

Onnistu ja innosta!

Onnistumiskeskeinen johtaminen
puhelinasiakaspalvelussa

Rosa Pakarinen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Pakarinen, Rosa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.12.2015
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Onnistu ja innosta! Onnistumiskeskineen johtaminen puhelinasiakaspalvelussa		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) DNA Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtamistapaa joka perustuu ihmisten onnistumisten esille tuomiseen ja ihmisten johtamiseen heidän onnistumistensa sekä niistä heräävien positiivisten tunteiden kautta. Työn empiirisenä tavoitteena oli tutkia, mitkä asiat tutkimuskohteena olevan yrityksen asiakaspalvelutyötä tekevät palveluneuvojat kokevat onnistumisiksi työssään ja millainen merkitys onnistumisilla on heille. Tutkimuksella haluttiin myös löytää esimiehille työkaluja valmentavaan arjen johtamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona käytettiin palveluneuvojien onnistumisten raportointia. Koska tutkimuksen pyrkimyksenä oli selvittää onnistumiskeskineen johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja siihen soveltuvia teorioita tapaustutkimus ja kvalitatiivinen ote olivat perusteltuja ja soveltuivat hyvin menetelmäksi tutkimusaiheeseen ja tutkimusongelmaan vastaamiseen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan onnistumisen kokemukset jakautuivat kolmeen osaan. Nämä kolme osaa olivat; esimiehen ohjaus ja vaikutus, asiakaspalaute ja asiakaskasakohtaaminen sekä rohkeus ja itsensä ylittäminen. Viisi tärkeää ja merkityksellistä onnistumisten teemaa olivat: Asiakaspalaute, myynti, ongelman ratkaisu, uskallus sekä uuden oppiminen. Onnistumisten merkitys, positiivinen palaute ja onnistumiset katkaisevat negatiivisuuden kierteen ja saavat taas yrittämään sekä tuovat positiivisia tunteita, innostusta ja itseluottamusta työhön. Onnistumiskeskineen johtamisen ensimmäisiä askelia on selvittää mitkä onnistumiset ovat tärkeitä yksilötasolla, tuoda niitä esille sekä kannustaa ihmisiä toimintaan joka voi tuottaa onnistumisia.</p> <p>Onnistumiskeskineisyyden kehittämisessä tulee hyödyntää palveluneuvojien onnistumisten raportointia työkaluna. Onnistumiskeskineisyyden tukemiseksi tulee rakentaa erilaisia kilpailuja, tehtäviä ja valmennuksia, jotka keskittyvät tutkimuksessa mainittuihin asiakaskohtaamisiin, tunteiden hallintaan, myyntiin, uskaltamiseen, uuden oppimiseen ja ongelmien ratkaisuun. Näiden teemojen kautta on hyvä lähteä kehittämään onnistumiskeskineistä tiimiä ja työyhteisöä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) palveleva johtaminen, tunneäly, tunteiden johtaminen, positiiviset tunteet, Onnistumiskeskineisyys.		
Muut tiedot		



Author(s) Pakarinen, Rosa	Type of publication Master's thesis	Date 07.12.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 71	Permission for web publication: x
Title of publication Succeed and inspire! Success-focused management in a telephone customer service		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by DNA Oy		
Abstract <p>The aim of this study was to examine a management style based on highlighting people's successes and leading people through their successes and through the positive feelings that arising from their successes. The empiric aim of this study was to study what the things are that the service advisors experience as successes, and what these successes mean to them. Another aim was to find tools for the service supervisors for how to coach employees in their everyday work.</p> <p>The research was conducted using a qualitative research method. The service advisors' weekly reports based on their successes made up as the research data. Because the aim of this study was to find answers to questions about success keyed leadership and suitable theories in the background, a case study and qualitative approaches were justified to solve the research problem and achieve the aims of this study.</p> <p>The results show that the experiences of successes are divided into three parts. These three parts are: superior guidance and influence, customer feedback and customer encounters, and outdoing oneself. The five important and meaningful themes for success are customer feedback, sales, problem solving, daring and learning new things. The meaning of success, positive feedback and successes cut off the negative thread and make people try again and bring positive feelings, enthusiasm and self-confidence for their work.</p> <p>When developing success-focused management, the supervisors should make use of the reports of the successes of the service advisors as one of their tools. To support the focus on success, the supervisors should develop a variety of games, contests, tasks and coaching sessions focused on the things found out in the study such as customer encounters, controlling feelings, sales, daring, learning new things and solving problems.</p>		
Keywords/tags (subjects) servant leadership, emotional intelligence , management of emotions , positive emotion, focus on success		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 Kohti onnistumisia	3
1.1 Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet.....	5
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	9
2 Teoreettinen lähestyminen onnistumiskeskeisyyteen.....	10
2.1 Tunneälyn määrittely.....	11
2.2 Tunnetaidot	15
2.3 Tunteet ja työelämä.....	17
2.4 Tunteiden johtaminen	24
2.5 Palvelevan johtamisen käsite	27
2.6 Palveleva johtaja.....	30
2.7 Onnistumiskeskeinen johtaminen teorian valossa	35
3 Tutkimuksen toteutus.....	39
3.1 DNA yrityksenä	39
3.2 Tutkimusmenetelmät	40
3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti	43
4 Onnistumisten ytimessä	44
4.1 Onnistumiskeskeiset toimenpiteet tiimissä tutkimuksen aikana.....	44
4.2 Missä onnistuttiin?	47
4.3 Onnistumisten merkitys	53
4.4 Onnistumiskeskeinen työyhteisö ja johtaja.....	54
5 Pohdinta.....	57
Lähteet.....	65
Liitteet	69

KUVIOT

Kuvio 1. Tunneäly – Golemanin malli.....	13
Kuvio 2. Positiivisten tunteiden merkitys	23
Kuvio 3. Onnistumiskeskeinen johtaminen	36

TAULUKOT

Taulukko 1. Aikaisemmat tutkimukset.....	8
Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset	58

1 Kohti onnistumisia

Kertokaa minulle, missä te olette ihan ”sikahyviä”? Tällaisella lauseella aloitin ensimmäisen tiimipalaverini palveluesimiehenä DNA Oy:llä heinäkuussa 2014. Minua hymyilyttää vieläkin muistellessani, kuinka tuskallinen hetki se oli kaikille. Meidän jokaisen on helppo listata omia kehityskohteitamme, mutta itsensä kehuminen ja omien vahvuuksien esiin tuominen ei ole suomalaisessa työntekokulttuurissa kovinkaan yleistä. Kysymys oli ihan vilpittömän eikä mitenkään laskelmoitu. Minua kiinnosti tietää, minkälainen tiimi minulla on ja missä työntekijät ovat hyviä.

Tämän työn tavoitteena on tutkia johtamistapaa, joka perustuu ihmisten onnistumisten esille tuomiseen ja ihmisten johtamiseen heidän onnistumistensa sekä niistä heräävien positiivisten tunteiden kautta. Suomalaisessa työelämässä ja suomalaisessa kulttuurissa ylipäättänsä keskitytään kovin monesti virheisiin ja etsitään kehityskohteita. Työelämässä on kovat vaatimukset, ja monesti töitä tehdään minkä ehditään, hampaat irvessä ja valitettavan usein kokien, että mikään ei riitä. Meiltä unohtuu liian usein, että se hampaat irvessä tehty suoritus on ollut loistava. Jos näkisimme, missä olemme onnistuneet sen sijaan, että näemme virheet ja epäonnistumiset, tuon onnistumisen voisi muistaa ja irvistyskin voisi muuttua hymyksi ja työn ja tekemisen aidoksi iloksi.

Työn toimeksiantaja DNA Oy on suomalainen tietoliikennekonserni, joka tarjoaa kuluttajille ja yrityksille yhteydenpitoon, viihtymiseen ja työntekoon puhe-, data- ja tv-palveluita. DNA on Suomen suurin kaapelioperaattori ja johtava maksu-tv-toimija sekä kaapeli- että antenniverkossa. DNA:n toimintamallin ytimessä ovat kustannustehokkuus, kevytrakenteisuus, nopealiikkeisyys ja innovatiivisuus. DNA koostuu kolmesta eri yrityksestä, DNA Oy:stä, DNA Kauppa Oy:stä ja DNA Welho Oy:stä. 2015 toteutetun brändiuudistuksen myötä nämä yhtiöt jäävät olemaan juridisesti, mutta kuluttajalle halutaan viestiä vain yhdestä yhtenäisestä DNA:sta. (DNA Oy 2015.)

Hyvän ja positiivisen ilmapiirin luominen työpaikoilla korostuu huonoina aikoina vielä enemmän kuin hyvinä. Nykyään julkisuudessa puhutaan paljon masennuksesta, työuupumuksesta ja negatiivisuudesta ja näille kaikille tutuille

ilmiöille kaivataan vastalääkettä. Kirjassa Valmenna onnistumaan. Nyt. esite-tään vastalääkkeeksi downshiftaamisen, mindfulnessin ja muiden muoti-ilmiöi-den sijaan kokemuksia onnistumisesta ja ilon jakamisesta. Ihmiset haluavat ennen kaikkea kuulla onnistuneensa. Arvostuksen tunne edistää ihmisten henkistä hyvinvointia ja on olennainen osa positiivista vuorovaikutusta. Pa-rasta vastalääkettä burnoutille on ihmisen kokemus siitä, että hän onnistuu siinä mitä tekee. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 18.)

Jokainen meistä haluaa onnistua työssään. Jokaiselle meistä on myös tärkeää kokea tekevämme jotain hyvää ja arvokasta ja tuntea, että olemme pystyviä ja hyväksytyjä. Esimiehen tulee palvella alaisiaan heidän pyrkimyksissään on-nistua omassa työssään. Esimies voi luoda onnistuneen henkilön, josta tulee organisaation huipputyyppi suhtautumalla häneen arvostavasti ja kunnioitta-vasti ja pitämällä hänen työsuoritustaan hyvänä. Esimies voi luoda perustan onnistuneen ihmisen synnylle ja myös vaalia onnistumisen jatkuvaa edisty-mistä. Hyvä esimies kehittää ihmisten voimavaroja ja muokkaa heidän koke-muksiaan sekä muistaa, että hän on palvelutehtävässään, jonka ihmiset ovat an-taneet hänelle kunniatehtävänä. (Juuti 2005,49,50,51.)

Onnistumiskeskeiseen ja positiiviseen tapaan johtaa perehdytään tämän opin-näytetyön teoreettisessa viitekehyksessä palvelevan johtamisen ja tunneälyn teorioiden kautta. Palveleva johtaminen on valittu teoreettiseen viitekehyk-seen, koska se nähdään motivoivana, henkilöstöä tukevana ja innostavana johtamisena, joka mahdollistaa yksilölliset onnistumiset ja niiden huomioimi-sen. Palvelevaa johtamista toteuttavaa esimiestä kuvaavia ominaisuuksia ovat aitous, kyky anteeksiantamiseen ja kritiikistä oppimiseen, ja rohkeus puolus-taa omia näkemyksiään. Palveleva esimies pyrkii antamaan työntekijöilleen vastuuta, tukee heitä ammatillisessa kehittämisessä pysytellen itse taustalla ja antaen kunniaa työyhteisölle. Keskeinen ero muihin johtamiskäsityksiin on siinä, että palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita työnteki-jöistä ja toimitaan tasa-arvoisuuden periaatteella sosiaalisen vastuun lähtö-kohdista - tässä mielessä yksilö on organisaatiota tärkeämpi. (Työterveyslai-tos 2012.)

Työn toinen keskeinen lähestymistapa on tunneällyn tutkiminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen palveluesimiehen työssä. Onnistumiskeskeisyys ei voi toteutua ilman tunteiden ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Näin ollen tunneällyn tutkiminen teoreettisessa viitekehyksessä auttaa ymmärtämään onnistumiskeskeisyyttä ja sen kehittämistä. Suomalaiset kiinnittävät työelämässä yhä liiankin paljon huomiota työntekijöiden tietotason sekä tekniseen osaamiseen työssä, vaikka painoarvoa pitäisi siirtää sosiaaliseen älykkyyteen eli tunneällyyn. Näin tapahtuu, vaikka lukuisissa tutkimuksissa on jo todettu kiistattomasti tunneällyn yhteys työelämässä menestymisen kanssa. Yhtenä syynä tunneällyn aliarvostamiseen esitetään sen mitattavuus, sillä tunneällyn mittaaminen on vaikeampaa ja monimutkaisempaa kuin tarkat ja yksityiskohtaiset käytössä olevat menestymisen mittausten menetelmät, kuten esimerkiksi älykkyydosamäärä. (Lehtinen 2013.)

Tunneällyllä tarkoitetaan sosiaalista älykkyyttä, joka on yksi älykkyyden osa-alueista. Muita älykkyyden osa-alueita ovat mm. kielellinen, musiikillinen ja matemaattinen älykkyyys. Tunneällyllä on useita erilaisia määritelmiä, mutta yksi tunneällyn selkeimmistä määritelmistä on tunneällytutkimuksen pioneerin, Daniel Golemanin, esittämä: *Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.* (Lehtinen 2013.)

Tunneäly on valittu teoreettisen viitekehysten toiseksi pääalueeksi, koska tunneällytaidot korostuvat nykyajan johtamisessa nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Nykyajan keskeisiä kilpailutekijöitä yrityksillä ovat yksilöllisyyden arvos-taminen ja henkilöstön osaaminen. Tunneällyn hyödyntäminen tukee työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tunneällyn merkitys korostuu erityisesti johtamisessa sekä asiakaspalvelu- ja myyntitehtävissä. Johtajan tunneäly näkyy hänen kykynään innostaa, motivoida ja ohjata ihmisten tekemistä. (Kalajoki 2013.)

1.1 Opinnäytetyön lähtökohta ja tavoitteet

Työn toimeksiantaja on DNA Oy, ja tutkimus toteutetaan yhdessä DNA:n asiakaspalvelukeskuksessa, joka on inbound contact center, jossa vastaanotetaan

ja käsitellään DNA:n asiakkaiden puheluita sekä sähköposteja. Keskuksessa työskentelee noin 80 palveluneuvojaa seitsemässä tiimissä ja heidän tehtävään on hoitaa asiakaskontakteja. Jokaisella tiimillä on palveluesimies, joka vastaa palvelun laadusta ja muiden asetettujen tavoitteiden toteutumisesta sekä tiimin palveluneuvojien valmentamisesta ja kehittämisestä. Kirjoittaja toimii palveluesimiehenä yhdessä näistä tiimeistä.

Tämän päivän asiakaspalvelutyö on julkisen keskustelun perusteella yrityksestä ja toimialasta riippumatta hyvin henkisesti kuormittavaa ja kuormitusta aiheuttaa työntekijälle monelta eri taholta. Asiakaspalvelutyössä asiakkaiden yhteydenotot liittyvät yleensä asiakkaiden ongelmiin, ja asiakaspalvelu on näin ollen haastavaa. Lisäksi asiakaspalvelutyö on yrityksissä hyvin tavoitteellista. Asiakkaan ongelmien ratkaisemisen lisäksi asiakkaille pitäisi myydä lisä tuotteita ja kartoittaa asiakkaan tilanne ja hänen tarpeensa. Myös asiakaskohtauksen määrä ja kesto on hyvin yleisesti tavoitteellistettu. Myös myynti on tavoitteellistettu tuotteittain ja kappalemäärittäin.

Ihmisiä arvioidaan paljon erilaisten tunnuslukujen kautta. Kehittymistä arvioidaan numeroiden valossa, ja ihmisten tavoitteet esitetään ensisijaisesti numeroina. Monessa työympäristössä on jo havaittu, että ihmisten on vaikea hahmottaa, minkälaista konkreettista tekemistä tarvittaisiin numeroiden saavuttamiseen. Ihmiset tietävät, mikä heidän tavoitteensa on ja mihin heidän tulisi pyrkiä, mutta he eivät hahmota, miten se kuuluisi tehdä ja kuinka nuo numerot voisi saavuttaa.

Opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena on määrittää onnistumisten johtaminen kahden keskeisen teorian avulla, jotka ovat tunneäly (emotional intelligence) ja palveleva johtaminen (servant leadership). Työn empiirisenä tavoitteena on tutkia, mitkä asiat tutkimuskohteena olevan yrityksen asiakaspalvelutyötä tekevät palveluneuvojat kokevat onnistumisiksi työssään ja millainen merkitys onnistumisilla on heille. Tutkimuksella halutaan saada myös tietoa, miten palveluneuvojat kokevat johtamisen, joka huomioi onnistumiset ja löytää esimiehille työkaluja valmentavaan arjen johtamiseen.

Tutkimuksen avulla saadun tiedon tavoitteena on, että esimiehet löytäisivät keinoja valmentaa ja johtaa ihmisiä heidän onnistumisiensa ja vahvuuksiensa kautta positiivisella tavalla. Työn kautta pyritään saamaan tietoa siitä, miten

puhelinasiakaspalveluympäristössä voitaisiin lisätä, positiivisuutta, työn merkityksellisyyttä ja työssä jaksamista. Tavoitteena on selvittää, voidaanko positiivisella, onnistumiskeskeisellä johtamistavalla saavutetaan merkittäviä tuloksia tiimin kehittämisessä tuloksellisesti ja laadullisesti.

Samankaltaisia työympäristöjä ja niiden kehittämistä on tutkittu aikaisemmin, esimerkiksi Mika Mikkolan Kelalle 2014 toteutetussa opinnäytetyössä Feel it! Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Myös Veera Väisäsen 2014 S-asiakaspalvelu Oy:lle tehdyssä tutkimuksessa, Usko ihmisiin auta kehittämisessä valmentavan esimiestyön kehittäminen suomalaisessa contact centerissä, käsitellään puhelinasiakaspalvelua työympäristönä ja johtamisen kehittämistä tässä työympäristössä.

Aikaisempien tutkimusten perusteella on todettu, että tavoitteellistettu, tekniikka- ja virhekeskeinen ympäristö lisäävät asiakaspalvelutyöntekijöiden psykososiaalista kuormitusta ja vaikuttavat ihmisten työhyvinvointiin. Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan esimerkiksi tekijöitä, jotka liittyvät työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Kun psykososiaalinen kuormitus työpaikalla on sopivaa, se toimii edistään työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Haitallista psykososiaalista kuormitusta voi kuitenkin aiheutua, jos työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat väärin mitoitettuja, niiden hallinta on puutteellista tai ne esiintyvät epäsuotuisissa olosuhteissa. (Psykososiaalinen kuormitus.)

Sekä DNA:lla että Kelalla on päädytty tutkimusten ja työntekijöiden toiveiden perusteella tuloksiin, joiden perusteella työn ja työtehtävien monipuolistaminen toimisi kuormitusta vähentävänä ja työn merkityksellisyyttä sekä motivaatiota lisäävänä tekijänä. Työn monipuolistaminen on kuitenkin vain yksi monesti myös kustannuksia aiheuttava ratkaisu kuormituksen vähentämiseen ja on syytä tutkia myös muita vaihtoehtoja, joilla tämänkaltaisten työympäristöjen kuormitusta voitaisiin vähentää.

Aikaisempia tutkimuksia tunneälystä ja palvelevasta johtamisesta on viimeisen viiden aikana tehty muutamia sekä ylemmän ammattikorkeakoulun että yliopiston puolella. Tutkimuksissa on käytetty viitekehyksenä joko tunneälyn teoriaa tai palvelevaa johtamista. Näitä teorioita ei kuitenkaan ole yhdistetty aikai-

semmin tässä työssä tehdyllä tavalla. Seuraavassa taulukossa esitellään aikaisempia aiheeseen liittyvät ylemmän ammattikorkeakoulun ja yliopiston tuoreimmat opinnäytetyöt sekä pro gradu -tutkimukset viiden viimeisimmän vuoden ajalta.

Taulukko 1. Aikaisemmat tutkimukset

Tutkija, ajankohta ja oppilaitos	Työn nimi	Tutkimusmenetelmä
Jenni Kähkönen 2015, Opinnäytetyö Savonia ammattikorkeakoulu, ylempi amk, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	Työn imun lisääminen esimiestyöllä	Kvalitatiivinen
Kari Matilainen 2014, Pro gradu -tutkielma Psykologian laitos Jyväskylän yliopisto	Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: Pitkittäistutkimus	Kvalitatiivinen
Mikkola Mika 2014, opinnäytetyö ylempi amk, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	Feel it! Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä	Kvalitatiivinen
Veera Väisänen 2014, opinnäytetyö, ylempi amk, Kajaanin ammattikorkeakoulu. yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.	Usko ihmisiin auta kehittymisessä valmentavan esimiestyön kehittäminen suomalaisessa contact centerissä	Kvalitatiivinen
Eva Brander 2013, Pro gradu -tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu	Tunneäly johtajan päätöksen teon työkalupakissa	Kvalitatiivinen
Sini Emilia Sarvanne 2013, Pro gradu -tutkielma, Valtiotieteellinen tiedekunta Viestintä, Helsingin yliopisto	”Taitoa tietää milloin olla hiljaa, milloin sanoa – taitoa ennakoida, mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee” Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä	Kvalitatiivinen
Saitsev Mira 2010, Opinnäytetyö Savonia ammattikorkeakoulu, ylempi amk, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	Voimaantuva työyhteisö – case OPK, Yhteyskeskus Kuopio	Kvalitatiivinen

Palveluneuvojen työnkuvan monipuolistamisen lisäksi, jota on jo jonkin verran aikaisemmin tutkittu, on erittäin tarpeellista tutkia, pystyisikö positiivisella ja onnistumiskeskeisellä johtamisella ja valmentamisella vähentämään työn kuormitusta ja muuttamaan ihmisten ajatusmalleja työstä ja työyhteisöstä positiivisemmiksi. Onnistumiskeskeistä johtamista ei ole vielä tutkittu ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Kuten taulukosta 1. voidaan todeta, opinnäytetöitä ja graduja on tehty jonkin verran tunneällyn vaikutuksesta ja myös palvelevaa johtamista on käsitelty, mutta näitä teoreettisia viitekehyksiä ei ole käytetty onnistumiskeskeisyyden ja onnistumisten johtamisen yhteydessä.

