

Tunneäly johtajuudessa ja menestymisen elementtinä

Jessica Lukkarila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Jessica Lukkarila

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Tunneäly johtajuudessa ja menestymisen elementtinä

Sivu- ja liitesivumäärä

97 + 4

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tunneälyn ja siihen lukeutuvien tunnetaitojen mahdollista osallisuutta menestymiseen johtavana elementtinä ja erityisesti sitä, että luovatko tunneälylliset taidot paremmat edellytykset menestymiselle henkilökohtaisella uralla, yrityksessä tai organisaatiossa. Tätä pääongelmaa tukevat alaongelmat, joiden avulla haluttiin selvittää sitä, millaisia edellytyksiä menestyminen vaatii sekä miten tunneäly ilmenee johtajuudessa.

Aiheesta toteutettiin määrällinen kyselytutkimus kevään 2021 aikana, jossa sähköinen kyselylomake toimitettiin neljällekymmenelle omalla alallaan menestyneelle henkilölle. Vastausajan päätyttyä kyselyyn oli kertynyt yhteensä 29 vastausta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostuu 73%. Tutkimusmenetelmä valikoitui itse tutkittavan aiheen vuoksi, sillä kysely on menetelmänä tehokas tapa tarkastella tietoa ja sen sovellusalue ulottuu monenlaisten ilmiöiden kuten ihmisen toiminnan, asenteiden ja mielipiteiden tutkimiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kattavasti mielipiteitä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta, joiden selvittämiseen sopii parhaiten verkkopohjainen kysely.

Työn teoreettinen viitekehys käsittelee tunneälyä ja tunnetaitoja yleisellä tasolla sekä johtajuuden parissa. Tunneälyä tarkastellaan suurimmaksi osaksi Golemanin luoman tunneälymallin kautta. Lisäksi menestyksen käsitettä käydään läpi useasta eri näkökulmasta, erilaisia lähestymistapoja hyödyntäen. Tarkoituksena on syventyä objektiivisesti näihin keskeisiin käsitteisiin ja perehtyä niiden merkityksiin sekä luoda kattava mutta syvälinen käsitys siitä, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään entuudestaan. Tutkimus on liitetty vahvasti teoriaan käsiteltyihin aiheisiin ja tutkimustuloksia on arvioitu yhdessä teorian kanssa johtopäätöksissä.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että tunneäly ja tunnetaidot ovat koettu menestymisen kannalta olennaisina ja merkittävänä suurin jakaumin tutkittavien joukossa. Kokonaisuudessaan, kaikkien tutkimustulosten yhteenlasketun keskiarvon mukaan, 90 prosenttia vastaajista pitää tunneälyä sekä kaikkia tässä tutkimuksessa mitattuja tunnetaitoja menestymisen kannalta tärkeinä. Teorian ja tämän tutkimuksen avulla saatujen tulosten perusteella voidaan todeta ja tehdä johtopäätös siitä, että tunneälyä voidaan pitää yhtenä menestymisen elementeistä.

Asiasanat

Tunneäly, menestyminen, tunnetaidot, johtajuus

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne	3
2	Tunneäly.....	5
2.1	Tunteet kokonaisvaltaisen toiminnan perustana.....	5
2.2	Tunnetaitojen kehittäminen.....	6
2.3	Tunnetaidot organisaatiossa.....	8
2.4	Tunneälymalli Daniel Goleman	9
2.5	Henkilökohtaiset tunnetaidot.....	12
2.5.1	Itsetuntemus	12
2.5.2	Itsehallinta.....	13
2.5.3	Motivaatio.....	14
2.6	Sosiaaliset tunnetaidot.....	19
2.6.1	Empatia.....	19
2.6.2	Sosiaaliset kyvyt	21
2.6.3	Johtajuus.....	23
2.7	Tunneälykstä johtamista	25
2.8	Millainen on menestynyt johtaja?.....	26
3	Menestyminen	29
3.1	Mitä menestyminen tarkoittaa?.....	29
3.2	Menestymisen tieteenala	30
3.3	Päivittäiset valinnat matkalla menestykseen.....	31
3.4	Menestyjän mentaliteetti	34
4	Tunnetaidot ja tunneäly menestymisen elementtinä	37
5	Tutkimusmetodologia	41
5.1	Tutkimusmenetelmän eli metodin valinta.....	41
5.2	Aineiston rajaaminen	43
5.3	Laadullisen tutkimuksen yleistettävyys ja edustavuus	45
5.4	Käsitteiden operationalisointi	46
5.5	Työtapakuvuus ja tutkimusaineiston kerääminen	48
5.6	Analyysimenetelmät.....	50
5.6.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi	51
5.6.2	Kvantitatiivinen eli määrällinen analyysi	52
6	Tutkimustulokset	56
6.1	Demografiset tiedot.....	56
6.2	Menestyminen.....	58
6.3	Tunneäly	61
6.3.1	Itsetuntemus	61

6.3.2	Itsehallinta.....	64
6.3.3	Motivaatio.....	67
6.3.4	Empatia ja sosiaaliset taidot	69
6.4	Tulosten yhteenveto.....	75
7	Johtopäätökset ja pohdinta	77
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu	77
7.2	Itsetuntemus	79
7.3	Itsehallinta	81
7.4	Motivaatio.....	83
7.5	Sosiaaliset taidot ja empatia	84
7.6	Johtopäätösten yhteenveto.....	86
7.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	87
7.8	Opinnäytetyöprosessin arviointi	95

1 Johdanto

Suomalaisen työelämän yksi perusoletuksista on se, että tunteet eivät kuulu työpaikalle. Tunteista puhuminen työelämän yhteydessä on miltei tabu. Rationaalisuus ja kylmän viileä henkinen etäisyys välittävät kuvaa ammattitaitoisesta ja vakuuttavasta johtajasta, jonka analyttisyyttä eivät pörssin notkahdukset tai menestys hetkauta, ei suuntaan eikä toiseen. Tosiasia on kuitenkin se, että tunteet ovat ihmisen perusominaisuus ja siten ne vaikuttavat myös työelämässä, halusi niin tai ei. Tosiasia on myös se, että tunteet vaikuttavat vieläpä valtavan paljon laajemmin ihmisen kokonaisvaltaiseen toimintaan kuin osataan ajatella. (Rantanen 2020, 30; Salonen 2017, 159-160.)

Tehdyt tutkimukset osoittavat, että ihminen ei pysty rationaaliseen toimintaan ilman tunteita ja että tunteet vaikuttavat kaikenlaiseen päätöksentekoon puhumattakaan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tunteilla on vaikutusta muun muassa energiatasoon, ongelmanratkaisukykyyn, terveyteen, motivaatioon, sosiaalisiin suhteisiin, pyrkimyksiin, tavoitteisiin ja myös siihen miten tavoitteisiin sitoudutaan sekä miten paljon niiden eteen ollaan valmiita ponnistelemaan. Tunteet ovat osallisena oikeastaan kaikenlaisessa inhimillisessä toiminnassa. Tunteiden vaikutukset kokonaisvaltaiseen toimintaan ovat siis varsin voimakkaita ja moninaisia jo yksilötasolla sekä sama pätee myös tiimi- sekä organisaatiotason toiminnassa. Parhaimmillaan tunteita voidaan käyttää voimavarana, kunhan niihin osataan kiinnittää huomiota. Vastaavasti yhtä kauan kuin organisaatiossa kielletään tunteiden vaikutus sen toiminnassa, tunteet ohjailevat sitä hallitsemattomasti eikä kierrettä päästä katkaisemaan. Vain tutustumalla tunteiden toimintalogiikkaan ja opettelemalla tiedostamaan tunteiden vaikutukset, niitä pystytään hyödyntämään organisaation menestymisessä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 91; Rantanen 2020, 29-30, 41; Salonen 2017, 160.)

Tunneälyä onkin alettu pitää nykypäivänä yhä enemmän yhtenä keskeisimmistä vahvan ja hyvän johtajuuden elementeistä. Kun aiemmin tunneälystä puhuttiin organisaation pehmeänä arvona, nykyisin ymmärretään, että se onkin johtajuuden kovaa ydintä. Uuden ajan johtajuudessa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja kannustamisesta menestykseen. Entistä tärkeämmässä roolissa, osana modernia johtoryhmän toimintaa, pidetään ihmisten motivointia sekä innostamista täyteen potentiaaliin. Menestykseen tähdätäkseen ihmisten johtamista tuleekin pitää vähintään yhtä tärkeänä kuin perinteisempiä talouden seurannan tunnuslukuja sekä johtajuuden strategioita. Organisaation tavoitteidenkin asettaminen sekä saavuttaminen helpottuvat, kun työntekijät saadaan motivoitua, innostettua ja rohkaistua työhön sydämellään mukaan. (Salonen 2017, 239-240, 248.)

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tunneällyn ja siihen lukeutuvien tunnetaitojen mahdollista osallisuutta menestymiseen johtavana elementtinä. Pääongelmana on erityisesti selvittää sitä, luoko tunteisiin liittyvä taidokkuus, kuten yksilön tunneälykyys ja kehittyneet tunnetaidot, paremmat edellytykset menestymiselle henkilökohtaisella uralla, yrityksessä tai organisaatiossa. Tätä pääongelmaa kartoitetaan muun muassa ottamalla selvää siitä, ovatko tutkittavat eli menestyneiksi määritetyt henkilöt kokeneet tunneällyn ja siihen lukeutuvat tunnetaidot tärkeiksi uransa menestymisen kannalta. Tätä pääongelmaa selvittääkseni on myös tarpeellista ja oleellista kartoittaa alaongelmilla sitä, millaisia edellytyksiä menestyminen vaatii sekä miten tunneäly ilmenee esimerkiksi johtajuudessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa kartoitetaan seuraavien kysymysten avulla:

- Luoko tunteisiin liittyvä taidokkuus kuten tunneälykyys ja kehittyneet tunnetaidot paremmat edellytykset menestymiselle? Eli voidaanko tunneälyä pitää yhtenä menestymisen elementeistä?
- Ovatko menestyneiksi määritetyt tutkittavat henkilöt kokeneet tunneällyn ja tunneällyn lukeutuvat tunnetaidot tärkeiksi uransa menestymisen kannalta?
- Millainen merkitys tunneälyllisillä taidoilla on ollut menestyneiksi määriteltyjen tutkittavien henkilöiden uran menestymisen kannalta?

Tämän opinnäytetyön sekä sen sisältämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietämystä tunneällystä ja tunnetaidoista sekä niiden merkityksestä työelämän yhteydessä ja suhteessa menestykseen. Tarkoituksena on nostattaa näiden aihealueiden yleistä tunnettaavuutta ja pyrkiä luomaan hyödynnettävissä olevaa sekä syvällistä ymmärrystä lisäävää tietoa. Pyrkimyksenä on myös edistää niin menestyvää kuin tunteita huomioivaa työelämän kulttuuria tietoa oivaltavan toiminnan kautta. Kokonaiskuvassa toiveena olisi, että tulevaisuuden työelämässä mahdollisimman moni työyhteisö, yritys ja organisaatio pystyisi voimaan hyvin niin työntekijöistä asiakkaisiin ja johtoportaan sekä menestymään tunteita huomioivasta lähtökohdista käsin. Tavoitteiden taustalla on yleinen tiedonhalu ja kiinnostus aihetta kohtaan.

Niin kauan kuin muistan, olen ollut kiinnostunut ihmisen psyykkisistä toiminnoista kuten emootioista ja näiden toimintojen syistä sekä esimerkiksi siitä, mitkä tekijät johtavat ihmisen henkilökohtaiseen menestykseen elämässä tai työuralla kuten ammatturheilijana tai yrittäjänä. Menestyminen ja erityisesti siihen liittyvä mentaliteetti on aina kiehtonut minua. Tämän opinnäytetyön aiheesta mielestäni kulminoituvat nämä kaksi minua kiinnostavaa

elementtiä hyvin, ja siksi valitsin tunneälyn sekä sen tarkastelunäkökulmaksi menestymisen. Tunneälyä ja sen merkitystä, sekä hyötyjä johtajuudessa, on vasta viime vuosikymmeninä alettu tutkia enemmän, kognitiivisten toimintojen lisäksi. Älykkyydestin määrittämää älykkyydosamäärää on yleisesti arvostettu menestymisen tekijänä esimerkiksi työuralla, mutta lukuisat tunneälytutkimukset ja niiden vaikuttavat tulokset puoltavat sitä, että tunneälyn osuus menestymisen elementtinä ovat ainakin kaksi kolmesta, tai mahdollisesti enemmän. Ja vastaavasti kognitiivisten toimintojen sekä tietotaidon osuus vain loput yhden kolmanneksen. Halusin myös itse perehtyä tähän tärkeään aiheeseen ja selvittää sekä löytää vastauksen siihen, luovatko tunneälylliset taidot paremmat edellytykset menestymiselle. Minun on helppo itsellä uskoa tähän yhtälöön, jota myös jo tehtyjen tutkimusten tulokset edelleen vahvistavat. Tunteiden, omien ja muiden, lukutaito on varmasti sellainen, jota tarvitaan globaalisti jokaisessa ammatissa ja jokaisen urapolulla. Erityisen mielenkiintoisen siitä tekee se, että voiko tämä taito olla juuri se tekijä, joka erottaa menestyjät muista?

1.2 Teorettinen viitekehys ja työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu teoreettisesti kahteen eri osioon, joiden ytimessä kiteytyvät tunneäly tunnetaitoineen sekä menestyminen. Teoreettisesti ensimmäinen osio keskittyy tunneälyyn ja tunnetaitoihin käsitteinä. Tunneälyä käydään läpi suurimmaksi osaksi Daniel Golemanin luoman tunneälymallin kautta, jonka osa-alueita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Tunteita käsitellään niiden tunnistamisen, huomioiden ja hyödyntämisen näkökulmasta, erityisesti johtajuudessa. Teoriaosuudessa sivutaan myös sitä, miten tunneälyn ja tunnetaitojen puute näkyvät johtajuudessa, yrityksissä ja organisaatioissa.

Teorian toisessa osiossa menestystä käsitellään useasta erilaisesta näkökulmasta, erilaisia lähestymistapojen hyödyntäen. Tarkoituksena on tuoda niin moniulotteisena, abstraktina kuin ristiriitaisena nähty käsite käytännön ja arkipäivän tasolle, käsittelemällä muun muassa sitä, mitä menestyminen tarkoittaa ja mitä se vaatii käytännön tasolla päivittäisessä elämässä. Ennen tutkimusosiota, viimeinen teorettinen osa tuo yhteen nämä keskeiset käsitteet, jossa tunneälyä käsitellään menestymisen näkökulmasta ja päinvastoin. Käsitteiden välistä yhteyttä tuodaan esille muun muassa tarjoamalla laajalti tietoa aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja niiden tuloksista.

Keskeisten käsitteiden laajuus on tiedostettuna ja työn tarkoituksena ei ole luoda täydellistä, kaiken kattavaa kuvaa tai määritelmää esimerkiksi siitä, miten tunteita hyödyntämällä voi menestyä. Tunneälyä käsitellään ja se ymmärretään yhtenä niistä monista elemen-

teistä, joista menestyminen muodostuu. Teorian tarkoituksena on lisätä syvällistä ymmärrystä sekä käytännössä hyödynnettävää tietoa, tarjoamalla vaihtoehtoinen näkökulma johtajuuden, tunneälyn, tunnetaitojen ja menestymisen näkemiseen. Tarkoituksena syventyä objektiivisesti teorian keskeisiin käsitteisiin, perehtyä niiden merkityksiin sekä siihen mitä ne pitävät sisällään. Tavoitteena on luoda mahdollisimman realistinen, kattava ja syvällinen käsitys siitä, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään entuudestaan ja siitä mikä käsiteltävän aihealueen nykytutkimuksen tila on. Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on vastaavasti selvittää näiden keskeisten käsitteiden välistä toimintayhteyttä käytännön elämässä. Toimintayhteyttä selvitetään muun muassa kyselyyn osallistuvien kokemusten, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kyselytutkimusta hyödyntämällä, miten teoriassa esitetyt asiat pätevät käytännön tasolla, menestyneen ihmisen uralla, ammatissa, elämäntyössä ja yritystoiminnassa. Kokonaisuudessa työn tarkoituksena on siis esitellä aihetta niin teoreettisella kuin käytännön tasolla selkeissä erillisissä osioissa. Taulukko 1 sisältää peittomatriisin, joka on apuna havainnollistamassa tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten, tutkimusongelmien- ja kysymysten sekä kyselylomakkeen sisältämien kysymysten linkittymistä toisiinsa.

Teoriaosuuden jälkeen työssä käsitellään myös tutkimusstrategisia valintoja, kuten metodin valintaa, tutkimuksen rajaamista, tutkimuksen käsitteiden operationalisointia, työtapakuvausta ja valittuja analyysimenetelmiä. Työn päättää johtopäätöksien- ja pohdinnan osio, jossa analysoidaan tutkimustuloksia, vastataan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimuksen sekä sen tuloksien pohjalta syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Pääongelma: Voidaanko tunneälyä pitää yhtenä menestymisen elementeistä?			
Tutkittava osa-alue/teema	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tutkimustulokset (luku)
Menestyminen	3	4. 5. 6.	6.2, 7.1
Itsetuntemus	2.5.1	11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18.	6.3.1, 7.2
Itsehallinta	2.5.2	10. 19. 20. 21. 22. 23. 24.	6.3.2, 7.3
Motivaatio	2.5.3	7. 8. 9.	6.3.3, 7.4
Empatia	2.6.1	28. 29. 30.	6.3.4, 7.5
Sosiaaliset taidot	2.6.3	26. 27.	6.3.4, 7.5

2 Tunneäly

Tässä luvussa käsitellään ihmisen kokonaisvaltaista toimintaa, ja tunteita sen perustana. Tunteiden maailmaan tutustutaan tunteiden toimintamekanismien kautta sekä tunnetaitojen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi luvussa syvennyttään Daniel Golemanin luomaan tunneälymalliin, sen osa-alueisiin sekä niiden käsittämiin tunnetaitoihin.

2.1 Tunteet kokonaisvaltaisen toiminnan perustana

Tunteet vaikuttavat valtavan kattavasti ihmisen toimintaan kuten aivojen, kehon ja mielen toimintaan. Tunteet ovat kaikkien pyrkimysten sekä tavoitteiden takana ja ne ovat osallisena ohjaamassa ihmisen havainnointia, käyttäytymistä, motivaatiota, ajattelua, informaation käsittelyä, keskinäistä vuorovaikutusta sekä siten myös kokonaisvaltaista toimintaa. Tunteilla on myös vaikutusta niin energiatasoon, ongelmanratkaisukykyyn, sosiaalisiin suhteisiin kuin terveyteen. Tunteiden avulla hankitaan tietoa ulkoisesta ympäristöstä ja havainnoidaan maailmaa. Lisäksi tunteet kertovat paljon myös siitä mitä ihmisessä tapahtuu sisäisesti. Esimerkiksi tunteet kuvaavat kunkin hetken olotilaa ja ne rakentuvat aina aiemmin koettujen tunteiden varaan ihmisen henkilökohtaisen tunnemuistin mukaisesti. Tunne-reaktiot kertovatkin yleensä enemmän ihmisestä itsestään kuin varsinaisesta tapahtumasta, sillä tunteet rekisteröivät tapahtumat subjektiivisesti, sisäisesti, ihmisen omien henkilökohtaisten kokemusten kautta. Toisin sanoen ihminen tulkitsee asiat ja tapahtumat esimerkiksi sen hetken tunnetilan tai aiempien kokemusten kautta ja siten ulkoinen tunne-reaktio ilmentää ihmisen sisäistä maailmaa. Tunteet eivät siis kerro itse tapahtumista objektiivisesti sellaisina kuin ne ovat. Tämän voi havaita siitä, että sama tilanne ihastuttaa yhtä mutta saattaa vihastuttaa toista, riippuen täysin siitä miten tuo sama tilanne on tullut ja millainen subjektiivinen merkitys sillä on eri ihmisille. Toisaalta sama tilanne voi samankin ihmisen kokemana tuntua eriltä esimerkiksi eri päivänä. Tässäkin on kyse eri tunnetilan vaikutuksesta tulkinnan muutokseen. Tällä tavalla tunteet toimivat ja kertovat sen hetkisestä suhteesta ulkomaailmaan. Tunteiden kuuluukin vaihdella, sillä eletävä ympäristö muuttuu koko ajan ja tunteet muuttuvat luonnollisesti sen mukana. Tunteiden avulla rakennetaan myös sosiaalisia yhteisöjä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Toisten tunteita havainnoimalla ja tunnistamalla pystyy helpommin hahmottamaan, arvioimaan ja ymmärtämään muiden ihmisten kokemuksia sekä näkökulmia maailmasta ja tilanteesta, jossa yhdessä ollaan. Tällöin myös harmonisen ja sujuvan yhteistyön ja -elon mahdollisuudet parantuvat. (Rantanen 2020, 29-31, 41; Salonen 2017, 144-146, 152, 261.)

