

Tunneälykyys myynnin esimiestyössä

Crista Käsälä



Tekijä Crista Käsälä	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Tunneälykkyys myynnin esimiestyössä	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Emotional Intelligence in Sales Management	
<p>Tunneäly on yksi älykkyiden muoto, ja sen merkitys korostuu yhä enemmän nykypäivän työelämässä. Tunneälykkyys sisältää Golemanin tunneälyteorian mukaan omien tunteiden tiedostamisen ja hallitsemisen taidon, kyvyn motivoitua, muiden tunteiden havaitsemisen taidon sekä taidon hallita ihmissuhteita. Tunneälykkyiden osa-alueet ovat riippumattomia toisistaan, ja kaikki niistä vaikuttavat työelämässä suoriutumiseen omalla tavallaan. Tässä opinnäytetyössä on tutkittu tunneälykkyiden tunnuspiirteitä ja merkitystä myynnin esimiestyössä toimivien henkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, mitä tunneälykkyys esimiestyössä tarkoittaa ja kuinka merkittävänä se nähdään esimies-alaisuuden ja tiimin toimivuuden kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen osioon: ensimmäinen osuus käsittelee tunneälyä käsitteenä sekä esittelee tunnetuimman tunneälyteorian ja tunneällyn kehittämisen keinoja. Toinen teoriaosuus syventyy tunneällyn tunnuspiirteisiin työelämässä erityisesti esimiestyön näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska kirjoittaja halusi syventyä teemaan laaja-alaisesti ja saavuttaa mahdollisimman monipuolisen tuotoksen aiheesta. Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua sen avoimuuden ja joustavuuden vuoksi. Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestys ja -laajuus olivat vapaita, mikä loi haastattelutilanteista vapaita ja keskustelunomaisia.</p> <p>Haastateltavina toimi viisi myynnin esimiestehtävissä toimivaa henkilöä eri suuruisista ja eri toimialoilla vaikuttavista yrityksistä. Kirjoittaja halusi näin saada mahdollisimman laajan käsityksen siitä, miten merkittävänä tunneäly koetaan eri toimialoilla ja erilaisissa tehtävämikkeissä. Haastattelut jaettiin kolmeen pääteemaan, jonka pohjalta haastattelut toteutettiin. Raamit teemoille luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jotta tuloksia kyettiin reflektimaan opinnäytetyön tietoperustaan mahdollisimman tarkasti.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kevään ja alkusyksyn 2019 aikana.</p>	
Asiasanat tunneäly, esimiestyö, teemahaastattelu	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Tunneäly.....	3
2.1	Tunneäly käsitteenä.....	3
2.2	Golemanin tunneälyteoria.....	4
2.2.1	Tunteiden tiedostaminen.....	5
2.2.2	Tunteiden hallitseminen.....	7
2.2.3	Motivaatio.....	8
2.2.4	Muiden tunteiden havaitseminen.....	8
2.2.5	Ihmissuhteiden käsittely ja hallinta.....	9
2.3	Tunneällyn kehittäminen.....	10
3	Tunneälykyky esimiestyössä.....	12
3.1	Itsetuntemus.....	12
3.2	Empatia.....	13
3.3	Sosiaalinen älykyys.....	14
3.4	Tunteiden säätely.....	15
3.5	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	16
4	Teorian yhteenveto.....	18
5	Empiirinen osa.....	20
5.1	Tutkimuksen kohde.....	20
5.2	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu.....	20
5.3	Menetelmävalinta.....	21
5.4	Aineisto ja käytetyt analyysit.....	22
6	Tutkimuksen tulokset.....	23
6.1	Haastateltavien taustat ja esittely.....	23
6.2	Tunneäly käsitteenä tutuksi.....	24
6.3	Tunneäly esimiestyössä.....	26
6.4	Tulosten yhteenveto.....	29
7	Pohdinta.....	32
7.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	33
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	34
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	35
	Lähteet.....	37
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Haastattelurunko.....	38

1 Johdanto

Ihmisen tulee osata tiedostaa ja säädellä tunteitaan, jotta hän voi toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja ylläpitää menestyksekkäästi sosiaalisia suhteitaan. Hänen tulee sen lisäksi ymmärtää ja osata ottaa huomioon toisten tunteet. Tunneälykäs ihminen tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä kykenee työskentelemään paineen alla. Muiden tunteet hyvin huomioivat henkilöt ovat usein hyviä kuuntelijoita ja auttavat mielellään toisia. Tunneäly on taito, jota voi kehittää läpi elämän, esimerkiksi omien kokemusten sekä itseopiskelun avulla.

Esimiesasemassa erinomaiset tunneälykkyyden taidot omaava henkilö tuntee hyvin itsensä ja käyttäytymistyyliinsä, omaa kyvyn tuntea empatiaa ja on sosiaalisesti älykäs eli hänellä on pitkälle kehittyneet taidot tiedostaa ja säädellä tunteitaan sekä ymmärtää alaisensa tunteita. Ilman tunneälyä esimies ei kykene johtamaan alaisiaan, kannustamaan heitä eikä toteuttamaan muutoksia organisaatiossa.

Kirjoittaja halusi laatia opinnäytetyönsä tunneälykkyydestä, koska tunneäly on aihealueena kirjoittajaa kiinnostava ja hänen mielestään tunneälyä ei opeteta myyntityön koulutusohjelmassa tarpeeksi suhteessa siihen, kuinka suuri merkitys sillä on etenkin myyntityössä. Esimiestyön näkökulman kirjoittaja valitsi sen takia, että kirjoittaja on halukas työskentelemään myynnin esimiestehtävissä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on tarkoitettu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita tunneälykkäästä esimiestyöstä, mutta etenkin myyntityön opiskelijoille sekä myös kirjoittajalle itselleen itseopiskelumateriaaliksi tulevaisuuden esimiestehtäviä varten. Kirjoittaja esittää kehittämisehdotuksissaan tunneälyn opettamista ja harjoittamista laaja-alaisesti eri opintojaksoilla myyntityön koulutusohjelmassa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä tunneäly esimiestyössä tarkoittaa, miten se ilmenee ja kuinka merkittävänä sitä tulisi nykypäivänä pitää. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat:

- Mitä tunneäly esimiestyössä tarkoittaa ja miten se ilmenee?
- Mikä on tunteiden säätelytaidon merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta?
- Millainen palautteenantokulttuuri työpaikalla tulee olla?

Tavoitteena on löytää keinoja, joiden ymmärtämisen avulla vuorovaikutus tiimin ja esimiehen välillä olisi avointa ja moniulotteista. Mitä tutummaksi tunneälykyys tulee ja mitä paremmin sitä hyödynnetään esimiestyössä, sitä paremmin työyhteisössä voidaan, mikä taas osaltaan parantaa yrityksen tulosta sekä henkilöstön tyytyväisyyttä työilmapiiriin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta, empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Työn toisessa luvussa tutustutaan tunneälyyn käsitteenä ja esitellään Daniel Golemanin tunneälyteoria. Luku 3 syventyy tunneälyyn esimiestyössä ja esittelee juuri ne tekijät, joita esimies käyttää työssään päivittäin tietoisesti tai tiedostamattomasti, kuten esimerkiksi itsetuntemuksen sekä sosiaalisen älykkyyden. Työn neljännessä luvussa on koottu yhteen tietoperusta tunneälystä käsitteenä sekä sen tunnuspiirteistä esimiestyön näkökulmasta.

Työn viidennessä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta, joka on toteutettu laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Viides luku esittelee muun muassa tutkimuksen vaiheet ja aikataulun sekä tutkimuksen toteuttamiseen käytetyn aineiston ja sen keruumenetelmät. Luvussa 6 esitellään tutkimukseen osallistuneet vastaajat, avataan tutkimuksessa tehdyt tulokset ja tulkitaan niitä teoriaan sekä kirjoittajan omiin tulkintoihin nojautuen. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään kirjoittajan omia kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä pohditaan omaa oppimisprosessia opinnäytetyön toteutuksen aikana.

2 Tunneäly

Tunneälyä eli emotionaalista älykkyyttä on tutkittu jo 1920-luvulta lähtien ja sitä on määriteltä useasti uudelleen tutkimusten edetessä. Käsitteenä se on Simströmin (2009, 75) mukaan kuitenkin melko tuore: psykologi E.L Thorndike esitti, että ihmisillä on eroavaisuuksia kyvyissään ymmärtää muita ihmisiä ja toimia älykkäästi toisten kanssa. Simström (2009, 75) kertoo Thorndiken ottaneen käyttöön käsitteen sosiaalinen älykkyys, ja määritteli sen kyvyksi ymmärtää ja hallita ihmissuhteita. Thorndike esitti tuolloin sosiaalisen älykkyuden olevan yksi osa ihmisen älykkyysosamäärää. Daniel Golemanin (1997, 64) mukaan muut Thorndiken teoriaan epäluuloisemmin suhtautuneet psykologit leimasivat sosiaalisen älykkyuden olevan kyky manipuloida muita ihmisiä ja saada nämä käyttäytymään halutulla tavalla.

Mikael Saarinen (2001, 24) kertoo psykologi Reuven Bar-Onin ihmetelleen jo 1980-luvun alussa, miksi ihmiset, joilla on hyvät lähtökohdat ja keskimääräistä korkeampi älykkyysosamäärä menestyvät tavallisia ihmisiä heikommin sekä työelämässä että vapaaajalla. Hän kokosi yhteen erilaisia teorioita ja tutkimustuloksia hyvinvointiin ja menestykseen vaikuttavista tekijöistä yhteensä neljän vuosikymmenen ajalta. Teorianmuodostusvaiheessa Bar-On päätyi lopulta määrittelemään tunneälyn olevan ”joukko henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista”.

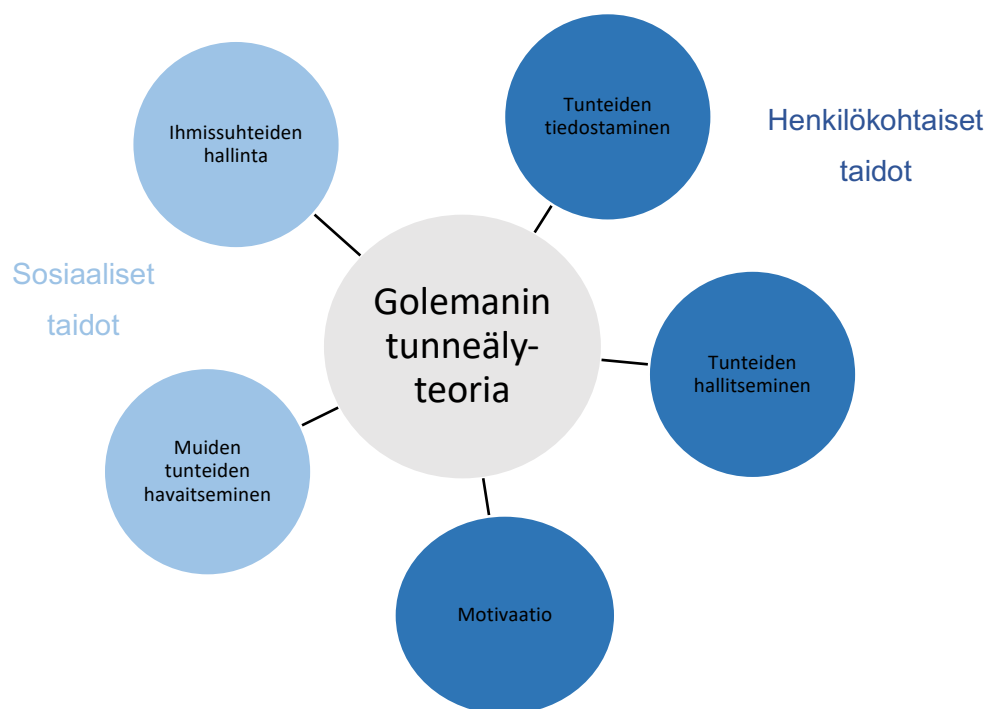
2.1 Tunneäly käsitteenä

Psykologit John Mayer ja Peter Salovey esittivät ensimmäisen laajan teorian tunneälystä vuonna 1990. Mayer ja Salovey määrittelivät tunneälyn ”kyvyksi havaita omia ja muiden tunteita, erotella niitä toisistaan ja käyttää tätä tietoa oman ajattelunsa ja toimintansa ohjaamiseen.” (Simström 2009, 75) Myöhemmin Mayer ja Salovey huomasivat, että heidän ensimmäistä määritelmäänsä tulee laajentaa käsittämään myös tunteiden ymmärtämisen ja analysoinnin taidon. Uuden määritelmän mukaan tunneäly sisältää ”kyvyn havaita, arvioida ja ilmaista tunteita, kyvyn tavoittaa ja/tai tuottaa tunteita edistämään ajattelua, kyvyn ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa sekä kyvyn säädellä tunteita edistämään emotionaalista ja intellektuaalista kasvua”. Mayerin ja Saloveyn tunneälymalli koostuu neljästä hierarkkisesti järjestäytyneestä tunnetaidosta: tunteiden havainnointi ja ilmaiseminen, tunteiden käyttäminen ajattelemiseen, tunteiden ymmärtäminen sekä niiden reflektiivinen säätely. (Simström 2009, 76)