Tutkimuksen teoriaosuus on rajattu käsittelemään tunneälyä ja palvelevaa johtamista. Aihe liittyy läheisesti myös työhyvinvointiin ja työn imuun, mutta ne on tässä työssä rajattu pois, jotta teoriaosuus säilyisi rakenteeltaan ja sisällöltään tiiviinä ja yksinkertaisena sekä käsittelee asioita, jotka johtavat työhyvinvointiin ja työn imuun. Kehittämisosuudessa on pyritty löytämään sellaisia toimenpiteitä, jotka voidaan toteuttaa arjen johtamisessa ja joiden läpivienti ei aiheuta suuria kustannuksia tai uudelleenorganisointeja.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työn tutkimusongelmana on löytää palveluesimiehille onnistumiskeskeisen johtamisen ja valmentamisen työkaluja, jotka heiltä tällä hetkellä puuttuvat, sekä määritellä onnistumiskeskeisen johtamisen elementtejä ja toteuttamista.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten onnistumiskeskeinen johtaminen voidaan määritellä?
- Mitkä asiat palveluneuvojat kokevat onnistumisiksi työssään ja millainen merkitys onnistumisilla on heille?
- Miten palveluneuvojat kokevat johtamisen, joka huomioi onnistumiset?
- Millaisia ovat esimiesten käytännön työkalut, joilla voidaan johtaa onnistumisia?

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aineistoa kerätään yhden tiimin palveluneuvojilta oman tekemisen ja omien onnistumisten viikkoraportoinnista kymmenen viikon ajalta. Sen perusteella teemoittelun ja sisällön analyysin avulla pyritään löytämään tietoa siitä, mistä aiheista onnistumiskeskainen valmennus- ja johtamistapa tulee rakentaa. Lisäksi aineistona käytetään havaintoja, jotka tutkija on kirjannut viikkoraportteihin viikon tapahtumista ja onnistumisista sekä palveluneuvojien raporteista ja kertomuksista.

Aineiston avulla selvitetään, mitkä asiat palveluneuvojat kokevat onnistumiseksi ja mitkä asiat tuovat merkitystä työhön. Tiedon avulla pystytään antamaan positiivista palautetta oikeista, merkityksellisistä asioista, motivoimaan työntekijöitä parempaan tulokseen ja rakentamaan oikeanlaisia valmennuskonaisuuksia, jotka keskittyvät ihmisten vahvuuksiin ja positiivista onnistumisen tunnetta kasvattaviin teemoihin. Tutkimuksen aineisto saadaan koottua viikkoraporteista, joiden kirjoittaminen kuuluu palveluneuvojien työtehtäviin ja havainnoinnista, joten aineiston keruu ei aiheuta ylimääräisiä kustannuksia.

2 Teoreettinen lähestyminen onnistumiskeskisyyteen

Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään ymmärtämään ja määrittelemään onnistumiskeskainen johtaminen tunneällyn ja palvelevan johtamisen teorioiden kautta. Näistä teorioista muodostetaan lukujen päätteeksi synteesi, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen: Miten onnistumiskeskainen johtaminen voidaan määritellä? Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tunneällyn ja palvelevaan johtamiseen sekä pyritään näiden teorioiden valossa löytämään tietoa onnistumiskeskisestä tavasta johtaa.

Opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskohteen ympäristön ja ilmapiirin merkityksen avaamiseksi käsitellään myös tunteiden merkitystä negatiivisten ja positiivisten tunteiden kautta sekä tunteiden merkitystä työelämässä ja työyhteisössä ja tunteiden johtamista.

Onnistumiset koetaan nautittavina ja energiaa kohottavina. Ne vaikuttavat jakamiseen ja energian käyttöömmme työssä, sillä jokaisen tulee voida tuntea, että on saanut työssään jotain aikaiseksi. Mikäli emme koe onnistumisen

tunteita työssämme, voimme päätyä kierteeseen, jossa koemme turhautumista ja alenevaa motivaatiota. Psykologista pääomaa käsittelevien tutkimusten mukaan onnistumiseemme vaikuttavat vahvasti toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Toiminnassamme näemme usein vain sen lopputuloksen. Saatamme kiinnittää huomiomme onnistumisiin, mutta emme tiedä, kuinka ne on mahdollistettu tai kuinka itse voisimme päästä samaan. Emme siis näe ja tunnista niitä äärimmäisen tärkeitä tekijöitä taustalla, jotka ovat mahdollistaneet onnistumiset. Kun opimme tunnistamaan onnistumista tukevia tekijöitä, saamme mahdollisuuden rakentaa omia onnistumisiamme määrätietoisesti. (Wihuri 2014, 113.)

2.1 Tunneällyn määrittely

Tunneäly-termin on tuonut julkisuuteen ja julkisen keskustelun aiheeksi yhdysvaltalainen psykologian professori Daniel Goleman. Hänen mukaansa tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen mahdollisuuksia oppia käytännön kykyjä, jotka pohjautuvat tunnetaitojen viiteen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat: itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. (Goleman 1999, 40.)

Tunneällyn käsite ja tutkimus ovat varsin tuoreita. Teoria tunneälystä on syntynyt vasta 1980-luvun lopussa. Tunneäly ja sen tutkiminen Suomessa ovat vieläkin tuoreempi ilmiö, vaikka tunteista keskusteleminen on Suomessa hyvin arkista. Tunneällyn juuret ovat älykkyyden käsitteessä, joka on ilmiönä kiinnostanut filosofi ja ajattelijoita jo vuosituhsia. Puhuttaessa älykkyydestä modernina psykologisena käsitteenä on sekin kuitenkin verrattain tuore. Merkittävä askel älykkyyden määrittelyyn otettiin Euroopassa 1900-luvun alussa, kun oppivelvollisuus yleistyi. Tällöin tehtiin havainto, että ihmiset kykenevät koulussa varsin eritasoisin suorituksiin. Tämä havainto johti erilaisten älykkyyden mittausmenetelmien kehittämiseen. Tunneällyn käsitteen avulla on haluttu täydentää perinteisiä älykkyydelle korostamalla tunteisiin liittyvien taitojen ja kykyjen vaikutusta ihmisen älykkääseen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. (Saarinen 2009, 40.)

Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa ja havaita tunteita itsessään ja muissa sekä ymmärtää ja hallita noita tunteita tehokkaasti. Tietoisuus omista tunteistaan johtaa kykyyn hallita tunteitaan ja vaikuttaa ihmissuhteisiin. Itsetietoisuus sekä itsetuntemus ovat tunneälyn perusta. Tutkimuksissa on havaittu, että tunneälyllä on mm. yhteys työsuoritukseen sekä myyntitaitoihin. Ihmisillä, joilla on korkea tunneäly, on vähemmän konflikteja ihmissuhteissaan ja kyky hoitaa nuo ongelmat tehokkaasti. (Hopkins & Yonker 2015, 2.)

Tunneäly voidaan määritellä joukoksi sosiaalisia, emotionaalisia sekä henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä, jotka vaikuttavat ihmisen kykyyn selviytyä menestyksekkäästi ympäristön paineista ja vaatimuksista. Tunneäly voidaan näin ollen määritellä taktiseksi taidoksi, jota tarvitaan tässä ja nyt -tilanteissa selviytymiseen. (Saarinen 2001, 24.)

Henkilöt, joilla on kyky havaita, ilmaista, ymmärtää ja säännellä omia tunteitaan, ovat tietoisia itsestään ja oman käyttäytymisensä seurauksista. He osaavat olla pitkäjänteisiä ja lykätä omien tarpeidensa tyydyttämistä tuonnemmaksi. Tällaiset ihmiset ovat myös empaattisia ja he osaavat tulkita oikein muiden tunteita, ja suhtautua myötäeläen toisten suruihin ja iloihin. He myös tietävät, miten pitää käsitellä aggressiivista henkilöä tai mitä pitäisi sanoa ihmiselle, joka suree. (Ojanen 2007, 253.)

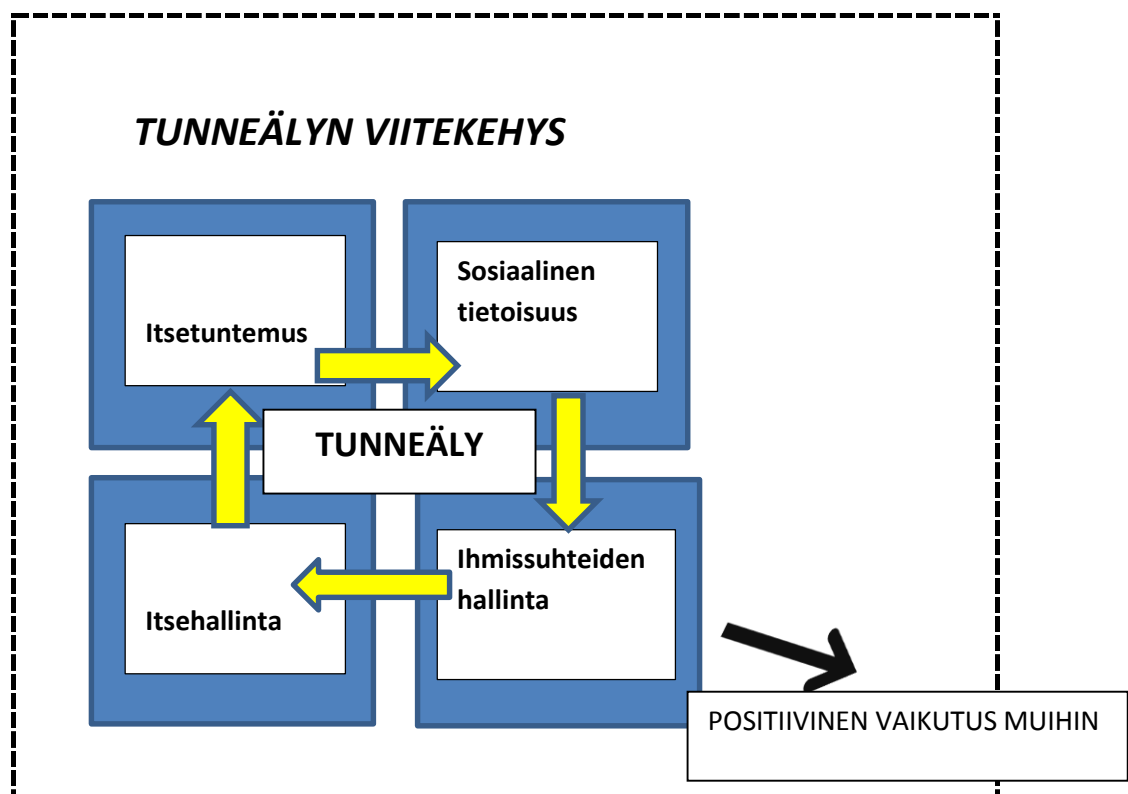
Tunneälyn käsite sisältää neljä aluetta:

- Kyvyn havaita tunteita: esimerkiksi kyky kuvata osuvasti toisen tunteita
- Kykyä käyttää tunteita ajattelun tukena: esimerkiksi kykyä käyttää oikeaa tunnetilaa tukemaan ongelmanratkaisua
- Kykyä ymmärtää tunteita: esimerkiksi tunteiden seurausten ja syiden ymmärtäminen
- Kykyä hallita tunteita: esimerkiksi kyky arvioida sekä hillitä tunteita

Termin älykkyys tai äly käyttäminen tässä yhteydessä on ollut myös kiistanalaista. Parempana terminä voitaisiin esittää tunnetaito tai -taitavuus, sillä sana älykkyys pitäisi varata kognitiivisiin suorituksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että persoonallisuuden piirteet eivät olisi tärkeitä ja jopa tärkeämpiä kuin älykkyys silloin, kun pyritään arvioimaan ihmisten pärjäämistä sosiaalisissa suhteissa tai työssä. (Ojanen 2007, 253.)

Tunneäly voidaan myös nähdä metataitona, jonka tehtävänä on ohjata ihmisen muiden taitojen, kykyjen tai persoonallisuuden kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä. Tunneälyä voidaan kutsua myös maalaisjärjeksi tai arkiviisaudeksi, jonka avulla selvittää erilaisista arjen tilanteista ja haasteista. Teoriasta tai tutkimussuuntauksista riippumatta voidaan tunneälyn osatekijät luokitella kahteen osaan, itsensä ja toisten kanssa toimeen tulemiseen liittyviin tekijöihin ja kykyihin. (Saarinen 2002, 20.)

Tunneälyyn liittyy kolme päämallia, ja näihin jokaiseen liittyy myös omat testinsä sekä mittarinsa. Golemanin mallin lisäksi kaksi muuta päämallia ovat Peter Saloveyn ja John Mayerin luoma malli sekä Reuven Bar-Onin malli. Tämän työn viitekehys rakentuu pääosin Golemanin esittämään malliin. Golemanin kuva tunneälyn viitekehystä kuvion 1 mukaisesti. Hänen mukaansa suurin osa jokaisen tunneälyn mallin elementeistä sopii näihin neljään alueeseen, jotka kuvion mukaan ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta.



KUVIO 1. Tunneäly – Golemanin malli. (Goleman 2014, 8.)

Tunneäly ei ole geenien määräämä, eikä se myöskään muovaudu varhaisina lapsuusvuosina. Toisin kuin älykkyydosamäärä, joka ei olennaisesti muutu

teini-iän päätyttyä, tunneäly vaikuttaa kehittyvän elämäkokemuksen myötä ja olevan enimmäkseen oppimisen tulosta. Tunneäly voi kasvaa kasvamistaan ihmisen iän karttuessa. Tutkimuksissa, jotka ovat seuranneet tunneällyn muutoksia ikävuosien myötä, on havaittu, että tunnekyvyt ovat jatkuvasti kehittyviä sitä mukaa, kun ihminen pääsee yllykkeidensä ja tunteidensa herraksi ja oppii motivoimaan itseään, sekä saa mahdollisuuden hioa sosiaalisia kykyjään ja empatiataitojaan. Vanhastaan olemassa oleva osuva nimi kuvaa kehittynyttä tunneälyä hyvin: kypsyys. (Goleman 1999, 20.)

Tunneäly pätee yksilön lisäksi myös ryhmiin, ja ryhmän tunneäly voikin olla huippumenestyksen avain. Tiimissä tarvitaan toki myös älykkyyttä ja tietotaitoa, mutta tiimien parhaimmiston muista erottaa etenkin tunnetaitoisuus. Yhdysvalloissa toteutetussa tutkimuksessa huipputiimien erityispiirteiksi paljastuivat seuraavat kymmenen tunnetaitoa:

- Empatia, eli kyky ymmärtää toisia ihmisiä
- Yhteinen ponnistelu ja yhteistyökyky
- Viestintä joka on avointa, puuttuminen heikosti suoriutuvien toimintaan ja selkeät säännöt ja odotukset tiimille
- Pyrkimys ja halu huomioida palautetta ja oppia siitä jotta työsuoritus parani
- Kyky arvioida tiimin heikkouksia ja vahvuuksia
- Kyky ennakoida ongelmia ja olla aloitteellinen
- Luottamus koko tiimin yhteiseen osaamiseen
- Ymmärrys myös koko organisaatio tasolla siitä millaisia muiden avainryhmien tarpeet ovat ja kyky käyttää neuvokkaasti hyväkseen organisaation tarjoamia palveluita
- Halu ja kyky solmia siteitä muihin tiimeihin

Tiimien tunnetaidoilla on työntehoa parantava vaikutus. Tiimien pitää kyetä toimimaan avoimesti ja keskustellen, jotta pystytään tekemään oikeanlaisia päätöksiä. Avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen tiimiläisten välillä mahdollistaa tiimin hyvä tunneäly ja tunnetaidot. (Goleman 1999,256.)

2.2 Tunnetaidot

Tunnetaito on opittu kyky, joka perustuu tunneälyyn ja jonka ansioista ihminen kykenee työssään tavallista parempiin suorituksiin. Pelkkä tunneäly ei vielä ole tae siitä, että ihminen on oppinut tunnetaidot, vaan se on osoitus siitä, että hänellä on erinomaiset mahdollisuudet oppia ne. Tunnetaidot voidaan järjestää ryhmiin sen mukaan, mihin tunneälyn osa-alueeseen ne perustuvat. Näiden työmenestyksen kannalta keskeisten taitojen oppiminen vaatii vastaavien tunneälyn osa-alueiden hallitsemista. (Goleman 1999, 41.)

Golemanin mukaan tunnetaidot voidaan yleisluokitella henkilökohtaisten ja sosiaalisten taitojen mukaan. Henkilökohtaisiin taitoihin, jotka määräävät kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa, kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Sosiaalisiin taitoihin, jotka määräävät kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa taas kuuluvat empatia sekä sosiaaliset kyvyt. Näihin kaikkiin taitoihin kuuluu kaksikymmentäviisi ominaisuutta. (Goleman 1999, 42.)

Tunnetaidot kuuluvat tunneälyn osa-alueisiin, ja ovat toisistaan riippumattomia taitoja, jotka kaikki vaikuttavat työsuoritukseen omalla tavallaan. Tunnetaidot ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään tukien toisiaan. Tunneälyn osa-alueet ovat hierarkkisia ja rakentuvat toistensa varaan. Kaikki tunneälyn osa-alueet ovat ihmiselle tarpeen, mutta jonkin osa-alueen hallinta ei vielä takaa sitä, että ihmiselle kehittyisi myös vastaavat tunnetaidot, kuten kyky johtaa tai tehdä yhteistyötä. Yrityksen ilmapiiri ja ihmisen kiinnostus työtään kohtaan vaikuttaa osaltaan tunnetaitojen kehittymiseen. Tunnetaidot ovat myös yleisluontoisia, ja niiden osaamista voi hyödyntää kaikissa ammateissa huomioiden sen, että eri ammattien painotukset ja vaatimukset ovat kuitenkin erilaisia. (Goleman 1999, 41.)

Henkilökohtaiset taidot

Itsetuntemuksella tarkoitetaan tietoisuutta omista tunnetiloistaan, mieltymyksistään, voimavaroistaan sekä vaistoistaan. Itsetuntemuksen ensimmäinen

ominaisuus on tietoisuus omista tunteistaan, joka merkitsee omien tunteidensa ja niiden vaikutusten tunnistamista ja ymmärtämistä. Toinen itsetuntemuksen ominaisuus on itsearviointi, eli käsitys omista rajoistaan ja vahvoista puolistaan. Kolmas itsetuntemuksen ominaisuus on varmuus omasta arvostaan ja pätevydestään.

Itsehallinnalla ja sen ominaisuuksilla tarkoitetaan omien tunnetilojen, voimavarojen ja mielihalujen säätelykykyä. Näihin kuuluvat itsekuri, eli kyky hallita haitallisia tunteita ja mielihaluja, sekä luotettavuus eli ammattietiikan ja rehellisyyden noudattaminen. Itsehallinnan ominaisuuksiin kuuluvat myös tunnollisuus, jolla tarkoitetaan vastuun kantamista omasta toiminnasta, joustavuus eli kyky sopeutua muutoksiin sekä innovatiivisuus, jolla tarkoitetaan avointa ja luontevaa suhtautumista uusiin tietoihin, näkökulmiin ja ajatuksiin. (Goleman 1999, 42.)

Motivoitumisella tarkoitetaan ihmisen tunneominaisuuksia, jotka helpottavat ja ohjaavat päämäärien saavuttamista. Motivoitumiseen kuuluvina ominaisuuksina nähdään kunnianhimo, joka tarkoittaa halua kehittyä ja pyrkiä yhä parempiin suorituksiin, sekä sitoutuminen, jolla tarkoitetaan organisaation tai ryhmän päämäärien omaksumista. Motivoitumiseen kuuluvat myös aloitekyky, eli ihmisen valmius tarttua tilaisuuksiin ja optimismi, eli ihmisen into pyrkiä päämääriin takaiskuista ja esteistä välittämättä. (Goleman 1999, 42.)

Sosiaaliset taidot

Sosiaaliset taidot määräävät sen, kuinka hyvin tulemme toisten ihmisten kanssa toimeen. Sosiaaliin taitoihin kuuluu empatia, ymmärrys muiden huolenaiheista, tarpeista ja tunteista. Empatian osa-alueita ovat muiden ymmärtäminen, eli ymmärrys ja välittäminen toisten tunteista ja näkökulmista. Empatiakykyyn kuuluu myös muiden kehittäminen, jolloin ihminen huomaa muiden kehitystarpeet ja edistää heidän kykyjään. Muita ominaisuuksia ovat palvelualltius, jolla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden ennakointia, tunnistamista ja täyttämistä, sekä kyky moninaisuuden hyväksikäyttämiseen niin, että pyritään tavoitteisiin erilaisten ihmisten avustamana. Viimeinen empatiaan kuuluva

taito on yhteisötuntuma, eli tietoisuus erilaisten ryhmien tunnevirtauksista ja niiden valtasuhteista. (Goleman 1999, 43.)

Sosiaaliin taitoihin kuuluvat myös sosiaaliset kyvyt, jotka määritellään taidoksi saada aikaan muissa haluttuja reaktioita. Sosiaaliin taitoihin kuuluvat vaikuttaminen, eli sellaisten suostuttelutapojen käyttö, jotka ovat tehokkaita sekä viestintä, eli vakuuttavien viestien lähettäminen ja avoin kuuntelu. Sosiaalisia taitoja omaava ihminen hallitsee myös ristiriitoja, ja osaa näin ollen sovittaa ja ratkoa erimielisyyksiä. Myös johtajuus, eli ryhmien ja ihmisten innostamisen ja ohjaamisen kyky on sosiaalinen taito. Muita sosiaaliin taitoihin kuuluvia kykyjä ovat muutosvalmius, jolla tarkoitetaan kykyä panna muutoksia alulle ja hallita niitä sekä kyky solmia suhteita, eli luoda ja vaalia hyödyllisiä ihmisuhteita. Myös kyky yhteistyöhön, eli kyky työskennellä muiden kanssa saavuttaakseen yhteisiä päämääriä ja tiimityötaitot, joilla luodaan synergiaa yhteistä päämäärää tavoiteltaessa kuuluvat sosiaaliin kykyihin. (Goleman 1999, 42.)