Toisten ihmisen tunteiden aistiminen tapahtuu lukemattoman monilla tasoilla ja tavoilla. Erilaiset tunnetilat huokuvat ihmisestä ja esimerkiksi tunteiden teeskentely on helposti huomattavissa. Ihmiset lähettävät ja tulkitsevat jatkuvasti, tietoisesti sekä tahattomasti tunneviestejä pienien tunnevihjeiden kautta. Tunneviestintä on useimmiten täysin tahdosta

riippumatonta ja erityisen hienovaraista. Kaiken kaikkiaan tunteiden voidaan ajatella olevan yhdenlainen informaationlähde maailmasta ja ympäröivistä tapahtumista sekä tämän tiedon hyödyntämistä voidaan siten kutsua tunnetaidoiksi ja -kyvyiksi. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 44; Salonen 2017, 252.)

2.2 Tunnetaitojen kehittäminen

Tunnetaitojen kehittäminen on kokemuksellista oppimista. Useimmat tunteet ja tunnereaktiot syntyvät täysin tiedostamatta ja niistä vain voimakkaimmat nousevat ihmisen tietoisuuteen. Tunnetaitojen kehittäminen keskittyy tietoisten tunteiden käsittelyyn ja niiden ymmärtämiseen. Tunteet ja tunnetaitojen kehittäminen lähtevät aina ihmisestä itsestä. Kun ihminen on kosketuksissa omaan itseensä ja tietoinen omista tunteistaan, pystyy hän olemaan kosketuksissa muihin ihmisiin sekä heidän tunteisiinsa. Tunneyhteys itseän luoo tunneyhteyden myös muihin. (Salonen 2017, 256, 259.)

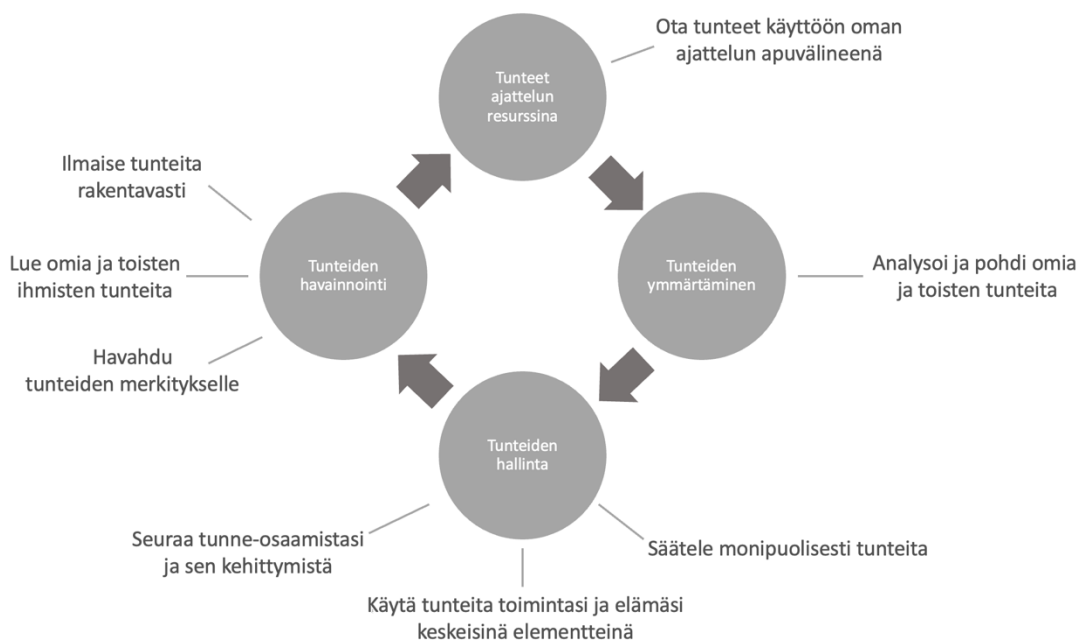
Tunteet ovat läsnä joka ikisessä tilanteessa sekä jokaisessa ihmisessä, koko ajan ja jatkuvasti. Kun ihminen oppii havainnoimaan omia tunnekokemuksiaan, oppii hän myös kiinnittämään huomiota siihen, että millaisia tunteita muut ihmiset ympärillä kokevat ja ilmaisevat juuri sillä hetkellä. Kaikenlainen tunneosaaminen, mukaan lukien tunnejohtamisen, alkaakin tunneällyn ytimestä, tunnetietoisuudesta, eli siitä että huomaa ja tunnistaa sekä omat että erilaisissa tilanteissa esiintyvät tunteet. Tunnetietoisuus on myös yksi erityisen voimakas menestystä selittävä tekijä. Tutkimusten mukaan kehittynyt tunnetietoisuus on yhteydessä laadukkaisiin päätöksiin, vaikuttavaan kommunikointiin ja toimiviin ihmissuhteisiin. Tunnetietoisten työntekijöiden on myös huomattu ottavan useammin vastuuta ja saavan useammin ylennyksiä ja vastaavasti tunnetaitoisten johtajien johtamat yritykset tekevät parempaa tulosta ja heidän työntekijänsä ovat tyytyväisempiä. Kosketus omiin ja muiden ihmisten tunteisiin tekee myös automaattisesti ihmisestä sydämellisemmän ja vilpittömämmän sekä ilmapiiristä myönteisen, kun tunteita ei tarvitse tukahduttaa, vääristellä tai pelätä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 89, 90; Rantanen 2020, 63-64.)

Tunteet haluavatkin tulla aina nähdyiksi ja kuulluiksi, sillä niiden tehtävä on kertoa ja välittää tärkeää viestiä esimerkiksi tarpeen tyydyttymisestä tai tyydyttymättömyydestä, siksi kaikenlaiset tunteet ovat myös tärkeää hyväksyä. Tunneälykkäät ihmiset ottavat vastaan tunteidensa viestit sellaisenaan, kun ne ovat ja he osaavat kontrolloida niiden ilmaisemista eri tilanteisiin sopiviksi. Kieltämällä tunteita niitä ei voi oppia tunnistamaan tai niiden lähtökohtia analysoimaan. Myöskään niiden viestit eivät pääse perille eikä niitä voi oppia hyödyntämään. Tunnereaktion kieltäminen on kuluttavaa, koska tunne toistaa viestiään niin kauan, että se tulee kuulluksi. Tällainen kuormittuneisuus heikentää myös kognitiivisia re-

sursseja kuten muistia. Lisäksi tunteen kieltäminen vain vahvistaa tunnetta ja se jää vaikuttamaan alitajuisesti toimintaan, jolloin ihminen saattaa käyttäytyä tavalla, jota itsekin ihmettelee. Kun tunne tulee nähdyksi, ja sen tiedostaa sekä kohtaa, niin se ei enää ohjaile ihmistä hallitsemattomasti. Näin haitallisen käsittelemättömän tunteen kierre katkeaa. On siis erityisen tärkeää oppia kohtamaan ja hyväksymään tunteet sellaisena kuin ne ovat. Esimerkiksi itsetuntemusta parantamalla voi parantaa ymmärrystä omista tunteista. Tunnetaitoinen ihminen pystyy myös vastaamaan omiin tarpeisiinsa paremmin, voimaan hyvin sekä elämään täysin omista sisäisistä lähtökohdista käsin. Sellainen ihminen, joka ei tunne itseään tarpeeksi hyvin, tulkitsee herkästi ulkoiset odotukset omiksi tarpeikseen. Hän saattaa valita esimerkiksi työnsä tai asuinpaikkansa muiden odotusten mukaan, koska ei tunnista mikä häntä itseä oikeasti innostaa tai mitä hän oikeasti tarvitsisi tai haluaisi tehdä. Ulkoa-ohjautuvalle ihmiselle elämä on loputonta suorittamista ja täynnä kaikkea mitä hänen ”pitää” ja ”täytyy” tehdä. Tällainen ihminen ei ole kosketuksissa omaan itseensä ja siksi saattaa potea tyhjää oloa, uupumusta ja pahimmillaan masennusta. (Salonen 2017, 255-256, 260-266, 268.)

Omia tunnetaitoja kannattaa siis kehittää ja omaan tunne-elämään tutustua, sillä siitä on paljon hyötyä itselle ja muille. Olennaista siinä on tutustua itseensä ja kohdata omat tunteet aidosti. Tunnetaitoja kehitteäkseen ihmisen täytyy siis pysähtyä oman itsensä ja tunteidensa äärelle sekä oppia kuuntelemaan, tunnistamaan, hyväksymään ja ymmärtämään niitä. Kun ihminen tunnistaa tunteidensa eri viestit ja ymmärtää miten tunteet toimivat sekä miten ne vaikuttavat omaan elämään, oppii hän myös säätelämään omia tunteita ja siten kokonaisvaltaista käyttäytymistä. Omien tunteiden tunnistamisen ja hyväksymisen myötä myös muiden ihmisten tunteet on helpompi tunnistaa sekä hyväksyä, joka auttaa ymmärtämään muita ihmisiä paremmin. Tunteiden maailmaan tutustumalla onkin mahdollista kehittää omien tunteiden ilmaisun ja muiden tunteiden tulkitsemisen tilannetajua sekä oppia ohjailemaan sekä omia että muiden tunteita toivottuun suuntaan. Näin tunteita voidaan hyödyntää esimerkiksi haluttujen lopputulosten aikaansaamiseksi. Tunnetaitojen kehittäminen lähtee liikkeelle kuitenkin aina tunteiden olemassaolon tiedostamisesta ja tunnistamisesta sekä niiden nimeämisestä ja hyväksymisestä. Vasta tämän jälkeen tunteita on helpompi kontrolloida ja oppia säätelämään tilanteisiin sopiviksi sekä toivottuun suuntaan. Juuri esimerkiksi tällaista toimintaa kutsutaan tunneälykkyydeksi. (Salonen 2017, 255-256, 263-266.)

Aalto-Setälä ja Saarinen (2009) esittää kuvion tunneälyn kehitysmallista, jota kuvittajagraafikko Krista Partti on havainnoinut seuraavan kuvan avulla (kuva 1). Tunteiden olemassaolon hyväksymisen, tunteiden aktiivisen havainnoimisen ja arvioinnin jälkeen tunteet otetaan käyttöön ihmisen toiminnassa rationaaliseen ajattelun avulla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 88-89.)



Kuva 1. Tunneälyn kehitysmalli (mukaiillen Aalto-Setälä ja Saarinen 2009, 88-89)

2.3 Tunnetaidot organisaatiossa

Omaan tunne-elämään tutustumisesta on paljon hyötyä itselle, mutta tunnetaidokkuudella ja sen kehittämällä voi saada aikaan merkittäviä positiivisia vaikutuksia myös organisaatiossa, sen menestymisessä ja työyhteisön hyvinvoinnissa. Johtamistyö on ennen kaikkea vuorovaikutuksellista toimintaa ja sen taustalla olevien tunteiden toimintamekanismien ymmärtäminen on avain itsensä johtamiseen ja sitä kautta muiden johtamiseen. Johtavan ihmisen täytyykin olla ensin hyvässä kontaktissa omiin tunteisiinsa, vaikuttaakseen johdettavien tunteisiin tai esimerkiksi organisaation tunneilmastoon. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 89, 90; Salonen 2017, 159, 239, 255.)

Johtamistyö on paitsi vastuunkantoa ja päätöksentekoa, mutta myös emotionaalista toimintaa, jossa muiden ihmisten tunteisiin vaikutetaan omalla tunnetasapainolla ja käyttäytymisellä. Johtajilta odotetaan hyvää kykyä tunnistaa, herättää, ymmärtää ja ohjata tunteita. Johtajan tehtävänä on muun muassa luoda työpaikalle sellaiset olosuhteet, jossa hänen tiiminsä jokainen jäsen pääsee loistamaan ja yltämään parhaaseensa, sekä ohjata tästä loistosta syntyvä energia organisaation tavoitteiden täyttymiseen. Tällainen ihmisten rohkaiseminen, innostaminen, motivointi ja energisointi tapahtuu tunteiden kautta. Organisaatioiden pääasiallisena tehtävänä on kuitenkin tuottaa lisäarvoa pitkällä tähtäimellä ja parhaiten se tapahtuu johtamalla ihmisiä saavuttamaan omat potentiaalinsa ja kyvykkyytensä rajat. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009,11; Salonen 2017, 238, 240.)

Tunteita tarkastelemalla pääsee myös käsiksi niin organisaation kuin työyhteisön mutta myös asiakkuuksien vahvuuksiin, heikkouksiin ja mahdollisiin väärinymmärryksiin. Kun tunteet tunnistetaan ja ne huomioidaan, päästään selvittämään taustasyitä ja kääntämään tilanne myönteisten tunteiden positiiviseen kierteeseen. Myös esimerkiksi kaupankäynnissä tunteilla on osuutta yhteistyöpäätökseen. Samat lainalaisuudet pätevät niin kuluttajakaupassa kuin B2B-suhteissa. Luottamus, vaivattomuus, into ja palvelualttius ovat myyntivaltteja niin perinteisessä teollisuudessa kuin palvelualoillakin. Loppujen lopuksi tunne usein ratkaisee, lähdetäänkö yhteistyötä tekemään ja esimerkiksi luottamus ja keskinäinen arvostus voivat olla hinnan tai laadukkaan tekniikan sijaan suurempi vaikuttava tekijä. Tunnesuhde ratkaisee etenkin myös silloin kun palvelussa tai tuotteissa ei itsessään ole suuria eroja. Tuskin kukaan lähtee tekemään yhteistyötä sellaisen kumppanin kanssa, joka jatkuvasti aiheuttaa kielteistä ilmapiiriä ja epämiellyttäviä tuntemuksia. Vastaavasti kun asiakas kokee itsensä aidosti kohdatuksi ja asiakkaan tunnepolku on läpi ostotapah-tuman positiivinen, myös esimerkiksi virheet annetaan helpommin anteeksi. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 44; Salonen 2017, 155, 228, 235, 245.)

Tunteiden johtaminen on jatkuva prosessi koska ihmisten tunteet ja tarpeet muuttuvat koko ajan. Se ei ole aina helppoa tai yksinkertaista ja se mitä on vaivalla rakennettu viime vuonna, ei välttämättä toimi enää tänä päivänä. Tunteiden johtamiseen ei ole olemassa eikä siihen voi tehdä tiettyä kaavaa tai käsikirjaa vaan se vaatii aina tilannesidonnaista pe-lisilmää. Tunteiden johtamisen taito on myös riippuvainen johtajan emotionaalisesta älyk-kydestä eli tunneälykkyydestä. Se, että tunteisiin organisaatiossa kiinnitetään enemmän huomiota ei kuitenkaan tarkoita sitä, että järkeily unohdetaan kokonaan ja pysyvästi, päin-vastoin, kun tunteet tunnistetaan ja käsitellään, ne luovat entistä paremmat edellytykset kanssakäymiseen. Myös esimerkiksi päätökset, joissa huomioidaan sekä tunneperäiset seikat että järki, ovat käytännöntasolla usein kaikista toimivimpia. Tunteet ja järki toimivat-kin tiiviisti yhteistyössä toisiaan täydentäen ja tukien. Näin ne liittyvät toisiinsa myös erot-tamattomasti, sillä toisesta ei ole hyötyä ilman toista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 32; Rantanen 2020, 67; Salonen 2017, 153, 239, 248-249;

2.4 Tunneälymalli Daniel Goleman

Daniel Goleman on kansainvälisesti tunnettu psykologian tohtori, joka on tunnettu tun-neälyn teorian kehittämisestä ja tutkimisesta sekä tunneälyn hyödyntämisestä johtami-nessa, opetustyössä ja työpaikoilla. Hän on luennoinut, kirjoittanut kirjoja ja artikkeleita ai-heeseen liittyen. Golemanin mukaan tunneäly on kykyä tunnistaa sekä tiedostaa tunteita ja tunnereaktioita niin itsessä kuin muissa. Sillä tarkoitetaan tehokasta tunnetilojen ja ih-missuhteisiin liittyvien tunteiden hallintaa sekä motivointia ja oman toiminnan sopeutta-

mista tunteiden kautta muiden tunteiden mukaisiksi. Tunneälykäs ihminen osaa hyödyntää itsessään ja ympärillä olevaa tunneinformaatiota omassa toiminnassaan ja ajattelussaan. Tunnetaidot ovat opittuja taitoja, jotka perustuvat tunneälyyn. Se, että ihminen on tunneälykäs, ei takaa tunnetaitojen oppimista. Mutta tunneälykyys tarjoaa kuitenkin hyvät mahdollisuudet näiden taitojen oppimiseen. Golemanin mukaan tunneäly koostuu myös sellaisista elementeistä, jotka ovat osallisia menestyksekkäässä johtamisessa. (Aalto-Seetälä & Saarinen 2009, 45; Goleman 2014, 80; Goleman 2001, 40, 361; Goleman 1999, 220-221; Salonen 2017, 239.)

Goleman esittää tunneälymallin, joka jakaantuu viiteen tunneälyn osa-alueeseen, joita ovat: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Jokaiset osa-alueet jakaantuvat tunnetaitoihin, joita on yhteensä 25. Tunnetaidot jaetaan edelleen henkilökohtaisiin – ja sosiaalisiin tunnetaitoihin. Sosiaalisia tunnetaitoja ovat empatiaan ja sosiaalisten kykyjen osa-alueisiin lukeutuvat tunnetaidot. Henkilökohtaisia tunnetaitoja ovat itsetuntemuksen, itsehallinnan ja motivoitumisen tunneälyn osa-alueille lukeutuvat taidot. Esimerkiksi tunneälyn itsetuntemuksen osa-alue jakaantuu kolmeen tunnetaitoon, joita ovat tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. Näiden tunnetaitojen oppiminen vaatii vastaavan tunneälyn osa-alueen hallintaa. Tunneälyn eri osa-alueet ja niiden tunnetaidot liittyvät vahvasti toisiinsa ja rakentuvat hierarkkisesti toistensa varaan. Esimerkiksi itsetuntemusta tarvitaan tunteiden hallintaan ja empatiaan, kun taas tunteiden hallinta ja tunteiden tiedostaminen ovat eduksi motivaation löytämisessä, sekä näitä kaikkia taitoja tarvitsee ihmissuhteiden ylläpitämiseen. Vaikka tunneälyn osa-alueet ja niiden tunnetaidot ovat läheisessä kosketuksessa toisiinsa, ne ovat silti toisistaan riippumattomia ja kaikki vaikuttavat ihmisen toimintaan omalla tavallaan. (Goleman 2001, 41-43.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään Golemanin tunneälymallin viisi osa-aluetta ja joitakin tunnetaitoja, jotka kuuluvat niihin. Teorian ohessa käydään läpi esimerkkejä siitä, kuinka tunnetaidot ja tunneäly näkyvät organisaatiossa ja johdossa sekä miten tunneäly, tai sen puute, vaikuttaa niiden toimintaan. Taulukko 2 havainnollistaa Golemanin luomaa tunneälymallia. Taulukkoon on listattu tunneälymallin kaikki osa-alueet ja kutakin osa-aluetta vastaavat tunnetaidot lyhyellä kuvauksella.