Goleman (1999, 40) kertoo tunneälykkyyden olevan metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toimimista. Tunneälylle ominaisia piirteitä ovat muun muassa itsehillintä, motivoitumisen taito, kyky ymmärtää muiden tunteita ja näkökulmia sekä huomioida ne käytännössä. Goleman (1999, 40) lisää tunneälyn tarkoittavan myös ihmisen mahdollisuuksia oppia käytännössä taitoja, jotka perustuvat viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Ihmisen tunnetaidot sen sijaan kertovat, kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista ovat muovautuneet työelämässä hyödynnettävään muotoon. Pelkkä tunneäly ei itsessään takaa, että ihminen on oppinut niitä tunnetaitoja, joita työelämässä tarvitaan, vaan sen omaaminen osoittaa ainoastaan sen, että hänellä on erinomaiset mahdollisuudet oppia ja kehittää niitä. Tunneälyteorian osa-alueet esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.2 Golemanin tunneälyteoria

Goleman (1999, 42-43) jakaa tunneälyteoriansa kahteen eli henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin (kuva 1), mitkä taas ovat jakautuneet yhteensä viiteen tunnetaitojen osa-alueeseen. Kuvassa 1 vasemmalla olevat sosiaaliset taidot määrittelevät pitkälti sen, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa. Sen sijaan kuvassa oikealla sijaitsee henkilökohtaiset taidot eli itsetuntemus, itsehallinta sekä motivoituminen. Nämä henkilökohtaiset taidot määrittelevät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Golemanin tunneälyteoria perustuu erityisesti työsuoritusten yhteyteen, mikä erottaa sen etenkin Mayerin ja Saloveyn sekä Bar-Onin teorioista. (Simström 2009, 80)



Kuva 1. Golemanin tunneälyteorian osa-alueet

Golemanin (1999, 41) mukaan tunneälykkyyden osa-alueet ovat luonteeltaan:

1. riippumattomia toisistaan: kaikki näistä osa-alueista vaikuttavat työelämässä suoriutumiseen omalla tavallaan.
2. keskenään vuorovaikutuksessa: osa-alueiden välisiä yhteyksiä on lukuisia ja kaikki osa-alueista saavat jossain määrin tukea toisiltaan.
3. hierarkiaan perustuvia: osa-alueet kytkeytyvät toinen toistensa varaan.
4. tarpeen, mutta eivät tarpeeksi: yksittäisen osa-alueen hallitseminen ei takaa, että ihmiselle kehittyä myöskin vastaavat tunnetaidot, kuten kyvykkyys yhteistyöhön tai johtamiseen.
5. yleistettävissä: tämä yleispätevä listaus koskee jokseenkin kaikkia toimialoja. Eri ammattien korostettavat ominaisuudet ja edellytykset ovat kuitenkin keskenään erilaisia.

Tunnetaidot voidaan jäsentää ryhmiksi riippuen siitä, mille tunneälyn osa-alueelle ne kuuluvat. Tunneälyn osa-alueiden hallitseminen on välttämätöntä näiden työmenestyksen kannalta keskeisten kykyjen omaksumisessa. Jos henkilö ei kykene huolehtimaan sosiaalisista suhteistaan, häneltä ei myöskään tule luonnistumaan tiiminsä johtaminen, organisaation muutosten toteuttaminen tai alaistensa aktivointi ja kannustaminen. Jos ihmiset eivät tiedosta omia tunteitaan, he eivät myöskään kykene ymmärtämään omia heikkouksiään eikä heillä ole tarvittavaa itseluottamusta, joka taas pohjimmiltaan kumpuaa omien vahvuksiensa tuntemisesta. (Goleman 1999, 41)

2.2.1 Tunteiden tiedostaminen

Psykologien termein sana metakognitio kuvaa ymmärrystä ajatteluprosessista ja sana metatunne omien tunteiden tiedostamista. Itsetuntemukseksi Goleman (1997, 69-70) kutsuu jatkuvaa tietoisuutta omista tunteista ja tunnetiloista. Itsetuntemuksella tarkoitetaan sitä, kun ihminen jatkuvasti tarkkailee ja tutkii omia tunteitaan ja kokemuksiaan. Itsetuntemus ei tarkoita ajattelumallia, joka antautuu tunteiden valtaan kiihkeästi tilanteisiin ja havaintoihin reagoiden ja niitä dramatisoiden. Se on päinvastoin aivotoimintaa, joka ylläpitää itsetutkiskelua räiskyvimpienkin tunteiden keskellä.

Tia Isokorpi ja Päivi Viitanen (2001, 63) kertovat emotionaalisen itsetietoisuuden olevan yksi tunneälyn avaintekijöistä. Jotta ihminen kykenee ymmärtämään itseään ja tekemään onnistuneesti itseään koskevia päätöksiä, tulee hänen omata taito tarkkailla omia tunteitaan. Golemanin (1999, 72-72) mukaan juuri tässä suhteessa taitavat henkilöt tiedostavat miltä heistä tuntuu ja miksi, ymmärtävät miten tunteet liittyvät työsuorituksen laatuun sekä kykenevät toimimaan arvoihinsa perustuen kohti päämääriään. Taito ajatella, tiedostaa ja arvostaa asioita on tunnesidonnaista. (Isokorpi & Viitanen 2001, 63)

Myös intuitio ja intuitiiviset tuntemukset todistavat, kuinka paljon sisäinen tunnemuistimme voi meille kertoa. Tämä taito on ehdottoman merkityksellinen itsetuntemukselle, ja itsetuntemus taas on olennainen lähtökohta kolmelle tunnetaidolle: itsearviointi, itseluottamus sekä ymmärrys omista tunteista. (Goleman 1999, 72) Hyvän itsearviointikyvyn omaavat ihmiset tuntevat niin hyvät kuin huonotkin puolensa sekä pohtivat valintojaan ja tekojaan sekä pystyvät ottamaan niistä opikseen. (Goleman 1999, 81)

Itseluottamus on ominaisuus, jolla tarkoitetaan rohkeutta, jonka varmuus omista taidoista, arvoista ja tavoitteista antaa (Goleman 1999, 73). Itsevarmasti käyttäytyvä henkilö uskalltaa ilmaista epäsuosittuja mielipiteitä ja kykenee tekemään työyhteisössä perusteltuja ratkaisuja epävarmuudesta ja paineesta huolimatta (Goleman 1999, 88). Kykyä tiedostaa tunteita tarvitaan miltei kaikilla aloilla, mutta etenkin myyntityössä, jossa ihmisten kanssa ollaan tekemisissä vähänkin tunteita puhuttelevissa asioissa. Tietoisuus tunteista pohjautuu huomioon siitä, millainen on tunnetila, joka vaikuttaa toistuvasti jokaisen ihmisen sisällä, ja miten se vaikuttaa havaintoihimme, ajatuksiimme ja tekoihimme. Sen pohjalta syntyy taito ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat muihin ihmisiin. (Goleman 1999, 74)

Goleman (1997, 71) kertoo, että psykologi John Mayerin tutkimusten mukaan ihmiset voidaan ryhmitellä kolmeen eri ryhmään sen mukaan, miten he havainnoivat ja säätelevät tunteitaan:

1. Tiedostavat: tällaiset henkilöt ovat jatkuvasti tietoisessa tilassa omista tunteistaan ja sen ansiosta myös taitavia tunne-elämän taidoissa. Tällaiset ihmiset ovat usein riippumattomia muista ihmisistä ja asennoituvat optimistisesti elämään. Heidän itsetuntemuksensa edistää heitä säätelemään tunteitaan.
2. Voimattomat: nämä ihmiset ajautuvat usein tunteidensa valtaan kykenemättä hallitsemaan tilannetta ilman, että mitään on enää tehtävissä. He eivät ole järin tietoisia tunteistaan, minkä takia heidän on hankalaa nähdä niitä oikeissa suuruussuh-

teissa. He eivät myöskään yritä päästä eroon negatiivisista tunteista, koska uskovat syvästi siihen, etteivät he juurikaan voi kontrolloida tunne-elämäänsä.

3. Myöntäjät: tällaiset ihmiset ovat usein perillä tunteistaan, mutta he myös yleensä sallivat ne. Hyväksyjä on kahdenlaisia: heitä, jotka ovat tavallisesti myönteisiä, eivätkä sen takia halua tehdä tunteilleen mitään ja päinvastoin niitä, jotka tunnehavainnoinnistaan huolimatta ovat taipuvaisia negatiivisille tunteille, mutta hyväksyvät ne yrittämättä mitenkään muuttaa niitä.

2.2.2 Tunteiden hallitseminen

Itsehallinnalla tarkoitetaan omien mielentilojen, mielihalujen ja voimavarojen hallitsemista (Goleman 1999, 42). Tunteiden hallinnan taidon omaava henkilö kykenee esimerkiksi pyyhkimään mielestään synkkyuden ja huolestuneisuuden nopeammin kuin henkilö, jolta tällainen ominaisuus puuttuu (Isokorpi & Viitanen 2001, 65). Itsehallinta - sekä mielihalujen että kielteisten tunteiden säätelyminen pohjautuu aivojen etuotsalohkojen ja tunnekeskusten yhteistoiminnalle. Näistä kahdesta perustaidosta – mielihalujen säätelystä ja vaikeuksien sietämisestä – kasvaa viisi tunnetaitoa: itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus sekä innovatiivisuus. (Goleman 1999, 42)

Isokorven ja Viitanen (2001, 65) mukaan tunteiden hallinnan taidon avulla henkilön voi rauhoitella itseään ja välttää ylireagoitua, joka sumentaa arvostelukykä ja voi johtaa ei-toivottuun käytökseen. Hyvän itsekurin omaavat eli kielteisesti vaikuttavia tuntemuksia hyvin hallitsevat henkilöt kykenevät säätelymään mielihalujaan ja stressaavia tunteitaan, pysyvät maltillisina, hyväntuulisina ja horjumattomina vaikeinkin aikoina, pitävät päänsä kylmänä ja kiinnittävät tarkkaavaisuutensa oleelliseen paineista huolimatta (Goleman 1999, 105). Lojaalit ja ammattietiikkaa hyvin noudattavat henkilöt käyttäytyvät moraalisesti oikein kaikissa tilanteissa, herättävät järjestelmällisyydellään ja suoraselkäisyydellään luottamusta muissa, osaavat myöntää virheensä ja puuttuvat muiden tekemiin vääryyksiin sekä pitävät kiinni periaatteistaan, vaikka ne herättäisivät muissa paheksuntaa. Tunnolliset ja omasta käyttäytymisestä vastuuta kantavat ihmiset pitävät kiinni tekemistään lupauksista, kokevat olevansa vastuussa tavoitteisiin pääsemisestä sekä hoitavat työnsä huolellisesti ja sääntillisesti. (Goleman 1999, 113) Joustavat ja muutoksiin hyvin mukautuvat ihmiset selviävät monenlaisista edellytyksistä, vaihtuvista hierarkioista ja nopeista muutoksista sekä kykenevät näkemään vastaantulevat tilanteet uudella tavalla. Innovatiiviset ja avoimielisesti uusiin ajatuksiin suhtautuvat ihmiset hakevat uusia ajatuksia useista eri lähteistä, suhtautuvat myönteisesti luovaan ongelmanratkaisuun, luovat uusia ajatuksia sekä uskaltavat vaihtaa näkemystään. (Goleman 1999, 118)

2.2.3 Motivaatio

Sanoilla motiivi ja emootio on yhteinen latinalainen kantasana *motere*, liikuttaa. Emootiot eli tunteet ovat kirjaimellisesti voimia, jotka saavat meidät liikkumaan päämääriämme kohti: ne ovat polttoainetta motivaatiolle, ja motivaatio puolestaan vaikuttaa siihen mitä havaitsemme ja teemme. (Goleman 1999, 130) Tunteiden valjastaminen jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi on ratkaisevassa asemassa tarkkaavaisuudelle, oppimiselle, motivaatiolle ja luovalle ajattelulle. Itsekuri ja tunneimpulssien säätely ovat ehdottomia ominaisuuksia kaikille saavutuksille. Ihmiset, joilla on tämä taito ovat yleensä muita tuottoisampia ja tehokkaampia monilla eri elämänalueilla. (Goleman 1997, 66)

Huippuosaajilla on yleensä neljä motivaatiotaitoa: kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi. Kunnianhimoiset ihmiset pitävät tuloksia suuressa arvossa ja pyrkivät sinnikkäästi tavoitteisiin, asettavat vaativia päämääriä ja ottavat tarkkaan mietittyjä riskejä. Sitoutuvat eli organisaation tavoitteet hyvin omaksuvat ihmiset ovat valmiita tekemään uhrauksia yhteisen hyödyn eteen, tekevät päätöksiä tiimin tai organisaation arvoihin perustuen sekä etsivät oma-aloitteisesti tilaisuuksia toimia tehtävänannon puolesta. Oma-aloitteiset ihmiset ovat valmiita tarttumaan tilaisuuteen, tekevät enemmän mitä todellisuudessa vaaditaan sekä osaavat innostaa muita energisellä toiminnallaan. Optimistiset henkilöt motivoituvat onnistumisen toivosta enemmän kuin epäonnistumisen pelosta sekä uskovat vastoinkäymisten johtuvan olosuhteista pikemmin kuin henkilökohtaisesta riittämättömyydestä. (Goleman 1999, 138)

2.2.4 Muiden tunteiden havaitseminen

Sosiaalisen tietoisuuden perustaito on empatia, joka auttaa havaitsemaan mitä muut ajattelevat ja tuntevat ilman sanoja. Lähetämme tauotta signaaleja tunteistamme muun muassa äänensävyn sekä kasvojen ilmeiden ja eleiden kautta. Ihmisten välillä on suuria eroja siinä, miten hyvin he osaavat näitä luontaisia signaaleja lukea. (Goleman 2014, 60) Kaikkien vuorovaikutustilanteiden sujuvuus riippuu suurimmaksi osaksi toisten tunteiden spontaanista hallinnasta. Sosiaalisten perustaitojen säätely vaihtelee erilaisten ihmisten välillä, ja samassa suhteessa vaihtelee myös heidän kykynsä tunnetaitoihin, joita työyhteisössä tarvitaan.