Erityisen tärkeitä tunne taidot ovat johtajille, joiden perimmäinen tehtävä on saada työntekijät työskentelemään tehokkaammin. Mikäli johtaja on kyvytön ihmisuhteissaan, se haittaa koko työyhteisön sujuvuutta aiheuttaen viivästyksiä, heikentynyttä motivaatiota ja sitoutumista, katkeruutta sekä synnyttää vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. Vahvat ja heikot puolet johtajan tunnetaidoissa kiteytyvät kysymykseen siitä, kykenevätkö hänen alaisensa työskentelemään kykyjensä mukaisesti organisaation hyväksi. Yhteenvetona voidaan sanoa, että tunnetaidot ovat kaikilla aloilla ja työtehtävissä vähintään kaksi kertaa puhtaasti älyllisiä kykyjä tärkeämpiä. Tutkimukset osoittavat, että johtavissa tehtävissä korkeimmalla tasolla ihmisen menestys riippuu lähes kokonaan hänen tunneälystään. (Goleman 1999, 49.)

2.3 Tunteet ja työelämä

Tunteiden merkityksen pohdinta ulottuu kauas historiaan. Sotapäälliköitä on kehoitettu tekemään päätöksensä viileästi ilman tunteita, ja antiikin filosofit ovat kehottaneet mielenrenteytyksen, jotta tunteiden valtaan joutunut ihminen ei toimisi typerästi ja harkitsemattomasti. Voimakkaita tunteita on monesti pidetty

esteenä järkevien päätösten syntymiselle. Tunteista on psykologiassa esitetty monenlaisia näkemyksiä. Näissä tunteet ovat milloin olleet alisteisia järjelle, milloin hallinneet järkeä. Psykologian piirissä käydään jatkuvaa keskustelua siitä, edistävätkö tunteet päättelyä, vai haittaavatko ne valintojen ja ratkaisujen tekemistä. (Ojanen 2014, 9.)

Evoluutiopsykologia on vahvistanut aivotutkimuksen esiintuomaa tietoa siitä, kuinka keskeinen merkitys tunteilla on ihmisen ajattelu- ja päättelytoiminnoissa. Tästä näkökulmasta katsottuna tunteet voidaan nähdä elämää ylläpitävänä signaalijärjestelmänä, joka on tietoista loogis-analyttistä järkeämme huomattavasti tarkempi ja nopeampi. Aivoissamme tunneviesteille on jopa varattu enemmän nopeita hermoyhteyksiä kuin prosesseille jotka liittyvät tietoiseen ajatteluun. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tunteet eivät yllättäen olekaan vellomista tunnekuohuissa ja paineiden purkamista varten, vaan ne ovat elämää ylläpitäviä viestejä siitä, mikä on todella tärkeää tai vähemmän tärkeää. (Saarinen 2002, 16.)

Tutkimuksissa on huomattu, että ihmiset joiden aivot ovat vaurioituneet tunnealueelta, eivät enää pysty tekemään järkeviä ja kauaskatseisia valintoja. Tämä johtuu siitä, että heissä ei enää herää tunnesignaaleja, jotka kertoisivat siitä onko heidän valintansa hyvä vai huono. Daniel Golemanin tutkimustulosten mukaan elämässä ei olekaan niin tärkeää saavuttaa akateemista pätevyyttä tai perinteistä älykkyyttä, vaan elää elämänsä tyytyväisenä ja tasapainoisena ympäristön paineista ja vastoinkäymisistä välittämättä. Parhaiten elämässä vaikuttaisivatkin menestyvän ne ihmiset, joilla on riittävästi tunneälyksi nimitettyjä taitoja. (Saarinen 2002, 16.)

Nykyisessä työelämässä yhteisöllisistä suhteista ja yleisinhimillisistä kyvyistä, kuten tunteista, on tullut arvokasta pääomaa. Sopivana pidettyä ja toivottua sosiaalista toimintaa pyritään käsitteellistämään taidoiksi ja osaamiseksi, eikä niinkään enää persoonallisuuden- tai luonteenpiirteiksi tai hyveiksi. Vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyvät taidot nähdään tärkeinä osina yhteisöjen ja niiden jäsenten hyvinvoinnin, terveyden ja tuottavuuden edistämisessä. Tuoksellisuus ja hyvinvointi nähdään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhteisöllisesti eri ihmisten osaamisen sekä taitojen myötä syntyvänä asiana, eikä vain

johtajaan ja hänen taitoihinsa kytkeytyvinä. Organisaatioissa inhimillinen vuorovaikutus näkyy taloudellisena arvona ja kilpailutekijänä, jonka avulla on mahdollista erottautua muista toimijoista. (Kuusela & Saastamoinen 2014,54.)

Työelämässä tunteet näyttäytyvät ryhmätasolla ja yksilötasolla. Yksilön ja ryhmän kokemukset luovat tunteita, joita jokainen yksilö ilmaisee ja kokee omalla persoonallisella tavallaan. Yhdessä työyhteisössä on monta erilaista tapaa ilmaista ja kokea tunteita. Myös tunteiden johtamisessa elää kysymys erilaisuuden sietämisestä ja hyväksymisestä. Esimies voi tunneälyllään ja tunteiden johtamisen taidollaan lisätä työntekijöiden osallisuuden tunnetta: jokainen meistä on vastuussa omista ajatuksistaan, tunteistaan, teoistaan ja kokemuksistaan. Tunteiden johtaminen on parhailtaan sitä, että jokainen jäsen työyhteisössä voi johtaa itseään. Silloin esimiehen tehtävä on tukea ja johtaa työntekijöiden itsensä johtamisen taitoa. (Kaski & Kiander 2005, 13.)

Kaikki työntekijät kohtaavat työn asettamat tavoitteet ja vaatimukset eri tavalla. Välillä työ sujuu hyvin ja välillä huonosti. Samalla tavalla vaihtelevat myös ihmisten tunteet. Osaaminen tuottaa työntekijälle onnistumisen kokemuksia, joka luo iloa ja tyytyväisyyttä. Osaamattomuus taas voi aiheuttaa häpeää ja kiukkua. Esimies, joka johtaa työn tekemistä, kohtaa omassa johtamistyössään kaikkiin näihin tilanteisiin liittyvät tunteet. (Kaski & Kiander 2005, 13.)

Tämän päivän työelämässä voimavarojen uusiutuminen on erityinen haaste. Ulkoiset tulos- ja tehokkuusvaatimukset ovat realiteetteja, joihin ei juuri voi vaikuttaa. Tunteiden johtaminen auttaa tiedostamaan niitä tekijöitä, joihin työyhteisössä pystyy vaikuttamaan. Palaute kulttuuri, joka toimii hyvin sekä avoin vuorovaikutus, jossa tunteet otetaan huomioon tukevat työyhteisön ja työntekijöiden voimavarojen uusiutumista. Tämä näkyy työn tekemisen laadussa ja työntekijöiden sitoutumisessa. (Kaski & Kiander 2005, 14.)

Työelämässä tunneälyn kehittämisen ja lisäämisen hyödyistä on olemassa näyttöä tutkimuksissa ja arkikokemuksissa. Tunneälyn hyödyntäminen luo, ja antaa tilaa luovuudelle, joka saa voimansa rauhallisuudesta ja stressittömyydestä. Yksittäisenä muuttujana tunneäly on ratkaiseva tekijä, kun etsitään eroja työssään menestyvien ja menestymättömien ihmisten välillä. Tunneälyllä on todettuja vaikutuksia myös työssä viihtymiseen. Tunneäly vaikuttaa mm.

siihen, kuinka sitoutuneita ihmiset ovat työhönsä, asiakaspalveluun, asiakas-tyytyväisyyteen sekä ihmisten asennoitumiseen ja tuottavuuteen. (Saarinen 2009, 51.)

Tunteiden johtaminen organisaatioissa on tärkeää monestakin syystä, ja tunteiden huomioimiseen ja johtamiseen yrityksissä on olemassa liiketaloudellisia perusteita:

- Tunteilla on monenlaisia vaikutuksia ihmisten suorituskykyyn, kuten tekemisen ohjautumiseen, sen laatuun ja määrään sekä päätöksentekoon ja sosiaaliseen toimintaan yrityksen sisällä.
- Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä tuottavat 40 % enemmän liikevaihtoa kuin tyytymättömät kollegansa.
- Työtytymättömyys kustantaa organisaatioille miljardeja euroja, kun se näkyy alentuneena työtehona, sairaslomina ja muina poissaoloina.
- Jopa 20–30% organisaation tuloksesta voidaan selittää organisaation ilmapiirillä.
- Tutkimusten mukaan ilmapiirin nouseminen asiakaspalvelussa 1 % näkyy 2 % myynnin kasvuna.
- Positiiviset tunteet, joita työntekijät kokevat asiakaspalveluorganisaatiossa lisäävät asiakkaiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta sekä yrityksen kannattavuutta.

Nykypäivänä organisaatiot ovat usein tilanteessa, jossa työntekijöiden tunteet voivat olla ratkaiseva erottumisen tapa ja kilpailuetu. Varsinkin silloin, jos yrityksen on vaikea erottautua sen tuotteilla, palveluilla tai hinnalla, asiakkaat ostavat mieluiten niiltä yrityksiltä, joiden kanssa asiointi tuntuu miellyttävimmältä, ja jotka tuottavat parhaan asiakaskokemuksen. (Rantanen 2013, 21.)

Negatiivisten tunteiden merkitys työelämässä

Kirjassaan aivot ja tunneäly uusimmat oivallukset Daniel Goleman kertoo tutkimuksesta, jonka tuloksissa kerrotaan negatiivisten kokemusten ja ärsykkeiden vaikutuksesta ihmisten tunteisiin ja heidän kokemaansa stressiin ja uupumukseen. Ihminen joutuu huonon stressin alueelle, kun hän kokee että vaatimuk-

set kohoavat liian korkeiksi ja paine alkaa musertaa häntä. Silloin ihmisen aivot alkavat erittää liikaa stressihormoneja, joka alkaa häiritä kykyä työskennellä, oppia, innovoida, kuunnella ja suunnitella tehokkaasti. Liiallinen määrä stressihormoneja liian pitkällä aikavälillä saa hermoeritystoiminnan sekaisin ja aiheuttaa epätasapainon immuuni- ja hermojärjestelmässä. Tällaisessa tilassa ihminen on alttiimpi sairauksille ja hänellä on vaikeuksia ajatella selkeästi. Keho on sekaisin ja ihminen nukkuu huonosti. (Goleman 2014, 45.)

Golemanin tekemässä tutkimuksessa ihmiset katsoivat elokuvaa, jossa tapahtui työturvallisuuteen liittyviä onnettomuuksia. Ensimmäisen onnettomuuden lähestyessä ihmisten syke nousi ja he hikoilivat, sekä muuttuivat levottomiksi. Onnettomuuden lähestyessä ihmisten lukemat nousivat ja nousivat, samalla manteliumake kävi ylikierroksilla. Onnettomuuden ollessa ohi sydämensykkeet laskivat ja hikoilu vähentyi, kun ihmiset alkoivat toipua näkemästään. Seuraavan onnettomuuden tapahtuessa ihmiset eivät kuitenkaan olleet kunnolla toipuneet näkemästään ja he reagoivat voimakkaammin, kuin ensimmäisen kerran. Kolmannen onnettomuuden nähdessään ihmiset pomppasivat kirjaimellisesti yli käyrien. Negatiivinen kuormitus, joka toistui niin, että ihminen ei ehtinyt toipua edellisestä kuormituksesta, voimisti stressireaktiota jatkuvasti ja teki siitä jokaisella toistolla entistä voimakkaamman. (Goleman 2014, 45.)

Työelämässä esimiesten tulisi olla tietoisia siitä, että ihmisen stressihormonien määrä kasvaa ja stressin tuntemukset moninkertaistuvat, mikäli esimiehen antama palaute keskittyy ainoastaan siihen mitä alaiset ovat tehneet väärin. Pelkän negatiivisen palautteen antamisen sijaan esimiesten tulisi keskittyä siihen, että he antaisivat alaisilleen palautetta siitä, missä he voisivat parantaa ja kehittää suoritustaan, tai siitä, missä he ovat onnistuneet ja suoriutuneet hyvin. (Goleman 2014, 45.)

Organisaatioissa ihmiset levittävät tunteitaan eteenpäin, ja tässä välitystyössä esimiehet ovat keskeisiä agenteja, halusivat he sitä tai eivät. Kielteiset tunteet, kuten ärtyisyys, suuttumus ja turhautuneisuus kulkeutuvat erityisen helposti eteenpäin organisaatioissa. Vaikka näitä tunteita esiintyisi työyhteisössä vähäisemmässä määrin, kuin positiivisia tunteita, ovat negatiiviset tunteet vaikutuksiltaan pitkäkestoisempia. Tämän takia esimiesten tulisi kyetä tehokkaasti ehkäisemään ennalta ja säätelemään kiusallisia ja negatiivisia tunteita

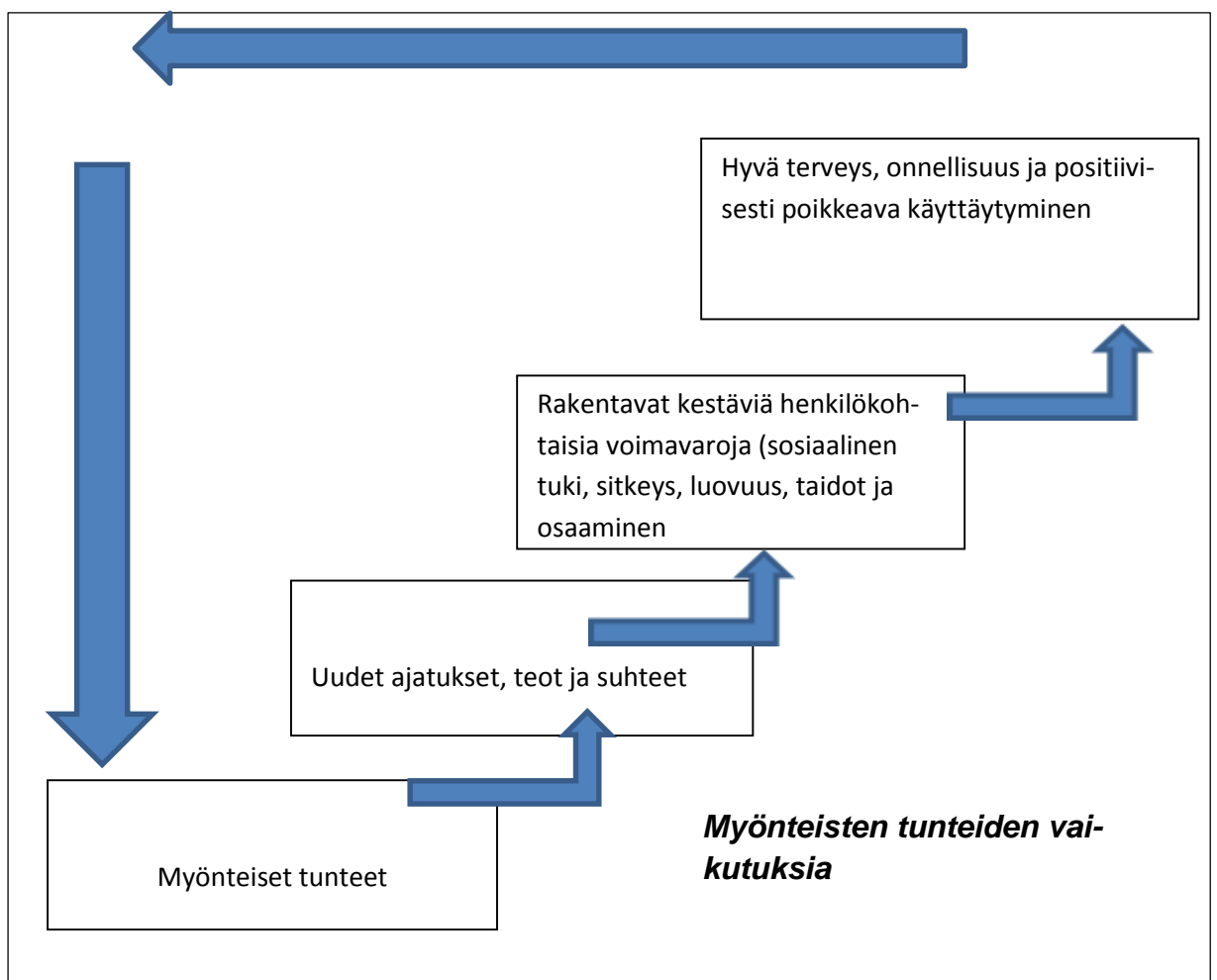
nostattavien tapahtumien syntymistä työyhteisössä. Tässä työssä keskeisellä sijalla on oman ajattelun ja tunnetilan tietoisempi ohjaaminen. Myönteisen tunnetilan seurauksena syntyy enemmän uusia ideoita, kun taas kiusallinen ja negatiivinen tunnetila johtaa huomion kiinnittymiseen yksityiskohtiin, ja ohjaa ihmisiä mustavalkoiseen ongelmanratkaisuun. (Saarinen 2009, 65.)

DNA:n asiakaspalveluympäristössä negatiivista kuormitusta ja stressiä voivat aiheuttaa asiakaspalvelutilanteet, jossa asiakkaan tapa kommunikoida on haastava. Lisäksi työyhteisössä korostuvat herkästi ja tahattomastikin tehdyt virheet ja niiden kautta saatu palaute. Jos katsotaan asiaa Golemanin tutkimusten ja näkemysten valossa työyhteisö saattaa tahtomattaan aiheuttaa tällä hetkellä palveluneuvojalle tilanteen, jossa koetun stressin määrä kasvaa koko työpäivän ajan ilman, että edellisestä kokemuksesta pystytään toipumaan seuraavan jo iskiessä joltain suunnalta. Näiden tietojen valossa esimiesten pitäisi pyrkiä löytämään keinoja siihen, kuinka palveluneuvojat voisivat toipua stressaavista kokemuksista niin, että seuraava kokemus ei korottaisi stressintunnetta jo entisestään ja lisäisi kokoajan negatiivisten kokemusten vaikutusta.

Positiivisten tunteiden merkitys työelämässä

Positiiviseen psykologiaan perustuva näkemys korostaa työhyvinvoinnissa työn voimavarojen merkitystä. Näiden voimavarojen katsotaan edistävän motiivituomista työhön ja myönteistä asennoitumista. Sen sijaan, että kohdistaisimme huomiomme vain epäkohtiin, pitäisikin ryhtyä etsimään sitä, mikä on hyvin ja vahvuksiamme. Se mihin kiinnitämme huomiomme kasvaa ja voimistuu. Myönteisyyteen liittyvä rentous laajentaa tarkkaavaisuuttamme ja auttaa meitä näkemään kokonaisuuksia paremmin. Silloin pystymme paremmin ja helpommin priorisoimaan tekemisiämme. Positiiviset tunteet vapauttavat luovuutta ja mahdollistavat uusien ajatusten syntymisen, teot ja suhteet, joista syntyy työnantajalle tulevaisuuden arvoa. Ilo tarttuu myös asiakkaisiin ja parantaa näin palvelun laatua. Myönteisyydestä hyödyimme myös itse, koska se kartuttaa henkilökohtaisia voimavaroja, kuten tunnetta elämän hallinnasta, sitkeyttä ja jopa terveyttä sekä onnellisuuden tunnetta. (Sairaanhoitajaliitto 2014, 90.)

Myönteiset tunteet eivät ainoastaan laajenna havaintokenttäämme, vaan ne myös mahdollistavat dialogisen yhteyden muihin. Hyvään keskusteluun ei riitä neutraalius, vaan siihen tarvitaan myönteisiä tunteita kuten katsekontaktia, hymyä sekä kiinnostumista keskustelun toisesta osapuolesta. Johdon positiivinen käyttäytyminen toimii koko henkilöstön roolimallina; myötäeläminen, innostus ja energia tarttuvat muihinkin. Jokainen toimija (esimiehet, alaiset, kollegat sekä asiakkaat) voi vaikuttaa tekemällä valinnan käyttäytyä positiivisesti negatiivisen tai neutraalin käytöksen sijaan. Kuviossa 2. esitetään myönteisten tunteiden vaikutuksia työelämässä. (Sairaanhoitajaliitto 2014, 92.)



KUVIO 2. Myönteisten tunteiden vaikutuksia (Sairaanhoitajaliitto 2014, 92.)

2.4 Tunteiden johtaminen

Hyvässä johtamisessa ja hyvässä työilmapiirissä onnistumiset nostetaan esiin ja niistä iloitaan yhdessä. Tällainen toiminta on parasta vastalääkettä stressille. Kun työpaikalle osataan luoda sellainen henki, että onnistumisista kertominen toiselle ihmiselle on luontevaa, voidaan sillä myös vähentää ihmisten välistä kateutta. Kautta linjan jaettu ansio vie kateuden ja negatiivisuuden pois. Kun ihmiset saavat mahdollisuuden kiittää toisiaan, syntyy erillisyyden sijaan yhteyttä ja yhteisöllisyyttä. Näin työyhteisö oppii toisten onnistumisista ja saa inspiraatiota toisiltaan. Yhdenkin ihmisen onnistuminen voi hyödyttää monia, ja yhden ihmisen menestyksestä ja innostuksesta voi tulla kaikkien yhteinen asia. Työpaikan ilmapiiriä ja tunteita voi parantaa merkittävästi sillä, että kaikki työyhteisössä osallistuvat positiivisen palautteen antamiseen ja koko työyhteisö ottaa vastuuta siitä, että toisille jaetaan onnistumisen kokemuksia ja tunteita. (Furman ym. 2014, 31.)

Kuten aikaisemmissa luvuissa on esitetty ja perusteltu, jotta tunteita voidaan johtaa, tulee ensin ymmärtää tunteiden merkitys ja tarkoitus sekä yksityiselämässä että työelämässä. Itsensä tunteminen ja omien tunteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voi kehittää kykyään ymmärtää, havaita ja tunnistaa myös muiden tunteita. Esimies jolla on tunneälyä, ja joka ymmärtää tunteiden merkityksen työelämässä voi myös johtaa työyhteisön ja alaistensa tunteita.

