

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra
Matkailu- ja ravitsemisala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Maija Pellinen

TUNNE ÄLY! ALAISTEN NÄKEMYKSIÄ RAVINTOLAESIMIESTEN TUNNETAIDOISTA

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Maija Pellinen

Tunne äly! Alaisten näkemyksiä ravintolaesimiesten tunnetaidoista, 50 sivua. 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Matkailu- ja ravitsemisala, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: lehtori Heli Korpinen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia ravintolaesimiesten tunnetaitoja heidän alaistensa, tarjoilijoiden, näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää se, ovatko esimiehet tunnetaitoisia ja miten ja millä tavalla nämä tunnetaidot näyttäytyvät alaisille. Toiseksi haluttiin selvittää tunneälytaidon merkitystä työelämässä.

Työn tutkimusmenetelmä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska haastattelurunko muotoutui viiden (5) eri teeman alle. Haastattelut käytiin keskustelutyypillisesti kesän 2010 aikana.

Tutkimukseen haastateltiin viittä (5) ravintola-alan työntekijää. Sukupuolella, työkokemuksella ja iällä ei ollut merkitystä. Haastateltavat olivat kaikki Etelä-Karjalan alueelta. Tämä ja alaisten näkökulma toimivat tutkimustyön rajauksina.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin tunneälyä työelämässä, tunneällyn kehittämistä ja oppimista, Daniel Golemanin tunnetaitojen yleisluokitusta sekä tunnetaitoja, tunnetta ja emootioita käsitteinä.

Tutkimuksessa selvisi se, että tarjoilijat kokivat esimiesten itsevarmuudessa ja sosiaalisissa taidoissa, kuten konfliktien ja ristiriitojen hallitsemisessa, parantamisen varaa. Muut tunnetaidot, kuten empatia, motivoiminen ja itsensä hallinta, palvelualan esimiehet taitavat suurimmaksi osaksi hienosti.

Myöskään tunneällyn taitoa palveluammattissa ei tule väheksyä. Kaikki palveluammattissa tarvittavat tunnetaidot ovat vahvasti yhteydessä tunneällyyn ja niiden käsitteleminen on tärkeää työpaikoilla, joissa tunteita käsitellään päivittäin.

Asiasanat: tunneäly, tunne, emootiot, tunnetaitojen yleisluokitus

ABSTRACT

Maija Pellinen

Emotional Intelligence! Subordinates' Views about Restaurant Superiors

Emotional Skills, 50 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Unit of Tourism and Hospitality

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Heli Korpinen. Senior Lecturer

The subject of this Bachelor's Thesis is to investigate restaurant superiors' emotional skills from subordinates' point of view. The first reason for this study is to define if the superiors have emotional skills and how these emotional skills are shown to subordinates. The second reason is to define the meaning of emotional intelligence in work life.

The research method is a qualitative case study. Themed interview is used as a fact finding method because the framework of the interview was based on five (5) themes. The themed interviews were done in summer 2010.

Five (5) waiters/waitresses were interviewed in this study. Sex, work experience or age did not matter. All the subordinates work in South Karelia area. This and the subordinates' point of view are framing this study.

The theoretical part of this bachelor's thesis consisted of emotional intelligence in work life, improving and learning emotional intelligence, and definition of emotional skills by Daniel Goleman. Also definitions of emotional skills and emotion were explained.

The waiters/waitresses experienced that skills, such as self-confidence and social skills, like handling conflicts and disagreements, are skills that superiors should improve. Superiors handle other emotional skills, such as empathy, motivation and self-controlling well.

Emotional intelligence is one thing that never should be underestimated. All the emotional skills that are required in service trade are strongly related to emotional intelligence. Handling these emotions is important because in service trade those emotions are handled every day.

Keywords: Emotional Intelligence, Emotion, Emotional Skills

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	5
2 TUNTEET JA EMOOTIOT	6
3 TUNNEÄLY.....	8
3.1 Tunnetaito	9
3.2 Tunneälytaitojen kehittäminen	10
3.3 Itseohjatun oppimisen malli.....	11
4 DANIEL GOLEMANIN TUNNETAITOJEN YLEISLUOKITUS	12
4.1 Itsetuntemus ja itsetunto	13
4.2 Itsehallinta	15
4.3 Motivoituminen	17
4.4 Empatia	19
4.5 Sosiaaliset kyvyt.....	23
5 TUNTEET TYÖELÄMÄSSÄ.....	27
6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN KULKU	30
6.1 Tutkimusaineiston hankinta.....	32
6.2 Litterointi ja analysointi	33
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	34
7.1 Ajatuksia omasta esimiehestä.....	34
7.2 Itsevarmuus ja itsetuntemus.....	35
7.3 Itsehallinta	36
7.4 Motivoituminen	37
7.5 Empatia	38
7.6 Sosiaaliset kyvyt.....	39
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8.1 Yhteenveto	44
8.2 Jatkotutkimusaiheita.....	45
TAULUKOT	46
LÄHTEET.....	47

LIITTEET

Liite 1 Haastattelusopimus

Liite 2 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Alkuvuonna 2010 opettajani antoi minulle lehtileikkeen, jonka otsake ”Älä pado pahaa mieltä” puhutteli minua. Artikkelissa oli kysymys tunteiden ilmaisemisesta työpaikoilla. Etenkin palvelualoilla tunteiden ilmaiseminen on hankalaa, koska korulause ”Asiakas on aina oikeassa”, piilottaa työntekijän todelliset ajatukset ja tunteet. Marja Kokkonen (Kaisanlahti 2009.) Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden laitokselta toteaa artikkelissa, että nimenomaan palvelualan koulutusten tulisi pitää sisällään nykyistä enemmän tunnetaitojen opetusta. Tunteiden suuri voima tulisi osata hyödyntää työelämässä siten, että myönteiset tunteet pääsisivät enemmän esille.

Ryhdyin pohtimaan tätä selvästi tärkeää aihetta ja mietinkin miten tunteita käsitellään työelämässä ja kuinka suuri merkitys niillä on toimivalle työyhteisölle? Lukemani perusteella lähdin pohtimaan tunneilmaisun mahdollisuuksia esimies-alainen - suhteessa. Kirjallisuuskatsausta tehdessäni törmäsin amerikkalaisen psykologin Daniel Golemanin (1999) teokseen *Tunneäly työelämässä*, ja se muutti hieman aiheen suuntaa. Teoriaosuudessa olenkin aika paljon pohtinut Golemanin tunneilmaisun jaottelua.

Tutkimusongelma on seuraava: Ovatko esimiehet tunnetaitoisia ja miten ja millä tavalla se näkyy alaisille? Lisäksi halutaan selvittää tunneällyn merkitystä työelämässä yleensä. Rajauksena tutkimustyössäni käytän siis tarjoilijoiden eli alaisten näkökulmaa. Haastattelut kerätään Etelä-Karjalan alueelta. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja.

Teoriaosuudessa pohdin tunneälyä, tunteita ja emootioita käsitteinä. Erotan myös omaksi kokonaisuudekseen tunteet työelämässä, tunneällyn kehittämisen ja tunneällyn oppimisen mallin. Tämän mallin haluan näyttää sen takia, koska on tärkeää tiedostaa, että tunneälytaitoja voi oppia ja tämä kyseinen malli on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä.

Tunnetaitojen yleisluokitus on myös omana kokonaisuutenaan vahvasti esillä, koska haastattelut toteutetaan tämän jaottelun perusteella.

2 TUNTEET JA EMOOTIOT

Kun selvitämme sanaa tunne ja sen olemusta, matkaamme kauas taakse aikaan ennen Kristusta. Voimme siis todeta, että tutkimuskohteena tunteet on vaikea alue, koska yksinkertaista tunteiden määritelmää ei ole. (Sydänmaanlakka 2006, 174.)

Tunteet voidaan kuitenkin määritellä psyykkisiksi, sisäisiksi olotiloiksi ja kokemuksiksi. Niitä on vaikea ilmaista sanoin. Kahdelle eri ihmiselle tunne voi merkitä eri asioita, ja tilanteista voi syntyä hyvin erilaisia tunnekokemuksia, ja ne eivät välttämättä ilmennä objektiivista totuutta. (Dunderfelt 2006.)

Tunteet ovat kuitenkin osa meidän jokapäiväistä toimintaamme. Haluamme mahdollisimman paljon positiivisia kokemuksia ja pyrimme saavuttamaan mielihyvää ja sen tunteen ennemmin kuin mielihäiriötä. Tunteet saattavat ottaa myös joskus vallan toiminnassamme, mutta kuitenkin meidän pitäisi jollain tavalla osata ohjata ja johtaa tunteitamme. Perustunteina pidetään seitsemää (7) eri tunnetta: vihaa, surua, pelkoa, onnellisuutta, rakkautta, hämmästyksiä ja inhoa. (Sydänmaanlakka 2006, 175.)

Tunteet ovat psyykkisiä, sisäisiä olotiloja ja kokemuksia. Tunne ja tunteminen ovat perinteisesti liitetty naiseen ja heidän toimintatapaansa. Totuus kuitenkin on, että miehet yhtälailla tarvitsevat ja osoittavat tunteitaan, siinä missä naisetkin. (Aaltio-Marjosola 2001, 51.)

On siis selvää, että ihmisellä on käytössään paljon tunteita, kun otetaan vielä huomioon se, että tunteet saattavat olla sekoittuneina toisiinsa. Muunnelmia on olemassa niin paljon, että niiden nimeäminen on mahdotonta. Usein kuitenkin ihmisten kuvaillessa tunne-elämyksiä heille tulee mieleen negatiivisia ajatuksia;

pelkoa, ahdistusta tai suuttumusta. Negatiivisiksi miellettyjä tunteita onkin enemmän kuin positiivisia. Kun tunteita ei pidetä hyvinä, käy usein niin, että ne tuhotaan ja torjutaan. Niitä ei haluta ilmaista muille tai niitä ei haluta kokea millään tavalla. Tunteet antavat paljon arvokkaita kokemuksia ja oivalluksia, jotka ovat tärkeitä työkaluja oman itsetuntemuksen kehittämisessä. Siksi onkin haitallista, että tunteita tukahdutetaan.

Työyhteisössä tunnetaan paljon, ja siellä herää koko ajan kiinnostuksen, ärsyyntymisen tai kyllästymisen tunteita. Kun nämä tunteet tukahdutetaan ja jätetään ilmaisematta, tukahdutetaan myös oppimisen ja oivaltamisen mahdollisuus. Ihmisen tutustuessa tunteisiinsa hänen ulottuvuutensa laajenee, samalla kehittyen ihmisenä. Tunteista puhuttaessa on hyvä huomioida tunteiden laaja-alaisuus. Tunteet ovat mukana kaiken aikaa, ja asioista puhutaankin tunnekäsittein. Menetykset ovat surua, saavutukset onnea ja epäonnistumiset pettymyksiä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 24 - 25.)

Perinteisessä psykologiassa emootiot mielletään suhteellisen yksilöllisiksi ja sisäsyntyisiksi ilmiöiksi. Emootiolla tarkoitetaan suhteellisen lyhytkestoista tilaa, jolle ovat ominaisia neurofysiologiset muutokset: ilmeet, käyttäytymisvalmius ja elämyslaatu. Emootio viittaa siis tunteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, kun taas käsite *tunne* puolestaan emootion kokemukselliseen puoleen eli tunne-elämykseen.

Kaikkia tunnetiloja ei tarvitse ymmärtää ruumiillisten tunnetilojen kautta. Emootiot voivat siis sijoittua johonkin ruumiillisen ja kognitiivisen alueen väliin. Emotionaalisia kokemuksia ei välttämättä voi kuvata sanoin. (Naukkari 2007.)

Arlie Hochschild (Naukkari 2007, 13) näkee emootiot biologisena aistina, joka määrittää suhdetta todellisuuteen ja jonka avulla tässä todellisuudessa suunnistetaan.

Emotionaalisesti älykäs henkilö kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa. Hän arvostaa itseään ja pystyy toteuttamaan

potentiaaliset kyvyt ja elämään suhteellisen onnellista elämää. Itsetietoisuus on avainsana emotionaaliseen älykkyyteen. Hän ymmärtää muiden tunteita ja ylläpitää molemminpuolisesti tyydyttäviä ja vastuullisia suhteita alistamatta toista. Emotionaalisesti älykäs henkilö on optimistinen, joustava ja realistinen. (Sydänmaanlakka 2006, 203.)

3 TUNNEÄLY

Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1999).

Tunneäly (*emotional intelligence*) on käsitteenä aika nuori. Amerikkalainen tutkija-psykologi Daniel Goleman teki käsitteen tunnetuksi suuren maailman tietoisuuteen vuonna 1995 ilmestyneen kirjansa myötä.

Tunneäly on yhtä aikaa sekä tunnetta että älyä. Toisten ja omien tunteiden tiedostaminen ja niiden hyväksikäyttäminen omassa toiminnassa ja ajattelussa on tunneälykästä toimintaa parhaimmillaan. Se voidaan jaotella seuraavalla tavalla:

1. Tunteiden tunnistaminen ja niiden käyttö- ja sääteliskyky.
2. Älytekijät, joiden avulla havainnoidaan omaa käyttäytymistä ja tehdään tunteiden avulla päätelmiä ja suunnitelmia.
3. Tunneälykkäät toimintatavat.