Kaikkien työelämässä tarvittavien sosiaalisten taitojen pohjana toimii empatia. Näihin taitoihin kuuluvat toisten ymmärtäminen, muiden kehittäminen, palvelualltius, moninaisuuden hyväksikäyttäminen sekä yhteisötuntuma. Muiden tunteet huomioonottavat ihmiset ovat usein hyviä kuuntelijoita ja ymmärtävät muiden näkemyksiä sekä auttavat muita,

koska ymmärtävät heidän motiivinsa ja tunteensa. Toisten kehityskohteet huomioon ottavat ja heidän taitojansa edistävät ihmiset tunnistavat muiden ihmisten vahvuudet sekä kehityksen, ehdottavat palautteenantoa sekä tarjoavat projekteja, jotka ovat samaan aikaan sekä haastavia että kehittäviä.

Luonnostaan palvelualttiit henkilöt ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja sovittavat tuotteensa tai palvelunsa niiden mukaisiksi, pyrkivät nostamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta, omaksuvat asiakkaan näkemyksen sekä toimivat luotettavina neuvonantajina. Moninaisuutta arvostavat ihmiset kunnioittavat taustaltaan erilaisia ihmisiä, pyrkivät saamaan aikaan kaikille sopivan työympäristön sekä puuttuvat ennakkoluuloihin ja ahdasmielisyyteen. Tiimin dynamiikasta tietoiset henkilöt huomaavat juuri ne tärkeimmät sosiaaliset verkostot sekä ymmärtävät voimia, jotka muokkaavat liikekumppanien, kilpailijoiden ja asiakkaiden käsityksiä ja tekoja. (Goleman 1999, 163-164)

2.2.5 Ihmissuhteiden käsittely ja hallinta

Sosiaalinen kyvykkyys ja erinomaiset ihmissuhteisiin liittyvät taidot voivat tehdä henkilöstä pidetyn ja vaikutusvaltaisen johtohahmon. Ihmiset, jotka hallitsevat nämä kyvyt menestyvät alueilla, joilla tarvitaan sujuvia vuorovaikutustaitoja. (Goleman 1997, 66) Sosiaalisesti älykkäät ihmiset tutustuvat helposti uusiin ihmisiin, johtavat ja organisoivat luontaisesti ihmisiä ja asioita sekä osaavat käsitellä ristiriitoja. Muut ihmiset pitävät usein tällaisista ihmisistä, koska he luovat usein positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. (Goleman 1997, 153)

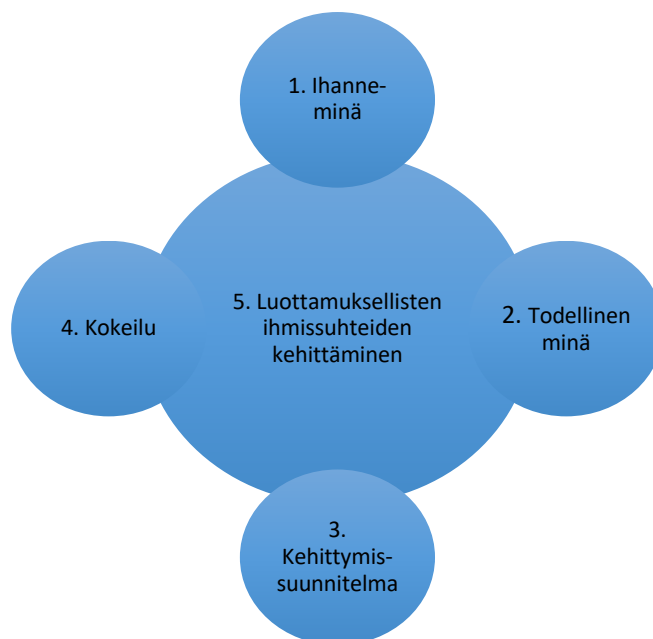
Vaikutusvaltaiset ihmiset pystyvät voittamaan muut puolelleen ja hankkivat tukea epäsuoran vaikuttamisen ja muiden monimutkaisten suunnitelmien avulla. Vakuuttavat vuorovaikutustaidot omaavat ihmiset ovat taitavia kuuntelijoita, kykenevät säätämään viestintäänsä tunnevihteet huomioon ottaen sekä tarttuvat päättäväisesti vaikeisiin kysymyksiin pelkäämättä liiaksi. Ristiriitatilanteet taitavasti hallitsevat ihmiset osaavat käsitellä haastavia ihmisiä ja jännittyneitä tilanteita tahdikkaasti ja hienovaraisesti, ottavat huomioon mahdolliset riidanaiheet, kannustavat avoimeen keskusteluun ja järjestävät ratkaisuja, joissa päädytään kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Ihmisiä ja tiimiä luonnostaan aktivoivat ja ohjaavat henkilöt osaavat nostaa intoa yhteisiä päämääriä ja suuntia kohtaan, asettuvat tarpeen mukaan johtajiksi positiostaan huolimatta ja luottavat esimerkin voimaan johtaessaan. Muutokseen hyvin sopeutuvat henkilöt huomaavat tarpeet muutokseen ja poistavat muutosten hidasteita, kykenevät kyseenalaistamaan nykyiset olosuhteet ja myöntävät tarpeellisuuden tehdä muutoksia. Helposti ihmissuhteita solmivat ihmiset etsivät molemmille osapuolille kannattavia suhteita, pyrkivät hyviin väleihin toisten ihmisten

kanssa sekä ystävystyvät ja pysyvät ystävinä kollegoiden kanssa. Erinomaiset yhteistyötaidot omaavat henkilöt muistavat työskennellessään myös ihmissuhteet, tekevät yhteistyötä sekä saavat aikaan ystävällisen ja kannustavan ilmapiirin. Tällaiset taidot omaavat henkilöt ovat esimerkillisiä ryhmän jäseniä: huomaavaisia, ystävällisiä, jotka ottavat mielellään jokaisen mukaan osallistamaan yhteistyöhön sekä näin luovat samalla myös ryhmähenkeä. (Goleman 1999, 43)

2.3 Tunneälyn kehittäminen

Tunneälytutkimus on vielä nuorta, mutta tutkimustulokset kertovat, että esimiehen ja johtajan tunneälyllä ja tunneälytaidoilla on yhteys johtamistyössä menestymiseen ja organisaation tuottavuuteen. Simströmin (2009, 97) mukaan jokaisella esimiehellä ja johtajalla on mahdollisuus oppia ja kehittää tunneälytaitojaan.

Isokorven (2004, 39) mukaan tunneälytaitoja voidaan oppia itseohjatun oppimisen teorian (kuva 2) mukaisesti, joka koostuu viidestä eri havainnosta. Teoria korostaa tarkoituksellisesti kasvavaa ja kehittyvää kuvaa siitä, kuka olen ja kuka haluan olla. Ihmisen tulee luoda itselleen näkemys ihanneminästään ja hänen on tunnettava hyvin todellinen minänsä. Itseohjattu oppiminen sisältää viisi muutokseen ja kehittymiseen johdattavaa havaintoa.



Kuva 2. Itseohjatun oppimisen teoria (Isokorpi 2004, 40)

Ensimmäinen itseohjatun oppimisen teorian havaintona ja motivoivana tekijänä toimii ihanneminä. Ihanneminä motivoi esimerkiksi myynnin esimiestä kehittämään omia esi-

miestaitojaan sekä tapaansa kommunikoida asiakkaan, alaisen tai organisaation muun jäsenen kanssa. Ihanteet, arvot ja ammattietiikka luovat toivoa uuden oppimiseen. Toivon tunne on erityisen tärkeää muutosprosesseissa, sillä se auttaa ihmistä selviämään muutoksen aiheuttamista vaikeista tunteista, kuten turhautuneisuudesta.

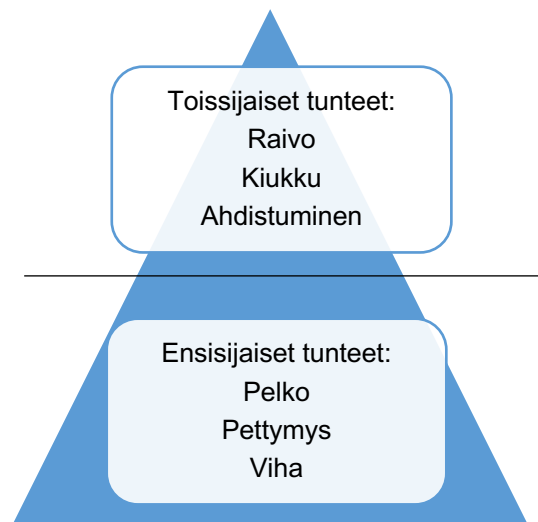
Eriyisen tärkeää tunneälytaitojen kehittämisessä on oppia rehellisesti tuntemaan itsensä: kuka olen, mihin uskon ja mitä ajattelen sekä kuinka toiset näkevät minut. Tämä on itseohjatun oppimisen teorian toinen havainto. Kolmantena havaintona teoriassa on oman kehityssuunnitelman luominen. Jotta henkilö pystyy kehittymään, on laadittava konkreettinen suunnitelma siitä, kuinka omia taitoja tulee kehittää. Kehityssuunnitelma auttaa henkilöä etenemään lähemmäs kohti ihanneminää. Kehitettäviä osatekijöitä tulee harjoitella niin käytännössä kuin ajattelun ja tunnealueidenkin kautta.

Neljäntenä itseohjatun oppimisen teorian havaintona on uusien tapojen kokeilu ja harjoittelu. Implisiittinen eli automaattisesta vahvistamisesta tapahtuva oppiminen on syvällisempää, joka tapahtuu aivojen syvemmissä kerroksissa. Tästä syystä tunneälytaitojen oppiminen ja sisäistäminen voi kestää kuukausia. Viidentenä eli keskeisimpänä havaintona on oivallus siitä, että ihmiset tarvitsevat muitakin ihmisiä voidakseen toteuttaa edelliset neljä havaintoa. Muiden apua ja tukea tarvitaan kehitysprosessin kaikissa eri vaiheissa. Ympärillä olevat ihmiset auttavat työntekijää näkemään omat heikkoutensa, vahvistavat hänessä tapahtunutta kehitystä, koettelevat hänen havaintoja ja näkemyksiä sekä tulkitsevat hänen tekemisiään. (Isokorpi 2004, 39-42)

3 Tunneälykkyys esimiestyössä

Työelämässä tunneälykkyydellä tarkoitetaan samaa kuin tilanneäly ja tilanneherkkyys. Ihmiset, joilla sekä tunteet että älykkyys ovat balanssissa, auttavat kehittämään työyhteisön ilmapiiriä eteenpäin. Tunteiden ja älyn tasapaino näkyy työpaikalla herkkyytenä ja tehokkuutena, sillä työ tehdään tunteella, mutta järkeä apuna käyttäen saadaan parempi lopputulos. (Isokorpi & Viitanen 2001, 60)

Satu Kasken ja Tuula Kianderin (2007, 165-167) mukaan johtajuudessa tunteet ovat vahvasti läsnä. Esimies joutuu selviytymään monien eri tunteiden kanssa ja käsittelemään niitä niin yksin kuin yhdessä työyhteisöön kuuluvien ihmisten kanssa. Kun esimies hyväksyy omat ensisijaisesti heräävät tunteet osaksi itseään, on hänen mahdollista toimia kehittävästi vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa. Ensisijaiset tunteet viittaavat aitoihin ja alkuperäisiin tilanteissa herääviin tunteisiin, kun taas hyväksymättömät ja peiteltävät tunteet kehittyvät toissijaisiksi tunteiksi. Toissijaiset tunteet sen sijaan ovat peittäviä ja puolustavia, jotka saattavat tulla esiin odottamattomissakin tilanteissa. Ensi- ja toissijaisia tunteita voidaan kuvata alla olevan jäävuorimallin mukaisesti (kuva 3), jossa ensisijaiset tunteet, kuten pettymys tai viha jäävät ikään kuin pinnan alle, ja ilmenevät siten muille raivoavana tai kiukkuisena käyttäytymisenä.



Kuva 3. Tunteiden jäävuorimalli: ensi- ja toissijaiset tunteet. (Kaski & Kiander 2007, 167)

3.1 Itsetuntemus

Tony Dunderfeltin (2006, 18) mukaan itsetuntemuksella tarkoitetaan oman psyykeen toiminnan ymmärtämistä ja syvällistä ymmärrystä oman elämän merkityksestä. Kasken ja Kianderin (2007, 22) mukaan itsetuntemuksella tarkoitetaan minätietoisuutta eli tietoisuutta omasta persoonasta ja omista persoonallisista käyttäytymismalleista tilanteesta

riippuen. Hyvä itsetuntemus rakentuu muun muassa kyvystä tunnistaa ja käsitellä omia tunteitaan, taitoa tiedostaa oman mielen sisäinen maailma ja hyväksyä sen erilaisuus verrattuna muihin ihmisiin.