Taulukko 2. Tunneälytaitojen yleisluokitus (mukaillen Daniel Goleman 2001, 42-43)

Tunneälyn osa-alue ja sitä vastaavat tunnetaidot	Osa-aluetta ja tunnetaitoa vastaava kuvaus
<p style="text-align: center;">Itsetuntemus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus omista tunteista • Todenmukainen itsensä arvioiminen • Itseluottamus 	<p style="text-align: center;">Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen • Käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista • Varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä
<p style="text-align: center;">Itsehallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri • Luotettavuus • Tunnollisuus • Joustavuus • Innovatiivisuus 	<p style="text-align: center;">Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta • Rehellisyys ja ammattietikan noudattaminen • Vastuunkantaminen omasta toiminnasta • Muutoksiin sopeutuminen • Luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin
<p style="text-align: center;">Motivoituminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunnianhimo • Sitoutuminen • Aloitekyky • Optimismi 	<p style="text-align: center;">Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halu kehittyä tai pyrkiä parempiin suoriin • Ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen • Valmius tarttua tilaisuuteen • Into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta
<p style="text-align: center;">Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muiden ymmärtäminen • Muiden kehittäminen • Palvelualltius • Moninaisuuden hyväksikäyttö • Yhteisötuntuma 	<p style="text-align: center;">Taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen • Muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykijensä edistäminen • Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttämisen • Tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla • Tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista
<p style="text-align: center;">Sosiaaliset kyvyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaminen • Viestintä • Ristiriitojen hallinta • Johtajuus • Muutosvalmius • Suhteiden solmiminen • Yhteistyö • Tiimityötaidot 	<p style="text-align: center;">Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö • Avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen • Erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen • Ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen • Muutosten alullepano ja hallinta • Hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen • Työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi • Synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa

2.5 Henkilökohtaiset tunteaidot

Tunneälymallin henkilökohtaiset tunteaidot määrittävät sen, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen itsensä kanssa. Henkilökohtaisia tunteaitoja on yhteensä 12 ja ne lukeutuvat itsetuntemuksen, itsehallinnan ja motivaation osa-alueille.

2.5.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus on oman minän tuntemista ja kykyä osata tarkastella omaa sisäistä maailmaa. Se tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee ja hyväksyy kaikki puolet itsestään sekä osaa hyödyntää niitä elämässään. Kun ihminen tuntee itsensä, niin myös omat tunteet on helppompaa havaita, nimetä ja tunnistaa. Omien tunteiden tunnistaminen ja hyväksyminen helpottaa myös muiden ihmisten tunteiden tunnistamista sekä hyväksymistä, jolloin se lisää myös ymmärrystä muita ihmisiä kohtaan. Itsetuntemusta on myös tunnistaa ja ymmärtää millaisia tunteita oma käytös saa muissa ihmisissä aikaan. Itsetuntemus jakaantuu Golemanin tunneälymallin mukaan kolmeen tunteaitoon, joita ovat tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. (Goleman 2001, 40; Leppänen & Rauhala 2012a, 125; Salonen 2017, 255, 257.)

Tietoisuudella omista tunteista tarkoitetaan omien tunteiden tiedostamista ja omien tunteiden vaikutusten tunnistamista. Se ilmenee tietona siitä, että tietää mitä ja miksi tuntee, sekä miten nämä koetut tunteet liittyvät omaan ajatteluun, sanalliseen ilmaisuun ja tekemiseen. Omien tunteiden tiedostamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi ymmärrystä siitä, miten tunteet vaikuttavat työn laatuun. Tunteiden vaikutusten huomioiminen organisaatiossa on myös olennaisen tärkeää sen menestymisen kannalta. Tietoisuus omista tunteista perustuu oman sisäisen tunnevirran havainnointiin. Sisäinen tunnevirta vaikuttaa jatkuvasti tehtyihin havaintoihin, ajatuksiin ja tekoihin sekä muovaa niitä. (Goleman 2001, 41-42, 72-74; Salonen 2017, 152.)

Itsetuntemuksen tunteaitoja ovat myös itsearviointi ja itseluottamus. Itsearviointi on tunteaito, jolla tarkoitetaan käsitystä omista rajoista ja vahvoista puolista. Ihminen, joka kykenee itsearviointiin, on avoin palautteelle, uusille näkökulmille ja jatkuvalla itsensä kehittämiselle sekä oppimiselle. Itseluottamuksella tarkoitetaan varmuutta omasta arvosta ja pätevydestä. Itseluottamusta on uskoa rohkeasti omaan kykyihin haastavissakin tilanteissa ja tehtävissä. Se on uskoa omaan osaamiseen, ideoihin, voimavaroihin ja päätöksentekokykyyn. Ihmiset, jotka luottavat itseensä käyttäytyvät yleensä itsevarmasti. Itsevarmat ihmiset uskaltavat esittää epäsuosittuja näkökulmia ja puolustaa arvoja omista eduista välittämättä. He kykenevät olemaan päättäväisiä ja pystyvät perustelemaan ratkai-

sunsa, vaikka taustalla olisi epävarmuutta ja painetta. Itseluottamusta voi kehittää menemällä omille epämurkavuusalueille sekä selviytymällä siellä itselle haastavissa tehtävissä. Itseluottamus syntyy onnistumisen kokemuksista mutta erityisesti myös oivalluksista epäonnistumisissa. Itseluottamus kehittyy siis harjoittelun ja tekemisen kautta. Ihminen, jolla on itseluottamuksessa puutetta, epäilee omaa pätevyyttään jokaisessa vastoinkäymisessä, toisaalta myös äärimmäinen itseluottamus voi näyttäytyä ylimielisyytenä. Esimerkiksi näistä syistä itsensä puutteellinen tunteminen vaikuttaa negatiivisesti realistisen itseluottamuksen kehittymiseen. (Fagerström 2011, luku 4.1; Goleman 2001, 42, 81, 88-89; Leppänen & Rauhala 2012a, 61.)

2.5.2 Itsehallinta

Itsehallinta on kykyä hallita omia sisäisiä tunteita ja mielentiloja. Jotta voi hallita omia mielentiloja, pitää pystyä olemaan tietoinen omista tunteista, joten itsehallinta perustuu tietoisuudelle omista tunteista ja edellyttää näin myös itsetuntemusta. Tunteiden syntyyn, ja siihen miksi tai millaisina tietyt tunteet koetaan, ei voi juurikaan vaikuttaa, mutta omaa reaktiota ja tunteiden ilmaisua pystyy säätelemään paljonkin. Tällaista sisäistä toiminnanohjausta, omien tunteiden johtamista kutsutaan itsehallinnaksi. Tunteiden hallinta ei tarkoita niiden ehdotonta hallitsemista tai esimerkiksi kaiken tunne-elämän tukahduttamista. Ehdottomasta hallinnasta päinvastoin on haittaa keholle ja mielelle. Pitkään jatkuessa, erityisesti voimakkaiden kielteisten tuntemusten tukahduttaminen saattaa vaikeuttaa ajattelua, älyllistä suorituskkyä ja kokonaisuudessaan haitata sosiaalista kanssakäymistä. Tunteiden kieltäminen ja piilottaminen kuormittaa ihmistä itseä sekä muita, jotka ovat hänen kanssaan vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi esimies, joka ei paljasta tunteitaan aiheuttaa helposti epävarmuutta ja epäluottamusta. Tällainen ei ole rakentavaa tunteiden hallintaa. Tunnetaitoisuus itsehallinnassa sen sijaan tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee valitsemaan ja säätelemään, miten ilmaisee kokemansa tunteet. Johtajana olisikin erityisen tärkeää osata tunnistaa sekä hyväksyä ja säädellä tunteiden ilmaisua tilanteiden mukaan. Esimerkiksi johtajan asemassa tunteiden hallittu näyttäminen rentouttaa ilmapiiriä, jolloin myös alaisilla on helpompi tulkita ja ymmärtää esimiehiään. (Goleman 2014, 18, 26; Goleman 2001, 103-104; Salonen 2017, 251, 266.)

Yksi itsehallintaan kuuluva tunnetaito on itsekuri. Itsekuria tarvitaan muun muassa tunteiden säätelyyn. Itsekurin avulla ihminen kykenee hallitsemaan esimerkiksi haitallisia tuntemuksia kuten ahdistusta tai suuttumusta. Käytännössä itsekurilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi jännittyneiden tilanteiden purkamista taidokkaasti ja kiihtyneistä tilanteista selviytymistä ammattimaisin ottein, ilman tunteiden kuohumista. Itsehallinnalla on suora vaikutus tehokkaaseen suorittamiseen. Kyvyt kuten päämäärätietoisuus, aloitteellisuus ja mukautumiskyky perustuvat itsehallintaan. (Goleman 2014, 26; Goleman 2001, 42, 103-112.)

Itsehallinta voi ilmetä myös sellaisena kykynä hallita omia tunteita, että pystyy kääntämään tilanteesta kuin tilanteesta itselle mieluisan. Itsehallinnan avulla esimerkiksi stressin voi oppia kohtaamaan tarmokkaasti, jopa innokkaasti, sen sijaan että heittäytyy sen valtaan. Tai vastaavasti pystyy kääntämään itselle pitkästyttävältä tuntuvan työn mieluisaksi, esimerkiksi perehtymällä kunnolla aiheeseen ja ottamalla tilanteen oppimisen kannalta. Tutkimukset osoittavatkin, että ne ihmiset, joissa stressi aiheuttaa sitkeyttä kestävä stressin fyysisiä vaikutuksia paremmin. Esimerkiksi he, jotka pitävät työtään rasittavana mutta mielenkiintoisena tai osaavat ottaa töiden tuoman stressin haasteena, sairastelevat vähemmän. Kokonaisuudessaan hyvään itsekuriin kykenevät ihmiset pystyvät pysymään hyväntuulisina sekä keskittymään olennaiseen paineesta, vaikeista ajoista tai voimakkaista sisäisistä tuntemuksista huolimatta. Kaiken kaikkiaan itsehallinnalla tarkoitetaan tunteiden käsittelyä niin, etteivät tunteet haittaa erilaisten tehtävien tekemistä tai niistä suoriutumista, vaan helpottavat niitä. (Goleman 2001, 102-112, 362.)

2.5.3 Motivaatio

Motiivilla tarkoitetaan toiminnan psyykkistä syytä, joka saa ihmisen toimimaan ja tähtäämään tekonsa tavoitteiden, päämäärien, tarpeiden ja halujen saavuttamiseksi. Motiivit ovat monisyisiä ja monitasoisia sekä voivat ulottua pienen fyysisen tarpeen kuten janon tyydyttämisestä, pidempiaikaisempiin prosesseihin kuten uuden taidon oppimiseen. Yksittäiset motiivit muodostavat yhdessä motivaation. Motiivit ovat siis niitä tekijöitä, jotka ajavat ihmisiä eteenpäin päämäärien saavuttamiseksi. (Goleman 2014, 37; Leppänen & Rauhala 2012b, luku 1.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan aidosti omista lähtökohdista ohjautuvaa toimintaa. Sisäisessä motivaatiossa toiminnalle löytyy vahvasti sisäistetty syy ja asioiden eteen ponnistellaan, jotta tuloksia saavutetaan. Esimerkiksi sisäisesti motivoituneella työntekijällä on vahva sisäinen syy sille, miksi työtä tehdään. Tällainen työntekijä on innostunut työstään ja halukas näkemään sen tuloksia sekä kokee työnsä merkittäväksi. Sisäistetty syy antaa myös voimia kestää vastoinkäymiset, se auttaa panostamaan työnlaatuun ja huomioimaan riskitekijät paremmin. Se antaa myös halun kantaa vastuun työn etenemisestä. Sisäiseen motivaatioon kuuluu vahva positiivinen tunneside tekemiseen, ja se näkyy myös tulosten laadussa. Sisäisen motivaation vastakohta on ulkoinen motivaatio, jossa toiminnan syynä toimii jokin ulkoinen tekijä kuten esimerkiksi palkka tai arvostus ja hyväksyntä. Tällöin myös motivaatio on muiden reaktioiden, vaatimusten ja toiminnan varassa, sekä se helposti lakkaa, kun ulkoiset tekijät muuttuvat. Voimakkain motivaatio on lähtöisin sisältpäin ja tuntuu kaikista palkitsevimmalta. (Goleman 2001, 130; Salonen 2017, 165.)

Toisia ihmisiä ei voi suoranaisesti motivoida. Kukaan ei voi kertoa toisen ihmisen puolesta, mitkä asiat saavat juuri hänessä sisäisen motivaation syttymään, koska kaikilla ihmisillä on erilaiset tarpeet. Siinä missä toinen kaipaa turvallisuutta sekä rajoja ja ohjausta, toinen kaipaa vapautta. Siitä syystä ei ole olemassa yhtä tiettyä mallia, jonka avulla saadaan aikaiseksi innostunut ja hyvinvoiva työyhteisö. Johtajan yhtenä tärkeänä tehtävänä onkin luoda organisaatioon sellaiset olosuhteet, jossa motivaation syttyminen on mahdollista. Tunteet toimivat tässä hyvänä tiekarttana ja auttavat tunnistamaan esimerkiksi ihmisen tarpeiden täyttymistä. Katkeruus, pelokkuus, viha, ahdistuneisuus tai pettymys kertovat tarpeiden täyttämättömyydestä, kun taas hyvinvoivan työntekijän tarpeet ovat ainakin suurimmaksi osaksi täyttyneet. Syvällisemmin ihmisen motivaatorakenteeseen tutustuessa, voidaan selvittää myös mistä osatekijöistä esimerkiksi kunkin työntekijän motivaatiotekijät syntyvät ja millaisilla keinoilla niihin päästään. Laajemmassa kuvassa yksittäisten työntekijöiden kautta heidän motivaatorakennettansa tarkastelemalla voidaan selvittää mistä koko organisaatiotason motivaatiotekijät rakentuvat. (Salonen 2017, 166, 168.)

Golemanin mukaan huippuosajilta löytyy sellaisia motivaatiotaitoja, jotka ohjaavat ja helpottavat päämääriin pääsemistä. Nämä motivaatioon perustuvat tunnetaidot ovat kunnianhimo, sitoutuminen sekä aloitekyky ja optimismi. Menestyäkseen ihminen tarvitsee kunnianhimoa. Sen on huomattu olevan myös vahvin yksittäinen tekijä, joka erottaa huippujohtajat keskinkertaisista. Kunnianhimoinen ihminen pyrkii ja haluaa kehittyä paremmaksi, jotta yltää parempiin suorituksiin. Kunnianhimoiset ihmiset etsivät ahnaasti tietoa kehittäkseen toimintatapojaan ja siten vähentääkseen epävarmuuttaan. Kunnianhimoiset ihmiset hankkivat tietoa ahkerasti eritavoin. He seuraavat ympärillä olevia tapahtumia jatkuvasti, kehittelevät uudenlaisia ajatuksia, luovat verkostoja sekä järjestelmiä tehdäkseen tiedonkulusta estotonta ja näin jatkuvasta kehitymisestä mahdollista. Kunnianhimoiset ihmiset ovat myös valmiita ottamaan harkittuja riskejä. Huippumenestyjien riskinotto perustuukin yleensä ahnaaseen tiedonhakuun sekä sitä kautta tarkkoihin laskelmiin kuten esimerkiksi kustannus-hyötyanalyysiin, joiden ansiosta he pystyvät ottamaan harkittuja riskejä sekä parantamaan esimerkiksi tehokkuutta yrityksessä. (Goleman 2001, 138-143.)

Sitoutumisen tunneominaisuus on myös osa motivaatiota, sillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation tai ryhmän päämäärien omaksumista yhteisten etujen vuoksi. Sitoutumisen ydintä on löytää työlle tarkoitus laajasta näkökulmasta, kaikkien yhteisten etujen ja ryhmän perimmäisten arvojen kautta. Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita henkilökohtaisiin uhrauksiin ja toimivat oma-aloitteisesti koko ryhmän arvojen mukaan sekä antavat työlle täysipainoisen panoksen. Sitoutumisen ansiosta työntekijä kestää haasteita ja paineita kuten stressaavia pitkiä päiviä tai tiukkoja aikatauluja paremmin kuin sitoutumattomat. Sitoutuneet työntekijät sulattavat omat päämääränsä organisaation päämäärien mukaisiksi ja

sen takia pystyvät toimimaan niiden mukaan, koska ne ovat sopusoinnussa omien tavoitteiden kanssa. (Goleman 2001, 42, 144.)

Jos organisaatiolla ei ole selkeää toiminta-ajatusta tai työntekijöitä ei kohdella reilusti, heidän voi olla vaikeaa sitoutua työntekoon. Esimerkiksi työntekijältä, joka kokee, ettei voi vaikuttaa omaan työhönsä, ei ymmärrettävästi voi odottaa sitoutumista. Usein myös tällaiset tyytymättömät työntekijät käyttävät herkästi organisaation voimavaroja omiin tarkoituksiinsa kuten ponnahduslautana muihin työpaikkoihin ja siten kokevat itsensä ennemminkin organisaation vieraina kuin asukkeina. Tunteakseen yhteenkuuluvuutta ja rakentaakseen sitoutumisen tunnesidettä organisaatioon, organisaation on tuettava työntekijöitään ja työntekijöillä tulee olla käsitys organisaation perusarvoista. Tällainen toiminta edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua johdon, esimiesten sekä työntekijöiden kesken. Johdon ja esimiesten tehtävänä onkin avata työntekijöille kokonaiskuvaa organisaatiosta ja koko toimialasta, työn tekemisen merkityksestä sekä puettava sanoiksi organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategia työntekijöilleen. Koska vain kokonaisvaltaisesti toimintaa ymmärtämällä yksittäinen jäsen tai tiimi pystyy kehittämään toimintaa siten että se vastaa organisaation tarpeita ja perustehtäviä. Itsetuntemuksesta on myös apua tässä asiassa. Itsetuntemus on yksi osa sitoutumisen ydintä. Ihmiset, jotka ovat tietoisia omista elämänarvoistaan, tietävät myös sopivatko tiettyyn organisaatioon, sen jäseniksi sekä arvojen mukaisiksi työntekijöiksi. (Goleman 2001, 144-147; Salonen 2017, 244.)

Aloitekyky ja optimismi yhdessä muodostavat sinnikkyuden sekä tahdon tarttua tilaisuuteen ja ovat näin tärkeä osa motivaatiota. Optimismilla tarkoitetaan sinnikkyyttä, jolla pyritään kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta. Optimistiset ihmiset motivoituvat onnistumisesta ja sen toivosta enemmän kuin epäonnistumisen pelosta. Optimismi on tapa tulkita takaiskuja. Optimisteille virheet ovat tilaisuuksia pyrkiä parempaan suoritukseen seuraavalla kerralla. He ottavat virheistä opikseen ja varmistavat, että vastaavia ongelmia ei synny tulevaisuudessa. Optimistisuudella on huomattu olevan vaikutusta myös onnistumisiin, sillä optimistit uskovat vahvasti siihen, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin omalla käyttäytymisellään ja ovat siksi valmiita vaikuttamaan asioihin ja tekemään niiden eteen töitä. Aloitekyvyllä tarkoitetaan valmiutta tarttua tilaisuuteen. Aloitekykyiset ihmiset innostavat muita yritteliäällä toiminnalla. He tekevät usein enemmän kuin odotetaan. He toimivat ennen kuin tilanne vaatii ja tarttuvat tilaisuuksiin ennen kuin muut edes huomaavat niitä. Siten he kykenevät torjumaan esimerkiksi ongelmia ennaltaehkäisevästi. Tilanteiden ennaltaehkäisemisen ja niihin varautumisen sijasta pelkkä reagointi tilanteeseen kertoo aloitekyvyn puutteesta. (Fagerström 2011, luku 1, luku 4.1; Goleman 2001, 42-43, 149, 153.)

