiirteisiin kuuluvat: itsensä motivointi, oman tunnekokemuksen tiedostaminen, sen hyväksyminen ja sen käsittely, toisten tunteiden ymmärtäminen sekä taito rakentaa ja ylläpitää positiivisia ihmissuhteita. (Paasivaara 2010, 81.)

Tämän tutkielman kannalta on merkittävää määritellä käsite tunneälykäs esihenkilö (engl. emotionally intelligent leader), koska se mahdollistaa tunneälykkään esihenkilön piirteiden ja toiminnan ominaisuuksien helpomman tarkastelun. Tunneälykkääksi esihenkilöksi voidaan kuvata yksilöä, joka on rauhallinen ja empaattinen luonteeltaan, ja joka pystyy käsittelemään erilaisia ihmissuhdekonflikteja. Lisäksi hän hallitsee ja pitää huolta omasta terveydestään, stressitasostaan sekä ihmissuhteidensa toimivuudesta. Työntekijät tunnistavat tunneälykkään esihenkilön siitä, että he kokevat tulevansa ymmärretyiksi ja kuulluiksi. (Aguilar 2014.)

Liittyen tunteiden näyttämiseen työpaikalla on tehty monia erilaisia haastatteluita (ks. esim. Toikka 2017.) ja muun muassa Turun yliopistossa perustettu Turku School of Economics, Executive Education and Development (lyhennettynä TSE exe) eli johtamisosaamisen kehittämiskumppanin esihenkilö Ulla Heinonen antoi ajankohtaisen haastattelun liittyen tunnejohtamiseen nykypäivänä. Heinonen painottaa, että esihenkilön on ehdottomasti kyettävä kohtaamaan monenlaisia voimakkaitakin tunteita. Esihenkilön tulee olla vahva ja taitava vuorovaikuttaja, joka osaa käsitellä myös kriittisissä tilanteissa esiin nousevat tunteet ja luoda avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Esihenkilön odotetaan myös pystyvän sopeutumaan erilaisiin rooleihin eri tilanteissa, olipa kyse sitten empaattisesta ja kuuntelevasta valmentajasta tai tarvittaessa tiukasta ja asiallisesta sovittelijasta ja neuvottelijasta. Heinonen myös neuvoa tulevia esihenkilöitä tutkimaan ja oppimaan ihmisten erilaisuudesta sekä erilaisista tavoista reagoida eri tunteisiin. Hyvän tunnejohtamisen perusta on myös itsetuntemus ja omien tunteiden tunnistaminen eri tilanteissa. Heinonen korostaa, että esihenkilönä on tärkeää välttää negatiivisiin tunteisiin mukaan lähtemistä, koska se vaikeuttaa asian parhaalla mahdollisella tavalla ratkaisemista tai tekee siitä jopa mahdotonta. Mikäli työpaikalla ilmenee vakavampi kriisi, on suositeltavaa hakea apua ja tukea myös omalle johtamistyölle. (Mattila 2023.) Erityisen tärkeää on myös käydä läpi erilaisia tapahtumia työpaikalla. Jos työyhteisössä

tapahtuu jokin dramaattinen muutos, ei sitä saa jättää käsittelemättä. (Jabe 2006, 226.) Toisin sanoen kannattaa olla aina enemmän huolehtivainen kuin välinpitämätön.

Nykyään muun muassa palvelualojen esihenkilöillä on tehtävänään enemmän kuin pelkkä työntekijöiden ohjaaminen ja valvonta. Heidän roolinsa sisältää myös työntekijöiden motivointia ja innostamista, positiivisen asenteen edistämistä työssä sekä työn merkityksellisyyden luomista. Toisin sanoen ihmissuhdetaitoista on tullut todella olennainen osa tehokasta johtajuutta. (Palmer ym. 2001, 5.) Yksi tärkeimmistä oivalluksista on löytää iloa ja onnea arjen työpaikasta sekä juhlia yhteisiä saavutuksia pienten perinteiden avulla (Mattila 2023).

Tunneällyn vaikutus työelämän laatuun on merkittävä sekä tiimityössä että esihenkilötyössä. Näin olleen voidaankin sanoa, että jokaisen yrityksen ja yksilön toimintaa ohjaa näkymätön voima, eli tunteet. (Kesti 2022.) Positiivisten tunnetilojen jakamisen työyhteisössä on havaittu vahvistavan tiimin yhteistyötä ja vähentävän konflikteja tiimin jäsenten kesken. Toisin kuin positiiviset tunteet, kuten ilo, negatiiviset tunnetilat, kuten turhautuminen ja ärtymys, voivat levitä helpommin. Tämän vuoksi esihenkilöiden on tärkeää tehokkaasti ennaltaehkäistä ja hallita tilanteita, jotka voivat herättää kielteisiä ja epämiellyttäviä tuntemuksia. Esihenkilötyössä korostuu oman ajattelun ja tunnetilan tietoinen ohjaus. (Saarinen ym. 2007, 64–65.)

Chernissin ja Golemanin (2001, 38) mukaan pätevä esihenkilö kykenee ohjaamaan muutosta ja osaa selkeästi viestiä uusista tavoitteista. Tällainen esihenkilö nähdään innostavana hahmona, joka motivoi muita työskentelemään yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, johtaa esimerkillä ja tarjoaa tukeaan. Hyvän työilmapiirin aikaansaaminen vaatii lisäksi tiimiläisiltä tunneälykkyyttä. Tiimit toimivat tehokkaimmin silloin, kun tunneälyä käytetään ja ilmaistaan tiimissä.

Yleisen ajatuksen mukaan tunteita on pidetty työelämässä haittatekijöinä, ja ne tulisi jättää työn ulkopuolelle (Kiefer ym. 2003, 48; Paasivaara 2010, 74; Rantanen ym. 2020, 36; Hyttinen ym. 2023, 82, Mattila 2023). Yksi syy miksi tunteita pelätään, on niiden hallitsemattomuus (Jabe 2006, 227). Tutkimuksien mukaan kuitenkin myönteisillä sekä kielteisillä tunteilla on havaittu olevan iso rooli organisaation sisällä, ja ne ovatkin normaali osa työn arkea. Tunnistetut tunteet voivat olla koko työyhteisön voimavara, tai niistä voi tulla työpaikan myrkyttäviä voimia. Olennaista on se, että esihenkilöt ymmärtävät alaiensa kielteisten tunteiden taustatekijät sekä seuraukset, mutta samalla

myös tarttuvat niihin oikein tavoin, jotta koko työympäristö ei lamaannu. Jatkuvat negatiiviset tunnepurkaukset työympäristössä voivat luoda niin sanottuja tunnemyrkkyyjä. Tunnemyrkyt imevät kaiken elinvoiman koko organisaation eri tasoilta ja etäännyttävät organisaation sen tavoitteista. (Paasivaara 2010, 74–75.)

2.5 Tunneälytaitojen oppiminen ja kehittäminen työelämässä

Älykkyysosamäärä ja persoonallisuus pysyvät suhteellisen samoina koko eliniän. Sen sijaan tunneäly voi parantaa ja vahvistaa. Tämä edellyttää erilaisten tunneälykkyystestien tekemistä ja palautteen saamista muilta ihmisiltä omaan käyttäytymiseen liittyen. Tunneäly on asia, joka kehittyy myös iän myötä. (Jabe 2006, 230, 232.) Lisäksi henkilöllä, jolla on vahva tunneäly, on paremmat edellytykset oppia ja kehittää tunneälytaitoja (Goleman 2001, 40–41).

Vaikka sukupuolten välillä ei ole eroja tunneälytaitojen omaamisen kokonaisindeksissä, osatekijöissä niitä on. Naiset ovat yleensä empaattisempia, taitavampia kommunikoidaan ja kykenevät muodostamaan sekä ylläpitämään ihmissuhteita paremmin. Miehet taas ovat usein taitavampia ottamaan ohjat käsiinsä stressaavissa tilanteissa ja kestävät paineita pidempään. (Jabe 2006, 230, 232.) Joka tapauksessa persoonallisuus ei ole asia, jonka avulla voitaisiin pelkästään ennustaa ihmisen tunneälykkyyttä (Bradberry ym. 2009, 18; Goleman ym. 2004, 97.). Tunneälytaidot perustuvat aivoalueiden yhteistoimintaan sekä muun muassa manteliumakkeen tunnekeskukseen, josta aivoratoja pitkin tunneälytaitojen kokonaisvaltainen oppiminen lisääntyy. Siten tunneälytaitojen opettelu on suhteellisen vaikeaa ja se vaatii kunnollisten käyttäytymismuutosten perusteiden ymmärtämistä. (Goleman 2001, 283–284.)

Köngäksen (2019, 178–179) mukaan itse tunneälyä ei voida opettaa ja on vain mahdollista vahvistaa sen käyttöä arjessa. Tärkeimmät työkalut tähän ovat toisto ja jatkuvuus. Pelkkä halu oppia tunneälyä ei riitä, sillä halu ei ole sama asia kuin oppiminen. Tunneällyn kehittäminen on myös vanhasta poisoppimista, sillä jos ihmisen aivot ovat oppineet tiettyyn toimintatapaan, tarvitaan jatkuvaa toistoa uuden toimintatavan omaksumiseksi. Onneksi tätä toimintatavan muutosta tukevat myös yhteisön reaktiot omiin tunteisiimme, ja näiden reaktioiden kautta voimme helpoiten muokata myös omaa tuntemistamme.

Vanhemmat, koulut ja työpaikat voivat yhteistyössä tukea yksilön tunteiden ja ihmissuhdetaitojen hallintaa. Nämä taidot ovat opittavissa ja opetettavissa, samalla tapaa kuin esimerkiksi laskemista tai lukemista voidaan opettaa tai oppia. (Lantieri 2008, 32–33; Bradberry ym. 2009, 13–14.) Kuitenkin Bradberryn ym. (2009, 13–14) tutkimuksien mukaan vain 36 prosenttia ihmisistä on kykenevä tunnistamaan omat tunteensa tarkasti, kun tunne tapahtuu. Toisin sanoen jopa kaksi kolmasosaa yksilöistä toimii omien tunteidensa ohjaamana, ilman niiden hallitsemista tai osaamista käyttää niitä omaksi hyödykseen. Keskittymällä tiedollisen älyn ja tunneälyn kehittämiseen, on saatu tutkitusti positiivisia tuloksia opiskelijoiden opintomenestystä kohtaan, joka siirtää työelämään tärkeitä tietoja ja taitoja (Zins ym. 2004).

Työelämässä voi menestyä ilman tunneälytaitoja tai tunneälykkyyttä, mutta voimakkaimman kilpailuedun saavat nykyään työelämässä sellaiset yksilöt, joilla on kunnan kapasiteetti tunneälytaitoja (Goleman 2001, 44–45). Esimerkiksi Spencerin ym. (1993, 184) tutkimuksien mukaan myyjien menestys perustuu tiedollisia tai taidollisia valmiuksia enemmän tunnekykyihin. Näiden tuloksien mukaan liike-elämässä joustavuus, tiimityöskentely ja vahva asiakaspainotteisuus ovat tärkeimpiä tunneälytaitoja. Vaikka tutkimus oli osoitettu vain myyjille, kertovat Spencer ym. (1993, 282) näiden tunneälytaitojen näkyvän kaikkialla maailmassa ja jokaisella työpaikalla ainakin jollain tasolla.

Lantieri (2008, 33) listaa viisi kompetenssia eli perustaitojen ryhmää, jotka yhdessä muodostavat tunneälytaidot, joita voidaan järjestelmällisesti kehittää kaikilla elämän alueilla eli myös esimerkiksi työelämässä. Nämä viisi kompetenssia ovat: itsetietoisuus, sosiaalinen tietoisuus, itsehallinta, vastuullinen päätöksen teko ja ihmissuhdetaidot. Itsetietoisuudessa on kyse oman mielen sisältöjen, tuntemusten ja vahvuuksien tietoiseksi tekemisestä ja näiden asioiden ymmärtämisestä suhteessa omiin päätöksiin ja toimintaan. Sosiaalisessa tietoisuudessa on taas kyse toisten ajatusten huomaamisesta ja ymmärtämisestä, empatian kasvamisesta ja kyvystä nähdä asiat toisen näkökulmasta. Itsehallinnalla tarkoitetaan tunteiden säätelemistä niin, että ne tukevat käsillä olevaa tehtävää, sitä häiritsemättä. Lisäksi itsehallinta tarkoittaa lyhyen- ja pitkäjänteisten tavoitteiden asettamista ja kykyä käsitellä eteen tulevia haasteita ja vaikeuksia. Kyky kehittää, soveltaa ja arvioida myönteisiä ja totuudellisia ratkaisuja erilaisiin haasteisiin on vastuullista päätöksen tekoa. Se sisältää myös kyvyn harkita omien toimien pitkäaikaisvaikutuksia sekä itselle että muille. Viimeiseksi kompetenssiksi

ihmissuhdetaidot pitävät sisällään kyvyt vastustaa negatiivista ryhmäpainetta ja taidot löytävät ratkaisuja, jotka edistävät terveitä ja palkitsevia suhteita yksilöiden ja ryhmien välillä.

Tutkimuksien mukaan näiden edellä mainittujen kompetenssien hallinta vaikuttaa myös yksilön onnellisuuteen, luottavaisuuteen ja kyvykkyyteen. Toisin sanoen tunneälytaitojen oppiminen voidaan nähdä vakuutuksena terveellisempään, onnistuneempaan ja positiivisempaan elämään. (Shapiro 1997; Lantieri 2008, 33–34.) Täten esimerkiksi Saarinen (2001, 51–54) suosittelee oman tunneälytaitojen oppimis- ja kehittämisprojektin käynnistämistä. Hän esittää esimerkkinä mallin, joka koostuu kuudesta eri vaiheesta, joita ovat havahtuminen, oman itsetuntemuksen lisääminen, suunnitelman laatiminen, tukiverkoston rakentaminen, kehittyminen sekä edistymisen seuranta ja arviointi.

3 Erityisherkkyyden valjastaminen

3.1 Erityisherkkyyden käsitteenä ja siihen liittyvät osa-alueet

Erityisherkkyyden ominaisuus, josta on puhuttu viime vuosina paljon. Suomessa aihe sai näkyvyyttä ensimmäisen kerran kunnolla, kun Suomeen vuonna 2013 perustettiin erityisherkkien yhdistys. Kuitenkin erityisherkkyyteen liittyy paljon väärää luuloa. Väärät luulot koskevat usein esimerkiksi erityisherkkyyden ohimenevyyttä ja aihe kohtaa usein vähättelemistä. (Satri 2019, 11.)

Erityisherkkyyttä on varsin vaikeaa määritellä siten, että se terminä kuvaisi kaikkia herkkyyden ilmentymisiä toisiaan yhdistävästi ja siten erityisherkkyydestä voidaankin puhua myös herkkyytenä tai sensitiivisyytenä. (Kämäräinen 2015, 29). Erityisherkkyyttä voidaan kuitenkin metodologiselta kannalta verrata moneen ilmiöön, jotka koskettavat ihmismieltä, ja jotka ovat jaettavissa erityiseen ja yleiseen. Esimerkiksi älykkyyden ja tunneälykkyyden ovat tällaisia ihmismieltä koskevia ilmiöitä. (Kämäräinen 2015, 30.) Yleismaailmallisesti voidaan sanoa, että erityisherkkällä yksilöllä hänen temperamentissaan korostuu herkkyyden eli sensitiivisyys. Kuitenkin erityisherkkyydestä voidaan myös puhua hermoston korkeana reaktiivisuutena ja tunne- ja aistisherkkyytenä. (Satri 2019, 19.)

Elaine Aronin kehittämällä erityisherkkä ihmisen termillä (eng. Highly Sensitive Person) ei ole vielä vakiintunutta suomennosta. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim ja kotimaisten kielten keskus suosittelivat suomenkielisessä kirjallisuudessa käyttämään termiä tunne- ja aistiherkki ihminen tai siitä johdettua suppeampaa ilmausta eli erityisherkkä ihminen. Erityisherkkyyttä on myös kuvattu vierasperäisemmillä nimillä, kuten erityisen sensitiivinen tai hyvin sensitiivinen persoonallisuus. Myös riippuen erityisherkkyyden eri osa-alueista, voidaan puhua tarkemmin muun muassa ääni- ja aistiyliherkkyydestä. (Aron 2013, 1.) Suomalaisessa kirjallisuudessa erityisherkkäksi henkilöksi määritellään henkilö, jolla on kyky havaita sekä kokea erilaisia ärsykejä ja reagoida näihin ärsykeisiin (Kämäräinen 2015, 13). Kyseessä ei ole siis ujous tai edes sisäänpäin suuntautuneisuus, vaan itseasiassa erityisherkkistä jopa 30 prosenttia on ulospäin suuntautuneita (Aron 2013, 13; Aron 2016, 12).

Aron (2013, 11) tarkentaa tutkimuksissaan erityisherkkyyden olevan aistitiedon käsittelyn herkkyyttä, ja että se esimerkiksi on eri asia kuin aistitiedon käsittelyn häiriö.

Lisäksi erilaisia herkkyyden läheisiä käsitteitä tutkitaan laajasti. Näitä lähikäsitteitä ovat muun muassa biologinen herkkyys ympäristölle Boycen ja Ellisin määrittelemänä, differentiaalinen vastaanottavuus Belskyn ja Pluessin määrittelemänä sekä herkkyyden suuntaaminen Evansin ja Rothbartin määrittelemänä. Aron painottaa tutkimuksissaan, että ei ole keksinyt erityisherkkyyden piirrettä yksin, vaan hänen kanssaan monet muut tutkijat ovat olleet vahvistamassa erityisherkkyyden olemassa oloa (Aron 2014, 27).

Erytyisherkkyyttä on tutkittu muun muassa myös perinnöllisyystieteen ja kehitysopin kautta. Erytyisherkkyyden perinnöllisyydestä on pitkään oltu jo lähes varmoja, mutta Aronin tutkimuksien jälkeen onnistuttiin paikantamaan nimenomaiset geenit, jotka ovat osallisina erityisherkkyyden syntymiseen. Kyse on serotoniinikuljettajageenistä (5-HTT). Kehitysopillisesti on näyttöä siitä, että ihminen ei ole ainut laji maapallolla, jolla on erityisherkkyyden piirteitä, vaan erityisherkkyyttä tavataan yli 100 eri lajilla. (Aron 2014, 19.)

Erytyisherkkyydestä on saatavilla selkeä ja kattava selitys, joka valottaa sen eri näkökulmia perusteellisesti. Selityksestä käytetään kirjainlyhennystä EVÄS. Selityksessä E-kirjain tarkoittaa erityisherkan emotionaalisuutta eli tunnereaktioiden korostamista ja syvää empatiaa, mikä esimerkiksi tukee havainnoimista ja oppimista. V-kirjain tarkoittaa erityisherkan herkkyyttä vivahteille, joita on ympäristössä. Ä-kirjain taas viittaa ärsykkeiden liiallisuuteen, eli siihen, että erityisherkkä kuormittuu liiallisista ärsykkeistä ja sitä kautta väsähtää nopeammin. Viimeinen kirjain, eli S-kirjan ilmaisee syvällistä käsittelyä. Erytyisherkkä ihminen siis pohtii ja tutkii ennen kuin toimii ja siten käsittelee tapahtumia ja ympäristöään syvällisemmin. EVÄS-ohjeen avulla on helppo tehdä diagnoosi erityisherkkyydestä, mutta sen 100 prosenttiseen varmuuteen ei tulisi luottaa, koska erityisherkkyyden piirteisiin vaikuttavat vahvasti myös itsetunnon taso, tämän hetkinen verkosto sekä lapsuus. (Aron 2013, 10, 22.)

Maailman ihmisistä on arvioitu, että noin joka viidennes on luonteeltaan erityisherkkä. (Aron 2016, 11; Kämäräinen 2015, 13). Sama osuus koskee myös eläinlajeja. Piirre erityisherkkyydestä periytyy samalla lailla miehille ja naisille, eikä eri rotujen välillä ole havaittu eroja tämän piirteen ilmenemisessä. (Aron 2016, 11.) Melko herkkiä ihmisiä maailmassa on arvioitu olevan noin 30 prosenttia ja ei ollenkaan tai ei juurikaan herkkiä ihmisiä on arvioitu olevan noin 50 prosenttia ihmisistä. (Aron 2016, 11–12; Valonmeri 2023, 50.) Pluessin ym. (2018) mukaan ja Lionetin ym. (2018) mukaan jopa kolmasosa

tutkimushenkilöistä oli erityisherkkiä, neljäsosa keskimääräisen herkkiä ja kolmasosa matalasti herkkiä. Kuitenkin tutkimuksien prosenttiosuudet vaihtelivat tutkimusaineistojen tulkintatavasta riippuvasti.

Aron (2016, 12–13) kuvaa erityisherkkiä ihmisiä ei-erityisherkkiä ihmisiä enemmän intuitiivisemmiksi, tiedostavammiksi ja tunnollisemmiksi. Kuitenkaan nämä ominaisuudet eivät ole aina etu, sillä erityisherkkät ihmiset taas kärsivät helpommin muun muassa kipusherkkyydestä, melusta, äkillisistä muutoksista ja uuvuttavista ärsykkeistä. Lisäksi erityisherkkyyden merkittävä haittapuoli liittyy hermoston mahdolliseen ylikuormittumiseen. Jokaisella on rajansa siinä, kuinka paljon tietoa tai ärsykejä voi käsitellä yhtä aikaa tai jatkuvasti, ja erityisherkkä yksilö saavuttaa tämän rajan ei-herkkää nopeammin. (Aron 2013, 15; Judge ym. 1999, 635.)

Tutkielmassa esiintyvä erityisherkkyyys (eng. highly sensitive person, HSP) käsite tarkoittaa siis hermostollista piirrettä, joka saa yksilön reagoimaan ärsykkeisiin muita herkemmin. Tämä ominaisuus on yleensä periytyvä ja synnynnäinen. (Aron 2013, 10.) Erityisherkkyyys on kyky käsitellä kaikkia aistien välittämiä viestejä syvällisesti ja tarkasti. Tämä ei tarkoita sitä, että näkö- tai kuuloaistit olisivat herkempiä, vaan pikemminkin, että erityisherkkä ihminen tulkitsee vastaanotetun tiedon huolellisemmin kuin muut. Tämä prosessi ei välttämättä tapahdu aina tietoisesti. Erityisherkkä ihminen on myös varsin intuitiivinen, eli hän ymmärtää asioiden taustoja ja lopputulemia kokonaisvaltaisemmin kuin ei-herkkä ihminen. (Aron 2014, 49.)

Erityisherkkyyys ei kuitenkaan ole sairaus, vaan se on persoonallisuuden ominaisuus. Vähemmän herkkät henkilöt voivat kokea erityisherkkyyden sen ulkoisten merkkien takia mielen vammaksi tai sairaudeksi. (Kämäräinen 2015, 13.) Erityisherkkyyys ei myöskään ole sama asia kuin sisäänpäin suuntautuneisuus tai neuroottisuus (Aron 2013, 11; Aron ym. 2005, 182). Erityisherkkyyys liitetään usein myös mielisairauksiin (Aron 2013, 140; Aron 2022, 145) ja tämä johtuu usein esimerkiksi siitä, että herkkien henkilöiden on todettu reagoivan negatiivisiin tapahtumiin sekä huonoihin kokemuksiin raskaammin. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi syyllistäminen, kiusaaminen, ulkopuolisuuden tunne, kaltoinkohtelu ja hylkäämiset. Toisaalta kuitenkin positiivisilla kokemuksilla on todettu olevan myös voimakkaampi positiivinen vaikutus erityisherkkiin ihmisiin, joten turvallisessa ympäristössä kasvaneella erityisherkillä voi olla poikkeuksellisen hyvät sosiaaliset taidot ja itsetunto. (Aron 2013, 140; Aron 2022, 145; HSP Suomi 2024.)

Kirjallisuudessa erityisherkkyyks yhdistetään usein myös haavoittuvuuteen erityisherkkyyden sukulaisterminä. Haavoittuvuus kuitenkin tarkoittaa ilmiötä, joka ilmenee osana erilaisia vuorovaikutussuhteita. Muun muassa Herring (2016, 21–22) kuvailee haavoittuvuutta kaikkia ihmisiä koskettavana olotilana ja ilmiönä, joka koetaan sen kolminaisen luonteen kautta eli fyysisenä, sosiaalisena ja emotionaalisenä tilana. Kuten huomata saattaa, haavoittuvuus on siis paljon suppeampi termi kuin erityisherkkyyks, eikä haavoittuvuus ota huomioon esimerkiksi erityisherkkyyden perinnöllisyyttä tai sen muita ulottuvuuksia.

Tutkielman kokonaisvaltaisemmaksi ymmärtämiseksi on myös oleellista mainita erityisherkkyyden niin sanottu vastakohta, eli herkkyyden puute, tunnottomuus. Olennaista on ymmärtää, että täysin erityisherkkää tai täysin tunnotonta henkilöä ei ole olemassa, sillä kaikki henkilöt tuntevat jotain tai ovat joissain tietyissä tilanteissa herkkiä, vaikka luonteen piirteet olisivat kuinka kovettuneita. (Kämäräinen 2015, 13).

3.2 Elaine Aronin herkkyydesti ja siihen liittyvää kritiikkiä

Elaine Aron kehitti vuonna 1997 erityisherkkyyden esiintymistä mittaavan itse tehtävän herkkyydestin (eng. Highly Sensitive Person Scale, HSPS), joka koostui 23 kyllä/ei kysymyksestä (ks. liite 4) (Aron 2013, 30–31). Alun perin testin tarkoitus oli arvioida herkkyyttä yksiuulotteisena ominaisuutena, mutta testi on nykyään moniuulotteisempi (Aron ym. 1997; Lionetti ym. 2018). Aronin herkkyydestin kysymyksiin on aseteltu kysymyksiä liittyen neuroottisuuden erottamiseen erityisherkkyydestä. Näitä kysymyksiä on testissä noin puolet ja ne voidaan tunnistaa kysymyksien kielteisten tunteiden käsittelystä. Kun testiä käytetään tutkimuksiin, kysytään ihmisiltä usein myös, että missä määrin he kokevat kielteisiä tunteita ja vastaus tähän otetaan huomioon tutkimuksessa tilastollisesti. (Aron 2013, 12.)

Aronin (1997) testissä ohjeistetaan vastaajaa vastaamaan kuhunkin kysymykseen sen mukaan, miltä heistä tuntuu. Testissä vastaaja vastaa kyllä, jos kysymys pitää ainakin jossain määrin paikkansa hänen kohdallaan, ja vastaa ei, jos kysymys ei pidä kovin hyvin tai lainkaan paikkansa. Testin tehtyään vastaajan kaikki kyllä vastaukset lasketaan yhteen, ja jos yhteissumma on enemmän kuin 12, niin on todennäköistä, että vastaaja on erityisherkkä. Kuitenkin poikkeuksena testissä on myös vastaajan painotus kyllä vastauksiin. Jos harvempi kysymys on saanut kyllä vastauksen, mutta ne ovat vastaajan mielestä äärimmäisen totta, voi sekin oikeuttaa vastaajan olemaan erityisherkkä. Mies- ja

naisvastaajien välillä on myös huomattu eroja. Vaikka erityisherkkiä miehiä on yhtä paljon kuin naisia, usein testissä erityisherkit miehet vastaavat hieman harvempiin kysymyksiin totuudenmukaisesti kuin erityisherkit naiset. (Aron 2013, 30–31.)

Jälkikäteen herkkyytestistä Aron on jalostanut erilaisia versioita, kuten 27 kysymyksen arviointikyselyn, jossa vastaaja vastaa 27 kysymykseen arvioimalla kuinka samaa mieltä he ovat ykkösestä seitsemään, kun ykkönen on ei lainkaan ja seitsemän erittäin samaa mieltä. Kaikissa Aronin herkkyytestiversioissa on kuitenkin taustalla samat kysymykset kuin Aronin alkuperäisessä herkkyytestissä. (Aron 2013, 30–31.) Aronin tutkimuksissa käytetyt herkkyytestit on alun perin lyhennetty 60 kysymyksestä (Aron ym. 2012, 272) ja myös lapsille on kehitetty oma testi (eng. Highly Sensitive Child Scale, HSCS) (Pluess ym. 2018).

Vaikka Aronin herkkyystesti on käytetyin erityisherkkyyden selvittämisen väline, on olemassa myös muiden tutkijoiden kehittämiä testejä. Esimerkiksi ruotsalainen Ilse Sand on kehittänyt Elaine Aronin herkkyystestin pohjalta oman kysymyssarjan, jossa on 48 väitettä. Sandin testi eroaa siten, että Aronin testissä vastaajan vastatessa totta tai epätosi, on Sandin testissä viisi eri vastausvaihtoehtoa: ei pidä paikkaansa, pitää jossakin määrin paikkansa, pitää melko hyvin paikkansa, pitää lähes paikkansa ja pitää täysin paikkansa. (Kämäräinen 2015, 14.) Tässä tutkielmassa on hyödynnetty Elaine Aronin alkuperäistä herkkyystestiä vuodelta 1997 aineiston keruussa, sillä se on universaalisti tunnetumpi ja alkuperäinen versio erityisherkkyyden mittaamisesta. Lisäksi Aronin testin kysymysasettelu vastaa paremmin tämän tutkielman haastattelukysymyksien muodostelmaa, sillä se ottaa esiin muun muassa empatiaa, aistillista herkkyyttä, mielialoja sekä tunteita, jotka ovat tämän tutkielman pääteemoja.

Elaine Aronin herkkyystesti on saanut osakseen myös monenlaista kritiikkiä. Suurin osa kritiikistä liittyy tuloksen analysointiin sekä vastaajan omaan itsearviointiin. Aronin herkkyystestin testitulokset perustuvat vahvasti vastaajan omaan käsitykseen itsestään, eli tulokset ovat subjektiivisia. Lisäksi testiin vastaajien kaikkia lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä ei ole mahdollista kaikissa tapauksissa saada tutkijan tietoon. Esimerkiksi mielialan vaihtelut ja erilaiset tilanteet eli muun muassa kiire vastausvaiheessa tai vastaajan omat kielteiset tai myönteiset mielikuvat testikysymyksistä vaikuttavat vahvasti testituloksiin. (Kämäräinen 2015, 15.)

Belsky ym. (2009) mukaan Aronin herkkyydesti havainnollistaa hyvin sitä tulosta, että ne vastaajat, jotka saavat testissä enemmän kuin 12 kyllä vastausta, ovat ei-herkkiä intensiivisemmin reagoivia ihmisiä. Kuitenkin tämä tulos viittaa useimmiten harhaiseen ajatukseen siitä, että erityisherkit ovat henkisesti haavoittuvampia normaalissa elämässään johtuen heidän voimakkaasta reagoinnistaan eri asioihin. Täten testi vääristää joissain tilanteissa erityisherkkien reaktioiden luonnetta ja määrää.

Jagiellowicz ym. (2016, 188) taas painottavat testin lisäksi aivojen aktivaatiotutkimuksien tekemistä, sillä itsetesti itsessään ei ole luotettava erityisherkkyyden toteamiseen virallisesti sen subjektiivisuuden takia. Dunn (1999, 34) taas kritisoi Aronin herkkyydestiä esimerkiksi kuurojen ihmisten mahdollisuuksien takia. Kuurot voivat silti huomata muun muassa musiikissa hienovaraisia eroja, mikä luo taas testiin epäsuhtaisuutta, sillä ihmisten kipuherkkyydet ja reaktiot eri tilanteisiin ovat varsin toisistaan poikkeavia. Kuitenkin, vaikka testi on jo suhteellisen vanha, ja sen jälkeen on julkaistu useita uusia tutkimuksia, kattaa testi perusasiat erityisherkkyyteen liittyen melko hyvin ja siksi se on vielä käytössä tutkimuksissa (Aron ym. 2018, 1).

3.3 Erityisherkkien ihmissuhteet

Erityisherkkyyttä saatetaan ajatella vahvuutena, mutta se ei aina ilmene sellaisena. Itse asiassa erityisherkkyyks hyödyttää yksilöä vain silloin, kun hän on vähemmistössä. Jos kaikki olisivat luonteeltaan herkkiä, siitä ei olisi mitään hyötyä erityisherkälle yksilölle. Erityisherkit havaitsevat perinpohjaisemmin yksityiskohtia ja sen takia osaavat tehdä parempia ennustuksia tapahtumista, jotka ovat tulossa tulevaisuudessa eteen. Joskus siitä on hyötyä, mutta joissain tilanteissa ylimääräinen panostus yksityiskohtien ylimääräiseen tutkimiseen ja sen kautta niiden ymmärtämiseen ei tuota tulosta (Aron 2013, 14.) Erityisherkkyyttä pidetään myös heikkoutena ja monet muut väärinkäsitykset johtuvat siitä, että usein erityisherkkää ihmistä kuormittavat sellaiset asiat, joita muut henkilöt eivät mitenkään pidä kuormittavina (Hyttinen ym. 2023, 42).