Erilaisten tilanteiden ratkaiseminen tasapainoisesti vaatii tunteiden ja järjen toimivaa yhteistyötä. Pelisilmä siihen tilanteeseen missä ollaan, sen mukaan joustaminen ja aito sosiaalinen sujuvuus ja empaattisuus kielivät tunneälykkyydestä, josta parhaimmillaan voi seurata elämänhallinnan ja onnellisuuden kokemus. Pahimmillaan omien tunteiden piilottamisesta ja patoamisesta seuraa kyynisyyttä ja pessimismisiä. Koska tunteilla on aina fysiologinen perusta, niiden liiallinen piilottaminen aiheuttaa oireita ruumiissa.

Hallitsemattomat tunteiden purkaukset ja kaoottinen käyttäytyminen kielivät paineista, joita väistämättä tunteiden patoutuminen aiheuttaa. (Saarinen & Kokkonen 2003.)

Tunteiden valuminen valtoimenaan on Saarisen ja Kokkosen (2003, 20) mukaan merkki siitä, että valinnat ja päätökset tehdään tunteiden varassa. Älyä ei pystytä käyttämään, koska tunteet ovat ottaneet vallan. Pienistä asioista tulee suuria ja ratkaisua etsitään asioiden välttämällä ja tunteiden kohdistamisella muihin.

Tunneälykstä toimintaa on myös aistia tunteita, joita ei tuoda esille, koska ihmiset näyttävät tunteensa hyvin eri tavoin. Tunneälyä pitää tällöin löytyä sekä vastaanottajalta, että lähettäjältä. Tunneäly saattaa joskus näyttää siltä, että se miten asian sanoo, on tärkeämpää kuin se, mitä sanoo. (Sydänmaanlakka 2006, 203.)

3.1 Tunnetaito

Tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy (työssään) tavallista parempiin suorituksiin (Goleman 1999).

Tunnetaidossa yhdistyy kaksi valmiutta: empatia ja sosiaaliset kyvyt. Empatia tarkoittaa toisten tunteiden havaitsemista ja sosiaaliset kyvyt noiden tunteiden taitavaa käsittelyä. Tunnetaidoista puhuttaessa on tärkeää muistaa se, että pelkkä tunneäly ei takaa sitä, että on oppinut ne tunnetaidot, joita työssä tarvitaan. Ihmisellä, jolla on tunneälyä, on oivat mahdollisuudet oppia myös tunnetaidot. (Goleman 1999.)

Tunteita on tärkeä havainnoida, mutta kasvonilmeistä ja eleistä voi tehdä myös vääriä tulkintoja. Tunteiden pois sulkeminen on yleistä, kuitenkin siinä onnistuminen ei aina toimi niin hyvin kuin luullaan.

Emme ole täysin tunteiden vietävissä vaan voimme valita, kuinka käyttäydymme ja toimimme erilaisissa tilanteissa. Kun olemme tietoisia omista

tunteistamme ja meillä on tarpeeksi tietotaitoa niiden ilmaisemiseen, valitseminen on helpompaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007.)

Tunnetaitoisuus tarkoittaa omien tunteiden ilmaisemista vapaasti. Tunteiden ilmaiseminen ja ilmaisun säännöt vaihtelevat kulttuurista toiseen. Työpaikkaa voi pitää eräänlaisena kulttuurina, ja siellä tarvitaan tätä säätelykykyä, koska säännöt ovat siellä erilaiset kuin esimerkiksi omassa lähipiirissä ja omalla vapaa-ajalla. (Goleman 1999.)

3.2 Tunneälytaitojen kehittäminen

Muutos tunneälyn oppimiselle ja kehittämiselle lähtee omasta itsestä. Jokainen tietää itse parhaiten omat tunteensa ja osaa parhaiten ohjata niitä, kuitenkin tekemättä kaikkea yksin. Muita tarvitaan avuksi etenkin negatiivisten tunteiden hallinnassa, koska muutoin ne saatetaan torjua. Tärkein asia, mitä muilta odotetaan, on palautteen antaminen. Se on osa oppimisen ja kehittymisen luonnetta.

Tunneälytaitojen oppimisen kohdalla ei ole oikotietä. Vaikka tietoja voi helposti siirtää, esimerkiksi sukupolvelta toiselle, tunteiden osalta on aina aloitettava alusta. Täytyy osata kohdata omaan historiaan ja omaan elämäntilanteisiin liittyvät valinnat ja niihin liittyvät seuraukset tunteineen.

Tunnekäsitteisiin perehtyminen ja teoreettinen oppiminen onnistuvat helposti. Tällainen tiedollinen oppiminen on välttämätöntä, mutta se ei pelkästään johda pysyvään kehitykseen. Oppiminen edellyttää jo olemassa olevien tunteiden ja tapojen heikentämistä ja niiden korvaamista uusilla tunteilla ja tavoilla. Näiden tapojen korjaaminen on usein hankalampaa kuin uusien vastaanottaminen ja niiden kehittäminen vanhojen joukkoon.

Tuntevilta aivoilta tällaiset muutokset vaativat pitkän ajan, siksi niitä ei voi oppia ja parantaa hetkessä. Ne opitaan parhaiten, jos niitä voi harjoitella toistuvasti pitkän ajan kuluessa.

Vaikka tiedostetaan myös muunlaisia toiminta- ja käyttäytymismalleja, voimakkaiden tunteiden vallassa reagointi tapahtuu yleensä totutulla tavalla. Vaikka kuinka yritetään sopeutua uuteen toimintamalliin, reagointi on poikkeuksetta vanha. Omien tunteiden tunnistaminen on vaikeaa, ja usein joudutaankin kohtamaan pettymyksiä ja kipua, kun opetellaan elämään niiden kanssa. Ellei omiin tunteisiin suostuta, ei niitä voi oppiakaan. (Isokorpi & Viitanen, 2001; Isokorpi 2004.)

3.3 Itseohjatun oppimisen malli

Goleman, Boyatzis ja McKee (2002), Isokorven 2004, 39 – 42 mukaan, ovat kehittäneet tunneälytaitojen oppimiseen itseohjatun oppimisen mallin. Malli korostaa tarkoituksellisesti näkemystä omasta itsestä ja siitä kuka halutaan olla. Itseohjattu oppiminen sisältää viisi (5) muutokseen ja kehittymiseen johtavaa oivallusta, jotka muuttavat toimintatapoja ja todellista minäkuva. Oppiminen jatkuu elinikäisenä kasvu- ja sopeutumisprosessina.

Ensimmäinen oivallus on *ihanneminä*. Tämä toimii, kun halutaan motivoida esimerkiksi omia ohjaustaitoja ja tapaa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Omien ihanteiden, arvojen ja moraalisten kysymysten pohtiminen auttavat löytämään toivon uuden oppimiseen ja intohimon siihen. Toivo uuden oppimiseen onkin tärkeä koko ensimmäisessä oivalluksessa, koska se auttaa muutoksen herättämien vaikeiden tunteiden hallitsemisessa.

Toinen oivallus on *todellinen minä*. Pohdinnat, kuten kuka todella olen ja miten toimin, ovat tärkeitä, kun opitaan tuntemaan rehellisesti itsensä – hyvässä ja pahassa. Mikäli ihanneminän ja todellisen minän pohdinnat vastaavat toisiaan, luetaan ne vahvuuksiksi. Vastaavasti taas eroavaisuudet ovat heikkouksia. Kuitenkin vasta vahvuuksien ja heikkouksien punnitseminen auttaa omien työskentelytapojen kehittämisessä.

Kolmas oivallus on *kehityssuunnitelma*. Omien vahvuuksien kehittäminen ja heikkouksien parantaminen auttavat pääsemään lähemmäksi ihanneminää. Kehityssuunnitelman tulee olla realistinen ja vastata oppimismieltymyksiä.

Kehitettäviä osa-alueita on kokeiltava käytännössä. Huomioon on otettava myös omien ajatusten ja tunteiden kehittäminen.

Neljäs oivallus on *kokeilu*. Näiden uusien tapojen kokeilu ja harjoittaminen käytännössä vaatii muutoksia aivojen hermoverkostoissa. Ensiksi tulee tiedostaa toimimattomat tavat. Sen jälkeen niitä tulee tietoisesti harjoituttaa ja toistaa niin, että tavasta tulee automaattinen. Tunneälytaitojen oppimisessa kannattaa käyttää mielikuvaharjoittelua, koska mielikuvat ovat aivojen todellisuutta.

Viides oivallus on *luottamuksellisten ihmissuhteiden kehittäminen*. Ihanneminän rakentamiseen ja todellisen minän tunnistamiseen tarvitaan muiden apua. Toisten tukea tarvitaan näissä kaikissa aikaisemmissa oivalluksissa, koska ympärillä olevat luovat yhteyden kokeilulle ja harjoittelulle. Uusien toimintatapojen sisäistäminen luotettavien ihmisten parissa antaa rohkeuden niiden kokeilemiseen. Pysyvää muutosta ei tapahdu yksin. (Isokorpi 2004, 39 – 42.)

4 DANIEL GOLEMANIN TUNNETAITOJEN YLEISLUOKITUS

Daniel Golemanin (1999) mukaan tunnetaidot voidaan järjestää ryhmiin sen mukaan,

mihin tunneälyn osa-alueeseen ne kuuluvat ja perustuvat. Tunneäly on jaettu seuraaviin viiteen osa-alueeseen: omien tunteiden tunnistaminen ja tulkinta, omien tunteiden hallinta, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen ja vuorovaikutussuhteiden parempi hallinta hankitun tunnetiedon pohjalta.

Henkilökohtaiset taidot, joihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, määräävät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen oman itsemme kanssa

Sosiaaliset taidot, empatia ja sosiaaliset kyvyt, kertovat sen, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa. (Goleman 1999; Sydänmaanlakka 2006.)

4.1 Itsetuntemus ja itsetunto

Itsetuntemus on yksi tärkeimmistä stressinhallintavälineistä. Ilman sitä saattaa olla täysin epäselvää, se kuinka stressaavaa työ oikeastaan onkaan. Mitä paremmin omat tunteet tiedetään, sitä helpompaa niistä toipuminen on. (Goleman 1999.)

On tärkeää, että ihminen oppii tiedostamaan omien tunteidensa sisällöt ja niiden heräämisen syyt. Itsetuntemuksen kannalta on erityisen tärkeää ymmärtää, millaisia tunteita toiset ihmiset ja tilanteet itse kussakin herättävät. (Saariluoma 2003, 70.)

Itsetuntokysymykset nousevat taas usein esiin turhauman kokemisen yhteydessä. Hyvä ja luja itsetunto kestää välittömän turhauman tunteen, joka on yksi esimiehen monista ominaisuuksista. Jos itsetuntoa haavoittavat usein kielteiset kokemukset ja jos niitä kompensoi onnistumisen tai hyväksytyksi tulemisen puute, lujakin itsetunto kärsii.

Jotta johtaja voi käyttää persoonallisuuttaan luontevasti johtamisen työvälineenä, hänellä tulee olla riittävän hyvä sekä ammatillinen että yksityinen itsetunto. Itsetunto-ongelmat sitovat paljon henkisiä voimavaroja tuottamattomiin pohdintoihin, kuten ”Hyväksyvätköhän he minut?” Riittävän hyvän itsetunnon pohjana toimii itsensä hyväksyminen ja itsensä kanssa toimeen tuleminen. (Salmimies & Salmimies 2002, 68 – 69, 75.)

Intuitio ja vaistomaiset aavistukset osoittavat sen, kuinka paljon sisäinen tunnemuistimme voikaan meille kertoa. Se on tärkeä kyky itsetuntemukselle ja itsetuntemus taas vastaavasti on perusta kolmelle (3) tunnetaidolle, joita ovat tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. (Goleman 1999.)

Omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen on tärkeää omalle itsetuntemukselle. Tässä suhteessa taitavat ihmiset tietävät, mitä tuntevat ja miksi, ymmärtävät sen, miten tunteet vaikuttavat siihen, mitä tehdään ja sanotaan, ymmärtävät yhteyden työsuorituksen ja tunteiden välillä ja suuntavat päämääriänsä kohti omien arvojensa pohjalta. Tämä on yksi tärkeimmistä tunnetaidoista. Ilman sitä on vaara, että ihmiset joutuvat valtoimenaan kuohuvien tunteidensa armolle. Ihmisten ymmärtäessä sen, mitä he tuntevat, he voivat säätää niitä erilaisia työtehtäviä varten. Se on myös tärkeä työväline, kun halutaan pitää työmotivaatio korkeana. Ihmiset, jotka eivät ymmärrä omia tunteitaan, kärsivät tunteiden lukutaidottomuudesta. Ilman sitä ei elämässä ja työssä menesty. (mt. 1999.)

Tietoisuus omista tunteista on keskeinen erilaisten työelämän vaatimusten hahmottamisen kannalta. Jos työ ei ole emotionaalisesti sopiva, on parempi pyrkiä toisiin tehtäviin, joissa voi olla sovussa omien tunteiden kanssa. Omien tunteiden kasvattaminen on myös vaihtoehto. Omalle luonteelle sopiva työtehtävä on parempi vaihtoehto oman elämän laadun kannalta. (Saariluoma 2003, 70.)

Itsensä arvioimisessa on kysymys omien heikkojen ja vahvojen puolien tiedostamisesta. Tässä suhteessa taitavilla ihmisillä on tarkka kuva omista vahvoista ja heikoista puolista. He ottavat oppia tekemistään virheistä ja aikaisemmista kokemuksista ja käsittävät omat, parannusta vaativat asiat. Itsearviointissa on kyse omista rajoista ja vahvoista puolista. Ollaan avoimia palautteelle, uusille ajatuksille ja näkökulmille, oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Osataan myös suhtautua omaan itseensä huumorilla. (Goleman 1999.)