Mitä korkeammalla johdossa työskentelee, sitä aloitekykyisempi ihmisen täytyy olla ja sitä pidemmälle heidän pitää pystyä katsomaan. Ostopäällikön tulee olla perillä päivien tai viikkojen päästä olevista asioista. Kun taas pääjohtajan on nähtävä vuosien päähän tulevaisuuteen ja ryhdyttävä usein sellaisiin toimiin, joiden merkitystä muut eivät välttämättä vielä ymmärrä. Huiput erottuvatkin muiden joukosta sillä, että he osaavat katsoa pitkälle tulevaisuuteen ja pystyvät erottamaan kokonaiskuvan sekä suuret linjat yksittäisten pienten tietojen tulvasta. Jatkuva kriisi ja hätätila puolestaan kertovat yleensä viivyttelystä tai liian hitaasta reagoinnista sekä kyvyttömyydestä suunnitella tai ennakoida tulevia tapahtumia. Tällainen viivyttely ja kyvyttömyys ennakoida kertoo useimmiten aloitekyvyn puutteesta. Yleensä ottaen aloitekyvyttömyyden takana on usko siitä, että ei voi itse vaikuttaa mihinkään. Tällaiset ihmiset pitävät itseään kohtalon omina ja eivät vaadi itseltään tarpeeksi, he luovuttavat usein ja kaipaavat muita enemmän ohjeistusta. Vastaavasti aloitekykyiset ihmiset tuntevat hallitsevansa elämäänsä, josta on hyötyä työelämän vaikeuksissa sekä positiivisessa suhtautumisessa haasteisiin. (Goleman 2001, 42-43, 147-149, 220.)

Tunteet ovat myös keskeisessä asemassa motivaation kannalta, sillä ne vaikuttavat ihmisen ajatteluun, informaation käsittelyyn, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja kokonaisvaltaiseen käyttäytymiseen. Tunteet ovat apuna esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisessa, koska ne ohjaavat tarkkaavaisuutta päämäärän kannalta olennaisiin asioihin ja ne valmistelevat ihmistä toimimaan sekä reagoimaan ja tekemään ratkaisuja. Tunteet vaikuttavat esimerkiksi siihen millaisia ja kuinka haastavia tavoitteita ihminen asettaa itselleen. Positiivisia tunteita kokevat ihmiset uskovat omiin kykyihinsä, jolloin he asettavat tavoitteensa korkeammalle. Positiiviset tunteet vaikuttavat myös kokonaisvaltaisesti ajatteluun ja sitä myöten edelleen motivaatioon. Myönteiset tunteet tekevät ajattelusta joustavampaa, laajentavat sitä sekä tekevät kokonaisuusien hahmottamisesta helpompaa, jolloin myös työtehtävistä suoriutuminen helpottuu. (Leppänen & Rauhala 2012a, 29-31; Rantanen 2020, 31; Salonen 2017, 152-153.)

Myönteisillä tunteilla on lukuisia hyödyttäviä vaikutuksia organisaatiolle ja ne ovat keskeisiä luovuuden sekä sitoutumisen elementtejä. Myönteisten tunteiden lisääminen organisaatiossa lisää laaja-alaista, uutta tuottavaa ja joustavaa ajattelua, sekä samalla antaa hyvillä päätöksillä hyvät edellytykset. Sillä tyytyväisellä, tasapainoisella ja levollisella mielellä ihminen kykenee punnitsemaan sekä näkemään laaja-alaisemmin erilaisia vaihtoehtoja. Lisäksi muisti toimii tällöin paremmin ja erilaisten asiakokonaisuuksien yhdistäminen tapahtuu systemaattisemmin ja vapaammin. Kaiken kaikkiaan myönteinen suhtautuminen ja positiivinen tunneside työntekoon antaa rohkeutta panostaa parhaansa mukaan ja näin myös sitouttaa työntekijän organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salonen 2017, 153-155, 160, 235-255.)

Myös lukuiset tutkimukset osoittavat, että positiiviset tunteet parantavat organisaatioiden tuottavuutta. Vankkaa näyttöä löytyy siitä, että positiivisia tunteita edistävät käytännöt organisaatiossa parantavat sen tulosta. London Business Schoolin professori Alex Edmanin tekemien tutkimusten mukaan yritys menettää myös taloudellista potentiaalia, kun tunteita ei huomioida työpaikalla. Tutkimuksissa otettiin selvää yrityksen osakkeiden pitkän aikavälintuoton yhteyttä työtyytyväisyyteen. Yrityksissä, joissa vallitsi suurempi työtyytyväisyys, osaketuotto oli vuosittain 2,3-3,8% suurempikuin vertailukohteissaan. Kumulatiivinen tuotto samalta ajanjaksolta oli 89-184%. Tulokset säilyivät samana, vaikka muut mahdolliset selittävät tekijät kuten toimiala, yrityksen koko ja ympäristötekijät eliminoitiin. Myös amerikkalainen kirjailija sekä tutkija Shawn Achor on tutkinut onnellisuuden vaikutuksia organisaatioissa. Hänen kymmenen vuotta kestäneet tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden onnellisuus lisää tarkkuutta työtehtävissä 19%, myyntiä 37% sekä tuottavuutta 31%. Vastaavia tutkimustuloksia on myös saatu Michiganin yliopiston professori Kim Cameronin ja hänen tiimiensä tekemistä yli 15 vuotta kestäneistä tutkimuksista, joissa tutkittiin organisaation positiivisuutta tukevia käytäntöjä kuten systemaattisen arvostuksen, kiitollisuuden ja myötätunnon osoittamista toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Vakuuttavat tutkimustulokset puhuvat puolestaan, sillä organisaatioissa, jotka ottivat käyttöön positiivista toimintaa tukevat käytännöt, taloudellinen tulos parani, tuottavuus kasvoi, laatu parani, innovaatiot lisääntyivät, asiakastytyväisyys sekä asiakkaiden lojaalius lisääntyivät ja työntekijöiden sitoutuminen vahvistui. Tulokset toistuivat kaikilla tutkituilla toimialoilla, jopa usein armottomina ja rahakeskeisinä pidetyissä organisaatioissa kuten Wall Streetillä. (Rantanen 2020, 40-42.)

Myönteisiä tunteita voi lisätä luomalla tietoisesti työyhteisöön sellaiset olosuhteet, jotka edistävät sen kokemista. Esimerkiksi mitä myönteisempiä johtajien mielialat ovat, sitä myönteisempiä ja yhteistyöhaluisempia ovat organisaation jäsenet. Usein myönteisten olosuhteiden luomisessa onkin enemmän kyse siitä, miten asioista sanotaan, puhutaan ja miten niitä tehdään kuin siitä että mitä tehdään ja sanotaan. Epäluottamus, epäystävällisyys, epätarkoituksenmukaiset työtehtävät tai kontrolloiva ilmapiiri ei edistä myönteisten tunteiden kokemista ja myönteisteistä ilmapiiriä. Vastaavasti työntekijöiden aitoon kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen, kunnioittamiseen, sekä luottamuksen ja joustavuuden osoittamiseen vastataan voimakkaasti ja ne palautuvat organisaatiolle työntekijöiden osoittamalla luottamuksella, joustavuudella, vastuunottamisella sekä oma-aloitteisuudella. Myönteisten tunteiden kokemisen edellytys organisaatiossa on kuitenkin se, että myös negatiivisista tunteista uskalletaan puhua. Tärkeää on ymmärtää, että positiiviset ja negatiiviset tunteet ovat riippuvaisia keskenään. Myönteistä ilmapiiriä on vaikea luoda, jos taustalla vallitsee negatiivisten tunteiden kierre. Myönteisten tunteiden lisäksi kielteisten tunteiden käsittely tulisi kohdata aidosti ja rakentavasti. Kaiken kaikkiaan tunteiden johtamista edis-

tää organisaatiokulttuuri, jossa kaikkien tunteet nähdään tärkeinä viesteinä, joista uskalletaan puhua. Vastaavasti ilman tunteita ei synny mitään. Kun tunteet vaimenevat, vaimenevat sen mukana myös luovuus, aloitteellisuus ja päätöksentekokyky. Esimerkiksi jos yrityksessä tunneilmasto on liian hillitty tai lannistunut, se vaikuttaa myös työntekijöiden luovuuteen, innostukseen, sosiaalisuuteen, vuorovaikutukseen ja aitoon sitoutumiseen. (Goleman 2001, 219; Rantanen 2020, 31, 42; Salonen 2017, 153, 155, 160, 238-252.)

Myönteiset tunteet organisaatiossa eivät suinkaan kuitenkaan tarkoita, että töissä pitäisi aina ja vain olla kivaa. Myönteisillä tunteilla sekä niiden lisäämisellä organisaatiossa tarkoitetaan sellaisia syvällä inhimillisyydessä ja ihmisyydessä olevia tunteita kuten ilon ja innostuksen tunteita, onnistumisen kokemuksia, tukea, ammatillista ylpeyttä, rohkeutta, keuhunhalua ja myötätuntoa sekä kokonaisuudessa sitä ydintä, jossa ihminen haluaa kokea tulevaisuutta hyväksytyksi, arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. Tähän nivoutuu ihmisen herkkyyks ja erilaisuuden kauneus ja sitä myöten loputon uusiutumiskyky. (Salonen 2017, 156.)

2.6 Sosiaaliset tunnetaidot

Daniel Golemanin tunneälymallin osa-alueiden henkilökohtaisten tunnetaitojen; itsetuntemuksen, itsehallinnan ja motivoitumisen lisäksi malli käsittää sosiaaliset tunnetaidot, joita ovat empatian ja sosiaaliset kykyjen osa-alueeseen lukeutuvat tunnetaidot. Daniel Golemanin tunneälymallin mukaan nämä sosiaaliset taidot määrittelevät sen, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. (Goleman 2001, 42-43.)

2.6.1 Empatia

Empatian ydintä on tunnistaa ja havaita muiden tunteita ilman sanoja. Empatia on kykyä aistia, eläytyä ja huomioida tilanteet toisten ihmisten silmin sekä asettua heidän asemaansa älyllisesti sekä tunnetasolla. Sillä tarkoitetaan muiden tunteiden ja näkökulmien ymmärtämistä sekä tiedostamista, että niistä välittämistä. Empatia auttaa ymmärtämään ympäröiviä tilanteita ja sen avulla ihmiset pystyvät aistimaan toisten ajatuksia ja tunteita sanattomien vihjeiden sekä signaalien kautta, kuten äänensävyn, ilmeiden ja eleiden kautta. Yksinkertaisimmillaan empatia on toisten tunteiden merkille panemista, pidemmälle vietyinä se on muiden tunteiden ja huolenaiheiden sanatonta havainnointia sekä niihin vastaamista. (Goleman 2014, 60; Goleman 2001, 43,161; Salonen 2017, 171-172.)

Empatiakyky perustuu henkilökohtaisiin tunnetaitoihin kuten itsetuntemukseen ja itsekuuriin. Jos ihminen ei tunnista tai pysty hallitsemaan omia tunteitaan, on mahdotonta ymmärtää muiden tunteita. Empatian perusedellytys on siis, että ihminen osaa havaita oman kehonsa tunnemerkkejä ja -viestejä, pystyäkseen ymmärtämään muiden. (Goleman 2001, 161-162, 362.)

Empaattiset ihmiset ovat yleensä myös hyviä kuuntelijoita sillä, he huomaavat muiden tunnevihjeet ja ovat herkkiä ymmärtämään niitä. Empaattiset ihmiset ovat sosiaalisesti tietoisia ympäröivän ryhmän tunnevirtauksista. Siksi he yleensä myös auttavat muita ihmisiä, koska he ymmärtävät muiden tunteet sekä tarpeet. Tällaista tunneominaisuutta kutsutaan myötätunnoksi. Myötätunto on empatian kokemusta yhdessä halun kanssa toimia muiden ihmisten hyväksi. Empatian avulla voidaan ymmärtää toisten ihmisten tarpeita, jonka jälkeen ihminen pystyy toimimaan myötätuntoisesti sekä auttamaan muita. Ihmisen on siis tunnistettava toisten tunteet ja ymmärrettävä mitä he käyvät läpi herättääkseen sisäisen myötätuntonsa. (Goleman 2014, 60; Goleman 2001, 42, 189; Salonen 2017, 171-172.)

Empatia on ehdotonta rakentavalle kommunikaatiolle ja se pitää ihmiset samalla aaltopituudella sekä yhteydessä toisiinsa. Ne ihmiset, joilta puuttuu tällaista herkkyyttä aistia muiden tunteita, eivät pääse muiden ihmisten kanssa samalle aaltopituudelle. Tällaisen tunne-elämän nuottikorvan puute vaikeuttaa sosiaalista kanssakäymistä. Tällöin toisen tunteista saattaa helpommin erehtyä tai tehdä virhearvioita niiden suhteen, mikä edelleen on vahingollista yhteisymmärrykselle. Tästä syystä empatia on ehdotonta asiakasnäkökulman hahmottamisessa. Jos ihminen ei kykene ymmärtämään asiaa muiden näkökulmasta käsin, on myös haastavaa hahmottaa sitä, kuinka asiakas näkee sekä kokee organisaation tuotteet ja palvelus. (Goleman 2014, 60; Goleman 2001, 161; Salonen 2017, 171-173.)

Kaikenlaisten sosiaalisten tilanteiden sujuvuus perustuu suurelta osaa toisten ihmisten tunneviestien spontaaniin hallintaan. Kahden ihmisen keskustelun alkaessa, myös kehot alkavat välittömästi hakemaan saman rytmistä harmoniaa ja jäljittelemään toisiaan. Tätä liikkeiden, ilmeiden, asentojen, äänen korkeuden ja – nopeuden tahdittamista sekä jäljitteilyä säätelee aivojen alkukantaisimmat osat kuten hermojärjestelmä ja mantelitumake. Säätelemekanismit toimivat todella nopeasti, jopa sekunnin viideskymmenesosassa, ja se tapahtuu ihmisen tietoisuuden ulkopuolella automaattisesti. Jos keskustelukumppanit omaksuvat toistensa rytmit, kehojen jäljitellessään toisiaan myös tunteet virittyvät samalle tasolle. Jos ihmiseltä puuttuu tällainen automaattinen koordinointi, hänen kanssaan keskusteleminen tuntuu epämääräiseltä ja vaivaannuttavalta. (Goleman 2001, 163.)

Haitallinen stressi on viime vuosikymmenien aikana lisääntynyt johtajien ja esimiesten keskuudessa. Liiallinen stressi haittaa merkittävästi sekä omien että muiden ihmisten tunteiden huomaamista ja kuuntelua kuin myös myötätunnon kokemista muita ihmisiä ja itseä kohtaan. Hetken pysähtyminen antaa mahdollisuuden muiden ihmisten aitoon kohtaamiseen, itsensä kuunteluun ja siten antaa myös voimia koko työyhteisön kehittämiseksi sekä menestymiseksi. (Salonen 2017, 257.)

Kaiken kaikkiaan empatiakyky toimii ihmisen sosiaalisena tutkana ja sosiaalisen tietoisuuden perustana. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan empatia kyvyn antamaa tietämystä ympäröivistä tilanteista ja niissä olevien ihmisten tunnevirtauksista. Tästä sosiaalisesta tietoisuudesta on hyötyä monissa tilanteissa ja se luo perustan monille tunnekyvyille kuten muiden ymmärtämiselle, muiden kehittämiseksi, palvelualltiudelle, moninaisuuden hyväksikäytölle ja yhteisötuntumalle. (Goleman 2001, 161.)

2.6.2 Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalisten taitojen osa-alueelle lukeutuvia tunnetaitoja on laaja skaala, ja jotka kaikki perustuvat muiden ihmisten tunteiden taitavaan käsittelyyn. Näitä tunnetaitoja ovat vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen ja yhteistyö- sekä tiimityötaidot. Kaikille sosiaalisille tunnetaidoille on yhteistä ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin liittyvien tunteiden taitava käsittely, sekä sujuva vuorovaikutus ja käsitys ihmisten välillä olevista näkymättömistä yhteyksistä ja -verkostoista. (Goleman 2001, 42-43, 190, 362.)

Sosiaalisesti kyvykkäät ihmiset osaavat taitavasti käsitellä muiden ihmisten tunteita saavuttaakseen haluttuja reaktioita heissä. He osaavat vaikuttamalla ja taitavalla viestimisellä, eli käyttämällä muun muassa tehokkaita suostuttelutapoja, voittaa muut ihmiset puolelleen. He kykenevät säätelemään ilmaisemiaan viestejä kuulijoille vetoaviksi, koska he ymmärtävät ympäröiviä tilanteita ja niissä olevia tunteita empaattisesti sekä osaavat kohdentaa viestinsä ryhmän tunneviheiden mukaisiksi. Empatialla on siis tärkeä rooli vaikuttamisessa. On vaikeaa tehdä positiivinen vaikutus tai luoda yhteisymmärrystä, jos ei ole sosiaalisesti tietoinen ihmisten tunteista sekä ympäröivistä tilanteista, eikä esimerkiksi kykene asettumaan toisen asemaan tai lukemaan tilanteen tunneviheitä. (Goleman 2001, 199-203.)

Kaiken kaikkiaan viestiäkseen taitavasti ja suostutellakseen ihmisiä, täytyy päästä samalle aaltopituudelle heidän kanssaan. On luotava yhteisymmärrystä, sillä teeskentely ja omien etujen ajaminen ryhmän kustannuksella paljastuvat herkästi enemmän tai myöhemmin. Todellinen vaikuttaminen ja suostutteluntaito myönteisenä kykyinä ovat aivan jotain muuta kuin henkilökohtaiseen hyötyyn pyrkimistä. Tällöin vaikuttamisen päämäärät ovat sopu-soinnussa yhteisten etujen kanssa eivätkä itsekkäiden pyrkimysten. Tällaisten tunnetaitojen, kuten aidon sosiaalisen vaikuttamisen, on huomattu olevan myös huippuosaajien ominaisuus. He eivät tavoittele hyötyä, kunniaa tai arvovaltaa muiden kustannuksella. (Goleman 2001, 201, 205, 216.)

Empatian osoittamisesta on hyötyä myös ristiriitatilanteissa ja neuvotteluissa, sillä empatian hylkääminen tiukoissa tilanteissa saattaa johtaa erimielisyyksien kärjistymiseen. Empatian hylkäämisen sijasta on kannattavaa tuoda ristiriidan aiheet rehellisesti julki, keskustella niistä avoimesti ja yrittää löytää kohtuullinen ratkaisu, joka tyydyttää molempia osapuolia. Empatiahän ei välttämättä tarkoita sitä, että myötätunnosta suostuisi vastapuolen vaatimuksiin, tai olisi heidän kanssaan samaa mieltä, mutta sen avulla voidaan välttää ristiriitatilanteiden kärjistymisestä aiheutuvat pattitilanteet. (Goleman 2001, 199-201, 212-215.)

Taitavat viestijät ovat vaikuttavan ilmaisutaidon lisäksi hyviä kuuntelijoita. He vaalivat avointa tiedottamista, sekä haluavat ottaa vastaan yhtä lailla hyviä ja huonoja uutisia. He tarttuvat vaikeisiin kysymyksiin päättäväisesti, tuovat ne rehellisesti julki ja haluavat lieventää kiistoja. He hakevat yhteisymmärrystä ristiriitatilanteissa, sovittavat niitä ja keksivät ratkaisuja, joihin kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Ollessaan taitavia erimielisyyksien sovittajia, osaavat he käsitellä hankalia tilanteita ja ihmisiä diplomaattisen tahdikkaasti. (Goleman 2001, 206-209.)