Erityisherkit osaavat usein hyödyntää hyviä lähtökohtiaan muita henkilöitä paremmin (Aron 2014, 12). Aronin ym. (2005, 181) toteuttaman tutkimuksen mukaan ihmiset, joilla on erityisherkkä persoonallisuus ja joilla oli vaikea lapsuus, olivat enemmän alttiimpia masennukselle, ahdistukselle ja ujouksille verrattuna niihin, joilla oli samantyyppinen lapsuus, mutta jotka eivät olleet erityisherkkiä. Tosin erityisherkit ihmiset, joilla oli hyvä lapsuus, selvisivät normaalisti elämän haasteista. Kuitenkin ihmisen luonteeseen

vaikuttavat muutkin asiat kuin lapsuus, kun mietitään erityisherkkyyttä luonteenpiirteenä. Hyvä lapsuus voi silti aiheuttaa masennusta tai huono lapsuus voi silti johtaa masennuksettomaan elämään (Aron 2013, 11; Aron ym. 1997, 362–364).

Erityisherkkien ihmissuhteisiin vaikuttaa myös vahvasti se, miten stressaavaa elämää kyseinen ihminen elää (Aron 2013, 11). Tutkimuksien mukaan erityisherkkät voidaan jakaa pärjääviin ja pärjäämättömiin yksilöihin. Hyvä esimerkki tähän edellä mainittuun jakoon on erityisherkkän toimimistavat stressaavassa ympäristössä. Jos tilanne on lievästi stressaava erityisherkkä löytää tavan mukautua, mutta liian stressaavassa ympäristössä erityisherkkä ihminen vaikuttaa heikolta, eikä pysty mukautumaan. Kuitenkin kaikki erityisherkkät ovat erilaisia toisistaan ja toimivat erilaisesti eri tilanteissa. (Aron 2013, 21.)

Erityisherkkyyttä ei aina oteta vakavasti, sillä ulkopuoliset henkilöt eivät usein huomaa erityisherkkän piirteitä, ennen kuin he viettävät tarpeeksi aikaa erityisherkkän henkilön kanssa. (Aron 2014, 9). Monet erityisherkkät ihmiset kokevat usein, että heidän mielipiteitään ja toiveitaan vähätellään sen takia, koska ne eroavat muiden mielipiteistä ja toiveista (Hyttinen ym. 2023, 42). Sosiaalinen vaivaantuneisuus tarkoittaa ihmisen kömpelöä sosiaalista kykyä puhua tai toimia joissakin tilanteissa, ja se johtuu yleensä erityisherkkän ihmisen yliviirittyneisyydestä. Jo pelkkä pelkoreaktio voi aiheuttaa hetkessä yliviirittäytyneisyyden erityisherkkälle. Erityisherkkä ihminen pystyy kuitenkin harjoittelemaan tällaisia tilanteita ja niistä poispääsyä. Vaivaantuneisuus on aina väliaikaista ja ihminen pystyy aina tietoisesti vapauttamaan itsensä vaivaantuneesta tilanteesta. (Aron 2013, 112.)

Erityisherkkiä henkilöitä voidaan pitää neuroottisina tai muuten vain ongelmallisina perusteettomasti, ja tämä aiheuttaa usein väheksymisreaktion ei-herkkien ihmisten keskuudessa. Joskus erityisherkkien käyttäytyminen voi vaikuttaa ulospäin neuroottiselta, mutta tämän käyttäytymisen takana ovat eri syyt. Neuroottinen henkilö voi tuntea ahdistusta ja usein se johtuu muun muassa lapsuuden traumaista, kun taas erityisherkkä ihminen ahdistuu liiallisista ärsykkeiden määristä. Se miten henkilö sopeutuu tilanteeseen eli hänen sopeutumiskykyisyytensä on erityisherkkän piirteen ytimessä. Erityisherkkät osaavat huomioida ympäristöään ja reagoivat tavoin, jotka auttavat heitä parhaansa mukaan selviytymään ja onnistumaan, tavoin, joilla neuroottinen henkilö ei siinä onnistu. (Aron 2014, 12–13.) Aronin kehittämän herkkyydestin avulla on mahdollista erottaa toisistaan neuroottisuuden piirteet ja erityisherkkyyden piirteet,

sillä tietyt kysymykset kartoittavat erityisesti erityisherkkyyteen liittyviä osa-alueita. On kuitenkin hyvä muistaa, etteivät neuroottisuus ja erityisherkkyyks ole toisiaan poissulkevia piirteitä, vaan erityisherkkä henkilö voi olla myös neuroottinen ja päinvastoin. (Aron 2014, 12.)

Erytyisherkkyyks ei välttämättä merkitse, että henkilöllä olisi automaattisesti ADHD, ADD tai autismikirjon häiriö, vaikka aistitoiminnassa voi havaita samankaltaisuuksia. Sekä erityisherkkyyks että nämä diagnoosit ovat liitettävissä siihen, että erityisherkkyydellä ei ole varsinaista diagnoosia, eikä sitä näin ollen voida liittää mihinkään tiettyyn diagnoosiin. (Satri 2019, 40–41.) Joskus erityisherkkiä ihmisiä pidetään myös narsistien kaltaisina. Erytyisherkkien narsistisuus ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, mitä narsistisuus tarkoittaa useimmille ihmisille. Kyse on usein haavoittuvasta narsismista, joka tarkoittaa itsetietoisuuden ja haavoittuvuuden tunnetta, eikä se liity mitenkään mahtipontisuuteen, oikeudenmukaisuuteen tai toisten hyväksikäyttöön. (Jauk ym. 2022, 25.)

Myöskään sisäänpäin suuntautuneisuus ei ole sama asia kuin erityisherkkyyks, vaikka ne teemoina kohtaavatkin toisiaan enemmän kuin neuroottisuus ja erityisherkkyyks. Olennaista on kuitenkin se, että erityisherkkät usein tahallisesti ovat sisäänpäin suuntautuneita välttääkseen ärsykkeiden yliannostusta. (Aron 2014, 51.) Ujous, arkuus ja pelokkuus ovat myös termeinä lähellä erityisherkkyyttä, mutta niiden ero on se, että ne syntyvät yleensä ikävien kokemusten seurauksena, kun taas erityisherkkä ihminen käyttäytyy ujosti usein sen takia, että hän käyttää aikaansa ympäristön tarkastelemiseen. (Aron 2014, 52.)

Yleisen ajatuksen mukaan myös naisten erityisherkkyyttä hyväksytään enemmissä määrin kuin miesten erityisherkkyyttä (Aron 2013, 25). Kuitenkin erityisherkkiä ihmisiä on yksilöinä ja persoonallisuuksiltaan varsin erilaisia. Yksi selitys erityisherkkien erilaisuudelle on herkkien muut temperamenttipiirteet. Herkkyyden lisäksi ihmisten temperamentit voidaan jakaa muun muassa joustavuuteen, häiritävyyteen, intensiivisyyteen ja rytmisyyteen. Temperamenttipiirteet ovat myös herkkyyden tavoin synnynnäisiä, mutta ne kehittyvät ympäristön ja siihen kuuluvien ihmisten myötä aikuisuuteen saakka. (Satri 2019, 41–42; Jagiellowicz ym. 2016, 187.)

Erytyisherkällä on muita sosiaalisia taitoja kuin ulospäinsuuntautuneilla ihmisillä on. Erytyisherkkä on hyvä puhumaan syvällisistä asioista, kuuntelemaan, sallimaan hiljaisuutta ja nämä kaikki ominaisuudet yhdessä mahdollistavat syvällisemmän

ajatustenkulun syntymisen. (Aron 2013, 121.) Erityishervät ovat hyviä muuttamaan kritiikin aiheuttamia reaktioitaan tunteiden oppimisen pohjalta. Siten erityisherkkien selviytymisstrategioihin kuuluukin oman käytöksen muuttaminen erehdyksen jälkeen. Tätä voidaan soveltaa myös arvosanojen kautta arvostelemiseen ja täten arvostelu tehoaakin enemmän erityisherkkiin kuin ei-herkkiin henkilöihin. (Aron 2014, 14.) Erityisherkillä ihmisellä on usein myös taiteellinen puoli, jota hän pyrkii ilmaisemaan, tai hänellä on suuri arvostus jonkinlaista taidetta kohtaan (Aron 2013, 140). Erityisherkan ystävyysuhteet ovat myös vankempia, vaikkakin lukumäärältään pienempiä kuin ulospäinsuuntautuneilla ihmisillä ja uusien tuttavuuksien luominen on usein vaikeampaa (Aron 2013, 119).

Aron (2013, 26) suosittelee erityisherkillä nelitahoista lähestymistapaa selviämään helpommin ihmissuhteista sekä elämästä ylipäättänsä. Ensimmäinen osa on itsetuntemus. Itsetuntemukseen kuuluu oman kehon huomioiminen sekä itse erityisherkkyyden käsitteen ymmärtäminen ja yhdistäminen omiin muihin piirteisiin. Toinen osa on uudelleentulkinta. Uudelleentulkinta tarkoittaa menneisyyden tapahtumien tarkastelua erityisherkkyyden kautta. Tämä tapahtumien uudelleentulkinta synnyttää erityisherkillä ihmisille omanarvontuntoa, joka näkyy yliviirittyneisyyden vähenemisenä. Kolmas osa on parantuminen. Parantuminen tarkoittaa mahdollisten mentaalisten haavojen hoitoa. Erityishervät voivat esimerkiksi lapsuudessaan olla kokeneet kiusaamista ja esimerkiksi tästä puhuminen ulkopuoliselle tai terapeutille voi auttaa parantumisessa. Neljäs eli viimeinen osa on henkiset työkalut, joilla tarkoitetaan keinoja viihtyä paremmin muuttuvassa maailmassa ja tunnistamaan valmiiksi tilanteita, joihin ei kannata lähteä mukaan.

3.4 Erityisherkkyyden työpaikoilla

Ajankohtaisen tutkimuksen mukaan (Hyttinen 2023, 146) tulevaisuuden työelämässä tulevat korostumaan yhä enemmän yleispätevät taidot, joiden avulla pärjää monenlaisessa työssä. Tällaisia yleispäteviä taitoja ovat Tuovisen mukaan (2020, 10) muun muassa kohtaaminen, luovuus, asioiden yhdisteleminen ja soveltaminen, hiljaisten signaalien lukeminen, tunneälykyys sekä tunteiden ymmärtäminen. Tuovisen mukaan (2020,11) myös tulevaisuudessa koneet tulevat hoitamaan fyysisimmät työt, jolloin työntekijöiden tehtäviksi jäävät vuorovaikutukselliset työt ja ideointi. Kun mietitään erityisherkkien

ihmisten ihmistaitoja, ovat ne juuri näitä edellä mainittuja yleispäteviä taitoja (Hyttinen 2023, 147).

Perinteinen työelämä voi olla erityisherkillä hankalaa, ja myös niille, jotka eivät ole niin herkkiä, oman paikan löytäminen yhteiskunnassa voi olla usein vaikeaa. Erityisherkit huolehtivat eniten siitä, miten he pärjäävät työssä, hankkivat elantonsa ja valitsevat ammatin. Työympäristöt voivat olla täynnä erilaisia ärsykejä ja stressiä, ja pitkät työpäivät voivat entisestään kuormittaa erityisherkkiä ihmisiä. (Aron 2013, 132.)

On tehty joitakin tutkimuksia erityisherkkien kokemuksista liittyen työelämään. Esimerkiksi Cooper (2014, 83–84) teki tutkimuksen, jossa tarkasteltiin erityisherkkyyteen liittyviä teemoja. Näitä teemoja olivat empatia, lapsuudenkokemusten vaikutus, itsehoito, rikas sisäinen tunne-elämä, luovuus, seikkailunhalu, yhteiskunnallinen näkökulma, työympäristö, työn sisältö ja minäkäsitys. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että erityisherkkyyden vaikutus työelämässä samalla tavalla kuin sen ulkopuolellakin. Tutkimus osoitti myös, että erityisherkit kokevat olonsa ulkopuoliseksi ja yksinäiseksi työssään, koska muut eivät ymmärrä heidän asettamiaan korkeita vaatimuksia itselleen ja muille, eivätkä myöskään heidän kykyään suoriutua vaativista tehtävistä innostuneina ja nopealla aikataululla.

Bergsman (2019) tekemän kyselytutkimuksen mukaan erityisherkkien työssä jaksamista edistää hyvä ilmapiiri, rauhallinen työympäristö, selkeä työnkuva ja työn merkityksellisyys. Tutkimuksessa korostui myös, että sopivasti haastava työ ja mahdollisuus käyttää luovuutta koettiin positiivisina tekijöinä. Tutkimuksen pohjalta huomattiin myös, että erityisherkillä on tärkeää tuntea osaksi työyhteisöä. Opiskelumahdollisuudet, joustava työaika ja palauttavat tauot koettiin myös merkittäviksi tekijöiksi hyvän työelämän saavuttamisessa. Näitä asioita pidetään varmasti tärkeinä useimmille työntekijöille, mutta erityisherkillä ne voivat olla välttämättömiä työssä jaksamisen ja tasapainoisen kuormituksen sekä palautumisen kannalta.

Voidaan kuitenkin sanoa, että erityisherkit muovaavat osaltaan työpaikkoja hillitymmiksi, pohdiskelevammiksi ja tunnollisemmiksi (Aron 2013, 138). Joidenkin tutkimuksien mukaan (ks. esim. Aron 2013, 138) erityisherkkyyden vaikutus myös yksilön työn valintaan. Työpaikkoja oli valittu hiljaisilta, stressittömiltä ja itsenäisiltä aloilta ja esimerkkiammatteja olivat muun muassa taiteilija, humanististen aineiden tutkija, sairaalan konekirjoittaja, hallintoviranomainen ja kirjailija. Kuitenkin myös

erityisherkkiä ihmisiä työskenteli johtajina, ministereinä ja pankkiireina, joten erityisherkkyyys ei ole ollut esteenä korkeisiin virkoihin. Myös itsensä työllistäminen on erityisherkälle ihmiselle luontevaa, koska pystyy itse päättämään työaikansa ja muun muassa ärsykkeiden määrää. Erityisherkillä ihmisillä on kuitenkin taipumus tavoitella täydellisyyttä ja huolehtia liiallisesti. Erityisherkkä voi siis toisin sanoen olla itselleen ankarin johtaja. (Aron 2013, 138–139.) Kuitenkaan mitään yleispätevää erityisherkälle ihmiselle sopivaa ammattia ei ole ja hyvin erilaiset ihmiset voivat menestyä samoissa tehtävissä (Hyttinen 2023, 147).

Herkät yksilöt usein harkitsevat tarkemmin omaa uraansa ja työtään. He eivät ole yhtä taipuvaisia esimerkiksi suuriin muutoksiin tai työmatkusteluun. Myös työnhaku- ja haastattelutilanteet saattavat suosia tietyn tyyppisiä persoonallisuuksia, eikä hiljainen, herkkä tai ujo yksilö aina pääse loistamaan niissä tai esittelemään vahvuuksiaan. Tämän takia erityisherkan työnhakuprosessi usein katkeaa jo työnhakuvaiheeseen. Yleensä erityisherkkien vahvuudet tulevat usein näkyviin vasta työn tekemisen aikana. (Hyttinen ym. 2023, 72–73.) Erityisherkkien tulisi kokea olonsa kotoisiksi kaikissa työpaikoissa, vaikka yritykset ovatkin erilaisia. Viihtymiseen työpaikalla vaikuttaa valtavasti yrityskulttuuri ja jos siinä hyväksytään erityisherkkät ihmiset, on erityisherkkien ihmisten helpompi ilmaista itsejään organisaation sisällä. (Aron 2013, 143.)

Jokainen organisaatio tarvitsee erityisherkkiä toimijoita. Erityisherkkä ihminen työskentelee parhaiten, kun hänen ympärillään on hiljaista, rauhallista ja mahdollisimman vähän ärsykejä. Erityisherkkä ihminen ei myöskään suoriudu hyvin töissä, jos häntä tarkkaillaan tai arvioidaan. Tauolla erityisherkkä ihminen on mielellään hiljainen, koska hän tarvitsee aikaa kokemuksiensa käsittelyyn ja on sen takia vähemmän näkyvä organisaatiossa. (Aron 2013, 235.) Erityisherkkät ovat yleensä hyvin tietoisia muiden kärsimyksistä ja heillä on usein intuitiivinen kyky hahmottaa tapoja, miten auttaa (Aron 2013, 141; Ketola 2015, 164). Erityisherkkät työntekijät usein nimeävät omiksi vahvuuksikseen hyvät alaistaidot ja työntekijän taidot (Hyttinen ym. 2023, 94). Tämän vuoksi monet heistä valitsevat palveluammatin, jossa auttaminen on keskeistä, mutta samalla monet myös uupuvat siinä. (Aron 2013, 141.)

Työpaikalla erityisherkkyyys voi näkyä eri tavoin ongelmana. Esimerkiksi jos erityisherkkä käyttää liikaa aikaa päätöksentekoon tai viivyttelee tilanteeseen osallistumista, voidaan työpaikalla kokea tämä mahdolliseksi ongelmaksi. Hitaus voi

kuitenkin johtua myös muista asioista, kuten heikosta älykkyydestä tai pelosta. (Aron 2013, 22.) Erityisherkkyyys voi näkyä työpaikalla myös isojen riskienottamisen kautta, mutta erityisherkkä ihminen ei pidä itsensä mainostamisesta, vaan odottaa, että hänet huomattaisiin tekemänsä työn ansiosta (Aron 2013, 145, 235). Erityisherkkät pitävät usein matalaa profiilia työpäillä juuri termiin sisältyvän erityis-sanan takia. He eivät halua erottautua poikkeuksellisesti muista, nostaa itsejään alustalle tai vaatia erityiskohtelua, mutta kuitenkin toivovat ymmärrystä siihen, miksi joissain tilanteissa väsyvät helpommin kuin ei-herkkät työntekijät. Erityisherkkyydestä kertominen on hankalaa, eikä se välttämättä tunnu luontevalta syyllä omaan kuormitukseen. (Hyttinen ym. 2023, 78–79.) Kuitenkin jokainen työntekijä kokee tunteita työpäivän aikana. Erityisherkkä ihminen usein näyttää suuttumisensa, pettymisensä ja surullisuutensa itkemällä, joko itse työpaikalla tai työpäivän jälkeen kotona. Itkeminen on yhdistetty yksilön heikkouteen ja siitä johtuu ajatus siitä, että erityisherkkät olisivat heikompia kuin ei-herkkät ihmiset. (Hyttinen ym. 2023, 82.)

Ihmissuhdetyössä erityisherkkyyys on käytännössä pelkästään etu. Herkkä työntekijä kykenee tarkkaavaisesti kuuntelemaan työkavereita, asiakkaita ja esihenkilöä. Erityisesti asiakaspalvelutyössä on olennaista asettua asiakkaan asemaan ja hahmottaa tilanne hänen näkökulmastaan. Tämän vuoksi herkkyydestä on suurta hyötyä myös esimiestehtävissä. Herkkä esimies todennäköisesti ymmärtää alaisiaan hyvin ja edistää siten oikein tavoin työpaikan positiivista ilmapiiriä. Aiemmin on yleisesti ajateltu, että johtotehtävissä menestyminen edellyttää erityisherkkyydelle epätyypillisiä piirteitä, kuten vahvaa ulospäinsuuntautuneisuutta ja määrätietoisuutta. Kuitenkin tarkemmin tarkasteltuna esihenkilö voi olla varustettu herkkyyden positiivisilla ominaisuuksilla ja näin toimia kannustavasti ja vuorovaikutteisesti. Herkän esimiehen on kuitenkin erityisen tärkeää kuunnella tarkkaan omaa jaksamistaan. (Hyttinen 2023, 96–97.)

3.5 Erityisherkkien ja tunneälykkäiden yksilöiden yhtäläisyyksiä työelämässä

Työelämään siirtyminen ja työelämässä oleminen on usein vaativaa ja epävarmaa, ja se vaatii paljon panostusta niin työntekijöitä kuin esihenkilöiltäkin. Toisaalta työ tarjoaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen parhaimmillaan. Koska vietämme suuren osan valveillaoloajastamme työnteossa, työllä ja sen tehokkuudella on merkittävä vaikutus siihen, miten me voimme ja millaista työtä teemme (Larvi ym. 2015,

10). Brotheridge ym. (2008, 181) tutkimuksen mukaan tunnetaidot ja sosiaaliset taidot ovat molemmat yhteydessä esihenkilön ja hänen alaistensa tehokkuuteen ja tätä tehokkuutta voidaan parantaa muun muassa koulutuksien avulla.

Huoponen (2017) korostaa blogissaan, että työn luonne ja urapolkujen kulku ovat muuttumassa. Tämän takia hän painottaa työntekijöiden ja esihenkilöiden tarvetta jatkuvasti kehittää itseään ja hankkia uutta osaamista. Hän esittelee viisi keskeistä taitoa, jotka ovat erityisen tärkeitä nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä, jokaisella työpaikalla. Ensimmäinen näistä taidoista on vuorovaikutustaito, koska uuden oppiminen tapahtuu usein yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Toisena taitona hän mainitsee tunneälyn, sillä teknologia ei voi korvata ihmisen tunteiden ymmärtämistä. Kolmantena hän nostaa esiin resilienssin eli kyvyn sopeutua muutoksiin, koska nykyaikaisessa työelämässä vaaditaan joustavuutta. Neljäs tärkeä työelämätaito on kriittinen ajattelu ja luovuus. Teknologian kehitys vapauttaa aikaa rutiinitehtävistä, ja tämä vapaa-aika olisi Hyppösen mielestä hyödyllistä käyttää luovasti. Viimeisenä taitona hän mainitsee itseohjautuvuuden, joka on hänen mukaansa avainasemassa menestymiselle muuttuvassa työelämässä, sekä yritysten että yksilöiden kannalta.

Mitä tulee erityisherkkiin ihmisiin, ovat he usein luontaisesti taitavia erityisesti tunneälykkyydessä ja luovuudessa työpaikalla (Aron 2016, 151; Bowellan 2019; Heiskanen 2014). Erityisherkkyydellä on tärkeä rooli ihmisten kanssa toimimisessa sekä itsensä ja muiden välillä sekä työyhteisön ja koko organisaation välillä. Myös ihmisen mieliala liittyy vahvasti erityisherkkyyteen. (Bai ym. 2012, 59) Toisin sanoen henkilön tunneälykkyyden taso siis perustuu erityisherkkyyteen (Bai ym. 2014, 64). Empatia, eli emotionaalinen vastine toisen ihmisen tunteisiin, on yksi hyödyllisimmistä piirteistä läheisissä ihmissuhteissa, mutta empatia voi myös joissain tilanteissa kuormittaa erityisherkkää henkilöä (Aron 2014, 17). Erityisherkkää ihmistä ei sinänsä kuormita hänen oma herkkyytensä, vaan se, ettei ympäröivä maailma anna erityisherkkälle ihmiselle mahdollisuutta toimia erityisherkkälle ihmiselle luonnollisella tavalla (Hytinen 2023, 197).

Erityisherkkä huomaa nopeasti, jos työympäristössä vallitsee kielteinen ilmapiiri. Täten erityisen tärkeää olisi keskittyä työyhteisön ymmärtäväiseen ilmapiiriin ja panostaa siihen, että kaikki saavat olla omia itsejään. Tätä kautta erityisherkästä henkilöstä saadaan paras versio työpaikalle tuomaan tulosta. Kuitenkin taas tunneälytaidot omaava

erityisherkkä yksilö osaa esimerkiksi ymmärtää kielteisen ilmapiirin syitä ja omalla toiminnallaan vakuuttaa muutkin tekemään edistysaskeleita paremman työilmapiiriin eteen. (Aron 2014, 23; Heiskanen 2014; Hyttinen 2023, 197.) Myös Guon ym. (2009, 391) tutkimuksien mukaan on yksilöt, jotka ovat erityisherkkiä, kokevat enemmän positiivisia tunteita työpaikoilla ja he ovat helposti lähestyvämpiä käyttäytymistavoiltaan. Tämä on työpaikalla tarttuva positiivinen kierre.

Tunnejohtamiseen kuuluu usein herkkyys sosiaalisille viesteille. Sosiaalisesti herkätkin yksilöt pystyvät päättämään pienimmistäkin merkeistä, mitä muut ihmiset tarvitsevat. Toisen ihmisen tunteiden tunnistaminen on yksi johtamistyön peruspilareista ja mahdollisuus siihen, että ihmissuhteet ja vuorovaikutustaidot voivat kehittyä työympäristössä. (Paasivaara 2010, 81.) Pahimmillaan sosiaalista älykkyyttä voi käyttää hyväksi narsistiseen vallankäyttöön erityisherkkyyden varjolla ja muiden loukkaamiseen sekä manipulaatioon. Parhaimmassa tapauksessa kuitenkin sosiaalinen älykkyys linkittyy vahvasti empatiaan ja eettiseen sekä moraaliseen ajattelutaitoon. (Paasivaara 2010, 82.)

Yksilöt, jotka ovat erityisherkkiä, ovat alttiimpia toisten tunteiden ja tunneilmaisujen vaikutuksille, ja he kykenevät myös paremmin ymmärtämään toisten ajatuksia. Molemmat nämä ominaisuudet liittyvät tiiviisti erityisherkkyyteen, vaikkakin ovat myös iso osa tunneälytaitoja. (Wong ym. 2002, 243.) Vaillant (2003, 1373) toteaa, että tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden välillä onkin säätelevä muuttuja, nimittäin mielenterveys. Kun yksilöt ovat erityisherkkiä ja heillä korkea mielenterveyden taso, voivat he aistia herkemmin toisten emotionaaliset muutokset, mikä johtaa korkeampaan tunneälykkyyteen. Lisäksi henkisellä terveystasolla ja erityisherkkyydellä on todettu olevan vuorovaikutteisia vaikutuksia tunneälykkyyteen. Toisin sanoen, jos yksilöllä on korkea mielenterveystaso, korreloivat erityisherkkyyden ja tunneäly hänessä merkittävän positiivisesti (Meng ym. 2020, 2587–2588.)

Ihmisten johtamisessa ilmenee usein tilanteita, joiden käsittely vaatii aikaa ja harkintaa esihenkilöltä, eikä niihin aina pystytä reagoimaan välittömästi. Tällaisten yllättävien tilanteiden takia, olisi erityisen hyvä, jos esihenkilöllä olisi joku luottohenkilö, kenen kanssa hän voisi keskustella tapahtuneista asioista. Esimerkiksi alan ammattilaisen kanssa johtamistilanteiden läpikäyminen voi parhaimmassa tapauksessa antaa esihenkilölle lisäymmärrystä sekä jäsenystä muiden ja omasta käyttäytymisestä. Ilman tunteiden jatkuvaa läpikäyntiä voi esihenkilöstä tulla tunteeton ja pettynyt, joka purkaa

energiansa väärin kanssatyöskenteleviin. (Järvinen 2013, 192–193.) Tällaisissa tilanteissa jopa erityisherkkä ammattilainen voisi antaa parempaa apua luottohenkilönä esihenkilölle, sillä erityisherkillä yksilöillä on taipumus tarkempaan ja syvällisempään ajatteluun sekä ongelmanratkaisuun (Aron 2013, 121).

Oman johtamistavan tunnistaminen ja varsinkin muuttaminen on varsin haastavaa. Tunneälytaitojen ja oman ymmärtämisen kautta esihenkilö pystyy kuitenkin tarkastelemaan johtamistyyliä toimivuutta. (Goleman ym. 2001, 48.) Goleman ym. (2001, 48–52) ovatkin luoneet menetelmän, jossa viiden kysymyksen kautta esihenkilö pystyy tekemään muutoksen itsessään ja johtamistavassaan. Nämä viisi kysymystä ovat:

1. Millainen johtaja haluaisit olla?
2. Kuka johtaja on tällä hetkellä?
3. Kuinka nykyisestä tilanteesta päästään toivottuun tilanteeseen?
4. Kuinka muutoksesta saadaan pysyvä?
5. Kuka voi auttaa johtajaa muutosprosessissa?

Näiden edellä mainittujen kysymyksien avulla esihenkilö alkaa näkemään uusia mahdollisuuksia sekä pääsee lähemmäs perussyitä, jotka ovat hänen johtamistapansa takana (Goleman 2001, 48–52). Kuitenkin muun muassa Hackamin ym. (2009, 27) mukaan esihenkilöiden tulisi, ollakseen tehokkaita, omata erityisherkillä esihenkilöille tyypillinen kyky jakaa omia tunteitaan sekä vastata muiden tuntemiin tunteisiin sekä päätellä rationaalisesti.

Tämä tutkimus empirian avulla rakentuu selvitykseen siitä, miten eri työpaikoilla erityisherkkyyys ja tunneälykkyys otetaan huomioon voimavaroina sekä miten niiden huomioimista työpaikalla voidaan jatkossa kehittää. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että erityisherkkyyttä ja tunneälykkyyttä käsitellään yksilöiden ominaisuuksina, joita yhdistävät esimerkiksi empatia sekä persoonallisuuden piirteet ja perinnöllisyys. Lisäksi saadaan esihenkilöiden ja heidän alaistensa kokemusten kautta ymmärrystä siitä, että koetaanko erityisherkkyyteen ja tunneälykkyteen liittyvät teemat työpaikalla oleellisina muun muassa työhyvinvointiin, onnistumisiin tai tuloksiin liittyen.

4 Tieteenfilosofia ja metodologia

4.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tiede nojaa aina tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin. Näitä valintoja tehdään usein tiedostamatta, mutta on tärkeää ymmärtää niiden vaikutus oman tutkimuksen taustalla vaikuttavina tekijöinä. Tieteenfilosofiset taustaoletukset voidaan jakaa perusluonteisesti objektivistiseen ja subjektivistiseen lähestymistapaan. (Burrell ym. 2000, 1–2.) Tämä tutkimus edustaa subjektivistista lähestymistapaa ja subjektivistinen lähestymistapa yhdistetäänkin yleisimmin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Subjektivistisen lähestymistavan mukaan tieto perustuu yksilölliseen ja subjektiiviseen näkemykseen yksilöä ympäröimästä maailmasta (Burrell ym. 2000, 1–2).

Tiedettä voidaan myös tarkastella neljän eri perusolettamuksen eli ontologian, ihmiskäsityksen, epistemologian ja metodologian avulla Burrellin ja Morganin (2000, 4) mukaan. Erikssonin ym. (2008, 13) mukaan laadullinen tutkimustapa pohjautuu usein subjektiiviseen ontologiseen oletukseen. Ontologia tarkoittaa todellisuuskäsitystä ja sen vaihtoehtoisina näkemyksinä nähdään realismi ja nominalismi Oman tutkimukseni todellisuus nojaa nominalismiin. Nominalismi tarkoittaa sitä, että maailma nähdään muotoutuvan ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta, eli se rakentuu merkityksistä, jotka ovat subjektiivisesti muodostuneet todellisuudesta. (Burrell ym. 2000, 4–8.)

Ihmiskäsitys perusolettamuksena voidaan jakaa voluntarismiin ja deterministisen näkökulman avulla. Deterministisessä näkökulmassa tilanne ja ympäristö määrittävät ihmistä ja tämän toimintaa, kun taas voluntarismissa painotetaan ihmisen omaa vapaata tahtoa toimia (Burrell ym. 2000, 4–8; Hirsjärvi ym. 2009, 125–127.) Tässä tutkimuksessa ihmiskäsitys on voluntaristinen, eli ihminen nähdään vapaatahtoisena ja itsenäisenä toimijana, jonka toiminta ei määräydy vain ympäristön ja sen tekijöiden kautta.

Epistemologia eli tieto-oppi tarkoittaa näkemystä tiedosta sekä sen luonteesta. Näkemykset voivat olla positivistisia tai antipositivistisia. Antipositivistinen näkemys nojaa ajatukseen siitä, että tieto on riippuvainen sosiaalisesta maailmasta ja se nähdään subjektiivisena käsityksenä, jota pyritään selittämään tai tuomaan ymmärrettäväksi. (Burrell ym. 2000, 4–8; Hirsjärvi ym. 2009, 125–127.) Tässä tutkimuksessa tieto-oppi on näkemykseltään antipositivistinen juuri tutkimuksen subjektivisuuden myötä. Tämä tutkimus pyrkii parhaansa mukaan lisäämään ymmärrystä erityisherkkyyden ja

tunneälykkyyden suhteesta ja tämä tapahtuu esihenkilöiden ja alaisten kokemusten sekä näkemysten tutkimisen kautta.