Itseluottamus on rohkeutta, jonka tietoisuus ja varmuus omista kyvyistä antavat. Ihmiset, joilla on hyvä itseluottamus, käyttäytyvät varmasti. Yleensä puhutaan *karisman* säteilystä. Uskalletaan heittää näkökantoja, jotka saattavat olla epäsuosiossa ja puolustaa arvoja joihin todella uskotaan. Itseensä luottavat ihmiset ovat päättäväisiä ja varmoja omasta pätevydestään. Itseluottamuksen puute saattaa ilmetä avuttomuuden ja voimattomuuden tunteena ja haitata

totuudenmukaisen itseluottamuksen kehittymistä. Hyvä itseluottamus voi vaikuttaa ylimielisyydeltä, etenkin jos havaitaan puutteita sosiaalisissa taidoissa. Itseluottamus vaikuttaa myönteisesti vain, jos se pohjautuu todellisuuteen. Siinä on ero itseensä luottavan ja omahyväisen ihmisen välillä. (mt. 1999.)

4.2 Itsehallinta

Itsensä hallitsemista, eli kykyä vastustaa tunnemyrskyjä, on pidetty hyveenä jo pitkään. Tavoitteena on tasapaino. Kaikilla tunteilla on oma arvo ja merkitys. Vaiennetut tunteet tekevät ihmisestä ikävystyttävän ja etäisen ja ne voivat johtaa patologiaan vaivoihin, kuten hillittömään vihaan ja lamaannuttavaan masennukseen. (Goleman 1997, 81–82.)

Itsensä hallitsemisessa on kysymys omien tunnetilojen ja voimavarojen säätelystä. Tunteiden säätely ei tarkoita pelkkää stressin tyynnyttelyä, vaan myös tunteiden tahallista lietsontaa. Etenkin palvelualalla työntekijöitä kehoitetaan olemaan ystävällisiä asiakkaita kohtaan – vaikka näin ei aina mieli tekisi olla. (Goleman 1999.)

Tunne-elämän täytyy pysyä jonkinlaisissa rajoissa. Oman hyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että elämä ei ole jatkuvaa kielteisten tunteiden sävyttämää. Myös myönteisten tunteiden kanssa eläminen voi olla kuluttavaa ja stressaavaa. Jotta tunteet eivät nousisi stressaavalle tasolle, täytyy niitä pystyä säätämään. Koska tunteminen ja toiminta kulkevat käsi kädessä, hallitsemattomista tunteista seuraa hallitsematonta käyttäytymistä. Tunteiden säätely ei tässä tapauksessa tarkoita tunteiden täydellistä tukahduttamista, vaan niiden kokemista ja ilmaisemista siten, että itse voi hyvin. (Saarinen & Kokkonen 2003, 53–54.)

Esimiehen sanellessa millaisia tunteita työpaikalla saa ja ei saa olla, ihmiset vieraantuvat omista tunteistaan. Tunteiden ehdottomasta hallinnasta on haittaa. Ihmiset, jotka tukahduttavat tunteitaan, etenkin kielteisiä, kärsivät sydämen kiihtyneestä sykkeestä, joka puolestaan kertoo jännityksestä. Pitkään

jatkuessaan tunteiden tukahduttaminen saattaa vaikeuttaa ajattelua ja haitata sosiaalista kanssakäymistä. (Goleman 1999.)

Mielihaluja hallinnasta ja vaikeuksien sietämisestä kasvaa viisi (5) tunnetaitoa, jotka liittyvät vahvasti omaan itsensä hallintaan. Niitä ovat itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. (mt.1999.)

Itsekurissa on kyse omien haitallisten tunteiden ja mielihaluja hallinnasta. Pysytään tyynenä, kun vaikeudet koittavat ja pää kylmänä, kun paineet ottavat vallan. Työelämässä vaativinta saattaa olla omien mielialojen hallinta. Niillä on vaikutus ajatuksiin ja muistiin. Vihaisina muistetaan tavallista helpommin asioita ja tapauksia, jotka ruokkivat kiukkua enemmän niin, että ajatukset väkisinkin kääntyvät ärtymyksen kohteeseen ja muuttavat samalla havaintokenttää. Täysin viattomatkin huomautuksen saattavat tällöin tuntua vihamielisiltä. Mielialojen vastustaminen mahdollistaa tehokkaan työnteon. (mt. 1999.)

Avainsana omien haitallisten tunteiden hallintaan on omien tunteiden tiedostaminen. On mahdotonta hallita tunteita, joita ei tiedä. Oma tunnetta onkin hyvä tunnustella, ennen kuin täydelliseen itsekurin onnistumisen tunteeseen pääsee. (Saarinen & Kokkonen 2003, 55.)

Vastuunkantaminen omasta toiminnasta ja ammattietiikan noudattaminen ovat työvälineitä itsensä hallitsemiseen. Se, että toimitaan moraalisesti oikein ja ollaan vilpittömiä, herättävät luottamusta muiden keskuudessa. Virheiden myöntäminen ja lupauksen pitäminen kertoo korkeasta ammattietiikasta, joka on tyypillistä huippuosaajille. Epäonnistuminen ja puuttuminen toistenkin virheisiin herättävät luottamusta. Rehelliset ja tunteensa myöntävät ihmiset herättävät uskottavuutta, kun taas ne, jotka eivät myönnä tekemiään virheitä, saattavat vaikuttaa kylmiltä, ja näin ollen vähentävät omaa uskottavuuttaan.

Säntillisyyden, huolellisuuden ja itsekuri ovat tunnollisuuden merkkejä. Tunnollisuus on avain menestykseen, koska tunnolliset työntekijät ovat tietenkin haluttuja. Kuitenkin sosiaaliset taidot ovat merkittävässä asemassa myös tunnollisuudessa. Sosiaalisten taitojen puute saattaa aiheuttaa ongelmia, koska

tunnolliset vaativat itseltään paljon, he saattavat vaatia myös muita noudattamaan samoja säädöksiä ja olla alltiita tuomitsemaan. (Goleman 1999.)

Luontevuus ja avoin suhtautuminen muutoksiin ja uusiin ajatuksiin ovat joustavuuden tunnusmerkkejä. Joustavuuden avulla onnistutaan paremmin sopeutumaan arkipäivän eri tilanteisiin ja niiden asettamiin vaatimuksiin. Sopeutumiskykyä kysytään koko ajan eri tilanteissa: töissä, kotona, matkoilla. Tunneälyyn perustuvassa joustavuudessa on kyse siitä, ettei takerruta itselle tuttuihin tapoihin, vaan opitaan sopeuttamaan tunteet, ajatukset ja käyttäytyminen vallitseviin olosuhteisiin. Hyvät sopeutajat arvostavat muutoksia ja ovat avoimempia uusille tuntemuksille. Epävarmuutta siedetään ja uskalletaan kokeilla uutta. Joustavuuden puuttuessa muutokset aiheuttavat pelkoa ja ahdistusta. (mt. 1999; Saarinen & Kokkonen 2003.)

Tunnetasolla innovatiivisen ihmisen, *innovaattorin*, työn avain on omaperäisyys. Uusien ajatusten avulla saadaan tuloksia, etenkin luovan työn tekijöillä. Innovaattorit pystyvät yksinkertaistamaan monimutkaisia ongelmia ja huomaavat nopeasti asian ytimen. Innovatiivisuuden puuttuessa kokonaiskuva jää epäselväksi, ja näin ollen ongelmanratkaisu on hidasta ja vaivalloista. Riskejä ei uskalleta ottaa, joten luovuus ja uudet ajatukset puuttuvat kokonaan.

Golemanin (1999) mukaan luova ajattelu on kognitiivista eli älyllistä toimintaa, mutta innovatiivisuuden arvon ymmärtäminen, sen vaaliminen ja ymmärtäminen tarvitsee itseluottamuksen kaltaisia (tunne)kykyjä, kuten sinnikkyyttä ja suostuttelutaitoa. Luovuus voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: valmistautumiseen, kypsyttelyyn, valaistumiseen ja toteutukseen.

4.3 Motivoituminen

Sanoilla *motiivi* ja *emootio* on yhteinen kantasana, *motere*, liikuttaa. Emootiot eli tunteet, ovat siis voimia jotka liikuttavat kohti päämääriä. Ne ovat motivaation tärkein lähde, mikä taas vaikuttaa siihen, mitä havaitaan ja tehdään. Voidaankin sanoa, että hyvä työ alkaa hyvästä tunteesta. (Sydänmaanlakka 2006, 173.)

Motivoiminen on ulkokohtaista, kun taas *motivoituminen* lähtee ihmisestä itsestään. Hyvän johtajan ja esimiehen ei ole niinkään tärkeää motivoida alaisiaan, kuin luoda puitteet alaisen omalle motivoitumiselle. (Salmimies & Salmimies 2002, 22.)

Hän, joka tekee työnsä iloiten ja hän, jolle tehtävän laatu ei ole pääasia, mielentila eli *virtaus* on tärkeä. Virtaus kannustaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen, työn laadusta riippumatta. Virtaus ottaa vallan silloin, kun päästään käyttämään kaikkia kykyjä ja vähän enemmän. Se onkin paras mahdollinen motivaation lähde. Perinteiset käsitykset motivoinnista työpaikalla, kuten arvot, ylennykset, bonukset ja palkkiot, asetetaan kyseenalaisiksi virtauksesta puhuttaessa. Ne eivät saa toimimaan niin hyvin, kuin kyvyt edellyttäisivät. Niitä ei tulisikaan vähätellä, mutta voimakkain motivaatio tulee kuitenkin sisältä. Työ, joka on mielekästä, on palkitsevinta, vaikka muualta saisikin enemmän rahaa. Huipulle pääsee työstänsä nauttivat, joilla on yleensä neljä (4) motivaatiotaitoa: kunnianhimoa, sitoutumista, aloitekykyä ja optimismia. (Goleman 1999.)

Menestykseen tarvitaan kunnianhimoa, halua pyrkiä jatkuvasti parempiin suorituksiin. Kunnianhimo asettaa haastavia tavoitteita, joihin kuuluu harkitut riskit. Asema, jossa ei pääse toteuttamaan pyrkimyksiä ja omia haluja, ei sovi kunnianhimoiselle. Kunnianhimon puute saa aikaan saamattomuutta ja epärealistisuutta; hakeudutaan helppoihin töihin ja ei aseteta tavoitteita. Vastaavasti esimiehet, joilta puuttuu kunnianhimoa, saavat aikaan ilmapiirin jossa ei tunnetta tarkkoja päämääriä ja rajoja, tavoitteista puhumattakaan.

Sitoutumisessa on kyse omien päämäärien sulattamisesta työpaikan päämääriin. Se on tunneasia: muiden päämäärät tuntuvat vasta sitten oikeilta, kun ne ovat tasapainossa omien tavoitteiden kanssa. Jos yhtiöllä ei ole suoraa toiminta-ajatusta, on sitoutuminen hankalaa; työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys siitä, mihin pyritään, jotta he voisivat omaksua arvot ja ajatukset itseensä. Itsetuntemus liittyy vahvasti sitoutumiseen. Työntekijät, joilla on vahva itsetuntemus ja ovat perillä omista elämänarvoistaan, omaksuvat sitoutumisen helpommin. Kun arvot ovat sopusoinnussa, yhteys syntyy nopeammin. (Goleman 1999.)

Aloitekyky ilmenee useimmiten yritteliäisyytenä, ollaan valmiita tarttumaan tilaisuuteen ja ei luovuteta heti ensimmäisen vastoinkäymisen tullessa kohdalle. Aloitekykyiset uskaltavat irrottautua myös byrokratiasta ja soveltaa sääntöjä, jos ja kun tilanne niin vaatii. Ongelmakohtia osataan myös torjua ennakolta. Taito nähdä viikkojen, jopa kuukausien päähän, vaatii aloitekyvyn taitoa. Aloitekyvyn puute ilmenee usein toivottomuutena ja avuttomuutena. Luovutetaan helposti – myös työelämässä. Liiallinen aloitekyky taas kertoo sosiaalisten taitojen ja empatian puutteesta. Pikkuasioihin puuttuminen ja holhoaminen saattavat vaikuttaa aloitekyvyltä, mutta oikeastaan ne eivät ikinä johda hyviin tuloksiin. (mt. 1999.)

Optimismissa on kysymys tavasta tulkita mahdollisia epäonnistumisia ja esteitä. Optimistia motivoi pikemminkin onnistumisen tunne ja toivo kuin epäonnistumisen pelko. Epäonnistumiset johtuvat optimistin mielestä tekijöistä joita ei voi muuttaa ja joihin ei voi vaikuttaa, ei oman persoonan puutteista ja vioista. Optimismi ja toivo kulkevat käsi kädessä. Toivo on tärkeää etenkin vaikeiden haasteiden edessä ja positiivinen mieliala hyödyllistä niissä ammateissa, joissa optimismi on tärkeä selviytymiskeino. (Goleman 1999.)

4.4 Empatia

Tunteiden havaitseminen sanakaan sanomatta kertoo empatiasta, niin sanotusta sosiaalisesta tulkasta. Empatia ilmenee työpaikalla monessa muodossa; käsitys asiakkaan tarpeista, omista alaisista, muista työntekijöistä, kilpailijoista ja markkinoinnista. Asioiden katseleminen muiden näkökulmasta on suureksi avuksi hyvään ja tehokkaaseen toimintaan pyrkivälle, oli se sitten työntekijä tai esimies. (Goleman 1999.)