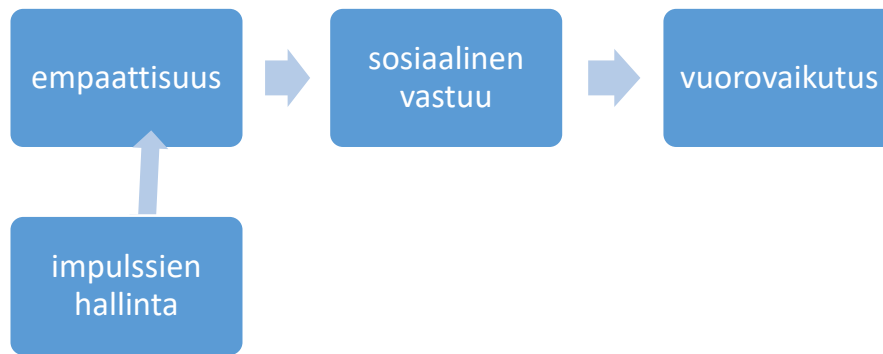
Kasken ja Kianderin (2007, 43-44) mukaan riittävä itsetuntemus lisää esimiehen joustavuutta ja mahdollisuuksia kehittävään kommunikointiin. Tietoisuustaitojen avulla esimies pystyy lisäämään sekä itsensä että muiden ymmärtämistä. Esimiehen hyvä itseluottamus luo myös toivoa ja sallivuutta sekä lisää ymmärrystä työyhteisössä: kun esimies havaitsee ja hyväksyy omat toimintatapansa, ajatuksensa ja kokemuksensa, hän samalla vapauttaa muut työyhteisön jäsenet väärän vastuun kantamisesta.

Kun esimies tuntee itsensä tarpeeksi hyvin ja hyväksyy omassa johtajuustoiminnassaan ilmenevät piirteet, hänen on mahdollista muokata ja kehittää tyyliään toimia johtajana. Tapauksissa, joissa esimies ei kykene muuttamaan tyyliään, on suositeltavaa pyrkiä kaikin tavoin korjaamaan käyttäytymistään ja osoittaa näin alaisilleen halunsa oppia ja kehittyä esimiehenä. (Kaski & Kiander 2007, 22-23) Itsetietoisuutta pystyy ja on suositeltavaa kehittää ja tietoisuustaitoja lisätä itsetuntemuksen avulla. Itsetietoisuuden kehittäminen on henkistä työtä, jossa esimies joutuu tekemään ajatus- ja tunnetyötä itsestään. Henkilön on asetettava käsittelemään kritiikkiä ja muokkaamaan omaa sisäistä maailmaansa sen herättämien tunteiden, ajatusten ja mielikuvien kautta. (Kaski & Kiander 2007, 27)

Oman itsetuntemuksen kehittäminen on haastava ja pitkäkestoinen prosessi. Ihmisillä on usein taipumus nähdä ja hakea ympäristöstään vain sitä tietoa, jonka henkilö jo tietää ja tuntee ja joka tukee jo valmiiksi tiedossa olevaa ymmärrystä itsestään. Palaute, joka on esimiehelle entuudestaan tuttua ja/tai itsestään selvää on näin ollen helpompaa hyväksyä kuin palaute, joka on vaikeampaa vastaanottaa. (Kaski & Kiander 2007, 91-92) Palautteenantoa ja vastavuoroisesti sen saamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.5.

3.2 Empatia

Empatiakyky tarkoittaa tietoa siitä, mitä toinen tuntee. Empatia rakentuu itsetuntemukselle; mitä paremmin ymmärrämme omat tunteemme, sitä kyvykkäämpiä olemme havaitsemaan muiden mielialoja ja tunnetiloja. (Goleman 1997, 127) Myös Mikael Saarinen (2001, 73-74) tarkentaa empatian tarkoittavan taitoa samaistua tai eläytyä toisen henkilön tunteeseen tai tilanteeseen hetkellisesti. Empatia vaatii taitoa lukea toisen sanatonta viestintää, kuten ilmeitä, eleitä ja äänensävyä. Kuvassa 4 havainnollistetaan sosiaalista vastuuta, jolla Saarinen (2001, 73-74) tarkoittaa kykyä pysähtyä toisen ihmisen luo ja taitoa pidättäytyä omista impulsseista tilan antamiseksi muille.



Kuva 4. Sosiaalinen vastuu (Saarinen 2001, 74)

Empaattiset ihmiset välittävät aidosti muista ja kykenevät asettumaan toisen asemaan menemättä kuitenkaan liiaksi mukaan muiden tunnetiloihin. Kyky kokea empatiaa on erityisen tärkeä taito myynti- ja johtotehtävissä, sillä sen avulla on mahdollista mukauttaa omia toimintatapoja tiimin tyyliin sopivaksi. (Saarinen 2001, 74)

3.3 Sosiaalinen älykkyys

Sosiaalisesti viisaat henkilöt pystyvät tutustumaan toisiin ihmisiin helposti, tulkitsevat heidän tunnetilojaan täsmällisesti sekä kykenevät käsittelemään erimielisyyksiä. He ovat synnynäisiä johtajia, jotka kykenevät ilmaisemaan yhteiset salatut tunteet ja muuttamaan ne toiminnaksi. Henkilöt, jotka tekevät muihin hyvän ensivaikutelman, ovat yleensä kyvykkäitä kiinnittämään huomiota omiin tunneilmaisuuksiinsa, pysyvät hyvin perillä muiden reaktioista ja pystyvät siten jatkuvasti virittämään käytöstään niin, että sitä seuraa haluttu toiminta. (Goleman 1997, 153)

Thomas Hatchin ja Howard Gardnerin (Goleman 1997, 152) mukaan interpersoonallinen älykkyys rakentuu neljästä taidosta:

1. Organisoitokyky: välttämätön taito esimiehille johtajille; tehtävien delegointia tiimin sisällä.
2. Keskustelu: taito estää ristiriitoja ja rauhoittaa jo ilmaantuneita erimielisyyksiä.
3. Yhdenmukaisuus: empatian ja suhteiden ylläpitäminen. Tässä suhteessa taitavien ihmisten on helppoa tutustua toisiin, huomioida näiden tunteet ja huolenaiheet sekä reagoida niihin asianmukaisesti.
4. Sosiaalinen tarkkailu: taito havaita ihmisten tunteita, motiiveja ja huolia.

Sosiaaliset taidot rakentuvat muiden tunneilyn lajien perustaksi. Hatchin ja Gardnerin yhteen kokoamista tekijöistä koostuu ihmisen interpersoonallinen eli sosiaalinen taito: ne ovat miellyttävyyden, sosiaalisen menestymisen ja jopa karisman ainekset. Tulee kuitenkin huomioida, että jos näitä sosiaalisia taitoja ei tasapainota käsitys omista motiiveista ja tunteista, on mahdollista, että ne johtavat tyhjään sosiaaliseen menestymiseen eli muiden hyväksyntään oman todellisen mielihyvän kustannuksella. (Goleman 1997, 153)

3.4 Tunteiden säätely

Tunteiden säateleminen ei ole ainoastaan stressin lievittämistä tai mielitekojen tukahduttamista, vaan se saattaa merkitä myös tunteiden – jopa vastenmielisten mielentilojen tarkoituksellista yllyttämistä. Tunnetyön raskaus riippuu pitkälti siitä, kuinka suurilta osin henkilö samaistuu työhönsä. (Goleman 1999, 103) Esimiehen tulee etsiä sopiva tunteiden kontrollintaso, sillä ääripäät eli yli- ja alisäätely saa helposti aikaan vuorovaikutusongelmia. (Järvinen 2011, 149)

Tunteiden säätelyn eri muotoja ovat muun muassa tunteiden yli- ja alisäätely, teeskentely ja liioittelu sekä kielteisten tunteiden torjuminen. Tunteiden ylisäätely ilmenee esimiehen pidättyneisyytenä, minkä takia esimiehen ja alaisen välille ei saata syntyä esteetöntä ja välitöntä tunnetason yhteyttä. Tämän lisäksi esimiehen intensiivinen suojautuminen tunteilta johtaa yleensä esimiehen toimintakentän supistumiseen, koska hän joutuu välttämään tunteita nostattavia haasteita ja kohtaamisia. (Järvinen 2011, 149-150) Ehdottomasta hallinnasta eli ylisäätelystä koituu sekä fyysistä että henkistä vauriota. (Goleman 1999, 103) Tunteiden alisäätelyllä sen sijaan tarkoitetaan esimiehen äkillisiä ja harkitsemattomia tunnevaltaisia reaktioita. Heikko tunteiden säätelytaito tekee esimiehen käyttäytymisestä ennalta arvaamatonta, mikä taas herättää alaisissa pelkoa. (Järvinen 2011, 150)

Tunteiden suureteleminen ja teeskenteleminen ovat yksi esimiehen tunteiden säätelyn taidoista. Esimieheltä usein odotetaan etenkin positiivisten tunteiden korostunutta ilmaismista: esimiehen tulee olla kiinnostunut, jopa innostunut alaistensa ideoista, vaikkei pitäisikään niitä erityisen hyvinä. Esimieheltä edellytetään myös sympatiaa ja ymmärrystä alaisiaan kohtaan, vaikka häntä ei huvittaisikaan kuunnella tai omat huolet painaisivat mieltä. Esimies joutuu siis usein esittämään täysin muita tunteita kuin mitä oikeasti kokee. (Järvinen 2011, 150)

Kielteisten tunteiden torjuminen johtaa tunteiden patoutumiseen. Tukahdutetut tunteet tekevät ihmisestä alakuloisen ja varautuneen; hillitsemättömät, voimakkaat ja läpitukevat tuntemukset johtavat patologiaan ongelmiin, kuten lamaannuttavaan masennukseen tai hillitsemättömään raivoon. (Goleman 1997, 81-82) Varsinkin voimakkaita negatiivisia tuntemuksiaan vaientavat ihmiset kärsivät kiihtyneestä sydämen sykkeestä, mikä puolestaan kertoo jännittyneisyydestä. Pitkään jatkuessaan tunteiden vaientaminen voi hankaloittaa ajattelua, madaltaa älyllistä suorituskkyä ja haitata sosiaalista vuorovaikutusta. (Goleman 1999, 103)

Jopa hyvät tunteiden säätelykyvyt omaava esimies voi joutua välillä työssään tilanteisiin, joissa maltti on koetuksella. Alaisissa herättävistä negatiivisista reaktioista huolimatta esimiehen alaisilleen osoittamat tuntemukset voivat olla parempi valinta kuin niiden kätkeminen. Tulee muistaa, että työntekijät kunnioittavat enemmän suorapuheista esimiestä kuin teeskentelevää. Jos lisäksi esimiehen reaktio on oikeutettu, sitä pidetään myös perusteltuna. (Järvinen 2011, 150-151)

3.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä työkaluja tunteiden johtamisessa. Vahvat palautteen antamisen taidot ovat osa vuorovaikutustaitoja, ja niiden kehittäminen luovat pohjan turvalliselle työyhteisölle, jossa oppiminen ja kehittyminen ovat mahdollisia. (Kaski & Kiander 2005, 113) Nykypäivänä esimiehiä suositellaan antamaan jatkuvaa palautetta alaisilleen ja aikaista puuttumista eri ongelmakohtiin korostetaan. (Järvinen 2011, 129) Palautteen tulisi kuitenkin kulkea myös alaisilta esimiehelle: esimies ei voi kehittää tyyliään johtajana, mikäli hän ei saa palautetta alaisiltaan.

Palautekulttuuri sisältää sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antamisen. Positiivisen palautteen antaminen alaisille on usein helppoa, minkä takia siihen ei usein kiinnitetä yhtä paljon huomiota kuin negatiiviseen palautteeseen. Positiivisen palautteen antamiselle tulisi kuitenkin ottaa aikaa, jotta työntekijä kokee sen yhtä merkittävänä kuin negatiivisen palautteen. Jos myönteinen palaute jätetään sanomatta tai se jätetään vähälle huomiolle, myönteisen palautteen antama voima jää heikoksi eikä näin jätä työntekijään jälkeä. (Kaski & Kiander 2005, 113)

Negatiivisen palautteen antaminen alaisille koetaan usein hankalaksi ja siksi sitä kutsutaan usein kriittiseksi palautteeksi. (Kaski & Kiander 2005, 74) Jotta pystyisi ymmärtämään, miksi kriittisen palautteen omaksuminen on joillekin alaisille äärimmäisen hankalaa,

on tärkeää perehtyä työntekijän persoonallisuustekijöihin syvemmin. Etenkin erilaiset arvioinnit ja palautteet ihmisen henkilökohtaisesta suoriutumisesta osuvat usein persoonan ytimeen ja uhkaavat käsitystä omasta arvosta. Itsetuntoa voi horjuttaa myös se, että palautteensaajalta edellytetään luottamusta uuden oppimiseen ja kykyä muuttaa toimintatapojaan. Olennaista on se, että persoonallisuudeltaan tällainen henkilö ei koe saamaansa kritiikkiä vaarallisena, vaan tilaisuutena oppia ja tulla työssään paremmaksi. (Järvinen 2011, 129-133)

Esimiehen saama palaute alaisiltaan on ensisijaisen tärkeää oman oppimisen ja johtamistyylin kehittämisen kannalta. Toimiva palautekulttuuri edellyttää hyviä esimiestaitoja ja toisaalta myös alaisilta hyviä työelämätaitoja. Palautteen antaminen esimiehelle vaatii alaiselta hyvää itsetuntemusta sekä havainnointikykyä. Esimiehen rakentama avoin palautekulttuuri työpaikalla mahdollistaa sen, että parhaassa tapauksessa esimies saa alaisiltaan palautetta omasta toiminnastaan päivittäin: alaiset uskaltavat kertoa avoimesti, miten esimiehen työskentely tukee yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja toisaalta myös millä osa-alueilla esimies voisi toimia eri tavoin. Tällainen avoin palautteenantokulttuuri on osa työn arkea ja normaalia toimintaa, ja samalla ilmapiiri työyhteisössä on rento ja kaikille leppoisa.