Nykypäivänä työyhteisössä liikkuu paljon erilaista tietoa. Näitä tietoja voivat olla työhön liittyvä data, informaatio, tosiasiat sekä kokemusperäinen tunnetieto. Merkityksellisin tieto työyhteisön toimivuuden kannalta on tunnetieto, joka sisältyy kokemukselliseen tietoon. Tämä tieto sisältää tietoa työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden tilasta, sekä johtamisen ja johtajan omasta tilasta. Yksinkertaistetusti voidaan väittää, että ihminen on sitä, mitä hän tuntee olevansa. Tunteet säilyvät mielessä pitkään ja ne muistetaan. Tätä kautta tunteet vaikuttavat työn tekemiseen ja siihen miten työyhteisö toimii. Jotta tunteita voidaan johtaa, tulee tämä tieto ottaa käyttöön ja sitä tulee hyödyntää päivittäisessä johtamisessa ja työskentelyssä. (Kaski ym. 2005, 8.)

Tunnejohtaminen tarkoittaa esimiehen kykyä saada alaisensa tunteet tukemaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Yksinkertaistettuna tunnejohtamisella voidaan tarkoittaa kielteisten tunteitten lieventämistä ja positiivisten tunteitten vahvistamista. Tunnejohtaminen on erityisen tärkeässä roolissa, kun esimiehen ja organisaation tavoitteena on saada ihmiset työskentelemään tehokkaammin ja tuottavammin. Johtajan tunnetaitojen määrä ja laatu vaikuttavat suoraan siihen, pystyvätkö hänen alaisensa työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla organisaationsa hyväksi. (Lehtinen 2013)

Tunteet tulisi esteen sijaan nähdä voimavarana yrityksen menestykselle. Osaaminen tunteiden johtamisessa luo mahdollisuuden hyvään tulokseen ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä. Tunteiden johtaminen on taito, joka voidaan oppia. Esimieheltä tunteiden johtaminen edellyttää seuraavia asioita;

- Kykyä ymmärtää tunteisiin liittyvää dynamiikkaa ja ilmiöitä jotka liittyvät tunteita tuottaviin tilanteisiin
- Kykyä vaikuttaa, havainnoida sekä kuunnella
- Taitoa käsitellä, havaita sekä tunnistaa omia sekä muiden tunteita
- Kykyä ottaa asioita puheeksi ja puuttua asioihin
- Tilannetajua
- Taitoa rakentaa avoin ja turvallinen ilmapiiri työyhteisöön
- Taitoa ottaa huomioon ja ymmärtää ryhmäilmiöitä työyhteisön johtamisessa
- Kykyä huolehtia tasapainosta oman esimiesroolin ja persoonallisuuden välillä
- Väliintulojen tekemiseen tarvittavia toimivia työvälineitä

(Kaski ym. 2005, 9.)

Yksi johtamisen perustehtävistä on johtaa keskustelua ja tunnetilaa, joka työyhteisössä vallitsee. Tämä tapahtuu herättämällä tietoisesti ihmisissä myönteistä resonanssia riitasointujen sijaan. Esimiestyö on päätöksenteon ja vastuunkannon lisäksi myös emotionaalista työtä, jossa pyritään omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin.

Tunneosaaminen johtamisteorioiden laajassa kirjossa sijoittuu vuorovaikutusjohtamisen piiriin, jossa johtaminen nähdään vuorovaikutuksena ja vaikuttamisena. Johtamisessa korostuu tällöin erityisesti johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde, henkilökohtaiset johtajan ominaisuudet sekä itse johtamistilanteessa vaikuttavat tekijät. Näitä vuorovaikutussuhteita keskeisesti ohjaavia ja määritteleviä tekijöitä ovat nimenomaan tunteet ja tunneosaaminen. Mikäli tunteita ei havaita, eikä niistä saatavaa informaatioita osata hyödyntää, vuorovaikutus kärsii. (Saarinen 2009, 55)

Erilaiset tilanteet herättävät ihmisissä erilaisia tunteita, merkityksiä ja tulkin-toja. Jokaisen ihmisen tunnekokemus on kuitenkin hänen itsensä kannalta se oikea. Kukaan toinen ei voi tietää paremmin miltä itsestä tuntuu. Esimiehen tehtävänä työyhteisön episodeissa ja prosesseissa on pystyä sietämään erilaisia näkökulmia ja rohkaista työntekijöitään avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen tulee kannustaa ihmisiä tuomaan esille omia tunteitaan ja kokemuksi-aan. Näin tehdessään hän rakentaa työyhteisöön ilmapiiriä, jossa erilaisuus ja erilaiset näkemyksen hyväksytään ja käsitellään. Näin toimittaessa työyhteisön kyky ratkaista ja käsitellä työntekoon liittyviä ongelmia ja ristiriitoja voi vahvistua. Kenenkään ei tulisi olla huolissaan toisen mahdollisista tunnekokemuksista, sillä asioista voidaan keskustella tässä ja nyt niiden oikeilla nimillä. (Kaski & Kiander 2005, 97.)

Jotta esimies voisi johtaa tietoisesti muiden tunteita, on hänen ensin tunnistettava omat tunteensa, pystyttävä tunnistamaan muiden tunteita ja tiedostettava kuinka hänen omat tunteensa vaikuttavat muihin sekä yksilöinä että ryhmänä. Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi eivät tarkoita oman tai toisten mielen syvätarkastelua, vaan järjen, logiikan ja tunteiden ymmärtämistä ja havaitsemista. Tunteiden analysointi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sitä, että osaa nimetä kohtaamansa tunteet oikein. Tunteiden tunnistamisella on mahdollisuus saada arvokasta lisätietoa ja lisäarvoa johtamistyöhön. Oikein käytettyinä ja arvioituina tunteet auttavat ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa. Omien tunteiden ymmärtäminen ja tunnistaminen auttaa myös ihmisiä ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja avaa heille mahdollisuuksia itsensä kehittämislle. (Lehtinen 2013)

Tunteiden johtaminen perustuu vuorovaikutukseen alaisten kanssa ja tässä vuorovaikutuksessa tunteet ovat aina läsnä ja ohjaavat ihmisten toimintaa. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan, kun tunteita halutaan ilmaista oikealla tavalla. Vuorovaikutustaidot ovatkin yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Eri-tyisesti vuorovaikutusosaamisessa korostuvat jäämäkkyys, empatia kyky, selkeä ja hyvä kommunikointitaito, taito vaikuttaa muihin ihmisiin, avoimuus sekä kyky rakentaa verkostoja. Tunnejohtamisella tarkoitetaan taitoa päästä aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Vasta kun on saavuttanut ihmisten luottamuksen, voi vaikuttaa myönteisesti ihmisten tunteisiin. Jotta aito vuorovaikutus voi syntyä, on johtajan kyettävä kohtaamaan alaisensa yksilöinä. Johtajan on myös ymmärrettävä, että erilaiset alaiset kaipaavat erilaista tunnejohtamista, joka tarkoittaa sitä että johtajan on kyettävä lukemaan oikein alaistensa tunteita. (Lehtinen 2013)

Tunteiden johtaminen työyhteisössä edellyttää esimieheltä myös ryhmäilmiöiden ymmärtämistä ja tunnistamista. Ryhmäilmiöt syntyvät työyhteisöissä työntekijöiden toiminnan, virallisten rakenteiden, ympäristön vaikutusten sekä ryhmädynamiikan yhteisvaikutuksesta. Ryhmän dynamiikka syntyy suhteessa yhteistyön ja työn tekemiseen. Ryhmään vaikuttavat vuorovaikutukseen liittyvät roolit ryhmässä sekä tehtävään liittyvät roolit. Tunnejohtajuustehtävässä esimiestä auttaa se, että hän kykenee tuntemaan ja tunnistamaan ryhmäilmiöitä. (Kaski & Kiander 2005, 97.)

2.5 Palvelevan johtamisen käsite

Palvelevan johtamisen käsitteen on esitellyt ensimmäistä kertaa Robert Greenleaf 1970 – luvulla. Hän on tuonut aiheen esiin ensimmäistä kertaa kirjoituksessaan *The Servant as Leader*. Kirjoituksessaan hän esittää uudenlaisia ajatuksia johtajuudesta ja sen luonteesta. Hän määrittelee palvelevan johtamisen syntyvän siitä, että johtaja haluaa ensisijaisesti olla palvelija ja halu johtaa tullevat toissijaisena, ikään kuin keinona palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Halu palvella ensin erottaa palvelevan johtajan muista johtajista, ja Greenleaf näkeekin palvelevan johtajan, joka haluaa palvella ensin ja johtajan, joka haluaa ensisijaisesti johtaa toistensa vastakohtina, joita erottaa radikaalisti juuri

halu palvella ensin. Palveleva johtaja näkee olennaisimpana tehtävänänsä olevan, että ihmisten tärkeimmät tarpeet tulevat tyydyttyiksi. Palvelevan johtajuuden onnistuminen selviää vastaamalla hänen määrittelemiinsä tärkeisiin kysymyksiin, jotka ovat myös palvelevan johtamisen tavoitteina. Kasvavatko he, joita palvellaan ihmisinä? Tulevako ihmiset, joita palvellaan terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi ja itsenäisemmiksi? Muuttuvatko myös he, joita palvellaan itse palvelijoiksi? Hyötyykö työyhteisö palvelemisesta? (Greenleaf 1970, 6.)

Palvelevan johtamisen ydinajatuksena on esimiehen halu palvella, jonka myötä syntyy tietoinen halu ja valinta johtaa, jotta oman työyhteisön palveleminen voisi toteutua parhaiten. Palvelevan johtamisen näkökulmasta palvelijan ja johtajan roolit on mahdollista ja tarpeellista yhdistää. Palvelevaa johtamista kuvaa aito kiinnostus työntekijää kohtaan ja johtaminen tapahtuu sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Palveleva johtaminen käytännön tasolla on vastuuttavaa ja voimaannuttavaa johtamista, joka tukee työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa kehittämistä. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin 2012, 11.)

Palveleva johtaminen kytkeytyy kaikista johtamisopeista selkeimmin ihmisten hyvinvointiin ja heidän psykologisiin tarpeisiinsa. Palvelevaa johtamista voidaan pitää kattokäsitteenä johtamistavoille, jotka ovat ihmislähtöisiä, esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamiselle, dialogiselle ja ihmisten johtamiselle. Kansainvälisten tutkimusten mukaan palveleva johtaminen on yhteydessä erityisesti hyvään työsuoritukseen ja organisaatiokansalaisuuteen, jota voidaan kuvailla esimerkiksi työtoverin vapaaehtoisena auttamisena. Palveleva johtaminen voi vaikuttaa positiivisesti työn imun kokemiseen sekä vähentää kokemusta työhön leipääntymisestä. Sillä voi myös olla vaikutusta työntekijöiden parempaan terveyteen ja työkykyyn sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Takkinen 2012, 19.)

Organisaatiossa toteutettu palveleva johtaminen voi tarkoittaa sitä, että perinteinen ja hierarkkinen komentoketju käännetään näennäisesti ylösalaisin. Tällä tarkoitetaan sitä, että perinteinen hierarkia jossa asiakas ja henkilökunta ovat ikään kuin kolmion pohjalla katsomassa ylöspäin kohti johtajaa, joka on ylhäällä kolmion kärjessä, käännetään toisin päin. Palvelevassa johtamisessa

asiakas on kolmion kärjessä ja johtaja on kolmion pohjalla katsomassa ylöspäin koettaen selvittää, kuinka hän parhaiten palvelisi työntekijöitään, jotta he voisivat myös muuttua palveleviksi johtajiksi ja palvelisivat näin asiakasta. Tällainen palveleminen on merkityksellistä, koska se sitouttaa ihmisiä. (Mertel & Brill 2015, 5.)

Palvelevan johtamisen tavoitteita ja piirteitä

Palvelevan johtamisen tavoitteena on edistää ihmisten jatkuvaa kehittymistä ja tukea heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Tätä kautta edistetään myös ihmisten kokemaa työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssään sekä pitkällä tähtäimellä myös työpaikkojen menestymistä. Palveleva johtaminen on innostavaa ja inhimillistä johtamista, jossa voimaannuttava ja tuloksellinen johtamistapa nähdään toteutuvan parhaiten oman henkilöstön ja työyhteisön palvelemisena. (Hakanen 2011, 76.)

Palveleva johtaminen tulee nähdä mahdollistavana ja kannustavana johtamisena, joka tähtää voimaannuttamaan ihmisiä. Jokaisen työntekijän kehittymistä tuetaan, tietoa pyritään jakamaan kaksisuuntaisesti ja työntekijöitä rohkaistaan johtamaan itseään, toimimaan aloitteellisesti ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tavoitteena on, että työntekijät luottaisivat itseensä ammattilaisina ja haluaisivat toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti omassa työssään. Työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja tuntevat olevansa muutakin, kuin vain työroolinsa. Huippumenestyvässä palvelevaa johtamista toteuttavassa organisaatiossa tavoitellaan sitä, että jokainen työntekijä kokisi töihin tullessaan olevansa kallisarvoinen omalle organisaatiolleen. (Hakanen 2011, 80.)

Arvot ja luottamus ovat palvelevan johtamisen ydinelementtejä. Koko palvelevan johtamisen käsite ja konsepti perustuu nöyryyteen ja toisten kunnioittamiseen. Palvelevan johtajan henkilökohtaiset arvot, kuten rehellisyys ja suoraselkäisyys näyttelevät tärkeää roolia henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja organisaation luottamuksen synnyssä ja vaikuttavat koko organisaatioon. Organisaatio, jossa toteutetaan palvelevaa johtajuutta nivoutuu yhteen ja pysyy kasassa luottamuksen voimalla. Organisaation työntekijöiden ja johtajien arvot myös ratkaisevat sen, menestyykö vai epäonnistuuko palvelevan johtamisen pohjalta toimiva organisaatio. (Russel 2001, 7.)

Palvelevan johtamisen tarkoituksena on rohkaista jokaista organisaation jäsentä tasapainottamaan johtaminen ja palveleminen omassa elämässään. Ihmisille jotka ovat johtajan asemassa työyhteisössä palveleva johtaminen muistuttaa, että pohjimmainen ja tärkein velvollisuutemme on muiden palveleminen. Ihmisille jotka ovat seuraajan asemassa työyhteisössä palveleva johtaminen tuo rohkaisua etsiä tilanteita joissa seuraaja voi tarjoutua johtamaan. Lopputuloksena tästä siirtymäliikkeestä johtamisen ja palvelemisen välillä syntyy elämän laadun parantuminen yksilönä ja organisaatioiden mahdollisuuksien lisääntyminen ja kehittyminen. (Spears 1996, 34.)

Palvelevan johtamisen toteuttaminen voi tuoda erityistä hyötyä organisaatiolle joissa muutoksia tapahtuu paljon. Koodin ja van Dienenrockin (2012, 9.) mukaan palveleva johtaminen vahvistaa oikeudenmukaisuuden tunnetta organisaatiossa ja luo osaltaan positiivista ilmapiiriä ja asenteita, jotka taas mahdollistavat ja johtavat organisaation ja työntekijöiden sitoutumisen muutoksiin. Heidän tutkimuksensa osoitti, että palveleva johtaminen vaikuttaa suoraan ihmisten sitoutumiseen, optimismiin sekä muutokseen sitoutumiseen. Tällainen sitoutuminen ja asennoituminen jatkuviin muutoksiin on teleoperaattori alalla erityisen tärkeää ja toisi suurta kilpailuetua yritykselle.

2.6 Palveleva johtaja

Palveleva esimies luo työyhteisöönsä turvallisen ja innostavan ilmapiirin, jossa vallitsevat luottamus, oikeudenmukaisuus sekä halu muokata työtehtäviä niin että ne vastaavat paremmin työntekijän tarpeita ja vahvuuksia. Palvelevassa johtamiskulttuurissa pyritään pois itsekkäistä lähtökohdista ja näin ollen esimies työskenteleekin kokonaisuuden hyväksi ja auttaa omaa työyhteisöään onnistumaan. Palveleva esimies pyrkii vastuuttamaan ja tukemaan työntekijöitä ja antamaan työyhteisölle kunnian sen saavutuksista. (Kasanen 2015.)

Palvelevalla johtajalla on kymmenen erityisen tärkeää tunnuspiirrettä ja ominaisuutta, jotka tekevät hänestä palvelevan johtajan ja auttavat häntä menestymään ja kehittymään palvelevana johtajana.

1. Kyky kuunnella

Kuuntelemisen taito on listalla ensimmäisenä, sillä sen merkitys on erityisen tärkeä ja silti se puuttuu monelta perinteiseltä johtajalta. Palveleva johtaja reagoi ongelmiin kuuntelemalla ensin ymmärtääkseen, mistä on kyse. Todellinen kuunteleminen rakentaa vahvuutta toisissa ihmisissä. Palveleva johtaja kuuntelee ennen kuin puhutaan, kuuntelee puhetta ja kuuntelee vielä senkin jälkeen kun on puhuttu.

2. Kyky empatiaan

Palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään toisia ja asettumaan heidän asemaansa. Tämä tarkoittaa kykyä kuunnella tuomitsematta ketään. Hän näkee työntekijät myös ihmisinä, jotka tarvitsevat kunnioitusta ja arvostusta kehittyäkseen.

3. Kyky parantaa

Tällä tarkoitetaan kykyä tunnistaa mahdollisuuksia ja tilaisuuksia auttaa ihmisiä tulemaan kokonaisiksi. Palveleva johtaja pyrkii auttamaan ihmisiä ratkaisemaan heidän ongelmiaan ja ristiriitojaan ihmissuhteissa, sillä hän haluaa kehittää kaikkien yksilöiden taitoja. Toteutuessaan tämän johtaa sellaisen työyhteisön kehittymiseen, jossa työympäristö muuttuu dynaamiseksi, hauskaksi ja sitoutuneeksi ilman pelkoa epäonnistumisesta.

4. Kyky olla tietoinen

Tämä tarkoittaa itsetietoisuutta ja läsnäoloa hetkessä. Palvelevalla johtajalla on hyvin tarkka ja varma tietoisuus siitä, mitä heidän ympärillään ja ympäristössään tapahtuu. Palvelevaa johtajaa pystyy hyvin harvoin huijamaan tai johtamaan harhaan.

5. Kyky suostutella ja myötävaikuttaa ihmisiin

Palveleva johtaja ei käytä hyväkseen valtaansa tai asemaansa painostaakseen ihmisiä noudattamaan hänen tahtoaan. Sen sijaan hän pyrkii vakuuttamaan ihmiset käyttämällä vaikutusvaltaansa. Palvelevat johtajat ovat erinomaisia rakentamaan ryhmässä konsensusta ja yhteistä näkemystä.

6. Kyky hahmottaa asioita

Tällä tarkoitetaan kykyä tarkastella ongelmia ajattelun kautta sellaisista näkökulmista, jotka eivät pohjaudu päivittäisiin realiteetteihin. Palveleva johtaja kykenee näkemään päivittäisen toiminnan rajojen taakse ja ajattelemaan pitkän tähtäimen vaikutuksia ja ratkaisuja asioihin.

7. Kyky ennakointiin

Kaukokatseisuudella tarkoitetaan tässä kykyä nähdä tilanteiden ja tapahtumien todennäköiset tulokset ennakkoon. Palvelevalla johtajalla on kyky ymmärtää menneisyyden opetukset, nykyhetken realiteetit sekä ymmärtää päätösten ja tapahtumien todennäköiset vaikutukset tulevaisuudessa.

8. Suunnan näyttäminen

Palveleva johtaja on sitoutunut palvelemaan muiden tarpeita ja työyhteisöään sekä organisaation tavoitteita pistäen ne etusijalle.

9. Sitoutuminen ihmisten kehittämiseen

Palveleva johtaja osoittaa arvostuksensa ja kannustaa avoimesti ihmisiä ja heidän kehittymistään. Hän tiedostaa suuren vastuunsa tehdä kaikkensa alaistensa ja kollegoidensa henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun sekä kehittymisen eteen. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi kiinnostuksena jokaisen ideoihin ja rohkaisuna kaikkien osallistumiseen päätöksenteossa.

10. Yhteisöllisyyden rakentaminen

Palvelevan johtaja etsii ja tunnistaa keinoja yhteisöllisyyden rakentamiseen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. He ovat myötätuntoisia yhteistyökumppaneita jotka osoittavat arvostustaan ja huomioivat ihmisiä usein heidän saavutuksistaan. (Schwantes 2015, 2.)

Palvelevan johtajan rooli työyhteisön palvelijana ei tarkoita sitä, että hänen valta-asemansa katoaisi, tai että roolit työyhteisössä kääntyisivät nurinpäin. Valta joka palvelevalla esimiehellä on, ei perustu käskemiseen, oman aseman pönkittämiseen, tai oman edun tavoittelemiseen, vaan työyhteisön hyväksi toimimiseen ja esimerkkinä olemiseen. Palveleva esimies on näin ensimmäinen vertaistensa joukossa ja hänen johtamisensa on luonteeltaan eettistä. Palveleva johtaja näkee tärkeänä omistautua omiensa palvelemiseen, jotta voitaisiin saavuttaa paras mahdollinen työtulos. Hänelle on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja myös vastata niihin. Palveleva johtaja myös edistää työntekijöidensä henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä, jotta ihmisten vahvuudet nousisivat esille. Tämän palveleva johtaja saavuttaa valmentamalla työntekijöitä rohkaisten heitä tuomaan esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Palveleva johtaja kuuntelee tarkasti työyhteisöään ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta koko työyhteisölle. (Hakanen 2011, 70.)

Palvelevalla johtajalla on tiettyjä luonteenpiirteitä ja henkisiä voimavaroja, jotka mahdollistavat hänen tapansa johtaa ja kehittyä itse työssään. Näitä luonteenpiirteitä ovat rehellisyys, aitous, nöyryys sekä kyky antaa anteeksi. Palveleva johtaja on rehellinen ja toimii eettisesti, eikä koskaan käytä asemaansa väärin tai toimi väärin perustein. Hän toimii aina omana itsenään ja hänen tapansa ilmaista itseään vastaa aina hänen omia sisäisiä tunteitaan ja ajatuksiaan. Ammatillinen rooli ei peitä alleen sitä, millainen ihminen hän muutoin on. Nöyryys hänen työssään tarkoittaa sitä, että hän tuntee omat vahvuutensa ja puutteensa hyvin ja osaa etsiä itseään täydentäviä voimavaroja työyhteisöstä. Tämän takia hän osaa arvostaa myös itseään osaavampia työntekijöitä ja kykenee johtamaan heitä. (Hakanen 2011, 78.)