Vielä kymmenen vuotta sitten ajateltiin, että empatia on henkilökunnan hyvittelyä ja mielistelyä. Empatia voi kuitenkin oikein käytettynä olla tehokas johtamisen väline. Empatia tarkoittaa kykyä myötäelää ja kykyä paneutua toisen asemaan ja kykyä samaistua toiseen. Jos esimies osaa kaikki nämä edellä mainitut empatian määritelmät, hän ymmärtää alaisiaan paremmin kuin

pelkästään älylliseen ja sanalliseen viestintään tukeutumalla. Empatia vaatii non-verbaalisten viestien, esimerkiksi äänensävyjen ja ilmeiden lukemista. (mt. 1999; Salmimies & Salmimies 2002, 203–204.)

Empatia ja sympatia sekoitetaan usein. Sympatiaan, joka sananmukaisesti tarkoittaa myötäelämistä, kuuluu kokemus toisen toimintatavan ja persoonan ymmärtämisestä. Empatiaa taas voidaan taas tuntea niitä kohtaan, joita ei arvosteta. Empaattisuus on aitoa kiinnostusta toista ihmistä kohtaan, menemättä kuitenkaan mukaan toisten tunnetiloihin. Empatia antaa mahdollisuuden suunnata oma toimintatapa toisten tyyliin sopivaksi. Juuri siksi se on tärkeä taito johtotehtävissä. (Saarinen 2001, 73 - 74.)

Empatia alkaa sisältä, taidosta tulkita toisen eleitä ilmeitä ja äänensävyjä. Yksinkertaisimmat tunnetaidot, kuten itsetuntemus ja itsekuri auttavat empatiassa. Jos emme ymmärrä omia ajatuksiamme ja tunteitamme, emme osaa ymmärtää muidenkaan ajatuksia ja tunteita. Empatian puute aiheuttaa erehtymisiä toisten tunteista, ja se vaikeuttaa sosiaalista elämää. Niin kuin usea muukin asia, empatia voi olla epärehellistä, ja sitä voi käyttää manipuloinnin välineenä. Silloin on kyseessä valheellinen empatia, teeskentely, joka häviää nopeasti kun sen on havainnut. Empatia-ahdistus taas yllättää silloin, kun näemme tärkeiden ihmisten kärsivän. Etenkin hyvin empaattiset ihmiset altistuvat helpommin toisten ikäville tunteille, eivätkä pysty enää hillitsemään omaa ahdistusta. Etenkin palvelualalla työskentelevät saattavat joutua empatia-ahdistuksen uhreiksi, koska pahantuulisiin asiakkaisiin törmääminen on arkipäivää. Vaihtoehto tähän on pysyä avoimena tunteille, olivat ne minkälaisia vain. Tunnehallintataitojen kehittäminen on yksi avain myös siihen, ettei ahdistus käy liian ylivoimaiseksi. (Goleman 1999.)

Sosiaalisten taitojen hallinta eroaa ihmisten kesken, ja samalla vaihtelee myös kyky tunnetaitoihin. Empatia on perusta kaikille työelämässä tarvittaville sosiaalisille taidoille: muiden ymmärtämiselle, palvelualltiudelle, muiden kehittämiselle, moninaisuuden hyväksikäytölle ja yhteisötuntumalle. (mt. 1999.)

Muiden ymmärtämisessä on kysymys toisten tunteiden ja näkökulmien huomioon ottamisesta ja välittämisestä. Työpaikalla havaitaan koko ajan näitä tunnevihteitä ja samalla pyritään säätämään omat tunteet ja käytös niiden mukaan. Muiden ymmärtämisen tarvitaan myös korvia, kuuntelemisen taitoa. Hyvä, aktiivinen kuuntelija tekee muutakin kuin vastaanottaa puhetta, hän kyselee ja esittää toisen ajatuksia omin sanoin, jotta viesti menisi mahdollisimman helposti perille. Ne, jotka eivät viitsi, jaksaa tai osaa kuunnella, vaikuttavat kylmiltä, mikä puolestaan vähentää muiden viestintähaluja. (Goleman 1999.)

Kuuntelemisessä keskeisintä on tulla kuulluksi. Se tuntuu hyvältä ja vahvistaa yhteistyösuhteita. Esimiehen pitää antaa alaiselle tilaa ja mahdollisuuden kertoa omista tunteista. Toisten tunteiden ymmärtäminen on olennaista, jotta voi tarkkailla omia sanomisia ja emotionaalisia vaikutuksia toisissa. Itsensä kautta voi oppia näkemään toisia ja päinvastoin. (Saariluoma 2003, 71; Kaski & Kiander 2005, 110.)

Sosiaaliin taitoihin ei pelkästään kuulu toisten ymmärtäminen vaan myös kehittäminen. Muiden kehitystarpeiden huomioiminen ja niiden edistäminen on henkilökohtainen taito. Neuvojen ja palautteen antaminen on valmentamisen ja kehittämisen ydin. Se auttaa taas muita parempiin suorituksiin, lisää uskollisuutta ja tyydytyksen tunnetta.

Se, että antaa mahdollisuuden muille asettaa itse omat tavoitteet, sen sijaan että sanelisi ne, on tapa jolla voi edistää myönteisiä odotuksia. Tämä auttaa omien kykyjen ja kohtalon hallitsemisessa. Toinen tapa on huomauttaa ongelmista kuitenkin tarjoamatta ratkaisua. Tämä auttaa muita löytämään ratkaisun käsiteltävään ongelmaan, mikä kasvattaa luottamusta omaan itseensä ja aloitekyvyn paranemiseen. Jos organisaatio ei anna työstä tarkkaa palautetta, se saattaa rajoittaa työtahokkuutta.

Halu auttaa muita on vaarassa myös ryöpsähtää yli. Valmennuksen, perehdyttämisen ja neuvomisen ylimääräinen korostaminen ja yli-innokas halu,

muiden tarpeista piittaamatta on huonoa esimerkkiä. Valmennuksen ja johtamisen tulisi kulkea käsi kädessä. (Goleman 1999.)

Hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja niiden täyttämistä palvelulla ja tuotteilla. Hyvän asiakaspalvelijan on tiedettävä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat oikeastaan ovat, tarjottava heille apua ja tietoa, joka ei saa näyttää tarkoitushakuiselta. Tämä taito tarvitsee tietysti toimiakseen empatiaa. Asiakaspalvelijan tulisi osata tarkastella ongelmaa asiakkaan näkökulmasta, kuitenkin johdattamalla keskustelun ja päätöksen molempia tyydyttävään ratkaisuun. Liian aggressiivinen myynti taas aiheuttaa sen, että vastakaikua asiakkaan puolelta ei kuulu. (mt. 1999.)

Yksi pahimmista erehdyksistä, mitä asiakaspalvelussa voi tehdä, on niin sanottu me vastaan te – asettelu, jossa asiakkaat koetaan vihollisina ja manipuloinnin kohteina. Koska ei ole kosketusta asiakkaaseen, myynnin tai palvelun tuottamisen tehokkuus vähenee. (Goleman 1999.)

Moninaisuus ja sen hyväksikäyttö tarkoittavat taustoiltaan erilaisten ihmisten kunnioittamista, ymmärrystä erilaisia elämänskatsomuksia kohtaan, ennakkoluuloihin puuttumista ja hienotunteisuutta. Stereotyyppiset käsitykset heräävät silloin, kun huomio kiinnitetään, esimerkiksi etniseen taustaan, silloin kun sillä ei ole mitään merkitystä. Stereotypeilla on tunnevoimaa, joka vaikuttaa suoritukseen negatiivisesti. Menestys työelämässä vaatii yhteenkuuluvuuden tunnetta, arvostusta ja hyväksyntää. Kielteiset stereotypiat haittaavat suorituksia, kun näiltä menestystekijöiltä viedään pohjaa pois.

Stereotyyppien luomat tulkintamallit ja vastakkaisajattelut – miehet pärjäävät paremmin kuin naiset, eriarvoisuus rotujen välillä – kasvattavat ajatusta, että niiden tuoma ahdistus huonontaa suoritusta. Tällöin hermoilu, joka on luonnollista vaikeassa tehtävässä, alkaa tuntua kyvyttömyydeltä. Tätä ilmiötä kutsutaan *stereotyyppiuhkaksi*, jonka psykologi Claude Steele (Goleman 1999) Stanfordin yliopistosta on tehnyt tunnetuksi. Sen todennäköisimmät uhrin ovat edelläkävijöitä, esimerkiksi liike-elämän huipulle kohonnut nainen. (mt. 1999.)

Yrityksessä työskentelevien moninaisuus vaatii herkkyyttä entistä enemmän vaikeasti havaittaville vääristymille, joita stereotypiat aiheuttavat etenkin työpaikan ihmissuhteisiin. Kyky tulkita ihmisiä tarkasti, ilman stereotyyppien tuomia vääristymiä, on taito, joka erottaa huippuosaajat keskinkertaisuuksista.

Moninaisuuden hyväksikäyttöön liittyy suvaitsemattomuuden kitkemisen lisäksi kolme taitoa: kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, arvostus muiden omaperäisiin toimintatapoihin ja tilaisuuteen tarttuminen, joita nämä edellä mainitut toimintatavat saattavat tarjota. (Goleman 1999.)

Yhteisötuntumassa on kyse ryhmän tunnevirtauksien ja valtasuhteiden tietoisuudesta. Yleensä johtajien on tasapainoitava erilaisten ristiriitaisien näkemysten välillä. Ilman yhteisötuntuman mukanaan tuomaa taitoa, taakka saattaisi käydä ylivoimaiseksi. Yhteisötuntuman taitaja osaa ottaa etäisyyttä asioihin, kun siltä tuntuu ja unohtaa omat, henkilökohtaiset tunnesiteet, jotta kokonaiskuvan näkeminen olisi helpompaa. Ristiriidan ratkominen on helpompaa, kun osataan asettua moneen eri asemaan. Näkökantojen tulkitseminen ja ymmärtäminen on helpompaa, huolimatta omasta mielipiteestä, kun empatia ja itsekuri ovat tasapainossa. Yhteisötuntuma on taito, jonka avulla voi nähdä selvemmin, ilman oman aseman tuomia rajoituksia.

Ne, joilla on laajat tuttava- ja ystäväverkostot, ovat yleensä paremmin perillä siitä, mitä työyhteisössä on tekeillä. Tämä sosiaalinen älykkyys heijastuu myös yleisluontoisiin tekijöihin, joilla on vaikutus koko yritykseen. Tilanteet pystytään katsomaan tasapuolisesti, ilman omia ennakkoluuloja. (Goleman 1999.)

4.5 Sosiaaliset kyvyt

Muiden tunteiden käsitteleminen on tehokkaampaa niille, joilla on kyky vaikuttaa. He osaavat lähettää niin sanottuja tunne-merkkejä, joiden ansiosta he pystyvät viestittämään taitavammin ja siten vaikuttamaan yleisönsä paremmin. Me kaikki vaikutamme toistemme tunteisiin, kohottavasti tai masentavasti. Ihmisten väliseen kanssakäymiseen kuuluu myös se, että tunteet tarttuvat

ihmisestä toiseen tehokkaasti, mutta jäävät näkymättömyyden vuoksi usein huomaamatta. Tunteet ovat huipputehokasta viestintää, joka sisältää tärkeää, usein sanatonta, tietoa. (Goleman 1999.)

Sosiaaliset ihmiset nauttivat toisten ihmisten seurasta. Sosiaalisuus vaatii ulospäin suuntautuneisuutta: toimeliaisuutta, hyväntuulisuutta ja optimistisuutta. Kuitenkaan pelkkä ulospäin suuntautuneisuus ei takaa sosiaalista sujuvuutta. Äärimmäisen ulospäin suuntautuneet ihmiset saattavat vaikuttaa rasittavilta ja käyttäytyä yllättävän kömpelösti sosiaalisissa tilanteissa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 95.)

Sosiaalinen kyky eli muiden tunteiden taitava käsittely muodostaa pohjan viidelle (5) tunnetaidolle: vaikuttamiselle, viestinnälle, ristiriitojen hallinnalle, johtajuudelle ja muutosvalmiudelle. (Goleman 1999.)

Pohjimmiltaan vaikuttaminen ja suostuttelu tarkoittavat sopivien tunteiden herättämistä. Taitavat vaikuttajat pystyvät ennakoimaan reaktioita ja johdattamaan niitä, kohti haluamaansa päämäärää. Empatia on tärkeä vaikuttamisen keino. Asettuminen toisten asemaan ja mielialojen aistiminen on tärkeää, kun tehdään muihin myönteistä vaikutusta. Vaikuttamisen ensimmäinen edellytys on yhteisymmärryksen luominen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Oman kannan tyrkyttämistä ja muiden, esimerkiksi työtovereiden välinpitämättömyys ja kyvyttömyys muiden innostamiselle, ovat kaikki esimerkkejä huonoista suostuttelukyvyyistä. (Goleman 1999.)

Tehokkaimmat vaikuttajat vaikuttavat epäsuorasti, mikä johtaa siihen että heidän otettaan on lähes mahdotonta havaita. He muokkaavat esimerkiksi esitelmiään ja ajatuksiaan siten, että kaikki päätyvät samaan lopputulokseen sujuvasti ja helposti. Vaikuttajina tehottomimpia ovat taas he, jotka vilpittömistä yrityksistä huolimatta eivät onnistu saamaan tunneyhteyttä. Hyvää tarkoittavat eivät välttämättä saa sanomaansa perille. Myös apuvälineisiin, esimerkiksi tekniikkaan, luottaminen saattaa aiheuttaa epäonnistumisen vaikuttamisessa ja suostuttelussa. (Goleman 1999.)