Metodologialla viitataan valittuun tutkimusmenetelmään (Jokinen 2023). Metodologia eli menetelmäoppi voidaan taas jakaa ideografiseen ja nomoteettiseen näkökantaan. Ideografinen näkökanta juontuu maailman ymmärtämisestä ensikäden tiedon hankkimisella tutkimuskohteesta. (Burrell ym. 2000, 4–8; Hirsjärvi 2009, 125–127.) Koska tässä tutkimuksessa hankitaan tutkimuskohteista haastatteluiden avulla tietoa, on tämä tutkimus menetelmäopiltaan ideografista. Metodologiset valinnat perustuvat siihen, miten tiedon hankinta ja todellisuuden olemus käsitetään. Valintojen avulla erityisesti pyritään arvioimaan, miten tieteellisen tutkimuksen käytännöt ja tekniikat voivat tukea tai rajoittaa tutkimusta (Grix 2002, 179). Tutkimuksen metodologiaa ja metodin valintaa käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin.

4.2 Metodologia ja metodin valinta

Tieteenfilosofiset valinnat, olivat ne sitten tiedostettuja tai tiedostamattomia, vaikuttavat tutkimukseen ja ohjaavat sitä läpi koko tutkimusprosessin. Päätöksenteko ei kuitenkaan rajoitu vain tähän vaiheeseen tutkielman tekoprosessissa. Tieteenfilosofisten valintojen tekemisen lisäksi on määritettävä tutkimusongelma, tunnistettava tutkimuksen teoreettinen päämäärä ja suunniteltava tutkimusstrategia. (Hirsjärvi ym. 2009, 128–130.) Yksi tutkimuksen vaikeimmista tehtävistä on tutkimusongelman asettaminen ja perinteisesti tutkimuksen ongelma tulisi määritellä sekä muotoilla jo ennen varsinaista aineiston keräystä (Hirsjärvi ym. 2009, 120–122). Tässä tutkimuksessa kuitenkin tutkimuskysymykset muokkautuivat lopullisiin kysymyksiin vasta tutkimuksen liikkeessä eteenpäin, mutta kuitenkin tutkimuksen pääajatus pysyi koko tutkimuksen ajan samana.

Tutkielma on toteutettu pääsääntöisesti laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin sen tarkoituksena on saada uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö on perusteltavissa tähän pro gradu -tutkielmaan sen takia, että se on joustava tyyliltään ja muokattavissa tutkimuksen etenemisen ja mahdollisten eteen nousevien tarpeiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 151–152, 164; Eriksson & Kovalainen 2008, 28–29.) Tutkimukseni voitaisiin myös ajatella olevan monimenetelmällinen (eng. mixed methods research), sillä keräsin haastateltavista myös numeraalista dataa etukäteen lähetetyn erityisherkkyydestin avulla. Toisin sanoen yhdistin laadullisia, että määrällisiä

menetelmiä. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa korostuu analyysiprosessin jatkuva muovautuminen ja aito aineistojen vuorovaikutus. Tärkein peruste tälle lähestymistavalle on määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen, mikä tuottaa paremman ymmärryksen tutkimusongelmasta kuin kumpikin lähestymistapa yksinään. (Creswell & Plano Clark 2011.) Erityisherkkyydestin kautta kerätty numeraalinen data oli tutkimuksen kannalta olennaista, sillä sen avulla saatiin vertailevia prosenttilukuja esimerkiksi siitä, kuinka suuri osa aineistosta testin mukaan oli erityisherkkiä verrattuna vastaukseensa suoraan haastattelussa kysyttäessä.

Koska laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää erilaisia teorioita, menetelmiä ja metodologista ajattelua, on refleksiivisyys erityisen tärkeää tämänkin tutkimuksen kannalta. Refleksiivisyys tarkoittaa sitä, että oma osuus tiedon tuottamisen tekijänä otetaan huomioon eikä sitä jätetä pois tutkimusprosessista tai raportoinnista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 30.) Toisin sanoen olen kiinteä osa tutkimusprosessia ja siksi raportoin tutkielmaani kaiken työprosessistani.

Tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin aihepiireihin, joita käsitellään haastattelun aikana. Ennen haastattelua olin tutustunut tutkielmani aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja valitsin sieltä keskeiset teemat haastattelua varten. Näiden teemojen pohjalta kysymyksiä on pystytty esittämään vapaamuotoisemmin. Kuitenkaan ne aihepiirit, jotka oli valittu etukäteen tutkimukseen, eivät välttämättä olleet niitä, jotka osoittautuivat tärkeimmiksi analyysin jälkeen. (Hyvärinen ym. 2023; Eriksson & Kovalainen 2008, 29.)

Teemahaastattelu aineistonkeruun tapana on aineistonkeruun muoto, joka korostaa subjektiivisuutta ja juuri kaikki haastateltavien subjektiiviset kokemukset sekä mielipiteet olivat tämän tutkielman keskiössä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tuoda esiin mahdollisimman vapaasti itseään kokevia asioita ja haastattelujen etuna oli se, että suoran kielellisen vuorovaikutuksen kautta haastateltavista saatavia tietoja voitiin suunnata eri mielenkiinnonkohteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.)

Joskus teemahaastattelu menetelmänä voi aiheuttaa erilaisia haasteita. Yksi yleinen haaste on se, että haastateltavat ovat joskus taipuvaisia vastaamaan haastattelukysymyksiin sosiaalisesti hyväksyttäviä ja suopeita vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 201–202.) Kuitenkin teemahaastattelu metodina oli valittu tämän tutkimuksen

toteuttamiseen, sillä sen avulla voitiin teorian tutkimus yhdistää haastateltavien omiin kertomuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.)

Teemahaastattelu on puolistruktuoitu haastattelun tapa, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Puolistruktuoitussa haastattelussa käytetään avainkysymyksiä, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaan. Lisäksi haastattelija voi lisätä haastattelukysymyksien väliin joitakin lisäkysymyksiä tarvittaessa. Puolistruktuoitu haastattelu on valittu tämän tutkimuksen metodiksi, sillä odotettiin että haastattelut ovat avoimia sekä tuottavat monisyisiä vastauksia. (Saunders ym. 2012, 379; Tuomi ym. 2018, 159.) Puolistruktuoitu haastattelu metodina oli myös sen takia hyvä tähän tutkimukseen, sillä sen avulla vastaajat pystyivät myös itse esittämään tarkentavia ja lisäkysymyksiä, aiheen ollessa vastaajille joissain määrin uusi. Lisäkysymyksien esittämisellä mahdollistettiin joidenkin teemojen syventämistä, jotka nousivat esille vasta haastattelutilanteen mukana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Haastattelussa käytettiin valmiiksi suunniteltuja haastattelukysymyksiä, jotka löytyvät tämän tutkimuksen liitteistä (ks. liite 5). Haastattelukysymykset toimivat haastattelun pohjana ja kysymykset oli jaoteltu neljään eri osa-alueeseen eli teemaan. Ensimmäinen osa-alue koski haastateltavien taustaa, toinen erityisherkkyyttä, kolmas tunneälykkyyttä ja neljäs tulevaisuutta ja johtamista yleisemmällä tasolla. Kysymykset oli aseteltu mahdollisimman käytännönläheisesti, jotta haastateltavien oli helppo lisätä omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan valittuihin teemoihin liittyen. Kysymyksien välissä haastateltaville kerrottiin myös tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden määritelmät siltä varalta, että heille entuudestaan termit eivät olisi olleet tuttuja tai he eivät olisi tienneet niiden kokonaisvaltaisia merkityksiä. Haastattelun kysymyksiä oli yhteensä 27, mutta alaisille esitettiin niistä vain 26. Syynä tähän oli se, että yksi kysymys oli suunnattu pelkästään esihenkilöiden ajatuksiin siitä, että pystyisivätkö he kertomaan nimettömästi, onko heidän alaisistaan joku henkilö erityisherkkä tai omaako joku tunneälytaitoja. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, ovatko erityisherkkyyys ja tunneälykkyyys esihenkilöiden mielestä näkyviä piirteitä alaisissa.

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 10. Haastateltuja esihenkilöitä oli yhteensä 4 ja alaisia yhteensä 6. Kolmesta yrityksestä saatiin kaikista 1–3 alaista haastateltaviksi, mutta yhdestä yrityksestä tutkimukseen osallistui vain esihenkilö omalla haastattelullaan.

Kyseisen yrityksen alaiset eivät pystyneet osallistumaan haastatteluun muun muassa aikatauluongelmien vuoksi. Haastatteluja suunniteltiin suoritettavaksi alun perin 12. joten 2 alaihaastattelua juuri tämän edellä mainitun yrityksen kanssa jäi pitämättä. Vastausprosentti oli siten siis 83 prosenttia. Yrityksen esihenkilön haastattelu päätettiin kuitenkin sisällyttää tutkimukseen alaisten haastatteluiden puuttumisesta huolimatta, sillä se antoi haastatteluun aineistollisesti merkittävää lisätietoa. Toinen syy haastattelun tutkimukseen mukaan ottamisella oli tutkimuksen luonne. Haastattelun vastauksia ei ollut tarkoitus vertailla yrityskohtaisesti vaan yrityksestä riippumatta vain esihenkilöt ja alaiset erottaen toisistaan.

Tutkimukseen saatujen teemahaastattelujen kappalemäärä (10kpl) mahdollistaa ilmiöön liittyvien keskeisten tekijöiden selventämistä. Tähän on syynä se, että jo itsessään teemahaastattelun käyttö aineiston keruun menetelmänä tuottaa parhaimmillaan teoriaa täydentävää ja uutta tutkimustietoa (Kylmä ym. 2003, 614). Liian suuri haastateltavien määrä vaikeuttaa oleellisten asioiden löytämistä tutkimuksen kannalta, jos tutkimustietoa on haastattelujen mukana kertynyt liian paljon. Liian vähäinen haastateltavien määrä taas voi jättää tutkimustulokset suhteellisen suppeiksi, sillä tutkimustietoa ei välttämättä kerry tarpeeksi. (Kylmä ym. 2003, 611–612). Kuitenkin kun kyseessä on laadullinen tutkimus, sen toimivuutta säätelee haastattelujen laatu, ei määrä. Laadukkaalla tutkimusaineistolla ja huolellisella analyysillä onnistutaan selittämään sekä syvemmin ymmärtämään tutkimuskysymystä, joka on tutkimuksen kohteena. (Vilka 2005, 126.)

Kaikki haastattelut tehtiin työntekijöiden ja esihenkilöiden työajalla, joka lisäsi haastateltavien motivaatiota vastata kysymyksiin miettien ja rehellisesti erilaisten esimerkkienkin kautta. Työajalla tehtyjen haastattelujen tekeminen lisäsi myös työntekijöiden halukkuutta osallistua tutkimukseen, aiheen kiinnostamisen lisäksi. Kaikkien haastatteluiden aikana haastateltavien kokemuksia ja tietoja kerättiin luottamusta herättäen haastattelun alusta loppuun muun muassa haastattelijan omien esimerkkien ja tutkielmassa käytettyjen määritelmien läpikäymisen kautta.

Tehdyt teemahaastattelut erosivat toisistaan hiukan, kun haastatteluja tehtiin esihenkilöille ja alaisille. Esihenkilöiden haastattelukysymyksissä painotettiin enemmän heidän henkilökohtaisten tunneälytaitojensa ja erityisherkkyytensä lisäksi sitä, miten he kokevat alaistensa huomaavan omaa tunneälykkyyttään tai erityisherkkyyttään, kun taas alaisten haastattelukysymyksissä painotettiin enemmän sitä, miten he kokevat

esihenkilöidensä tunneälykkyyttä tai erityisherkkyyttä. Tämä haastattelukysymyksien eroavaisuus toisistaan oli välttämätöntä, jotta saatiin syvyyttä tutkimukseen ja erilaisia vastauksia tutkimusongelmiin.

Haastatteluja ennen haastateltaville henkilöille lähetettiin Elaine N. Aronin (1999, suom. 2013) herkkyydestin, johon pyydettiin vastauksia ennen haastattelun toteutumista. Herkkyydesti koostui 23 yksinkertaisesta kysymyksestä, johon vastausvaihtoehtoina olivat kyllä tai ei. Herkkyydestin teettäminen oli tutkimuksen kannalta ratkaisevaa, sillä se auttoi haastateltavia miettimään jo etukäteen ennen haastattelua haastattelun teemoja ja syvensi ymmärrystä aiheesta ylipäätänsä. Jotta erityisherkkyyttä voitaisiin tutkia tutkielman kannalta syvemmin kokemuksien kautta, tarvitaan suuntaa antavaa tietoa erityisherkkyyden ilmentymistä valituissa haastateltavissa.

Haastatteluiden aikana kuitenkin selvisi, että monet haastateltavat eivät kokeneet olevansa erityisherkkiä, vaikka Elaine Aronin herkkyydestin tulos niin osoitti ja päinvastoin. Keskustelun kautta pyrin selvittämään syitä sille, miksi näin joissain tapauksissa voi olla. Erityisherkkyydesti kuitenkin oli pääosin tutkimuksessa mukana vain sen takia, että sen avulla saatiin prosentuaalisia arvoja ja vertailuarvoja liittyen erityisherkkyyden esiintymiseen niin alaisissa kuin esihenkilöissäkin.

Kaikki haastateltavista eivät olleet erityisherkkiä tai tunnistaneet erityisherkkyyden ilmiötä työpaikallaan ja myös tunneälykkyyden aihepiiri oli joillekin haastateltaville tuntematon. Heidän kanssaan suuntasin haastattelun työyhteisön näkökulmaan. Pohdimme myös sitä, että olisivatko tunneälykkyyys ja erityisherkkyyys asioita, joihin pitäisi kiinnittää huomiota enemmän työpaikalla. Haastattelussa varsinaisen tärkeää oli saada haastateltavista esiin tarinamuodossa työpaikalla sattuneita tapahtumia ja selityksiä niihin, miksi joitakin tapahtumia oli sattunut ja miten niihin asioihin ovat mahdollisesti tunneälykkyyys tai erityisherkkyyys liittyneet.

Vuorovaikutus haastateltavan ja itseni välillä oli jokaisen haastattelun kohdalla todella rauhallinen ja toisiaan kunnioittava. Lisäsin uskottavuuttani haastattelun aikana muun muassa laaja-alaisen termien esittelyn kautta ja oman aihetietoni ja välikommenttien avulla. Haastattelun aiheen ollessa todella henkilökohtainen, painotin jokaisessa kohdassa, että mitään nimiä ei tulla julkaisemaan minnekään ja, että kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia. Teemahaastattelulle ominaisesti muokkasinkin haastattelun kysymyksiä hieman erilaisiksi haastattelutilanteen ja haastateltavan vastauksien

perusteella. Kaikilta haastatteluun osallistuvilta en kysynyt ihan samoja kysymyksiä ja välillä kysymysjärjestyskin vaihteli. (Tuomi ym. 2018, 159.)

4.3 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kohdejoukko on valittu haastatteluihin henkilökohtaisen valinnan perusteella, eikä haastateltavia henkilöitä tai yrityksiä ollut valittu esimerkiksi satunnaisotoksen avulla. Tähän henkilökohtaiseen valintaan haastateltavista yrityksistä ovat vaikuttaneet oma kiinnostus eri toimialojen toimintakulttuureihin ja aiempi tuntemus sekä kokemus yrityksistä. Koska aiempaa henkilökohtaista tuntemusta valikoiduista yrityksistä voidaan sanoa olleen läsnä, voidaan valinnan ajatella olleen jokseenkin puolueellista. Jonkinlainen puolueellisuus on kuitenkin perusteltua sillä, että tutkimuksen käsittäessä niin henkilökohtaisia teemoja kuin tunteita ja omia kokemuksia, on luontevammat ja enemmän todenmukaiset vastaukset helpommin saavutettavissa tuttujen yritysten, henkilöiden sekä suhteiden kesken.

Joka tapauksessa haastateltavat yritykset olivat eri toimialoilta ja ovat henkilöstömääriltään erilaisia, koska on haluttu tutkia eri toimialojen johtajuuden eroavaisuuksia ja saada sitä kautta laajempaa ymmärrystä siitä, mitä asioita arvostetaan eri tavoin työpaikalla. Tutkielmassa pääosassa ovat haastateltavat henkilöt ja heidän erilaiset näkemyksensä, ei heidän edustamansa yritykset.

Haastateltaviin esihenkilöihin on otettu yhteyttä suoraan, mutta haastateltavat alaiset ovat valinneet heidän omat esihenkilönsä. Alaisten valintaan on vaikuttanut esihenkilöiden suhde alaisiinsa, sillä tutkimukselle on olennaista, että alaiset ovat esihenkilöiden lähiesihenkilöitä, jolloin heillä on suoraan tekemisissä toistensa kanssa. Vain täten saadaan totuudenmukaista informaatiota mahdollisesti erilaisista esihenkilö- ja alaisuhteista.

Tutkielmaan toteutuneet haastattelut suoritettiin Teams-työkalun kautta, eli yrityksiä maantieteellinen sijainti ei haitannut tutkimuksen kannalta haastattelujen toteutusta. Myös yrityksiä laajempi sijoittuminen eri paikkakunnille vain onnistui lisäämään tutkimuksen monipuolisuutta, koska kaikilla yrityksillä oli omat toimintatapansa tunneälykkyyteen ja erityisherkkyyteen liittyen. Haastattelujen kautta saatiin myös lisätietoa yritysten edustajien henkilökohtaisista eroavaisuuksista.

Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja tutkimusraportissa haastateltavien henkilöiden tai yritysten tiedot eivät ole julkisesti esillä missään tutkimuksen vaiheessa. Henkilö- ja yritystietojen poisrajaamisella on saatu aikaan tilanne, jossa yksittäisiä haastateltavia tai yrityksiä on mahdoton tunnistaa tai erottaa toisistaan. Haastateltavista tullaan käyttämään jatkossa nimiä A1, A2...A4, kun kyseessä on esihenkilöitä ja B1, B2...B6, kun kyseessä on esihenkilöiden alaisia. Tämän tutkimuksen liitteenä on taulukko haastateltavista (liite 1). 8/10 tutkimukseen osallistuneista haastateltavista oli naisia.

Pro gradu -tutkielman tekeminen alkoi aihealueiden teoreettisella tarkastelulla. Tarkastelemalla tunneälyyn, herkkyyteen ja johtamisoppeihin liittyviä artikkeleita ja kirjallisuutta onnistuttiin laajentamaan tietämystä kyseisistä aiheista. Tiedonhaussa käytettiin muun muassa GoogleScholar-hakuja, EBSCO-artikkelikokoelmia, ajankohtaisia uutisia sekä Turun yliopiston Volter-tietokannan sähköisiä materiaaleja. Porin pääkirjasto ja Porin tiedekirjasto auttoivat myös löytämään fyysisistä kirjallisuutta lisätiedon hankkimiseksi.

Teoreettisen katsauksen jälkeen otettiin yhteyttä etukäteen päätettyihin yrityksiin sekä haastateltaviin. Valintaan vaikuttaneista seikoista on kerrottu enemmän ja tarkemmin seuraavassa luvussa (ks. luku 4.4). Haastattelupyynnöt sovittiin puhelimitse ja sähköpostilla haastateltavien kanssa. Ajankohdaksi sovittiin toukokuu 2023 ja haastattelutavaksi Teams-työkalu. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua sähköpostilla haastattelusopimus (liite 2), tietosuojailmoitus (liite 3) ja herkkyydesti (liite 4). Haastattelukysymykset (liite 5) lähetettiin myös etukäteen sen haluaville. Etukäteen haastattelukysymykset itselleen tutustuttavaksi halusi vain yksi haastateltava esihenkilö.

Haastattelut kestivät 40 minuutista 60 minuuttiin haastateltavan mukaan ja ne olivat kaikki yksilöhaastatteluita. Haastattelutilanteet nauhoitettiin tietojen tallentamiseksi ja katsomiseksi jälkikäteen analysointia varten. Haastattelujen jälkeen haastattelut puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin tutkimuksen analyysia varten kirjalliseen muotoon. Litterointi tapahtui huolellisesti sanasta sanaan jokaisen haastattelun kohdalla ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 200 sivua.

4.4 Aineiston analysointi

Tietyyntyyppisten ongelmien ratkaisemiseksi on järkevää ja luontevaa valita tiettyjä analyysimenetelmiä. Vaikka nämä menetelmät ovat tutkimuksellisia valintoja, niihin liittyy kuitenkin myös teoreettisia lähtökohtaoletuksia. (Burrell ym. 2000, 1–2.) Aineiston analyysi koostuu monivaiheisesta prosessista. Laadullisen analyysin tehtävänä on erottaa tutkimusaineistosta ne elementit, jotka ovat oleellisia tutkimuksen näkökulmasta. (Räsänen 2005, 95.) Hirsjärvi ym. (2015, 135) korostaa, että analysointitapaa on hyvä harkita jo aineiston keräämisen vaiheessa. Haastattelututkimuksessa lukija ei saa suoraa näkemystä itse haastattelutilanteesta, vaan hän pääsee lukemaan eräänlaisen tulkinnan siitä. Jotta tulkinta olisi selkeä ja luotettava, on tarjottava tarkka kuvaus siitä, miten tulkinta on muotoutunut. (Hirsjärvi ym. 2015, 151–152.) Koska tutkimuksessa on käytetty metodina teemahaastattelua, on jo aineiston keräämisen vaiheessa mietitty analysointitavaksi haastattelujen teemojen kautta vastausten läpikäymistä. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on aivan ensin aloitettu tutustumalla tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Sitten on jatkettu aineistoon tutustumisella ja sen jälkeen rakentamalla kokonaiskuva saadusta aineistosta.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysin muoto, jonka päämääränä on tunnistaa merkityksiä tekstistä (Tuomi ym. 2018, 117). Sisällönanalyysi auttaa analysoimaan aineiston ilmeistä sisältöä, mutta myös piilevää sisältöä eli esimerkiksi epäsuoraa informaatiota, jota haastateltava voi haastattelukysymyksiin vastatessaan levittää (Graneheim ym. 2004, 106). Sisällönanalyysi on laajasti käytetty menetelmä monenlaisissa laadullisissa tutkimuksissa ja se kuuluu yleisimpiin aineiston analysointimenetelmiin (Tuomi ym. 2018, 103; Puusa 2020, 148). Sisällönanalyysin päätavoitteena on luoda tiivis ja yleistetty kuva tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2018, 117).

Sisällönanalyysissä eteneminen määräytyy aineiston ehdoilla, ja olennaisina vaiheina pidetään aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä (Salo 2015, 169) ja teoreettisten käsitteiden muodostamista (Tuomi ym. 2018, 122, 133). Menetelmää voidaan soveltaa kirjallisen, sanallisen ja visuaalisen aineiston analysointiin (Salo 2015, 169). Vaikka teoriaosuudesta ja tutkimuskysymyksistä nousevat aiheet ja kokonaisuudet ohjaavat analyysia, kuuluu laadullisen analyysin olla samalla avoin myös sellaisille aiheille, joita teoriassa ei käsitellä (McCracken 1988, 42). Tässä tilanteessa analyysissä voi siis olla teoreettisia yhteyksiä, mutta se ei suoraan johdu teoriasta tai perustu siihen (Eskola ym 1998, 137).

Aineiston sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri analyysitapaan: aineistolähtöiseen (induktiivinen), teoriasidonnaiseen (deduktiivinen) ja teorialähtöiseen analyysitapaan. Teoriasidonnainen analyysi liittyy aiemmin esitetyn teorian konkreettiseen todellisuuteen. (Metsämuuronen 2005, 213–214; Tuomi ym. 2018, 98–99.) Tutkimuksessani sisällönanalyysiä ohjaa teorian kautta muodostetut tutkimuskysymykset, teorian kautta tehty aineiston luokittelua sekä teemoittelu ja täten voidaan huomata, että tutkimus on tehty teoriasidonnaisena aineiston sisällönanalyysinä.

Teoriasidonnainen analyysimuoto sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välille (Tuomi ym. 2018, 107–110; Hirsjärvi ym. 2015, 136). Analyysin päämääränä on rakentaa kootusta aineistosta kokonaiskuva, joka mahdollistaa perustellut ja monipuoliset tulkinnat sekä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020, 148). Täten voin todeta, että teoria on ohjannut haastattelukysymyksiäni ja siten tutkimukseni muistuttaa teoriasidonnaista analyysiä.

Litteroitu aineisto käsiteltiin luokittelun avulla, jossa aineisto jaettiin luokkiin, joihin yhdisteltiin haastateltavien vastauksia, jotka jakoivat samanlaisen ominaisuuden toistensa kanssa. Luokittelu tapahtui aineistolähtöisesti, sillä luokkien nimet nousivat pääsääntöisesti esiin aineistosta. Ennen luokittelua aineistoon tutustuttiin pintapuolisesti lukemalla kaikki litteroinnit läpi, jotta hahmotettaisiin kokonaiskuva vastauksista. Luokittelu syntyi haastateltavien vastauksien samanlaisuuden kautta ja luokkanimien otsikot tulevatkin esille paremmin tutkielman luvussa 5.

Luokittelussa pyrittiin nimeämään luokkaryhmät mahdollisimman osuvilla ja kuvaavilla luokkanimillä. Luokittelun jälkeen aineisto teemoiteltiin tutkielman teorian ja luokittelun pohjalta. Luokittelua tuetaan tutkimusraportissa esitetyillä lainauksilla, jotka havainnollistavat luokkien sisältöä, ja siten yhdistyvät myös teemoihin (Juhila 2023). Analyysivaiheessa tutkitaan niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tulevat esiin aineistosta. Nämä piirteet perustuvat yleensä niihin teemoihin, jotka on otettu huomioon teemahaastattelussa, tai ainakin niiden odotetaan näkyvän aineistossa jossain määrin. (Hirsjärvi ym. 2015, 173.) Tässä tutkimuksessa erityisesti teemahaastattelun teemat ovat liitettävissä aineiston luokitteluun ja teemoitteluun.

Alla oleva analyysitaulukko on yksinkertaistettu versio alkuperäisestä analyysitaulukosta (ks. liite 6), joka on laadittu havainnollistamaan tutkimustulosten teemoitteluun. Taulukon tarkoituksena on selventää teemoittelun perusteita eli kertoa, miksi osat on kategorisoitu

valitulla tavalla ja mihin nimivalinnat perustuvat. Tässä lyhennetyssä versiossa aineistoesimerkit on jätetty pois sen takia, että taulukko on helpommin ymmärrettävissä ja havaittavissa.

Taulukko 1. Yksinkertaistettu analyysitaulukko

Teema	Luokkanimi	Esimerkki aineistosta
Tunneälykkyys	Tunneälykkyys käsitteenä Tunneälytaitojen näkyminen työelämässä Tunneälytaidot voimavaroina työpaikalla Tunneälytaitojen oppiminen	--
Erytyisherkkyyys	Erytyisherkkyyys käsitteenä Erytyisherkkyyden näkyminen työelämässä Erytyisherkkyyys voimavarana työpaikalla	--
Erytyisherkkyyys ja tunneälykkyys työpaikalla	Kokemuksia erityisherkkyydestä ja tunneälykkyydestä työpaikalla Erytyisherkkyyden ja tunneälykkyyden merkitys alaisten ja esihenkilöiden näkökulmista	--
Esihenkilötyö	Ihmisten johtaminen nykypäivänä Tunneälykäs ja/tai erityisherkkä esihenkilö	--
Tulevaisuuden voimavarat	Työelämän muutos ja johtaminen	--

	Tunneälyn ja erityisherkkyyden mahdollisuudet työpaikoilla	
--	--	--

Aineistoa käytiin läpi useita kertoja, jotta siitä saataisiin kunnollinen kokonaiskuva. Tutkimuksen edetessä aineistoon palattiin useaan otteeseen. Tutkimuksen tulkinnat on tehty erilaisten huomioiden kautta ja huomiot ovat edenneet yksityiskohtaisemmasta huomiosta yleisempään huomioon. (Alasuutari 2019, 10.) Analyysissä esiin tulevat asiat perustuvat aina tulkintoihin siitä, mitä haastateltavat ovat sanoneet. (Hirsjärvi ym. 2015, 173.)

Haastateltaville etukäteen lähetetyistä erityisherkkyydesteistä kerättiin pääasiallisesti vain prosentuaalisia lukuja liittyen todennäköisyyksiin siitä, kuinka suuri osa haastateltavista kokee olevansa erityisherkkä. Tämä prosenttien laskeminen on laskettu taulukoimalla herkkyydestin väittämät ja lisäämällä haastateltavien vastaukset (kyllä tai ei) taulukkoon kysymyksen mukaisesti. Lopputuloksena saadaan prosentuaalinen luku siitä, kuinka moni haastateltavista on erityisherkkä testin mukaan ja kuinka moni ei. Näiden lukujen kautta on myös laskettu prosentuaalisia lukuja siitä, miten esihenkilöiden ja heidän alaistensa erityisherkkyyys jakautuu yleisesti sekä yritysten sisällä. Myös naisten ja miesten välinen erityisherkkyyden vaihtelevuus on mahdollista laskea prosentuaalisesti erityisherkkyydesteistä saatujen vastauksien avulla.

Seuraavassa osiossa esitetään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat haastatteluaineistoon. Tulokset on järjestetty teoreettisen viitekehyksen mukaisten teemojen pohjalta, eli aineistoa analysoitiin näiden teemojen avulla. Näihin teemoihin sisältyvät myös uudet havainnot, jotka ovat tulleet esiin tutkimuksen aikana. Ne muodostavat tämän osion alaluvut yhdessä muiden tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden kanssa.

5 Tutkimustulokset ja niiden pohdinta

5.1 Tunneälykyys

5.1.1 Tunneälykyys käsitteenä

Tunneälykyys käsitteenä oli haastateltaville jossain määrin vieras käsite ja vastauksien laajuudet vaihtelivat suuresti. Tunneälykyys-termi oli haastateltaville kuitenkin noussut esiin muun muassa työpaikan, asiakkaiden, perheen ja median kautta. Eniten vierautta käsite aiheutti sen takia, että tunneälykyys oli aiheena sellainen, josta ei kaikissa yrityksissä tavallisesti arjessa keskusteltu. Eroavaisuutena oli kuitenkin yksi haastateltu yritys, jossa tunneälystä oli jo puhuttu esihenkilöiden toimesta viimeiset 10 vuotta ja se oli teemana mukana yrityksen arjessa jatkuvasti.

Kyllä mä oon mitä varmaan joku 10–15 vuotta niinku ehkä ainakin 10 vuotta niinku mielestäni elänyt sellaisessa työpaikassa, jossa toimitaan tunneälykkäästi. Ja arvostetaan sitäkin. -A1

Vaikka tietämys tunneälyn merkityksestä oli joillekin epäselvää osasi kuitenkin suurin osa vastaajista kertoa tunneälyn liittyvän jossain määrin toisen osapuolen tunteiden tiedostamiseen sekä omien tunteiden kontrolloimiseen. Myös tilannekohtaisuus nousi monessa tunneälyn käsitteen määrittelyssä vahvasti esiin.

--että osaa niinku lukea tilanteita ja toimii sitten niinku sen mukaan vähän tunnepuolella. -B4

-- mun mielestä tunneäly on semmoista, että osaa asettua niinku muun, muiden, asemaan niinku siis omassa samassa tilanteessa. -A4

-- sä otat ylipäänsä muut huomioon ja ja sä pystyt, suhtautuu tai sitten refleктоimaan niitä muiden tunteita ja sitten suhteuttaa myös omaa toimintaa, näkyvää toimintaa siihen. -A1

Kun haastateltavia pyydettiin ajattelemaan tunneälykkyyteen liittyviä teemoja ja ominaisuuksia, mitä tunneälykkäällä henkilöllä on, nousi empaattisuus luonteenpiirteenä usein esiin. Empaattisuus onkin yksi tunneälykkyyden osa-alueista ja kuuluu tunneälykkään henkilön sosiaalisiin taitoihin (Goleman 2012, 40).