Kun esimies pyytää alaisiltaan palautetta, on hänen kestettävä siitä aiheutuvat tunnereaktiot. Kielteisen palautteen vastaanottaminen voi olla haastavaa, sillä esimies saattaa kokea tulleen väärinymmärretyksi ja haluta oikaista tapahtunut heti. Tällainen ei kuitenkaan edistä avointa palautekulttuuria työpaikalla, vaan päinvastoin vähentää alaisten taitoa antaa palautetta esimiehelleen. (Kaski & Kiander 2007, 91-94)

Goleman (1997, 190) kertoo palautteen olevan yritykselle äärimmäisen merkityksellistä: se kertoo työntekijöille, tekevätkö he työnsä hyvin vai pitääkö heidän kehittää työskentelytapojaan tai muuttaa niitä perinpohjaisesti. Johtajan tehtävistä palautteenanto on merkityksellisin, mutta sen antamista usein vältetään. Palautteenannon välttämällä on painavat seuraukset: työntekijöiden tehokkuus, tyytyväisyys ja tuottavuus määräytyvät sen mukaan, miten heille kerrotaan ilmenneistä puutteista. Tyyli, jolla kritiikkiä annetaan ja vastaanotetaan, vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat työhönsä, kollegoihinsa ja esimiehiinsä.

4 Teorian yhteenveto

Vuonna 1990 ensimmäisen laajan teorian mukaan tunneäly määriteltiin kyvyksi havaita sekä omia että muiden tunteita ja käyttää tätä taitoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Tämän teorian huomattiin olevan liian suppea, sillä se ei käsittänyt tunteiden ymmärtämistä ja analysointia lainkaan. Uuden määritelmän mukaan tunneälyllä käsitteenä tarkoitetaan kykyä havaita, arvioida ja ilmaista tunteita sekä kykyä ymmärtää tunteita ja säädellä niitä. Tunneälylle ominaisia piirteitä ovat muun muassa itsehillintä sekä taito motivoitua. Pelkkä tunneäly ei itsessään varmista sitä, että ihminen on oppinut niitä tunnetaitoja, joita työelämässä tarvitaan, vaan se ainoastaan osoittaa sen, että hänellä on mahdollisuudet oppia ja kehittää niitä.

Golemanin tunneälyteorian mukaan tunneäly voidaan jakaa viiteen tunnetaitojen osa-alueeseen sekä henkilökohtaisiin että sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot eli itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen määrittelevät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Sosiaaliset taidot eli empatia sekä sosiaaliset kyvyt sen sijaan määrittelevät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. Teorian mukaan tunnetaidot voidaan jäsentää ryhmiin riippuen siitä, mille tunneällyn osa-alueelle ne kuuluvat. Osa-alueiden hallitseminen on välttämätöntä työelämän taitojen kannalta, koska jos henkilö ei esimerkiksi kykene ylläpitämään sosiaalisia suhteitaan, on hänen mahdotonta johtaa tiimiään onnistuneesti, toteuttaa muutoksia tai kannustaa alaisiaan. Siispä jos ihminen ei kykene tiedostamaan omia tunteitaan, he eivät myöskään kykene ymmärtämään omia vahvuuksiaan tai heikkouksiaan.

Jokaisella on mahdollisuus kehittää tunneälytaitojaan. Taitoja voidaan oppia ja kehittää itseohjatun oppimisen teorian mukaisesti. Teoria korostaa kuvaa siitä, kuka on ja kuka haluaa olla. Itseohjattu oppiminen sisältää viisi muutokseen ja kehittymiseen johdattavaa havaintoa: ihanneminä, todellinen minä, kehitymissuunnitelma, kokeilu sekä luottamuksellisten ihmissuhteiden kehittäminen.

Esimiestyössä erinomaiset tunneälytaidot omaava henkilö omaa hyvän itsetuntemuksen, on empatiakykyinen sekä sosiaalisesti älykäs, eli hänellä on erinomaiset taidot säädellä omia tunteitaan sekä ymmärtää ja ottaa huomioon muiden tunteet kussakin tilanteessa. Tunneälytaitojen avulla ihminen pystyy työskentelemään tehokkaammin tiimissä, kykenee selviytymään päivittäisistä haasteista paremmin ja saavuttaa tavoitteensa helpommin. Tutkimusten mukaan yritykset, jotka ottavat tunneällyn huomioon osana rekrytointiprosessia, menestyvät paremmin kuin muut.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeinen osa tunteiden johtamista, ja niiden kehittäminen luo turvallisen pohjan kasvavalle ja kehittyvälle työyhteisölle. Esimiehen rakentama avoin palautekulttuuri työpaikalla mahdollistaa sen, että palaute kulkee sekä esimieheltä alaiselle että alaiselta esimiehelle. Tällöin avoin palautteenantokulttuuri on osa työn arkea ja normaalia toimintaa ja työilmapiiri pysyy rentona koko työyhteisölle. Toimivan palautekulttuurin rakentaminen kuitenkin edellyttää erinomaisia esimiestaitoja sekä toisaalta myös alaisilta hyviä työelämätaitoja.

5 Empiirinen osa

Tämän opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee prosessiin liittyvät tekijät, kuten tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen, aikataulun ja vaiheet, käytetyn tutkimusmenetelmän sekä työhön käytetyn aineiston.

5.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena oli saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva siitä, mikä tunneällyn merkitys on nykypäivän työelämässä ja miten se näkyy erityisesti esimiestyössä. Kirjoittaja halusi saada käsityksen siitä, kuinka merkittävänä myynnin esimiestehtävissä toimivat henkilöt näkevät tunneällyn osana esimiestyötä ja miten se ilmenee konkreettisesti heidän jokapäiväisessä työssään. Kiinnostavana seikkana kirjottaja piti myös sitä, tunnistivatko haastateltavat itse käyttävänsä tunneälyä omassa työssään alaistensa kanssa ja miten.

5.2 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyön tutkimusosuus aloitettiin heti, kun kirjoittaja oli saanut työn tietoperustan ja teorian yhteenvedon laadittua. Kirjoittaja oli etukäteen alustavasti tiedustellut muutamia henkilöitä, joita oli kiinnostunut saamaan haastateltavikseen tutkimukseen. Yksi haastateltavista oli kirjoittajan nykyisen työpaikan esimies, jota kirjoittaja oli haastatellut saman aiheen tiimoilta syksyllä 2018 osana myynnin esimiestyön opintojaksoa. Muut haastateltavat kirjoittaja kontaktoi sähköpostitse tai puhelimitse. Haastatteluiden ajankohdat lyötiin lukkoon haastattelijan ja haastateltavan aikataulujen mukaisesti noin kahden viikon päähän. Kirjoittaja valmistautui haastatteluun luomalla rungon haastattelulle teemojen ja varsinaisten kysymysten avulla. Kirjoittaja ei halunnut suunnitella haastattelutilannetta liikaa etukäteen, jotta tilanne sujuisi vapaasti ja keskustelunomaisesti, kuten teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu.

Haastattelut laadittiin toukokuun 2019 aikana. Oli osittain haasteellista saada sopimaan aikataulut yhteen haastateltavien kanssa, minkä vuoksi haastattelut veivät enemmän aikaa kuin oli alun perin suunniteltu. Haastatteluissa kirjoittaja ei kirjoittanut vastauksia ylös, vaan sen sijaan äänitti ne, jotta kykeni kuuntelemaan ja olemaan haastateltavalle aidosti läsnä haastattelutilanteessa. Kunkin haastattelun jälkeen kirjoittaja litteroi äänittämänsä aineiston ja analysoi sitä. Tutkimustulokset koottiin yhteen haastatteluiden jälkeen viikoilla 22-24 ja viimeisteltiin kesäloman jälkeen viikoilla 31-32.

5.3 Menetelmävalinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusmuodoksi valikoitu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keskeisenä ominaisuutena pidetään niin sanotusti todellisen elämän kuvaamista, koska todellisuus on moniulotteinen. Tällaisella tutkimusmenetelmällä pyritään tutkimaan aihetta niin kokonaisvaltaisesti, kuin mahdollista. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010, 161.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tunnuspiirteitä ovat:

- kokonaisvaltainen tiedon hankkiminen, lähteinä todelliset tilanteet
 - aineiston kerääjänä toimii ihminen
 - induktiivinen analyysi aineiston yksityiskohtien ja monitahoisuuden maksimimiseksi
 - laadullisten menetelmien käyttäminen tiedonhankinnassa
 - haastateltavien valitseminen tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotosta käytäen
 - tutkimuksen toteuttaminen joustavasti
 - tapausten käsitteleminen ainutlaatuisesti
- (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän ominaisin menetelmätyyppi on haastattelu (Hirsjärvi ym. 2010, 205). Haastattelun etuina kuvataan muun muassa joustava aineiston keruu riippuen tilanteesta ja haastateltavista. Haastattelusta saatuja vastauksia on helpompi tulkita kuin esimerkiksi verkossa tapahtuvassa kyselyssä ja vastauksiin voi yleensä myös jälkepäin pyytää tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastattelijalle jää epäselvyyksiä (Hirsjärvi ym. 2010, 2015-206) Toisaalta haastattelu aiheuttaa menetelmänä myös haasteita: haastatteluiden tekeminen on työlästä ja vie aikaa etenkin haastattelijalta, jonka on suositeltavaa suunnitella haastattelutilannetta hieman myös etukäteen (Hirsjärvi ym. 2010, 206).

Tutkimushaastattelumenetelmiä on monia, kuten strukturoitu ja strukturoimaton haastattelu, teemahaastattelu sekä avoimet kysely- ja lomakehaastattelut. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001, 43-44) Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu eroaa monilta osin muista menetelmistä, koska se kohdentuu ennalta määriteltyihin aihepiireihin, eikä se ota kantaa siihen, kuinka syvällisesti haastattelu toteutetaan. Teemahaastattelu ei ole yksityiskohtaisten kysymysten varassa, vaan etenee haastattelijan laatimien teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001, 47-48) Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, koska yksi haastattelun aspekti eli aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastattelumenetelmissä esimerkiksi kysymykset ovat kaikille samat.

Tutkija valitsi laadullisen tutkimusmenetelmän ja haastattelutyypiksi teemahaastattelun useista eri syistä. Hän halusi jakaa haastattelun teemoittain, koska ei etukäteen tuntenut kaikkia haastateltavia eikä tiennyt, kuinka tuttu tunneäly on entuudestaan haastateltaville käsitteenä. Tutkija halusi kerätä ensin tietoa siitä, ovatko haastateltavat törmänneet aiemmin käsiteltävään aihepiiriin ja jos olivat, mitä he siitä etukäteen tiesivät.

Tutkija halusi laatia tutkimuksen kasvotusten erityisesti sen takia, että uskoi ja koki saavansa haastattelusta enemmän hyötyä, kun haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti kasvotusten eikä esimerkiksi sähköpostitse tapahtuvana kyselytutkimuksena. Tutkija kokee omaavansa hyvän ihmistuntemuksen taidon, mikä auttoi haastattelutilanteissa esimerkiksi haastateltavan eleitä ja äänensävyä tulkittaessa. Haastateltaviksi valikoitu viisi henkilöä eri suuruisista ja eri aloilla toimivista yrityksistä. Tutkija valitsi haastateltavat mahdollisimman erilaisista yrityksistä siksi, koska halusi haastateltavien olevan mahdollisimman erilaisista lähtökohdista monipuolisen tuloksen saavuttamiseksi, ja jotta tulokset eivät olisi yleistettävissä esimerkiksi iän tai esimieskokemuksen perusteella.

Koska tutkija halusi haastatteluiden tuottavan mahdollisimman vähän vaivaa haastateltaville, ei haastateltavien tarvinnut poistua työpaikaltaan haastattelua varten, vaan haastattelu suoritettiin kunkin vastaajan omalla työpaikalla tilassa, jossa oli haastattelijan toiveesta mahdollisimman vähän häiriötekijöitä. Tällaisiksi tiloiksi valikoituivat neuvottelu- tai kahvihuoneet. Haastateltavan kollegan sattuessa keskelle haastattelutilannetta antoi haastattelijä haastateltavalle päättää siitä, jatketaanko haastattelua siitä huolimatta vai keskeytetäänkö se siihen saakka, jotta henkilö poistuu. Haastatteluiden kesto oli hyvin yksilöllistä, kuitenkin noin 30-60 minuuttia riippuen haastattelujen luonnollisesta kulusta sekä haastateltavien vastausten laajuudesta.

5.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Suoritetun tutkimuksen aineistona toimi haastateltavilta syntynyt aineisto eli vastaukset, joita kirjoittaja laatimillaan haastatteluteemoilla sai. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemojen avulla, joita kirjoittaja oli etukäteen määritellyt. Kaikki teema-alueet käytiin haastatteluissa läpi, mutta teemojen laajuus vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Myös haastattelukysymykset ja niiden järjestys vaihtelivat luonnollisesta kulusta riippuen, eli erityisen tarkasti määritellyä runkoa ei noudatettu minkään haastattelun kohdalla.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään valitun tutkimusmenetelmän avulla syntyneet tulokset. Tässä opinnäytetyössä kirjoittaja päätti käyttää tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua teemahaastattelua. Tulokset on esitetty teemoittain. Haastatteluvastaukset ovat tässä työssä anonyymejä haastateltavien luottamuksen säilyttämiseksi. Haastateltavien sukupuolen lisäksi on kuitenkin kerrottu myös suuntaa antavina tietoina henkilöiden ikä sekä toimiala ja alaisten lukumäärä karkeasti kerrottuna. Tutkimuksen tulokset tuottavat aineiston, joka perustuu työlle asetettuun tutkimusongelmaan sekä sen alaongelmiin. Työn tavoitteilla pyritään esittämään tunneälykkyyden merkitys ja ilmeneminen nykypäivän esimiestyössä.