Kaikenlainen vuorovaikutus viestimisen keinon lisäksi, toimii myös palautteena ihmiseltä toiselle. Ilmeet, eleet ja äänensävy kertovat paljon siitä, miten toista ihmistä arvostaa ja huomioi. Joskus jopa arvostava katse voi toimia parempana kannustimena kuin hienempi uusi titteli. Aidosti arvostavan kohtaamisen tulisikin olla kaiken inhimillisen toiminnan lähtökohtana, niin työyhteisössä kuin muunkin elämän yhteydessä. Kaiken lisäksi ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen eivät maksa mitään. Organisaatiossa toisen ihmisen kunnioittamiseen käytetty aika ja energia tulevat moninkertaisena takaisin muun muassa sitoutumishalukkuutena. (Salonen 2017, 243.)

Hyvät johtajat erottuvat keskivertoisista usein heidän viestintätaitoillaan. Taitavaa viestintää pidetäänkin kaikkien sosiaalisten taitojen kulmakivenä. Golemanin tutkiessa ylä- ja keskijohtoa, hän havaitsi, että johtajat, jotka olivat viestinnässä taitavia, osasivat pysyä rauhallisina ja kärsivällisinä omista tunnetiloista huolimatta. Sen ansiosta he pystyivät kohdentamaan huomionsa keskustelukumppaniin. Omien tunteiden valtaan joutumisen sijasta he pystyivät havaitsemaan ja keräämään tärkeitä tietoja ympäristöstä sekä näin auttamaan muita rakentavan palautteen muodossa. Ihmiset, jotka pystyvät maltilliseen käytökseen kiihtyneissä tilanteissa huokuvat vankkaa itsehallintaa. Vastaavasti johtajan puutteellisesta tunteiden hallinnasta ja kyvyttömyydestä viestiä on paljon haittaa. (Goleman 2001, 199-201, 207-209.)

Puutteellinen tunteiden hallinta tai kyvyttömyys viestintään vaikuttavat nopeasti työilmapiiriin. Esimerkiksi huono keskusteluyhteys esimiesten kanssa estää työntekijöiden täysipäi-
noisen työskentelyn, sillä tällöin kaikesta ei usein pystytä keskustelemaan avoimesti. Vaikka jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan työpaikan tunneilmapiiristä, johtajilla on erityisen suuri vaikutus sen luomisessa, sillä johtajien tunnetilat leviävät voimakkaimmin työyhteisöissä. Johtajat ovat eniten esillä ja heidän mielialansa vaikuttavat kaikista kokonaisvaltaisimmin koko ryhmään. Johtajien tunnetilojen ilmaisutapa vaikuttaa koko ryhmän ajatteluun ja suoritukseen. Pienikin muutos johtohahmon ilmaisussa tai äänensävyssä on merkittävämpi kuin alaisen merkittäväkin tunteenpurkaus. Johtajien tehtävänä on muun muassa luoda rohkaisemalla ja kannustamalla työntekijöitään työyhteisöön sellaiset olosuhteet, jossa jokainen yksilö pääsee loistamaan omalla täydellä potentiaalillaan. Menestyvän organisaation salaisuus onkin innovatiivinen ja innostava ilmapiiri, jossa kaikki työntekijät saavat loistaa. Menestyksen salaisuus piilee siinä, että työntekijät oikeasti, subjektiivisesti eli sisäisesti, kokevat työyhteisön innostavaksi. Näin ollen työyhteisö on innostava ainoastaan vasta silloin, kun sen työntekijät aidosti, sisäisesti, tuntevat siten. (Goleman 2001, 218-219; Salonen 2017, 159, 235-255.)

2.6.3 Johtajuus

Johtajan tehtävään tarvitaan paljon erilaisia kykyjä. Johtajuudessa on kyse taitavasta ryhmien innostamisesta sekä ohjaamisesta päämääriä kohti. Tässä suhteessa taitavat ihmiset osaavat nostattaa intoa tavoitteita kohti ja he ymmärtävät miten saada muut toimimaan yhteisten päämäärien eduksi. Johtajuudessa taitavat luottavat oman esimerkin voimaan ja he osaavat omalla toiminnallaan näyttää kuinka merkityksellistä yhteen hiileen puhaltaminen on. Monet johtajat tai esimiehet eivät kuitenkaan tiedosta sitä, miten tai kuinka laajasti heidän käyttäytymisensä vaikuttaa työyhteisössä. Pahimmassa tapauksessa johtaja voi omalla esimerkillään levittää myös tuhoisaa käytöstä, joka voi lakkauttaa yhtiön hengen ja työilmapiirin. Johtajuustaitoja ja yhteishengen ylläpitoa testataan erityisesti tiukoissa tilanteissa, kun on esimerkiksi kyse organisaation säästötoimista tai työntekijöiden työehtojen huononnuksista. Tällöin sosiaaliset suhteet alaisten kanssa korostuvat, sillä yhteishenki rakentuu osaksi sosiaalisten suhteiden varaan ja yhteishengen on huomattu olevan yksi tekijä, joka voimistuu vahvoista henkilökohtaisista suhteista. Parhaimmat johtajat haluavatkin oppia tuntemaan alaisensa ja kuljeskelevat ympäriinsä juttelemassa heidän kanssaan arkisista asioista. Johtajat antavat ymmärtää, että ovat kiinnostuneita alaistensa ja heidän perheidensä kuulumisista ja kannustavat täten avoimeen keskusteluilmapiiriin. Tällöin myös alaisten on helpompi lähestyä esimiehiään kaiken tasoilla asioilla, joka edelleen auttaa johtajia pysymään ajan tasalla. Tällainen lämmin tunnelma synnyttää myös vahvaa yhteisötunnetta, jonka puolestaan on huomattu tehostavan toimintaa työtehtävissä. Myös voimakkaat keskinäiset (myönteiset) emotionaaliset suhteet ovat

avainasemassa työntekijöiden tehokkuuden suhteen, sillä työntekijöiden tuottavuuden, motivaation ja tyytyväisyyden on huomattu lisääntyvän sen mukaan, mitä voimakkaampia nämä keskinäiset suhteet ovat. Lisäksi on havaittu, että nämä tyytyväisyyden ja ryhmään kuulumisen tunteet työpaikalla perustuvat pitkälti juuri niihin satoihin päivittäisiin kohtaamisiin, joista johtaja on pitkälti vastuussa. Myönteiset henkilökohtaiset kohtaamiset ovat myös ylivertaisia keinoja kannustamiseen. Jopa hyvin yksinkertaisilla kysymyksillä kuten ”mitä kuuluu?” ”millä tavalla haluaisit tehdä työsi?” tai ”millaisia tunteita tämä herättää teissä?”, päästään jo usein hyvin pitkälle. Kun johtaja oppii tuntemaan tiimensä jäsenet ja heidän tarpeensa, oppii hän myös tietämään, mikä saa tiimin syttymään. Tällöin myös vastoinkäymisten kokeminen yhdessä on helpompaa. Johtajan suosio onkin eduksi vaikeina aikoina. Kun johtajasta pidetään, on hänen myös helpompi innostaa alaisiaan yrittämään kovemmin, haastavinakin aikoina. Kaiken kaikkiaan johtajan aikaansaama tunneilmasto leviää siis koko organisaatioon. Johtajaa voidaanakin pitää organisaation luotsaajana, joka määrää sen suunnan ja kurssin. (Goleman 2001, 215-218, 220-222, 224; Salonen 2017, 153, 155, 160, 238-252.)

Golemanin tutkiessa organisaatioita, aina niiden huipuilta pohjille, hän on havainnut, että suurimmat erot huippujen ja keskinkertaisten johtajien välillä ovat tunneasenteissa. Yhdysvaltain laivastossa tehtyjen ilmapiiritutkimusten mukaan parhaat johtajat löytävät tasapainon ihmissläheisen johtamistyylin ja jäməkän komentajan välillä. He osaavat olla tarpeen vaatiessa tiukkoja, päättäväisiä ja asiallisia mutta kuitenkin lempeitä, ymmärtäväisiä, luottavaisia, myönteisiä ja seurallisia. He osaavat ilmaista tunteensa vahvasti ja selkeästi, sekä ovat avoimia ja lämpimiä. Kaiken kaikkiaan he ovat ystävällisiä, demokraattisia ja yhteistyökykyisiä sekä yleisilmeeltään iloisia. Vastaavasti keskinkertaiset johtajat ovat huippuihin verrattuna ovat kielteisiä, tyyliä sekä pikkumaisia ja tämän vuoksi myös työskentely on tehotonta. He määräilevät, holhoavat ja etäisesti komentelevat sekä ovat itsetärkeitä, eivätkä usein pysty myöntämään virheitään. Tällaiset johtajat yleensä vaativat täsmällistä sääntöjen noudattamista sekä perustelevat vaikutusvaltaansa asemansa tuomaan voimaan. Kun oikeastaan asia on päinvastoin, sillä tyyliys ja ylimielisyys sekä karskius kertoo johtajan heikkoudesta eikä voimasta. Johtajuuteen tarvitaan tietysti päättäväisyyttä, mutta jos päätökset tehdään häikäilemättömästi ja johtohahmo käyttäytyy piittaamattomasti, saa hän välittömästi alaistensa vihat päälleen eli toisin sanoen epäonnistuu johtajuudessa eikä näin pysty vaikuttamaan alaisiinsa tai luomaan yhteisymmärrystä. Yksi kypsän johtajan tunnusmerkki onkin taito pitää raaka vallan- sekä kunnianhimo kurissa ja kohdistaa se yhteisiä tavoitteita kohti. (Goleman 2001, 220-222, 224-225.)

Johtajuuteen kuuluu paljon vaikeita tehtäviä ja päätöksiä. Jonkun on oltava se, joka kertoo muille mitä tehdään ja tarpeen vaatiessa on pystyttävä vetämään tiukat linjat, oltava päättäväinen ja sanottava suoraan vastuista sekä seurauksista, silloinkin kun kaikki eivät

mene suunnitelmien mukaan. Parhaimmat johtajat yleensä erottavatkin ne tilanteet, kun on oltava päättäväinen ja puhuttava alaisilleen suoraan, mutta myös ne tilanteet, joissa on parasta olla kaverillinen ja käyttää epäsuoria keinoja ohjaamisessa tai vaikuttamisessa. Johtajan on pysyttävä olemaan empaattinen mutta silti jämäkkä ja kohdata myös ikävätkin keskustelut. Johtajan tehtävä on puuttua tapahtumiin ja erityisesti virheisiin silloin kun siihen on aihetta. Johtajana tulee antaa hyödyllistä, rakentavaa palautetta ja asioista on kyettävä puhumaan päättäväisesti ja selkeästi. Palautetta antaessaankin johtajan tulisi miettiä sitä, että millaisia tunteita palautteella halutaan herättää. Rakentavaakin palautetta voi antaa siten, että keskustelukumppanille välittyy tunne siitä, että hänen puolellaan ollaan, vaikka asiat eivät menneet toivotusti. Yleisiä ja yksiä pahimmista kompastuskivistä johtajuudessa on se, että asioihin pelätään puuttua, eikä niistä kyetä sanomaan päättäväisesti ja selkeästi, vaan sen sijaan keinoja suorituksia katsellaan passiivisesti sormien läpi, jotta mahdollisilta kiukunpurkauksilta tai yhteenotoilta vältytään. Tällöin alaisilla on vaikea tietää mitä heiltä odotetaan. Ylimmän johdon ja avainhenkilöiden tehtävänä onkin omalla esimerkillään osoittaa se, ettei avoimuus ja suoruus ole pelkkiä korulauseita. Vastakkaisten mielipiteiden tai näkemysten esittäjiä ja huonoja uutisia välittäviä työntekijöitä pitää rohkaista sekä kannustaa. Muuten organisaatioon leviää salailemisen ja kaunistelun kulttuuri, jolloin ylin johto kuulee huonot uutiset varmasti viimeisenä. Suoruuden ja avoimuuden tärkeys korostuu mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. Avoimen kommunikaation avulla kaikenlainen politikointi kuten omien tai ryhmien etujen ajaminen saadaan pysäytettyä, suuremmisakin organisaatioissa. Johdon tehtävä on katkaista peli heti kaikissa niissä tilanteissa, joissa joku yrittää kyseenalaisin keinoin vaikuttaa päätöksiin. (Alahuhta 2015, 139-140; Goleman 2001, 223-224; Salonen 2017, 243.)

2.7 Tunneälykästä johtamista

Järkeen vetoavissa johtajuusmalleissa johtajat kannustavat alaisiaan perinteisemmillä keinoilla, esimerkiksi bonuksilla tai ylennyksillä. On kuitenkin havaittu, että perinteiset kannustimet eivät saa ihmistä toimimaan täydellä potentiaalilla tai niin hyvin kuin heidän kykynsä edellyttäisivät, vaan huipulle päästään vain todella nauttimalla työstä. Parhaimmat johtajat osaavatkin nostattaa tunteita työssä. He osaavat tempaista ihmiset mukaansa oman intonsa voimalla. He uskovat niin vahvasti omiin ajatuksiinsa, että saavat muutkin toimimaan niiden puolesta. Tällaiset johtajat eivät käske tai ohjaa. He innostavat ja osaavat kertoa visioitaan niin älyyn kuin tunteisiin vetoavalla tavalla. He osaavat hyödyntää tunneälyään myös älyllisissä taitokeskittymissä. Tunneälyllään taitavat johtajat osaavat luoda kaikesta sisällöstä innostavaa, he onnistuvat lisäämään strategioihin ja käsitteisiin tunnesisältöä sekä näin luomaan visioistaan merkityksellisiä, voimakkaita ja innostavia. Tunnekyvykkäät johtajat vetoavat ihmisten arvoihin ja merkityksen tarpeeseen. He tekevät

työstä sellaista, että siihen tunnetasolla sitoutuminen on tyydyttävää, jolloin työn tekeminen vahvistaa ihmisen arvokasta ja merkityksellistä identiteettiä. Tällaiset tunteet koskettavat ihmistä syvältä ja niihin vastataan yleensä voimakkaasti. Ylevä tarkoituksen ja merkityksellisyyden tunne ovat myös olennainen osa työniloa ja työhyvinvointia. Merkityksen tunne antaa voimaa sekä motivaatiota pyrkiä eteenpäin ja ponnistelemaan vaikeissakin tilanteissa. Ihmisen tulee kokea, että hänen osaamisellaan ja ideoillaan on tarkoitus, jotta hän jaksaa ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen. Koska sillä hetkellä, kun jokin tuntuu tunnetasolla joltakin, se myös merkitsee jotain. Ja vastaavasti jos työ ei ole tunnetasolla tärkeää, se kadottaa merkityksensä ja muuttuu yhdentekeväksi. Esimerkiksi työtehtävien valvominen ja tökkimällä ohjaaminen toivottuun suuntaan eivät tyydytä ihmisten sellaisia perustarpeita kuten kunnianhimoa, halua kuulua joukkoon, oman elämän hallinnan tarvetta tai kykyä elää ihanteiden mukaisesti. Ihmisten tunteisiin vetoaminen ja heidän tunteiden valjastaminen yhteisten päämäärien eduksi antaa johtajalle käyttöön mahtavan voiman. Tällainen on tunnekyvykästä johtamista. (Goleman 2001, 130, 220-221, 230-231; Salonen 2017, 164.)

2.8 Millainen on menestynyt johtaja?

Psykologia tieteenalana pyrkii ratkaisemaan ihmisen persoonallisuutta ja sen rakennetta, esimerkiksi määritelmää siitä, mitkä piirteet ovat geenien mukaisia ja mitkä piirteet ovat opittuja sekä ympäristön muovaamia ja muutettavissa. On tunnustettu, että vain muutamat piirteet säilyvät sellaisenaan läpi elämän. Suuri osa persoonallisuuden piirteistä muuttuu elämän myötä ja erityisesti sellaisissa tilanteissa, jossa ihminen altistuu muutoksille. Tutkimuksissa on myös havaittu että, ihmisen tunneälykyys toimii persoonallisuuden alueen sisällä, mutta se on muiden älykkyyden lajien mukaisesti silti melko riippumaton siitä. Ihminen voi siis olla ekstrovertti tai introvertti tai lämmin ja sosiaalinen eivätkä nämä piirteet vaikuta henkilön kykyyn käsitellä tunneinformaatiota. Tunneäly on siis taito, jota jokainen voi kehittää ja harjoittaa aivan kuten jotakin muutakin taitoa kuten kalastusta tai virkkäämistä. Johtajien persoonan piirteistä ja hyvästä johtajuudesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta tuloksista ei olla voitu erottaa sitä yhtä oikeaa, ratkaisevaa, kaikkialla toimivaa hyvän johtajuuden määritelmää tai siihen liittyviä persoonallisuuden piirteitä. Haluamisen on huomattu olevan suuressa roolissa. Jos henkilöllä on halua johtaa, sitä voi tehdä kaikenlaisilla persoonallisuuden piirteiden yhdistelmillä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 44-45; Leppänen & Rauhala 2012a, 128.)

Erilaiset persoonallisuudet loistavat erilaisilla vahvuuksilla ja voivat siten menestyä. Esimerkiksi seuralliset ihmiset saavat innostettua ihmisiä erilaisiin projekteihin, koska muut viihtyvät hyvin hänen seurassaan. Huolellisille ihmisille on helppo antaa vastuuta ja kunnianhimoiset ihmiset eivät luovuta ja ylettyvät siten uskomattomiin suorituksiin. Ja vaikka ei

olisi luontaisesti jotain erityisen vahvaa persoonallisuuden piirrettä, mutta on erittäin oppimishaluinen, pystyy menestymään siten että oppii kaiken sen mitä kulloinenkin tilanne vaatii. Eri persoonallisuuden piirteiden hyödyntäminen riippuu myös esimerkiksi siitä, miten hyvin ihminen pystyy integroimaan erilaisia piirteitä osaksi itseään sekä miten monipuolisesti hän näitä eri puolia osaa käyttää. Positiivisen psykologian edelläkävijän Martin Seligmanin kuuluisat luonteenvahvuustutkimukset osoittavat myös, että ne ihmiset, jotka kykenevät tunnistamaan omat vahvuutensa ja elävät niiden kautta, pystyvät voimaan myös merkittävästi muita paremmin. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa että, persoonallisuus käsittää lukuisan joukon piirteitä ja ominaisuuksia, jotka voivat vauhdittaa menestymistä, jos niitä osaa käyttää oikein. Kyse ei olekaan siis älykkyyden tai karismaattisuuden määrästä vaan siitä, miten näitä erilaisia tunteisiin liittyviä tietoja osataan hyödyntää. Golemanin sanoin: ”Toisin sanoen huipulle on monta tietä.” (Fagerström 2011, luku 1; Goleman 2001, 41-43; Hakanen 2021, 33, 36; Leppänen & Rauhala 2012a, 129-130.)

Alustavissa tunneilmastotutkimuksissa on saatu myös selville, että eri tilanteissa tarvitaan erilaista tunneilmastoa, joka vastaa kunkin tilanteen ja tarpeen mukaista tunne-energiaa. Joskus positiivisten tunteiden lisäksi jopa negatiiviset tunteet toimivat suorituksen polttoaineena. Amsterdamin yliopiston sosiaalipsykologian professori Gerben A. Van Kleef sekä muiden Alankomaiden yliopistojen erialojen edustajat Bianca Beersma, Astrid C. Homan ja Daan van Knippenberg tekivät tällaisen tutkimuksen, jossa selvitettiin esimiehen tunnetilojen ilmaisun vaikutusta tiimin ja alaisten suorituskykyyn. Tutkimuksessa saatiin selville että, sekä negatiivisia ja positiivisia tunteita ilmaisevat esimiehet pystyivät nostattamaan suorituskykyä alaisissaan. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti siihen, miten sekä vihaisen esimiehen tunneilmaisut että onnellisen esimiehen tunneilmaisut vaikuttivat perusolemukseltaan ystävällisiin ja miellyttäviin alaisiin sekä perusolemukseltaan vähemmän ystävällisiin ja vähemmän mukaviin alaisiin. Tutkimustulokset osoittavat, että vihaisen esimiehen vaikutus oli positiivinen niiden alaisten joukossa, jotka olivat perusolemukseltaan vähemmän ystävällisiä, sillä heidän suorituskykynsä nousi vihaisen esimiehen alaisena. Vastaavasti perusolemukseltaan ystävällisten alaisten piirissä vihaisen esimiehen vaikutus oli negatiivinen ja onnellisen esimiehen vaikutus positiivinen. Tutkimustulosten pohjalta parhaana johtajana pidetään sellaista henkilöä, joka osaa säädellä tunteita sen mukaan millaisen henkilön kanssa on tekemisissä sekä on kykeneväinen ymmärtämään erilaisia persoonia. (Beersma, Homan, Van Kleef & van Knippenberg, 2010; Rantanen 2020, 52-53.)