Siis yleisesti ehkä se adjektiivi mitä mä eniten liittäisin tunneälykkyyteen, niin on joku sellainen empaattisuus just, että huomioit muut ja sä pystyt mukauttamaan omaa toimintaa ja tota. tukemaan niitä muita mahdollisimman hyvin. -A1

Empatiasta kysyttäessä tarkemmin haastateltavilta, kuvailtiin empaattinen henkilö sellaiseksi, joka on kiinnostunut muista ja joka ei jätä ketään henkilöä itsensä varjoon. Vastajat nostivat esiin myös sen, että aina pelkkä empaattisuus ei riitä joissakin hankalissa tilanteissa. Suurin osa vastaajista kuvaili empaattisen henkilön sellaiseksi, joka osaa asettua toisen rooliin. Tämä osaltaan näytti myös sen, että empatia on yksi tunneälykkään henkilön välttämättömistä taidoista.

Ehkä sellainen, että kiinnostuu tai on kiinnostunut muista ei tietenkään sillä tavalla, että koko aika, mutta että ei jää sellainen fiilis, jos empaattisen ihmisen kanssa on tekemisissä, että toi jotenkin ignooraa tai ei huomaa mua ja etenkin jos ollaan vaikka ryhmässä ja sitten joku joku vetäytyy. -A1

Oleennaista oli myös, että haastateltavat painottivat tunneälykkäässä toiminnassa toisten ihmisten huomioimista. Tunneälykkäällä ihmisellä oletettiin olevan lukutaito ihmisten eleiden ja sanojen tulkitsemiseen. Lisäksi ajateltiin, että tunneälykkyyteen liittyy vahvasti se, että tunneälytaidot omaava henkilö ei ole niin sanottu päällepäsmäri, vaan osaa myös olla itse hiljaa, jos tilanne sitä vaatii.

Jos joku nyt on sen näköinen, ettei halua keskustella jostain asiasta, niin ei sitten vaan paina lisää päälle ja osaa niinku kuunnella ihmisiä. -B4

Mun mielestä hän on erittäin valpas semmoinen, niinku hän osaa niinku tutkailla ympäristöä. Hän osaa huomioida eri asioita, ehkä vähän eri tavalla, herkemmin--. -B1

Kun henkilön ajateltiin osaavan huomioida ympäristöään ja siellä tapahtuvia asioita, koettiin, että tällaisella henkilöllä tunneälytaidot olivat positiivisesti esillä. Tämä edisti omalta osaltaan myös työyhteisön neutraalimpaa viestintää sekä ymmärrystä siitä, että jokainen yrityksen osaaja reagoi eri tavalla erilaisiin tilanteisiin ja useimmiten siihen osattiin myös kertoa syitä, että miksi jonkinlainen käyttäytyminen on toisen ihmisen mukaista.

5.1.2 Tunneälytaitojen näkyminen työelämässä

Kun haastateltavia pyydettiin refleктоimaan oman tunneälykkyyden näkymistä työpaikalla, nousi esiin usein aikataulutuksen haastavuus. Vaikka ehkä pään sisällä tiedettiin miten eri tilanteissa, tulisi käyttäytyä, kiire ja isot ryhmäkoot aiheuttivat ongelmia tunneälykkään toimimisen toteuttamiseen konkreettisesti.

--pienissä ryhmissä mä pystyn toimimaan tunneälykkaasti, että kyllä mä tiedän, että isoissa ryhmissä on haastavampi. Toisaalta kyllä mä tiedän

senkin, että sitten kun on hirveä kiire työarjessa, niin ei välttämättä niinku vaan kykene. Just viime viikot ollut sellaisia, että tuntuu että ei hitto, että tuohonkin pitäisi pysähtyä. Mutta ei vaan kykene. -A1

-- niin joskus tuntuu, et on liian paljon muuta asiaa mielessä, niin kohtaamiset jäävät vähän niinku lyhyiksi, vaikka pitäis kuunnella enemmän kanssaoiljoit - B5

Haastateltavien omaa tunneälykkyyttä ja sen näkymistä työelämässä enemmän mietittäessä, nousi esiin usein tilanteiden lukutaito ja rauhallisuus. Lisäksi puolet haastateltavista kertoivat iän ja kokemusten lisänneen tunneälytaitojaan.

Jos mä vertaan vaikka 10 vuotta taaksepäin niin mä koen, että mä olen nyt enemmän tunneälykäs kuin mitä mä oon ollut silloin, että varmasti iän tuoma viisaus, kokemus on niinku sitä kehittänyt eteenpäin. Varmasti myös sitten muut elämänmuutokset juuri niinku äidiksi, vanhemmaksi tulemiset ja tällaiset näin myös sitä on niinku kehittänyt. -B1

--kyllähän niinku tunneälystä on puhuttu tässä ehkä niinku muutaman viime vuoden aikana. Se puhe on alkanut yleistymään työelämässä, että siis 10 vuotta sitten niin en ollut varmaan kuullut ikinä mistään tunneälystä. -B2

Haastateltavilta kysyttiin myös käytännön tilanteista työpaikalla, joihin oli liittynyt tunneälytaitojen käyttämistä. Useimmat haastateltavat nostivat esiin ihmissuhteisiin liittyvän tapahtuman, jossa oli esimerkiksi tunneälykkyyden lisäksi tarvittu empatiataitoja.

Käytännön tasolla se on juuri sitä, että vaikka en olisi samaa mieltä tai en koe samalla tavalla niin mä ymmärrän henkilön tulokulman ja mä pystyn tukemaan omalla käytöksellä, että mä en jyrää siihen, sillä omalla ajatuksella siitä tai omalla reaktiolla vaan että hän saa vapaasti olla siinä omassa fiiliksessä ja sitten tuetaan häntä siinä ja pääsee niinku eteenpäin sitten sen asian kanssa. -B1

Yleisesti stressinsietokykytaidot yhdistettiin tunneälytaitojen omaamisen positiiviseksi puoleksi. Monet vastaajat kertoivat heidän stressinsietokykynsä riippuvan paljon tilanteesta, ja siitä kuinka kauan he ovat työskennelleet omissa rooleissaan ja esimerkiksi projektinjohtajina, joissa vastuuta on kertynyt enemmän.

5.1.3 Tunneälytaidot voimavaroina työpaikalla

Tunneälytaidot nähtiin usein voimavaroina työpaikalla erilaisissa asiakastilanteissa. Erityisesti haastavat asiakkaat vaativat yrityksiensä työntekijöiltä oikeudenmukaisuutta, sitä kautta, että esimerkiksi myyjien odotettiin asettuvan heidän rooliinsa asiakkaana

saadakseen syvempää ymmärrystä. Myyjille tärkeää oli toimia vaativissa tapauksissa niin kuin he haluaisivat, että heidän kanssaan toimittaisiin, jos he olisivat samassa asemassa. Tällaisissa tilanteissa painotettiin sitä, että usein tilanne rauhoittuu, kun asiakkaat kokevat, että heitä on kuunneltu ja usein siinä tapauksessa yhteisymmärrykseen pääseminen on paljon helpompaa kuin esimerkiksi tilanteessa, jossa kumpikaan osapuoli ei jousta ollenkaan. Toisin sanoen, jos esimerkiksi myyjä ei osaa muuttaa tunteitaan toiselle osapuolelle sopiviksi, voi erilaisten ihmisten ja tilanteiden kanssa olla vaikeaa selvitä.

Siis just, että pystyy niin kun menemään siihen toisen ihmisen tunnetilaan ja miettimään, että miltä siitä toisesta ihmisestä nyt tuntuu ja että ja just se niinku se semmoinen vuorovaikutus siinä sitten, että millä tavalla mä nyt tässä hänen kanssansa sitten toimin. -B3

Oman tiimin tuki nähtiin myös yhtenä tunneälytaitoihin liittyvänä voimavarana. Kun tiimissä toimii edes yksi tunneälykäs henkilö, on koko tiimin energia aivan erilainen ja esimerkiksi hän pystyy ohjailemaan koko yhteisön ilmapiiriä. Tunneälykäs henkilö osaa myös osaltaan antaa tiimille palautetta ja sitä kautta ruokkimaan onnistumisia.

--että hei, toihan oli aivan tosi hyvin hoidettu ja sitten niinku ne jäävät silleen mieleen ja ainakin niinku toivon, että seuraavalla kerralla kun tulee itselle vastaan samanlainen, niin osaa niinku hyödyntää sitä. -A2

Omat stressinsietokyvyt ja sosiaaliset kyvyt nähtiin myös voimavaroina liittyen tunneälytaitoihin työpaikalla. Esiin nousi usein se, että kunnollisilla ohjeilla ja etukäteen sovitulla toimintatavoilla saatiin erilaisia epävarmuustekijöitä leikattua pois. Eräs haastateltava (B1) nosti myös esiin sen inhimillisyyden toiminnassaan, että vaikka alaiset eivät voisi olla sataprosenttisesti työssään henkilökohtaisten syiden takia, ei se tarkoita, että tämä kyseinen työntekijä ei olisi yhtä arvokas työntekijä kuin muut, jotka työskentelisivätkin täyspäiväisesti.

5.1.4 Tunneälytaitojen oppiminen

Kun haastattelussa kysyttiin haastateltavilta tunneälytaitojen oppimisesta muun muassa esihenkilöltä tai työyhteisöltä, vastasivat kaikki haastateltavat tähän myöntävästi. Esiin nousi se, että jopa enemmänkin voisi oppia, mutta vaikeudeksi koettiin, että oppiminen vaatii myös itse oppijalta äärimmäisen paljon motivaatiota ja sen, että hän on samaa mieltä toteuttamistavoista. Erityisesti oppimisen ilmapiiri nousi tunneälykkyyteen

liittyvänä teemana usein esille haastatteluissa. Esihenkilön rooli nostettiin myös esiin, sillä esimerkiksi johtaminen on nykypäivän johtajuudessa yhtenä pääteemana.

Voi oppia kyllä ihan varmasti just ja mä ajattelen, että johtaminen on aina esimerkkinä olemista. Mutta toki se on sitten yksilöstä kiinni, että miten se oppi niinku sitä kautta menee perille, mutta sitten yksilö keskusteluissa aina voi puhua siitä, ehkä syvällisemmin. -A1

Tunneälytaitojen oppiminen koettiin samanlaiseksi prosessiksi kuin käyttäytymistapojen oppiminen varhaisemmassakin iässä. Tämä prosessi on siis pääosassa toisen henkilön toiminnan matkimista, kun se on itse koettu itselle myös sopivaksi tavaksi toimia. Muutama alainen myös nosti esiin, että aina ei edes välttämättä tarvita kunnollista opetushetkeä, vaan sivukorvallakin seuraaminen usein johtaa oppimiseen ja oivalluksiin. Tietysti myös oma uskaltaminen, luottamus omaan tekemiseen, tiimihenki ja itse käsillä oleva tilanne vaikuttavat paljon tunneälytaitojen oppimisprosessiin niiden alkutasojen lisäksi, joilla omat tunneälytaidot ovat.

Uskon, että kaikki oppivat tosi paljon aina uusissa tilanteissa kaikesta työpaikalla, niin miksi tunneälytaidot eivät voisi olla yksi opittava asia myös. -B5

Siinä sivukorvallakin, vaikka ei tarvitse enempää seurata, niin ainakin itselle tarttuu kaikkia eri toimintatapoja--. -B4

Tunneälytaitojen oppimisen ajateltiin kuitenkin olevan vaikeampi asia, kuin esimerkiksi pyörällä ajaminen. Itse älykkyyden ajateltiin olevan pohjana tunneälykkyyden oppimiselle. Kuitenkin esimerkiksi muita seuraamalla pystyy parhaiten oppimaan erilaisia toimintatapoja eri tilanteisiin reagoimiseen.

--mun mielestä sillä tavalla niinku eihän se hetkessä tapahdu eikä nopeasti, ei sitä pysty niinku sormia napsauttamalla ja varmasti pohjalla on se, että toisella sitä on ihan niinku itsestään sitä älykkyyttä ja toisella ei. Ja jos ei ole lainkaan niin se voi olla semmoinen, että se ei tunnu luontevalta ja se ei tapahdu silloin niinku mitenkään automaattisesti, mutta aivan varmasti seuraamalla muita, että miten toiset eri tilanteissa reagoi, mitä toiset tekevät siinä tilanteessa, niin ihan varmasti pystyy oppimaan ja omaksumaan. -B1

Haastatteluiden kautta omaksuttiin ajatuksia siitä, että voi olla henkilöitä, joilla on esimerkiksi lapsuuden kokemusten kautta vähemmän empatiaa tai älykkyyttä ja sitä kautta tunneälytaitojen oppiminen muuttuu erityisen tärkeäksi. Myös työpaikka on vastuussa tästä oppimisesta, sillä henkilön kotioloitkin voivat olla sellaiset, joissa oppimista ei tapahdu.

5.2 Erityisherkkyyks

5.2.1 Erityisherkkyyks käsitteenä

Kysyttäessä haastateltavilta erityisherkkyyks-käsitteen aikaisemmasta tuntemuksesta, viittasi noin puolet vastaajista oman perheensä tai tuttaviansa ominaisuuksiin. He kertoivat, että heidän perheeseensä tai tuttavapiiriinsä kuului erityisherkkiä henkilöitä, joiden toimintaa he olivat siten itse päässeet seuraamaan. Yksi vastaajista mainitsi myös puolisonsa työssään kohtaavan erityisherkkyyttä ja sitä kautta tietävänsä enemmänkin erityisherkkyyteen liittyvistä teemoista. Osa vastaajista taas nosti esiin median, jonka avulla erityisherkkyyks luonteenpiirteenä oli heille tullut tutuksi.

--aika paljon siitä on just jossain mediassa puhuttu ja niinku muutama kaveri on kirjoittanut just johonkin facebookiin siitä--. -B3

--jotain aikaa sitten huomasin termin jossain iltalehden otsikoissa, kun siitä alettiin kirjoittamaan jotain uutta kirjaa, mut muuten en muist milloin olis sitä termii muuten tutkinut tarkemmi. -B5

Kuitenkin vaikka vastaajille erityisherkkyyks-termi oli mediasta jokseenkin tuttu, oli harva peilannut sitä itseensä tai käynyt tarkemmin yksityiskohtaisemmin. Vastaajat olivatkin ennen haastattelua päässeet etukäteen lähetyn erityisherkkyyks-testin kautta käymään läpi tarkemmin omaa herkkyyttään.

--siinä mielessä se testi minkä lähetit ennakkoon tehtäväksi, niin se oli tosi mielenkiintoinen, että kun sitten pääsi sitä kautta vähän niinku syvemmälle. Mutta se oli tosiaan eka kerta, kun pääsi niinku vähän tarkempaan tasoon. - B1

Kun vastaajia pyydettiin kertomaan mitä erityisherkkyyks heidän mielestään on, huomattiin, että suhteellisen monella oli laaja käsitys siitä, mihin kaikkeen erityisherkkyyks liittyy. Esiin nousi muun muassa erityisherkkyyteen liittyvät empaattisuus, aistiyliherkkyyks ja neuropsykologia.

Mielenkiintoista oli huomata vastauksista, että kun erityisherkkyyden näkymistä mietittiin esimerkiksi vastaajan omalla syntymävuosikymmenellä, oli ajatus erityisherkkyydestä ihan erilainen. Alle 40 vuotta sitten erityisherkkyyks koettiin vielä huonona ominaisuutena, eikä sitä osattu tuoda esiin oikealla tavalla.

80–90-luvulla jos sä olit erityisherkkä, kun silloin tätä termiä ei tiedetty, niin sitä pidettiin jotenkin huonona ja heikkoutena että sä oot herkkä ja mun

mielestä jotenkin ihana, että nyt se tuodaan valoon, sillä oikealla kulmalla ja siten, että siinä ei ole mitään väärää, siinä ei ole mitään pahaa, vaan päinvastoin se on ihan luonnollista. -B1

Monessa haastattelussa erityisherkkyyks yhdistettiin pelkästään lapsiin ja erityisherkkyyden näkyvyyden ihmisessä ajateltiin muuttuvan ihmisen vanhentuuessa. Monien haastateltavien mukaan erityisherkkyyks sairautena lapsella tuntuisi katoavan sen kasvaessa aikuiseksi. Koettiin, että iän myötä henkilö saisi kokemusta ja siten oppisi itsestään selviämään vaikeistakin tilanteista. Haastatteluissa nousi esiin myös ensikäsitykset siitä, että erityisherkkyyks olisi jokin sairaus tai lähellä esimerkiksi neuropsykologiaan liittyviä kirjoja kuten ADHD:ta tai autismia.

--se terminä... erityisherkkyyks on vähän niinkun tabu, josta ei puhuta ja jos puhutaan, niin aika paljon vaan lapsuudessa. Aikuiset sitten ehkä niinkun peittävät sitä herkkyyttä muilla osa-alueilla, kuten muilla tunteilla, vaikkapa iloisuudella tai muulla. -B5

Yhteensä koko aineistosta 6/10 oli Elaine Aronin herkkyydestin mukaan erityisherkkä. Kysyttäessä haastateltavilta suoraan haastattelussa, että ovatko he omasta mielestään erityisherkkiä, vastasi myös 6/10 tähän myöntävästi, mutta henkilöiden välillä oli eroa. Toisin sanoen kaksi henkilöä oli testin tuloksen kanssa eri mieltä. Kun tutkitaan sukupuolten välisiä eroja ennakkoon erityisherkkyydestiin vastanneiden välillä, on vastanneista miehistä 1/2 erityisherkkiä, kun taas vastanneista naisista 5/8 eli on erityisherkkiä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, että oliko etukäteen lähetetty erityisherkkyydesti heidän mielestään totuudenmukainen, kertoi puolet vastaajista olleensa yllätynyt omaan tulokseensa. Yleisin syy siihen, miksi moni haastateltava ei kokenut olevansa erityisherkkä, vaikka testi mahdollisesti niin näytti, oli se, että haastateltavat eivät osanneet ajatella herkkyyden vaikuttavan niin moneen muuhun asiaan, kuin esimerkiksi tunne-elämään. Suurin osa näki myös erityisherkkyyden ensin koskettavan vain fyysistä tai aistisherkkyyttä. Vasta kun testiä alettiin käymään tarkemmin läpi ja haastateltavat saivat kysyä siihen liittyvistä teemoista, tunnisti useampi henkilö olevansa sittenkin erityisherkkä. Kaikki vastaajat kuitenkin viittasivat luonteenpiirteen tilannesidonaisuuteen.

Jotenkin kokee kuitenkin, että on niin paljon kaikennäköistä kokemusta ja niin paljon kaikkea tehnyt, että jotenkin itse ajattelen, että oon kovettunut jo

ihan, mutta sitten taas niitä kysymyksiä tosiaan, kun kävi läpi, niin siinä oli niinku semmoinen, että että no voisi löytyä sekin puoli. -A3

Esihenkilöistä ennakkoon lähetetyn erityisherkkyydestin mukaan 1/4 on erityisherkkiä. Alaisista taas erityisherkkyydestin mukaan 5/6 on erityisherkkiä. Tämän tuloksen syitä voi olla monia, mutta voidaan spekuloida, että alaiset voivat helpommin viestiä erityisherkkyydestään, kun taas esihenkilöiltä vaaditaan kovempaa kuorta. Myös on todettu, että erityisherkkyyttä on helpompi havaita muissa kuin omassa itsessään. Jos henkilö ei ole tottunut oman toimintansa reflektointiin tai koulutettu siihen esimerkiksi erilaisten johtajuuskoulutusten avulla, voi itsestään erityisherkkyyden tunnistaminen jäädä huomioimatta. Tähän on myös liittyvä ajatus siitä, että esihenkilö ei voi menestyä, jos on erityisherkki, joten voi ollakin, että haastateltavissa yrityksissä ei ole vielä niin sanotusti suvaittu herkkää johtopersonaa.

--kuulin varmaa ekan kerran perheenjäseneltäni, et olisin ehkä erityisherkki, mut itse en ollut ennen sitä edes huomionut ns. erilaisuuttani muihin ihmisiin verrattun. -B5

Tarkemmin haastateltavien erityisherkkyydestien vastauksia tarkastelemalla voidaan huomata, että niissä on monta kohtaa, joissa on ylivoimaisesti enemmän kyllä kuin ei vastauksia. Esimerkiksi kaikki haastateltavat ovat vastanneet kyllä väitteeseen: ”Tunnen olevani tietoinen ympäristön vivahteista”. Yhdeksän haastateltavista vastasi kyllä väitteisiin: ”Muiden ihmisten mieliala vaikuttaa minuun”, ”Olen tunnollinen” ja ”Kova nälkä aiheuttaa minussa vahvan reaktion ja häiritsee keskittymistäni tai mielialaani”. Kahdeksan haastateltavista vastasi kyllä väitteeseen: ”Yritän kovasti välttää virheitä ja asioiden unohtamista”. Näiden kaikkien väitteiden liittyminen erityisherkkyyteen siis tiedostettiin ja siten voidaan todeta, että vastaajille erityisherkkyyys merkitsi myös tunnollisuutta, tietoisuutta ympäristöstä, virheiden välttämistä sekä erilaisten fyysisten ärsykkeiden vaikuttamista tekemiseen. Näiden tuloksien mukaan voidaan huomata, että ainakin jotkin osa-alueet ovat olleet haastateltaville varsin selviä teemoja liittyen erityisherkkyyteen. Toisin sanoen, erityisherkkyyttä ei siis koeta kokonaan vain tunteisiin liittyväksi ominaisuudeksi, vaikka suurin osa vastaajista sen niin haastattelussa sanallisesti määritteli.

Erityisherkkyydestin tuloksista voidaan havaita myös kolme väittämää, joissa yhdeksän tai kahdeksan vastaajaa oli vastannut enemmistönä ei. Nämä väittämät olivat: ”Minulla on taipumusta olla kipuperkki”, ”Asiat, kuten kirkkaat valot, voimakkaat hajut, karheat

kankaat tai lähellä kuuluvat sireenit tuntuvat minusta helposti ylivoimaisilta” ja ”Tunnen oloni epämiellyttävän kiihtyneeksi, kun ympärilläni tapahtuu paljon”. Nämä väitteet ovat sinänsä mielenkiintoisia, sillä ne kaikki sisältyvät erityisherkkyydestä alun perin käytettyyn ajatukseen aistiherkkyydestä, jota on tutkittu paljolti Aronin tutkimuksissa. Tämä viittaa siihen, että termin pohja, eli aistiherkkyys on haastateltavien mukaan yksi pienimmistä teemoista, joita erityisherkkyyteen nykypäivänä liittyy. Tämä on positiivinen asia, koska oleellista onkin, että erityisherkkyyks nähtäisiin enemmänkin kokonaisvaltaisena teemana, eikä vain esimerkiksi kipuherkkyytenä, jotta erityisherkkiä henkilöitä voitaisiin ymmärtää helpommin ja tietysti myös enemmän työelämässä.

5.2.2 Erityisherkkyyden näkyminen työelämässä

Työpaikalla ajatellaan, että omia tunteita ei saisi näyttää ainakaan esihenkilön läsnä ollessa ja arvioidessa. Toisaalta taas erityisherkin ihmisen ajatellaan näyttävän liian vähän tunteitaan. Kuitenkin negatiivisten tunteiden näyttäminen nähtiin muun muassa asiakaspalvelutöissä huonona asiakaspalveluna ja esihenkilön rangaistavana tekona.

Ihan työkavereista huomaan, että toiset ovat enemmän temperamenttisiä kuin mä, että kun sä oot asiakaspalvelussa niin tiettyjä asioita sä et vaan voi tehdä. -B6

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten erityisherkkyyks tulisi ottaa huomioon työpaikalla, nousi usein esiin erityisherkkyydestä yhdessä työyhteisön kanssa puhumisen tärkeys. Erityisherkkyydestä tulisi puhua avoimesti ja tulisi pyrkiä konkretisoimaan, että miten erityisherkkyyks näkyy henkilössä, tai miten henkilö toimii erityisherkkyytensä kautta tai että onko asioita, joita ei pysty tekemään, koska on erityisherkkä.

Kun mietittiin sitä, että puhutaanko erityisherkkyydestä työpaikalla, kertoivat monet, että he eivät ole kertoneet erityisherkkyydestään työpaikalla, mutta uskovat muiden työntekijöiden tai esihenkilönkin huomanneen tai tietävän asiasta. Erityisesti läheisimpien työntekijöiden tai esihenkilöiden kanssa oltiin varmoja, että omasta käyttäytymisestä, kuten raivostumisesta tai surullisuudesta, pitäisi olla huomattavissa toisille erityisherkkyyden piirteet.

En ole kertonut, mutta se että ne on huomannut sen. -B6

Myös sen takia, että erityisherkkyyys oli joillekin sen verran vieras termi, oli se syynä miksi omasta erityisherkkyydestä ei puhuttaisi työpaikalla. Myös välinpitämättömyys aiheeseen työpaikalla nousi alaisten mielipiteissä esiin.

En varmaan puhuisi. En mä usko, se on sen verran niinku termina ehkä kuitenkin vieras. -A3

Ei, ei ketään kiinnosta semmoiset asiat täällä, ei puhuta, ei todellakaan. -B3

Erityisherkkyyttä ei kuitenkaan pidetty häpeän aiheena, vaan haastattelun vastauksien kautta saatiin selville, että työyhteisössä olisi erityisen tärkeää tietää, jos jokin henkilö olisi luonteeltaan erityisherkkä. Koettiin, että jos yrityksen ilmapiiri on tarpeeksi avoin ja salliva sekä työntekijöillä olisi välittömät välit, olisi erityisherkkyydestä myös helpompi puhua työpaikalla. Eräs haastateltava esihenkilö kertoi myös kertovansa alaisilleen avoimesti perheeseensä liittyvistä erityisherkkyyden ilmiöistä ja koki sen positiiviseksi asiaksi työpaikan yhteishengen luomisessa. Samalla hän painotti sitä, että avoimesti puhumalla erityisherkkyydestä, syntyy työpaikalla ajatus siitä, että erityisherkkyyys on ihan normaali asia nykyään.

Esihenkilö (A1) kertoi nähneensä, että esimerkiksi lapsilla on olemassa erilaisia CV:tä, jossa kerrotaan avoimesti lapsen erityisherkkyydestä. Kyseisissä CV:ssä on enemmän tietoa lapsen käyttäytymisestä tietyissä tilanteissa ja esimerkkejä siitä, miten lasta pystyy tukemaan parhaiten hankalissa tilanteissa. Tällainen CV on kuin jonkinlainen käyttäytymiskoodisto, ja tällaisia on myös nähty isoissa globaaleissa yrityksissäkin käytettävän, kun ihmisiä palkataan töihin. Erityisherkkyyttä voitaisiin myös työpaikalla tuoda ilmi esimerkiksi rintapinssien avulla.

--on tällaisia niinku patcheja, sellaisia rintanappeja tai merkkejä, että hei olen vaikka ADHD tai olen autisti tai olen jollain kirjoilla mitä ikinä se onkaan sitten niin, jos se on sellainen erityisherkkyyden piirre, että se näyttäytyy sun työpaikalla jotenkin niin niin miksei sitä voisi kertoa? -A1

Haastattelun mukaan 7/10 vastaajista voisi kertoa tai on kertonut erityisherkkyydestään työpaikalla. Muun muassa vahva ja pitkä työhistoria oman työporukan kanssa on ollut syy, jonka takia voisi kokea kertovansa tai on kertonut erityisherkkyydestään työpaikalla. Myös se, että koettaisiin erityisherkkyydestä kertomisen hyödyttävän omaa itseään jotenkin, on isoin syy, miksi erityisherkkyydestä kerrotaisiin työpaikalla.

Tota mä uskoisin, että kertoisin johtuen siitä, että kun on ollut niin pitkään tosiaan sen 15 vuotta niin ne lähikollegat ja ihmiset siinä ihan niinku

ympärillä ne ovat tosi tuttuja--. Mä uskoisin, että siitä olisi niinku apua ja hyötyä muille, mutta myös itse itselleni, jos mä niinku kertoisin siitä. -B1

On todettu paljon eri positiivisia vaikutuksia, niin erityisherkkien ja ei-erityisherkkien ihmisten välillä, liittyen siihen, että henkilö uskaltaisi kertoa erityisherkkyydestään työpaikalla. Muun muassa varovaisempi kommunikointi, ja yleisesti parempi sallivuus työpaikalla ovat tällaisia asioita.

Niin mun mielestä siihen suhtauduttaisiin silleen, että jokainen tietää sitten tavallaan, että tällaisen henkilön kanssa toimiessa, niin pitää ehkä vähän muita varovaisemmin. -B2

Työpaikoilla oli myös huomattu, että jos asioista puhui avoimmin, pystyi helpommin oppimaan kanssatyöskentelijöistä, miksi he reagoivat tiettyihin asioihin tietyllä tavalla. Jollakin tavalla myös vertaistuen määrä oli kasvanut, sillä ymmärrettiin, että itsellekin isoksi koettu asia, voi olla tapahtunut myös muille. Koettiin, että kun hankalistakin asioista puhui, muuttuivat ne itselle paljon normaalimmiksi.

Sitten kun avautuu niin yleensä huomaa, että ai, tuollakin on ja tuolla, mutta jos ei sitten puhu niin siitä ei tule sellainen normi asia, että se on ihan tavallista. -A1

Kun erityisherkkyydestä syntyy työpaikalla normi, voidaan sitä seuraavaksi ajatella voimavaranaakin. Voimavaraksi erityisherkkyyks voi vasta muuttua, kun tietoisuus siihen liittyvistä tunteista ja käyttäytymisestä yleistyy sekä työympäristö tajuaa, että kyseessä on vain normaali ihmisen piirre, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi iän, kokemuksen, koulutuksen ja yleisön palautteen kautta.

5.2.3 Erityisherkkyyks voimavarana työpaikalla

Kun haastateltavilta kysyttiin, kokivatko he erityisherkkyyden voimavarana työpaikalla, erosivat mielipiteet valtavasti. Muutama vastaajaa koki erityisherkkyyden neutraalina ominaisuutena, eli ei kokenut sitä haittana tai hyötynäkään. Tämä johtui heidän mielestään siitä, että erityisherkkyyks nähtiin asiana, johon ei voi vaikuttaa.

En mä näe, että se ois haitta, mutta en mä tiedä onko se nyt erityisesti voimavarakaan. Tietenkin siellä niinku pitääkin olla jonkunlaista herkkyyttä, että niinku kun ihmisiä ollaan. -A2

Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan asioita, joihin heidän mielestään erityisherkkyyks voi vaikuttaa työpaikalla, nousi esiin tärkeimpänä se, että riippumatta taustoista tai

luonteenpiirteistä, kaikilla henkilöillä tulisi olla samat edut ja se on juuri vastuullista johtamista nykypäivänä. Kuitenkin oletettiin, että erityisherkit itse tietäisivät mihin työpaikkoihin heidän kannattaisi hakea selvittääkseen hyvin työelämässä ja olematta palamatta loppuun.

Varmaan ihmiset hakeutuvat niihin omaan taustaansa sopiviin tehtäviin ja sitten kun meillä ei suunnitella työvuoroja, ehkä siellä on enemmän jotain sellaista, niinku tiedetään joo, että toi ei halua olla, vaikka asiakkaiden kanssa suoraan kontaktissa tai muuta sellaista. -A1

Esiin nousi myös se, että erityisherkkien oletettiin toimivan tehokkaimmin pienissä projektitöissä, joissa heidän ominaisuutensa saisivat loistaa parhaiten. Pienryhmätöissä sosiaaliset kontaktit minimoituisivat ja persoonallisuus voisi siten näkyä vahvemmin.

Kuitenkin palkkaus nähtiin sellaisena asiana, johon erityisherkkyyks ei saisi missään tapauksessa vaikuttaa. Työvuorosuunnittelun taas mainitsivat 7/10 vastaajista keinoksi helpottaa erityisherkin työskenntelyä työpaikalla. Tähän liittyi vahvasti se, että erityisherkkää ei jätettäisi asiakaspalvelutöissä kokonaan yksin vuoroon. Myös työvuoron ajankohdan muutos ajateltiin positiiviseksi erityisherkin työntekijän kannalta. Lisäksi ajateltiin, että erityisherkkä voisi toivoa itselleen sopivia vuoroja ja esihenkilö toteuttaisi niitä parhaansa mukaan.

--jos vaikka aamuisin on jotain sellaista niinku, että huomaa itsessään, että vaikka jotkut tilanteet ärsyttävät eniten tai jotain tällaista niin sitten ehkä niinku suunnataan työvuorosuunnittelua silleen, että okei, no sä oot sitten vaikka iltavuoroissa tai jotain tän tapaista. -B3

No tietysti työvuoroissa toiveet kyllä aika hyvin ne toiveet pyritään toteuttamaan. -A3

Etätyön koettiin vaikuttaneen positiivisesti erityisherkin työarkeen, sillä se antaa enemmän mahdollisuuksia välttää ylikuormitusta tai erityisherkälle itse päätösvaltaa päättää omat työskenntelyaikansa. Esihenkilöt myös haastatteluissaan kertoivat, että on hyvin mahdollista siirtää esimerkiksi asiakaskohtaamisia pois erityisherkin vastuualueilta tai sitten valmentaa erityisherkkää onnistumaan haastavissakin asiakastilanteissa.