Palvelevalla johtajalla on myös seuraavia luonteenpiirteitä, jotka vievät häntä eteenpäin ja mahdollistavat hänen onnistumisensa organisaation palvelemisessä;

- *Rehellisyys.* Palveleva johtaja kirkastaa odotukset alaisilleen ja asettaa selkeät päämäärät ja tavat joilla työtä toteutetaan. Hän myös pitää huolta siitä, että sääntöjä noudatetaan ja mikäli ihmiset eivät toimi odotusten ja sääntöjen mukaan, hän on kykenevä kohtaamaan heidät ja vaatimaan ihmisiltä vastuuta heidän omasta tekemisestään.
- *Kunnioitus.* Palveleva johtaja kohtelee kaikki ihmisiä tärkeinä riippumatta ihmisen käytöksestä tai hänen henkilökohtaisista tunteistaan ihmistä kohtaan. Yksi hänen tärkeimmistä tavoitteistaan on auttaa ihmisiä menestymään ja onnistumaan.
- *Kärsivällisyys.* Palveleva johtaja pystyy hillitsemään itsensä ja osoittamaan kontrollia kohdatessaan muut. Tähän kuuluu myös turvallisen ympäristön luominen niin, että ihmiset voivat tehdä virheitä ja esittää eriäviä mielipiteitä kunnioittavalla tavalla. Palveleva johtaja antaa tilaa ihmisten henkilökohtaiselle kasvulle, eikä koskaan julkisesti nolaa toisia. Hänellä on myös aina aikaa kuunnella ja koettaa ymmärtää muita.
- *Ystävällisyys.* Palveleva johtaja antaa huomioita, arvostusta ja rohkaisua niille, joita hän johtaa riippumatta hänen henkilökohtaisista tunteistaan heitä kohtaan. Hän ymmärtää että kaikilla ihmisillä on tarve olla arvostettuja, tulla kuulluiksi, kiitetyiksi ja rohkaistuiksi. Hän käyttäytyy aina kohteliaasti ja ystävällisesti kaikkia kohtaan ja omaa hyvät tavat.
- *Epäitsekkyyys.* Palveleva johtaja asettaa etusijalle muiden tarpeet ja niiden tunnistamisen, hänen omat tarpeensa ovat toissijaisia.
- *Nöyryys.* Palveleva johtaja ei korosta itseään, eikä hänellä ole tarvetta ylpeillä tekemisestään. Hän on aidosti oma itsensä ihmisten kanssa eikä esitä ketään. Hän on kaikille helposti lähestyttävä ja turvallinen.
- *Anteeksiantavuus.* Palveleva johtaja pystyy unohtamaan kaunansa jos häntä kohtaan on toimittu väärin, eikä hän tunne sen takia vastenmielisyttä ihmisiä kohtaan.

- *Sitoutuminen.* Palvelevalla johtajalla on visio ja intohimo tulla parhaaksi mahdolliseksi johtajaksi, ja hän kehittää jatkuvasti itseään tämän toteuttamiseksi. Hän pysyy valintojensa takana eikä luovuta tai anna periksi. (Mertel & Brill 2015, 5,6.)

Palveleva johtaja on kykenevä tuntemaan empatiaa muita kohtaan ja hän ymmärtää muiden erilaisia lähtökohtia ja tunteita. Hän kykenee myös sallimaan virheitä ja osaa käsitellä niitä oikeassa yhteydessä yleistämättä niitä kaikkiin tilanteisiin. Esimiehenä hän on kykenevä antamaan anteeksi ja voi toimia työyhteisössä aina objektiivisesti ilman kaunaa ja kostonhimoa. Näin hän rakentaa luottamusta ja työyhteisöä, jossa jokainen työntekijä voi tuntea itsensä hyväksytyksi ja uskaltaa myös ottaa riskejä työssään. (Hakanen 2011, 78.)

Vastuuttamalla työntekijöitään palveleva johtaja varmistaa, että hänen alaisensa tietävät mitä heiltä odotetaan ja antaa heille vastuun tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta. Vastuuttamiseen sisältyy myös vapaus päättää niistä keinoista, joilla työn tavoitteet saavutetaan. Palveleva johtaja toimii innostavana esimerkkinä alaisilleen ja haluaa ottaa riskejä ja kokeilla uusia tapoja toimia. Hänellä on rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja puolustaa omaa ryhmäänsä myös omalle esimiehelleen. Palvelevaa johtajaa halutaan vapaaehtoisesti seurata hyvinä ja huonoina aikoina. (Hakanen 2011, 80)

2.7 Onnistumiskeskeinen johtaminen teorian valossa

Onnistuminen on aina yhden ihmisen subjektiivinen kokemus, joka liittyy hänen henkilökohtaisiin tunteisiinsa, arvomaailmaansa, aikaisempiin kokemuksiinsa ja hänen osaamiseensa. Näin ollen onnistumiskeskeistä johtajuutta ei voida rakentaa yhden ratkaisevan onnistumisteeman ympärille. Toisen onnistuminen kun voi olla toisen epäonnistuminen, ja toiselle merkityksellinen asia ei toisessa herätä minkäänlaisia tunteita tai motivaatiota. Teorian valossa onnistumiskeskeinen johtaminen rakentuu erityisesti tunteiden tunnistamisen, ymmärtämisen, käsittelemisen ja johtamisen osaamisen varaan, sekä tapaan jolla esimies kuuntelee ja kohtaa alaisiaan sekä luo heille mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä.

Onnistuminen liittyy aina kokemukseen ja tilanteeseen, joka on ihmiselle hänen arvojensa ja tunteidensa perusteella tärkeä. Onnistumiskeskeisessä johtamisessa on tärkeää huomioida jokaisen onnistuminen yksilöllisesti ja myös auttaa ihmisiä ymmärtämään ja tunnistamaan onnistuneensa ja tuoda onnistumisia ja tunteita rakentavalla tavalla esille koko työyhteisölle. Onnistumisten tulee olla ihmisen henkilökohtaisia saavutuksia hänen kykynsä, henkilökohtaiset ominaisuutensa ja arvonsa huomioon ottaen, mutta onnistumisista pitää silti antaa kunnia ja näkyvyys koko työyhteisölle, jotta kaikki voivat kokea onnistuneensa ja kaikki onnistumiset huomioidaan. Onnistumiset pitää tuoda esiin päivittäisessä arjen johtamisessa niin, että työyhteisölle on luonnollista onnistua sekä jakaa omia onnistumisen kokemuksiaan ja positiivisia tunteitaan, jotka näin leviävät työyhteisössä ja vaikuttavat yleiseen ilmapiiriin ja toimivat esimerkkeinä ja rohkaisuna muille työyhteisön jäsenille.

Teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseiden tietojen perusteella onnistumisten johtamisen osa-alueet ja rakennusaineet esitetään oheisessa kuviossa.

Onnistumiskeskeinen johtaminen

	Palveleva johtaminen	Tunteiden johtaminen
Avoimuus ja rehellisyys	Onnistumiskeskeisyys	Itsetuntemus / tunteiden esilletuominen ja tunteiden johtaminen
Mahdollisuuksien luominen kaikille työyhteisön jäsenille		Sosiaalinen tietoisuus / tunteet salliva ilmapiiri ja tunteiden rakentava käsittely
Yhdessä oppiminen ja kehittyminen		Ihmissuhteiden hallinta / tunteiden ymmärtäminen ja tunteiden hyödyntäminen
Esimerkillisyys ja sosiaalinen vastuu		Itsehallinta / yksilöllisyyden ymmärtäminen ja hyödyntäminen
Kuunteleminen ja empatia		Muiden auttaminen ja palveleminen
		Virheiden salliminen ja tunteiden hyväksyminen

KUVIO 3. Onnistumiskeskeinen johtaminen

Jotta onnistumiskeskeinen johtaminen toteutuisi työyhteisössä, tulee esimiehen sitoutua tähän tehtävään ja edistää tällaista johtamistapaa yhdessä rinta-

massa. Työyhteisössä, jossa on paljon esimiehiä, joilla on erilaiset kokemukset työelämästä ja erilaiset arvot, se vaatii varmasti pitkäaikaista ja pitkäjänteistä yhteistyötä ja kokemusten vaihtoa sekä aitoa halua kehittää itseään ja omaa työyhteisöään. Onnistumiskeskeinen johtaminen vaatii esimieheltä myös halua ja kykyä tarkastella omia tunteitaan ja ajatuksiaan objektiivisesti.

Onnistumiskeskeinen johtaja teorian valossa

Esimiehen asenteilla ja roolilla on suuri merkitys onnistumiskeskeisen organisaation ja ilmapiirin rakentamisessa. Esimiehellä on kyky ja mahdollisuus vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden tunteisiin monella erilaisella tavalla. Esimies pystyy muita paremmin määrittelemään toiminnan päämääriä ja tavoitteita ja voi näin vaikuttaa siihen, millaista työtä kukin työpaikalla tekee. Hän voi myös vaikuttaa palkkioihin ja palkitsemiseen, jotka suoraan mahdollistavat onnistumisen tunteiden kokemisen. Esimies toimii myös vastuualueensa symbolina ja edustaa näin ollen sitä toimintatapaa, jota työyhteisössä arvostetaan. Ihmiset vertaavat ja peilaavat itseään suhteessa esimieheen ja ottavat hänen toimintatavoistaan mallia omassa toiminnassaan. (Juuti & Salmi 2014, 151)

Onnistumiskeskeinen johtaja omaa kyvyn ymmärtää, havaita ja käsitellä omia ja muiden tunteita. Hän tuntee empatiaa ja osaa käsitellä rakentavalla tavalla negatiivisia tunteita, joiden kokemisen hän myös sallii työyhteisössä, eikä hän pelkää kohdata niitä. Hän näkee ja tunnistaa tunteiden merkityksen ja vaikutuksen ja osaa ennakoida tunteita herättäviä tilanteita ja nähdä myös niiden kauaskantoiset vaikutukset yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Myös epäonnistumiset ovat sallittuja ja onnistumiskeskeinen johtaja tiedostaa, että epäonnistuminen on oikein käsiteltynä ja nähtynä yksi etappi matkalla onnistumiseen ja epäonnistuminen onkin näin joskus jopa välttämätöntä ja rakentavaa.

Onnistumiskeskeinen johtaja on myös kiinnostunut ihmisistä yksilöinä ja ymmärtää, että kaikkien tunteet ovat subjektiivisia ja jokaisella on oikeus omiin tunteisiinsa. Hän osaa hyödyntää ihmisten positiivisia tunteita ja onnistumisten kokemuksia ja käsitellä rakentavasti negatiivisia tunteita. Hän pystyy myös puuttumaan tilanteisiin, joissa tunteet ovat saamassa vallan väärällä tavalla ja

rakentaa negatiivisesta positiivista auttamalla ihmisiä hyväksymään, käsittelemään ja ymmärtämään omia tunteitaan. Hän myös tuntee omat alaisensa ja heidän vahvuutensa, heikkoutensa ja luonteenpiirteensä ja osaa auttaa heitä heidän työssään sellaisella tavalla, joka huomioi heidän yksilölliset piirteensä ja ominaisuutensa ja kääntää ne vahvuuksiksi.

Onnistumiskeskeinen johtaja haluaa nimenomaan muiden onnistuvan, hänen onnistumisensa tulee siitä, että hänen alaisensa, kollegansa ja työyhteisönsä onnistuvat. Hän haluaa auttaa ihmisiä kehittymään ja näkemään oman potentiaalinsa kehittyä ja onnistua ja toimii tässä ikään kuin mahdollistajana. Hän luo työympäristön jossa yhden yksittäisen ihmisen onnistuminen on koko työyhteisön yhteinen onnistuminen ja ilo.

Onnistumiskeskeinen johtaja osaa asettaa kaikille oikeanlaiset tavoitteet ja pitää tärkeänä seurata tavoitteiden toteutumista kannustaen ihmisiä. Hän auttaa ihmisiä näkemään omat vahvuutensa ja onnistumisensa määrittelemällä ja johtamalla toimintaa ja tavoitteita sekä antamalla oikea-aikaista palautetta, jotta ihmiset tietävät ja tunnistavat omat onnistumisensa. Hän rakentaa luottamuksellisen suhteen jokaiseen alaiseensa ja pystyy näin keskustelemaan ja kuuntelemaan kaikkien kanssa heidän tasollaan ja ymmärtää ihmisten motiiveja ja sitä, mikä yksilöitä motivoi.

Tiimiään hän johtaa niin, että tiimin yleisvire keskittyy positiivisiin asioihin ja tiimissä vallitsee luottamus ja kunnioitus kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. Hän puuttuu rohkeasti myös epäkohtiin ja on rehellinen ja avoin kaikessa tekemisessään, pystyen aina perustelemaan päätöksensä ja osoittamalla sosiaalista vastuuta teoistaan. Hän luo mahdollisuuksia onnistua ja muistaa aina huolehtia siitä, että nämä mahdollisuudet ovat jokaisen työyhteisön jäsenen ulottuvissa ja ne voidaan tehdä näkyviksi kaikille.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 DNA yrityksenä

DNA syntyi hieman ennen 2000-luvun taitetta. Vuonna 1999 perustettiin silloisen Finnet-ryhmän puhelinyhtiöiden laajentamiseksi kolme matkaviestinnän yhteistyöyhtiötä. Näistä yhtiöistä syntyi eri vaiheiden kautta konsernin matkaviestinliiketoiminnan yhtiö DNA Finland Oy. Omistajina oli alkuvaiheessa noin 40 suomalaista puhelinyhtiötä. Valmistelut uuden valtakunnallisen matkapuhelinpalvelun avaamiseksi tehtiin vuoden 2000 aikana. Verkko avattiin ja DNA-liittymien myynti alkoi helmikuun 2001 alussa. (Dna Oy.)

DNA muuttui matkaviestinoperaattorista merkittäväksi tietoliikennealan toimijaksi vuonna 2007. Nykyinen DNA-konserni aloitti toimintansa 1.7.2007, kun DNA Oy:n liiketoiminnot ja kuuden puhelinyhtiön liiketoiminnot yhdistettiin. Yhtiöön tuli matkaviestinliiketoiminnan ohelle vahva kiinteän verkon liiketoiminta, joka sisältää puheen, datan, kaapeli-tv:n ja turvallisuuspalvelut sekä koodille että yrityksille. (Dna Oy.)

DNA Oy:n asiakaspalvelussa työskentelee noin 500 ihmistä erilaisissa tehtävissä. Asiakaspalvelukeskuksia on kuusi ja ne sijaitsevat eri puolilla Suomea. Kaikissa keskuksissa tehdään samoja työtehtäviä ja puhelut ohjautuvat satunnaisesti keskuksiin paikkakuntien käytössä olevien resurssien mukaan. DNA:lla on myös muita toimipisteitä useilla eri paikkakunnilla ympäri suomea.

Tutkimuksen kohteena olevassa asiakaspalvelu keskuksessa työskentelee noin 80 palveluneuvojaa avokonttoriympäristössä. Asiakaspalvelun työntekijät sijoittuvat työvuoroihin, jotka toteutetaan klo 7.45 – 18.30 välisenä aikana. Palveluneuvojien työtehtäviin kuuluu asiakaspalvelu puhelimitse sekä sähköpostitse. Palveluneuvojat on jaettu tiimeihin ja jokaista tiimiä johtaa palveluesimies. Yksikössä työskentelee myös vuoropäälliköitä, HR henkilö ja kaksi palvelupäällikköä joista toinen vastaa yksikön toiminnasta ja toinen kuluttaja-asiakaspalvelun koulutuksista.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, eli tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Koska tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut selvittää onnistumiskeskiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja siihen soveltuvia teorioita tapaustutkimus ja laadullinen ote ovat perusteltuja ja soveltuvat hyvin menetelmäksi tutkimusaiheeseen ja tutkimusongelmaan vastaamiseen. Kun tutkittava ilmiö on tuntematon ja sen tekijöitä ja tekijöiden välisiä vaikutus- riippuvuussuhteita ei tunneta, pyritään ensin hahmottelemaan itse ilmiö. Tutkimuksella pyritään siis selvittämään, mistä ilmiössä on kyse. Ilmiöstä ei ole vielä olemassa teorioita tai malleja. Tällöin ilmiön hahmottamiseen käytetään laadullista tutkimusta. (Kananen 2010, 37.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja antaa tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin yleistyksiin. Tällaisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen ja saada mahdollisuus selittää ja kuvata ilmiötä rikkaalla ja syvällisellä tavalla. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, kuinka onnistumiskeskainen johtaminen voidaan määrittää ja minkälaisia ominaisuuksia onnistumiskeskisellä johtajalla on asiakaspalvelukeskuksen ympäristössä. Koska ilmiöstä tässä ympäristössä ei ole aikaisempaa tutkimusta tai teoriaa laadullinen tutkimustapa auttaa ymmärtämään ja selvittämään ilmiötä syvällisemmin. (Kananen 2014, 18.)

Tutkimusongelmaan on etsitty vastausta havainnoinnin ja laadullisen aineiston sisällön analysoinnin keinoin. Analyysi on toteutettu aineistolähtöisenä sisällön analyysinä. Tutkittava aineisto koostuu palveluneuvojen kirjoittamista viikkoraporteista, jotka on analysoitu teemoittelemalla, eli pelkistämällä aineisto. Viikkoraportointia on tehty osana työtehtäviä ja raportoinnin pohjana on viikoittain esitetyt vaihtuvat kysymykset.

Tutkimusaineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on auttaa luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä, jota tutki-

taan. Sisältöanalyysin avulla aineisto pyritään järjestämään tiivistettyyn ja selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Analyysin avulla aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa, sillä hajanaisesta aineistosta pyritään sen kautta muodostamaan mielekästä, selkeää sekä yhtenäistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Sisällön analyysiä käytetään tutkimusmenetelmänä silloin, kun tavoitteena on tehdä päteviä ja toistettavia päätelmiä tutkimuksen aineiston suhteesta sen sisältö- ja asiayhteyteen. Sisällön analyysin avulla voidaan tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä saada siitä uusia näkemyksiä ja tuoda esiin piileviä tietoja. Sisällön analyysin keinoin tutkittava aineisto voi olla lähestulkoon mitä tahansa kerättyä aineistoa, kunhan sillä on yhteys ilmiöön, jota tutkitaan ja sitä on mahdollista koota, tutkia ja analysoida. (Metodix tutkimusmenetelmät / sisällön analyysi.)

Sisällön analyysi tulee toteuttaa objektiivisesti ja sen tavoitteena tulee olla ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Tutkittava teksti tulee koodata kategorioihin, jotka vastaavat ennalta asetettuihin kysymyksiin. Tutkija ei myöskään voi kesken koodauksen muuttaa asetettuja tavoitteita. Sisällön analyysi tulee toteuttaa systemaattisesti ja yleistettävyyteen tähdäten, jotta analyysi voi tukeutua teoriaan ja sillä on teoreettista relevanssia. Vain sisällön kuvaus ei voi olla tavoitteena vaan analyysin tuloksen tulee liittyä tutkittavan ilmiön määrittelyyn tai sen taustalla oleviin tekijöihin. (Metodix tutkimusmenetelmät / sisällön analyysi.)

Havainnointi on toteutettu raportoinnin yhteydessä samana ajanjaksona kuin millä raportit on kerätty. Vastaajia on viikoittain ollut vaihteleva määrä, koska ajanjaksolla on ollut lomaa ja sairauslomaa. Kerätty aineisto ei ole tarkalleen peräkkäisinä viikkoina kerätty, koska joinain viikkoina raportoinnin edelle on ajanut joku tärkeämpi agenda ja raportointi on siltä viikolta jätetty väliin. Havainnot on kirjattu viikoittain viikkoraportointiin sen erillisenä osana. Havainnointia on tehty viikoittaisesta arjesta ja ihmisten kirjoittamien raporttien tueksi ja tulokinnaksi.

Havainnointia käyttämällä pyritään saamaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he väittävät toimivansa. Havainnoinnilla pyritään siis saamaan selville

mitä todella tapahtuu, kun kyselyn ja haastattelun avulla selvitetään sitä, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat tai uskovat. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla voidaan saada suoraa tietoa yksilöiden, ryhmän tai organisaation tavasta toimia ja käyttäytyä, sillä sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Havainnoinnista on myös esitetty kritiikkiä, eniten siitä, että havainnoitsija saattaa läsnäolollaan vaikuttaa tilanteeseen ja ihmisten käyttäytymiseen eikä saatu tieto näin ollen olekaan luotettavaa ja aitoa. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 1997, 212.)

Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto on kerätty kymmenen viikon ajalta keväällä 2015 tutkimuskohteena olleen tiimin viikkoraporteista. Vastaajia oli yhteensä 16. Viikoittainen raportointi kuuluu jokaisen palveluneuvojan työtehtäviin. Tiimi on raportoinut kerran viikossa vastaamalla kirjallisesti sähköpostitse esitettyihin kysymyksiin. Jokainen Jyväskylän yksikön tiimi tekee samaa raportointia. Raportointi tiimien välillä eroaa niin, että muut tiimit ovat raportoineet kehittymiskohteitaan ja omaa konkreettista tekemistään kehittymisen saavuttamiseksi. Tutkittava tiimi on raportoinut omia onnistumisiaan viikon ajalta, sekä vastannut vaihtuviin onnistumisteemaisiin ja onnistumisia sekä tunteita ymmärtämään pyrkiviin kysymyksiin, joita heille on esitetty. Viikkoraportoinnin kysymykset on esitetty tämän työn liitteessä 1.

Aineiston analysointi on toteutettu koodaamalla ja luokittelemalla Excel-tiedostoon kerätty tutkimusaineisto teemojen mukaisesti. Analysoituja vastauksia oli kaikkiaan 74 kappaletta ja vastauksissa oli kokonaisuudessaan 4858 sanaa. Havainnointi on tehty ns. käsi kädessä onnistumisten raportoinnin kanssa. Havainnot on kirjoitettu viikoittaiseen onnistumisten raportoinnin koosteeseen, johon on tiimiläisten onnistumisten lisäksi kirjattu myös esimiehen omat onnistumiset sekä viikon aikaiset havainnot tiimin toiminnasta ja onnistumisista.

3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tämän takia yksittäisessä tutkimustoiminnassa on aina arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä kahden käsitteen kautta. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Realibiliteetillä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pystytään toistamaan. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on myös kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135,136.)