Vaikka valtaosa tehdyistä tutkimuksista osoittaakin, että ei ole olemassa yhtä tiettyä mallia tai ihmistyyppiä oikeanlaiseen johtajuuteen tai esimieheyteen, tärkeimpänä on kuitenkin pidetty sitä, että johtajalta löytyy joustavuutta sekä pelisilmää lukea tilanteita sekä sää-

dellä toimintaansa tilanteeseen sopivaksi. Erityisesti yhdestä asiasta tutkijat ovat melkoisen samaa mieltä: parhaat pomot ovat sekä luotettavia että empaattisia vuorovaikutustaitoisia ihmisiä, joiden seurassa tulee innostunut, rauhallinen ja arvostettu olo. Tällaiseen läsnäoloon vaaditaan kykyä olla täysin oma itsensä, joka puolestaan edellyttää nöyryyttä ja rehellisyyttä kohdata oma itsensä sellaisena kuin on, tunnistamalla omat vahvuudet sekä hyväksymällä omat heikkoudet ja keskeneräisyys. Itsensä tuntemisessa ei olekaan kyse täydellisyyteen pyrkimisestä, eikä se ole mahdollistakaan, koska itsensä tuntemisessä ei tule koskaan valmiiksi. (Salonen 2017, 252- 253.)

3 Menestyminen

Tässä luvussa käsitellään menestymistä käsitteenä sekä syvennyttään siihen mitä se vaatii päivittäisellä tasolla arkielämässä. Luvussa hyödynnetään useita erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja menestymisen tarkastelussa. Luvun päättää menestyjän mentaliteetti - luku, jossa perehdytään erilaisiin asenteisiin ja suhtautumistapoihin, joilla on vaikutusta siihen, kuinka ihminen menestyy.

3.1 Mitä menestyminen tarkoittaa?

Menestymiselle ei ole yksiselitteistä, virallista määritelmää tai mittaria. Ihmiset määrittelevät menestyksen eritavoilla, omien arvomaailmojensa perusteella. Yleensä taloudellinen vauraus on rinnastettu menestymiseen. Usealle menestys tarkoittaaakin rahaa, valtaa tai arvostettua asemaa. Läheskään aina se ei kuitenkaan ole sitä, sillä menestymisellä voidaan tarkoittaa myös unelmien saavuttamista, tavoitteiden toteutumista tai joskus jopa kiitollisuutta ja tyytyväisyyttä. (Fagerström 2011, luku 1; Poutala 2015, 156-158.)

Menestystutkija Satu Uusiautti määritteli Helsingin Sanomien haastattelussa menestyksen tarkoittavan osaamista, pätevyyttä ja onnistumisen kokemuksia; kun tekemästään työstä nauttii, siinä menestyy. Usein odotetaan, että menestys toisi mukanaan onnen, mutta todellisuudessa totuus on päinvastainen; hyvinvoinnin ja onnellisuuden tuntemusten kannattelemana menestys voidaan saavuttaa. Design tutkimus Helsinki Oy toimitti toistaiseksi laajimman kyselytutkimuksen siitä mitä eri puolilla Suomea olevat eri ikäiset, eri ammateissa olevat sekä erikokoisissa talouksissa asuvat henkilöt ajattelevat menestyksestä. Sekä miesten että naisten keskuudessa kolmeksi suosituimmaksi vastaukseksi nousivat 1. saavuttaa omat tavoitteensa / haaveensa 2. on onnellinen, tyytyväinen, nauttii elämästä 3. on taloudellisesti vakaa, tulee toimeen omillaan. Menestyksen voidaankin ajatella olevan juuri sitä, mitä sen halutaan olevan. (Remes 2019; Rämö & Valtari 2020, 37.)

Yhdellä tapaa menestystä on tiivistetty tavoitteiden onnistuneeksi saavuttamiseksi. Tarkemmin tarkasteltuna onnistuminen voidaan kuitenkin nähdä eri asiana kuin menestyminen, vaikka ne linkittyvät käsitteinä toisiinsa. Esimerkiksi urheilija voi onnistua voittamaan kultamitalin tai kirjailija onnistua tekemään loistavan teoksen, mutta varsinainen menestys saavutetaan vasta, jos urheilija onnistuu loistamaan vuosia tai kirja saa valtavat myynnit ja huippu arvostelut. Onnistumista voidaankin pitää oman toiminnan vertailuna, kun taas menestymisessä omaa onnistumista verrataan muiden saavutuksiin. Onnistumisia voidaan kuitenkin jollakin tapaa pitää menestymisen perustana; kun onnistuu toistuvasti, on mahdollisuus menestyä, vaikka toisaalta menestys ei kuitenkaan välttämättä takaa onnellisuutta. Menestystä onkin monenlaista ja siitä mielenkiintoista tekee juuri se, että jokainen

määrittelee sen itse. Jokaisella meistä on unelmia ja tavoitteita sekä päämääriä ja jokainen meistä haluaa niiden toteutuvan. Miksi kuitenkin kaikista ei tule menestyjiä? (Fagerström 2011, luku 1; Hakanen 2021, 25-26.)

3.2 Menestymisen tieteenala

Erilaisia menestystekijöitä on tutkittu ja pyritty yhdistämään käyttökelpoisiksi kaavoiksi monissa sadoissa teoksissa. Realistisesti ajateltuna tällaisten kaavojen tai ajattelumallien muodostamisessa ei kuitenkaan ole paljoakaan järkeä, sillä menestyminen on aina henkilökohtainen asia, jonka jokainen määrittelee itselleen omalla tavallaan. Yksikään vinkki, salaisuus, tapa tai luettu kirja, joka lupaa muuttaa elämäsi, ei todennäköisesti saa aikaan paljoakaan hyvää vaan jokainen menestynyt henkilö on oma ainutlaatuinen erikoistapauksensa, joka on tehnyt lujasti töitä asemansa saavuttamiseksi. Tätä kovaa työtä on vaikea tiivistää yhdeksi kaavaksi, joka toimisi kaikissa olosuhteissa samalla tavalla. Menestys rakentuu usein monien tekijöiden varaan ja se on aina riippuvainen henkilöstä, ympäristöstä, erilaisista tilanteista, aikakaudesta ja monista muista muuttuvista tekijöistä. Erilaiset kaavat voivat kuitenkin joissakin tilanteissa tuoda osaltaan esille oleellisia menestymiseen vaikuttavia osatekijöitä, vaikkakin hyvin karkealla tasolla. Esimerkiksi Michael Maubous on tiivistänyt kaavassaan $A = x \cdot f(S) + (1-x) \cdot f(L)$, menestymisen (A) riippuvaiseksi kahdesta tekijästä, joita ovat taito (S) ja onni (L). Kaavassa x kuvastaa menestymisen kohdealueesta muodostunutta kerrointa, ja jonka arvolla on vaikutusta siihen kuinka suuri vaikutus taidolla tai onnella on lopputuloksessa. Lukuisia tutkimuksia ja menestyksen malleja tutkiessaan myös Pirilä (2013) on huomannut, että menestys, missä asiayhteydessä tahansa, voidaan tiivistää neljään elementtiin. Elementit on koottu yhteen kysymyksiä muodossa, ja ne käsittelevät tavoitetta, motivaatiota, resursseja sekä strategisia valintoja tavoitteen saavuttamiseksi. Kaavat ja mallit voivat ehkä auttaa ymmärtämään keskeisten seikkojen hahmottamisessa mutta niistä voidaan silti havaita vain menestyksen reunaehdot. Jokainen ihminen onkin ainutlaatuinen kokonaisuutensa ja yhtä kaavaa tai mallia on mahdoton soveltaa sopimaan kaikkien kohdalle. (Hakanen 2021, 27-28; Pirilä 2013, 20.)

Menestymiseen ei siis ole oikotietä, vaan se vaatii aina ponnistelua ja kovaa työtä. Tie menestykseen käy yleensä yrityksen ja erehdyksen kautta, joka on työlästä ja aikaa vievää, osaksi myös tästä syystä niin harvat menestyvät. Yhtenä suurimmista syistä siihen, miksi ihmiset eivät menesty, pidetään sitä, että menestymisen vaatimia uhrauksia ei olla valmiita tekemään. Elämässä ylipäättään on otettava riskejä, mutta unelmia tavoitellessaan niitä on otettava enemmän. Niiden tavoittelu ei aina tuo turvallisuutta tai vakautta elämään, mutta se tuo merkityksen ja nautinnon sekä mahdollisuuden tuntea elävänsä unelmaa todeksi. Totuus on siis se, että varsinaista menestyksen tiedettä ole olemassa,

vaikka liike-elämän, urheilun, tieteiden, taiteiden ja yhteiskunnallisen toiminnan menestyjiltä voi oppia paljon. Yleisenä suuntaviivana voidaan pitää sitä, että menestyminen vaatii aina kovaa työtä ja paljon kärsivällisyyttä. (Fagerström 2011, luku 1-2; Hakanen 2021, 11; Poutala 2015, 36, 136.)

3.3 Päivittäiset valinnat matkalla menestykseen

Menestymisestä on tarjolla valtava määrä kirjallisuutta, erilaisia ohjeita ja neuvoja, joissa esitellään muun muassa erilaisia teorioita esimerkiksi organisaation viemiseksi menestykseen. Useimmiten tällaisten teorioiden soveltaminen käytäntöön on kuitenkin vaikeaa. Pelkkä teorioiden lukeminen ei vie ketään lähemmäs unelmiaan ja tavoitteitaan. Menestyäkseen ei riitä, että tietää mitä pitää tehdä, vaan se täytyy todellakin myös tehdä, päivittäisillä valinnoilla. Menestyminen onkin mahdollista, jos on valmis ryhtymään unelmista tekoihin. Jokaisella ihmisellä on mahdollisuus menestyä, sillä jokainen ihminen voi kehittää itseään ja omaa tekemistään erilaisilla keinoilla kuten erilaisten taitojen, ajattelumallien, tapojen ja asenteiden omaksumisella. Menestyäkseen on siis opittava uusia toimintatapoja ja taitoja, omaksuttava erilaisia asenteita ja nähtävä uusia näkökulmia. On tehtävä erilaisia valintoja kuin aiemmin sekä uskallettava ottaa uusia askelia oikeaan suuntaan, joka päivä. Toisaalta menestymisen edellytyksenä voidaan pitää myös hyvinkin yksinkertaisia tekijöitä kuten perusasioiden hyvää hallintaa, esimerkiksi yleisen terveyden, palautumisen, unen, ravinnon fyysisen aktiivisuuden ja henkisen energian huolellista hoitamista ja ylläpitoa. Perusasiat muodostavatkin pohjan kaikelle muulle ja siten menestyksen voidaan ajatella olevan myös seurausta jatkuvasta sitoutumisesta perusasioihin. Kuten myös Aki Hintsu tiivistää uransa oivalluksia ”on turha ryhtyä optimoimaan yksityiskohtia, elleivät perusasiat ole kunnossa”. (Fagerström 2011, luku 1, luku 2; Hakanen 2021, 9, 28-32.)

Menestyäkseen koko elämää ei tarvitse kuitenkaan muuttaa, vaan riittää, että tekee pieniä muutoksia päivittäin ja etenee pitkällä aikavälillä oikeaan suuntaan sinnikkäästi, kunnes saavuttaa määränpään. Menestyäkseen ei tarvitsekaan edetä lyhyellä aikavälillä suorinta reittiä tavoitteisiin. Sillä menestys on matka, joka jokaisen pitää itse kulkea sekä rakentaa pala palalta. Menestyäkseen kaikkea ei tarvitse myöskään tehdä oikein, vaan riittää että oikeita valintoja tekee riittävän usein, useammin kuin vääriä. Menestyjätkin saavat siis epäonnistua. Tavoitteet voivat muuttua, on lupa turhautua ja ottaa välillä rennosti, sillä menestymisessä ei ole kyse täydellisyyden tavoittelemisesta. Oikeaa hetkeä, onnenpotkua tai sattumaa ei kannata jäädä kuitenkaan odottelemaan vaan päätös menestymisestä kannattaa ottaa omiin käsiin. (Fagerström 2011, luku 1, luku 2; Hakanen 2021, 9, 28-32; Niemi 2017, 5.)

Pienet tavoitteet suuressa unelmassa

Unelmat saavat ihmiset tekemään uskomattomia asioita, mutta ainoastaan jos niitä tavoittelee. Usein ihmiset tyytyvät elämään kaukana unelmistaan koska ovat jo valmiiksi päättäneet, etteivät esimerkiksi voi muuttaa itseään. Tällöin ensimmäistä askelta unelmien suuntaan ei koskaan oteta ja ne jäävät jonnekin toivomisen varaan. (Poutala 2015, 69.)

Päätämällä on suuri rooli unelmien tavoittelussa. Pelkkä tavoitteen tiedostaminen ei riitä, vaan todella täytyy päättää haluta se. Päätämällä tarkoitetaan sitä, että haluttu asia otetaan tosissaan ja siihen sitoudutaan ja siitä kannetaan vastuu. Vastaavasti päättämättä jättämisellä tai ilman tietoista päätöstä ei voi saada sitä, mitä tavoittelee. Ihmisen täytyy rohkeasti päättää uskovansa itseensä, koska kukaan muu ei voi toisen puolesta päättää mitä hän haluaa tai tulee saavuttamaan. Vaikka läheiset voivat olla tukena tavoitteiden saavuttamisessa, unelmaa ei kannata rakentaa muiden kannustuksen ja tuen varaan. Vaikka olisi itse se ainoa, joka uskoo omien tavoitteiden toteutumiseen, ne voi silti saavuttaa aivan yhtä hyvin. Menestymisen yksi ydinasioista onkin ymmärtää, että kaikki on itsestä kiinni. Tämä tulisi muistaa myös takaiskuissa, jolloin syytä epäonnistumisiin on helppo hakea ulkoisista olosuhteista. Usein ihmiset ajattelevat, että tavoitteet ovat jokin irrallinen asia nykyhetkestä, asia on pikemminkin päinvastoin. Tavoitteiden saavuttamisen ytimessä on ymmärtää, että työ, jota tehdään tässä ja nyt, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, että joskus tämä päämäärä saavutetaan. Säännöllisyys on tärkeää ja esimerkiksi joka päivä voi tehdä jotain pientä mikä vie askeleen lähemmäs tavoitetta. Menestyäkseen täytyy siis ymmärtää, että juuri sillä, eletyllä päivällä on merkitystä. (Fagerström 2011, luku 2.2; Larssen & Kivelä 2014, luku 1; Poutala 2015, 68-86, 138, 161.)

On mahdotonta löytää oikeaa tietä menestykseen, jos menestystä ei määrittele itselleen omalla tavalla. Jokainen menestystarina lähtee liikkeelle jostakin visiosta, unelmasta, haaveesta tai tavoitteesta ja jos sitä ei täsmällisesti tiedosta, on myös menestyminen mahdotonta. Tavoitteen määrittelyllä onkin erittäin ratkaiseva rooli siinä, menestykö vai ei. Kun tavoitteen on tarkasti määritellyt itselleen, se alkaa vaikuttamaan joka päivään tekemiseen ja pitää menestyjän oikealla tiellä. Tavoite alkaa alitajuisesti ohjaamaan tietoista ajattelua oikeanlaisia päätöksiä kohti, esimerkiksi suuntaamaan voimavaroja oikein ja tehostamaan ajankäyttöä tavoitteen kannalta. Hyvä tavoite on selkeä, yksiselitteinen, konkreettinen, itselle merkittävä ja asetettu korkealle mutta realistisesti. Tavoitteen tulee ennen kaikkea olla määritelty hyvin. Tavoitteet saavuttaakseen täytyy tietää täsmällisesti mitä haluaa. Esimerkiksi ”haluan rikastua” on epämääräinen tavoite, mutta jos sen jakaa osiin kuten ”haluan omakotitalon järven rannalta ja Porschen” tai ”haluan saada kokoon sata miljoonaa” on se jo paljon konkreettisempi. Harvardin yliopistossa tehdyt tutkimukset osoittavat myös, että ne 3 prosenttia opiskelijoista, jotka olivat määritelleet itselleen kirjalliset yksityiskohtaiset tavoitteet sekä suunnitelmat niiden saavuttamiseksi, tienasivat kymmenen

vuoden kuluttua kymmenen kertaa enemmän kuin loput 97 prosenttia, jotka eivät olleet tehneet näin. Toisen tehdyn tutkimuksen mukaan, tavoitteensa ylös kirjanneet ihmiset menestyivät 40 prosenttia todennäköisemmin kuin ne, jotka eivät. Sama tutkimus osoittaa, että ihmiset jotka, jakoivat tavoitteensa lähipiirin kanssa, menestyvät entistä suuremmalla todennäköisyydellä, 80 prosenttisesti. Menestymisen ydinosaamisena voidaankin pitää kykyä asettaa ja tehdä suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Selkeiden ja kirkkaiden tavoitteiden lisäksi hyvä tavoite on oman vaikutuspiirin alla, se perustuu omiin vahvuuksiin ja tarpeisiin sekä on linjassa muiden tavoitteiden että oman arvomaailman kanssa. Tavoitetta kannattaakin tarkastella oman arvosuodattimen läpi, sillä tavoitella kannattaa ainoastaan niitä asioita, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia. (Fagerström 2011, luku 2.2; Hakanen 2021, 9, 57, 72; Larssen & Kivelä 2014, luku 1.)

Jotkin ajatusmallit ovat luotu tavoitteen sopivuuden varmistamiseen, sillä vääränlainen tavoite saattaa pahimmassa tapauksessa olla henkilökohtaisesti vahingollinen tai yritysmaailmassa johtaa esimerkiksi konkurssiin. Paljon käytetty SMART -testi tiivistää tavoitteen sopivuuden tarkastamisen, sanan alkukirjainten mukaisesti seikkaperäiseen määrittelyyn, mitattavissa olevuuteen, aikaan sitovuuteen, realistisuuteen sekä tärkeyteen. Ja toisaalta, vaikka menestys on pyrkimystä kohti unelmia ja intohimoa on myös tärkeää pohtia niitä taustasyitä, miksi juuri tämä tavoite halutaan saavuttaa. Tavoitteiden takana olevaa tarkoitusta kannattaakin tarkastella sekä miettiä sitä ovatko tavoitteet asetettu sisäisistä vai ulkoisista syistä tai edistääkö niiden tavoittelemisen onnellisuutta. Tarkoituksen löytämisellä on merkittävä rooli menestyksen saavuttamisessa, sillä kun tietää miksi jotain haluaa saavuttaa, kestää melkein mitä tahansa mitä se vaatii. Tarkoituksen löytäminen sille mitä tekee, antaa siis todellista motivaatiota työskennellä unelmien eteen. Mitä suurempi ja tärkeämpi tavoitteen takana oleva tarkoitus on ihmisille, sitä paremmin se sytyttää ihmisen ja pitää hänet liikkeessä kohti tavoitetta. Esimerkiksi taloudellisen vaurauden tavoitteen, kuten rahan, takana on yleensä syvällisempi tarkoitus sille, miksi juuri tuo asia on tavoittelemisen arvoinen. On se sitten sitä, että rahan avulla voi parantaa elämänlaatua tai elättää perhettä onnellisesti, on se tärkeää tiedostaa. Tavoitteet ilman tarkoitusta, tai liikemaailmassa yritys ilman selkeää suuntaa ja merkityksellisiä tuotteita, seilavat helposti alueille, jotka eivät tuo tyydytystä. Kaiken kaikkiaan tarkoitus auttaa pitämään oikean suunnan tavoitteiden eteen toimimisen kannalta, mutta se luo myös suuntaa ja merkitystä koko elämälle. (Hakanen 2021, 75; Pirilä 2013, 20-21, 29, 31, 33.)