Kun erityisherkiltä vastaajilta kysyttiin, miten he selviytyvät hankalistakin asioista työpaikalla, nousi esiin luottamus esihenkilöön ja koko työyhteisöön. Lisäksi esimerkiksi työvuorosuunnittelun koettiin auttavan arjen jaksottamisessa ja palautumisen

onnistumisessa. Myös luottamukselliset kahdenkeskeiset tapaamiset sekä keskustelut nähtiin hyvinä keinoina selviytyä hankalista tilanteista työpaikalla.

Kyllä ainakin itse luotan siihen, että jos jaan jotain pomolle tai työkamuille, niin, että he ei sitä sit niinku eteenpäin kerro, jos en niin halua--. -B6

Kyl mä oon ainaki sanonu parissa työpaikassa, että joskus pitkät vuorot kuormittavat enemmän ja siks tarttis enemmän aikaa palautumiseen ja must siihen on suhtauduttu ihan ymmärrettävästi. -B5

Aika hyvin niinku on ollutkin semmoisia tilanteita just, että on sitten pystytty keskustelemaan kahdestaan ja joo ne jäävät tietenkin sitten 2 keskeisiks keskusteluiksi. -A3

Myös tilanteeseen rauhassa pysähtyminen nousi usealla vastaajalla teemaksi, jonka avulla pääsisi onnistumaan haastavista tilanteista. Avoimuutta painotettiin ja tilannesidonnaisuutta. Esimerkiksi esihenkilön tulisi osata toimia eri tavoin alaiseen kanssa, jos kyseessä olisi vaikkapa kuolema tai huono asiakaspalaute.

--sellaista pysähtymistä ensin ja sitten sen pohtimista yksi mahdollisimman ratkaisukeskeisesti, että miten tästä eteenpäin. -A1

Suurimpana pelkona erityisherkkyydestä oli työpaikalla se, että erityisherkkä henkilö ymmärrettäisiin väärin. Tämä liittyi niin esihenkilöihinkin kuin alaisiin.

--ettei sitä tulkita sitten väärin, että on jotenkin niinku kauhean passiivinen tai ei ole kiinnostunut vaan että tosiaan taustalla on sitten tällöistä tekijää siihen erityisherkkyyteen. -B1

Jotta väärinymmärrykset saadaan minimiin ja vaikeisiin tilanteisiin osaisiin reagoida oikein, nousee pääteemaksi tilanteisiin etukäteen valmistautuminen. Jos etukäteen tiedetään, että tietty haastava tilanne saattaa tulla eteen, kannattaa siihen tehdä etukäteen toimintasuunnitelma. Tähän myös auttaa se, että erityisherkkä henkilö kertoo etukäteen työpaikallaan, että tietynlaiset tilanteet rasittavat häntä ja hän kaipaa niihin tukea tai sparrausapuja.

5.3 Esihenkilötyö

5.3.1 Ihmisten johtaminen nykypäivänä

Haastatteluissa nousi esiin, että nykyään johtajuudesta ajatellaan enemmänkin niin, että se on strategian ja tavoitteiden täyttämisen kautta suunnan näyttämistä työntekijöille. Erityisen tärkeää on myös esihenkilön siirtyminen johtoasemasta myös yksilötasolle ja

onnistuminen kertomaan työntekijöille yksilöllisesti, että mitä heiltä odotetaan missäkin tehtävässä ja mitä tavoitellaan esimerkiksi seuraavan vuoden aikana. Nämä odotukset tulee kuitenkin kertoa mahdollisimman innostavasti ja osallistavasti. Ihmisten johtaminen nykypäivänä voidaan hyvinkin haastateltavien mukaan tiivistää seuraavasti:

Semmoista johtamista, millä pyritään saamaan ne ihmiset haluamaan saavuttaa tietyt tavoitteet. -A2

Myös lähiesihenkilön toiminta nousi esiin haastatteluissa, kun ajateltiin ihmisten johtamista. Esihenkilöltä odotetaan tuen tarjoamista sekä vaikeiden asioiden kanssa sparraamista ihan arjessakin. Yhdessä haastateltavassa yrityksessä (A) omaa johtamistyyliä kuvailtiin palvelevaksi ja valmentavaksi johtamiseksi, jossa mikromanageeraus on jätetty jo aika päivää pois kuvioista. Painotettiin myös sitä, että esihenkilön ei tarvitse olla tietoinen ihan kaikesta, vaan hänen pitää osata luottaa yksilöihin ja heidän omaan toimimiseensa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myös inhimillisuus nousi teemana esiin esihenkilön johtamistyyliessä. Esihenkilöiltä odotetaan arvostusta ja ajatusta siitä, että saa olla oma itsensä sellaisena, kun on. Kenenkään ei tulisi olettaa olevan samanlainen kuin toinen. Inhimillisyyden ajateltiin myös esihenkilöiden mukaan vähentävän poissaoloja työpaikalla, kun alaisilta ei odoteta liian vaikeiden työtehtävien tekemistä epäinhimillisessä ajassa. Inhimillisyyteen liittyi vahvasti myös se, että erityisherkkyyks nähtäisiin työpaikalla inhimillisenä piirteenä. Yleisesti haastattelujen perusteella esihenkilöltä odotetaan enemmissä määrin kovuutta ja kestävyyttä, jotta epävarmuus ei siirtyisi alaisiin asti.

--mielikuva, että just varsinkin johtavissa rooleissa ja tämmöisissä niin sun pitää olla tosi kova ja kestää kaikkea. Sä et saa olla millään tapaa niinku yliherkkä tai herkkä lainkaan Vaan silloin sä oot semmoinen niinku kone mikä toimii. Niinku se olisi hirvu tärkeätä saada murtaa. -B1

Johtajuus on siis muuttunut ajan saatossa ja eri asioita painotetaan erilaisissa töissä. Tärkeää kuitenkin olisi painottaa ihmisiä ja heidän johtamistaan oikein. Jos esihenkilöt kohtelevat alaisiaan niin kuin he haluaisivat, että heitä itseään kohdeltaisiin, olisi työelämässä ilmapiiri usein hyväksyvämpää kuin ennen. Haastateltavien mukaan esihenkilöiden tulisi olla jämäköitä, mutta avoimia sekä luotettavia ihmissuhdetaitajia erilaisissa tilanteissa.

5.3.2 Tunneälykäs ja/tai erityisherkkä esihenkilö

Kun mietitään tunneälykästä ja mahdollisesti myös erityisherkkää esihenkilöä nousi haastattelujen pohjalta esiin, että esihenkilöltä odotetaan jonkinlaista tunteiden säätelyä. Esihenkilöt myös itse kertoivat näyttävänsä työpaikalla erilaisempaa roolia, kuin esimerkiksi vapaa-ajalla tai kotona. Tähän erilaiseen toimimiseen liittyvät vahvasti esihenkilön sosiaaliset taidot ja ymmärrys siitä, että esihenkilöltä usein otetaan mallia työssä. Täten on perusteltua, että esihenkilö ei voi näyttää tunteitaan samanlailla kuin hänen alaisensa, jos hän esimerkiksi haluaa pitää yllään roolia, jossa hän toimii alaisensa yläpuolella.

Mä luulen, että siinäkin näkyy jotenkin se, että kyllä mä hermostun ja meillä on tosi tunteellinen työpaikka, niin täällähän on siis sellaisia persoonia joilta niin kun näkyy välittömästi sekunnissa läpi se, että mitä ne tuntevat. Ja sitten mä siinä huomaan selkeästi, että mä en ole taas niitä tyyppejä. -A1

Alaiset odottavat saavansa esihenkilöiltä myös vaikeissa tilanteissa jatkuvaa tukea. Varsinkin jos esihenkilö on osoittanut hyviä stressinsietokykyjään alaisilleen, ovat alaiset helpommin lähestyneet esihenkilöitään ja pyytäneet esimerkiksi apua sekä sparrausta. Myös se, että esihenkilö itse kokee omaavansa, hyvät stressinsietokyvyt liittyivät alaisten ajatukseen siitä, onko esihenkilöltä saanut riittävää tukea omiin stressaaviin tilanteisiin.

Kun haastateltavilta kysyttiin kuuluvatko tunneälykkyys tai erityisherkkyyys hyvän esihenkilön määritelmään, vastattiin tunneälykkyuden kuuluvan lähes poikkeuksetta, mutta erityisherkkyydestä ei päästy yhteisymmärrykseen.

Mielestäni tulevaisuudessa tämä tunteiden näyttäminen ja erityisherkkyyys tulee lisääntymään, joten siksi pomojen ja tiimien tulee osata käyttäytyä entistä enemmän toisia kuuntelevana ja ettei ketään jää varjoon. -B5

Siis tunneälykkyys kuuluu kyllä varmasti--.Erityisherkkyyys ei kyllä ole sillä tavalla ainakaan vielä näkyvästi. Vaikea sanoa, että onko se tärkeä osa, mutta mä ajattelin ehkä, että se on enemmän sellainen niinku jotenkin alakategoria sitten. Tai onko se tätä kirjoilla olemista, että sitten on niinku vaan jonkinlaista erityisyyttä. -A1

Erityisherkkyyys nähtiin toisin sanoen kuin pienempänä ominaisuutena, joka voi aiheutua myös erilaisista persoonallisista piirteistä. Sen ajateltiin olevan tilannekohtaista, onko se osa hyvää esihenkilötyötä vai ei. Tosin erityisherkkyyys nähtiin myös vain neutraalina ominaisuutena, jolle ei voi tehdä mitään.

Mä voisin melkeen sanoa, et sillä ei oo ehkä sen enempää roolia, että onko erityisherkkä vai ei. Ei se haittaa, että onko vai eikö. -B5

Esihenkilötyössä erityisherkkyyttä nähtiin myös joissain tilanteissa huonona ominaisuutena. Esimerkiksi epävarmuuden ajateltiin johtuvan erityisherkkään piirteistä. Myös työn hitaus ja liiallinen tunteellisuus voivat olla negatiivinen asia erityisherkkään ihmisen työarjessa. Kuitenkin jos halutaan miettiä positiivisempaa vaikutusta, nähtiin erityisherkkät esihenkilöt muita esihenkilöitä empaattisempina. Uskottiin, että erityisherkkyyden voi onnistua kääntämään voimavaraksi työelämässä, mutta sen todettiin olevan täysin kustakin yksilöstä riippuvaa. Myös esihenkilön keulakuvalla uskottiin olevan suuri vaikutus siihen, millaisena teemana erityisherkkyyttä nähdään työpaikalla.

--olla semmoinen keulakuva, mutta kun mun mielestä just se tosiaan, että sä voit olla niinkun yliherkkänäkin semmoinen keulakuva ja juuri sitten sitä kautta niinku tukea niitä muita yliherkkiä henkilöitä. -B1

Muutama vastaaja taas oli sitä mieltä, että esihenkilön tulisi joka tapauksessa olla tunneälykäs ja erityisherkkä. Nämä ominaisuudet esihenkilöllä toisivat esiin laajempaa ymmärtämistä alaisten toimintaa koskien sekä tunteiden esiin tuomista rohkeammin.

--varsinkin niinku esihenkilön totta kai kyllä se on niinku kaksisuuntainen reitti, että tietenkin just tiimiläisenkin täytyy hänenkin ymmärtää esihenkilönä ja kollegoitaan ja näin pois päin. Mutta että joo, kyllä ne kuuluvat ehdottomasti. -B1

--joo kyllä esihenkilö parhaimmassa tapauksessa olis just erityisherkkä ja tunneälykäs, koska siten hänellä ois parhaat edellytykset ymmärtää omia alaisia--. -B5

Neljälle haastatellulle esihenkilölle esitettiin kysymys liittyen omien alaistensa tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden tunnistamiseen. Kaikki neljä esihenkilöä kertoivat tunnistavansa alaisistaan tunneälykkäitä sekä erityisherkkiä henkilöitä. Lisäksi useimmat tiimit, joissa esihenkilöt toimivat päälliköinä, omasivat laajasti tunneälytaitoja vastauksien perusteella. Esihenkilöt nostivat esiin myös sen, että esihenkilönä alaisiaan tuleekin tutkittua ja luettua enemmän sekä tarkemmin kuin esimerkiksi silloin, kun itse työskenteli alaisroolissa. He myös korostavat sitä, että kaikki tapahtumat elämässä heijastuvat myös työelämään, joten sen takia esimerkiksi on erityisen tärkeää jakaa omia tunteitaan.

Kyllä siis meillähän on muun muassa ADHD:tä ja kaikkea täällä ja tosi salliva ilmapiiri. Mutta ihmiset ovat erilaisia. Tietenkin kaikki ei halua jakaa. Mä ajattelen, että siitä on vaan hyötyä,--. Se on niinku niin tärkeä osa sitä työelämää ja ei ole pelkästään sitä mitä töissä vaan tapahtuu, vaan just kaikki muu heijastuu siihen. -A1

Edellä mainitun lainauksen kautta voidaan myös arvioida, että kyseiset esihenkilöt omaavat tunneälytaitoja, sillä he ovat panneet merkille kyseiset toiminnot alaisissaan ja se on osa hyvää esihenkilötyötä. Toisin sanoen tarvitaan tunneälykkyyttä tai erityisherkkyyttä, jotta voidaan tunnistaa toisessa ihmisessä samanlaisia piirteitä.

5.4 Erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden työpaikalla

5.4.1 Kokemuksia erityisherkkyydestä ja tunneälykkyydestä työpaikalla

Kolme haastateltavista suomalaiselle mentaliteetille ominaisesti ei kokenut olevansa välttämättä älykäs, eikä sen takia kutsuisi itseään tunneälykkääksikään. Sama lukuosuus liittyi erityisherkkyyteen. Vastajat kokivat olevansa ehkä herkkiä, mutta eivät erityisherkkiä.

En mä koskaan sano itsestäni tai niin että oisin älykäs.- B6

En mä nyt käytä sanaa erityisherkkä--. -B6

Jotenkin koen, että tuo erityisherkkyyden on niin vahva sana. -B5

Kuitenkin termien määritelmien kertomisen jälkeen haastateltavat pystyivät kokonaisvaltaisemmin ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja saattoivatkin todeta jälkikäteen olevansa erityisherkkiä tai omaavansa joitakin tunneälytaitoja. Tässä huomasi, että enemmänkin epätietoisuus aiheista aiheutti epävarmuutta haastateltaville. Haastateltavat pääosin tiesivät mitä termit pitivät sisällään, mutta eivät joissain tilanteissa osanneet reflektoida omaa käyttäytymistään oikein näiden termien kautta.

Vaikka huumorin käytössä niin pitää olla vähän tarkempi, että pitää vaatia niinku semmoista tilannelukutaitoa, että sä et voi kaikkien ihmisten kanssa samalla tavalla heittää jotain asioita, että pitää niinku tuntea se toinen. -B2

Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan konkreettinen tilanne, jossa he olivat itse toimineet tunneälykkäästi ja mahdollisesti saaneet siitä palautetta ulkopuolisilta henkilöiltä, nousivat esiin usein tapahtumat, joihin liittyivät erilaiset asiakastilanteet. Harvoin tilanne oli työyhteisön sisällä tapahtunut konflikti. Muun muassa rekrytointitilanteissa tunneälytaitojen tärkeys oli noussut pinnalle, kun joillekin

työnhakijoille on kerrottava ikäviä uutisia, ettei heitä valittukaan eteenpäin rekrytointiprosessissa. Tällainen tilanne vaatii tunneälykästä toimintaa, jotta hakijalle jää joka tapauksessa hyvä kuva yrityksestä. Ikävissä tapauksissa kuitenkin tosiasioihin vetoaminen on toiminut ja kasvokkain puhuminen työnhakijan kanssa.

--niinku faktojen kautta lähestynyt, miten tota ja miksi me olemme, siis joutunut kertomaan monta kertaa, että sua ei ole esimerkiksi valittu tehtävään, käymään ihan face to face niitä keskusteluita, mutta mun mielestä ne on lopulta mennyt aika hyvin. -A1

Mä itse aina mietin sitä, että ei hitto, että oonko mä tässä just liian joustava, että mä selittelen ja niinku mietin sitä, että voi voi sinua ja ja säkin oot tosi hyvä ja niinku vahvuuksien kautta korostan, mutta sitten siellä on kuitenkin niitä faktoja minkä takia täytyy nostaa ehkä tylsiäkin asioita esiin. -A1

Palautteen saaminen tunneälykkäästä toiminnasta on koettu todella vähäiseksi. Joissakin yrityksissä kuitenkin muistetaan kiittää hyvästä työstä, joka lukeutuu jossain määrin jonkinlaiseen palautteen saamiseen. Kuitenkin palautteen saaminen voi parhaimmassa tapauksessa saada työntekijät ja miksi ei myös esihenkilötkin parantamaan suoritustaan.

Meillä on ehkä palautekulttuuri sellainen mikä voisi muutenkin organisaatiossa kehittyä, että meillä ei anneta ehkä niin paljon palautetta, mutta tietenkin niinku kiitos, jos kiitos on palaute niin joo. -A1

Kun työpaikalla mietittiin konkreettisempia merkityksiä sekä kokemuksia liittyen erityisherjän ihmisen kohteluun työpaikalla, nousi esiin esimerkiksi työskentelytilojen merkitys. Monet erityisherjät vastaajat painottivat, että esimerkiksi isoissa avokonttoreissa työskentely olisi varmasti erityisherjille henkilöille haastavampaa kuin ei-herjille henkilöille, jotka ovat enemmän ekstrovertejä kuin introverteja.

--Sellainen jatkuva hälinä ja muu varmasti kuormittaa enemmän, ja sit se palautuminen kestää varmasti pidempää, ehkä tuplastikin--. -B4

Edellä mainitun lainauksen kautta voidaan myös todeta, että palautuminen työarjen jälkeen koettiin erityisen tärkeäksi asiaksi, ja sellaiseksi asiaksi, josta loppupelissä esihenkilö on vastuussa. Koettiin, että esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta esihenkilö pystyisi arvioimaan alaisen henkistä jaksamista sekä miettimään mahdollisia tarvittavia toimenpiteitä.

5.4.2 Erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden merkitys alaisten ja esihenkilöiden näkökulmista

Esihenkilöt nostivat esiin tunneälytaitojen tärkeyden myös kaikilla alaisillaan. Spekuloitiin myös, että jos kaikki työympäristön toimijat olisivat tunneälykkäitä, olisi työpaikalla ehkä jopa vähemmän konflikteja. Myös omaan tekemiseen luottaminen nousi monessa vastauksessa esiin, tunsiko sitten itsensä erityisherkäksi vai ei.

Siinä on ehkä enemmän sitten kanssa se luottaminen siihen omaan tekemiseen, silleen todennäköisesti se sitten on tai ei niin kumminkin se sitten kaikki selviää siellä niin sanotusti. Sitten miettiä, että mikä on pahinta, mitä tässä voisi tapahtua. -B3

Haastatteluiden esihenkilöiden vastauksien perusteella 3/4 esihenkilöistä pyrki juttelemaan erityisherkan henkilön kanssa, jos hän olisi sanonut avoimesti olevansa erityisherkkä. Tärkeää olisi myös pyrkiä mahdollisimman hyvin konkretisoimaan, että miten kyseinen erityisherkkyyden keuhkissa henkilöissä näkyy. Koska erityisherkkyyden näkyy usein jotenkin työarjessa, olisi erityisen tärkeää kertoa, että toimii näin tietyssä tilanteessa, koska on erityisherkkä tai että ei pysty tekemään jotain työn osaa erityisherkkyytensä takia.

Kun haastateltavilta kysyttiin kuuluvatko tunneälykkyyden tai erityisherkkyyden hyvän alaisen tai hyvän esihenkilön määritelmään, koettiin tunneälykkyyden selvästi määritelmään kuuluvana, mutta erityisherkkyydestä ei ajateltu niinkään suoraan, että se olisi voimavara työelämässä niin alaisella kuin esihenkilölläkään. Erityisherkkyydestä ei myöskään suoraan osattu sanoa, olisiko se liitännäinen osa tai alakategoria liittyen tunneälyyn vai tulisiko sitä käsitellä esimerkiksi kirjoilla olemisen kautta.

--tunneälykkyyden on tärkeää silleen, että olisi molemmilla eli just esihenkilöllä ja alaisilla, mutta niin sanotusti erityisherkkyydellä ei ehkä ole sen enempää niinku roolia, ettei haittaa, että onko vai eikö. -B5

Yleisemmällä tasolla alaisten ja esihenkilöiden haluttiin ymmärtävän, että aina työelämässä ei voi antaa itsestään 100 prosenttia, eikä edes 80 prosenttia. Loppuun palamisesta oltiin huolissaan ja siihen liittyivät ajatukset erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden merkityksestä työelämässä. Tunneälykkään henkilön tulisi ymmärtää suorituspaineen haitta esimerkiksi erityisherkillä työntekijöille ja esihenkilöille.

--koko aika pitää vaan ylittää itseään ja ja suoriutua paremmin nopeammin, enemmän, tehokkaammin. Niin se on vähän semmoinen, että koska raja tulee vastaan. -B1

Toisaalta taas työelämässä painotetaan, että ihmiset saavat itse päättää, missä he haluavat työskennellä, miten he haluavat työskennellä ja vielä esimerkiksi millaisessa porukassa. Tämä valinnan vapaus on koettu olevan ristiriidassa monien yrityksiensä tavoittelemien voiton ja tuloksen halun kanssa.

Esihenkilö (A1) haastattelussaan nosti myös esiin sen, että kun miettii erityisherkkien työpaikkavalintoja ja esimerkiksi fyysisiä työskentelytiloja työpaikalla, niin kaikki eivät ole kykeneviä toimimaan kaikkien työntekijöiden kanssa samoissa tiloissa, esimerkiksi avokonttoreissa erityisherkkyytensä takia. Vaikka yritys tai esihenkilö haluaisi lisätä siten yhteisöllisyyttä, ei se kaikissa tapauksissa tule toimimaan halutulla tavalla. Tämän takia järjestelyitä tulisi muuttaa erityisherkkien työntekijöiden takia ainakin heille.

5.5 Tulevaisuuden voimavarat

5.5.1 Työelämän muutos ja johtaminen

Työelämä on muuttunut merkittävästi ja suurimpana ajatuksena tämän muutoksen takana on tietoisuuden lisääntyminen. Nykyään puhutaan esimerkiksi inhimillisestä johtamisesta, mutta samaan aikaan kuitenkin esihenkilöltä odotetaan liikaa. Lisäksi esihenkilön tulisi olla samaan aikaan taloudellinen tulosjohtaja ja samalla kuitenkin vastuullisesti viitoittaa tietä kohti tulevaa. Lisäksi esiin haastatteluissa nousi haastateltavien vastauksien kautta yrityksen kulttuurin kypsyys, sillä mitä kypsempi kulttuuri yrityksessä on, sitä tietoisemmin sitä pystytään johtamaan. Esihenkilö (A1) nosti esiin myös yrityksen mahdolliset historian taakat, joihin puuttumatta ei voida muuttua avoimemmaksi ja sallivammaksi yritykseksi.

Haastateltavat nostivat esiin myös sen ilmiön, että esihenkilön perehdyttämisen työ uudelle työntekijälle siirtyy usein vastuun ja luottamuksen takia vanhemmalle työntekijälle, jolla on kokemusta uuden työntekijän tehtävistä. Tämä koettiin positiivisena ilmiönä, mutta myös negatiivisena sen takia, että ajateltiin, että työntekijälle halutaan vain antaa lisätyötä. Tällainen lisätyö koettiin entistä stressaavammaksi ja jotkut vastaajat jopa ajattelivat sen johtuvan esihenkilön laiskuudesta.

-- sitä vastuuta on niin kun työntekijöille enemmän, että sanotaan, että pomo palkkaa jonkun tai ottaa jonkun työntekijän niin se vastuu siihen työn opettamiseen on on niillä työntekijöillä. -B6

Tällainen edellä mainittu työntekijän vastuun kasvattaminen työelämässä muutoksena, nosti esiin tunneälytaitojen oppimisen tarpeen työntekijältä toiselle sekä esihenkilöltä toiselle. Yleensäkin oppimisen ilmapiiri työpaikoilla koettiin erittäin tärkeäksi, jotta yrityksessä tiimit pääsisivät parhaisiin tuloksiin sekä siten pystyisivät kehittämään omaa toimintaansa entisestään.

Lisäksi työelämässä nähtiin tulevana trendinä tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden lisääntyminen työpaikoilla, sillä yrityksissä yritetään panostaa tunteiden vapaaseen näyttämiseen ja erilaisten ihmisten palkkaamiseen. Kuitenkin nämä edellä mainitut asiat riippuvat vahvasti yrityksen toimialasta ja siitä, kuinka hyviä ne ovat omaksumaan ja oppimaan uusia toimintatapoja esimerkiksi erilaisten valmennuksien kautta.

Myös työelämässä erilaisten työntekijöiden hyväksyntä ja jopa heidän tietoinen hakemisensa erilaisiin työrooleihin koettiin lisääntyneenä viimeisen vuoden aikana. Muutos on kuitenkin aina hidasta ja vanhasta poisoppiminen joissakin yrityksissä on vaikeaa ja pitkäkestoista. Esimerkiksi koronapandemian on ajateltu olleen vauhdittava tekijä tähän muutokseen ja työelämän rohkaistumiseen. Myös vastuullisuus on tema, joka on lisännyt keskustelua työelämässä.

--tää koko niinku kirjo ja laaja kirjoisuus, niin sehän on yksi sellainen asia mistä puhutaan aika paljon työelämässä. Just tällä hetkellä kyllä, se on tullut ehdottomasti nyt viimeisen vuoden aikana tänne työelämään. -A1

--sallivuushan näkyy ihan kaikessa just, että miten ihmiset haluavat vapauden tehdä töitä sieltä mistä haluaa. Ja sitten tietenkin koko toi vastuullisuus tema niin, se nyt on tullut tässä viime vuosien aikana, niin sitä oikeastaan vasta mietitään, että mitä se vastuullinen johtaminen oikein sitten tarkoittaa, mutta se kulttuuri ja tunnetaidot työpaikalla, ne on muuttanut varmaan koko työyhteisöä aika paljon. -A1

Muutama haastateltu nosti esiin sen, että kouluissa tulisi opettaa jo erityisherkkyydestä sekä tunneälykkästä toiminnasta erityisesti työelämään liittyen, mutta myös elämään liittyen ylipäätänsä. Tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden ymmärtämisen tärkeyttä peilattiin myös omien lasten kautta.

--ehkä nykypäivänä kumminkin myös vanhemmissa on paljon vikaa, mutta lapsille, yritetään elää niin, että lapset ei saisi koskaan pettymyksiä. Niin,

mutta sitten kun, se eka pettymys tulee työelämässä, niin sen jälkeen se on täysi katastrofi. -A4

Koska työelämä on muuttumassa suvaitsevammaksi, toivottiin, että tulevaisuudessa herkätkin lapset voisivat menestyä työelämässä ja työpaikalla, sekä edetä ihan johtotason tehtäviin asti. On oikein kertoa, että epäonnistuminen on normaalia niin työelämässäkin kuin elämässä itsestäänkin. Epäonnistumisien jakaminen nähtiin myös rohkeana tekona työpaikalla ja siten myös ymmärrettiin, että virheitäkin suvaitaan työympäristössä.

5.5.2 Tunneällyn ja erityisherkkyyden mahdollisuudet työpaikoilla

Kysyttäessä haastateltavilta tunneällyn ja erityisherkkyyden tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista työpaikalla, nousi esiin yleisen suvaitsevaisuuden kasvu työelämässä. Enää työelämässä ei haeta yhdenlaista suorittajaa, vaan moniosaajaa.

Mä luulen, että tulee yleistymään ja yleistymään ehkä myös se, että niitä näytetään niinku herkemmin. Ja sitten se tota varmaan myös se tietynlainen semmoinen niinku kiristynyt työmaailma, niin tuo niitä piirteitä herkemmin esiin, koska ajatellaan, että ne ei välttämättä ole niinku aikaisemmin näkynyt niin paljon. -A2

Koska yksi haastateltava yritys (A) itse toimii johtamisvalmentamisen parissa, on heidän ajatuksensa tunneällykkyyden ja erityisherkkyyden mahdollisuuksista työpaikalla hiukan erilainen. Heidän mielestään monien yritysten henkilöstön välillä on paljon eroavaisuuksia näiden luonteenpiirteiden esiintymisessä. He näkevät, että monella yrityksellä olisi vielä paljon potentiaalia muuttaa omaa toimintaansa entistä ihmislähtöisemmäksi.

--me paljon valmennetaan tällä hetkellä kuitenkin siellä, osa on sitä johtamisen valmentamista tai mittaamista ja kehittämistä niin varmaan se vaan niinku korostuu, osa yrityksistä tekee tällä hetkellä jo tosi hyvin, mutta sitten on tietenkin paljon niitä, jotka ovat aika takamatkassa, jotka ei ole esimerkiksi meidän asiakkaanamme, mutta huomaa välillä, että kaikki lähtee johtamisesta, että paljon on sen osalta muuttunut työelämä. -A1

Tunneällykyys nähtiin työpaikalla yleisesti jokaisen haastateltavan toimesta positiivisena asiana. Koska työpaikoilla työskentelee todella erilaisia persoonia ja henkilöitä, nostettiin esiin myös tunneällytaitojen positiivinen vaikutus ongelmatilanteisiin liittyen. Erityisesti asiakaspalvelutöissä tunneällykkyyden tärkeys nähtiin tulevaisuudessa lisääntyvänä.

Tunneäly on tietysti ehdottomasti positiivinen voimavara. Jos me olisimme kaikki tunneälykkäitä niin osittain voisi olla, että ehkä olisi vähemmän törmäyksiäkin. -A1

-- sä oot, vaikka asiakaspalvelutehtävissä niin sitten sen esimiehen pitää tukea sitä työntekijää niinku tunneälyllisesti siinä, koska jos jollain asiakkaalla on huono päivä, niin sehän voi möläyttää ihan mitään vaan ja sitten se voikin olla et se ei koske sitä työntekijää yhtään, mutta se ottaa sen henkilökohtaisesti, niin silloin pitäisi olla niinku siellä esimiehellä niinku semmoiset tunneälyn valmiudet, että se pystyy tukemaan sitä ja menemään sen työntekijä asemaan. -A4

Haastateltavat näkevät monissa yrityksissä potentiaalia toimia entistä tunneälykkäämmin ja ottaa tarkemmin erityisherkkyyttä huomioon, mutta he usein ajattelevat, että toisen yrityksen kulttuuriin ei saisi niinkään vaikuttaa ulkopuolelta. Haastatteluiden kautta koettiin, että tunneälykäs toiminta ja erityisherkkyyden ymmärtäminen jää yrityksen omalle vastuulle, eikä muut yritykset siihen voisi sen enempää rohkaista. Henkilöstötasolla taas ajateltiin, että kaikki lähtee esihenkilöiden toiminnasta ja hyväksynnästä, joka siirtyy alaisille portaittain imitoimisen sekä oppimisen kautta.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pyrittiin arvioimaan esimiesten ja työntekijöiden tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden mahdollista hyödyntämistä työelämässä. Painopiste oli näiden ominaisuuksien roolin korostaminen nykyisessä johtajuuden muutoksessa. Tutkielmassa korostettiin haastattelujen kautta saatuja esihenkilöiden ja heidän alaistensa kokemuksia siitä, miten tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden näkyvät tällä hetkellä heidän yrityksessään ja voitaisiinko näistä sanoa, että ne koetaan työelämässä voimavaroina vai ei. Tutkielmassa pyrittiin teorian ja haastatteluista saatujen tietojen kautta vastaamaan tutkimuksen kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: *Millaisina voimavaroina tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden voidaan nähdä työpaikoilla esihenkilöiden ja alaisten kokemusten kautta tarkasteltuna?* ja *Mitä ovat tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden esihenkilötyö sekä ihmisten johtaminen?* Tutkimuksen avulla saatiin lisäksi esimerkkejä siitä, miten erityisherkkät henkilöt itse haluaisivat, että heidän erityisherkkyytensä otettaisiin huomioon yrityksessä sekä miten tunneälytaitoja tulisi hyödyntää paremmin, niin esihenkilötyössä kuin alaisten keskuudessakin. Myös tunneälytaitojen oppiminen entisestä enemmän ihmisten johtamiseen suuntautuvassa työarjessa herätti keskustelua haastateltavien toimesta.