Tämän tutkimuksen validiteetin osalta voidaan todeta, että tutkimuksen teoriaosuudessa sekä tutkimustulosten valossa tutkimuskysymyksiin on vastattu onnistuneesti. Tutkimuksen tavoitteena olevat asiat on selvitetty ja niiden pohjalta on pystytty tekemään kehitysehdotuksia ja selkeitä johtopäätöksiä ja ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle. Tutkimuksessa on käytetty runsaasti ja monipuolisesti lähteitä. Lähteet ovat luotettavia ja niiden kautta on luotu teoreettinen viitekehys joka vastaa tutkimuksessa esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimus on toteutettu niin, että saatuja tutkimustuloksia on analysoitu ja syvennetty läpi koko tutkimuksen.

Tutkimuksen realibiliteetistä voidaan todeta, että tutkimus on toteutettu tilanteessa jossa organisaation tila on suhteellisen stabiili ja suuria muutoksia organisaatiossa ei ole ollut käynnissä, näin ollen sellaiset tekijät eivät myöskään ole vaikuttaneet ihmisten kokemuksiin tai mielipiteisiin. Viikkoraportointia tehdessään palveluneuvojat eivät myöskään ole olleet tietoisia siitä, että heidän vastauksiaan käytetään tutkimukseen vaan he ovat tehneet raportoinnin osana normaaleja työtehtäviään. Näin ollen he eivät ole vastanneet kysymyksiin niin mikään tavoite mielessään. Valitun ajanjakson päätyttyä jokaiselta vastaajalta on kysytty lupa siihen, saako heidän vastauksiaan käyttää tutkimukseen ja jokainen vastaaja on antanut suostumuksensa. Tutkimuksen vaiheet on myös kuvailtu tarkasti ja avoimesti ja tutkimustapa on perusteltu asianmukaisesti.

4 Onnistumisten ytimessä

Tutkimus on pyritty tekemään nimenomaan palveluneuvojan, eli johdettavan näkökulmasta. Opinnäytteen tekijän tarkoituksena on ollut tutkia onnistumiskeskeistä johtamista alaisten näkökulmasta. Esimiehiä haastatteleamalla olisi saanut paljon tietoa siitä, mikä on heidän näkökulmansa onnistumiskeskeisyyteen. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että onnistuminen alaisen näkökulmasta on paljon laajempi ja tunteita herättävämpi tapahtuma, kuin pelkästään lukujen valossa tapahtuva onnistuminen. Työelämässä ja liiketoiminnassa onnistuminen määritellään usein tavoitteiden toteutumisen ja lukujen kautta. Tavoitteetkin asetetaan lukuina ja suorituksina. Tässä esimieheltä monesti unohtuu, että onnistuminen on myös subjektiivinen tunne, ei pelkästään saavutettu numero tai tavoite. Onnistumiseen vaaditaan lukujen lisäksi myös konkreettista tekemistä ja uskallusta ilmaista omia tunteitaan.

Yksilöllisyys ja asioiden subjektiivisuus ovat kiehtovia pohdinnan aiheita esimiehelle. Ne ovat myös asioita, jotka helposti unohtuvat ja joiden merkitystä ei täysin ymmärretä ja tunnisteta esimiestyössä. Ne onnistumiset, jotka tässä opinnäytetyössä mainitaan, eivät aina johda suoraan lukuina asetettuun tavoitteeseen ja sitä kautta yrityksen kriteerit täyttävään onnistumiseen. Analyysin perusteella kuitenkin niiden onnistumisten ruokkiminen, jotka ihminen kokee merkitykselliseksi johtaa myös niihin onnistumisiin, jotka ovat liiketaloudellisesti merkityksellisiä. Näiden välillä on myös näennäisiä ristiriitoja. Näkökulma, joka avaa onnistumisten merkitystä alaisen kannalta, on viisaan ja palvelevan esimiehen työkalu. Hän näkee, mitkä painopisteet tuottavat työniloa ja työssä onnistumista ja osaa johtaa alaisiaan heidän vahvuuksiensa kautta ja luoda heille mahdollisuuksia kehittyä ja onnistua työssään.

4.1 Onnistumiskeskeiset toimenpiteet tiimissä tutkimuksen aikana

Onnistumiskeskeisyys on jo tutkimuksen ja onnistumisten raportoinnin aikana näytellyt merkittävää osaa tiimin toiminnassa ja tiimin johtamisessa. Tutkija on pyrkinyt löytämään ja testaamaan onnistumiskeskeisiä tapoja johtaa tiimiä. Aihe on ollut tutkijalle itselleen hyvin innostava ja kiinnostava myös oman työn

tekemisen ja omien onnistumisten näkökulmasta, ei pelkästään opinnäytetyön aiheena. Tiimissä on toteutettu useita onnistumiskeskeisyyteen tähtääviä toimenpiteitä tutkimuksen ajanjakson aikana. Näitä toimenpiteitä voi monistaa kaikkiin tiimeihin ja käyttää onnistumiskeskeisen johtamisen työkaluina:

- Omien onnistumisten raportointi, jonka tarkoituksena on ollut aineiston hankkimisen lisäksi saada ihmiset näkemään ja tunnistamaan omia onnistumisiaan.
- Lisätehtävinä raportoinnissa on ollut myös muiden onnistumisten huomioiminen ja raportoiminen, mikä on vahvistanut positiivisia tunteita työyhteisössä. Nämä raportit on koostettu ja jaettu tiimiläisille, jotta he ovat päässeet lukemaan, mitä positiivista tiimiläiset ovat kertoneet heistä. Havainnoinnin mukaan ihmisille tuottaa iloa se, että he saavat antaa positiivista palautetta muista.
- Viikoittaisessa tuloraportoinnissa on korostettu onnistumisia ja tuotu niitä esille enemmän kuin kehityskohteita.
- Yksikkötason kuukausiraportoinnissa on tuotu onnistumiset esille.
- Tiimiläiset ovat saaneet positiiviset asiakaspalautteet itselleen joka päivä ja useita niistä on jaettu myös julkisesti niin, että kaikki pääsevät iloitsemaan niistä ja ihmiset saavat julkista tunnustusta.
- Uudet asiat on esitetty positiivisessa valossa ja kaikkia muutoksia on lähestytty positiivisella rakentavalla tavalla keskustellen yhdessä.
- Onnistumisia on myös nostettu esiin joka päivä niin, että jos esimies on havainnut jonkun onnistuneen asiakkaan kanssa, se on otettu heti julkisesti puheeksi ja annettu palveluneuvojalle kiitosta, jotta muutkin tiimiläiset voivat osallistua tilanteeseen ja oppia siitä.
- Aamulla ennen asiakaspuheluihin vastaamista on pohdittu yhdessä viikon tai edellisen päivän onnistumisia.
- Joskus myös päivän päätteeksi on pohdittu yhdessä päivän onnistumisia.
- Henkilökohtaisissa tavoitekeskusteluissa on käyty omia onnistumisia läpi ja keskitytty positiivisiin asioihin ja ihmisten tunteisiin työstä ja sen tekemisestä
- Tiimipalavereissa on kuunneltu onnistuneita puheluita ja yritetty löytää onnistumisten kautta ideoita omaan työhön.

- Rohkea puuttuminen ja asian puheeksi ottaminen tilanteissa, joissa toimitaan väärin. Havainnoinnin ja palautteen mukaan ihmiset kokivat hyvin positiivisena asiana sen, että esimies puuttuu rohkeasti ja määrätietoisesti tilanteisiin joissa toimitaan väärin.
- Tiimiläisille on annettu viikkotehtäviä, joissa heidän on pitänyt esimerkiksi toimittaa yhden onnistuneen puhelun tiedot. Puhelu on kuunneltu ja siitä on saanut palautteen.
- Tiimissä on toteutettu erilaisia kilpailuja, joissa jokaisella on ollut mahdollisuus onnistua ja pärjätä.

Raporteista tehtyjen havaintojen perusteella tiimiläisten onnistumisen kokemukset jakautuvat kolmeen osaan. Yksi osa kokemuksesta tulee sen mukaan, kuinka esimies ohjaa ja painottaa työtä ja mitä asioita hän pitää päivittäin esillä. Esimerkkinä voi käyttää ajankohtaa, kun DNA TV:n myynnistä on puhuttu paljon. Raporteista näkee, että onnistumisen tunne tulee siitä, että on nimenomaan tässä tuotteessa, jota on painotettu voimakkaasti saanut myyntitulosta. Tästä voidaan päätellä, että esimiehellä on suuri mahdollisuus vaikuttaa onnistumisiin ja ohjata onnistumisen kokemuksia sekä antaa palautetta. Pitää myös huomioida se, että onnistumisen tunne vaihtelee sen mukaan mitä esimies painottaa ja palautteen pitää tämän takia tulla nopeasti. Esimies voi luoda onnistumisen mahdollisuuksia jokaiselle alaiselleen.

Toinen osa onnistumisen kokemuksista ja tunteista tulee asiakaspalautteesta. Joka viikko vähintään yhden ihmisen kohdalla onnistumisten joukossa mainitaan ne positiiviset asiakaskyselyn palautteet, jotka on lähetetty palveluneuvojille sähköpostilla joka aamu. Palautteiden kirjallinen osa on tärkeä ja kiinnostava ja numeroarvioinneilla vaikuttaisi havaintojen mukaan olevan pienempi merkitys kuin asiakkaan antamalla positiivisella sanallisella palautteella. Tässä on havaintojen mukaan erityisen tärkeää myös se, että palaute tulee nopeasti, jolloin ihmiset vielä muistavat kyseisen asiakaskohtaamisen ja yhdistävät sen palautteeseen. Silloin tälle palautteelle muodostuu merkitys heidän ajatuksiinsa ja he yhdistävät sen omaan tekemiseensä ja onnistumiseensa.

Kolmantena osana onnistumista on kaikilla rohkeus, itsensä ylittäminen, uskaltaminen ja uuden oppiminen. Tämä pitää huomioida ja luoda ihmisille mah-

dollisuuksia sekä toimia moottorina, joka vie ihmisiä kohti näitä asioita. Positiivisten asioiden esille tuomisen lisäksi esimiehen täytyy osata ja uskaltaa haastaa ihmisiä, jokaista omalla tavallaan ja tasollaan. Tässä korostuu suuresti tunteiden johtaminen sekä se, että alaisensa pitää tuntea hyvin. Rohkaiseva ja kannustava rooli, joka huomio ihmisten kyvyt ja ominaisuudet, on yksi tärkeä työkalu onnistumiskeskeisessä tavassa johtaa.

4.2 Missä onnistuttiin?

Viikkoraporteista koostetun ja analysoidun aineiston ja havainnoinnin perusteella nousi esiin viisi selkeää palveluneuvojille tärkeää ja merkityksellistä onnistumisten kokemusten teemaa: asiakaspalaute, myynti, ongelman ratkaisu, uskallus ja uuden oppiminen. Kaikkiin teemoihin liittyi tunteiden kuvailua, ja aineistosta kävi selkeästi ilmi, että onnistumiset herättävät ihmisissä voimakkaita ja aitoja tunteita, joita myös kuvattiin raporteissa yllättävänkin avoimesti. Osassa raportoinnin vastauksista oli osioita, jotka sopivat useampaan näistä teemoista. Onnistumisten merkitystä ja onnistumisten herättämiä tunteita palveluneuvojille käsitellään vielä erikseen, sillä se oli erillisenä kysymyksenä yhden viikon raportoinnissa. Analysoitujen viikkoraporttien pohjalta saatua tietoa pystytään käyttämään onnistumiskeskeisen johtamisen työkalujen rakentamisessa.

Kaikki palveluneuvojien raportoimat onnistumiset eivät liittyneet suoraan yrityksen strategiaan tai tavoitteisiin, vaikka niillä välillinen yhteys näihin onkin. Tämä seikka tulisi kuitenkin huomioida esimiestyössä ja onnistumiskeskeisyydessä, sillä jokaisella ihmisellä on oma näkemyksensä onnistumisista. Mikäli esimies peilaa onnistumisia vain hyvin kapeasti yrityksen numeraalisten tavoitteiden tai toimintamallien noudattamisen kautta, voidaan menettää monta hyvää tilaisuutta nostaa onnistumisia esiin ja luoda onnistumiskeskeistä ilmapiiriä.

Raporteissa kerrottiin myös epäonnistumisista tai siitä, että onnistumisia ei tuntunut tulevan tai niitä ei koettu merkityksellisiksi. Useimmiten epäonnistumiseksi mainittiin se, että myyntiä ei ollut tehty tarpeeksi tai oli koettu, että sitä ei tule yrittämisestä huolimatta. Epäonnistuminen turhautti ja vaikutti selkeästi

motivaatioon. Vaikka epäonnistumisia ei pyydetty raportoimaan, niistä haluttiin selvästi keskustella ja sitä kautta tuoda esiin omia tunteitaan.

Asiakaspalaute

Onnistumisen kokemuksiin vaikutti vahvasti asiakkaiden antama positiivinen palaute. Kun palautteen sai nopeasti, viimeistään muutaman päivän viiveellä, se osattiin yhdistää sen antaneeseen asiakkaaseen ja tapaukseen, joka oli hoidettu. Asiakaskohtaamisen muistaminen näyttää vaikuttavan tunteen voimakkuuteen. Jos palveluneuvoja muistaa ja osaa yhdistää asiakkaan ja hoidetun asian sekä palautteen, onnistumisen tunne voimistuu. Mikäli palaute tulee myöhässä ja asiakasta ei enää muista, onnistumisen tunne ja palautteen merkityskin vähenee.

Mobiilivarmenneasiakas: asiakas halusi irtisanoa, koska ei ole mobiilivarmennetta. Lopulta sain asiakkaan hyväksymään tilanteen sekä pitämään liittymät DNA:lla ja sain lisäksi hyvät arviot ja palautteen häneltä.

Myös suoraan asiakaskohtaamisessa saatu palaute koettiin onnistumiseksi ja mainittiin toistuvasti. Asiakkaan suoraan palveluneuvojalle ilmaisema tunne ja tyytyväisyys asiakaspalvelu tilanteessa koettiin tärkeäksi, ja siitä kerrottiin useammin kuin omista tunteista. Tunne oli myös sanoja tärkeämpi, sillä asiakkaan ilmaisema tunne ja tyytyväisyys oli palveluneuvojille tärkeämpää kuin se, että he olisivat saaneet suoraan kiitosta työstä.

Jaksoin kuunnella yhtä melkoisen aggressiivista asiakasta sen aikaa, että viitsi rauhoittua. Loppujen lopuksi nappasin tästä muutama churnin ja asiakas sanoi hänelle jääneen hyvä mieli.

Tosiaan se yksi keissi, jossa asiakas soitti huonosti toimivasta morkkulasta. Ei ollut asiaan mitään patenttiratkaisua, mutta hän tuli kovinkin iloiseksi jo siitä, kun kerroin, mistä seikoista ongelmat voi johtua. Ja miten niiden kanssa lähdetään etenemään

Asiakkaiden tunteet jaettiin, hyvässä ja pahassa. Tunteiden vaikutus ja tarttuvuus näkyi raportoinnissa selkeästi, ja asiakkaan mieliala peilautui suoraan palveluneuvojaan sekä myös toisinpäin. Tyytyväiset asiakkaat saivat aikaan

ns. positiivisen kierteen ja moni mainitsikin, että tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat mielialaan niin positiivisesti, että asiakaskohtaamisten laatu nousee ja jokainen asiakas halutaan palvella hyvin, koska on itse hyvällä mielellä. Asiakkaan tyytyväisyys koettiin erittäin tärkeäksi onnistumiseksi. Kuvailua tehtiin kuitenkin tunteiden kautta, ei esimerkiksi asiakastyytyväisyystason numeraalisen mittaamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kautta. Onnistumisen merkitys ja tunne löytyi asiakkaan ja palveluneuvojan onnistuneesta kohtaamisesta, ei niinkään tavoitteen saavuttamisesta.

Myynti

Myynti ja myynnillisuus ovat päivittäinen puheenaihe asiakaspalvelussa.

Myyntillisyyttä on kehitetty, koulutettu ja tavoitteellistettu paljon, ja myynnissä kehittyminen on paljon esillä. Koska myynnillisyydellä on ollut suurin painoarvo valmennuksissa ja myynti myös näkyy palkkiomallissa, on luonnollista, että onnistuneet myyntitilanteet olivat suuressa roolissa ihmisten raportoinnissa onnistumisissa. Mikäli myynnissä ei saavutettu onnistumisia, raporteissa mainittiin, että asia harmittaa ja on ajatuksissa.

Myyntissä onnistumisessa mainittiin usein uudet aluevaltauksset ja uusien asioiden oppiminen sekä rohkeus ja uskallus tarjota asiakkaalle ja ottaa tuotteita puheeksi. Myös määrällisesti suuri myynti ja ns. pinnalla olevien tuotteiden myynnissä onnistuminen saivat painoarvoa. Myynnin mainitseminen onnistumisena oli usein jonkin myynnillisen asian oppimista tai uskaltamista. Myynti mainittiin usein myös silloin, kun kysyttiin, missä työkaveri on onnistunut, ja hyvä myyntitulok sai aikaan ihailua.

Yleensä huomaan myynti-idean tulevan vasta puhelun päätyttyä, mutta eilen oivallus tulikin puhelun aikana ja päättyi myyntiin Tästä on hyvä jatkaa! Myyntirintama tuntuu surkastuneen, mutta uskon että se alkaa pikkuhiljaa taas kukoistaa tuon eilisen onnistumisen jälkeen

Olen huomannut että Palveluneuvoja X rohkeasti tekee DNATV-myyntejä/tarjoamisia myös X-järjestelmän puolelle (ilman koulutusta), mielestäni hatunnoston arvoinen juttu.

Raporteissa korostuivat myynnilliset onnistumiset, joista oli käyty esimerkiksi valmennuskeskustelua ja jotka oli sovittu kehityskohteeksi. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen koettiin tärkeäksi, ja tarpeeseen tehty myynti nähtiin aina onnistumisena. Myös omat tavoitteet saatujen provisioiden suhteen mainittiin monesti, ja oman provision kertyminen aiheutti ihmisissä positiivisia tunteita.

Muutamia AC-tilanteita olen saanut hoidettua ihan mukavasti. Onnistuminen varmasti johtunut siitä, että sain perusteltua asiakkaalle sellaisen ratkaisun, että on kokenut järkeväksi jatkaa edelleen DNA:n asiakkaana.

Palveluneuvojat osasivat myynnillisissä onnistumisissa analysoida omaa tekemistään hyvin, ja he pystyivät näkemään ja arvioimaan, miksi he ovat onnistuneet. Keskustelun ja perustelun osaaminen ja uskaltaminen koettiin hyvin tärkeiksi avaimiksi myynnillisissä onnistumisissa. Haasteeksi myynnissä osoitautui monella ajatus siitä, että osaamisen tulisi olla sekä tuotetiedon, että keskustelun johtamisen suhteen täydellistä. Monella palveluneuvojalla oli suuri kynnys harjoitella asiaa, mikäli hän ei kokenut osaavansa teknisiä asioita tai keskustelun ja tilanteen hallintaa täydellisesti.

Ongelman ratkaisu

Asiakaspalvelun perustyötä on ratkaista asiakkaan ongelma. Asiakkaan ongelman ratkaisu ja asian hoituminen koettiin aina onnistumisena ja nähtiin hyvin tärkeänä, vaikka voisi ajatella, että se kuuluu työn luonteeseen ja sitä pidettäisiin itsestään selvyytenä. Ongelman ratkaisu vahvisti selvästi ihmisten tuntemaa ammatillista ylpeyttä ja toi tunteen osaamisesta ja kyvykkyydestä työssä. Ongelman ratkaisu liittyi aina myös asiakkaan tyytyväisyyteen ja suoraan palautteeseen esitettyyn ratkaisuun ja tunteeseen, jonka asiakas ilmaisi palveluneuvojalle. Ongelmatilanteissa myös omien tunteiden hallinta nähtiin onnistumisena.

Olen ainenkin onnistunut muutamassa hankalassa tilanteessa ns. rauhoittamaan asiakkaan ja selvittämään sen kunnolla niin että asiakkaalle on tullut hyvä mieli.

Usein onnistun jos saan asiakkaan vikatilanteet korjattua puhelun aikana. Nämä saa itselleni hyvän fiiliksen, kun puhelun aikana kuulee asiakkaalta palvelun lähteneen toimimaan.2. Kun esimerkiksi saa vian selvitettyä tai asian korjattua ja asiakas on hirveän iloinen puhelun jälkeen. Saa siitä itselleen tunteen, että on tehnyt jotain oikein.

Tällä viikolla onnistumisia on mielestäni ollut huonosti. Eilen oli muutamia hankalia tapauksia, joissa kuitenkin tunsin onnistuneeni hyvin asiakaspalvelijana. Pysyin tyynenä ja rauhallisena vaikka asiakkaat olivatkin hyvin hermostuneita tilanteisiinsa.

Vastauksissa korostuivat palveluneuvojien omat tunteet ja tunteiden hallinta, ja kyky hallita ja hillitä myös asiakkaan tunteita. Onnistumisen tunteeseen vaikutti selkeästi tilanteen ja puhelun aikana vallitsevan tunnelman ja tunteiden hallinta. Onnistumisten valmentamisessa tämä aihealue olisi varmasti hyvin kiinnostava, ja tunteiden hallinnan oppiminen vahvistaisi palveluneuvojien itsetuottamusta sekä toisi lisää ammattitilpeyttä ja onnistumisen tunteita.

Uskallus

Uskallus ja rohkeus tulivat raportoinnissa esiin säännöllisesti. Useimmiten uskaltaminen ja rohkeus mainittiin myynnillisen onnistumisen yhteydessä. Uskaltaminen nähtiin kuitenkin tällöin varsinaista myyntiä merkityksellisempänä tapahtumana, ja se tuotti ihmisille iloa ja ylpeyden tunnetta. Uskallus liittyi vahvasti oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemiseen, ja jonkun tilanteen tai osa-alueen kohdalla uudenlaisena tekemisenä. Uskallus ja rohkeus mainittiin ihailevasti myös silloin, kun kysyttiin missä muut ovat onnistuneet.