Sosiaalisten kykyjen perusta on taitava viestintä siinä missä taidokas kuunteleminenkin. Hyvä kuunteleminenkin ei ainoastaan tarkoita kuuntelua vaan myös kysymyksien esittämistä, avointa asennetta ja keskeytysten välttämistä. Jotta viestintä voisi olla tehokasta, vaaditaan oman mielialojen hallintaa. Taito pysyä tyynenä ja pitää niin sanotusti pää kylmänä, tuottaa tuloksen sujuvassa kanssakäymisessä. Kun on valmiiksi omassa ajatusmaailmassa neutraalilla pohjalla, on helpompaa mennä mukaan tilanteeseen kuin tilanteeseen. Maltillinen käytös hätätilanteessa kertoo itsehallinnasta, kun taas jatkuva tunteiden taakan pitäminen harteilla estää haasteisiin heittäytymisen. (Goleman 1999.)

Ristiriidat kuuluvat jokaiseen työyhteisöön. Ajoittaiset ristiriitatilanteet menevät ohi, eivätkä vaikuta työyhteisön työn tekemiseen ja ilmapiiriin. Ristiriitojen ja erimielisyyksien ratkominen voivat myös vahvistaa työyhteisöä. Silloin ristiriitoihin suhtaudutaan kehityksen ja oppimisen kautta. Oleellisinta onkin se, miten esimies niihin suhtautuu ja pyrkiikö hän löytämään ratkaisuja pulmatilanteisiin ja ihmisten välisiin erimielisyyksiin. (Kaski & Kiander 2005, 80 - 81.)

Taito huomata ristiriidat ja erimielisyydet ja niiden sovittelu kaikkia tyydyttävään ratkaisuun, on taitavan ongelmanratkaisijan tunnusmerkki. Neuvottelu on yksi keino sovitteluun. Neuvottelua voidaan pitää yhteisenä ongelmanratkaisuna, koska kiista todennäköisesti koskee molempia osapuolia. Se, että neuvotteluihin suostutaan, kertoo sen, että ongelmaan halutaan löytyvän molempia tyydyttävä ratkaisu. Ratkaisu edellyttää toisten näkökulmien ymmärtämisen lisäksi, myös pelkojen ja tarpeiden ymmärtämisen.

Rauhoittuminen, halu selvittää asiat puhumalla ei riidalla, rauhallinen äänensävy, yhteisen ja molempia tyydyttävän ratkaisun löytyminen ovat kaikki hyväksi havaittuja keinoja yhteydenoton välttämiseksi. Näiden käyttäminen vaatii lujan itseluottamuksen lisäksi itsekuria ja empatiaa. Empatia ei aina tarkoita myötätuntoa, vaan aina ei tarvitse olla samaa mieltä. Empaattisuuden puute saattaa johtaa konfliktin kärjistymiseen niin paljon, että edessä on pattitilanne. (Goleman 1999.)

Taitava johtaja on samalla aaltopituudella alaistensa ja ryhmässä virtaavien tunnevirtausten kanssa. Hyvä johtajuus on myös innostumisen nostattaminen yhteisiä tavoitteita kohtaan. Koska tunteet tarttuvat toisiin, johtajien kyky hallita omia tunteita korostuu entisestään. Myös tapa millä tunteita esitetään on tärkeä huomion kiinnittämisen aihe, koska johtajia tutkitaan koko ajan muita enemmän. Negatiivisten tunteiden leviäminen aiheuttaa masennusta ja kiukkua, mikä taas aiheuttaa energian puutetta. Positiivisten tunteiden leviäminen taas johtaa päinvastaiseen tulokseen: yhteistyöhalukkuus, innostuneisuus ja myönteinen asenne lisääntyvät.

Tunnekarisma riippuu kolmesta eri tekijästä: tunteiden vahvuudesta, tunneilmaisun voimakkuudesta ja tunteiden lähettämisestä. Tunteitaan voimakkaasti ilmaisevat käyttävät koko kehoaan avuksi, ilmeitä, eleitä ja ääntä, mikä johtaa muiden innostamiseen ja vaikutuksen tekemiseen. Viestien on oltava myös aitoja. Se erottaa karismaattiset johtajat.

Johtajan on osattava olla tarpeen vaatiessa myös tiukka. Hyvät johtajat osaavat sanoa milloin on toimittava päättäväisesti ja milloin taas olla toverillinen. Suostuttelu ja yhteishengen rakentaminen eivät aina riitä, vaan suoraan puhuminen ja oman vaikutusvallan avulla niin sanotusti komentaminen, ovat jokapäiväisiä asioita johtajuudessa.

Empaattisen jämäkkyyden puute ja passiivisuus puuttua toisten epätyytyttäviin suorituksiin, ovat muutamia johtajien vajavaisuuksia, jotka ilmenevät kaikilla tasoilla. Myös toinen selkeä puute on kyvyttömyys sanoa asiat suoraan ja päättäväisesti. Tällöin alaiset eivät tiedä mitä heiltä odotetaan

Golemanin (1999) mukaan kaikki jäykät rakenteet nykyisessä liikemaailmassa ovat vanhanaikaisia. Yhä enemmän ja enemmän vastuuta annetaan myös muille, ja suurissa yrityksissä on paljon jo käytössä niin sanottuja toisen asteen esimiehiä. Tietotaidon lisäksi tarvitaan myös tunnetaitoja, etenkin itseluottamusta. Muuttuvat asiat yrityksiensä sisällä tarvitsevat tuekseen innostavan johtajan, joka omalla karismallaan ja innollaan saa aikaan muissakin innostuneisuutta työhön. Nämä *muutosjohtajat* vetoavat ihmisten arvoihin ja

merkitykseen; he vetoavat tunteisiin ja osaavat mukauttaa ne (elämän)arvojen ja päämäärien mukaisiksi, jotta alaiset työskentelisivät mahdollisimman tehokkaasti ja määrätietoisesti. (Goleman 1999.)

5 TUNTEET TYÖELÄMÄSSÄ

Säännöt työelämässä ovat muuttumassa. Ihmisiä arvioidaan uudella tavalla, enää eivät riitä älykkyys, tieto, taito tai opit, vaan tarvitaan myös kykyä tulla muiden kanssa toimeen ja mikä tärkeintä, myös oman itsensä kanssa. Tätä mittapuuta käytetään yhä enemmän ja enemmän päätettäessä työelämän perusasioita: kuka saa paikan, kuka jää ilman, kenet ylennetään, kuka irtisanotaan.

Tämän mittapuun perusteella voidaan pitää jollain tasolla itsestään selvänä, että ihmisillä on tarpeeksi osaamista ja älyä työtä varten, mutta uusi ajattelu keskittyy ihmisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin: aloitekykyyn, empatiaan ja sopeutuvaisuuteen. Tunneälyn merkitys on huomattavasti perinteistä älykkyysosamäärää tärkeämpi. Älykkyysosamäärän merkitys on vain noin 20 %. (Goleman 1999; Sydänmaanlakka 2006.)

Tunteet korostuvat työtä tehdessä. Toteamus ”Teen työtä, koska pidän siitä” kätkee taakseen tunnelatauksen, joka on suoraan verrannollinen sitoutumiseen ja työn laatuun. Esimiehen tehtävänä on pitää yllä tätä tunnelatausta ja motivoida parempiin suorituksiin.

Työn tekemistä motivoi myös työyhteisö ja halu kuulua johonkin. Tunteiden ilmaiseminen ja niiden kokeminen on yksilöllistä, joten työyhteisö toimii parhaiten, kun jokainen saa ohjata omia tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan eli johtaa omia tunteitaan. Esimiehen rooli on tukea ja johtaa työntekijöiden omaa itsensä johtamista. (Kaski & Kiander 2005.)

Työelämä ja ihmissuhteet ovat täynnä tunteita kuin myös luovaa kaaostakin. Työpaikoilla tunteiden avulla työstetään muutokset osaksi omaa elämää ja

elämänkenttää. Yhä enemmissä määrin työelämän toimintatavat edellyttävät tunnekontrollia: henkilökohtaiset tunteet pyritään poistamaan. (Aaltio-Marjosola 2001, 48 - 50.)

Tunneälykkäissä työpaikoissa vallitsevat sopusointuisemmat välit. Empatia ja sosiaaliset taidot lisäävät työyhteisön avoimempaa toimintaa, jossa ongelmat ratkaistaan nopeammin. Oman empaattisuuden lisäksi täytyy osata hallita myös omia, sisäisiä voimavaroja kritiikin vastaanottamiseen. Se helpottaa erimielisyyksien ratkomista ja sitä kautta yhteishengen syntymistä. Työsuorituksen arviointi on tasavertaisempaa, mikä vähentää kritiikistä johtuvia ristiriitoja. (Saarinen & Kokkonen 2003.)

Omien tunteiden johtaminen auttaa tiedostamaan niitä tekijöitä, joihin voi vaikuttaa. Avoin vuorovaikutus, jossa tunteilla on merkittävä rooli, tukee työntekijän ja koko työyhteisön voimavarojen uusiutumista. Täytyy kuitenkin varoa antamasta tunteille liikaa tilaa; tällöin tunteet eivät ole enää voimavara ja perustehtävään keskittyminen ja työn tekeminen unohtuvat. (Kaski & Kiander 2005.)

Jotta tiedettäisiin, mitkä osaamiset ja taidot takaavat esimerkillisen korkeat asiakastytyväisyydet työssä, täytyy miettiä konkreettista, havainnoitavaa toimintaa eli *kompetensseja*. Kompetenssi-sanalla on alun perin tarkoitettu pätevyyttä tai kelpoisuutta. Uskotaan, että tunneäly on tulevaisuudessa yksi keskeinen kompetenssitekijä, jotta pystyttäisiin ratkaisemaan erilaisten tilanteiden ja asiakkaiden vaatimukset. Se antaa myös välineitä (asiakaspalvelu)henkilöstön omaan viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. (Saarinen 2001, 241–242.)

Jotta tunneäly hyväksyttäisiin yhdeksi kompetenssialueeksi asiakaspalvelussa, täytyy miettiä mitä osaamisalueita asiakaspalvelijoilla täytyy olla. Tämän mietinnän seurauksena voidaan osoittaa heidän selviytyvän menestyksekkäästi työssään. Hyvän ja määritellyn kompetenssin yhtenä vaatimuksena on, että sen on oltava havainnoitavissa olevaa käyttäytymistä. Alla olevassa taulukossa 1 on näkyvään osaamiseen vaikuttavat tekijät. (Saarinen 2001, 243.) Osatekijät

voivat olla edellä mainittuja osatekijöitä. Niiden vuorovaikutus on myös tärkeää. Tähän ei pelkästään tunneäly riitä.

Taulukko 1: Näkyvään osaamiseen vaikuttavat tekijät (Saarinen 2001, 243.)

← **Kompetenssi: tunneälykäs palveluosaaminen** →

Persoonallisuus <ul style="list-style-type: none">- avoin, luottavainen- kontrolloiva, pikkutarkka- sisäänpäin kääntynyt, estynyt	Kyvyt <ul style="list-style-type: none">- suullinen ilmaisutaito- ongelmanratkaisu
Motivaatio <ul style="list-style-type: none">- ihmisten kanssa toimiminen, sosiaalisuus- kunnianhimo- eteneminen	Tiedot/taidot <ul style="list-style-type: none">- kassajärjestelmä- tuotetuntemus- myyntitaidot

Kuten Näkyvään osaamiseen vaikuttavat tekijät -taulukossa 1 näkyy, kompetenssi on toimintamme ulkokuori, johon vaikuttaa tämänhetkinen motivaatio, persoonallisuus, kyvyt ja tietotaidot. Motivaatioon liittyy vahvasti se, että toimitaanko asiakaspalvelutyössä vain edetäksemme esimerkiksi esimieheksi. Tällöin motivaation pohjana toimii vahvasti kunnianhimo. Tunneäly antaa mahdollisuudet saada vastauksia siihen, toimitaanko työssä sen takia, koska ihmisten kanssa työskentely ja toimiminen ovat antoisia ja antavat työntekijälle paljon.

Sisäänpäin kääntyneen ja estyneen persoonallisuuden kanssa on hankalaa työskennellä asiakaspalveluammattissa. Tunneällyn avulla voi miettiä, onko työ liian hankalaa ja stressaavaa vai pystytäänkö silti olemaan aidon vakuuttava ja rauhallinen. Kontrolliin ja perfektionismiin taipuvaisen on syytä miettiä, riittääkö joustavuutta asiakasta kohtaan vai pyritäänkö määräilyyn myös asiakaspalvelussa. Tunneäly toimii työvälineenä, jolla tutkitaan rajoituksia ja opitaan hyväksymään ja välttämään niitä.

Asiakaspalvelu vaatii myös tiettyjä taitoja ja kykyjä, kuten kirjallista ja suullista kykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Hyvä asiakaspalvelija ei tarvitse pelkästään tunneälytaitoja. Jos ei osata käsitellä ja käyttää hyväkseen asiakaspalvelun pakollisia työvälineitä, ei hyväksi asiakaspalvelijaksi tulla.