6.1 Haastateltavien taustat ja esittely

Haastattelututkimukseen osallistui yhteensä viisi henkilöä. Kaikki vastaajat työskentelevät myyntiorganisaatioissa eri tasoissa esimiestehtävissä, kuten myymäläpäällikön tai myyntijohtajan tehtävissä. Haastattelija pyrki valitsemaan haastateltavat mahdollisimman erilaisista lähtökohdista. Vastauksia ei siis tässä tutkimuksessa voida yleistää demografisten tekijöiden, kuten sukupuolen tai iän perusteella.

Ensimmäisessä teemassa tutkija halusi selvittää hieman taustoja eli haastateltavien demografisia tekijöitä, kuten iän, aseman organisaatiossa sekä alaisten suurpiirteisen lukumäärän. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustavat eri suuruisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Yritykset ovat kooltaan muutamia henkilöitä työllistävästä mikroyrityksestä aina suuryritykseen asti. Vastaajat ovat iältään noin 25-55-vuotiaita. Alaisten lukumäärä vaihtelee kahdesta henkilöstä jopa kahteen sataan henkilöön.

Vastaajat kertoivat näkevänsä suurinta osaa alaisistaan päivittäin tai vähintään viikoittain, riippuen alaisten työsopimuksen luonteesta sekä alueorganisaatiossa jakautuneista tiimeistä ja niiden koista. Kolmella vastaajista on alaisinaan muualla Suomessa työskenteleviä henkilöitä, joita vastaajat kertovat näkevänsä harvemmin eli noin muutaman kerran viikossa tai harvimmillaan vain muutaman kerran vuodessa. Vastaajat täsmentävät olevansa heihin kuitenkin yhteydessä useammin muilla tavoin, kuten puhelimitse tai Skype-yhteyden avulla.

Tutkija halusi selvittää, mistä vastaajat yleensä juttelevat alaistensa kanssa heitä nähdessään. Tämän kysymyksen tutkija kysyi siksi, että hän halusi tietää tuntevatko haastatelta-

vat alaisiaan muutoin kuin työn kautta. Vastaukset olivat samankaltaisia jokaisen haastateltavan kohdalla: pääasiassa keskustellaan työhön liittyviä asioita, mutta myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvista asioista. Eräs haastateltava sanoi, että hän pyrkii, toivoo ja haluaa pystyä keskustelemaan alaistensa kanssa myös oman elämän asioista, koska haluaa tuntea alaisensa myös ihmisinä. Tärkeänä eräs vastaaja piti sitä, että alaisten kanssa jutellaan päivittäin kuulumisia ja osoitetaan olevan kiinnostuneita myös muusta elämästä. Yksi johdossa työskentelevä haastateltava täsmensi, että muista kuin työhön liittyvistä asioista jutellaan enemmänkin sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät ole hänen suoria alaisiaan, koska ei halua kävellä työhön liittyvissä asioissa tällaisten henkilöiden lähiesimiesten ohi.

”Ihmisten johtaminen liittyy yleensä ihmisiin: mitä kuuluu, miten menee ja miten hän voi. Suorituksen johtaminen sen sijaan tarkoittaa esimiehien tai myyjien suoritusten johtamista: miten he suoriutuvat tehtävistään.”

Yllä mainitun kommentin lausunut henkilö halusi erotella ihmisten ja suoritusten johtamisen toisistaan. Hän kertoi johtavansa organisaatiossaan paljon keskusteluita esimiesten kautta, jotka käyvät myyjiensä kanssa vastaavat keskustelut. Hän lisäsi, että muutoin hän juttelee alaistensa kanssa tuloksista, tekemisestä ja yleisestä tunnelmasta.

6.2 Tunneäly käsitteenä tutuksi

Haastattelun toinen teema oli tutustua tunneälyyn käsitteenä. Tutkija halusi, että tämä teema käydään perusteellisesti läpi, jotta haastattelun myöhempi vaihe toisi tarkempia tutkimustuloksia. Haastateltavilta kysyttiin ovatko he tuttuja käsitteeseen ja ovatko he omassa työssään siihen kohdanneet.

Onko tunneäly sinulle käsitteenä entuudestaan tuttu?

Kyllä	3
Jossain määrin	2
Ei lainkaan	0

Taulukko 1. Vastausjakauma

Yllä olevasta taulukosta 1 nähdään, että tunneäly oli käsitteenä kaikille vastaajille entuudestaan tuttuja ainakin jossain määrin. Kaksi vastaajista kertoivat tutustuneensa käsitteeseen aiemmin opinnoissaan. Kaksi vastaajista mainitsivat jossain määrin tutustuneensa

asioihin, jotka käsittelevät tai ovat osa tunneälyä, mutta eivät välttämättä ole juuri siinä tilanteessa mieltäneet sitä juuri tunneälyksi, vaan ehkä miettineet samoja asioita eri nimityksillä. Positiivista oli havaita, ettei kellekään haastateltavalle tunneälykyys ollut käsitteenä entuudestaan täysin vieras.

Neljä viidestä vastaajasta mainitsi tunneälyn olevan kykyä tuntea empatiaa alaista tai kollegaa kohtaan. Yksi vastaajista vertasi sitä ”pelisilmään”, tarkoittaen sillä kykyä tunnistaa merkkejä alaisensa käytöksestä, joka saattaisi johtua työn ulkopuolisistakin asioista. Eli ymmärtää jos alaisella on haasteita työnsä kanssa, niin se ei välttämättä liity millään tavalla itse työhön, vaan ulkopuolisiin asioihin. Kahden vastaajan mukaan se on kykyä huomioida tilanteita ja eleitä, sekä taitoa päästä toisen osapuolen kanssa samalle tunnetasolle. *”Ei ole kyse siitä mitä sanoo, vaan se, miten sanoo. Se, miten ihmiselle asian kertoo, saa todennäköisesti parempia tuloksia aikaan.”* Kaksi viidestä haastateltavasta korosti vastauksissaan taitoa löytää sopiva tasapaino järjen ja tunteiden käyttöön esimiestyössä. Tämän kohdalla toinen heistä painotti, että esimiehenä tulee ymmärtää ja osata käyttää järkeä ja logiikkaa esimerkiksi tietyn konfliktin oikaisemiseen, kun taas toisessa konfliktissa tunteiden käyttö on saa aikaan paremman lopputuloksen. Oikean elämän tilanteissa konfliktit ovat harvoin selkeitä, jolloin oikea järjen ja tunteiden käytön tasapaino on tärkeää.

Yksi vastaaja linkittää tunneälyyn esimiestyössä itsetuntemuksen:

”Jos et näe itseäsi etkä tunnista omia tunteitasi, et pysty johtamaan itseäsi etkä näkemykseni mukaan voi johtaa muitakaan.”

Hän lisäsi, että omille tunteille ja tuntemuksille tietyissä tilanteissa ei voi mitään jolloin itsetuntemuksen merkitys korostuu. Esimiehenä on tärkeä ymmärtää miten itse kokee erilaiset konfliktitilanteet, jotta ei tapahdu ylireagoitua omalla kohdalla, hän jatkoi.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jos esimies on luonteeltaan valtavan empaattinen hän ei välttämättä pärjää esimiesasemassa, jossa pitää toimia tarvittaessa myös täysin rationaalisesti. Vastaajan mukaan huonoin tapaus on, kun esimies luulee olevansa erittäin tunneälykäs, jolloin väärintulkittamisen mahdollisuus on todennäköinen.

6.3 Tunneäly esimiestyössä

Viimeisessä teemassa syvennyttiin tunneälykkyyteen esimiestyön näkökulmasta. Tutkijaa kiinnosti teorian kolmanteen lukuun tukeutuen selvittää, millä tavoin haastateltavat hallitsevat tunteitaan työpaikallaan, miten he motivoivat alaisiaan sekä millainen palautteenantokulttuuri heidän organisaatioissaan vallitsee. Erityisesti palautteenannossa merkityksellisenä tutkimuksen kannalta haastattelija piti sitä, onko palautteenanto esimies-alaisuuksissa vastavuoroista eli kuinka usein esimies itse saa palautetta alaisiltaan vai saako sitä lainkaan.

Kysyttäessä tunteiden hallitsemisesta ja näyttämisestä työpaikalla jopa kolme viidestä vastaajasta vastasi kysymykseen melko pitkästi kertoen myös henkilökohtaisia omiin kokemuksiin nojautuvia esimerkkejä, joita kirjoittaja ei lähde yksityiskohtaisesti avaamaan pitääkseen luottamuksen haastateltaviin. Yksi suhteessa muihin hieman kokeneempi esimies kertoi kokevansa edukseen sen, että pitkän esimieskokemuksensa ansiosta hän on saanut urallaan paljon palautetta omista haasteistaan mikä mahdollistaa sen, että hän tiedostaa oman käyttäytymisensä vaikutuksen muihin.

Haastateltava kertoo ajattelevansa ihmisten johtamisen kehittymistä jatkuvasti ja harjoittavansa omaa käytöstään työpaikalla tietoisesti.

”Suurin oivallus on ollut se, että miten minä käyttäydyn työpaikalla on aivan valtavan iso vaikutus.”

Eräs vastaaja kertoi hallitsevansa tunteita huumorin kautta. Hän kertoi peitelleensä aiemmin tunteitaan, mutta oppineensa olemaan nykyään avoimempi ja kertomaan tunteistaan kollegoilleen entistä herkemmin. Esimerkiksi jos jokin työn ulkopuolinen tekijä painaa mieltä jo töihin tullessa, kertoo hän siitä tiimilleen, jotta he eivät koe ärtymyksen johtuvan heistä, hän tarkensi. Eräs vastaaja kertoi puolestaan olevan luonnostaan kannustava ja automaattisesti positiivisia piirteitä asioista etsivä persoona, joka yleensä näyttää työpaikallaan vain myönteisiä tunteita. Yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvien konfliktien käsittelyssä on hänen mielestään kuitenkin tärkeää käydä tilanne heti läpi työntekijöiden kesken ja selvittää se yhdessä perinpohjaisesti, jotta vastaavalta vältytään tulevaisuudessa. Erään vastaajan mielestä kuten tunteiden säätelyssäkin, myös tunteiden hallitsemisessa tulee löytää kultainen keskitie, sillä tunnereaktion ollessa liian impulsiivinen tai monotoninen saattaa alkuperäinen viesti menettää merkityksensä.

Kaksi vastaajaa olivat samaa mieltä sen suhteen, että omien tunteiden käsitteleminen ja niiden esille tuominen kehittyvät kokemuksen avulla. Toisen vastaajan sanoin tilanteista opitaan aina: kerran oppineena vastaavan tilanteen pystyy hoitamaan paremmin tulevaisuudessa.

Teema sisälsi myös kysymyksen motivoinnin keinoista. Tutkija kysyi, millä tavoin haastateltava esimiehen roolissaan motivoi alaisiaan. Kaksi viidestä vastaajasta totesi ensimmäiseksi, että heidän mielestään ihmistä ei voi motivoida ulkopuolelta, koska motivaatio on pitkälti sisäsyntyinen prosessi. Nämä vastaajat olivat otannan kaksi vanhinta vastaajaa, jotka omaavat pisimmän kokemuksen esimiestyöstä. Vastauksessaan he kertoivat esimiehen tehtävän olevan pikemminkin edellytysten luominen eli esteiden poistaminen motivoitumisen edeltä. Eri asiana he näkivät keinot, joilla ihminen voidaan saada innostumaan esimerkiksi tavoitteesta.

Kolme muuta vastaajaa luettelivat vastauksessaan erilaisia konkreettisia motivointikeinoja, kuten työntekijöiden kannustamisen ja kouluttamisen. He mainitsivat myös palautteen – etenkin positiivisen palautteen antamisen. Muita motivointikeinoja vastaajat kertoivat käyttävän esimerkiksi johtamista sekä luottamuksen ja avoimen ilmapiirin säilyttämistä työpaikalla.

Tutkijaa kiinnosti tietää, onko tunneälykkyydellä haastateltavien mielestä vaikutusta työilmapiiriin ja jos on, miten se ilmenee. Kaikki haastateltavat pitivät tunneälykkyyttä merkittävänä tai todella merkittävänä tekijänä työpaikalla. Erään vastaajan mukaan työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan työntekoon: työnteko on mielekästä ja työntekijät antavat itsestään 100%, kun työntekijöillä on hyvä olla. Eräs vastaaja koki tunneälykkyyden näkyvän työpaikallaan avoimuutena niin hyvissä kuin huonoissa asioissa sekä taidosta iloita toisten onnistumisista. Avoimen ja transparentin kulttuurin tärkeyttä hän korosti siksi, että se on edellytys kasvulle ja arvojen mukaisesti työskentelemiselle.

Kuinka usein annat palautetta alaisillesi?