Oleennaista on, että haastattelujen kautta huomattiin, että tutkimuksen pääkäsitteet eivät olleetkaan yhtä tuttuja haastateltaville etukäteen, kuin oli odotettu. Positiivista kuitenkin oli, että suurin osa vastaajista ilmoitti tietävänsä, että tunneäly liittyy tavalla tai toisella osapuolen tunteiden havaitsemiseen ja omien tunteiden hallintaan. Tämä onkin Golemanin (2001, 40) mukaan pääkäsitteiden tunneälykkyydestä ja sitä käytettiin tarkoituksella tämän tutkielman määritelmänä. Myös empatia osattiin liittää terminä tunneälyn käsitteeseen, niin kuin se on Golemanin (2001, 42–43) neljäs tunneälyn osa-alue, joka kuuluu sosiaalisiin taitoihin. Empatia tarkoittaa kykyä ymmärtää ja välittää toisten tarpeista, tunteista ja huolenaiheista (ks. esim. Goleman 2012, 40).

Erityisherkkyyden käsitteenä oli haastateltaville tullut tutuksi pääsääntöisesti median ja oman perheen kautta. Kuitenkaan sen osa-alueita ei ollut peilattu itseensä ennen haastattelua ja etukäteen saatua erityisherkkyydestä. Erityisherkkyyttä on vaikeaa määrittää niin, että se ottaisi huomioon kaikki herkkyyden ilmentymisen tekijät ja usein

se ajatellaan vain aistillisena yliherkkyytenä (ks. esim. Kämäräinen 2015,29 tai Satri 2019, 19). Huomattavissa olikin se, että juuri tämän erityisherkkyyden moniosaisen tulkinnan takia haastateltavien oli hankala miettiä sen vaikutusta työelämässä kokonaisvaltaisella tavalla. Tämä johti myös joissain haastatteluissa siihen, että erityisherkkyydestä puhuttiin sairautena tai neuropsykologisena oireena.

Ihmisten johtamisen taas haastateltavat ymmärsivät samanlaisena toimintana kuin tutkielmassani käytetty teoria sen määritteli. Haastateltavat luokittelivat ihmisten johtamista johtamistavaksi, jossa pyritään saamaan ihmiset haluamaan saavuttaa tietyt tavoitteet. Esihenkilöiltä odotettiin tukea, inhimillisyyttä ja vaikeiden asioiden sekä tunteiden kanssa sparraamista jatkuvalla syötöllä. Mattilan (2023) ja Kaplan ym. (2014, 566) mukaan ihmisten johtamisessa ja tunnejohtamisessa onkin nykyään kyse yritysten osaajien tunneprosessien käsittelystä, siten, että yrityksen toiminta saadaan etenemään haluttuun suuntaan.

Pääsääntöisesti tutkimuksessa käytetty teoria ja haastatteluista saatu empiirinen tieto molemmat asettivat tunneälykkyyden ja erityisherkkyyden voimavaraksi työpaikalla, jos niitä osattiin hyödyntää työpaikalla oikeilla tavoilla, kun tarkasteltiin alaisten ja esihenkilöiden kokemuksia. Joitakin poikkeuksia kuitenkin huomattiin, kun alettiin tarkastelemaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen eli *millaisina voimavaroina tunneälykyys ja erityisherkyys voidaan nähdä työpaikoilla esihenkilöiden ja alaisten kokemusten kautta tarkasteltuna?* kautta löydettyjä laajempia kokonaisuuksia.

Golemanin (2001, 40–41) mukaan tunneälyä voi parantaa ja vahvistaa jatkuvasti, mutta se edellyttää jatkuvaa palautteen saamista ja tunneälykkyyteen liittyvien testien tekemistä. Haastateltavien mukaan työelämässä tunneälytaidot ovat välttämättömiä sekä ainutlaatuinen voimavara, mutta usein niiden käyttäminen on vaikeaa muun muassa stressaavien työtehtävien ja aikarajojen takia. Kiire ja isot ryhmäkoot aiheuttavat ongelmia tunneälykkäälle toiminnalle, vaikka sisällä sydämessä tiedettäisiin miten toimia.

Tunneälytaitojen omaamisessa sukupuolten välillä ei ole eroja kokonaisindeksissä, mutta osatekijöinä naiset ovat yleensä empaattisempia kuin miehet, mutta miehet taas kestävät paineita pidempään (Jabe 2006, 230, 232). Haastateltavien mukaan myös ikä ja kokemus ovat lisänneet tunneälytaitojen käyttöä työelämässä. Tunneälytaidot ovat osaltaan myös lisänneet haastateltavien empatiataitoja sekä luoneet valmiita toimintamalleja

hankaliinkin tilanteisiin. Myös stressinsietokykyjen ajateltiin parantuneen, kun muu toiminta työpaikalla oli muuttunut entistä tunneälykkäämmäksi. Esimerkiksi ihmissuhdekonflikteista ei stressattu yhtä paljon kuin ennen, koska edelliset vastuut ja rooli työpaikalla oli kasvattanut ymmärrystä oman työryhmän ja henkilöiden käyttäytymisestä. Mayerin ja Saloveyn (1990, 190–191) mukaan tunneälyn tärkein rooli ilmeneekin ihmissuhteissa, joissa hyödynnetään opittuja ja jo valmiiksi tiedostettuja tunteita.

Köngäksen (2019, 178–179) mukaan tunneälyä ei voida opettaa, vaan tunneälykkyyttä voi itse vahvistaa arjessa toiston ja jatkuvuuden kautta. Tämä kuitenkin todistettiin vääräksi oletukseksi kaikkien haastatteluiden kautta. Jokainen haastateltava vastasi myöntävästi siihen, voisiko tunneälytaitoja oppia ja varsinkin työelämässä. Vaikeudeksi koettiin vain se, että oppimisprosessi lähtee itse oppijasta ja hänen motivaatiostaan. Tunneälytaitojen oppimista verrattiin matkimisen kautta oppimiseen, jossa yksilö matkii tietyn hyvän työtavan kanssatyöntekijältään koettuaan sen toimivaksi. Tärkeää oli huomata, että oppiminen tapahtui joidenkin toimesta lyhyelläkin seuraamisella, joka johtaa oivallukseen. Haastattelujen kautta kuitenkin huomattiin, että oppimista voi edistää toistamalla tiettyjä opittuja kaavoja jatkuvasti ja se onkin tunneälytaitojen ylläpitämisen ehto (ks. esim. Zins ym. 2004).

Spencer (1993, 288) kertoo, että jokaisella työpaikalla tunneälytaidot näkyvät edes joillain tasolla. Tämän toteavat myös haastateltavat, jotka edustamistaan yrityksistä riippuen kertovat tunneälytaitoja vaatineen tilanteen kohdistuneen asiakaskohtaamisiin tai työyhteisön sisällä tapahtuneisiin konflikteihin. Tässä erityisen tärkeänä nousee esiin myös oman tiimin tuki. Kaikkien tiimiläisten ei tarvitse omata tunneälytaitoja, mutta jos ainakin yksi ne omaa, on koko tiimin työskentely ohjailtavissa tämän henkilön toiminnan kautta. Tunneälykäs henkilö osaa antaa rakentavaa palautetta ja siten ruokkimaan koko tiimin onnistumista ja oppimista. (ks. esim. Adeptus 2020.) Toisin sanoen tunneälytaidot vievät yksilön ja miksei koko tiiminkin kohti terveellisempää, positiivisempaa ja onnistuneempaa elämää (Lantieri 2008, 33–34; Shapiro 1997). Kannattaa siis Saarisen teorian (2001, 51–54) mukaan kehittää itselleen tunneälytaitojen oppimis- ja kehittämisprojekti.

Lyhennetysti haastattelujen ja tutkimuksessa käytetyn teorian kautta voidaan todeta, että tunneäly ja tunneälytaidot ovat voimavaroja työelämässä. Esiin kuitenkin nousee se,

miten näitä tunneälytaitoja työyhteisössä käytetään. Alaisilta odotetaan erilaista tunneälykkyyttä kuin esimerkiksi esihenkilöiltä. Kuitenkin tunneälytaitoja on mahdollista oppia esihenkilöiltä tai omilta tiimiläisiltä jatkuvasti ja tutkimukseni rohkaisee siihen, olipa sitten yrityksen tavoitteena parantaa yhteishenkeä, tulosta tai asiakaskohtaamisia.

Mitä tulee erityisherkkyyteen, Aronin (2013, 14, 25) mukaan erityisherkkyyks hyödyttäisi yksilöä vain silloin, kun hän olisi vähemmistössä ja naisten erityisherkkyyttä hyväksyttäisiin työpaikalla enemmän kuin miesten erityisherkkyyttä. Nämä asiat eivät kuitenkaan tulleet haastattelujen kautta esiin, vaan haastateltavat korostivat sitä, että jokaista tulisi joka tapauksessa kohdella yksilönä, oli sitten erityisherkkä tai ei. Haastateltavat kokivat erityisherkkyyden olevan myös vain yksilön neutraali ominaisuus, joka ei olisi työelämässä haitta tai hyöty. Kämäräisen (2015, 13) mukaan erityisherkkyyks onkin vain persoonallisuuden ominaisuus, joka voidaan kokea kuitenkin sen ulkoisten merkkien takia väärin sairaudeksi tai mielen vammaksi. Haastateltavista moni haastattelun aikana tietoisesti tai epätietoisesti kutsui erityisherkkyyttä sairaudeksi. Tästä johtuen voidaan todeta, että kokonaiskäsitys erityisherkkyydestä on vajavainen.

Aronin (2013, 14, 121) mukaan erityisherkkien yhtenä hyvänä puolena on heidän perinpohjainen yksityiskohtien ymmärtäminen. Lisäksi erityisherkkällä ajateltiin olevan muita ominaisuuksia ja taitoja kuin ulospäinsuuntautuneilla henkilöillä olisi. Tämä nousi esiin myös haastatteluissa, joissa vastaajat sanoivat, että yksilön pitää aina omata edes jonkinlaista herkkyyttä, sillä muuten ei olisi inhimillinen. Kuitenkin liiallinen tunteellisuus koettiin erityisesti esihenkilön toimesta epävarmaksi toiminnaksi haastatteluiden perusteella. Tästä syystä myös kolmasosa haastateltavista painotti, että he kertoisivat omasta erityisherkkyydestään työpaikalla vain, jos se hyödyttäisi heitä itseään jotenkin.

Positiivista oli kuitenkin huomata, että haastattelujen mukaan ne henkilöt, jotka olivat kertoneet erityisherkkyydestään työpaikalla, olivat saaneet osakseen varovaisempaa kommunikointia ja parempaa yleistä sallivuutta työpaikalla. Haastateltavat nostivat myös esiin, että vertaistuen määrä oli kasvanut ja työpaikan yleinen ilmapiiri tiivistynyt. Tämä on myös vaikuttanut suoraan työyhteisön suoritukseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Yrityksen tulokseen liittynyt positiivinen vaikutus on konkreettisesti nähtävissä muun muassa henkilöstön vähentyneiden poissaolojen kautta, joista haastateltavat esihenkilöt kertoivat. Tämä on todistettavissa myös teorian kautta, sillä muun muassa Heiskasen

(2014) mukaan erityisherkkä huomaa nopeasti kielteisen ilmapiirin työpaikalla ja se vaikuttaa suoraan hänen itsensä tulokseen ja motivaatioon.

Kuitenkin kun haastattelussa kysyttiin, mihin asioihin erityisherkyys voi työpaikalla vaikuttaa, nostettiin usein esiin se asia, että vaikka erityisherkyys näkyisi yksilön työssä, tulisi kaikkia yrityksen osajia kohdella samalla tavalla, vastuullisen johtamisen keinoin. Haastatteluista nousi esiin myös se, että haastateltavat ajattelivat erityisherkkien hakeutuvan itse sellaiseen työhön, jossa heidän erityisherkkyytensä ei voisi olla haitaksi. Tämä tukee teoriaa siitä, että erityisherkkät taipuvat valitsemaan työpaikkojaan hiljaisilta, stressittömiltä ja itsenäisiltä aloilta (ks. esim. Aron 2013, 138–139).

Erityisherkkien ihmisten koettiin myös teorian mukaan olevan herkemmin kuormittuvampia ja siten vaarassa palaa loppuun nopeammin. Teorian mukaan tämä johtui siitä, että ei-herkkät henkilöt eivät ymmärrä niitä kaikkia syitä, joiden takia erityisherkkät henkilöt voivat kokea työelämän raskaampana. (Hyttinen ym. 2023,42.) Tähän liittyivät liialliset ärsykkeet ja korkea stressitaso työpaikalla (Aron 2013, 132). Haastatteluissa nousikin esiin se, että erityisherkkät yksilöt toimivat tehokkaammin pienemmissä projektitöissä ja ryhmissä, joissa sosiaaliset kontaktit minimoituvat ja oma persoonallisuus työyhteisössä voi näkyä vahvemmin. Myös lisääntyneet etätyöskentelymahdollisuudet ovat erityisherkkille positiivinen tekijä. Tätä itsenäistä työskentelyä erityisherkkien yksilöiden kautta on tutkittu myös Cooperin (2014, 84–86) tutkimuksen kautta ja niissäkin tutkimuksissa etätyöskentelymahdollisuudet on todettu positiiviseksi tekijäksi erityisherkkien työelämäänsä liittyen.

Kuitenkin työssä jaksamista pyritään edistämään työpaikalla muun muassa hyvällä ilmapiirillä, rauhallisella työympäristöllä, selkeällä työnkuvalla ja työn merkityksellisyydellä (Bergsman 2019). Kaikissa haastatteluissa ilmeni, ettei yksilön erityisherkyys saisi vaikuttaa mitenkään yrityksen palkkausprosessiin. Työvuorosunnittelu taas nostettiin esiin 7/10 haastattelussa keinona, jolla erityisherkkien työarkea voisi helpottaa. Tähän liittyykin teoria siitä, että erityisherkkiin vaikuttaa syvästi ilmapiiri ja tunnetilat, jotka ympäröivät työpaikalla. Kriittisen tärkeää olisi, että erityisherkkille tarjotaan työskentelytila ja työtunnit, jotka sallivat syvemmän keskittymisen ja sitä kautta paremman tuloksen (Cooper 2014, 84–86.)

Aron (2013, 26) kertoo nelitahoisesta lähestymistavasta, jolla erityisherkkät henkilöt voivat onnistua selviämään ihmissuhteista ja työelämästä. Tähän lähestymistapaan

kuuluvat itsetuntemus, uudelleentulkinta, parantuminen ja henkiset työkalut. Tutkimuksen avulla saatiin paljon lisätietoa ja toimenpiteitä liittyen siihen, millä tavoin erityisherkkien henkilöiden parhaat puolet saataisiin esiin ja toiminta käännettyä yrityksen voimavaraksi. Näitä toimenpiteitä käydään läpi vielä tarkemmin tämän luvun lopussa.

Haastattelujen kautta erityisherkkyyttä ei pidetty työpaikalla oikeana voimavarana. Se nähtiin vain ominaisuutena, joka henkilöllä on tai ei ole. Koska termi on vielä suhteellisen uusi työelämässä, koetaan erityisherkkyyttä tällä hetkellä enemmän työntekoa haittaavana tekijänä, varsinkin jos kyseessä on asiakaspalvelutehtävät. Jos taas erityisherkkä henkilö työskentelee itsenäisessä työssä, on yrityksen helpompi ottaa hänen toiveensa vastaan ja toteuttaa niitä. Tämä on kuitenkin muuttumassa hiljalleen, koska työpaikkoihin haetaan nykyäänkin entistä erilaisempia osaajia, jotta eriarvoisuus ylipäättänsä työelämässä vähenisi. Tärkeäksi koettiin myös se, että miten omasta erityisherkkyydestään pystyy puhumaan muille ja sitä kautta voidaan muokata työympäristöä inhimillisemmäksi ja suvaitsevammaksi. Tulevaisuutta ajatellen haastateltavat totesivat erityisherkkyyden todennäköisemmin lisääntyvän työpaikoilla ja he painottivatkin käsitteen parempaa ymmärtämistä muun muassa jo koulutuksen kautta. Joka tapauksessa tietoisuutta erityisherkkyydestä ja siihen liittyvistä teemoista tulisi lisätä työelämässä ja jokaisessa työpaikassa, jotta kaikki erityisherkkät uskaltaisivat omasta erityisherkkyydestään edes omalle johdolle tai työryhmälleen kertoa.

Tutkimuksessa toinen tutkimuskysymys eli *mitä ovat tunneälykäs ja erityisherkkä esihenkilötyö sekä ihmisten johtaminen?* johti myös mielenkiintoisiin havaintoihin esihenkilötyöstä, jota tällä hetkellä työympäristössä havaitaan. Jotta tiedettäisiin paremmin minkälaista henkilöstöä, tullaan tulevaisuudessa johtamaan, on oleellista käydä lyhyesti läpi, mihin suuntaan nuorten akateeminen menestys on menossa ja millaisia asioita esimerkiksi koulutus sekä koulutuksen laatu nostavat esiin tärkeydellään.

Nykykukupolvien maailma on todella erilainen. Akateemisen menestymisen odottaminen jo varhaisessa vaiheessa koulussa ja sen jälkeen työelämässä on tuonut esiin enemmän stressaavia tekijöitä uusille työnhakijoille. Moni nuori kärsii jatkuvissa määrin psyykkisistä ongelmista sekä sopeutumisongelmista, eikä yhteiskunta tässä vaiheessa ainakaan tarjoa tarpeeksi tukea. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä useampi nuori saapuu kouluun ilman älyllistä ja tunteellista valmiutta opiskelua kohtaan. Lisäksi myös opettajat

kohtaavat entistä suurempia odotuksia muun muassa nuorten vanhemmilta, ja tämä heijastuu suoraan myös työelämään. (Lantieri, 2008, 27.) Oleellista on siis panostaa tunneälykkääseen tunnejohtamiseen, jossa myös erityisherkkät esihenkilöt osaavat erottua alaisistaan oikeanlaisella, suuntaa antavalla johtamisella.

Esihenkilöltä odotetaan tunteiden säätelyä. Esihenkilön tulisi myös omata hyvät sosiaaliset taidot sekä ymmärrys siitä, että hän toimii työpaikalla esimerkkinä, josta otetaan mallia (ks. esim. Paasivaara 2010, 81). Vaikka tämän takia esihenkilö ei voisikaan näyttää ihan kaikkia tunteitaan vapaasti tai vaikka samalla tavalla kuin alaiset, odotetaan häneltä erilaista inhimillisyyttä (ks. esim. Aguilar 2014). Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta edellä mainittujen teemojen samalaisuuden lisäksi myös se seikka, että esihenkilön julkisesti myöntäessä olevansa erityisherkkä, uskaltavat alaisetkin kertoa omista mahdollisista henkilökohtaisista heikkouksistaan. Täten esihenkilö luo suvaitsevamman ilmapiirin itsensä ilmaisemiselle ilman, että tulisi pelätä joutuvansa eriarvoiseksi työympäristössä. Parhaimmassa tapauksessa tämän avoimuuden kautta työympäristö voi vaikuttaa erityisherkkään alaisen tai esihenkilön toimeentuloon työpaikalla (ks. esim. Aron 2013, 14 tai Brotheridge ym. 2008, 181).

Haastattelujen kautta huomattiin, että esihenkilön erityisherkkyyys koettiin tilannekohtaisesti hyväksi tai huonoksi esihenkilötyöksi. Tähän liittyi se, että nähtiinkö erityisherkkyyys esihenkilön neutraalina ominaisuutena, jolle ei voi tehdä mitään vai negatiivisena auktoriteetin vähenemisenä työyhteisössä. Erityisherkkä esihenkilö koettiin joissain tapauksissa epävarmaksi johtajaksi, liian tunteelliseksi tai hitaaksi työntekijäksi. Aronin (2013, 22) mukaan kuitenkin useimmassa tapauksessa tämä tunteellisuus ja epävarmuus johtuvat aivan eri asioista kuin itse erityisherkkyydestä. Esihenkilö haluaa todennäköisemmin pitää matalaa profiilia tai on jännittänyt jatkuvasti muuttuvasta työskentelykentästä.

Haastatteluissa nousi esiin, että työelämältä odotetaan nykyään enemmän suvaitsevuutta ja toivottiin, että tulevaisuudessa herkkätkin lapset voisivat menestyä sekä edetä johtotason tehtäviin asti. Haastatellut kertoivat myös siitä, että heidän mielestään koulussa tulisi jo opettaa erityisherkkyydestä sekä tunneälykkyydestä, jotta tulevaisuudessa työntekijät ja esihenkilöt osaisivat ottaa automaattisesti nämä seikat huomioon sekä työnteossa kuin yrityksen toimintasuunnitelmissakin. Teoriassa tämä on mahdollista, jos varhaisessa iässä lapsen perhe opettaisi lapselle yhteistyössä koulun kanssa oikeita toimintatapoja

tunneälykkääseen toimintaan tai erityisherkan henkilön tunnistamiseen (ks. esim. Lantieri, 2008, 27.)

Kun esihenkilöiltä itseltä kysyttiin omien alaiensa tunneälytaidoista ja mahdollisesta erityisherkkyydestä, nousi haastattelujen pohjalta esiin se, että esihenkilö asemansa takia tutkiikin ja lukeekin alaisiaan enemmän ja tarkemmin. Kaikki esihenkilöt tunnistivat erityisherkkiä persoonia alaisinaan, mutta myös tunneälytaitoja omaavia alaisia. Esihenkilöt painottivat, että kaikki elämän tuntemukset heijastuvat aina töihin asti, jonka takia on erityisen tärkeää puhua avoimesti ja jakaa omia tunteitaan, niin alaisien kesken kuin esihenkilöidenkin. Tässä tutkielmassa käytetyn määritelmän mukaan tunneälykäs esihenkilö onkin henkilö, joka pystyy käsittelemään erilaisia ihmissuhdekonflikteja ja hän osaa luoda alaisilleen tunteen, että heitä kuunnellaan ja ymmärretään (ks. esim. Aguilar 2014).

Joka tapauksessa esihenkilön ajateltiin olevan kykenevä muuttamaan erityisherkkyytensä voimavaraksi työpaikalla. Tähän muutosprosessiin tarvittaisiin myös esihenkilön tunneälytaitoja, jotka onnistuisivat luomaan esihenkilölle parempaa ymmärtämistä alaisten toimintaa koskien. Tämä myös mahdollistaisi tunteiden esiin tuomisen rohkeammin työympäristössä. Yhdistävänä tekijänä nähtiin empatiataidot, sillä empatia edistää luottamusta työpaikalla ja mahdollistaa kaikkien osaajien parhaiden kykyjen esiin nousemisen (ks. esim. Yle 2022a tai Goleman 2001, 43).

Tutkimustuloksista voidaan vielä muotoilla yksinkertaistettu taulukko (ks. liite 7), josta selviää tiivistetysti tutkimuksen keskeisimmät oivallukset ja niistä johdetut päätelmät. Kuitenkin on hyvä muistaa, että tunneäly ja erityisherkkyyys joissain tapauksissa muistuttavat enemmänkin toisiaan. Täten tunneälykäs henkilö voi sisällyttää itseensä erityisherkan luonteen ja toisaalta taas erityisherkkä henkilö voi omata tunneälytaitoja.

Kuten Ken Blancardin lainauksessa tutkielmani ensimmäisellä sivulla sanottiin, nykyään avain menestyksekkääseen johtamiseen ei ole enää auktoriteetti, vaan vaikutusvalta, todistuu se myös tutkielmassani. Nykyään ei tarvitse olla esihenkilöroolissa vain osatakseen johtaa. Myös alaiset voivat näyttää osaavansa johtajuustaitoja esimerkiksi juuri tunneälytaitojen kautta. Vaikutusvaltaa antaa myös rohkaiseva ilmapiiri, jossa jokainen erityisherkkä voi avoimesti kertoa olevansa erityisherkkä ja miten se voi mahdollisesti vaikuttaa oman työn tekemiseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitteet ja laadun arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu järjestelmällinen lähestymistapa, joka vastaa menetelmänä tutkimuskysymyksiin. Tämän tyyppisessä empiirisessä tutkimuksessa järjestelmällisyys sisältää aineiston keräämisen, sen analysoinnin ja tulkinnan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on selitettävä raportissa tehdyt valinnat ja kuvattava menettelytavat, joita on noudatettu tutkimuksen toteuttamisessa. (Vuori 2023; Eskola ym. 1998, 208.) Tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä luvussa 4 on esitetty tämän tutkimuksen keskeiset päätökset, kuten esimerkiksi aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät ratkaisut.

Hyvä tieteellinen käytäntö sisältää muun muassa sen, että toimitaan huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti tutkimuksen tekemisessä, arvioinnissa, dokumentoinnissa ja esittämisessä. Lisäksi tulee huomioida muiden tutkijoiden tekemä työ ja saavutukset omassa työssään, ja antavaa heille oikea tunnustus ja merkitys. Tutkimuksessa tulee myös käyttää eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankinnassa, arvioinnissa ja tutkimuksessa. Tulosten julkistamisessa on noudatettava tieteellisen tiedon avoimuuden periaatetta. (Tuomi ym. 2018, 150; Vakimo 2010, 91–95.) Edellä mainittu hyvä tieteellinen käytäntö täyttyy tutkimuksessa, sillä ratkaisut ja päätelmät on perusteltu avoimesti, mutta myös kriittisesti, tutkimuksen vaikeuksia ja virheitä unohtamatta.

Tieteellisessä tutkimuksessa on ensiarvoisen tärkeää arvioida sen luotettavuus, sillä tutkimuksella on asetettuja tavoitteita ja standardeja, joiden mukaan sen tulisi toimia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää keskittyä analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen, eli siihen, voiko lukija seurata tutkimuksesta seuraavaa päättelyä ja ovatko käytetyt luokittelusäännöt ja tulkintamenetelmät selkeitä ja johdonmukaisesti sovellettuja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on varmistaa, että aineisto heijastaa tutkimusongelman kannalta olennaisia piirteitä. (Uusitalo 1991, 80, 82.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan asettaa neljä kysymystä. Ensimmäinen kysymys koskee tutkimustulosten validiteettia ja sitä, kuinka tarkasti tulokset voidaan perustella. Tässä tutkimuksessa minulla oli päävastuu analyysistä, joka perustui avoimiin kysymyksiin ja vastausten tulkintaan selkeällä tavalla. Tutkimuksen heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että tulkinnan teki vain yksi henkilö. Toinen kysymys liittyy siihen, voiko tutkimustuloksia soveltaa eri ympäristöissä tai ryhmissä. Teemahaastatteluita käytetään laajalti erilaisissa tutkimuksissa tiedonkeruumenetelmänä. Kolmas kysymys

koskee tulosten vakautta ja sitä, pysyvätkö tulokset samanlaisina ajan ja olosuhteiden vaihtuessa. (Karhu ym. 2011.) Tätä olisi voitu testata tässä tutkimuksessa tekemällä ensimmäinen haastattelu testihenkilön avulla. Toisaalta vain yhden testihenkilön kanssa ei olisi saatu varmuutta siitä, että ymmärtäisivätkö vastaajat kysymyksen samalla tavalla ja miten se oli tarkoitettu ymmärrettäväksi tutkimuksen näkökulmasta. Neljäs liittyy siihen, kuinka ympäristö tai tilanne voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin (Karhu ym. 2011). Tässä tutkimuksessa ympäristö vaihteli eri haastateltavien kohdalla, koska tulokset kerättiin jokaisen haastateltavan itse valitsemassa paikassa etänä. Ympäristön vaikutusten minimoimiseksi haastattelu olisi voitu suorittaa kaikille osallistujille samassa paikassa.

Erityisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vielä näiden kolmen eri ulottuvuuden avulla, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (Puusa ym 2020; Tuomi ym. 2018; Aaltio ym. 2020). Käsitteet eivät ole toisistaan kokonaan erillisiä, vaan ne liittyvät toisiinsa abstrakteina kokonaisuuksina, vaikka niiden yksiselitteinen määrittely voi olla haastavaa. Ulottuvuudet ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa, ja jos havaitaan puutteita missä tahansa niistä, tutkimusta ei voida pitää täysin luotettavana. (Puusa ym. 2020, 175.)

Uskottavuus laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa liittyy siihen, miten tutkimuksen tulokset nähdään todenmukaisina ja kuinka vakuuttuneita tutkimuksen asianmukaisesta toteutuksesta ja tieteellisten käytänteiden noudattamisesta ollaan tutkimuksen kohteiden, tiedeyhteisön ja suuren yleisön keskuudessa (Aaltio ym. 2020, 181). Tutkimuksen uskottavuutta vahvistetaan tarkalla ilmiön kuvaamisella. Koska tutkijoiden tulkinnat samasta aineistosta voivat vaihdella, monipuolinen tulkinta voi edistää tutkimuksen syvällisyyttä (Puusa ym. 2020, 189). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta ovat tukemassa perusteellinen taustatyö sekä syvälinen perehtyminen aiheeseen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voi liittyä esimerkiksi tutkimuskohteen kokonaisvaltaisuuteen, jolloin tutkimuksen on pystyttävä osoittamaan ilmiön olemassaolo muillakin kuin pelkästään teknisillä määritelmillä. Reliabiliteetti edellyttää kahden samankaltaisen tuloksen saavuttamista, esimerkiksi kahden eri menetelmän tuottaman lopputuloksen tulisi olla yhteneväinen (Aaltio ym. 2020, 179–181). Eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksen eettisiä periaatteita kunnioitetaan läpi koko tutkimusprosessin, alkaen aiheen

valinnasta. Laadukkaassa tutkimuksessa korostuu eettinen sitoutuneisuus, jonka tehtävänä on ohjata tutkimusta kohti luotettavia ja laadukkaita tuloksia (Tuomi ym. 2018, 147–148, 153). Tutkimuksen tavoitteena on myös eettisyyden kannalta tuottaa "hyviä asioita tutkittaville ihmisille" ja välttää haitallisia vaikutuksia heille sekä muille sidosryhmille, jotka liittyvät tutkimukseen (Puusa ym. 2020, 175). Tätä näkökulmaa painotettiin vahvasti myös tässä tutkimuksessa, jossa keskeisenä tavoitteena oli edistää erityisherkkien ja tunneälykkäiden esihenkilöiden ja alaisten tunnettuutta sekä näistä luonteenpiirteistä koituvia hyötyjä tulevaisuudessa.

Koska tähän tutkimukseen osallistuneista yli puolet oli naisia, voi sillä olla vaikutus tutkimustuloksien luotettavuuteen. Illouzin (1997, 198–199) mukaan naiset kokevat tunteita miehiä voimakkaammin ja siten myös huomaavat omaavansa yleensä herkkyydestin kautta enemmän herkkyyden piirteitä kuin miehet itsessään (Aron 2013, 30–31). Täten voin todeta, että koska haastatteluun osallistuneista 8/10 oli naisia, voi erityisherkkyyden kokeminen itsessään olla yleisempää tässä tutkimuksessa kuin Elaine Aronin tutkimuksessa (ks. esim. Aron 2016, 11 tai Kämäräinen 2015, 13), jossa on ollut tasapuolisempi osuus naisia sekä miehiä.

Tässä tutkimuksessa eettiset ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteet takaavat sen, että aikaisempaan kirjallisuuteen viitataan asianmukaisesti. Lisäksi kerätty aineisto säilytetään ja tallennetaan turvallisesti. Jokaiselle haastatellulle henkilölle on lähetetty sähköisesti tietosuoja- ja suostumuslomakkeet, joita he ovat voineet lukea ennen haastatteluun osallistumista. Lisäksi ennen haastattelun aloittamista on käyty läpi nämä dokumentit varmistaen, että haastateltava ymmärtää, miten haastattelutietoja käsitellään. Vapaaehtoisuutta osallistua tutkimukseen on painotettu tutkimuksen joka vaiheessa ja haastatelluille on kerrottu mahdollisuudesta lopettaa haastattelu milloin tahansa.

Tietojen käsittelyssä tärkeää on luottamuksellisuus ja anonyymius (Eskola ym. 1998, 57). Haastattelunauhoitukset on hävitetty tietoturvallisesti niiden litteroinnin jälkeen. Litteroinnissa käytettiin myös anonymisointia, joten yksittäisen vastaajan tunnistaminen haastattelusta ei ole mitenkään mahdollista. Tavoitteena oli tehdä haastatteluaineistojen litterointi mahdollisimman pian haastatteluiden suorittamisen jälkeen. Nopea litterointi yleensä edistää tutkimuksen laatua, erityisesti tilanteessa, jossa yksi henkilö hoitaa sekä haastattelut että litteroinnin (Hirsjärvi ym. 2015, 49). Litterointeja säilytetään ainoastaan

minun hallussani ja salasanalla suojattuna enintään vuoden 2023 loppuun asti, minkä jälkeen myös litteroidut tiedot tuhotaan.