Toisinaan ihmiset ovat sitä mieltä, että unelmat ovat niin isoja asioita ja niitä on sen takia vaikea hahmottaa. Vaikeuden siihen tuo sen ymmärtäminen, että mitä tavoitteen saavuttaminen vaatii. Tässä auttaa selkeän toimintasuunnitelman teko eli tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin. On erittäin tärkeää tietää kuukausi-, viikko- ja päivätasolla, mitä tulee tehdä päästäkseen lähemmäs unelman toteutumista. Pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet

helpottavat edelleen tavoitteen hahmottamista. Tavoitteet pitkällä aikavälillä antavat elämälle suuntaa ja tarkoitusta. Lyhyen aikavälin tavoitteilla voi varmistaa, että elämää unelmien eteen eletään sillä hetkellä eikä niiden toteuttaminen ei siirry kauas tulevaisuuteen. (Fagerström 2011, luku 2.2; Poutala 2015, 142.)

Pelkkä tavoitteiden asettaminen, määrittelemine ja visioiminen eivät siis riitä, vaan tavoitteiden saavuttaminen täytyy suunnitella järjestelmällisesti. Jos työskentelee ahkerasti päivästä toiseen ilman päämäärää, pahimmassa tapauksessa uuvuttaa itsensä saavuttamatta mitään itselle merkittävää. Sen sijaan, jos tietää mitä haluaa, suunnittelee sen tarkoin ja suuntaa voimavarat oikein, pystyy saavuttamaan tavoitteen nopeastikin. Toimintasuunnitelman hahmottamista voi kuvitella mielessään suuriksi portaiksi, joiden huippua ei edes vielä näe. Portaiden huipulla on tavoiteltu unelma ja jokainen askelma kuvastaa yhtä päivää. Jokainen päivä on siis mahdollista nousta yhden rappusen lähemmäs, mutta ainoastaan jos noudattaa suunnitelmaa. Menestyksen avain ei olekaan yksi merkittävä teko, vaan sarja pieniä tavoitteita sekä tekoja, joita toistetaan päivästä toiseen, viikosta viikkoon ja kuukaudesta vuosiin. (Fagerström 2011, luku 2.2; Hakanen 2021, 59; Poutala 2015, 142.)

Vuorokauteen ei ole mahdollista lisätä tunteja, mutta olemassa olevat 24 tuntia voi oppia käyttämään tarkoituksenmukaisesti. Useimmiten ihmiset käyttävät huomaamattaan aikaansa tehottomasti. Aikaa saattaa kulua turhiin asioihin, samalla kun ihminen kokee, että ei kerkeä tehdä kaikkia tarvittavia asioita. Esimerkiksi keskivertotyöntekijä käyttää vain 30-40 prosenttia työajastaan tuottavaan työhön. Merkittävä loppuosa työajasta valuu hukkaan huonon suunnittelun ja priorisoinnin puutteen vuoksi. Hallitsemalla ajankäyttöä pystyy keskittämään paremmin voimavaransa oleellisiin asioihin, sekä jaottelemaan ajankäytön vapaa-ajan ja työntekemisen välillä. Pienet muutokset elämäntavoissa tai työskentelyssä nostavat tehokkuutta moninkertaiseksi. Hyvä ajankäytön hallinta perustuukin huolelliseen suunniteluun suurelta osaa. (Fagerström 2011, luku 2.1, luku 3.1, luku 3.2; Poutala 2015, 126-129.)

3.4 Menestyjän mentaliteetti

Siihen kuinka menestyy vaikuttaa tapa, jolla suhtautuu tuleviin tilanteisiin, tehtäviin ja esteisiin. Omalla suhtautumistavalla ja oikeanlaisella asenteella pystyy moninkertaistamaan menestymisen mahdollisuuden. Loppujen lopuksi kaikki lähtee itsestä eli kannattaa valikoida tarkoin millaisella asenteella tähtää tavoitteisiin, sillä on hyvin todennäköistä, että asenne alkaa toteuttaman itseään. (Fagerström, luku 4.1; Niemi 2017, 5.)

Yhtenä keskeisimpänä menestystekijänä voidaan pitää asennoitumista. Psykologi Carol Dweckin, Stanfordin yliopistosta, mukaan menestymisen suurin selittäjä rajautuu jopa ihmisen omaan käsitykseen lahjakkuudestaan ja älykkyydestään. Ihmisen oma näkemys itsestään vaikuttaa siis olennaisesti siihen, miten hän elämänsä elää. Menestymisessä ei siis olekaan pääsääntöisesti kyse tiedon tai taidon määrästä, vaan siitä miten asennoituu ja oman elämänsä näkee. Menestyjät eivät myöskään anna mielialojen tai motivaation puutteen ohjata suorituksen tasoa. He haluavat suoriutua hyvin tehtävistä silloinkin, kun ne ovat vähemmän kiinnostavia eivätkä vain silloin kuin sattuvat itse olemaan sopivalla tuulella. Menestyjät vaikuttavat myös aktiivisesti asioihin, eivätkä tyydy seuraamaan niitä sivusta. He ovat päämäärätietoisia, rakentavat oman uransa suunnitelmallisesti omien kykyjen varaan ja tekevät sellaisia valintoja, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteen. He pitävät kiinni suunnitelmistaan ja tarvittaessa pystyvät delegoimaan tehtäviä muille sekä vastustamaan mukavuudenhaluisuutta ja kieltäytymään nautinnosta, jos tietävät tavoitteen edistyvän siten. Menestys vaatii siis itsekuria, jotta ihminen pystyy pysymään keskittyneenä omien tavoitteiden suhteen. Päämäärätietoisesti toimimalla voi saavuttaa sen mitä haluaa ja tavoittelee, eikä tarvitse tyytyä siihen mitä sattuma tuo eteen. (Fagerström 2011, luku 2.1; Hakanen 2021, 144-145.)

Menestyksen kannalta on olennaista myös, että ihminen tietää millä osa-alueilla hänen täytyy kehittyä saavuttaakseen tavoitteet. Esimerkiksi itsetuntemusta kehittämällä tulee entistä tietoisemmaksi siitä, kuka on ja mitä haluaa. Yksi menestymisen edellytyksistä onkin hyvä itsetuntemus. Kun ihminen tuntee itsensä, omat vahvuutensa, kyvyt ja voimavarat hän pystyy hyödyntämään juuri sellaisia taitoja, keinoja sekä toimintamalleja, jotka hän kokee itselle toimiviksi, tavoitteet saavuttaakseen. Itsetuntemuksesta on hyötyä myös omien heikkouksien tunnistamisessa. Tällöin ihminen pystyy helpommin tiedostamaan ne riskit ja realisoimaan ongelmat, jotka saattavat tulla vastaan näillä alueilla, matkalla kohti tavoitteita ja menestystä. Realistinen itsensä arviointi luo myös pohjaa terveelle itseluottamukselle, joka sekin on olennainen tekijä menestymisessä. (Fagerström 2011, luku 2.1; Hakanen 2021, 140-141.)

Myös itsensä jatkuvaa kehittämistä voidaan pitää tärkeänä tekijänä, sillä maailma ja muut ihmiset kehittyvät jatkuvasti ympärillä. Pysyäkseen menestyksen aallonharjalla, myös omaa potentiaalia täytyy kehittää jatkuvasti. Kovaa työtä onkin pidetty menestymisessä tärkeämpänä tekijänä kuin esimerkiksi lahjakkuutta. Optimaalisella geneettisellä perimällä, erilaisilla ominaisuuksilla ja lahjakkuudella voi olla joitakin hyödyttäviä vaikutuksia ja niillä voi päästä hyvien joukosta muiden edelle, mutta huipulle pelkästään niiden avittamana ei ole mahdollista päästä. Toisin sanoen lahjakkuuden voidaan ajatella antavan ihmiselle

mahdollisuuden päästä paremmaksi hiukan muita nopeammin. Vaikka peritystä lahjakkuudesta voi olla apua, harjoittelun ja kovan työn vaikutus menestymiseen on huomattavasti suurempi. Menestykseen ja huippuosaamiseen tarvitaankin pitkäaikaista harjoittelua, joka on päämäärätietoista ja tavoitteellista mutta myös kehittävää ja haastavaa. 10 000 tunnin harjoittelusääntö on alkujaan psykologian professori K. Anders Ericssonin esittämä teoria 1990-luvulta, jossa hän totesi, että jokainen maailman huippu oli harjoitellut tarkoituksellisesti vähintään kymmentuhatta tuntia oman alansa parissa. Myöhemmin Ericsson on yhdessä Malcom Gladwellin kanssa joutunut päivittämään teoriaa, sillä huippuosaamiseksi ei tänä päivänä riitä enää 10 000 tunnin harjoittelu. Nykypäivänä esimerkiksi huippumuusikot ovat harjoitelleet lajiaan 10 000 tunnin verran jo 20-vuotiaina. Kovan kilpailun vuoksi, todellisen huippuosaamisen raja saattaakin liikkua nykyisin 25 000 tunnin tasolla. (Fagerström 2011, luku 2.1; Hakanen 2021, 85, 87, 89, 91, 93; Pirilä 2013, 15-16.)

Menestyksen takana on usein myös kärsivällisyyttä. Kärsivällisyys korostuu erityisesti suurten tavoitteiden kohdalla, joiden toteutuminen vie todennäköisesti pidemmän aikaa. Useimmiten ihmiset tarkastelevatkin asioita liian lyhyellä aikavälillä lyhytjänteisesti. Tämä saattaa johtaa huonoihin tapoihin, koska ei ymmärretä sitä, että kaikella on seuraamusta, vaikka se ei heti näkyisikään. Kun ihminen oppii tarkastelemaan asioita pidemmällä aikavälillä, pystyy hän tekemään parempia valintoja myös kokonaisuuden suhteen. Moni tavoite onkin pitkän tien päässä ja matkalla usko saattaa hiipua tai voimavarat ehtyä. Siksi menestyminen vaatii ennen kaikkea tietynlaista periksiantamattomuutta ja päättäväisyyttä sekä johdonmukaisuutta, joilla takaiskut ja vastoinkäymiset voidaan selättää helpommin. Se vaatii uskoa omiin kykyihin silloinkin, kun vastoinkäymiset tai ulkoiset olosuhteet yrittävät saada luovuttamaan. Menestyminen onkin prosessi, jossa jatkuvuus ja sinnikkyys ratkaisevat. Jokaisen suuren unelman rakentaminen vie aikaa, mutta kun uskaltaa rohkeasti heittäytyä kohti tuota kaikkea tuntematonta, saattaa saavuttaa ehkä jotain vielä paljon hienompaa. Kaikista tärkeintä on kuitenkin antaa itselle siihen kaikkeen mahdollisuus – mahdollisuus menestymiseen. (Fagerström 2011, luku 1, luku 4.1; Hakala 2021, 141-143, 148-150; Pirilä 2013, 16; Poutala 2015, 56-57.)

4 Tunnetaidot ja tunneäly menestymisen elementtinä

Tässä luvussa käsitellään tunnetaitoja ja tunneälyä menestymisen elementtinä. Käsitteiden välistä yhteyttä tuodaan esille aiemmin tehtyjen tutkimusten kautta, esittelemällä muutamia tutkimuksia sekä niiden tuloksia, joissa tunneälyä on tutkittu eriyhteyksissä menestymisen suhteen.

Daniel Goleman on tehnyt lukuisia tutkimuksia koskien tunneälyä ja sen yhteyttä huippuosaajiin ja menestyjiin. Kun etsitään ratkaisevia tekijöitä menestymättömien ja menestyneiden ihmisten välillä, Goleman mukaan selvin yksittäinen tekijä on tunneälykyky. Golemanin (2001) kokoamat laajat johtamistutkimustulokset näyttävät, että tehokkaimmilla johtajilla on kolme vahvaa menestymiseen johtavaa osaamisaluetta, joista kaksi perustuu tunneälyyn, vain yhtä kognitiivista kykyä lukuun ottamatta äärimmäisillä älynlahjoilla tai teknisillä tietotaidoilla ei ollut merkitystä menestymisen kannalta. Kaikkien huippuosaajien on oltava älykkäitä, mutta se ei ole se tekijä, jonka ansiosta kohoaa muiden yläpuolelle. Ensimmäisen menestymiseen johtavan osaamisalueen muodostaa kunnianhimoisuus, itseluottamus ja sitoutuminen sekä niihin liittyvä tunneälykyky ja tunnetaidot. Toisessa osaamisalueen muodostaa sosiaaliset taidot mutta erityisesti empatia, vaikuttaminen ja yhteisötuntuma. Vain viimeinen osaamisalue, eli yksi kolmannes kaikista osioista, keskittyi älyllisiin taitoihin, tämä osio koostuu strategisen ajattelun- ja käsitteellisen ajattelun- ja taidosta sekä halusta hankkia tietoa useasta eri paikoista. (Goleman 2001, 49-50, 220-221, 230.)

Tunneälyyn perustuvien kykyjen merkitys korostuu yhä enemmän mitä korkeammalla johdossa työskennellään. Golemanin tutkiessa lukuisia määriä ammatteja, satoja yrityksiä, huippujohtajia sekä viittätoista ylikansallista yhtiötä mukaan lukien Volvo, PepsiCo ja IBM, Goleman ymmärsi, että tunneällyn merkitys kasvaa entisestään organisaation huippua lähestyttäessä. Hän ymmärsi, että yleensä ottaen tunnetaitojen anti huippusuoritukseen oli kaksi kolmannesta, mutta erityisesti johtajia tutkiessaan hän havaitsi tunnetaitojen muodostavan 80-100 prosenttia niistä kyvyistä, joita pidettiin menestyksen edellytyksinä eri organisaatioissa. Tulosten keskiarvon mukaan 90 prosenttia johtajien menestyksestä oli tunneällyn ansiota. Tulosten yhteenveto näyttää sille, että tunnetaidot ovat vähintään kaksi kertaa älyllisiä kykyjä tärkeämpiä, johtotehtävissä sen voidaan katsoa riippuvan siitä lähes kokonaan. (Goleman 2001, 49-50, 220.)

Vastaavia tuloksia saatiin maailmanlaajuisen Hay/McBerin tutkimus- ja tekniikkaosaston johtajan, Lyle Spencer Jr., tekemästä vielä laajemmasta huippuosaajien ominaisuuksia käsittelevästä analyysistä. Spencerin tekemä analyysi kattoi yhteensä 21 eri maata ja 286

organisaatiosta, joista kaksikolmasosaa sijaitsi Yhdysvalloissa. Tutkittavaan ammattikirjoon kuului erilaisia johtamistehtäviä alimmalta tasolta ylimmälle huipulle: tutkimusta ja tekniikkaa, myyntiä ja markkinointia, opetusta ja uskonnollisten yhdistysten tehtäviä, valti-onhallintoa ja terveydenhuoltoa. Tutkimustuloksista Spencer pystyi erottamaan 21 yleisluontoista taitoa, joista kolmea lukuun ottamatta kaikki perustuivat tunneälyyn. Toisin sanoen yli 80 prosenttia yleisluontoisista kyvyistä, jotka erottivat huiput keskinkertaisista, perustuivat tunneälyyn. Tunneälyn ulkopuolelle ja puhtaasti kognitiivisiin taitoihin lukeutuvat kolme tunnetaitoa, joita olivat analyyttinen- ja käsitteellinen ajattelu sekä tekninen tietotaito. (Goleman 2001, 364.)

Golemanin tutkiessa menestyneitä ja urallaan karille-ajautuneita johtajia, hän havaitsi huomattavia eroja tunnetaitojen tärkeimmillä osa-alueilla. Daniel Golemanin tekemien tutkimuksien mukaan epäonnistuneiden johtajien huomattavia piirteitä olivat jäykkyys ja huonot ihmissuhdetaidot. Tällaiset ominaisuudet koituvat kohtalokkaiksi nerokkuudesta ja tietoteknisistä taidoista huolimatta. Jäykkäluonteiset ihmiset eivät pystyneet sopeutumaan organisaatioon tai sen kulttuurin muutoksiin. He eivät esimerkiksi pystyneet ottamaan vastaan palautetta, joka koski henkilökohtaisia ominaisuuksia, eivätkä siten pystyneet toimimaan palautteen mukaan tai oppimaan siitä. Huonojen ihmissuhdetaitojen kohdalla usein korostuivat yksittäiset piirteet kuten liiallinen kriittisyys, tunteettomuus tai vaativuus. Selviä eroja vertailuryhmien välillä havaittiin myös itsekurin, tunnollisuuden, luotettavuuden, sosiaalisten kykyjen ja suhteiden solmimisen sekä moninaisuuden käytön piireissä. Golemanin johtamistutkimukset osoittavat, että menestyneet johtajat ovat taidokkaita itsehallinnassa ja itsekurissa. Menestyneet johtajat ovat itsevarmoja ja kestävät hyvin paineita ja pystyvät pitämään päänsä kylmänä vaikeissakin tilanteissa. Tämän vuoksi heitä pidetään myös luotettavina. Vastaavasti uralla tehtävissään epäonnistuneilla johtajilla on itsekurin puutosta. He ovat taipuvaisia vihanpurkauksiin sekä kestävät paineita huonommin. Menestyneet johtajat ovat myös tunnollisia ja kantavat vastuun omista virheistä. He myöntävät virheensä ja korjaavat tilanteen ja jatkavat eteenpäin. Vertailukohtana epäonnistuneet johtajat asettuvat takaiskuista puolustuskanalle, he kieltävät virheensä, salailevat seureauuksia ja yrittävät vierittää syytä muiden niskoille. Epäonnistuneiden johtajien piirissä havaittiin myös, että liika kunnianhimoisuus ajaa heitä pyrkimään eteenpäin muiden ihmisten kustannuksella. Lisäksi he eivät olleet kovin empaattisia ja siten vaikuttivat ylimielisiltä, tyylyiltä ja jopa pelottavilta muiden ihmisten silmissä. Vastaavasti menestyneiden keskuudessa vallitsee korkeatasoinen ammattietiikka, empaattisuus ja kunnioitus ylempiä sekä alempia kohtaan. Menestyneet tulevat myös toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa sekä arvostavat erilaisuutta, kun vertailukohteensa epäonnistuneet johtajat eivät osaa luoda kaikkia osapuolia hyödyttäviä suhteita ja verkostoja. (Goleman 2001, 58-59.)

Claudio Fernández-Aráoz, joka johtaa Egon Zehnder Internationalin Buenos Airesin toimistosta koko Latinalaisen Amerikan rekrytointitoimintaa, vertaili älykkyyssosaamäärää ja tunneälytaitoja yhteensä monissa sadoissa menestyneissä sekä urallaan epäonnistuneissa johtajissa. Hän havaitsi, että kaikissa tapauksissa kohtalokkaat puutteet liittyivät tunneälyyn. Vaikka lähes poikkeuksetta epäonnistuneiden johtajien tietotaito ja älykkyyssosaamäärä olivat korkealla tasolla, liiallinen luottamus älykkyyteen, ylimielisyys, ryhmätyön halveksunta ja sopeutumattomuus muun muassa yhteisötoiminnassa koituivat heidän kohtalokseen. Myös Japanissa ja Saksassa vastaavanlaisten vertailututkimuksien tulokset osoittavat samaa. Urallaan epäonnistuneiden suurimmat puutteet näkyivät tunneälytaidoissa, eikä näitä vajaavaisuuksia kyetty kompensoida korkeatasoisella tietotaidolla tai älykkyydellä. Japanissa 50 prosentilla epäonnistuneista johtajista oli tunneälytaidoissa puutteita, Saksassa vastaava luku oli 75%. (Goleman 2001, 60.)