Päivittäin	3
Viikoittain	2
Kuukausittain	0
Vuosittain	0

Taulukko 2. Vastausjakauma

Viimeinen kysymys koski palautteenantokulttuuria työpaikalla. Tutkija halusi selvittää, toteutuuko haastateltavien työpaikalla vastavuoroinen palautteenanto - ja jos toteutui - niin miten ja kuinka usein. Yllä olevasta taulukosta 2 nähdään palautteen antoa koskeva vastausjakauma. Esimiehet kertoivat antavansa palautetta alaisilleen lähes päivittäin, kuitenkin vähintään kerran viikossa esimerkiksi one-to-one – keskusteluissa. Kaksi vastaajaa pitivät tärkeänä sitä, että palaute annetaan työntekijälle heti, koska heidän mielestään palaute saattaa menettää merkitystään, jos sen kertoo jälkikäteen. He tarkensivat, että palaute saattaa myös helposti jäädä sanomatta, jos sitä ei kerro mahdollisimman pian. Eräs vastaaja kertoi pitävänsä kehityskeskusteluista kahdesti vuodessa, jossa palautetta annetaan, mutta korosti myös, ettei se ole hänen mielestään mikään pääasiallinen palautteenantohetki. Hänen työpaikallaan on ennen hänen tuloaan ollut heikko palautteenantokulttuuri, mutta nykyään hän kertoo saavansa palautetta todella paljon, koska kertoi keräävänsä sitä jokaisesta yhteisestä kokouksesta ja tilaisuudesta. Hän kertoi myös fyysisen saavutettavuuden olevan olennaista esimiestyössä, sillä se on palvelutehtävä. Siksi hänen mielestään on tärkeää, että etenkin myyntityön esimies työskentelee työpaikalla eikä etänä. Eräs vastaaja kertoi avoimen palautteenantokulttuurin näkyvän heidän työpaikallaan esimerkiksi niin, että jo työhaastattelussa rekrytoijat kertovat hakijalle palautetta heti haastattelun jälkeen.

Erään vastaajan mukaan palautetta on tärkeää saada ja sen tulee olla vastavuoroista. Palautteen saaminen on hänen mielestään ainut edellytys kehittymiselle, koska muuten esimiehen eikä tiimin voida odottaa kehittyvän. Hänen mukaansa etenkin esimiehenä tulee tarkkaan pohtia, miten asioita ja omaa tekemistä lähtee palautteen pohjalta muuttamaan. Toinen vastaaja lisäsi tähän, että pysyäkseen sanojensa takana hän haluaa konkretisoida saamansa palautteen käytäntöön. Hän ei sen sijaan välttämättä toivo saavansa enempää palautetta kuin nyt eli noin kuukausittain, koska hän keskustelee alaistensa kanssa päivittäin ja kokee asemansa esimiehenä olevan melko selkeä. Hänen mielestään nykypäivänä esimerkiksi emojijen käyttö viesteissä on jo itsessään pienieleinen palaute, kuten sydän keuhun perässä.

Kuinka suurena osana näet ihmisten johtamisen merkityksen suhteessa asioiden johtamiseen prosentuaalisesti?

Haastateltava 1.	80:20
Haastateltava 2.	89:11
Haastateltava 3.	80:20

Haastateltava 4.	110:0
Haastateltava 5.	80:20

Taulukko 3.

Tutkija halusi lopuksi kysyä yhden kvantitatiivisen kysymyksen, mikä on teemahaastattelumenetelmässä sallittua, vaikkakin pääasiallisesti kyseisessä menetelmässä käytetään avoimia kysymyksiä. Tutkija halusi tietää, kuinka suurena osana haastateltavat pitävät ihmisten johtamisen prosentuaalisesti suhteessa asioiden johtamiseen. Yllä olevasta taulukosta 3 nähdään, että kolme vastaajista ovat vastanneet ihmisten johtamisen merkityksen olevan 80:20. Eräs näin vastannut henkilö perusteli vastauksensa seuraavasti: *”Tilanne on se, että kun kysyy esimiehiltä kuinka paljon menee aikaa asioiden johtamiseen kuten prosesseihin ja tapoihin toimia, ja kuinka paljon ihmisten johtamiseen kuten coachaamiseen ja sparraamiseen, luvut on 80:20. Ajan kuitenkin pitäisi mennä päinvastoin, sillä ihmiset tekevät ne asiat. Balanssi ei kuitenkaan aina pysy.”* Vastaus kiteytti tutkijan mielestä erinomaisesti sen, mikä esimiestyössä on olennaista – ihmiset kaiken tekijänä.

6.4 Tulosten yhteenveto

Kuvasta 5 nähdään koottuna tutkimuksen perusteella saadut havainnot tunneälykkyyden piirteistä ja merkityksestä esimiestyön näkökulmasta. Kuvassa jaotellaan tutkimuksessa saatuja tuloksia aihealueittain selkeyden ja helppolukuisuuden tueksi. Aihealueet ovat tunneälyn keskeisimpiä käsitteitä, joita tämän opinnäytetyön teoriaosuudessakin esitellään: tunneälyn osa-alueet, tunteiden säätely, motivaatio sekä palautteenanto.

Esimiehen tunneälykkyyden tunnuspiirteet

- Empatia
- Itsetuntemus
- Mielekkyyys ja luottamus työyhteisössä

Palautteenantokulttuuri

- Palaute avain kehitymiselle
- Palaute vastavuoroista

Motivaatio

- Lähtökohtaisesti sisäsyntyinen prosessi
- Esimerkillä johtaminen
- Kehityskeskustelut, kannustus ja tuki

Tunteiden säätely

- Taito hallita omia tunteita ja keinot niiden hallitsemiseksi työyhteisössä
- Järjen ja tunteiden kultainen keskitie esimiesasemassa

Kuva 5. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kuvassa 5 on listattu niitä tekijöitä, jotka esimiehen tunneälykkyydessä haastateltavien vastausten perusteella keskeisimpiä. Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin empatiakyvyn merkitys esimiestyössä, joka näkyy työyhteisössä toisten tunteiden huomioon ottamisena ja oman käyttäytymisen sopeuttamisena niiden mukaisiksi. Kuten empatiaa käsiteltävässä kappaleessa luvussa 3 todetaan, empatia rakentuu itsetuntemukselle eli mitä paremmin ymmärrämme omat tunteemme, sitä kyvykkäämpiä olemme havaitsemaan muiden tunteita ja mielialoja. Merkittävä havainto oli tiedostaa se, että yliempaattinen ihminen ei välttämättä kykene suoriutumaan esimiestehtävästään hyvin, sillä esimiehen täytyy toimia sekä järjen että tunteiden välillä tasapainotellen. Esimies, joka tuntee itsensä hyvin kykenee johtamaan itseään ja muita sekä kehittämään tyyliänsä toimia esimiehenä. Hyvän itsetuntemuksen omaava esimies tunnistaa omalle persoonalleen ominaiset käyttäytymismallit ja hyväksyy niiden erilaisuuden suhteessa muihin ihmisiin. Kuten eräs haastateltava sanoi, sillä, miten esimies käyttäytyy työpaikalla on merkittävän suuri vaikutus muihin työntekijöihin ja heidän mielialaansa. Teoriaosuuden ja haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että itsetuntemusta ja itsetietoisuutta pystyy kehittämään, ja palautteen saaminen on yksi merkittävä keino lisätä esimiehen tietoisuutta omasta käyt-

täytymisestä ja sen vaikutuksista muihin työpaikalla. Taatakseen mielekkään ja luotettavan työilmapiirin esimiehen tulee olla sosiaalisesti kyvykäs ja omata erinomaiset vuorovaikutustaidot. Tällainen esimies kykenee toiminnallaan luomaan kaikille mielekkään ja luotettavan ilmapiirin työpaikalle.

Esimiehen rakentama avoin palautteenantokulttuuri työpaikalla edellyttää hyviä esimiestaitoja ja myös alaisilta hyviä työelämätaitoja. Tutkimuksessa haastateltavat kertoivat antavansa palautetta alaisilleen lähes päivittäin, kuitenkin vähintään kerran viikossa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että palautteen saaminen on työssä kehittymisen edellytys ja sen tulee kulkea molempiin suuntiin. Tärkeinä havaintoina palautetta koskevissa kysymyksissä pidettiin myös esimiehen fyysistä saavutettavuutta, palautteen välitöntä antamista juuri siinä hetkessä sekä saadun palautteen asettamista ja työstämistä käytäntöön.

Lähtökohtaisesti aikuista ihmistä ei voi motivoida työn tekemiseen ulkopuolisin keinoin, koska se on pitkälti sisäsyntyinen prosessi, Esimiehen tehtävä on motivaation sijaan pikemminkin luoda edellytyksiä eli poistaa esteitä alaistensa motivoitumisen tieltä. Haastateltavat erittelivät kuitenkin vastauksissaan konkreettisia keinoja, joilla työntekijöitä voi kannustaa ja innostaa työn tekemiseen. Yksi keino motivoida alaista on pitää kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita, joissa esimies ja alainen keskustelevalt alaisen suhtautumisesta ja mielekkyydestä nykyiseen työhönsä ja halukkuudesta kehittyä ja edetä urallaan. Vastaajien mielestä myös positiivisen palautteen antamisen, esimerkiksi johtamisen sekä luotettavan ja avoimen työilmapiirin säilyttämisen uskotaan motivoivan alaisia antamaan parhaansa työssään ja työskentelemään yrityksen arvojen mukaisesti.

Kuten tunteiden hallitsemista käsittelevässä luvussa 2.3 sekä tutkimuksen tuloksia tarkastellessa todetaan, tunteiden hallitsemisen taidon avulla esimies kykenee välttämään yli- tai alireagointia, joka voi johtaa ei-toivottuun käytökseen työpaikalla. Esimiehen tunnereaktion ollessa liian dramaattinen tai yksitoikkoinen saattaa alun perin tarkoitettu sanoma jäädä ymmärtämättä ja aiheuttaa konflikteja esimiehen ja alaisten välillä. Mikäli impulsiivinen reaktio kuitenkin tapahtuu, on kannattavaa käydä tilanne välittömästi yhdessä läpi asiensaisten kanssa väärinymmärrysten välttämiseksi, ja jotta tapahtuneesta opitaan jatkossa. Omien tunteiden hyväksyminen, käsitteleminen ja esille tuominen kehittyvät kokemuksen avulla ja sitä voi kehittää jatkuvasti. Hyvin tunteensa hallitseva esimies myös näyttää esimerkillään alaisilleen, miten tunteita tulee hallita työpaikalla: esimies herättää alaisissaan luottamusta, kun hän suhtautuu asioihin maltillisesti ja järjellä, mutta kuitenkin säilyttäen empatiakykynsä eli taitonsa asettua alaisen asemaan.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mikä on tunneällyn merkitys esimiestyössä ja miten se ilmenee myyntityössä toimivien esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, kuinka merkittävänä esimiehet näkevät tunneälykkyyden omassa työssään niin esimies-alaisuuden kuin kokonaisen tiimin toimivuuden kannalta. Opinnäytetyölle määriteltiin tutkimusongelmat, joiden avulla näitä asioita haluttiin selvittää. Tutkittavina kysymyksinä olivat:

- Mitkä ovat tärkeimmät tunneälykkyyden tunnuspiirteet esimiestyössä?
- Mikä on tunteiden säätelytaidon merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta?
- Millainen palautteenantokulttuuri työpaikalla tulee olla?

Kirjoittaja halusi teorian olevan vuorovaikutuksessa tutkimusosuuden kanssa läpi työn ja tavoitteessa onnistuttiinkin kirjoittajan mielestä kiitettävästi. Haastattelukysymykset laadittiin teorian pohjalta ja haastattelu kokonaisuudessaan eteni teemoittain: ensimmäisessä teemassa tutustuttiin haastateltavaan kysymällä demografisia tekijöitä ja asemaa organisaatiossa, toisessa teemassa avattiin yhdessä haastateltavan kanssa tunneälyä käsitteenä ja viimeisessä teemassa syvennyttiin tunneällyn merkitykseen esimiestyössä. Kokonaisuudessaan haastatteluista saatu aineisto ja siitä tehty analyysi vastaa kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kirjoittaja itse tulkitsee tutkimuksesta saatujen vastausten ja itse tehtyjen tulkintojen perusteella, että tunneälykkyyttä pidetään esimiestyössä erittäin tärkeänä, mutta siihen ei kuitenkaan kiinnitetä huomiota eikä sen harjoittamiseen ja kehittämiseen käytetä aikaa niin paljon kuin olisi todellisuudessa tarpeen. Haastateltavana toimivien esimiesten näkökulmasta tunneäly ilmenee esimiehen kykynä tuntea empatiaa alaisiaan kohtaan, läsnäolona, tukena ja kannustajana. He pitävät tunneälykkyyttä erittäin tärkeänä, mutta tutkijan tekemien tulkintojen perusteella he eivät ole nykyisessä asemassa toimiessaan juurikaan kokeneet, että heitä on siihen varsinaisesti koulutettu vaan tietoisuus tunneällystä on kertynyt lähinnä itsenäisen opiskelun ja aiempien kokemusten perusteella. Kirjoittajan mielestä on ihailtavaa, että osa esimiehistä haluaa kehittää itseään tunneälykkääksi esimieheksi itseopiskelun avulla, mutta huolestuttavana kirjoittaja pitää sitä, ettei koulutusta läsnä olevaksi ja empaattiseksi esimieheksi tapahdu juurikaan muutoin kun itsensä kehittämisen pohjalta. Kirjoittajan mielestä juuri esimiehiä perehdytettäessä ja koulutettaessa pääpaino tulisikin olla asioiden sijaan ihmisten johtamisessa. Kirjoittaja ymmärtää myös sen, että menestyminen vaatii erinomaista asioiden johtamisen taitoa, mutta kuten tutkimuksessa-kin todettiin, ihmiset tekevät ne asiat. Esimiehen tunneäly mahdollistaa työntekijöille tunteen siitä, että heistä välitetään aidosti ja heidän tekemällään työllä on oikeasti merkitystä. Jos työntekijä ei voi hyvin eikä koe että häntä arvostetaan, motivaatio laskee ja tehdyn

työn laatu kärsii, mikä luonnollisesti näkyy suoraan yrityksen tekemässä tuloksessa. Kirjoittaja pohtii, kuinka pitkään kestää, ennen kuin yritysten johdot ymmärtää tämän ja ryhtyy kouluttamaan esimiehensä omat tunteensa tiedostaviksi ja muiden tunteet huomioon ottaviksi, tunneälykkäiksi esimieheksi.