Ihailen kaikkia tiimissämme olevia persoonia, jotka eivät pelkää laittaa itseään likoon asiakkaan hyväksi ja kertovat saatavilla olevista palveluista aktiivisesti.

Tällä viikolla olen onnistunut tarjoamaan TOSI rohkeasti ainakin muutaman kerran. Tämä johtui varmasti tarjoamiskisasta ja johti myös myyntiin.

Uskallus ja rohkeus ovat aiheita, joihin esimies voi vaikuttaa suuresti kannustamalla ja luomalla tiimiläisille mahdollisuuksia uskaltaa ja olla rohkeita. Tämä on merkittävä havainto, sillä esimiehellä voi olla myös kynnys saada ihmisiä jo valmiiksi kuormittavassa työssä kokeilemaan omia rajojaan. Valmennuskusteluiden kautta tulisi selkeästi pyrkiä selvittämään asioita, joihin palvelu-neuvojalla on kynnys, ja tehdä hänelle mahdolliseksi ylittää noita kynnyksiä. Esimiehen tulisi myös antaa palautetta onnistumisista, jotka liittyvät rohkeuteen ja uskaltamiseen.

Yksi mahdollisuus uskaltaa olivat selkeästi kilpailut, joita tiimeissä käytiin. Kilpailun ja muiden tekemisen kautta oli jokaisen selkeästi helpompi uskaltaa. Kilpailu tuntui luovan positiivista painetta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, kun muutkin niin tekivät. Myös päivätehtävät, joissa jokaisen palvelu-neuvojan piti toteuttaa ja raportoida esimerkiksi uutuus tuotteen kertomisesta asiakkaalle, toimivat liikkeellepanevana ja uskaltamaan rohkaisevina keinoina. Jokainen ilmoitti ”julkisesti” kun oli suorittanut tehtävän, jotta muut pystyivät seuraamaan kuinka tehtävä eteni tiimissä, ja varmistuivat, että kaikki sen suorittivat. Tämä loi myös positiivista painetta toteuttaa itsekkin annettu tehtävä. Muiden uskallusta ja rohkeutta tulisi tuoda tiimissä voimakkaasti esille, ja käyttää niitä positiivisina esimerkkeinä, joiden kautta muutkin saavat rohkeutta ja esimerkkiä tekemiseensä.

Uuden oppiminen

Uuden asian oppiminen työssä nähtiin aina merkityksellisenä onnistumisena. Oppimisena raportoitiin työn suorittamiseen, tuotetuntemukseen, yleiseen oman ammattitaidon kasvamiseen ja tekniseen osaamiseen liittyviä taitoja. Oppimisena raportoitiin myös ihmisten kohtaamiseen, ja omiin ihmissuhdetaitoihin liittyviä taitoja ja oivalluksia.

Olen onnistunut siinä, että asiakkaiden kanssa keskustelu on muuttunut luonnollisemmaksi sekä siinä, että olen osannut suhteellisen itsenäisesti vastata asiakkaille tai etsiä tietoa itse, minkä alussa koin hyvin vaikeaksi ja sekavaksi.

Keksin eilen repliikin, jolla ryhdyn nyt kokeilemaan DNA TV:n myymistä X-järjestelmään. Onnistuin muotoilemaan sen niin, että tarttuisin jopa itse aika herkästi siihen, vaikka en katso tv:tä oikeastaan ollenkaan. Eli pidän siis onnistumisena sitä, että sain ensin itseni vakuutettua.

Kaikenlainen uuden oppiminen ja asioiden oivaltaminen on onnistumista minulle.

Uusien asioiden oppimisessa oli selvä yhteys aikaisemmin mainittuihin uskaltamiseen ja rohkeuteen. Uuden oppiminen oli myös usein oivallusten kautta tapahtuvaa, eikä niinkään varsinaisen erillisen koulutuksen tulosta. Esimiehen haasteena tässä on varmasti työn pakkotahtisuus ja suoritusluonteisuus, joka monesti on esteenä ihmisten oivalluksille eikä välttämättä kannusta ajattelemaan luovasti. Muiden palveluneuvojien esimerkki, ja esimiehen kanssa käydyt keskustelut varmasti kuitenkin tukevat tietynlaista hereillä oloa työssä ja antavat mahdollisuuden arvioida omaa tekemistä.

4.3 Onnistumisten merkitys

Tiimiläisiltä kysyttiin raportoinnin yhteydessä myös erikseen, mitä onnistumiset merkitsevät heille. Vastaukset olivat yllättävänkin monisanaisia ja avoimia. Kysymys onnistumisten merkityksestä toi kaikkein vahvimmin esiin ihmisten tunteet. Jokainen vastaaja kuvaili vahvasti omia tunteitaan kun hänen täytyi kuulla onnistumisten merkitystä.

Onnistumiset ja positiiviset tunteet on tässä työssä todella tärkeitä, asiat linjassa on negatiivissävytteisiä, laskuepäselvyyksiä, virheitä jne.. Ne positiivisuudet välissä saa jaksamaan.

Vastauksissa käsiteltiin työssä jaksamista, motivaatiota, sitoutumista, työssä toistuvaa negatiivisuutta ja sen tärkeyttä, että tuntee olevansa hyvä omassa työssään. Onnistumisten kokemuksilla päivittäisessä työssä on selkeästi kriittinen merkitys palveluneuvojille työssä jaksamisen näkökulmasta, sekä työn merkityksen näkökulmasta. Heidän motivaationsa ja sitoutumisensa laskee jos onnistumisia ei tule tai niitä vähätellään ja ei tuoda esille.

Tunteiden johtaminen ja työyhteisön, tiimin ja palveluneuvojien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen näytteleekin suurta roolia päivittäisessä esimiestyössä, mikäli onnistumiskeskeisyyttä halutaan tukea ja mahdollistaa.

Itselläni se näkyy suoraan työn tekemisen mielekkyydessä. Jos tulee monta epäonnistumista putkeen, tuntuu välillä, ettei sitä jaksakaan enää edes yrittää samalla tavalla. Onnistumiset motivoivat olemaan yhtä.. onnistunut seuraavassakin kontaktissa.

Kaikki onnistumiset ovat minulle tärkeitä, tunnen hetken olevani hyvä :D.

Kyllähän ne auttaa jaksamaan ja tuo iloa jokaiseen päivään. Jokainen onnistuminen myös kasvattaa sitä tunnetta että osaa jo oikeasti jotain.

Vastauksista tuli selkeästi ilmi se, että pelkkä negatiivinen palaute, jota palveluneuvojat ikävä kyllä automaattisesti saavat työssään, vaikuttaa heidän keskittymiskykyynsä ja omaan motivaatioonsa. Positiivinen palaute ja onnistumiset katkaisevat negatiivisuuden kierteen, ja saavat yrittämään taas sekä tuovat positiivisia tunteita ja innostusta sekä itseluottamusta työhön. Esimiehen tuleekin selvästi pysyä tilanteen tasalla tiimin tunteista, ja pyrkiä tasaamaan tilannetta, mikäli negatiivisen palautteen ja tunteiden määrä alkaa kasvaa tiimissä.

4.4 Onnistumiskeskeinen työyhteisö ja johtaja

Viimeisenä kysymyksenä analysoiduissa raporteissa kysyttiin suoraan palveluneuvojilta, mikä on heidän käsityksensä onnistumiskeskeisestä johtajasta ja onnistumiskeskeisestä työyhteisöstä. Viimeisen raportointikerran osalta palveluneuvojat olivat jo tietoisia tutkimuksesta ja siitä, että heidän vastauksiaan käytetään tutkimuksessa. Tämän raportin kysymysten tarkoitus oli täydentää kerättyä tutkimusaineistoa ja vahvistaa tutkimukseen jo analysoitujen viikkoraporttien johtopäätöksiä. Tutkija näki tärkeänä kysyä näitä asioita vielä palveluneuvojilta itseltään, jotta kaikki aineistosta tehdyt päätelmät olisivat mahdollisimman johdonmukaisia.

Saaduissa vastauksissa korostuivat jokaisen vastaajan kohdalla hyvin samankaltaiset asiat, riippumatta työsuhteen kestosta tai iästä tai muista taustatekijöistä, ja jokainen palveluneuvoja oli vastannut hyvin laajasti kysymykseen. Palveluneuvojien kuvailemat onnistumiskeskeisen johtajan ominaisuudet voidaan selkeästi yhdistää palvelevan johtajan ominaisuuksiin, vaikka he eivät niitä teoriassa esiteltyin sanoin kuvaileetkaan. Palveleva johtaja toteuttaa arjen työssä niitä asioita, jotka palveluneuvojat kokivat tärkeiksi.

Onnistumiskeskeisen johtajan ominaisuuksia listattiin seuraavasti:

- Kyky ja halu antaa palautetta onnistumisista ja myös kehityskohteista
- Kyky huomata tiimiläisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja onnistumiset
- Oikeudenmukaisuus
- Läsnäolo arjessa
- Tiimiläisten tuntemus ja kyky nähdä onnistumisia tekemisessä eikä vain pelkästään raporttien tai lukujen perusteella
- Auktoriteetti
- Alaisten tukeminen
- Virheiden salliminen
- Arvostus alaisia kohtaan
- Arvostuksen osoittaminen yrittämisestä
- Kannustaminen ja tsemppaaminen
- Aitous
- Oikeanlainen vaativuus

Mielestäni onnistumiskeskeinen johtaja muistaa mainita palveluneuvojien onnistumisista yksilöinä sekä tiimin onnistumisista. Onnistumisiin pääsemisessä tarvitaan myös esimiehen tukea ja esimerkiksi kehityskohteet voi olla joskus palveluneuvojalle itselleen epäselvät.

Johtajuudessa mielestäni pitää olla tasa-arvoisella asenteella ”alaisia” kohtaan (ei puhuta kuin idiootille, jottei ala tuntemaan itseään sellaiseksi), mutta osata pitää auktoriteetti tästä huolimatta, eli vaatimuksia pitää olla. Luovuus täytyy pitää vapaana. Palaute on hyvin tärkeää niin hyvässä kuin huonossa.

Onnistumiskeskeistä työyhteisöä pohdittiin ja kuvailtiin laajasti, ja myös näissä vastauksissa toistuivat ja korostuivat samat asiat kaikkien vastaajien kesken. Seuraavat asiat nähtiin onnistumiskeskeisen työyhteisön tärkeinä osina;

- Työyhteisö on kannustava.
- Jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuun omasta tekemisestään.
- Työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan ja auttavat muitakin onnistumaan.
- Työyhteisön jäsenet osaavat iloita muiden onnistumisista ja antaa palautetta työkavereilleen.
- Työyhteisö kommunikoi avoimesti toista kunnioittaen.
- Työyhteisössä vallitsee positiivinen tunnelma ja ihmiset kykenevät hallitsemaan negatiivisia tunteitaan.

Toimiva työyhteisö on mielestäni sellainen, että ollaan kaikki hyvällä fiiliksellä ja pidetään tunnelma mukavana. Työtovereita pitää ja saa neuvoa, jos työtoveri selkeästi apua kaipaa. Kommunikaatio tulee olla avointa, mutta asiat täytyy osata sanoa asiallisesti ja muita loukkaamatta tai räyhäämättä. Onnistuminen lähtee positiivisesta tunnelmasta.

Onnistumiskeskeinen työyhteisö tarjoaa riittävästi haasteita. Johtaja arvostaa jokaisen työntekijänsä antamaa panosta antamalla palautetta ja palkitsemalla pääosin yrittämisestä, ahkeruudesta, periksi antamattomuudesta ja itsensä likoon laittamisesta. Virheiden täytyy olla sallittuja, sillä niistä voi aina ottaa oppia.

Palveluneuvojien vastauksissa korostui se, että jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu omalta osaltaan toimia positiivisella ja vastuullisella tavalla ja huomioida muut työyhteisön jäsenet, ja heidän tunteensa. Vastuu on myös siinä, että osaa olla ottamatta osaa negatiivisiin tapoihin keskustella ja tehdä työtä, eikä anna negatiivisuuden monistua ja tarttua, vaikka jollain toisella kollegalla tai asiakkaalla olisikin huono päivä. Jälleen kerran tunteiden ja tunneilmapiirin suuri merkitys työpaikalla ja työssä tuotiin esille jokaisessa vastauksessa. Myös palveluneuvojien kuvailemat onnistumiskeskeisen työyhteisön ominaisuudet voidaan yhdistää palvelevan johtamisen sekä tunne-älyn teoriaan ja vaikutuksiin, joita palvelevan johtamisen toteuttamisesta työyhteisöissä teoriassa on esitetty. Erityisesti vastauksissa toistuivat juuri tunteet ja tunteiden hyväksyminen sekä ymmärtäminen, ja vastuullinen, oikeudenmukainen sekä esimerkillinen työyhteisö.

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli määritellä onnistumisten johtaminen kahden keskeisen teorian avulla, jotka ovat tunneäly (emotional intelligence) ja palveleva johtaminen (servant leadership). Työn empirisenä tavoitteena oli tutkia, mitkä asiat palveluneuvojat kokevat onnistumisiksi työssään ja millainen merkitys onnistumisilla on heille, sekä löytää esimiehille työkaluja valmentamaan arjen johtamiseen.

Tutkimuksen avulla saadun tiedon hyödyntämisen tavoitteena oli, että esimiehet löytäisivät keinoja valmentaa ja johtaa ihmisiä heidän onnistumisiensa ja vahvuksiensa kautta positiivisella tavalla ja saisivat tutkimuksesta saadun tiedon avulla lisää työkaluja arjen tekemiseen ja ihmisten johtamiseen. Aineiston avulla selvitettiin, mitkä asiat palveluneuvojat kokevat onnistumisiksi ja mitkä asiat tuovat merkitystä työhön. Tiedon avulla pystytään antamaan positiivista palautetta oikeista, merkityksellisistä asioista, motivoimaan työntekijöitä parempaan tulokseen ja rakentamaan oikeanlaisia valmennuskokonaisuuksia, jotka keskittyvät ihmisten vahvuuksiin ja positiivista onnistumisen tunnetta kasvattaviin teemoihin.

Teoreettisessa viitekehyksessä onnistumiskeskeinen johtaminen ja johtaja määriteltiin tunneällyn ja palvelevan johtamisen käsitteiden kautta. Molempien käsitteiden teoreettisissa viitekehyksissä tuotiin esille, että niissä esiteltyjä ominaisuuksia ja toimintatapoja on mahdollista opetella eivätkä ne kaikki vaadi luontaista taipumusta tai luonteenpiirteitä ollakseen mahdollisia toteuttaa. Mikäli on kuitenkin työelämän ja esimerkkien kautta esimiehenä totunut täysin toisenlaisiin toimintatapoihin, suhtautuisin hieman kriittisesti siihen, kuinka paljon ihminen voi muuttaa omaa arvomaailmaansa ja toimintatapojaan. Se ei kuitenkaan liene mahdotonta, mikäli motivaatio ja aiheen arvostus sekä organisaation tuki ovat kunnossa.

Tutkimuksen keskeiset tulokset, joita voi suoraan hyödyntää palveluesimiehen päivittäisessä johtamisessa DNA:lla, esitellään tiivistettynä seuraavassa taulukossa. Tutkimuksen tulokset tukevat teoriassa esitettyjä johtamisen elementtejä ja tunneällyn merkitystä.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset

KESKEISIMMÄT TUTKIMUSTULOKSET	MERKITYS JOHTAMISESSA	TEORIAN YHTYMÄ-KOHDAT
Teoreettiseen viitekehukseen valitut palvelevan johtamisen ja tunneällyn teoriat yhdistämällä on mahdollista rakentaa onnistumiskeskeistä työyhteisöä.	Tunneäly on avain työyhteisön tunteiden merkityksen ymmärtämiseen ja tunteiden johtamiseen. Palveleva johtaminen vaatii tunneälyä toteutuakseen. Palvelevalla johtamisella pystytään rakentamaan onnistumiskeskeyttä, sillä palvelevan johtamisen teorian mukaan johtaminen nähdään mahdollistavana ja kannustavana johtamisen joka voimaannuttaa ihmisiä ja luo heille onnistumisen mahdollisuudet.	Palveleva johtaminen ja tunneäly (Greenleaf & Goleman)
Onnistumisen kokemukset jakautuvat kolmeen osaan. Nämä kolme osaa ovat; esimiehen ohjaus ja vaikutus, asiakaspalaute ja asiakaskaskehtaminen sekä rohkeus ja itsensä ylittäminen.	Esimies voi vaikuttaa suuresti onnistumisten kokemukseen ja mahdollistaa onnistumisia. Palvelevan johtamisen teorian mukaisesti esimiehen tulee toimia tukien jokaisen henkilökohtaista kehitystä ja kehittää alaitensa mahdollisuuksia.	Palveleva johtaminen ja tunneäly (Greenleaf & Goleman)
Viisi tärkeää ja merkityksellistä onnistumisten teemaa: Asiakaspalaute, myynti, ongelmanratkaisu, uskallus sekä uuden oppiminen.	Tunteiden kuvailu tuli vahvana esiin onnistumisten kuvailussa. Esimiehen tulee ymmärtää tunteiden merkitys johtamisessa ja hyväksyä sekä omat, että alaitensa tunteet ja kannustaa positiivisuuteen sekä sallia virheet, jotta ihmiset uskaltavat oppia ja kokeilla. Näiden teemojen ympärille voi rakentaa henkilötasolla suunniteltuja valmennuskokonaisuuksia, jotta jokainen voi onnistua.	Tunneäly (Goleman)
Onnistumisten merkitys, positiivinen palaute ja onnistumiset katkaisevat negatiivisuuden kierteen ja saavat taas yrittämään sekä tuovat positiivisia tunteita, innostusta ja itseluottamusta työhön.	Mikäli esimies keskittyy vain negatiivisiin asioihin ja antaa palautetta ja valmennusta virheiden kautta, hän aiheuttaa negatiivisuuden kierteen, joka vähentää luottamusta, vastuunottoa ja ihmisen kykyä kehittyä yksilönä. Esimiehellä on suuri vaikutus tiimin ilmapiiriin ja hän voi käyttää tunneosaamistaan positiivisuuden luomiseen.	Palveleva johtaminen ja tunneäly (Greenleaf & Goleman)
Onnistumiskeskeinen työyhteisö on vastuullinen ja muut huomioon ottava ja toimii oikeudenmukaisesti.	Palveleva johtaja mahdollistaa alaisiaan palvelemalla ja heidän tarpeensa etusijalle laittamalla onnistumiskeskeisen työyhteisön alun. Kun myös alaiset omaksuvat palvelu roolin, alkaa koko yhteisön toiminta muuttua. Muiden tunteiden ja tekojen huomioon ottaminen alkaa tunneällyn ja tunteiden kehittämisen ja ymmärtämisen.	Palveleva johtaminen ja tunneäly (Greenleaf & Goleman)
Tunteiden keskeinen merkitys tiimin ja työyhteisön toiminnassa.	Työyhteisö ja työelämän kohtaamiset ovat tunteiden värittämiä. Esimies, joka omaa tunneälyä ja tunteiden taitoja pystyy vaikuttamaan omaan johtamiseensa ja tunteisiinsa ja johtamaan muiden tunteita.	Tunneäly (Goleman)

Tutkimuksen tulosten perusteella onnistumiskeskeistä johtajuutta pystytään edistämään ja toteuttamaan jokaisessa tiimissä ja koko työyhteisössä DNA:lla. Tässä lähin esimies ja hänen sitoutumisensa positiiviseen ja palvelemaan johtamistapaan on avainroolissa. Pelkästään esimiehen luonteen piirteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet eivät mahdollista onnistumiskeskeisyyttä, vaan siihen on luotavissa toimintamalleja, joita jokainen esimies voi hyödyntää omassa työssään omien vahvuksiensa mukaisesti.

Ensimmäinen askel onnistumiskeskeisyyteen ja palvelemaan johtamiseen löytyy kuitenkin meistä itsestämme. Tunne itsesi. Sekä tunneälyn teorian, että palvelevan johtamisen teorian toteuttamisen ensimmäinen ehto on itsetuntemus, omien tunteidensa ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä itsensä kehittäminen. Ensin on tunnettava itsensä, vasta sen jälkeen voi opetella tuntemaan alaisensa. Itsetuntemus on vaikeaa ja se myös unohtuu meiltä helposti. Esimiestyössä olisi tärkeää pysähtyä säännöllisesti pohtimaan omaa kehittymistään, omia heikkouksia ja vahvuuksiaan ja myös omia tunteitaan. Esimiesten tulisi varata aikaa myös itsensä kehittämiseksi ja hakea palautetta muilta esimiehiltä ja alaisiltaan tätä varten.

Onnistumiskeskeisen ja positiivisen johtamisen avaimet ja työkalut löytyvät hyvin perinteisellä tavalla, kysymällä ja kuuntelemalla ja näin tehden tuntemalla omat alaisensa. Jokaisella on yksilölliset vahvuutensa ja ominaisuutensa ja esimies pystyy johtamaan näiden perusteella jokaisen onnistumisen kokemuksia. Tunteiden merkityksen ymmärtäminen, hyväksyminen ja huomioiminen näyttelevät tärkeää osaa esimiestyössä ympäristössä, joka tuottaa paljon tunteita työn toteuttajille. Tunteidenkin ymmärtäminen ja hallinta alkavat keskustelemalla ja nimeämällä omat ja muiden tunteet ja esimiehen tulee ottaa vastuu tämän työn aloittamisesta ja kehittämisestä.

Tutkimusaineistosta nousseiden teemojen perusteella voidaan todeta että onnistuminen ei suinkaan ole vaikeaa ja onnistumisia tulee jokaiselle palveluneuvojalle hänen perustehtävissään. Onnistumisten merkitys ja niiden esilletuonin merkitys on kuitenkin suuri, ja sillä on selkeä vaikutus ihmisten motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Onnistumiskeskeisyys vaatii esimieheltä kykyä toimia esimerkkinä ja innostajana sekä halua tuntea alaisensa yksilöinä jotka ovat selkeästi erilaisia. Tutkimuksen tulosten ja teorian valossa pitää myös

muistaa, että negatiiviseen käytökseen ja alisuoriutumiseen puuttuminen nähtiin osana onnistumiskeskeistä ja positiivista johtamistapaa.