Itsensä toteuttaminen, vakuuttavuus, onnellisuus, omien tunteiden tiedostaminen ja vuorovaikutus ovat tunneällyn osa-alueita, jotka korostuvat asiakaspalvelussa. Nämä tunneällyn osatekijät liittyvät kompetenssimallin (taulukko 1), mukaisesti motivaatioon, persoonallisuuteen, kykyihin ja muihin osaamisiin. Esimerkiksi onnellisuus tai sen vastakohta tyytymättömyys, ovat tunteita, jotka asiakas aistii välittömästi, mutta joiden syntyyn kaikki kompetenssin osatekijät vaikuttavat. Onnellisuuden kehittäminen positiivisen ajattelun kautta ei ole järkevää, koska se vaatii työn ja henkilön kokonaisvaltaista ymmärtämistä. (Saarinen 2001, 241–244.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN KULKU

Tutkimusmenetelmänä toimi siis laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Se sopi tutkimukseeni, koska halusin hankkia kokonaisvaltaista tietoa. Lisäksi tutkijana luotin enemmän havainnointiin ja keskusteluihin haastateltavien kanssa, kuin kvantitatiivisessa menetelmässä käytettyihin mittausvälineisiin. Tiedonkeruumenetelmänä päädyin käyttämään haastattelua, koska halusin saada haastateltavat kertomaan kokemuksiaan ja mietteitään kasvotusten. Halusin myös, että työni saa kasvot. Tarkoitin tällä sitä, että minun mielestäni

tiedonkeruumenetelmänä haastattelu, jossa haastattelija on konkreettisesti läsnä, auttaa haastateltavia vastaamaan todenmukaisemmin ja innostuneemmin käsiteltävään aiheeseen, kuin esimerkiksi sähköpostitse lähetettävä lappu. Minusta oli myös hauskaa ja hyvää vastapainoa muulle kirjoitus- ja ajatustyölle lähteä ulos haastattelemaan ihmisiä.

Haastattelu onkin yleisesti käytetty menetelmä kerätessä laadullista eli kvalitatiivista aineistoa. Haastattelun päämääränä on selvittää, mitä toisella on mielessä. Se on eräänlaista keskustelua, jossa tutkija/haastattelija johtaa keskustelua. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelua voidaan pitää aika ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan asian kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199).

Haastattelun joustavuus takaa sen, että sitä voidaan käyttää moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa, luodaan mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteeseen ja saamaan kenties selville taustalla olevat motiivit. Ei – kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia, jopa enemmän kuin oli ajateltu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34.)

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä voidaan säädellä ja muokata aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastatteluaiheiden järjestystä voi muokata ja mahdollisuus vastauksien tulkitsemiseen on suurempi kuin esimerkiksi kyselyissä. Haastateltavat on mahdollista saada kiinni myöhemminkin, jos lisäkysymyksiä tai aineiston päivittämistä ilmenee.

Haastattelujen tekeminen vaatii huolellista esityötä; suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Haastateltava saattaa myös kokea haastattelun uhkaavaksi ja epämiellyttäväksi, ja luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, esimerkiksi moraalisisista ja sosiaalisista velvollisuuksista: työssäkäyvä, sukulaisiaan auttava ja hyväntekeväisyyteen osallistuva. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 – 202.)

Haastattelurungon muotoutuessa haluamakseni ryhdyin pohtimaan tarkkaan sitä, mitä haluan saada tietooni ja miten tätä saamaani tietoa aion hyväksikäyttää. Mietin samalla myös parasta mahdollista toteutumistapaa haastatteluille. Koska haastattelukysymykset olivat mielestäni aika laajoja ja herättivät lisäkysymyksiä, päädyin teemahaastatteluun.

Teemahaastattelussa teema-alueet eli aihepiirit on ennakkoon määritelty, mutta niistä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija haluaa varmistaa, että teema-alueet tulee käytyä läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Teemahaastattelussa on ajatuksena se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu on keskustelua ja se etenee keskeisten teemojen varassa. Tämä antaa tilaa ihmisten eri tulkinnoille ja tuo enemmän vastaajan, haastateltavan ääntä kuuluviin. Teemahaastattelua kutsutaan myös *puolistrukturoiduksi* haastatteluksi, koska aihepiiri, teemat, ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Tutkimustehtäväksi muotoutui Daniel Golemanin (1999, 42 – 43) tunnetaitojen yleisluokituksen pohjalta hakea tietoa ravintolassa koetuista esimiesten tunnetaidoista. Jaoin haastattelun samoihin teemoihin, joita Golemankin käyttää yleisluokituksessa.

6.1 Tutkimusaineiston hankinta

Haastateltavat löytyivät kaikki Etelä-Karjalan alueelta. Etsin Internetin avulla eteläkarjalaisia ravintoloita ja niiden yhteystietoja. Kauimmaisiin ravintoloihin otin yhteyttä sähköpostitse, kun taas lähimmäisiin ravintoloihin kävin viemässä infoilmoituksen henkilökohtaisesti. Haastateltavat ottivat minuun yhteyttä, jolloin minun oli helpompi sopia aikataulu, jotta sain rauhassa haastattelun jälkeen pohtia saamaani tietoa

Olin varmistanut nauhurin käytön soveltuvuuden haastateltavilta jo puhelimessa, kun sovimme haastatteluajankohdasta. Jokaisen haastattelun alussa kerroin opinnäytetyöni aiheesta ja tutkimustavoitteesta. Kävin myös jokaisen haastateltavan kanssa läpi haastattelusopimuksen, jonka olin laatinut opinnäytetyöni ohjaajan avustuksella. Kysyin myös luvan jokaiselta suoriin haastattelutekstinäytteisiin ja niissä näkyviin murteisiin. Haastattelujen jälkeen kirjoitin itselleni myös muistiin parilla lauseella oman mielipiteen siitä, miten haastattelu sujui ja millainen yleistunnelma haastattelutilanteessa vallitsi. Haastateltavia oli viisi (5) ja haastattelut suoritettiin 12. – 26.8.2010.

Valmistauduin haastatteluihin koehaastattelun avulla. Koehaastattelu osoittautuikin todella hyödylliseksi ennen virallisia haastatteluja. Sain informaatiota siitä, mitä minun tulisi tehdä toisin ja mikä oli jo hyvää. Kysyin koehaastateltavalta, mitä hän oli mieltä haastattelusta ja hän antoi auliisi tietoa ja jakoi omia mielipiteitään haastattelulomakkeesta ja haastattelusta ylipäänsä. Koehaastattelu toi myös varmuuden omaan rooliini haastattelussa. Olin itsevarmempi ja rohkeampi ja sitä myöten valmiimpi ”oikeisiin” haastatteluihin. Koehaastattelu mahdollisti myös nauhurin käytön harjoittelemista.

6.2 Litterointi ja analysointi

Pyrin litteroimaan haastattelut auki koneelle aina haastattelun jälkeen. Oman työni takia tämä ei kuitenkaan aina onnistunut. Pitkiä taukoja ilmaisoin ...- ja naurua *** -merkinnöillä.

Haastattelunauhoja minulla oli käytössäni yhteensä 2 tuntia ja 10 minuuttia. Valmista litteroitua materiaalia haastatteluista sain 26 sivua.

Materiaalin analysoinnin aloitin sillä, että tulostin jokaisen haastattelun. Sen jälkeen leikkasin joka haastattelun irti omaksi pinokseen teemoittain, esimerkiksi H1 ensimmäinen teema, H2, ensimmäinen teema, H3 ensimmäinen teema jne. Tällä tavalla sain käsityksen siitä, mitä yhtäläisyyksiä haastatteluista löytyi, mitä eroavaisuuksia ja erottuiko jotain tiettyjä asioita tietyn teeman alta. Kirjoitin itselleni myös muistiinpanoja ja tein yhteenvetoja teemoittain haastatteluista sitä

mukaa kun niitä luin. Tämä oli mukavaa vastapainoa muuhun työhön, ja sain enemmän energiaa ja ajatuksia edessä olevaa kirjoitustyötä ajatellen.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavassa luvussa pohdin haastatteluissa esiin tulleita asioita teemoittain. Erittelin eniten huomiotani kiinnittäneet asiat.

Aluksi - teeman yhteydessä halusin mainita esimiehiä kuvaavat luonteenpiirteet ja haastateltavien työkokemuksen, koska se osoittautui haastattelun edetessä aika ratkaisevaksi tekijäksi oman esimiehen tunnetaitojen selvittämisessä.

7.1 Ajatuksia omasta esimiehestä

Halusin aloittaa haastattelun yksinkertaisilla ja helpoilla kysymyksillä, jotta tilanne saataisiin avoimemmaksi ja vapautuneemmaksi (Vuorela 2005). Tavoitteenani oli myös tutkia sukupuolten välisiä eroavaisuuksia, mutta koska otanta oli niin pieni, en keskittynyt tähän sen enempää.

Haastateltavien työkokemus yrityksissä vaihteli aina muutamasta kuukaudesta vuosiin. Heillä, jotka olivat työskennelleet pidempään, oli luonnollisesti enemmän kokemusta omasta esimiehestään. Haastateltavat kokivat oman esimiehensä iloiseksi, avoimeksi ja ulospäin suuntautuneeksi. Nuorten esimiesten ongelmaksi koettiin kokemuksen puute. Koska kokemusta ei ollut ehtinyt kertyä, esimiehillä ei ollut tarvittavaa varmuutta omaan työhönsä. Nuorten esimiesten itsetunto koettiin huonoksi ja auktoriteetin puuttuminen heikkoudeksi.

...se ei osaa olla auktoriteetti tavallaa ja miun ainakii alaisena on vaikee suhtautuu siihen niiku esimiehenä ku miu mielest se on niiku yks meistä

Esimiehet koettiin myös taloudelliseen tulokseen pyrkiviksi ja koviksi tekemään töitä.

Haastateltavat kokivat kysymyksen ”Millainen esimiehesi on?” monella eri tavalla. Saatettiin kertoa siitä, millainen hän on ihmisenä ja esimiehenä alaisilleen ja kuvata sitä adjektiivein. Toiset taas kertoivat suoraan hänen ominaisuuksistaan esimiehinä, mikä ei ole myöskään väärin.

7.2 Itsevarmuus ja itsetuntemus

Haastateltavat kokivat omat esimiehensä itsevarmoiksi. Haastatteluissa ilmeni se, että oma esimies kuitenkin yritti esittää itsevarmempaa kuin todellisuudessa olikaan. Se näkyi esimerkiksi siten, että omat nuoremmat alaiset koettiin uhkana tai että palaute johtoportasta otettiin vastaan loukkaantumisenä. Esimiehen itsevarmuuden puutteen koettiin heijastuvan suoraan alaisiin kovuuksina ja kylmyytenä. Myös negatiivisten asioiden esiin tuominen ja palautteen antaminen näkyivät fyysisinä asioina omassa esimieheissä: äänen tärinänä ja punasteluna. Yleisesti ottaen esimiehet hoitivat alaisten mielestä työnsä yleispätevällä itsevarmuudella, kuitenkin osoittaen edellä mainittuja heikkouksia.

Esimehen heikkoudet näkyivät sanallisessa viestinnässä. Asioista puhuttiin todella suoraan ja ei otettu kantaa alaisten välisiin suhteisiin. Esimerkiksi jos työyhteisössä oli riitoja tai ”draamaa”, esimies sivuutti nämä aiheet kokonaan olemalla puhumatta niistä. Myös turha selittely ja virheiden myöntäminen koettiin monen esimiehen heikkoudeksi.

..et kassa ei täsmää tai jotain ja se on ihan selväst häne virhe ni se niiku selitetää jollai taval, ku näi kävi et olin väsyny tai jotai, et voi vaa suoraa sanoo et no vahinkoja sattuu.

Alaisten syyttely omista virheistä oli myös ominaista esimiehille. Haastateltavat kokivat, että omalla esimiehellä ei omasta mielestään ole minkäänlaisia heikkouksia ja että virheistä syytetään alaisia enemmän kuin myönnetään ne itse.

Palautteen antaminen, etenkin rakentavan ja kriittisen, koettiin hankalaksi ja vaikeaksi toteuttaa. Koettiin, että syytä palautteelle etsittiin työntekijöistä ja

ratkaisun etsiminen hukkui syllisen löytymisen alle. Esimies kuunteli, mutta käytännön toteuttaminen jäi epäselväksi ja näkymättömäksi yrityksissä. Etenkin asiakkailta saatu palaute kuunneltiin ammattimaisesti, mutta syitä siihen palautteeseen ei etsitty. Haastatteluissa tuli myös esiin ivallinen, niin sanottu takaisin sanominen.

Positiivisen palautteen antaminen otettiin iloisina vastaan, ja siitä puhuttiin työyhteisön kesken.

7.3 Itsehallinta

Esimiesten itsehallinta koettiin eri tavoin. Esimiehet saattoivat puhua asioista suoraan, kursailematta, mikä aiheutti hämmennystä alaisissa. Asiat saatettiin sanoa suoraan toisten alaisten ja asiakkaiden kuullen, ja esimiehet saattoivat puhua muista työntekijöistä kaikkien kuullen negatiivisen sävyyn. Puheet siitä, miten alaiset olivat tehneet virheitä tai että asiat oli jätetty hoitamatta, kielivät esimiesten itsehallinnan puutteesta. Omat henkilökohtaiset ongelmat saatettiin tuoda mukana työpaikalle, ja omasta pahasta olostani kerrottiin alaiselle hyvinkin auliisti.

Suorittavan työn tekeminen, alaisten puolustaminen, avoin keskustelu ja vaitiolo kahdenkeskisistä keskusteluista olivat asioita, joita tuli ilmi keskusteltaessa luottamuksesta omaan esimieheen. Moni luotti omaan esimieheensä, koska hekin tekivät paljon suorittavaa työtä. ”Hommat hoituu” koettiin tärkeäksi luottamuksen välineeksi kahdessa haastattelussa. Kuitenkin ilmeni myös sitä, että omaan esimieheen ei luotettu juuri lainkaan! Näissä haastatteluissa esimiesten kokemuksen puute ja ailahtelevainen luonne tekivät heistä epäluotettavia.