Tutkimuksen toteuttamiselle haasteita toi muun muassa se, että erityisherkkyyttä ja tunneälykkyyttä oli tutkittu yhteisinä tekijöinä varsin vähän. Kuitenkin luonteva suunta tutkimuksessa oli aloittaa aiheen kartoittavalla tutkimuksella, jossa eteneminen tapahtui ilmiön pohjalta kohti teoriaa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on aiheellista painottaa, että haastateltavat esihenkilöt ovat itse valinneet alaisensa, jotka ovat vastanneet tutkimuksen haastatteluosioon. Tämä haastateltavien alaisten esittäminen esihenkilöiden kautta on ollut välttämätöntä, koska en itse olisi tiennyt varmasti alaisten suhdetta valittuihin esihenkilöihin. Tässä tutkimuksessa lähiesihenkilöiden rooli on erityisen tärkeää, sillä aiheet ovat henkilökohtaisia. Esihenkilöt eivät ole pakottaneet alaisiaan osallistumaan haastatteluun vaan, prosessi on tapahtunut vapaaehtoisen vastaajan etsimisen näkökulmasta, eli haastateltavat ovat voineet kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, eikä siihen osallistumisesta ole saanut mitään erityiskorvausta, vaikkakin haastattelut on suoritettu työajalla suurimmassa osassa tapauksista.

Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin ja näiden kokemusten subjektiivisiin tulkintoihin. Tarkoituksena ei ole luoda objektiivista totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tämä merkitsee sitä, että tutkimuksessa syntyy aina vain rajoitettu näkökulma tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa on siis tärkeää ymmärtää, että erilaisia tulkintoja voi olla olemassa. Tutkimuksen tuottamissa ratkaisuisissa on kuitenkin oltava selkeä perustelu, ne on kuvattava riittävän yksityiskohtaisesti ja niiden on pohjauduttava tutkimusaineistoon. Tässä tutkimuksessa on pyritty havainnollistamaan aineistoa runsailla esimerkeillä ja luomaan keskustelua tämän tutkimuksen tulosten ja aikaisempien tutkimusten välillä. (Vuori 2023.) Koska tähän tutkimukseen osallistuneista yli puolet oli naisia, voi sillä olla vaikutus tutkimustuloksien luotettavuuteen. Illouzin (1997, 198–199) mukaan naiset kokevat tunteita miehiä voimakkaammin ja siten myös huomaavat omaavansa yleensä herkkyydestin kautta enemmän herkkyyden piirteitä kuin miehet itsessään (Aron 2013, 30–31).

Tutkimus olisi voitu suorittaa monella eri tapaa toisin ja siinä olisi voitu käyttää erilaisia metodeja, erilaisten vastauksien ja tuloksien saavuttamiseksi. Esimerkiksi valitut yritykset olisivat voineet olla valittuja samalta sektorilta tai haastateltavien henkilöiden

suhdetta heidän esihenkilöihinsä olisi voitu kartuttaa tarkemmin. Lisäksi tutkimustietoa olisi ollut enemmän, jos kaikki valitsemani henkilöt olisivat voineet tai pystyneet osallistumaan haastatteluun. Olen kuitenkin sitä mieltä, että tutkimus tällaisenaan luo lisäarvoa tunneälykkyyttä ja erityisherkkyyttä tutkiville henkilöille (ks. luku 5.6.).

6.3 Tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin neljän yrityksen ja kymmenen eri haastattelun kautta tunneälykkyyttä ja erityisherkkyyttä voimavarana työpaikalla haastateltavien kokemusten kautta. Neljä haastateltavaa oli esihenkilöroolissa ja kuusi haastateltavaa toimi alaisroolissa näille esihenkilöille. Tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuuksia ajatellen, voisi olla kiinnostavaa rajata haastattelut vain yhteen yritykseen ja siellä näkyvään erityisherkkyyteen ja tunneälykkyyteen. Vaikka silloin tutkimus ei olisi yleistettävissä, olen varma, että siten saataisiin helpommin selväksi erilaisia merkityksellisyyssuhteita yrityksen sisällä sekä syvemmin esiin alaisten ja esihenkilöiden kommunikointitapoja, tai sitä, että onko tunneälytaidot tai erityisherkkyyteen liittyvät luonteenpiirteet miten helposti huomattavissa työpaikalla. Jos tutkimus suoritettaisiin esimerkiksi case-yrityksen avulla, voitaisiin tutkimuksen tulosten kautta saada esitettyä enemmän konkreettisia tapoja esimerkiksi ottaa huomioon työpaikalla erityisherkkät ihmiset tai opettaa tunneälytaitoja luomaan entistä parempaa yhteishenkeä työpaikalla.

Tutkimuksessa analysoitiin myös osallistujien perustietoja, kuten ikää, sukupuolta ja koulutustaustaa. Vaikka tässä tutkielmassa päätettiin olla syvällisemmin tutkimatta taustatietoja, osittain vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi, tulevaisuudessa voitaisiin mielenkiintoista tutkia, miten tällaiset demografiset tekijät liittyvät erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden esiintymiseen. Mielenkiintoista olisi muun muassa jatkotutkia naisten ja miesten eroavaisuuksia erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden saralla.

Tutkimusta voisi myös suurentaa ottamalla huomioon erityisherkkyyden mahdolliset muut muodot. Lionetin ym (2018, 1). mukaan herkkyyden ominaisuutena voitaisiin jakaa matalaherkkiin (eng. low-sensitive), keskiherkkiin (eng. medium-sensitive) ja erityisherkkiin (eng. high-sensitive) ihmisiin. Myös erityisherkkyyden tarkempi analysointi esimerkiksi muiden tunnettujen erityisherkkyydestien kautta voisi luoda jatkotutkimuksille erilaista pohjaa ja kattavampia tilastollisia tietoja.

Tutkimuksen aiheita eli tunneälykkyyttä ja erityisherkkyyttä työpaikalla on tutkittu suhteellisen vähän tieteellisessä keskustelussa, joten olisi perusteltua tutkia aiheita yhdessä perusteellisemmin ja kattavammin, jotta tulevaisuudessa voitaisiin rakentaa vankempi teoreettinen perusta myös näiden teemojen ympärille muodostuneille ilmiöille. Tällaisia ilmiöitä ovat muun muassa erityisherkkyyden sukulaistermien muodostuminen, tunnottomuus sekä tunneälykkäiden ja erityisherkkien ihmisten lapsuuden kokemusten vaikutukset toimintatapoihin työpaikoilla, varsinkin työelämän eri vaiheissa, alastyössä tai esihenkilötyössä.

Lähteet

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 177–188, Gaudeamus, Helsinki.
- Adeptus (2020) Tunneäly menestyvän liiketoiminnan moottorina.
 <<https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/tunne%C3%A4lyn-kehitt%C3%A4minen-ja-liiketoiminta>>, haettu 25.9.2023.
- Aguilar, E. (2014) School leadership: What makes a great school leader? *Administration and Leadership*, George Lucas Educational Foundation.
 <<https://www.edutopia.org/blog/qualities-of-great-school-leader-elena-aguilar>>, haettu 10.10.2023.
- Alasuutari, P. (2019) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 5. p. Vastapaino, Tampere.
- Alch, M. L. (2000) Get ready for the net generation. *Training & Development*, Vol. 54 (2), 32–34.
- Antonakis, J. – Day, D. V. (2018) Leadership: Past, present, and future. Teoksessa: *The nature of leadership*, toim: John Antonakis – David. V. Day, 3–26. Sage, London.
- Aron, E. – Aron, A. (1997) Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 73 (2), 345–368.
- Aron, E. – Aron, A. (2018) Tips for SPS research. *Psychology*, Vol. 12 (11), 1–4.
- Aron, E. – Aron, A. – Davies, K. M. (2005) Adult shyness: The interaction of temperamental sensitivity and an adverse childhood environment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 31 (2), 181–197.
- Aron, E. – Aron, A. – Jagiellowicz, J. (2012) Sensory processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 16 (3), 262–282.
- Aron, E. (2000) *The highly sensitive person in love*. Broadway Books, New York.
- Aron, E. (2013) Erytyisherkkä ihminen. (Alkuteos: *Highly sensitive person: How to thrive when the world overwhelms you* 1999, käänös Sini Linteri.) Otava, Helsinki.

- Aron, E. (2022) Erityisherkkä ihminen. (Alkuteos: *Highly sensitive person: How to thrive when the world overwhelms you* 1999, käännös Sini Linteri.) Otava, Helsinki.
- Aron, E. (2014) *Erityisherkkä ihminen ja parisuhde*. Nemo, Helsinki.
- Aron, E. (2016) *Erityisherkkään ihmisen harjoituskirja*. Nemo, Helsinki.
- Arora, B. (2017) Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol. 4 (1), 43–45.
- Atlas, G. D. – Them, M. A. (2008) Narcissism and sensitivity to criticism: A preliminary investigation. *Current psychology*, Vol. 27, 62–76.
- Bai, L. Y. – Zeng, K. (2012) Passivity and sensitivity—Advantages of Junichi Watanabe’s theory of passivity and sensitivity. *Journal of Fuzhou University (Philosophy and Social Sciences)*, Vol. 111 (5), 58–62.
- Bai, L. Y. – Wu, Q. M. – Zeng, K. (2014) The key factors to improve EQ: Self-improvement and sensitive empathy. *Journal of Fuzhou University (Philosophy and Social Sciences)*, Vol. 122 (4), 63–67.
- Bar-On, R. (2004) The bar-on emotional quotient inventory (EQ-I): Rationale, description and summary of psychometric properties. Teoksessa: *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*, toim. Glenn Geher, 115–145. Nova Science, New York.
- Bar-On, R. (2006) The bar-on model of emotional-social intelligence (ESI). *University of Texas Medical Branch Psicothema*, Vol. 18, 13–25.
- Barsade, S. G. – Gibson, D. E. (2007) Why does affect matter in organizations. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, 36–59.
- Belsky, J. – Jonassaint, C. – Pluess, M. – Stanton, M. – Brummett, B. – Williams, R. (2009) Vulnerability genes or plasticity genes? *Molecular Psychiatry*, Vol. 14 (8), 1–9.
- Bergsma, E. (2019) What HSP need in the workplace. <<https://hoogsensitief.nl/what-hsp-need-in-the-workplace/>>, haettu 9.11.2023.
- Bowellan, S. (2019) Jos olet erityisherkkä ja työsi uuvuttaa, nämä vinkit voivat olla avuksi. <<https://hidastaelamaa.fi/2019/03/jos-olet-erityisherkkä-ja-tyosi-uuvuttaa-nämä-vinkit-voivat-olla-avuksi/#90d75c94>>, haettu 7.11.2023.
- Boyatzis, R. E. (2006) Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, Vol. 18, 124–131.

- Boyatzis, R. E. – Goleman, D. – Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, Vol. 99 (6), 343–362.
- Boyatzis, R. E. – Sala, F. (2004) The Emotional Competence Inventory (ECI). Teoksessa: *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*, toim. Glenn Geher, 147–180. Nova Science Publishers, New York.
- Brackett, M. A. – Geher, G. (2005) Measuring emotional intelligence: Paradigmatic diversity and common ground. Teoksessa: *Emotional intelligence in everyday life*, 2. painos, toim. Joseph Ciarrochi – Joseph P. Forgas – John D. Mayer, 27–50. Psychology Press, New York.
- Bradberry, T. – Greaves, J. (2009) *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart, San Diego.
- Brotheridge, C. M. – Riggio, R. E. – Reichard, R. J. (2008) The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (2), 169–185.
- Burrell, G. – Morgan, G. (2000) *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Ashgate, Aldershot.
- Carmeli, A. (2003) The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, 788–813.
- Caruso, D. R. (2004) Comment on R.J. Emmerling and D. Goleman, Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*, Commentary, 1–8.
- Cherniss, C. – Goleman, D. (2001) *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Chreim, S. – Williams, B. E. – Janz, L. – Dastmalchian, A. (2010) Change agency in a primary health care context: The case of distributed leadership. *Health care management review* 35 (2). 187-199.
- Clohesy, A. M. (2013) *Politics of empathy: Ethics, solidarity, recognition*. Routledge, Abingdon.
- Covey, S. M. R. – Merrill, R. R. (2006) *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Free Press, New York.
- Cooper, T. (2014) *The integral being: A qualitative investigation of highly sensitive persons and temperament-appropriate careers*. California Institute of Integral Studies, San Francisco, CA.

- Crawford, N. C. (2014) Institutionalizing passion in world politics: fear and empathy. *International Theory*, Vol. 6 (03), 535–557.
- Creswell, J. – Plano Clark, V. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage.
- Daus, C. – Ashkanasy, N. (2003) Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence “debate”. *The Industrial–Organizational Psychologist*, Vol. 41 (2), 69–72.
- de Villiers, B. – Lionetti, F. – Pluess, M. (2018) Vantage sensitivity: a framework for individual differences in response to psychological intervention. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Vol. 53, 545–554.
- Democrat & Chronicle (2023) Influence is key to successful leadership. <<https://eu.democratandchronicle.com/story/money/columnist/2014/10/13/women-work-influencers-authority/17212711/>>, haettu 10.9.2023.
- Druskat, V. U. – Sala, F. – Mount, G. (2006) Introduction: Emotional intelligence and work performance. Teoksessa: *Linking emotional intelligence and performance at work; Current research evidence with individuals and groups*, toim. Vanessa Urch Druskat – Gerald Mount – Fabio Sala, 3-19. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah.
- Dufva, M. (2020) Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä nro 162. 01/2020, Helsinki.
- Dunn, W. (1999) *Sensory profile: User’s manual*. Aspen Publishers, Los Angeles.
- Duunitori (2023) Leena, 44, tunsi itsensä aina ulkopuoliseksi – taustalta paljastui yleinen piirre: ”Siedin ja siedin, kunnes räjähdin”. <<https://duunitori.fi/tyoelama/erityisherikka>>, haettu 13.9.2023.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (2021) Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset. <<https://www.etla.fi/julkaisut/vaeston-ikaantymisen-taloudelliset-vaikutukset/>>, haettu 25.9.2023.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fernández-Berrocal, P. – Extremera, N. (2006) Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, Vol. 18, 7–12.
- Gabbard, G. O. – Crisp-Han, H. (2016) The many faces of narcissism. *World Psychiatry*, Vol. 15(2), 80–115.

- Gardner, H. (1983) *Frames of mind: A theory of multiple intelligences*. Basic Books, New York.
- Get Motivation (2023) Strategies for success: The motivational speakers hall of fame, Ken Blanchard. <<https://www.getmotivation.com/kblanchard.htm>>, haettu 10.9.2023.
- Gignac, G. (2010) Seven-factor model of emotional intelligence as measured by Genos EI: A confirmatory factor analytic investigation based on self-and rater-report data. *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 26 (4), 309–316.
- Goleman, D. (1999) *Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva*. Otava, Keuruu.
- Goleman, D. (2001) *Tunneäly työelämässä*. Otava, Keuruu.
- Goleman, D. (2012) *Tunneäly työelämässä*. Suom. Jaakko Kankaanpää. Keuruu, Otava.
- Goleman, D. (2016) *Aivot ja tunneäly: uusimmat oivallukset*. (Alkuteos: *The Brain and Emotional Intelligence – New Insights* 2011, käänös: Mia Heiskanen.) Samsaraa, Parainen.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2001) Primal leadership: The hidden driver of great performance breakthrough leadership. *Harvard Business Review*, 42–51.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2004) *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Gondal, U. H. – Husain, T. (2013) A comparative study of intelligence quotient and emotional intelligence: Effect on employees' performance. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5 (1), 153–162.
- Graneheim, U.H. – Lundman, B. (2004) Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Vol. 24, 105–112.
- Grix, J. (2002) Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, Vol. 22 (3), 175–186.
- Guo, S. D. – He, J. L. – Zhang, L. Y. (2009) Reinforcement sensitivity theory of personality: A commentary. *Advances in Psychological Science*, Vol. 17 (2), 390–395.
- Hackman, M. – Johnson, C. (2009) *Leadership. A Communication Perspective*. Waveland Press, Long Grove.
- Hatfield, S. L. (2002) Understanding the four generations to enhance workplace management. *AFP Exchange*, Vol. 22 (4), 72–74.

- Helkama, K. – Myllyniemi, R. – Liebkind, K. – Ruusu vuori, J. – Lönnqvist, J. – Hankonen, N. – Mähönen, T. – Jasinskaja-Lahti, I. – Lipponen, J. (2015) *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita, Helsinki.
- Helsingin Sanomat (2023) Rotia Kotimaa! <<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000009481266.html?share=ecc8ee15bcd9efc72753170fcb720835>>, haettu 4.9.2023.
- Heiskanen, H. (2014) Työelämän psykologiaa: Erityisherkkänä työelämässä. <<https://heliheiskanen.fi/erityisherkkana-tyoelamassa/>>, haettu 7.11.2023.
- Heiskanen, H. (2016) *Herkkyyden voima – Opas omannäköiseen elämään*. Origenova Oy, Espoo.
- Herring, J. (2016) Health as vulnerability; interdependence and relationality. *The New Bioethics*, Vol. 22 (1), 18–32.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme H. (2015) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- House, R. J. – Aditya, R. N. (1997) The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, Vol. 23 (3), 409–473.
- HSP Suomi (2024) Usein kysytyt kysymykset. <<https://www.erityisherkat.fi/erityisherkkyyys/usein-kysytyt-kysymykset/>>, haettu 21.1.2024.
- Huesmann, L. R. – Guerra, N. G. (1997) Children's normative beliefs about aggression and aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 72 (2), 408–419.
- Huoponen, K. (2017) Mitkä ovat työelämän tärkeimmät taidot? <<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kati-huoponen/mitka-ovat-tyoelaman-tarkeimmat-aidot/>>, haettu 7.11.2023.
- Hyppänen, R. (2013) *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijänä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Hyttinen, L. – Lepistö, A. (2023) *Herkkää arkea, erityisherkkänä työssä ja vapaalla*. Kirjapaja, Helsinki.
- Hyvärinen, M. – Suoninen, E. – Vuori, J. (2023) Haastattelut. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Jaana Vuori. Tietoarkisto, Tampere.

- Hänninen, K. (2014) Tutkimus: Netti tuhoaa kykyä tunnistaa tunteita. *Kauppalehti*.
<<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkimus-netti-tuhoaa-kyky-tunnistaa-tunteita/204338b0-da30-3a59-94d7-02601e36e6d1>>, haettu 9.9.2023.
- Illouz, E. (1997) *Consuming the Romanic Utopia*. University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- Iskelmäuutiset (2014) Oletko tunneälykäs ihminen? 15 varmaa merkkiä.
<<https://www.iskelma.fi/uutiset/viihde/a-110778>>, haettu 25.9.2023.
- Jabe, M. (2006) *Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön*. Kirjapaja, Helsinki.
- Jagiellowicz, J. – Aron, A. – Aron, E. (2016) Relationship between the temperament trait of sensory processing sensitivity and emotional reactivity. *Social Behavior and Personality*, Vol. 44 (2), 185–199.
- Jauk, E. – Knödler, M. – Frenzel, J. – Kanske, P. (2022) Do highly sensitive persons display hypersensitive narcissism? Similarities and differences in the nomological networks of sensory processing sensitivity and vulnerable narcissism. *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 79 (1), 1–27.
- Jokinen, A. (2023) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Jaana Vuori. Tietoarkisto, Tampere.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>>, haettu 10.11.2023.
- Jordan, P. J. – Troth, A. C. (2002) Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, Vol. 4 (1), 62–79.
- Judge, T. – Higgins, C. – Thoresen, C. – Barrick, M. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, Vol. 52, 621–652.
- Juhila, K. (2023) Teemoittelu. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Jaana Vuori. Tietoarkisto, Tampere.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 10.11.2023.
- Juti, M. (2022) Sari ja Jukka Jalosen pitkässä avioliitossa on ollut tiukka vaihe: ”Palkka riitti juuri ja juuri ruokaan”. *Anna*. <<https://anna.fi/ihmiset-ja-suhteet/julkikset/sari-ja-jukka-jalosen-pitkassa-avioliitossa-on-ollut-tiukka-vaihe-palkka-riitti-juuri-ja-juuri-ruokaan>>, haettu 19.10.2023.
- Juuti, P. (2001) Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia nro 13. Ikäohjelma 1998–2002. Työministeriö, Helsinki.

- Juuti, P. (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Juva. Bookwell.
- Juuti, P. – Salmi, P. (2014) *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juutilainen, A. (2023) Iina Kuustonen avautuu piirteestään, joka pakotti muutoksiin elämässä: ”Kuormittunut oloni sai selityksen”. *Anna*. <<https://anna.fi/ihmiset-ja-suhteet/julkukset/iina-kuustonen-avautuu-piirteestaan-joka-pakotti-muutoksiin-elamassa-kuormittunut-oloni-sai-selityksen>>, haettu 17.10.2023.
- Järvinen, P. (2013) *Johdatko mielelläsi? Esimies ihmisielen ymmärtäjänä*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Kalliomäki, A. (2010) *Löytöretki tunteisiin: Tunnekasvatuksen opas alakoululaisen vanhemmalle*. Tampereen ammattikorkeakoulu, Vahannan koulu, Ylöjärvi.
- Kananen, J. (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kaplan, S. – Cortina, J. – Ruark, G. – LaPort, K. – Nicolaides, V. (2014) The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, 563–580.
- Karhu H. – Luomala H. – Hietaranta-Luoma H. – Hopia A. (2011) *Terveellisyys ja hyvä maku samassa paketissa? Elintarvikkeiden ja hyvinvoinnin kokeminen erilaisia terveysmerkityksiä arvostavien kuluttajien keskuudessa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 164, Seinäjoki.
- Kauppalehti (2023) Johtamisessa on tapahtumassa yllättävä muutos – herkkyys nousee johtajan vahvuudeksi, <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtamisessa-on-tapahtumassa-yllattava-muutos-herkkyys-nousee-johtajan-vahvuudeksi/05714dd9-f7dc-47db-af8f-9302f5e22297>>, haettu 10.9.2023.
- Kautto, V. (2000) Tutkiva oppiminen kasvatuksen näkökulmasta. *Informaatiotutkimus*, Vol. 19 (2), 58–60.
- Kesti, M. (2022) Miten rakennat emotionaalisesti älykkään ja menestyvän tiimin? SafeInLog-hankkeen esimiesfoormi. <<https://blogit.lab.fi/labfocus/tunnealykas-esihenkilö-ja-emotionaalisesti-alykas-tiimi/>>, haettu 8.10.2023
- Ketola, T. (2015). Ohutihoisuus ja työelämän käytänteet. Teoksessa: *Kopista ulos - tutkijat käytänteeteoreettisen tajun jäljillä*, toim. Keijo Räsänen – Eeva-Lotta Apajalahti – Eeva Houtbeckers – Galina Kallio– Anu Penttilä, 160–174. Unigrafia, Helsinki.

- Kiefer, T. – Briner, R. (2003) Handle with care. *People management*, Vol. 9 (21), 48–50.
- Kleinginna, P. – Kleinginna, A. (1981) A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, Vol. 5 (4), 345–379.
- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto, Tampere.
- Korkeamäki, I. (2023) Johda huipulle, pysy huipulla. LMI. <<https://www.lmi.fi/johda-huipulle-pysy-huipulla/>>, haettu 9.2.2024
- Kotter, J. (1997) *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor, Helsinki.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (1995) *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kultalahti, S. (2015) ”It’s so nice to be at work!” *Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Kylmä, J. – Vehviläinen-Julkunen, K. – Lähdevirta, J. (2003) Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? *Duodecim*, Vol. 119 (7), 609–615.
- Kämäräinen, K. (2015) *Herkkyyksiä ja väristyksiä: pieni kirja herkkyydestä*. Kustannus Kääntöpuoli, Tampere.
- Köngäs, M. (2019) *Tunneäly varhaiskasvatuksessa*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Laaksonen, H. – Salin, S. (2019) *Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. Oppian, Helsinki.
- Lantieri, L. (2008) *Tunneälyn ja sisäisen vahvuuden kehittäminen: keinoja tukea keskittymiskykyä ja rauhoittumisen taitoa*. Samsaraa Tasapaino-oppaat, Parainen.
- Larvi, T. – Puttonen, S. – Toppinen-Tanner, S. – Vaaranen, H. – Vanhala, A. (2015) *Voimaa arkeen*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lily (2019) Erityisherkkyyden negatiiviset puolet arkisessa elämässä. <<https://www.lily.fi/blogit/kasikirja-minusta-sinulle/erityisherkkyyden-negatiiviset-puolet-arkisessa-elamassa/>>, haettu 25.9.2023.
- Lionetti, F. – Aron, A. – Aron, E. N. – Burns, G. L. – Jagiellowicz, J. – Pluess, M. (2018) Dandelions, tulips and orchids: Evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational psychiatry*, Vol. 8 (1), 1–24.

- Lord, R. G. – Smith W. G. (1999) Leadership and the changing nature of performance. Teoksessa: *The Changing nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development*, toim. Daniel R. Ilgen – Elaine D. Pulakos. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mair, J. (2004) *Takaisin töihin! – Loppu lystinpidolle? Ovatko työnteke ja järjestelmällisyys tärkeämpiä kuin tunneäly, tiimihenkiisyys ja pehmeät taidot?* Rastor, Helsinki.
- Manka, M-L. – Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Talentum Pro, Helsinki.
- Matthews, G. – Zeidner, M. – Roberts, R.D. (2002) *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT Press, Cambridge.
- Martola, M. (2017) *Muutosjohtaminen*. Winstras.
- Mayer, J. D. (2004) What is emotional intelligence? *UNH Personality Lab 8*, 1–15.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. (1995) Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 4, 197–208.
- Mayer, J. D. – Caruso, D. R. – Salovey, P. (1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, Vol. 27 (4), 267–298.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. (2000) Models of emotional intelligence. *Handbook of intelligence*, Vol. 2, 396–420.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. R. (2004) Target Articles: "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications". *Psychological inquiry*, Vol. 15 (3), 197–215.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. R. (2008) Emotional intelligence. *American Psychologist*, Vol. 63 (6), 503–517.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. R. – Sitarenios, G. (2003) Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, Vol. 3 (1), 97–105.
- McCracken, G. (1988) *The Long Interview*. Sage Publications, Newbury Park.
- Mehiläinen (2006) Työuupumuksesta työn imuun.
<<https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi/tyouupumuksesta-tyon-imuun>>, haettu 25.9.2023.
- Meng, L. – Binxia, F. – Jing, M. – Hanlu, Y. – Liying, B. (2020) Sensitivity and emotional intelligence: An empirical study with mental health as a regulating variable. *Current Psychology*, Vol. 40, 2581–2589.
- Metsämuuronen, J. (2005) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummerus, Jyväskylä.

- Mittal, V. – Sindhu, E. (2012) Emotional intelligence & leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12 (16), 34–37.
- Moldoveanu, M. – Narayandas, D. (2019) The Future of Leadership development. *Harvard business review*, 40–48.
- Murphy, K. R. (2014) *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* Psychology Press, Abingdon.
- Neubauer, A. – Freudenthaler, H. (2005) Models of Emotional Intelligence. *Emotional intelligence: An international handbook*, 31–50.
- Paasivaara, L. (2010) *Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. ProTammi, Hämeenlinna.
- Palmer, B. – Walls, M. – Burgess, Z. – Stough, C. (2001) Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, 5–10.
- Parikka, M. (2021) Tunneäly on johtamisen uusi musta. Adeptus.
<<https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/tunne%C3%A4ly-on-johtamisen-uusi-musta>>, haettu 8.9.2023.
- Parjanne, M. (2004) Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksia* 2004:18. Helsinki. 1–78.
- Pereira, C. N. – Valcárcel, R. R. (2018) *Tunnehetket: tehtäviä tunnetaito kasvatukseen*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Perttula, J. – Syväjärvi, A. (2012) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Petrides, K. V. (2009) Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). *Assessing emotional intelligence*. Vol. 5, 85–101.
- Piekkari, R. – Welch, C. (2020) Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monenlaiset mahdollisuudet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 207–215. Gaudeamus, Helsinki.
- Pirinen, H. (2014) *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum, Helsinki.
- Pluess, M. – Assary, E. – Lionetti, F. – Lester, K. J. – Krapohl, E. – Aron, E. – Aron, A. (2018) Environmental sensitivity in children: Development of the highly sensitive child scale and identification of sensitivity groups. *Developmental Psychology*, Vol. 54 (1), 51–70.

- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. – Julkunen, S. (2020) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 189–201. Gaudeamus, Helsinki.
- Rantanen, J. – Leppänen, I. – Kankaanpää, H. (2020) *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent, Helsinki.
- Roberts, R. D. – MacCann, C. – Matthews, G. – Zeidner, M. (2010) Emotional intelligence: Toward a consensus of models and measures. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 4 (10), 821–840.
- Rosete, D. – Ciarrochi, J. (2005) Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 (5), 388–399.
- Räsänen, P. (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*, toim. Pekka Räsänen – Anu-Hanna Anttila – Harri Melin. PS- Kustannus, Jyväskylä.
- Saarinen, M. (2001) *Tunne älysi älyä tuntevasi*. WSOY, Helsinki.
- Saarinen, M. (2007) *Tunneälykäs esimiestyö: esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Akateeminen väitöskirja. University of Technology, Helsinki.
- Saarinen, M. – Aalto-Setälä, P. (2007) *Perkele! Tunneosaamisen kirja esihenkilöille*. Kirjapaja, Helsinki.
- Sadri, G. (2012) Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, Vol. 41 (3), 535–548.
- Salo, U. M. (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: *Umpikujasta oivallukseen*, toim. Sanna Aaltonen – Riitta Högbacka, 166–190. Tampere University Press, Tampere.
- Salovey, P. – Mayer, J. D. (1990) Emotional intelligence. imagination, cognition and personality. *Baywood Publishing Co*, Vol. 9, 185–211.
- Satri, J. (2019) *Herkkyyks voimavaraksi: tietoa erityisherkillä ja heitä kohtaaville*. Viisas Elämä, Helsinki.
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students*. Pearson, New York.

- Shapiro, L. E. (1997) *How to raise a child with a high EQ, a parents' guide to emotional intelligence*. HarperCollins, New York.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2023) Työhyvinvointi. <<https://stm.fi/tyohyvinvointi>>, haettu 4.9.2023.
- Sosik, J. J. – Megerian, L. E. (1999) Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, Vol. 24, 367–390.
- Spencer, L. M. – Spencer, P. S. M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Suoranta, H. 2009. Johtamisen uusi resepti – nuorten johtajien näkemyksiä. *EVA analyys*, No. 8, 1–11.
- Steiner, C. (1984) Emotional Literacy. *Transactional Analysis Journal*, Vol. 14 (3), 162–173.
- Suomen YK-liitto (2023) Maailman väestön ikääntyminen on menestyksen merkki. <<https://www.ykliitto.fi/uutiset-media/uutiset/maailman-vaeston-ikaantyminen-on-menestyksen-merkki-0>>, haettu 25.9.2023.
- Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus*. Karisto, Hämeenlinna.
- Thorndike, E. L. (1920) Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, Vol. 140, 227–235.
- Tienari, J. – Piekkari, R. (2011) *Z ja epäjohtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Toikka, K. (2017) Työura: Vierasblogi: Miksi työyhteisön tunteita pitää johtaa? *Duunitori*. <<https://duunitori.fi/tyoelama/tunteiden-johtaminen>>, haettu 21.1.2024.
- Tuomi, T. – Sarajarvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tuovinen, C. (2020) *Johda tunteita – menesty työelämässä*. Tammi, Helsinki.
- Mattila, K. (2023) Tunnejohtaminen on tätä päivää: Tunteet kuuluvat työpaikalle. TSEexe. *Turun yliopisto*. <<https://sites.utu.fi/exe/tunnejohtaminen-on-tata-paivaa-tunteet-kuuluvat-tyopaikalle/>>, haettu 17.10.2023.
- Työterveyslaitos (2014) Erityisherkkyyys ei ole heikkoutta, <<https://www.ttl.fi/tyopiste/erityisherkkyyys-ei-ole-heikkoutta>>, haettu 10.9.2023.
- University of Florida (2016) Maximize your leadership potential: build trust, leading by influence. <https://training.hr.ufl.edu/resources/LeadershipToolkit/job_aids/LeadingbyInfluence.pdf>, haettu 11.9.2023.

- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Vaillant, G. E. (2003) Mental health. *American Journal of Psychiatry*, Vol. 160 (8), 1373–1384.
- Vakimo, S. (2010) Periaatteista eettiseen toimijuuteen: tutkimusetiikka kulttuurintutkimuksessa. Teoksessa: *Vaeltavat metodit*, toim. Jyrki Pöysä – Helmi Järviluoma – Sinikka Vakimo, 79–113. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura, Joensuu.
- Valkonen, T.– Lassila, J. (2021) *Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:36, 8–119. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Valonmeri, M. (2023) *Herkät johtajat*. Basam Books, Helsinki.
- Valtioneuvosto (2019) Erityisasiantuntija Aarne Rissanen: Väestön ikääntyminen ja keskittyminen aiheuttavat haasteita kunnille. <<https://valtioneuvosto.fi/-/10623/vaeston-ikaantyminen-ja-keskittyminen-aiheuttavat-haasteita-kunnille>>, haettu 25.9.2023.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Vilkka, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Tammi, Helsinki.
- Vuori, J. (2023) Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Jaana Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.
- Vuorinen, K. (2017) Sosiaalinen älykkyys. *Terveyskirjasto*. <<https://www.terveyskirjasto.fi/Inv00011>>, haettu 21.1.2024
- Weinstein, M. (2009) Next-Generation Leaders. *Training*, Vol. 46. (4), 16–19.
- Wetherell, M. (2012) *Affect and Emotion. A New Social Science Understanding*. SAGE, Thousand Oaks California.
- Williams, G. (2020) Management millennialism: Designing the new generation of employee. *Work, employment and society*, Vol. 34 (3), 371–387.
- Wong, C. S. – Law, K. S. (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, Vol. 13 (3), 243–274.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. Sage Publications Inc, California.

Yle (2022a) Empatia: Empatiaa tarvitaan nyt työyhteisöissä, kun maailmalla kuohuu – tutkijan mukaan se parantaa hyvinvointia jatkuvan kuormituksen ja stressin alla. <<https://yle.fi/a/3-12320504>>, haettu 25.9.2023.

Yle (2022b) Työhyvinvointi: Hyvä johtaja huomioi työntekijän tunteet – tunnetaidot nostivat yrityksen työhyvinvoinnin pohjamudista huipulle, <<https://yle.fi/a/74-20000898>>, haettu 9.9.2023.

Yle (2023) Työelämä: Mari Valonmerellä on supervoima, jota tämän päivän työelämä kipeästi kaipaa, <<https://yle.fi/a/74-20013424>>, haettu 8.9.2023.

Zins, J. E. – Weissberg, R. P. – Wang, M. C. – Walberg, H. J. (2004) *Building academic success on social and emotional learning: What does the research say?* Teachers College Press, New York.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluajat ja haastateltavien kuvaukset

Toteutuneet haastatteluajat kevät/kesä 2023

Esihenkilö 1: A1: keskiviikko 17.5.2023 klo 8.00–9.00

Esihenkilö 2: A2: torstai 4.5.2023 klo 16.00–17.00

Esihenkilö 3: A3: torstai 11.5.2023 klo 12.00–13.00

Esihenkilö 4: A4: maanantai 8.5.2023 klo 8.00–9.00

Alainen 1: B1: torstai 18.5.2023 klo 9.00–10.00

Alainen 2: B2: perjantai 12.5.2023 klo 10.00–11.00

Alainen 3: B3: maanantai 8.5.2023 klo 15.30–16.30

Alainen 4: B4: tiistai 2.5.2023 klo 18.30–19.30

Alainen 5: B5: perjantai 5.5.2023 klo 16.00–17.00

Alainen 6: B6: keskiviikko 3.5.2023 klo 17.00–18.00

	Toimiala	Toimenkuva	Sukupuoli	Esihenkilökokemus yrityksessä/ Työvuodet yrityksessä
A1	Konsultointipalvelut	esihenkilö	nainen	1,5 vuotta (esihenkilökokemus)
B1	Konsultointipalvelut	alainen	nainen	15 vuotta (työvuodet)
B2	Konsultointipalvelut	alainen	mies	4 vuotta(työvuodet)
A2	Optikkoliike	esihenkilö	nainen	1 vuosi (esihenkilökokemus)
B3	Optikkoliike	alainen	nainen	1,5 vuotta (työvuodet)
B4	Optikkoliike	alainen	nainen	0,5 vuotta (työvuodet)
B5	Optikkoliike	alainen	nainen	1 vuosi (työvuodet)
A3	Huoltoasema	esihenkilö	nainen	0,5 vuotta (esihenkilökokemus)
B6	Huoltoasema	alainen	nainen	29 vuotta (työvuodet)
A4	Päivittäistavarakauppa	esihenkilö	mies	15 vuotta (esihenkilökokemus)

* Haastatteluun osallistuneilla henkilöillä on voinut olla muutakin työkokemusta valituissa yrityksissä. Työkokemusta voi olla karttunut muun muassa saman tai eri alan vastaavista asemista. Tähän taulukkoon on kuitenkin koottu vain haastatteluhetkellä kerätyt toimimisvuodet kyseisissä yrityksissä alaisina tai varsinaisina esihenkilöinä puolen vuoden tarkkuudella.

Liite 2. Sähköpostilla lähetetty haastattelusopimus haastateltaville

Moikka!

Olen Salla Wiklund ja opiskelen Turun kauppakorkeakoulussa, Porin yksikössä, johtamista ja organisointia pääaineenani. Olen kirjoittamassa pro gradu-tutkielmaani tunneälystä ja herkkyydestä työpaikalla, alaisten ja esihenkilöiden kokemuksien perusteella. Lähestyn aihetta haastateltavien subjektiivisten näkemyksien kautta ja tutkimusaineistoni perustuu toteuttamiini alaisten ja esihenkilöiden haastatteluihin.

Hienoa, että olette lupautuneet haastateltaviksi tutkimukseeni. Olette valikoituneet haastateltavikseni henkilökohtaisen valintani perusteella, sillä tutkimuksen kannalta on olennaista, että tiedän toimialoistanne jo etukäteen, oman työkokemukseni kautta. Lisäksi tutkimuksen kannalta on tärkeää saada henkilökohtaisia ja luottamuksellisia vastauksia haastattelukysymyksiini ja persoonallisimpia vastauksia syntyy, kun haastateltavan ja haastattelijan välillä on jo jonkinlainen valmis yhteys. Siten kokemuksien ja käsityksien jakaminen on rennompaa.

Tämä vain esihenkilöille lähetetyissä sähköposteissa:

(Huom! Teidän lisäksenne tarvitsen 1–4 alaistanne, johon työpanoksenne ylettyy eli henkilöitä keille olette lähiesihenkilö. Saatte vapaasti valita nämä henkilöt. Pyydän teitä lähettämään minulle heidän yhteystietonsa, joten voin olla heihin seuraavaksi yhteydessä sähköpostitse heidän haastatteluaiheensa sopimiseksi.)

Toteuttamani haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja niitä tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin. Haastattelut toteutetaan etänä ja käytän apunani Teams-työkalua. Haastattelut on suunniteltu tehtäviksi viikkoina 18–22 ja ne nauhoitetaan kaiken tiedon tallentamiseksi sekä oman tekemiseni tueksi. Jotta haastatteluun voi osallistua, tarvitaan toimiva internet yhteys, älylaite/tietokone ja siihen ladattuna Teams-sovellus tai nettiversio (<https://teams.microsoft.com/>). Lähetän linkin Teams-kokoukseen heti kun sopiva ajankohta haastattelulle on sovittu teidän kanssanne.

Haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoon videoilta. Kaikki aineistot ovat säilössä luottamuksellisesti ainoastaan yliopistomme verkkolevylle tutkimuksen

valmistumiseen saakka eli viimeistään 1.5.2024 asti. Kun tutkielma on valmis, kaikki aineistot tullaan hävittämään tietoturvasestisesti. Lisäksi mihinkään tutkielmaan liittyviin tiedostoihin ei tulla koskaan yhdistämään vastaajien nimiä tai yritystä. Tutkielmassa tullaan esittelemään vain haastateltavien toimiala, toimenkuva, status, sukupuoli ja työvuodet yrityksessä alaisten kohdalla sekä esihenkilökokemus esihenkilöiden kohdalla.

Noudatan tutkimuksessani hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja. Tutkielman ohjaajana toimii yliopistonlehtori (KTT) Essi Saru ja tutkimus tehdään Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikköön. Sitoudun noudattamaan tutkimuksen tekemisessä henkilötietolain (99/523) säädöksiä. Haastatteluun vastaaminen on vapaaehtoista.

Voin halutessanne lähettää myös haastatteluun liittyvät kysymykset teille etukäteen. Kuitenkin liitteenä saatte ensimmäisenä Elaine Aronin (1996) kehittämän herkkyydestin (yksinkertainen 23 kysymyksen testi, jossa kysymyksiin vastataan vain kyllä tai ei), johon toivon teidän vastaavan ennen haastattelua ja lähettävän takaisin minulle vastauksena tähän sähköpostiin. Toisena liitteenä löytyy vielä laajempi taulukkomuotoinen tietosuojailmoitus koskien tutkimuksen tekoprosessia.

Kiitos, kun osallistutte tutkimukseeni. Haastatteluun kuluu aikaa suunnilleen 40–60 minuuttia, joten sen verran on hyvä varata vastausaikaa. Alla näette mahdollisia haastatteluajoja, jolloin haastattelu voidaan suorittaa. Vastatkaa tähän sähköpostiin teille sopiva haastattelu-aika, niin lähetän teille samaan sähköpostiin haastattelukutsunne viipymättä. Jos mikään alla olevista ajoista ei sovi, olkaa yhteydessä minuun myös vastaamalla tähän sähköpostiviestiin.

Viikko 18:

Viikko 19:

Viikko 20:

Viikko 21:

Viikko 22:

Jos teille tulee ihan mitä vain tutkimukseen liittyvää kysyttävää, olkaa vapaasti yhteydessä minuun. Kiitokset vielä, että mahdollistatte pro gradu -tutkielmani valmistumisen omilla vastauksillanne!

Keväisin terveisin,
Salla Wiklund

Porissa x.x.2023

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Esihenkilöiden ja alaisten kokemuksia sekä käsityksiä tunneälykkyydestä ja herkkyydestä
2. Rekisterin pitäjä	Salla Wiklund, 0442803411, t09swikl@utu.fi , Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Pohjoisranta 11 A, 28101 Pori
3. Vastuuhenkilöiden yhteystiedot	Salla Wiklund, 0442803411, t09swikl@utu.fi
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluista, joissa kysytään esihenkilöiden ja alaisten käsityksiä sekä omia kokemuksia tunneälystä ja herkkyydestä työpaikoillaan. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsujen lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoja esihenkilöiden ja alaisten käsityksistä sekä kokemuksista, liittyen muun muassa empatiataitoihin, tunneälytaitoihin, herkkyyteen sekä erityisherkkyyteen ja henkilökohtaisiin kokemuksiin teemojen valossa. Keskiössä ovat myös oppiminen ja tulevaisuuden muutokset työkentällä.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on: käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e-kohta).</p>
5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	<p>Rekisteriin tallennetaan rekisteröidystä seuraavat tiedot:</p> <p>Nimi, sähköpostiosoite, sukupuoli, ikä, työkokemus ja työvuodet yrityksessä, toimiala, toimenkuva, status sekä kokemuksia ja käsityksiä tunneälystä ja herkkyydestä.</p>
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastatteluvideoista kirjoitetaan tekstiversiot litteroimalla ja sen jälkeen nauhoitteet tuhotaan. Tässä kohtaa tutkimusaineistosta poistetaan kaikki suorat tunnistetiedot. Tutkimustietoja säilytetään enintään 31.12.2023 asti, jonka jälkeen koko tutkimusaineisto hävitetään tietoturvallisin toimenpitein. Tutkimustietoja ei aiota käyttää myöhemmin jatkotutkimustarkoituksiin.
9. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresta.</p> <p>Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p>
10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita ja muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemasta olosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 4. Erityisherkkyydesti (Highly Sensitive Person Scale)

Tekijänoikeus: Elaine N. Aron, 1999, suomennos Sini Linteriltä vuonna 2013.

Oletko erityisherkkä?

(itsetesti)

Vastaa jokaiseen kysymykseen sen mukaan, miltä sinusta tuntuu. Vastaa kyllä (K), jos väittämä pitää edes jokseenkin paikkansa kohdallasi. Vastaa ei (E), jos väittämä ei pidä juurikaan tai lainkaan paikkaansa kohdallasi.

Kysymys	Kyllä (K)	Ei (E)
1. Tunnen olevani tietoinen ympäristön vivahteista.		
2. Muiden ihmisten mieliala vaikuttaa minuun.		
3. Minulla on taipumusta olla kipuherkkä.		
4. Tunnen kiireisen päivän aikana tarvetta vetäytyä vuoteeseen tai pimennettyyn huoneeseen tai paikkaan, jossa saan olla yksin ja joka lieventää ärsykeitä.		
5. Olen erityisen herkkä kofeiinin vaikutuksille.		
6. Asiat, kuten kirkkaat valot, voimakkaat hajut, karheat kankaat tai lähellä kuuluvat sireenit tuntuvat minusta helposti ylivoimaisilta.		
7. Minulla on rikas ja monitahoinen sisäinen elämä.		
8. Kovat äänet tuntuvat minusta tukalilta.		
9. Musiikki tai muut taiteet koskettavat minua syvästi.		
10. Olen tunnollinen.		

11. Säikähdän helposti.		
12. Hermostun, kun joudun tekemään paljon vähässä ajassa.		
13. Kun ihmisillä on epämukavaa fyysisessä ympäristössä, tiedän yleensä, miten siitä voisi tehdä mukavamman (kuten valaistusta tai istuimia muuttamalla).		
14. Minua ärsyttää, kun ihmiset yrittävät saada minua tekemään useita asioita yhtä aikaa.		
15. Yritän kovasti välttää virheitä ja asioiden unohtamista.		
16. Välttelen väkivaltaisia elokuvia ja tv-ohjelmia.		
17. Tunnen oloni epämiellyttävän kiihtyneeksi, kun ympärilläni tapahtuu paljon.		
18. Kova nälkä aiheuttaa minussa vahvan reaktion ja häiritsee keskittymistäni tai mielialaani.		
19. Elämänmuutokset järkyttävät minua.		
20. Huomaan hienovaraiset ja vaikeasti havaittavat tuoksut, maut, äänet ja taideteokset ja nautin niistä.		
21. Pidän tärkeänä järjestää elämäni niin, että vältän järkyttäviä tai ylivoimaisia tilanteita.		
22. Kun minun pitää kilpailla tai kun minua tarkkaillaan tehtävän suorittamisen aikana, muutun niin hermostuneeksi tai epä- varmaksi, että suoriudun selvästi tavanomaista huonommin.		
23. Lapsena vanhempani tai opettajani tuntuivat pitävän minua herkkänä tai ujona.		

Pisteyttäminen:

Jos vastasit kyllä kahteentoista tai useampaan kysymykseen, olet luultavasti erityisherkkä. Suoraan sanoen mikään psykologinen testi ei kuitenkaan ole niin tarkka, että sen varaan kannattaisi rakentaa elämänsä. Jos vain yksi tai kaksi kysymystä pitää kohdallasi paikkansa mutta ne pitävät paikkansa erityisen vahvasti, voi olla, että sinulla on aihetta kutsua itseäsi erityisherkäksi.

Lisätietoa testistä ja sen keksijästä voi etsiä esimerkiksi tältä sivulta: <https://hsperson.com/about-dr-elaine-aron/> tai tutustumalla Elaine N. Aronin teoskokoelmaan.

Kiitos vastauksistanne! Lähetättehän valmiin testin mahdollisimman nopeasti sähköpostilla minulle osoitteeseen t09swik1@utu.fi. Kuitenkin viimeistään ennen sovittua haastatteluaikaanne.

Liite 5. Haastattelukysymykset haastateltaville

Haastattelukysymykset haastateltaville:

(alleviivattu kysymys on vain esihenkilöille esitettäväksi)

Taustakysymykset:

1. Kertoisitko koulutustaustastasi ja työhistoriastasi?
2. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä yrityksessä töissä ja nykyisessä roolissasi?
3. Kertoisitko hiukan itsestäsi?

Erityisherkkyyteen liittyvät kysymykset:

1. Onko termi erityisherkkyyys itsellesi ennalta jo tuttu? Miten kohtasit tämän termin ensimmäistä kertaa?
2. Mitä mielestäsi erityisherkkyyys on ja koetko itse olevasi erityisherkkä? Jos kyllä, niin miten sait selville olevasi erityisherkkä? (Jos et ole täysin varma, kerro miksi ajattelet mahdollisesti olevasi). Millaisissa tilanteissa erityisherkkyytesi tulee esiin?

➔ *tähän erityisherkkyyden määritelmän kertominen haastateltavalle Elaine Aronin mukaan.*
3. Jos koet olevasi herkkä tai erityisherkkä, oletko kertonut siitä työpaikallasi muille? Jos kyllä, niin miten siihen on suhtauduttu työpaikalla ja millä tavoin kerroit siitä muille? Puhutaanko työpaikallasi erityisherkkyydestä ylipäättänsä ja miten?
4. Ennen haastattelua teit Elaine Aronin herkkyytestin. Miten hyvin se mittasi erityisherkkyyttä ja vastasiko testin tulos omaa näkemystäsi sekä tuntemuksiasi omasta herkkyydestäsi?

5. Miten mielestäsi erityisherkkyyks tulisi ottaa työpaikoilla huomioon? Ja miten se otetaan huomioon tällä hetkellä työpaikassasi?
6. Mihin asioihin erityisherkkyyks voi vaikuttaa työpaikalla? (Esimerkiksi palkkaukseen, työvuorosunnitteluun tai johonkin muuhun asiaan?)
7. Miten mielestäsi selviät työpaikalla tilanteista, jotka ovat emotionaalisesti haastavia? Onko sinulla jotain valmiita tapoja tai keinoja, joilla pystyt hallitsemaan haastavatkin tilanteet?
8. Millä tavoin erityisherkkyyks näkyy työarjessa? Vaikuttaako mielestäsi se yrityksen ilmapiiriin, jos esihenkilö on luonteeltaan erityisherkkä?
9. Näetkö erityisherkkyyden voimavarana vai enemmänkin haittana työnteossa? Perustele.
10. Onko sinulla mielessä keinoa, miten tulevaisuudessa erityisherkkyydestä tulisi näkyvämpää työpaikalla?

Tunneälykkyyteen liittyvät kysymykset:

1. Mitä ajatuksia tunneäly-termi herättää sinussa? Oletko kohdannut tämän termin aiemmin ja missä tilanteessa? Kuvaile.
2. Millainen henkilö on mielestäsi tunneälykäs? Mitä ominaisuuksia hänellä on?

➔ *tähän tunneällyn määritelmän kertominen haastateltavalle Daniel Golemanin mukaan.*
3. Koetko olevasi tunneälykäs persoona? Tai tiedätkö omaavasi joitakin tunneälytaitoja? (Jos et ole varma mitä nämä taidot ovat, kerro miksi ajattelet niiden olevan tunneälytaitoja). Millaisissa tilanteissa tunneälykkyytesi tulee esiin?
4. Miten empaattisuus mielestäsi huomataan toisissa ihmisissä? Millainen henkilö on empaattinen ihminen? Koetko, itse olevasi empaattinen henkilö?
5. Kerro jokin tilanne, jossa mielestäsi olet käyttäytynyt tunneälykkäästi. Saitko palautetta toimimisestasi?

6. Kerro kokemuksistasi tunneälytaitojen oppimisesta työyhteisön sisällä. Voiko tunneälytaitoja oppia esihenkilöltä tai muilta kanssatyöskentelijöiltä?
7. Miten kuvailisit sosiaalisia kykyjäsi ja stressinsietokykyäsi työpaikalla?
8. Miten osaat tiedostaa muiden tunteita ja miten osaat kontrolloida omia tunteitasi?
9. Millainen voimavara tunneälykyky on työpaikalla? Millainen vaikutus tunneälykkyydellä on työpaikalla (negatiivinen vai positiivinen)?

Tulevaisuuteen ja johtamiseen liittyvät kysymykset:

1. Mitä ihmisten johtaminen sinun näkemyksiesi mukaan on? (Management ja leadership termien ero).
2. Millainen on hyvä esihenkilö tai alainen? Kuuluuko tähän määritelmään mielestäsi tunneälykyky tai erityisherkyys?
3. Kun mietit suhteitasi alaisiisi, osaisitko sanoa omaavatko he tunneälytaitoja tai ovatko he erityisherkkiä?
4. Miten mielestäsi työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana? Miten alaisten tai esihenkilöiden toiminta on muuttunut ja mitä tällä hetkellä haetaan uusissa työntekijöissä tai esihenkilöissä?
5. Millainen erityisherkyuden ja tunneälyn rooli tulee olemaan työelämässä ja millaisissa rooleissa ne ovat nyt? Tulevatko ne yleistymään työpaikoilla? Kuvaile ja kerro eroavaisuuksia.

➔ *Muuta kysyttävää tai kommentoitavaa?*

Kiitos vastauksistanne ja halustanne osallistua pro gradu -tutkielmani haastatteluosioon!

Liite 6. Analyysitaulukko

Teema	Luokkanimi	Esimerkki aineistosta
Tunneälykkyys	Tunneälykkyys käsitteenä	” -- mun mielestä tunneäly on semmoista, että osaa asettuu niinku muun, muiden, asemaan niinku siis omassa samassa tilanteessa.”
	Tunneälytaitojen näkyminen työelämässä	”Käytännön tasolla se on juuri sitä, että vaikka en olisi samaa mieltä tai en koe samalla tavalla niin mä ymmärrän henkilön tulokulman ja mä pystyn tukemaan omalla käytöksellä, että mä en jyrää siihen, sillä omalla ajatuksella siitä tai omalla reaktiolla vaan että hän saa vapaasti olla siinä omassa fiiliksessä ja sitten tuetaan häntä siinä ja pääsee niinku eteenpäin sitten sen asian kanssa.”
	Tunneälytaidot voimavaroina työpaikalla	”Siis just, että pystyy niin kun menemään siihen toisen ihmisen tunnetilaan ja miettimään, että miltä siitä toisesta ihmisestä nyt tuntuu ja että ja just se niinku se semmoinen vuorovaikutus siinä sitten, että millä tavalla mä nyt

		<i>tässä hänen kanssansa sitten toimin.”</i>
	Tunneälytaitojen oppiminen	<i>”Voi oppia kyllä ihan varmasti just ja mä ajattelen, että johtaminen on aina esimerkkinä olemista. Mutta toki se on sitten yksilöstä kiinni, että miten se oppi niinku sitä kautta menee perille, mutta sitten yksilö keskusteluissa aina voi puhua siitä, ehkä syvällisemmin.”</i>
Erityisherkkyyys	Erityisherkkyyden käsitteenä	<i>”--se terminä... erityisherkkyyys on vähän niinkun tabu, josta ei puhuta ja jos puhutaan, niin aika paljon vaan lapsuudessa. Aikuiset sitten ehkä niinkun peittävät sitä herkkyyttä muilla osa-alueilla, kuten muilla tunteilla, vaikkapa iloisuudella tai muulla.”</i>
	Erityisherkkyyden näkyminen työelämässä	<i>”Ihan työkavereista huomaa, että toiset ovat enemmän temperamenttisiä kuin mä, että kun sä oot asiakaspalvelussa niin tiettyjä asioita sä et vaan voi tehdä.”</i>

	Erityisherkkyyden voimavarana työpaikalla	<i>”En mä näe, että se ois haitta, mutta en mä tiedä onko se nyt erityisesti voimavarakaan. Tietenkin siellä niinku pitääkin olla jonkunlaista herkkyyttä, että niinku kun ihmisiä ollaan.”</i>
Erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden työpaikalla	Kokemuksia erityisherkkyydestä ja tunneälykkyydestä työpaikalla	<i>”Vaikka huumorin käytössä niin pitää olla vähän tarkempi, että pitää vaatia niinku semmoista tilannelukutaitoa, että sä et voi kaikkien ihmisten kanssa samalla tavalla heittää jotain asioita, että pitää niinku tuntea se toinen.”</i>
	Erityisherkkyyden ja tunneälykkyyden merkitys alaisten ja esihenkilöiden näkökulmista	<i>”Siinä on ehkä enemmän sitten kanssa se luottaminen siihen omaan tekemiseen, silleen todennäköisesti se sitten on tai ei niin kumminkin se sitten kaikki selviää siellä niin sanotusti. Sitten mieltä, että mikä on pahinta, mitä tässä voisi tapahtua.”</i>
Esihenkilötyö	Ihmisten johtaminen nykypäivänä	<i>”Semmoista johtamista, millä pyritään saamaan ne ihmiset haluamaan saavuttaa tietyt tavoitteet.”</i>

	Tunneälykäs ja/tai erityisherkkä esihenkilö	<i>"Mielestäni tulevaisuudessa tämä tunteiden näyttäminen ja erityisherkkyyys tulee lisääntymään, joten siksi pomojen ja tiimien tulee osata käyttäytyä entistä enemmän toisia kuuntelevana ja ettei ketään jää varjoon."</i>
Tulevaisuuden voimavarat	Työelämän muutos ja johtaminen	<i>"-- sitä vastuuta on niin kun työntekijöille enemmän, että sanotaan, että pomo palkkaa jonkun tai ottaa jonkun työntekijän niin se vastuu siihen työn opettamiseen on on niillä työntekijöillä."</i>
	Tunneällyn erityisherkkyyden mahdollisuudet työpaikoilla	<i>"Mä luulen, että tulee yleistymään ja yleistymään ehkä myös se, että niitä näytetään niinku herkemmin. Ja sitten se tota varmaan myös se tietynlainen semmoinen niinku kiristynyt työmaailma, niin tuo niitä piirteitä herkemmin esiin, koska ajatellaan, että ne ei välttämättä ole niinku aikaisemmin näkynyt niin paljon."</i>

Liite 7. Tutkimustulokset taulukkomuodossa

	Tunneäly	Erytyisherkkyyys	Päätelmät
Ensivaikutus	Luonteenpiirre, joka on välttämätön niin alaisilla kuin esihenkilöilläkin.	Sairaus, sisäänpäin suuntautuneisuus, masentuminen, huono ihmisten lukutaito.	Kumpikaan ei ole sairaus, vaan luonteenpiirre, jota voi kehittää.
Väärät ennakkoluulot	Pitää olla erityisen älykäs, että voi olla tunneälykäs. Tunneälytaitoja ei voi oppia toisia seuraamalla.	Ohimenevä vaihe. Vaikeuttaa normaalia elämää. Kytköksissä neuropsykologisiin sairauksiin.	Kaikki ihmiset eivät välttämättä ole tunneälykkäitä tai erityisherkkiä, vaikka heidän käytöksensä siihen voisi viitata .
Tietoisuus	Tietoisuutta kertynyt median ja tutkimuksien kautta jo monia vuosia. On olemassa monia toimivia malleja.	Heikko tietoisuus. Vasta viime vuosina nousut esiin työyhteisöissä. Sanana tabu ja liittyy heikkouteen.	Erytyisherkkyydestä tulisi puhua avoimemmin, jotta sen vaikutuksia voitaisiin kokonaisvaltaisemmin ymmärtää jatkossa.
Yleistäminen	Tunneälykäs henkilö voi tehdä virheitä, eikä aina käyttäydy kaikissa tilanteissa tunneälykkäästi.	Erytyisherkkä henkilö voi osata käyttäytyä ei-erityisherkkää henkilöä paremmin työelämässä.	Henkilö oli tunneälykäs tai erityisherkkä vai ei, on aina yksilö, eikä yhteisiä piirteitä voi olettaa automaattisesti kaikille.
Yhteisiä ominaisuuksia	Perinnöllinen, synnynnäinen ominaisuus, lapsuus vaikuttava tekijä, empatia, tunteet, naisten ja	Perinnöllinen, synnynnäinen ominaisuus, lapsuus vaikuttava tekijä, empatia, tunteet, naisten ja	Perinnöllisyys, lapsuuden vaikutus, empaattisuus ja sukupuolten samankaltaisuus Tunteiden olennaisuus

	miesten samanlaisuus.	miesten samanlaisuus.	mielialojen vaihtelussa.
Eroavaisuuksia	Yleinen ajatus positiivisesta yleisvaikutuksesta.	Yleinen ajatus negatiivisesta yleisvaikutuksesta.	Molemmista tulisi olla positiivisia ajatuksia, sillä siihen, että onko näitä ominaisuuksia ei voi itse aina vaikuttaa.
Haitat	Narsistinen käytös, liika oman hyödyn ajatteleminen muiden henkilöiden kustannuksella.	Uskaltamattomuus, sairaspoissaolojen lisääntyminen, ahdistuneisuus ja paineet työn tekemisessä.	Ääripäinä erityisherkkyyys ja tunneälykkyyys ovat molemmat vaarallisia ja luovat kitkaa työelämään.
Voimavarat	Tunneälykäs yritys on houkutteleva työnantaja ja kertoo siitä, että osataan lukea sidosryhmiä sekä vastata heidän tarpeisiinsa.	Erytyisherkkyyys on vahvuutta olla oma itsensä ja se on sidosryhmille ulospäin näkyvä inhimillinen teko eriarvoisuutta vastaan.	Oikein valjastettuna sekä erityisherkkyyys ja tunneälykkyyys voivat luoda monipuolisempaa hyötyä yrityksen toimintaan, tulokseen sekä ilmapiiriin.
Kokemukset	Asiakastilanteet vaativat tunneälytaitoja. Tunneälykäs henkilö osaa asettua asiakkaan asemaan.	Erytyisherkkyyys voi luoda paineita yksintyöskentelylle. Hän voi jähmettyä tai viestiä väärin stressaavassa tilanteessa.	Jotta erityisherkkä henkilö voisi pärjätä paremmin vaikeissa asiakastilanteissa, tulee luoda työpaikalle valmiita toimintasuunnitelmia.
Työilmapiiri ja työergonomia	Kannustava, avoimuus, avokonttorit, ekstrovertti.	Hiljainen, maltillisuus, omat työhuoneet, introvertti.	Omistautuneisuus näkyä eri tavalla ja työntekijöiden parhaat puolet hyödynnetään.

Esihenkilöt	Omaavat suurimmilta osin tunneälytaitoja ja menestyvätkin esimerkillisinä esihenkilöinä niiden takia. Osaavat lukea alaisiaan ja toimivat heidän hyväkseen luomalla yhteistä ymmärrystä ja avoimuutta.	Voivat olla esihenkilöroolissa yhtä loistavia kuin ei-erityisherkkät, jos valitsevat itselleen sopivan työympäristön tai opettelevat refleктоimaan omaa käyttäytymistään tilanteissa, joissa erityisherkkyyden nousee esiin.	Tunneälykäs ja erityisherkkä esihenkilö voi parhaimmillaan oman erityisherkkyytensä avulla ilmaista työpaikalle suvaitsevampaa organisaatiokulttuuria, jossa erilaiset alaiset otetaan tasapuolisesti huomioon ja heidän erilaisuuttaan arvostetaan.
Alaiset	Toimivat hyvin tiimissä. Osaavat parantaa työilmapiiriä käyttäytymisellään.	Pitävät itsenäisestä työskentelystä ja ovat tuloskeskeisiä. Vaativat palautetta työstään.	Painotetaan palautteen merkitystä, jotta tiimi tai yksilö voi suoriutua työssään entistä paremmin.
Oppiminen	Voi oppia jo aikaisella iällä. Kasvatus vaikuttaa vahvasti ja palaute, mitä saa ulkopuolisilta.	Voi oppia tunnistamaan tilanteita, joissa erityisherkkyyden näkyy vahvasti ja siten luomaan omia coping-keinoja.	Myös erityisherkkä ihminen voi oppia käyttämään tunneälytaitojaan paremmin. Coping-keinot auttavat kaikkia työelämässä.
Tulevaisuuden mahdollisuudet	Tunneälytaitojen laajempi kehittäminen ja oppiminen työyhteisössä. Erilaiset koulutukset.	Työpaikoilla parempi hyväksyntä, avoimempi ilmapiiri ja sitä kautta parempi tulos.	Lisääntyvät kokoajan työelämässä ja erityisherkkyyden tulisi saada samalle tasolle voimavaraksi ajateltavaksi teemaksi kuin tunneälykkyyden.