7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjoitin tunneälystä esseen myynnin esimiestyön opintojaksolla syksyllä 2018, ja innostuin aiheesta niin paljon, että halusin kirjoittaa siitä opinnäytetyöni. Olen aina ollut kiinnostunut psykologiasta, joten aiheesta kirjoittaminen tuntui aidosti mielekkäältä, mitä se on koko prosessin ajan ollutkin. Ihmettelin, miten en ollut kuullut tunneälystä käsitteenä aiemmin myyntityön koulutusohjelman muilla opintojaksoilla, sillä tunneälykkyyden merkitys myyntityössä on suurempi kuin koskaan eikä sen merkitystä ole mielestäni huomioitu tarpeeksi. Myyntityössä tunneälykkyys on avainasemassa, sillä ala perustuu ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja toisten tunteiden ymmärtämiselle ja huomioon ottamiselle. Näin ollen toivonkin, että tunneälystä ja sen merkityksestä opetettaisiin jo heti ensimmäisen lukuvuoden opintojaksoilla, kuten esimerkiksi viestinnän kursseilla.

Valitsin tutkimukseeni otannan tarkkaan harkitusti, toivoen tutkittavien henkilöiden lähtökohtien olevan mahdollisimman erilaiset, jotta tutkimus ei tarkastelisi suppeasti esimerkiksi vain yhtä ikäryhmää. Laatimaani tutkimusta voisi jatkaa valikoimalla otannan tarkemmin esimerkiksi seuraavin perustein:

1. Demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli
2. Tutkittavien esimieskokemus vuosina
3. Toimialoittain

Olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus, jossa tutkittaisiin esimerkiksi nuoren 20-25 vuotiaan ja 50-55 vuotiaan näkökulmien välisiä eroja tunneälykkyydestä ja sen merkityksestä. On vaikeaa olettaa, millaisia tuloksia tällainen tutkimus mahdollisesti tuottaisi. Tutkimusta voisi syventää myös tarkastelemalla esimieskokemuksen laajuuden merkitystä: kokeeko 30 vuotta esimiehenä toiminut henkilö tunneällyn tärkeämpänä kuin vasta muutamia vuosia esimiesasemassa työskentelevä. Voisi ehkä olettaa vastauksen olevan myönteinen, mutta koska nuorempi sukupolvi saattaa olla tietoisempi ihmisten johtamiseen liittyvistä tekijöistä, ei oletuksia tällaisen jatkotutkimuksen tuloksista voida tehdä. Tutkimuksen voisi keskittää myös johonkin yksittäiseen toimialaan: nähdäänkö tunneälykkyyden taito merkittävämpänä tukku- ja vähittäiskaupan alalla kuin vaikkapa rahoitus- ja vakuutusosalalla? Kei-

noja tutkimuksen jatkamiseksi on lukuisia, ja ehkäpä itse muutaman vuoden päästä esimieskokemusta kerryttäneenä lähdän jatkamaan aiheen parissa omien havaintojeni ja kokemusteni pohjalta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on laadittu laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmää käyttäen, minkä vuoksi luotettavuuden arvioiminen on erittäin tärkeää. Tutkimusta laadittaessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuus, jota voidaan arvioida erilaisin tavoin (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla esimerkiksi sitä, mikä tutkimuksen kohde ja tarkoituksenmukaisuus on ollut, miten aineisto on kerätty ja miten sitä on analysoitu sekä kuinka eheänä ja luotettavana tutkimusta voidaan kokonaisuudessaan pitää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164). Luotettavuutta arvioitaessa keskeistä on myös, että tutkija selostaa tarkasti toteuttamansa tutkimuksen kaikki vaiheet. Tutkijan tulee haastattelututkimuksen tehdessään kertoa luotettavasti olosuhteet, joissa aineisto on kerätty ja tuotettu. Lisäksi tulee kertoa virhetulkintojen mahdollisuus, tutkijan omat arviot tilanteista sekä muut häiriötekijät, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184; Hirsjärvi ym. 2010, 232)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidessa käytetään usein käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti, jotka ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan sitä, mitä luvattiin tutkia ja reliabiliteetti sen sijaan vastaa kysymykseen siitä, ovatko tutkimuksessa saadut tulokset toistettavia eikä sattumanvaraisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan yksityiskohtaisemmin henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvausten ja siihen liitettyjen havaintojen ja tulkintojen yhdenmukaisuutta (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, että kahdesti samaa henkilöä tutkittaessa saadaan molemmilla kerroilla sama tulos. Määritelmästä on kuitenkin luovuttava, jos oletetaan, että ajan saatossa tapahtuva muutos on ihmiselle ominaista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186) Tuomen ja Sarajärven (2018, 161) mukaan useissa laadullista tutkimusta käsittelevissä oppaissa suositellaan, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet poistettaisiin tai korvattaisiin joillakin toisilla.

Opinnäytetyön kirjoittaja uskoo laatimansa tutkimuksen olevan luotettava, koska tutkijan oma sitoumus tutkimuksen tekemiseen oli vahva ja tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset selkeät ja johdonmukaiset, minkä ansiosta looginen ote prosessissa säilyi läpi tut-

kimuksen. Luotettavuutta puoltaa myös se, että tutkija on avannut tutkimusmenetelmänsä eli teemahaastattelua ja siihen käytettyä aineiston keruumenetelmäänsä yksityiskohtaisesti empiiristä osaa käsittelevässä luvussa 5. Tutkija on kertonut tutkimuksen vaiheet sekä tutkimusmenetelmän luonteen ja olosuhteet, kuten ajan, paikan ja haastatteluiden luonnollisen kulun. Lisäksi tutkija on kertonut totuudenmukaisesti haastattelutilanteiden mahdolliset häiriötekijät sekä virhetulkintojen riskit. Omia tulkintoja tutkija on tehnyt neutraalisti ja virhetulkintojen välttämiseksi siteerannut vastaajien niitä kommentteja, joita ei ole kyennyt tulkitsemaan omin sanoin tai halunnut muokata vääринymmärrysten välttämiseksi.

Luotettavana tutkimusta voidaan pitää myös siksi, että tutkija on kertonut selkeästi, millä perusteilla vastaajat on valittu ja kuinka heihin on otettu yhteyttä tutkimuksen tiimoilta. Lisäksi luotettavuutta puoltaa myös se, että tutkimukseen osallistuneet vastaajat ovat tässä työssä anonyymejä, mikä mahdollisti sen, että vastaajat pystyivät vastaamaan tutkimukseen vapaasti ja luottamuksellisesti. Kuten tutkimustulosten analyysiä koskevassa luvussa kerrottiin, vastaajat kertoivat haastatteluissa tutkijalle henkilökohtaisiakin esimerkkejä ja asioita, joita tutkija ei opinnäytetyössään kerro luottamuksen säilyttämiseksi. Luotettavuudesta kertoo myös se, että tutkija äänitti haastattelutilanteet eikä kirjoittanut samanaikaisesti muistiinpanoja, minkä ansiosta tutkija pystyi olemaan aidosti läsnä tilanteessa ja kuuntelemaan tarkasti vastaajia. Näin ollen tutkija pystyi kysymään tarkentavat jatkokysymykset tilanteen ollessa käsillä eikä epäselvyyksiä vastaajien mielipiteistä ja näkökulmista jäänyt. Lisäksi tutkija litteroi haastatteluista saamansa aineiston välittömästi haastattelun päätyttyä, eikä jättänyt aineiston käsittelyä ja analysointia myöhemmäksi, mikä olisi myös osaltaan nostanut virhetulkintojen riskiä.

Tutkimus on kirjoittajan mielestä reliaabeli, koska teemahaastatteluista saadut vastaukset ovat pitkälti yhteneväisiä riippumatta siitä, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat eri ikäisiä, eri suuruista yrityksistä ja esimieskokemukseltaan erilaisista lähtökohdista. Vastaajia yhdisti myyntityön esimiesasemassa työskenteleminen, mutta muutoin esimerkiksi vastaajien alaisten lukumäärä ja tehtävänimike olivat tasoiltaan erilaisia.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin maaliskuussa 2019 ja päätettiin elo-syyskuun vaihteessa soveltaen sekä nopeaa että normaalitempoista aikataulua. Opinnäytetyöohjaajani Eeva Aarnio hyväksytti suunnittelemani aikataulun, joka jakautuisi seuraavasti: noin kaksi kolmasosaa keväälle, ja yksi kolmasosa alkusyksylle. Opinnäytetyöprosessin aikataulu on kuvattu taulukossa 4. Aikataulu venyi muutamilla viikoilla siitä, mitä kirjoittaja oli alun perin suunnitellut. Syy venymiseen oli loukkaantumisessa, joka kroonistui ja mistä toipumiseen

kului poikkeuksellisen pitkään. Aikataulusta voidaan kuitenkin nähdä, että työ eteni aktiivisesti koko kevään ja alkusyksyn ajan, eikä motivaatio työn kirjoittamiselle hiipunut missään vaiheessa. Kirjoittaja piti kesän ajan lomaa työn kirjoittamisesta, koska suoritti samalla ratkaisumyynnin harjoittelujaksoa. Heinäkuun lopulla kirjoittaja aktivoitui jälleen ja saattoi opinnäytetyön lopulta maaliin syyskuussa 2019.

VIIKKO	TEHTÄVÄ
10-11	Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen ja lähdehankinta
12-16	Teoriaosuus
17-18	Teoria valmis ja haastatteluiden sopiminen
17-18	Tutkimusosuus
18-22	Haastatteluiden laatiminen
22-24	Tutkimustulokset
31-32	Tutkimustulokset
33-35	Pohdinta ja johdanto
36-39	Korjaukset ja viimeistely
39	Opinnäytetyö valmis

Taulukko 4. Toteutunut aikataulu

Kirjoittaja kokee onnistuneensa opinnäytetyöprosessissaan ja on tyytyväinen lopputulokseen. Punainen lanka säilyi läpi koko työn, ja tietoperusta keskustelelee aktiivisesti tulosten perusteella tehdyn analyysin ja pohdinnan kanssa. Vaikka tunneäly on käsitteenä vielä kohtalaisen vähän tunnettu, kykeni kirjoittaja laatimaan työn, jota voi helposti lukea ja ymmärtää tietämättä käsitteestä entuudestaan mitään. Prosessi sujui kokonaisuudessaan erinomaisesti, sillä kirjoittaja saavutti asettamansa oppimistavoitteen: työstä ei ainoastaan ole apua kirjoittajalle itselleen, vaan se hyödyttää myös Haaga-Helian opiskelijoita koulutusohjelmasta riippumatta, ja ehkä jopa auttaa kehittämään myyntityön koulutusohjelman opintojaksojen sisältöjä. Kirjoittaja aloitti opinnäytetyön loppusuoralla ollessaan myös ensimmäisessä myynnin esimiestehtävässään, joten tämä opinnäytetyö tulee tukemaan kirjoittajan valmiutta työskennellä tunneälykkäänä ja läsnä olevana esimiehenä alaisilleen. Kirjoittaja kokee oppineensa prosessin aikana enemmän mitä olisi uskonut prosessia käynnistäessään, ja uskoo työstä olevan varmasti hyötyä itselleen myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Kirjapaja. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylällä.

Goleman, D. 1997. Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva. Otava. Helsinki.

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

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly – Uusimmat oivallukset. Samsaraa Tasapaino-oppaat. Parainen.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Tammi. Helsinki.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro. Helsinki.

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

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita. Helsinki.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi – Älyä tuntevasi. WSOY. Helsinki.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere University Press. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastateltava 1. Yli 30-vuotias mies, rekrytointiala, noin 30 alaista, pieni yritys

Haastateltava 2. Yli 30-vuotias nainen, pr- ja markkinointiala, mikroyritys

Haastateltava 3. Yli 50-vuotias nainen, media-ala, noin 50 alaista, suuryritys

Haastateltava 4. Alle 30-vuotias mies, myyntiala, pieni yritys

Haastateltava 5. Alle 30-vuotias nainen, vähittäiskauppa, noin 10 alaista, keskisuuri yritys

Teema 1. Taustatekijät

1. Nimesi?
2. Asemasi organisaatiossa?
3. Ikäsi?
4. Alaisten määrä?
5. Kuinka usein näet alaisiasi?
6. Mistä yleensä juttelet alaistesi kanssa?

Teema 2. Tunneäly käsitteenä

7. Kuvaile, mitä tunneäly mielestäsi tarkoittaa?
8. Onko tunneäly käsitteenä sinulle entuudestaan tuttu?
9. Oletko työssäsi kohdannut tunneällyn käsitteen?
10. Jos kyllä, niin missä tilanteessa?

Teema 3. Tunneäly esimiestyössä

11. Miten hallitset tunteita?
12. Millä tavoin motivoit alaisiasi?
13. Onko tunneälykkyydellä mielestäsi vaikutusta työilmapiiriin?
14. Jos kyllä, niin miten se ilmenee?
15. Kuinka usein annat palautetta alaisillesi?
16. Entä kuinka usein saat itse palautetta alaisiltasi?
17. Kuinka merkityksellistä palautteen antaminen ja saaminen mielestäsi on?
18. Miten jakaisit asioiden ja ihmisten johtamisen prosentuaalisesti?