Joustavuus oli taito, joka oli hallinnassa kaikilla esimiehillä. Alaiset kokivat esimiehensä joustavaksi, koska he olivat huomioineet vapaatoiveet ja opiskelun tuomat rajoitukset. Koettiin myös, että oma esimies on joustava, koska hän vaatii sitä myös omilta alaisiltaan. Esimies osasi siis tarvittaessa ottaa alaisten joustavuudenkin huomioon työvuoroja ja vapaita suunnitellessa.

Omistautuminen työlle ja pitkän päivän tekeminen olivat myös ominaisuuksia, joita omat alaiset esimiehessään arvostivat.

7.4 Motivoituminen

Läsnäolo koettiin suurimmaksi motivaatiotekijäksi alaisten keskuudessa. Se, että esimies oli samassa työvuorossa tekemässä samaa suorittavaa työtä, koettiin motivaatiotekijäksi, koska silloin haluttiin ”olla 100 lasissa” ja näyttää, mihin pystytään. Myös työn tekeminen koko ajan paremmin ja paremmin koettiin motivoivaksi, koska se tarttui esimiehen kautta alaisiinkin. Yleisesti ajateltiin, että esimies voisi olla enemmän kannustamassa ja näyttämässä esimerkkiä esimerkiksi erilaisissa kampanjoissa. Se toisi alaisille myös intoa ja puhtia tehdä samaa, koska esimies olisi mukana kannustamassa ja näyttämässä mallia omalla esimerkillään ja käytöksellään.

Miu mielestä esimiehen pitää olla sellane, että se motivoi sitte omalla käytöksellä, että näin me toimitaa ni sit ne niiku motivoi myös ite toimimaan samalla lailla. Mut tuntuu aika ristiriitaiselta sit siinä et jos toinen on tosi ilkeä ja töykeä asiakkaille, ni mites siinä ite hymyilet?

Tulostavoitteellisuus tuli esille kysyttäessä esimiehen halusta kehittyä ja pyrkiä parempiin suorituksiin. Tulostavoitteellisuutta korostettiin liikaakin, negatiivisten asioiden kautta. Alaisten tekemää työtä ei esimerkiksi kiitetty, vaan tuijotettiin viivan alapuolelle jäävää summaa. Esimiehen käytös toi esille närkästystä alaisten keskuudessa, koska heidän tekemäänsä työtä ei arvostettu tarpeeksi. Esimiehen omaa kehitystä arvostettiin enemmän. Koettiin, että esimerkiksi uusien asioiden oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen olivat esimiehen kehittymistä korostavia asioita.

Yrityksen päämäärät koettiin kaikissa haastatteluissa omaksutuiksi. Päämääristä keskusteltiin, ja alaiset perehdytettiin niiden mukaan. Yksi esimiehistä oli myös valmis kiristämään omasta vapaa-ajastaan yrityksen parhaaksi. Työyhteisö koettiin myös jollain tavalla perheeksi, koska kaikki olivat omaksuneet asiat hienosti ja päämääriä noudatettiin.

...kyl se on ihan sydämel mukana tossa hommassa.

Aloitekykyä löytyi suurimmalta osalta esimiehistä. Se näkyi uusien asioiden kokeiluna ja innostuneisuutena. Alaisten jatkuva kannustaminen esimiehen toimesta ja hektisen työn rauhoittelu koettiin esimiehen aloitekyvyn osaamisena. Uusia työntekijöitä saatettiin perehdyttää erilaisten tutustumisleikkien ja ”rennon meiningin” kautta. Aloitekyky näkyi hyvin, koska haluttiin että työntekijät viihtyvät työpaikalla. Haastatteluissa kävi myös ilmi se, että ”junnattiin paikallaan”, mikä johtui pääosin esimiehen aloitekyvyttömyydestä ja innostuneisuuden puutteesta uusiin asioihin. Esimiehet kannustivat alaisiaan työssä ja antoivat kehuja jos/kun asiat oli tehty hyvin. Koettiin myös, että esimiehen tulostavoitteellisuus sumensi häneltä aloitekyvyn ja optimistisuuden.

7.5 Empatia

Alaisten tunnevaihteluita huomioitiin, jos oltiin esimerkiksi väsyneitä, onnettomia ja surullisia. Ymmärrettiin myös olla kyselemättä liikaa ja annettiin tilaa alaiselle rauhoittua. Tunteille annettiin tilaa ja sanottiin sen osaksi johtuvan hyvästä ja läheisestä työilmapiiristä, jossa tunnevaihteluita huomioitiin ja niistä puhuttiin avoimesti. Närkästyistä herätti myös se, että esimies kiinnitti enemmän huomioita vanhempien työntekijöiden tunnevaihteluihin. Näin ollen uudempien tarjoilijoiden pahaa oloa, väsymystä tai hiljaisuutta ei huomioitu millään lailla.

... et sillee tajuu tilanteet niiku millo sit pitää turpa kiinni.

Kehitystarpeisiin kiinnitettiin huomioita, jos ehdotukset tulivat pidempiaikaisilta työntekijöiltä. Suoranaisia muutoksia ehdotuksiin ei huomioitu missään paikassa. Haastattelussa tuli esille se, että esimies on paikan ”pomo” ja asiat tehdään hänen tavallaan, vaikka se ei olisikaan se parhain tapa toimia. Haluttiin tehdä selväksi raja esimiehen ja alaisen välillä. Selkeät kehitystarpeet, kuten lisähenkilökunnan palkkaaminen, jätettiin huomioimatta. Kuitenkin ilmi kävi myös se, että esimiehet jotka olivat paljon poissa työpaikoiltaan, kuuntelivat mielellään ehdotuksia ja kehitystarpeita, jotka tulevat suoraan alaisilta.

Sisäistettiin siis se, että suorittavan työn tekijät tietävät sen paremmin kuin hän esimiehenä, koska hän on paljon poissa.

Alaisten kykyjen edistämiseksi oli eroja. Alaisten kykyjä pyrittiin edistämään koulutuksilla ja/tai kannustamalla. Palautetta annettiin hyvistä ja onnistuneista työsuorituksista ja kannustettiin jatkamaan samalla tavalla. Närkästä ja ihmetystä herätti kuitenkin esimiesten keskinäinen naljailu avoimesti muiden työntekijöiden kuullen toisista alaisista. Nopeasti oppineita henkilöitä kannustettiin enemmän, mitä pidettiin hyvänä tapana toimia.

Asiakaspalvelualalle esimiehet sopivat hyvin. Asiakkaiden erityistarpeiden huomiointi, kohteliaisuus, rutiininomainen toiminta ja pitkä työkokemus olivat asioita, joita alaiset esimiehessään asiakaspalvelijana arvostivat. Rutiininomaista toimintaa arvosteltiin, koska luonnollinen iloisuus ja ystävällisyys saattoivat silloin tällöin unohtua. Pohdittiin myös tunteiden näyttämisestä asiakkaalle:

... miule on iskostettu päähän se, että asiakas on aina oikeassa, mut et hän on enemänkii sanonu myös meille et saa sanoa asiakkaalle takas ...

Elämäkatsomukset, erilaiset taustat ja uskonnot huomioitiin yrityksissä hyvin. Työyhteisöt koostuivat eri-ikäisistä ja erilaisista taustoista tulevista henkilöistä. Tarjoilijat, joilla oli lapsia, saivat työvuorot aikaisemmin, jotta hoidon järjestäminen olisi helpompaa. Työyhteisöissä arvostettiin sitä, että etenkin nuorille ja kouluttamattomille annettiin mahdollisuus työskennellä.

7.6 Sosiaaliset kyvyt

Alaisia kuunneltiin työyhteisöissä hyvin, mutta kaikille oli yhtenäistä tapa, millä tavalla kuunneltiin. Esimiehestä ei välittynyt alaisille kuvaa, jossa hän olisi todella ollut kiinnostunut heidän sanomisistaan. Työyhteisöissä ei helposti jaettu omia ajatuksia ja ongelmia juuri tästä syystä. Palaverit menivät helposti siten, että esimiehet kertoivat ja muut kuuntelivat.

Mut niiku kyl se kuuntelee sen tilanteen ja mitähän sille vois tehdä, mut ei vaan halua sekaantuu yhtään.

Konfliktit ja ristiriidat lakaistiin työyhteisöissä maton alle, ja niihin ei puututtu. Asioista ei mielellään haluttu keskustella, ja jos asioita otettiin esille, tilanne oli epämiellyttävä niin esimiehelle kuin alaisillekin. Työyhteisöissä juoruiltiin paljon, mikä ei alaisten mielestä ollut hyväksyttävää käytöstä esimieheltä. Oma esimies oli myös sellainen, joka ruokki konflikteja ja oli yleensä se henkilö, joka niitä työyhteisössä aiheutti.

Hyviä uutisia otettiin vastaan iloisena, kuitenkin niihin sen enempää puuttumatta. Hyvin tehdystä työstä ja hyvistä tuloksista palkittiin, mikä oli haastateltavien mielestä hyvä tapa huomioida alaisten työ.

Muutoksia otettiin vastaan, ja niihin suhtauduttiin esimerkillisesti. Muutoksista saattoi aiheutua fyysisiä reaktioita, kuten suuttumusta, hermoilua ja stressiä, mutta koska esimiehet olivat sitoutuneita yritykseen ja työhön, muutokset otettiin vastaan kaikin puolin hyvin.

Omia esimiehiä pidettiin kaikin puolin hyvinä johtajina. Sosiaalisen taidon puutetta, suorasukaisuutta ja tönkyä mainittiin huonoista ominaisuuksista ja auktoriteettia, iloisuutta ja tasapuolisuutta hyvistä. Tuntui, että esimiesten ominaisuuksista löytyi paljon hyvää, mutta paljon huonoakin. Todettiin myös se, että joissakin tapauksissa se oma esimies ei ole kaikista paras esimerkki:

... jos sitä joskus tässä tulee olemaan esimiehenä, niin muistaa nää et minkälainen esimies se on ollu, ni ei tee ainakaa samoja virheitä. Toivottavasti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Analysointia tehdessäni huomioni kiinnittyi eniten itsetuntemuksen ja sosiaalisten taitoihin puutteisiin. Myös muiden teemojen alta löytyi puutoksia, mutta pääosin esimiehet omaksuivat muut (tunne)taidot hyvin. Haastattelujen

aikana huomasi, että haastateltavat hieman aristelivat kertoa totuuksia esimiehistään. Moni halusi vielä varmistaa pysyvätkö haastattelut täysin anonymine ja, että poistuuko nauhat heti nauhurista haastattelun jälkeen. Uskon, että haastateltavat kertoivat totuuden näistä edellisistä huomautuksista huolimatta.

Teemassa itsetuntemus ilmeni itsevarmuuden puute selkeänä heikkoutena. Haastattelujen perusteella esimiehet esittivät itsevarmempia kuin todellisuudessa olivatkaan. Itsevarmuus näkyi pääosin varmuutena omassa työssä ja siinä, mitä tehdään. Itsevarman johtajan tulisi kuitenkin mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, niin sanotulle *venymisalueelle*. Vain silloin voidaan oppia jotain uutta, kun uskalletaan tehdä virheitä ja epäonnistumisia. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

Virheiden myöntäminen olikin monelle esimiehelle hankalaa. Järvisen (2008, 66) mukaan virheiden tekeminen ja sitä kautta oman erehtyvyyden hyväksyminen kertoo hyvästä itsetunnosta.

Palautteen antaminen koettiin ongelmaksi. Omaa esimiestä pidettiin vaikeasti lähestyttävänä persoonana, jolle palautteen antaminen oli hankalaa ja epämiellyttävää. Järvisen (2008, 112–113) mukaan palautteen antaminen ei kuulu suomalaiseen kulttuuriin ja tapaan toimia. Palautteen, varsinkaan myönteisen, antamista ei pidetä tärkeänä, koska sillä ei ole merkitystä. Tämä heijastuu myös palautteen vastaanottoon; sitä ei vain haluta. Koska kulttuurimme on työkeskeinen, palautteen tulisi kytkeytyä työsuorituksiin. Muilla perusteilla annettua palautetta pidetään pinnallisena imarteluna, joka ei ole uskottavaa.

Palautteen antaminen on elintärkeää, jotta esimies saisi käsityksen siitä, miten henkilöstö kokee ja tulkitsee hänen käyttäytymistään. Vain siten esimies pääsee käsiksi niin sanottuihin sokeisiin pisteisiinsä ja alkaa korjata omaa toimintaansa. Palaute on siis ennen kaikkea esimiehen itsetuntemuksen ja sitä kautta johtamiskäyttäytymisen työkalu. (Järvinen 2006, 97–98.)

Palautteen antaminen tuli ilmi vain yhdessä haastattelussa. Palaute annettiin anonyymisti ja esimies ei oikeastaan kunnolla reagoinut tulleeseen palautteeseen. Hän ilmoitti työyhteisössä kyllä lukeneensa ne, mutta varsinaisia muutoksia ei esimiehen toiminnassa tapahtunut.

Palautteen antaminen on helppoa, mutta palautteen vastaanottaminen ja siitä saamansa hyödyn hyväksikäyttäminen tuntui olevan ongelma tässä kyseisessä työyhteisössä. Muissa haastatteluissa palautteenannon puute voi selittää työyhteisöjen hankalan tilanteen ristiriitojen ja konfliktien ratkomisessa.

Aineistossa tuli myös esille se, kuinka alaiset kokivat oman esimiehensä itsehillinnän puutteen. Se näkyi muun muassa ”sanotaan mitä sylki suuhun tuo”-periaatteella. Myös se, että työntekijöistä puhuminen muiden kuullen esimiesten toimesta, kieli itsehillinnän puutteesta. Omia henkilökohtaisia asioita ruodittiin myös alaisille, mikä teki heidän olonsa epämukavaksi.