Esimies ei voi myöskään pelkästään itse määritellä mikä on onnistumista, vaan hänen tulee tehdä alaisensa kanssa yhteistyötä ja selvittää keskustelujen ja esimerkiksi onnistumisten raportoinnin kautta, mitkä asiat herättävät juuri hänen alaisissaan tunteita ja positiivisia merkityksiä. Toki tulosten perusteella esimies pystyy myös ohjaamaan onnistumisten kokemuksia ja asettamaan tavoitteita ja luomaan tilanteita jotka johtavat onnistumisiin. Tärkeää on kuitenkin se, että esimies ymmärtää että onnistuminen yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeillä mittareilla numeroina esitettynä ei välttämättä tuo suurinta onnistumisen tunnetta ja merkityksellisyyttä palveluneuvojalle. Onnistumisia tulee hakea myös muista asioista, jotka tuovat työhön sisältöä ja välillisesti johtavat myös liiketaloudelliseen onnistumiseen.

Onnistumiskeskeisen johtamisen ensimmäisiä askelia on selvittää eri keinoin mitkä onnistumiset ovat tärkeitä yksilötasolla, tuoda niitä esille ja kannustaa ihmisiä toimintaan, joka voi heille näitä kokemuksia tuottaa. Arjen tekemisessä on paljon mahdollisuuksia uskaltaa, oivaltaa ja kokeilla rajojaan, jos ilmapiiri on virheet salliva ja kannustava esimiehen toimesta. Palveluesimiehellä DNA:lla on paljon mahdollisuuksia rakentaa erilaisia kilpailuja, tehtäviä ja valmennuksia omille alaisilleen jotka keskittyvät esimerkiksi tutkimuksessa mainittuihin asiakaskohtaamisiin, tunteiden hallintaan, myyntiin, uskaltamiseen, uuden oppimiseen ja ongelmien ratkaisuun. Näiden teemojen kautta on hyvä aloittaa ja lähteä kehittämään onnistumiskeskeistä tiimiä ja työyhteisöä.

Esimiehen rooli on tärkeä ja hänen tulee muistaa myös oma merkityksensä esimerkkinä ja tunteiden johtajana. Vaikka esimies koettaisi rakentaa onnistumiskeskeistä tiimiä parhaansa mukaan, se ei onnistu jollei pysty hallitsemaan ensin omia tunteitaan ja toimimaan niin että voittaa tiimin luottamuksen ja arvostuksen. Toistuvien kaikkia vastaajia ja vastauksia yhdistävä teema olivat tunteet ja niiden merkitys työssä. Tutkimustulosten valossa teorian tuomat näkökulmat tunne-älyyn ja tunteiden johtamiseen ja merkitykseen olivat osuvia ja tärkeitä. Palveleva johtaminen antaa mahdollisuuden toteuttaa organisaatiokulttuuria jossa tunteita ymmärretään ja hyödynnetään sekä luodaan mahdollisuuksia positiivisille tunteille palvelemalla ja tukemalla työyhteisöä.

Kysyminen ja kuunteleminen ovat esimiehen tärkeimpiä työkaluja kohti positivistista ja onnistumiskeskeistä johtamistapaa. Kun tuntee alaisensa, ymmärtää heidän näkökulmansa ja asiat jotka alaisten mielestä tuovat työhön merkitystä ja onnistumisen tunteita voidaan toteuttaa onnistumiskeskeistä johtamista. Esimiehen tulee tuntea tavoitteensa ja ymmärtää yrityksen näkökulma onnistumiseen, mutta tärkeimpänä taitona tulee kyky muuttaa luvut tekemiseksi ja tunteiksi, jotka luovat ihmisille merkityksen heidän työlleen. Palvelevan johtamisen ja tunneälyn teorioiden mukaisesti arjen onnistumiskeskeinen johtaminen tapahtuu vahvasti tekemisen ja tunteiden kautta, omien alaiensa tuntemus, kiinnostus heitä kohtaan yksilöinä ja kyky toimia oman työyhteisön positiivisena tiennäyttäjänä korostuvat positiivisessa ja onnistumiskeskeisessä johtamisessa.

Tuloksista johdetut toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella ja teoreettisen viitekehyksen valossa onnistumiskeskeisen johtamistavan tueksi pystytään tekemään paljon asioita. Esimiehen sitoutuminen tunneälykkääseen, positiiviseen ja onnistumiskeskeiseen palvelevaan johtamistapaan nousee tulosten valossa olennaiseksi asiaksi. Esimiehen sitoutuminen tulee ensin ja vasta hän voi luoda ympäristön, jossa koko työyhteisö sitoutuu tällaiseen toimintatapaan. Onnistumiskeskeisyys ei tapahdu hetkessä, vaan toiminnan muutos kestää aikansa ja vaatii läsnä olevaa arjen tekemisessä mukana olevaa esimiestä.

Onnistumiskeskeisiä arjen työkaluja esimiehille löytyi tutkimuksessa. Tutkimusmetodina käytetty onnistumisten raportointi on yksi niistä. Tiimeissä tulisi säännöllisesti tehdä omien onnistumisten raportointia ja pohdintaa. Tiimiläisten raportoimat onnistumiset auttoivat tuntemaan heitä ja heidän arvostamaan asioita paremmin ja kiinnittivät heidän huomionsa onnistumisiin, eikä pelkästään negatiivisiin asioihin ja kehityskohteisiin, joita toki arjessa myös riittää. Kerran viikossa kaikille mahdollistettu hetki oman tekemisen pohtimiseen ja omien onnistumisten analysointiin ja tunnistamiseen auttoi ihmisiä näkemään työnsä positiivisessa valossa ja löytämään ja jakamaan onnistumisiaan paremmin. Tämän tiimiläisten raportoinnin yhteydessä ja siihen perehtyessä olisi myös esimiehelle oiva hetki analysoida omia onnistumisiaan ja tunteitaan,

jotta ne eivät jää huomiotta. Raportoinnin lomassa tiimissä myös keskusteltiin ja jaettiin omia onnistumisia. Jos joku tuskaili onnistumisten löytämisen kanssa, muut tiimiläiset kannustivat ja kertoivat missä he olivat huomanneet kollegan onnistuneen. Tiimiläisten raportointien onnistumisten kautta oli myös helpompi nostaa asioita ja onnistumisia esiin ja käyttää niitä esimerkiksi valmennuskeskusteluissa sekä jakaa onnistumisia tiimin keskuudessa.

Positiivisen asiakaspalautteen julkinen ja henkilökohtainen jakaminen tuki myös tiimin onnistumiskeskeisyyttä. Tiimiläisille tulisi myös antaa mahdollisuus keskustella keskenään asiakaspalautteista ja asiakaskohtaamisista linjassa esimerkiksi tiimipalavereissa. Asiakkaan kanssa vietetyt hetket ja niiden herättämien tunteiden käsitteleminen ja jakaminen olisi hyvin tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Myös niitä onnistumisia, joissa asiakkaan ongelma on ratkaistu onnistuneesti, olisi hyvä käydä julkisessa keskustelussa läpi jotta muutkin voisivat oppia näistä onnistumisista. Ongelmien ratkaisussa ja niistä keskusteltaessa olisi tuloksien valossa tärkeää nostaa esiin tunteiden hallintaan liittyviä ongelmia teknisten ratkaisujen lisäksi, jotta niistä voitaisiin ottaa mallia ja kehittää omaa osaamista.

Myyntin johtaminen nousee tärkeään osaan esimiestyössä. Myynnilliset onnistumiset koettiin erityisen tärkeänä ja myyntiä tulisi johtaa ja valmentaa niin että jokainen kehittää jatkuvasti tätä osa-aluetta ja saa siinä onnistumisia. Epäonnistuminen myynnissä oli yksi vahvimmin negatiivisia tunteita aiheuttava asia raportoinnin perusteella ja siihen tulisi pystyä reagoimaan jokaisen kohdalla. Erilaiset myyntikilpailut ja harjoitukset antavat tähän hyviä mahdollisuuksia. Havainnoinnin perusteella erityisen hyvän alun myyntiin antoivat päivätehtävät joiden tarkoituksena oli, että esimerkiksi uutuustuotteen kohdalla jokainen palveluneuvoja saisi ns. pelin auki heti. Tehtävinä oli aina tuotteen puheeksi otto ja puheeksi oton raportointi esimiehelle, eli tässä kohtaa ei vielä vaadittu tehtyä kauppaa, vaan harjoiteltiin puheeksi ottoa ja uskaltamista.

Uskallus ja rohkeus tarvitsevat toteutuakseen työympäristöä joka sallii virheet ja esimiestä joka kannustaa alaisiaan ja rakentaa mahdollisuuksia uskaltaa ja onnistua. Palveleva esimies kuuntelee työyhteisöään, tuntee empatiaa ja edistää ihmisten jatkuvaa kehittymistä ja tukee heidän mahdollisuuksiensa toteutu-

mista. Mahdollisuudet tulee nähdä olemalla tietoinen ympäristöstään, kiinnostunut alaisistaan ja käyttämällä kykyä suostutella ja vaikuttaa alaisiinsa niin että heitä pystytään viemään kohti epämukavuusalueitaan kannustavalla ja kehittäväällä tavalla.

Vaikka tutkimuskohteen työympäristö on hyvin muuttuva ja muutosvastarintaa esiintyy paljon, on silti syytä kiinnittää huomiota myös tuloksissa toistuvaan teemaan uuden oppimisesta. Jatkuvat muutokset, uudet toimintatavat ja uudet tuotteet aiheuttavat paljon negatiivissävyistä keskustelua ja kollektiivista tuskaailua. Nämä negatiiviset tunteet on selkeästi mahdollista kääntää positiivisiksi ja tukemaan ihmisten onnistumisten kokemuksia. Uuden oppimisella oli tärkeä rooli onnistumisissa ja ne nähtiin tärkeinä, mikä on selkeästi ristiriidassa yleisen keskustelun kanssa jota työyhteisössä käydään.

Huomionarvoista tutkimuksen tuloksissa oli myös se, että palveluneuvojat käyttivät onnistumisten kuvailussa paljon tunteita ja keskittyivät tilanteisiin ja kohtaamisiin. Esimies on tässä ympäristössä perinteisesti antanut paljon palautetta onnistumisista esittämällä tuloksia ja lukuja joilla todennetaan tavoitteiden saavuttaminen. Palveluneuvojille ei kuitenkaan ollut merkityksellistä luvut ja tavoitteiden saavuttaminen sinänsä ja tämän ymmärtäminen on esimiestyön kehittämisen kannalta merkittävää. Painoarvoa tulisi lukujen ja tulosten esittämisen lisäksi siirtää myös palveluneuvojien tässä tutkimuksessa mainitsemiin asioihin, jotta onnistumiskeskeinen johtaminen olisi onnistumiskeskeistä myös palveluneuvojan näkökulmasta, joka mittaa onnistumista selkeästi myös muilla tavoilla ja merkityksillä kuin esimies.

Onnistuiko tutkija?

Tutkimuksen tuloksiin on osittain saattanut vaikuttaa onnistumiskeskeisen johtamistavan toteuttaminen tiimissä tutkimuksen aikana. Positiivinen johtamistapa ja onnistumiskeskeisyys, jota pyrittiin toteuttamaan ja testaamaan jo tutkimusaineiston keräämisen aikana on varmasti vaikuttanut jollain tasolla vastauksiin ja asian pohdintaan. Mikäli tutkimus olisi toteutettu tiimissä, jossa ei niin voimakkaasti ole pyritty onnistumiskeskeisyyteen ja positiivisuuteen tulok-

sissa olisi voinut olla enemmän hajontaa ja vastauksia olisi voinut olla vaikeampi tulkita. Tutkijan oman havainnoinnin mukaan tiimit, joissa raportoitiin omaa kehittymistä ja kehittämiskohteita onnistumisten sijaan raportoivat huomattavasti lyhyemmin ja vähäsanaisemmin tai jättivät jopa kokonaan vastamatta raportointikysymyksiin. Tuloksista on kuitenkin saatu olennaista tietoa onnistumiskeskeisyyden kehittämisestä ja onnistumisten merkityksestä, joka varmasti voidaan yleistää laajemminkin kuin vain yksittäiseen tiimiin.

Sekä teoreettinen viitekehys, että työn tulokset antoivat paljon hyödyllistä ja hyödynnettävää tietoa onnistumiskeskeisestä johtamistavasta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista myös yleistää työelämään tutkimuskohteena olleen yrityksen ulkopuolellekin. Onnistumiskeskeinen johtaminen tukee työhyvinvointia ja auttaa ihmisiä tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä luo positiivista ilmapiiriä ja kulttuuria yritykseen. Nämä asiat ovat alasta ja maasta riippumatta olennaisia menestyville yrityksille ja niiden tavoittelemisen työssä esitellyillä keinoilla on jokaiselle yritykselle mahdollista. Yksi kompastuskivi onnistumiskeskeisyydessä on varmasti erilaiset näkemykset onnistumisista ja niiden merkityksestä, esimiehen tai yrityksen onnistuminen kun ei aina merkitse onnistumista alaiselle.

Toivon, että lukijalle välittyivät myös tutkijan tunteet ja vahva innostus aihetta kohtaan. Minun työviikkoni ehdottomasti parhaat hetket olivat onnistumisten raportoinnin lukeminen. Sain näistä voimaa, innostusta ja iloa oman työni ja johtamiseni kehittämiseen. Myös teoriaosuuden kirjoittamisen koin hyvin hyödylliseksi oman ammatillisen kehittymiseni näkökulmasta. Jatkotutkimuksena aiheesta olisi hyvin mielenkiintoista tutkia esimiesten näkemyksiä onnistumiskeskeisestä johtamisesta ja verrata ikään kuin alaisten ja esimiesten näkemyksiä onnistumisista ja onnistumiskeskeisyydestä DNA:lla.

Lähteet

Brander, E. 2013. Tunneäly johtajan päätöksenteon työkalupakissa. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 24.8.2015.

[Http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014032521673](http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014032521673).

DNA Oy:n internetsivut. Viitattu 6.4.2015. [Http://www.dna.fi/dna-oy/historia](http://www.dna.fi/dna-oy/historia).

Furman, B., Pinjola, N., ja Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otavan kirjapaino.

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly uusimmat oivallukset. Parainen: Sam-saraa tasapaino-oppaat.

Greenleaf, R. 1970. The Servant as Leader. Viitattu 14.5.2015.

[Https://www.leadershiparlington.org/pdf/TheServantasLeader.pdf](https://www.leadershiparlington.org/pdf/TheServantasLeader.pdf).

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. ja Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hopkins, M. ja Yonker, R. D. 2015. Managing conflict with emotional intelligence: abilities that makes a difference. Journal of Management Development, vol 34 Iss 2 pp. Viitattu 8.4.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. ja Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS Kustannus.

Kalajoki, M. 2003. Sydän ja järki töihin. Artikkelit Taloussanomien verkkosivuilla. Viitattu 24.8.2015. [Http://www.taloussanomien.fi/arkisto/2003/06/07/sydan-ja-jarki-toihin/200324968/12](http://www.taloussanomien.fi/arkisto/2003/06/07/sydan-ja-jarki-toihin/200324968/12).

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasanen, M. Onnellisena työssä. 2015. Kollega.fi. Viitattu 11.5.2015.
<http://kollega.fi/2015/03/onnellisena-tyossa/>.

Kaski, S. ja Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Koon, M. ja van Dienenrock, D. 2012. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. Viitattu 27.5.2015. Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss 3 pp. 422 – 433. Pysyvä linkki dokumenttiin: [Http://dx.doi.org/10.1108/09534811211228139](http://dx.doi.org/10.1108/09534811211228139).

Kuusela, P. ja Saastamoinen, M. (toim.) 2014. Hyvän elämän sosiaalipsykologia, Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi. Kuopio: Unipress.

Kähkönen, J. 2015. Työn imun lisääminen esimiestyöllä. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 20.8.2015.
[Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83152/Kahkonen_Jenni.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83152/Kahkonen_Jenni.pdf?sequence=1).

Lehtinen, E. 2013. Tunneälyn merkitys korostuu työelämässä ja johtamisessa. Hämeen Sanomat. Esa Lehtinen Blogi. Viitattu 6.4.2015. [Http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/02/21/tunnealyn-merkitys-korostuu-tyoelamassa-ja-johtamisessa/](http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/02/21/tunnealyn-merkitys-korostuu-tyoelamassa-ja-johtamisessa/).

Lehtinen, E. 2013. Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtyvyyttä että työn tuottavuutta. Hämeen Sanomat. Viitattu 20.5.2015. Blogi. [Http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/](http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/).

Matilainen, K. 2014. Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus: Pitkittäistutkimus. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Viitattu 20.8.2015. [Https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44747/URN:NBN:fi:ju-201411263382.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44747/URN:NBN:fi:ju-201411263382.pdf?sequence=1).

Mikkola, M. 2014. Feel it! Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 5.5.2015. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80644/Mikkola_Mika.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80644/Mikkola_Mika.pdf?sequence=1).

Mertel, T. ja Brill, C. 2015. What every leader should know about becoming a servant leader. Industrial and Commercial Training, Vol. 47 Iss 5 pp. Viitattu 24.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelly portaali. [Http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/ICT-02-2015-0013](http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/ICT-02-2015-0013).

- Metodix internet-sivut. Tutkimusmenetelmät / sisällön analyysi. Viitattu 22.6.2015. [Http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimien_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallonanalyysi](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimien_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallonanalyysi).
- Ojanen, M. 2014. Tunne vai järki polkuja viisaisiin valintoihin. Helsinki: Minerva kustannus.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Helsinki: Talentum Media.
- Russel, R. F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss 2 pp. 76 – 84
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. 2002. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Sairaanhoitajaliitto ry. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca.
- Saitsev, M. 2010. Voimaantuva työyhteisö –case OPK, Yhteyskeskus Kuopio. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 20.8.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12324/Saitsev_Mira.pdf?sequence=1.
- Sarvanne, S. 2013. ”Taitoa tietää milloin olla hiljaa, milloin sanoa –taitoa ennakoida, mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee” Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 20.8.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40977/PRO%20GRADU%20Sini%20Sarvanne%20VALMIS.pdf?sequence=1>.
- Schwantes, M. Servant Leadership. 2015 The case for the best leadership philosophy. Viitattu 14.5.2015 http://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/may_2015_leadership/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadershi_i9433508.html.
- Spears, L. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 Iss 7 pp. 33 – 35.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali.

Takkinen, E. 2012. Palveleva johtaminen – Esimies voimaannuttajana ja peh-
toorina. Uusi Kaiku 4. Viitattu 14.5.2015. [http://www.digipaper.fi/valtiokont-
tori/105633/index.php?pgnumb=19](http://www.digipaper.fi/valtiokont-
tori/105633/index.php?pgnumb=19).

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10.
uudistettu laitos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. 2013. INSPI uutisia, palveleva esimiestyö suomalaisilla työ-
paikoilla. viitattu 6.4.2015 [http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/palve-
leva_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/palve-
leva_esimiestyo/sivut/default.aspx).

Työsuojeluhallinto. 2015. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 20.8.2015.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/psykososiaalinenkuormitus>.

Wihuri, A-J. 2014. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Mindfulness
työssä. Helsinki: Talentum Media.

Väisänen, V. 2014. Usko ihmisiin auta kehittymisessä. Valmentavan esimies-
työn kehittäminen suomalaisessa contact centerissä. Opinnäytetyö. Kajaanin
ammattikorkeakoulu. Ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma. Viitattu 20.8.2015. [https://www.theseus.fi/bitstream/han-
dle/10024/78168/Opinnaytetyo%20Veera%20Vaisanen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/han-
dle/10024/78168/Opinnaytetyo%20Veera%20Vaisanen.pdf?sequence=1).

Salaiset lähteet:

Dna sisäinen materiaali.

Liitteet

LIITE 1.

ANALYSOIDUN VIIKKO RAPORTOINNIN KYSYMYKSET

VKO 11

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut ja mistä asioista sinulle on tullut tällä viikolla hyvä mieli?

VKO 12

Kysymykset: Missä asioissa onnistuit viikon aikana? Miksi sinä onnistuit näissä? Kerro mitä asiaa ihaillet jossain tiimimme jäsenessä. Älä mainitse ni-
meä, kerro hänestä vain jotain hyvää, ihan vain vaikka yhdellä lauseella

VKO 13

Kysymykset: Missä asioissa onnistuit viikon aikana? Miksi? Mitkä asiat tässä työssä ja työpaikassa herättävät sinussa tunteita? Negatiivisia tai positiivisia? Iloa tai Raivoa? Pelkoa tai riemua?

VKO 15

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut tällä viikolla? Millaiset onnistumiset ovat sinulle tärkeitä ja missä asioissa toivoisit minun huomaavan että olet onnistunut?

VKO 16

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut tällä viikolla? Millaiset onnistumiset ovat sinulle tärkeitä ja missä asioissa toivoisit minun huomaavan että olet onnistunut?

VKO 17

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut tällä viikolla? Oletko huomannut onnistumisia ympärilläsi? kerro missä tiimikaverisi ovat onnistuneet tällä viikolla?

VKO 18

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut tällä viikolla? Oletko huomannut onnistumisia ympärilläsi? kerro missä tiimikaverisi ovat onnistuneet tällä viikolla?

VKO 19

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut tällä viikolla? Oletko huomannut onnistumisia ympärilläsi? kerro missä tiimikaverisi ovat onnistuneet tällä viikolla?

VKO 21

Kysymykset: Missä asioissa olet onnistunut tällä viikolla? Laajenna ajatteluasi ja mieti asiaa ei pelkästään meidän mittareiden kautta vaan sen kautta mistä sinulle on oikeasti tullut onnistunut fiilis. Mikä merkitys onnistumisilla ja positiivisilla tunteilla on sinun työssäsi sinulle itsellesi? Vai onko? Missä asioissa tunnet että et ole onnistunut? Miksi? Tässäkin ajattele laajasti ja kerro mitä oikeasti ajattelet.

VKO 22

Kysymykset: Missä asioissa sinä olet onnistunut tällä viikolla? Miksi olet onnistunut näissä?

VKO 24

Kysymykset: Missä asioissa olet viikon aikana onnistunut?

Kerro lyhyesti millainen sinun mielestäsi (eli ei ole "oikeaa" vastausta) on onnistumiskeskeinen johtaja ja onnistumiskeskeinen työyhteisö?