Nuoret ja kokemattomat esimiehet, niin kuin yhdessä haastattelussa tuli ilmi, saattavat helpommin turvautua asemavaltaan. Itsetunnon ja *turhautumansietokyvyn* puute aiheuttavat sen, että muodolliseen auktoriteettiin turvaudutaan epävarmoina luonnollisesta arvovallasta. Alhainen turhautumansietokyky vaatii usein keinotekoista itsetunnon pönkitystä. (Salmimies & Salmimies 2002, 75–76.)

Esimiesten haluun kehittyä liittyi vahvasti tulostavoitteellisuus. Alaiset kokivat, että esimiehistä suurin osa katsoi numeroita liikakin ja motivoi alaisiaan väärällä tavalla, tulosten tekemisen kautta. Ilmi tulleissa haastatteluissa mitään yhteisiä tavoitteita ei ollut kerrottu, ja mitään tavoitteita ei ollut asetettu, joten motivoiminen tulosten kautta aiheutti ihmetystä työyhteisöissä.

Motivoimiseen vahvasti liittyvässä kuuntelemisen taidossa oli esimiehillä kehittämisen varaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että heitä *kuunneltiin*, mutta heitä ei *kuultu*. Toteutukset ja konkreettiset muutokset jäivät näin ollen vähemmäksi.

Ravintolat ovat hektisiä työympäristöjä, joissa ilmaantuu harvoin aikaa keskusteluille. Koska kuuntelemiseen tarvitaan aitoa halua olla läsnä, esimiehen kanssa voisi keskustella esimerkiksi etukäteen varatulla ajalla, jonne esimies ei ota muita asioita ja tehtäviä hoitaakseen. Ajan antaminen mahdollistaa työntekijän tulemista kuulluksi ja tuo tunteen, että mielipiteet ja tekemiset kiinnostavat ja ovat tärkeitä omalle esimiehelle. (Kaski & Kiander 2005, 111.)

Viimeisen teeman, sosiaalisten kykyjen, kohdalla havaitsin selkeän puutteen. Esimiehet olivat haluttomia keskustelemaan työpaikan ongelmista ja ristiriidoista. Kyse ei niinkään ollut siitä, etteivätkö esimiehet olleet halukkaita keskustelemaan asioista vaan lähinnä siitä, miten asioista keskusteltaisiin.

Esimies ei useinkaan ajattele, kuinka paljon hän herättää tunteita, toiveita ja reaktioita työyhteisöissä. Esimieheen kohdistuneet reaktiot voivat johtua hänen auktoriteettiasemastaan ja osa esimiehestä itsestään ja siitä, miten hän esimiehenä toimii. Nämä varhaiset tunteensiirrot, jotka kohdistuvat esimieheen, voivat joissakin tapauksissa hankaloittaa hänen ja alaisten välistä vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja yhteistyötä. (Järvinen 2006, 89.)

Muutoksiin suhtauduttiin esimiehen varmuudella ja jämäkkyydellä, mutta aistittavissa oli hieman sitä, että esimiehet eivät näyttäneet mallia tarpeeksi alaisilleen, kuinka toimia. Tämä johtuu juuri siitä, että esimiehet eivät osaa käsitellä tunteita. Kaskin & Kianderin (2005, 64) mukaan on olemassa erityistilanteita, joihin liittyy usein enemmän vaikeaksi koettuja tunteita. Näiden tilanteiden johtaminen vaatii paneutumista ja proaktiivista eli ennakoivaa suunnittelua. Esimiehen olisi hyvä tiedostaa nämä erityistilanteisiin liittyvät ilmiöt ja ottaa ne huomioon omassa toiminnassaan johtajana. Muutoksiin sopeutuminen voi pahimmillaan johtaa siihen, että alaiset muistelevat ”vanhoja hyviä aikoja”. Tällaista työyhteisöä on vaikea johtaa ja ohjata.

Yleensä muutokset aiheuttavat monenlaisia tunteita. Yleisin tunne on pelko. Muutos koetaan aina uhkaavaksi, koska se järkyttää vallitsevaa tasapainoa. Ongelmaksi muutos yleensä muotoutuu siksi, koska esimiehen ja alaisten

tunteet ovat eri kohdissa. Esimies voi esimerkiksi olla jo luomassa uutta innokkaana, kun alaiset vielä purkavat vihaa muutosta kohtaan. Negatiivinen noidankehä on valmis, koska alaisten vastarinta muutosta kohtaan aiheuttaa esimiehessä turhautumisen tunnetta. Esimies ei ymmärrä, miksi alaiset eivät näe muutoksen tuomaa hyvää. Tässä kohtaa esimiehen toiminta on tärkeää. Mikäli esimies sivuuttaa alaisten tunteet tai kiirehtii eteenpäin, muutokseen kohdistuva vastarinta voimistuu. Sopeutuminen vie aikaa, koska uudet muutokset vyöryvät vanhojen käsittelemättömien muutosprosessien päälle, aktivoiden vanhat ja jättäen uuteen sopeutumisen minimiin. Tunteiden hyväksyminen on ainut keino edesauttaa muutokseen sopeutumista. (Kaski & Kiander 2005, 66–67.)

8.1 Yhteenveto

Tutkimustyöni tavoitteena oli siis selvittää alaisten näkemyksiä oman esimiehensä tunnetaidoista ja siitä, miten ne tulevat sille. Tutkimustyöstäni kävi ilmi se, että tunnetaidoissa eniten kehittämisen varaa on sosiaalisissa taidoissa ja itsevarmuudessa. Kuitenkin nämä kaksi aihepiiriä ovat ne eniten tarvitut ja käytetyt palvelualalla. En kuitenkaan huolestuisi vielä. Itsevarmuutta ja sosiaalisia taitoja voi opetella. Jos työyhteisöä saisi avoimemmiksi esimerkiksi kehityskeskusteluille, tulokset voisivat näkyä niin oman esimiehen kuin koko työyhteisön toiminnassa.

Kuuntelemiseen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota esimiesten kannalta. Helposti voi käydä sillä tavalla, että työyhteisöissä ei keskustella asioista ja mitään ei tuoda esille, koska ajatellaan, että omaa esimiestä ei kiinnosta. Asiat jätetään mieluummin sanomatta.

Tutkimustyöni oli aihepiiriltään mielenkiintoinen ja moniulotteinen. Rajasin tutkimustyöni osuvasti, ja otanta oli tarpeeksi suuri saadakseni hyvän ja kattavan kuvan ravintolatyöyhteisöjen esimiesten tunnetaidoista. Vaikka haastateltavat suhtautuivat aluksi epäillen tutkimukseni luotettavuuteen ja

anonyymiyteen, antoivat he kuitenkin riittävän panoksen haastatteluihin. He kertoivat paljon esimerkkien kautta, mikä havainnollisti aihetta osuvasti.

Haastattelujen ajankohta oli selkeästi huono. Kuuma kesä 2010 oli hektistä aikaa eteläkarjalaisissa ravintoloissa ja minuun suhtauduttiin vieroksuen. Haastateltavat sain koottua vasta loppupuolella kesää. Olisi varmaan ollut parempi jättää haastattelut kokonaan myöhemmäksi tai aikaistaa niitä, koska kesä oli selkeästi hankalaa aikaa haastatteluille.

Tunneälystä ja tunneilmaisusta kertovaa kirjallisuutta löytyikin yllättävän paljon. Aluksi epäilin, etten löydä lähteitä muualta kuin toisista tutkimustöistä ja ainoastaan Golemanin kirjallisuudesta. Tunneäly on kuitenkin vielä suhteellisen uusi käsite suomalaisissa työyhteisöissä, joten on hyvä, että materiaalia löytyy. Tekemääni tutkimustyöhön olen tyytyväinen. Onnistuin mielestäni tunnetaitojen yleisluokituksen avulla saamaan juuri oikeat asiat selville.

8.2 Jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyöprosessin aikana esille nousi muutamia jatkotutkimusaiheita, joita olisi mielenkiintoista tarkastella.

Tutkimuksen näkökulman voisi vaihtaa päinvastaiseksi, eli tutkia tunnetaitoja esimiesten näkökulmasta. Nyt esille pääsivät vain alaisten mietteet ja näkökulmat omasta esimiehestään. Kun esimiehet arvioisivat itseään, olisi mielenkiintoista nähdä nousisivatko samat teemat esille kuin tässäkin tutkimuksessa.

Esimiesten sukupuolten välisiä eroavaisuuksia voisi myös tutkia joko alaisten tai esimiesten näkökulmasta. Suurempi otanta ja pidempi ajan käyttö voisivat olla tutkimukselle eduksi.

TAULUKOT

Taulukko 1 Näkyvään osaamiseen vaikuttavat tekijät, s.29

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iiris 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: WSOY
- Dunderfelt, Tony 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Gummerus
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus
- Goleman, Daniel 1997. Tunneäly. lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava
- Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Isokorpi, Tia & Viitanen, Päivi 2001. Pro Tunnevoimaa!. Tampere: Tammi
- Isokorpi, Tia 2004. Tunneoppia – parempaan vuorovaikutukseen. Juva: PS-Kustannus
- Järvinen, Pekka 2006. Ammattina esimies. Juva: WSOYpro
- Järvinen, Pekka 2008. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOYpro
- Kaisanlahti, Anja 2009. Älä pado pahaa mieltä. Työ Terveys Turvallisuus 8. 31 – 32.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus - kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy
- Naukkarinen, Tiina 2007. Emotionaalinen työ tarjoilijan työssä. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalipsykologian laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. Pro Gradu- tutkielma.
- Saariluoma, Pertti 2003. Ajattelu työelämässä – erehdyksistä mahdollisuuksiin. Vantaa: WSOY
- Saarinen, Mikael 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Juva: WSOY
- Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja 2003. Tunneäly – kohti KOKONAISTA elämää. Juva: WSOY
- Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja

Salmimies, Pekka & Salmimies, Raija 2002. Esimiehen arkipsykologiaa.
Porvoo: WSOY

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia
henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Vuorela, S. (2005) Haastattelumenetelmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P.
(toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 37 - 52. Tampereen yliopisto,
Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf> (Luettu 8.3.2011)

HAASTATTELUSOPIMUS

Opiskelen Saimaan ammattikorkeakoulussa hotelli- ja ravintola-alaa, aikomukseni valmistua restonomiksi. Teen opinnäytetyönäni aineistolähtöistä tutkimusta tunneälykkäistä esimiehistä. Tutkimusaineistona toimivat työntekijöiden haastattelut.

Haastattelut ovat luonnollisesti luottamuksellisia ja niitä käytetään vain ja ainoastaan tutkimukseni tekemiseen. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhat säilytetään tutkijan omalla tietokoneella, omissa tiedostoissaan. Nauhurista haastattelut poistetaan heti puhtaaksikirjoittamisen jälkeen ja tiedostoissa ne säilyvät niin pitkään kuin niitä tarvitaan tutkimukseni tekemiseen. Tiedostoissa ei haastateltavista näy ilmi mitään tunnistetietoja.

Tutkimuksessa ei siis missään vaiheessa tule ilmi haastateltavan nimi tai työpaikka. Loppuraporttia kirjoittaessani huolehdin siitä, että aineistoni on täysin anonymia ja haastattelutekstinäytteet eivät millään tavalla viittaa tiettyyn henkilöön.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Saimaan ammattikorkeakoulun liiketalouden ja matkailun lehtori, Heli Korpinen.

Kiitos osallistumisesta tutkimukseeni!

Lappeenrannassa 15.6.2010

Maija Pellinen
restonomiopiskelija
Saimaan ammattikorkeakoulu

ALUKSI

- Onko esimiehesi nainen vai mies?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt esimiehesi alaisena?
- Millainen esimiehesi on?

ITSETUNTEMUS

- Miten koet esimiehesi itsevarmuuden?
- Miten hän huomioi omat heikkoutensa ja vahvuutensa?
- Miten hän ottaa opikseen virheistä? Myöntääkö hän ne?
- Miten esimiehesi ottaa vastaan palautetta?

ITSEHALLINTA

- Millainen itsehillintä esimiehelläsi on?
- Onko esimiehenne koskaan ”purkanut painetta” omiin alaisiinsa? Jos on, niin miten?
- Millaiset asiat saavat sinut luottamaan omaan esimieheesi?
- Pidätkö esimiestäsi joustavana? Miten?

MOTIVOITUMINEN

- Motivoiko esimiehesi (omalla käytöksellään) sinua?
- Millaisena koet esimiehesi halun kehittyä ja pyrkiä parempiin suorituksiin?
- Omaksuuko esimiehesi yritykselle asetettuja, yhteisiä päämääriä? Miten se näkyy?
- Millaisena näet esimiehesi aloitekyvyn ja optimismin? Innostaako hän esimerkiksi alaisiaan omalla esimerkillään?

EMPATIA

- Miten esimiehesi huomioi tunnevaihtelut? Esimerkiksi jos olet surullinen, onneton, hämmentynyt ym.
- Miten esimiehesi huomioi kehitystarpeet työyhteisössä?
- Miten esimiehesi pyrkii edistämään alaisten kykyjä?
- Millainen esimiehesi on asiakaspalvelualalla?
- Miten esimiehesi huomioi mahdolliset erilaiset taustat ja elämäkatsomukset?

SOSIAALISET KYVYT

- Millaisena koet esimiehesi kyvyn kuunnella omia alaisia ja tarttua kiinni vaikeisiin tilanteisiin?
- Miten hän huomioi konfliktit ja ristiriidat?
- Miten esimiehesi ottaa vastaan hyviä uutisia?
- Miten esimiehesi suhtautuu muutoksiin?
- Millainen esimiehesi on johtajana?