Golemanin on todennut, että kaikilla ihmisillä on omat heikot ja vahvat puolet, mutta menestyäkseen riittää, että vahvoja puolia on tarpeeksi paljon, yleensä vähintään kuusi, ja että ne ovat jakautuneet tasaisesti kaikkien tunneälyn osa-alueiden; itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaalisten kykyjen kesken. (Goleman 2001, 41-43.)

Goleman kutsuu kriittiseksi pisteeksi sitä käännekohtaa, jossa ihminen taitaa riittävästi tunneälykykyjä erottuakseen alansa huippuna. Kun ihminen saavuttaa tämän tunneälyn kriittisen pisteen, todennäköisyys huippusuorituksesta on jyrkässä nousussa. Yksittäiset tunnetaidot eivät vielä riitä ja esimerkiksi yhden tai kahden kyvyn sijasta menestyvillä tähdillä on tunnetaitoja kaikista tunneälyn osa-alueista. Golemanin tekemien tutkimuksen mukaan menestymisen kannalta tärkeimmiksi tunnetaidoiksi luetellaan aloitekyky, kunnianhimoisuus, joustavuus, vaikuttaminen, johtajuus, empatia, yhteisötuntuma, itseluottamus ja muiden kehittäminen. Ne osaston johtajat, jotka hallitsivat nämä edellä mainitut tunnetaidot, olivat tutkimusten mukaan 15-20 prosenttia vertailuryhmiään tehokkaampia. On myös havaittu, että kriittisen pisteen merkitys ei rajaudu ainoastaan johtoportaaseen, vaan se vaikuttaa kaikilla tasoilla organisaatiossa. Vaikuttavia todisteita asian puolesta saatiin selville tutkimalla laaja-alaisesti toimivaa vakuutusyhtiötä. Ne vakuutusyhtiön myyntijohtajat, jotka kärsivät empatian, aloitekyvyn ja itseluottamuksen puutteesta saivat keskimäärin kaupaksi vakuutuksia 54 000 dollarin edestä, kuin vastaavasti ne myyntijohtajat, jotka hallitsivat menestymisen kannalta tärkeimmäksi luetelluista tunnetaidoista vähintään viisi, saavuttivat myyntivolymiksi keskimäärin 114 000 dollariin. (Goleman 2001, 55-56)

Tunneälytaitojen vaikutusta organisaation taloudelliseen hyötyyn on tutkittu myös työntekijöiden vaihtuvuuden näkökulmasta. Lyle Spencerin antaman arvion mukaan työntekijän

vaihtaminen uuteen maksaa työnantajalle keskimäärin vuoden palkan verran, ottaen huomioon piilokustannuksiin sisältyvät uuden työntekijän etsimisen ja kouluttamisen, asiakassuhteiden menetyksen sekä siitä seuraavan asiakkaiden tyytymättömyyden ja uuden tulokkaan kielteisen vaikutuksen jo olemassa olevien työntekijöiden tehokuudessa. Ja esimerkiksi jos lähtijä on korkeamman tason johtaja, kustannukset yritykselle voivat olla valtavat. Erästä ylikansallista juomayhtiötä tutkiessa Goleman havaitsi, että jopa 50% uusista tulokkaista, osaston johtajista, lähti kahden vuoden sisällä, josta aiheutui lähes 4 miljoo-
nan dollarin kustannukset uusia työntekijöitä etsittäessä. Kun tämä yhtiö alkoi kiinnittämään huomiota rekrytoinnissa tunnetaitoihin kuten johtajuuteen, itsevarmuuteen ja aloitekykyyn, vain 6% uusista osaston johtajista sai työstään tarpeekseen kahden vuoden aikana. Vastaavia esimerkkejä on löydetty myös tutkimalla myyjien vaihtuvuutta kolmella hyvin erilaisella alalla. Kosmetiikkajätti L'Orealin myyjät, jotka olivat valittu työhönsä tunnetaitojen perusteella, lopettivat työnsä 63% harvemmin ensimmäisen vuoden aikana kuin ne, joita valittaessa tunnetaitoihin ei oltu kiinnitetty huomiota. Laaja-alaisesti toimivaa huonekaluketjua tutkittaessa myyjät, jotka oli valittu työhön tunnetaitojen ansiosta, lopettivat työnsä ensimmäisen vuoden aikana puolta harvemmin kuin muilla perusteilla työhön valitut. Lisäksi tietokoneyrityksen myyntiedustajista ne, jotka oli valittu tunnetaitojen ansiosta, pysyivät 90 prosenttia todennäköisemmin työssä koulutuksen loppuun saakka kuin muilla perusteilla valitut myyntiedustajat. (Goleman 2001, 56-57.)

Saratoga Instituutti teki tutkimuksen vuonna 2005, jossa käytiin läpi yhteensä 60 000 amerikkalaisen työntekijän erohaastattelu. Tutkimustulokset olivat karuja, sillä jopa 80 prosenttia irtisanoutumisista johtui huonosta pomosta. Huono johtaja koettiin myös usein henkisenä kiusaajana. Vastaavia tuloksia on saatu Roger Hermanin tutkimuksista, joiden mukaan 75 prosenttia työpaikastaan eronneista lähtivät vapaaehtoisesti, koska he halusivat eroon johtajastaan, eivätkä välttämättä yrityksestä. Yleiseksi syyksi työpaikan vaihtamiselle nouseekin johtajan huonot ihmissuhdetaidot, kuten alaisen vähättelyyn perustuva kiusaaminen ja muutoin loukkaava kohtelu. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 30.)

5 Tutkimusmetodologia

Tässä luvussa esitellään tätä opinnäytetyötä koskevaa tutkimusmetodologiaa kuten niitä keinoja, joilla tieteellistä tietoa hankitaan, muodostetaan, tavoitellaan sekä perustellaan. Tutkimusmetodologia osio sisältää tutkimusmenetelmän esittelyn, tutkittavien joukon rajaamisen, tutkimuksen työtapakuvauksen ja käytettävien analyysimenetelmien esittelyn. (Syrjälä 2013.)

5.1 Tutkimusmenetelmän eli metodin valinta

Tämän laadullisen opinnäytetyön empiirinen tutkimus on toteutettu hyödyntämällä tutkimuksessa niin määrällisiä kuin laadullisia elementtejä. Laadullisten ja määrällisten elementtien soveltaminen rinnakkain on koettu tämän tutkimuksen kohdalla sopivimmaksi tavaksi sekä hankkia että käsitellä tietoa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis pyrkiä keräämään laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tärkeinä pidettyjä asioita kuten sitä, miten tutkittavat kokevat, ajattelevat ja tuntevat, mutta soveltamalla tiedon keräämisessä ja käsittelyssä myös määrällisen tutkimuksen kannalta keskeisiä menetelmiä kuten kyselyä ja esitystapoja kuten lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Kummankin, määrällisen ja laadullisen, lähestymistavan rinnakkain käyttäminen ja niistä valikoidusti erilaisten elementtien hyödyntämisen uskotaan tuovan tutkimusongelman kannalta ilmi sellaisia olennaisia asioita, joita täysin laadullisella tutkimuksella tai vaihtoehtoisesti täysin määrällisellä tutkimuksella ei välttämättä saataisi selville. Kaiken kaikkiaan soveltavan tutkimustavan uskotaan palvelevan juuri tätä tutkimusta sekä selvittävän tutkimusongelmaa parhaalla mahdollisella tavalla ja siten antavan tutkimukselle sellaista lisäarvoa, jota muunlaisten tutkimusstrategisten kokonaisuuksien ei uskottaisi antavan.

Laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen suuntauksien välisiä eroja usein korostetaan. Siinä missä laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiön tai tapahtuman laatua, ymmärtämään toimintaa yksityiskohtaisesti ja antamaan teoreettisesti mielekkään sekä merkityksellisen johtopäätöksen, määrällinen tutkimus pyrkii täsmällisyyteen niin mittaamisella että laskemallisuudella ja tulkinnessa laajoihin näkökulmiin tilastojen sekä numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja kuvataan usein myös vastakkaisten sanaparien kautta kuten esimerkiksi kova – pehmeä, objektiivinen – subjektiivinen, hypoteeseja testaava – spekulatiivinen, tieteellinen – esi-tieteellinen ja niin edelleen. Tällainen erottelu on kuitenkin kovin yksinkertaistavaa. Sen sijaan, että suuntauksset nähdään kilpailevina ja toisiaan poissulkevinä vastakohtina, samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää kumpaakin lähestymistapaa rinnakkain. Lisäksi tutkimusote ei ratkaise kaikkea ja esimerkiksi tilastollisilla menetelmillä on mahdollista päästä käsiksi

myös yksityiskohtiin. Nykytutkimuksessa määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistäminen sekä molempien tutkimusotteiden hyödyntäminen samassa tutkimuksessa eli niin sanotut mixed research, moniparadigmallisuus ja triangulaatio ovatkin yleistyneet. Yleistä on myös se, että laadulliseksi määritetty tutkimus sisältää enemmän tai vähemmän näkyvästi määrällisiä elementtejä ja määrällinen tutkimus laadullisuutta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimukset eivät voi olla täysin yksisuuntaisia ja mustavalkoisia, joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Erilaisilla menetelmillä voidaan saada erityyppistä tietoa ihmiselämän monimuotoisista ilmiöistä ja siten niitä voidaan käyttää selittämään myös samaa tutkimuskohdetta. Myös aineiston analysoinnissa molempien lähestymistapojen käyttö on antoisampaa kuin sanallisia vastauksia voidaan analysoida laadullisilla menetelmillä mutta saatuja tuloksia voidaan esittää myös tiivistäen määrällisillä menetelmillä. Määrällisyys ja laadullisuus voidaan siten nähdä myös toisiaan täydentävinä menetelminä ja parhaimmillaan näitä menetelmiä yhdistämällä on mahdollista saada sekä laajoja että syvällisiä tutkimusaineistoja. Olennaisinta tutkimusmenetelmän eli metodin kartoittamisessa on se, että osaa valita tarkoituksenmukaiset tavat ilmiön tutkimiseen, josta on kiinnostunut, sekä osaa valikoida tutkimustehtävän ja -ongelman kannalta siihen sopivat työkalut. (Jyväskylän yliopisto, 2015a; Langenoja 2018, 84; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Survey Monkey a; Vehkalahti 2019, 13.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi ja kyselyt. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa siis monella eri menetelmällä ja tutkimuksessani päädyin käyttämään päätutkimusmenetelmänä kyselyä. Kysely on menetelmänä tehokas tapa tarkastella tietoa, sekä sen avulla saadaan kerättyä tutkittavasta aiheesta laajasti tietoa. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellusalue ulottuu käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteellisistä tutkimuksista mielipidetiedusteluihin ja soveltuvuustesteihin sekä palautemittauksiin. Kysely on siis sovellettavissa monenlaisten asioiden ja ilmiöiden, kuten ihmisten toiminnan, asenteiden, mielipiteiden sekä arvojen tutkimiseen. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kyselyyn osallistujalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Haastattelulomake muistuttaa kyselylomaketta, mutta ainut ero näiden välillä on se, että kyselylomake tehdään ja täytetään ilman haastattelijan apua. Kyselyn etuna voidaankin pitää sitä, että tutkija ei vaikuta läsnäolollaan tai olemuksellaan vastauksiin. Esimerkiksi haastattelutilanteissa, jotka ovat yleensä luonteeltaan melko keinoitekoisia, muiden ihmisten läsnäololla saattaa olla vaikutusta yksilöllisten mielipiteiden esiintuloon. Kysely mahdollistaa myös arkaluontoisten kysymysten käytön muita metodeja paremmin. (Hiltunen 2008; Heikkilä 2014; Routio 2007; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3; Vehkalahti 2019, 11.)

Toisaalta kyselyssä vastausten tarkkuus on yleensä kyseenalainen. Kyselyiden heikkoutena voidaan nähdä epätietoisuus siitä, kuinka vastaajat suhtautuvat kyselyyn, esimerkiksi

kuinka vakavasti, huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn ollaan valmiita vastaamaan. Kyselyn puutteena voidaan nähdä myös se, että mahdollista väärinymmärrystä on vaikea kontrolloida, kun tutkijalla ei ole varmaa tietoa siitä, miten hyvin kyselyyn vastaajat tuntevat asiayhteyden. Myöskään lisähavaintoja ei ole mahdollista tehdä tai tarkentavia kysymyksiä esittää. Toisaalta ei ole olemassa yhtä ylivertaista tapaa, kuten sellaista kyselyä tai haastattelua, jonka kautta absoluuttinen totuus saataisiin selville. (Heikkilä 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkimusmenetelmän valinta perustuu pitkälti näihin kyselyn ominaisuuksiin, jossa yksilöllisten mielipiteiden tai ajatusten esille tuloa ei rajoita ympäristö ja jossa arkaluontoisiin kysymyksiin voidaan vastata niin nimettömästi kuin luottamuksellisesti. Nämä tekijät ovat myös olennaisia ja keskeisessä asemassa koko tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa on myös haluttu kerätä tietoa laajemmasta tutkittavien joukosta, johon kysely sopii menetelmävalintana erinomaisesti, esimerkiksi haastattelujen sijaan.

5.2 Aineiston rajaaminen

Aina kun tutkimuksen kohteeksi valitaan enemmän kuin yksi tapaus, joudutaan määrittelemään ja rajaamaan se joukko, josta ollaan kiinnostuneita. Perusjoukoksi eli populaatioksi kutsutaan sitä tutkittavien joukkoa, joihin liittyvien ominaisuuksien selvittäminen on tutkimuksen tavoitteena. Perusjoukon muodostavat yksittäiset havaintoyksiköt kuten ihmiset tai tapaukset, joilta tietoja halutaan. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan sellaista empiiristä tutkimusta, jossa tiedot kootaan havaintoyksiköittäin ja ne saadaan jokaisesta perusjoukon havaintoyksiköstä. Toisin sanoen kokonaistutkimuksessa tutkijan mielenkiinto kohdistuu koko tutkimuksen perusjoukkoon samalla paino arvolla. Usein kuitenkin perusjoukko on niin suuri, että kokonaistutkimuksen toteuttaminen ja kaikkien havaintoyksiköiden tutkiminen ei ole joko mahdollista tai mielekäästä. (Jyväskylän Yliopisto 2015b; Kajaa-
nin ammattikorkeakoulu a; Mattila 2003; Routio 2007.)

Tämän laadullisen opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen perusjoukon muodostavat omalla alallaan menestyneet, urallansa mainetta, kunniaa ja taloudellista vaurautta saavuttaneet henkilöt, jotka ovat merkittäväällä tavalla menestyneet joko kansallisesti tai kansainvälisesti. Tämän opinnäytetyön tutkimusta ei voitu toteuttaa kokonaistutkimuksena, koska koko perusjoukkoa on lähes mahdotonta tavoittaa ainakin tämän tutkimuksen aikana käytettävissä olevilla resursseilla.

Kun koko perusjoukkoa ei ole mahdollista tutkia, perusjoukosta valitaan vain tietyt havaintoyksiköt lähempään tarkasteluun, hyödyntämällä valinnassa erilaisia otantamenetelmiä.

Määrällisessä tutkimuksessa suositaan yleensä todennäköisyysotantaa, jossa jokaisella perusjoukon havaintoyksiköllä on sama mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Tällöin myös tilastollisten yleistysten tekeminen perusjoukosta on mahdollista, mikäli otos ollaan tehty huolellisesti. Vastaavasti laadullisessa tutkimuksessa tilastollisten yleistysten sijaan keskitytään esimerkiksi jonkin tietyn ilmiön kuvaamiseen, kiinnostuksen kohteena olevan toiminnan ymmärtämiseen tai teoreettisesti mielekkäiden tulkintojen tekemiseen. Laadullisen tutkimuksen ytimessä onkin siis ilmiön ymmärtäminen eikä niinkään tilastollisten yhteyksien löytäminen. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa tutkittavienjoukko valitaan yleensä harkinnanvaraisesti sen perusteella, että tutkittavat henkilöt sopisivat parhaiten tiedonantajiksi tutkittavalle aiheelle ja heillä olisi mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa otoksesta tai näytteestä ei siis puhuta samassa merkityksessä kuin määrällisten tai tilastollisten tutkimuksien yhteydessä vaan siinä korostuu aina tutkijan harkinnanvaraisuudelle ja sopivuudelle asettamat kriteerit. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaankin yleensä harkinnanvaraisesta otoksesta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteerien kautta. Harkinnanvaraisista otantamenetelmistä eliittiotannassa havaintoyksiköiksi valitaan perusjoukon koosta huolimatta vain ne henkilöt, jotka pystyvät antamaan sekä kattavasti että parhaalla mahdollisella tavalla tietoa tutkittavan ilmiön kannalta. Eliittiotannan kriteerinä voi toimia esimerkiksi jokin henkilön ominaisuus kuten kyky tai taito, joka on olennainen tutkittavan ilmiön kannalta. (Jyväskylän Yliopisto 2015b ; Kajaanin ammattikorkeakoulu a; Mattila 2003; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.)

Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkittavien valinnassa päädyttiin käyttämään harkinnanvaraisista otantamenetelmistä eliittiotantaa. Tutkittavat valittiin olemassa olevien kontaktien kautta, valikoimalla kontaktiverkostosta sellaisia henkilöitä, jotka täyttävät eliittiotannalle asetetut kriteerit mahdollisimman kattavasti ja tutkittavan ilmiön kannalta oleellisella tavalla. Tässä tutkimuksessa eliittiotannan kriteerinä pidettiin menestyksen määritelmän täyttymistä. Tarkemman määritelmän mukaan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tutkittavien tulee täyttää jokin tai useampi seuraavista kriteereistä:

- Kansallisen tai kansainvälisen tason huippumenestyjä omalla alallaan
- Liiketoiminnassa esimerkiksi pitkänlinjan yrittäjät, keskisuurten tai suurten yritysten perustajat tai toimitusjohtajat, suursijoittajat, vaikuttajamarkkinoinnissa merkittäväällä tavalla näkyvyyttä ansainneet henkilöt tai muuten vastaavalla tavalla urallansa mainetta, kunniaa tai taloudellista vaurautta saavuttaneet henkilöt
- Ammattiurheilussa tai siihen linkitettävissä toiminnassa esimerkiksi urheiluvalmentajat tai ammattiurheilijat kuten olympia mitalistit, Suomen mestarit tai muita merkittäviä saavutuksia ansainneet henkilöt tai muuten vastaavalla tavalla urallansa mainetta, kunniaa tai taloudellista vaurautta saavuttaneet henkilöt

Tutkittavien joukkoon valittiin harkinnanvaraisesti yhteensä neljänkymmentä tiedonantajaa, joka on koettu tutkimusongelman selvittämisen kannalta sopivaksi määräksi samalla ottaen huomioon laadullisen analyysin suorittamisen, johon liian suurella tutkittavien joukolla saattaisi olla negatiivinen vaikutus. Eliittiotannan käyttö on tässä tutkimuksessa perusteltua myös siltä kannalta, että tutkittavasta ilmiöstä pystyvät antamaan tietoa vain sellaiset henkilöt, joilla on henkilökohtaista kokemusta uralla menestymisestä ja jotka ovat konkreettisesti sen omalla toiminnallaan ansainneet.

5.3 Laadullisen tutkimuksen yleistettävyys ja edustavuus

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto perustuu yleensä suhteellisen pieneen tapausmäärään, sillä aineistoa tarvitaan yleensä vain juuri sen verran kuin asetetun tutkimustehtävän ja aiheen kannalta on välttämätöntä. Muutaman tapauksen tutkiminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö aineistoa olisi tarpeeksi, sillä jo pienistäkin aineistoista voidaan pyrkiä tekemään päteviä tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä yleistämisestä ei puhuta kuitenkaan sen tilastollisessa tarkoituksessa tai merkityksessä. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä päätelmiä aineiston yleistettävyyden näkökannalta, taustalla on kuitenkin ajatus siitä, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada suuntaviivoja tulevaisuuteen vastaavanlaisia tapauksia varten. Yleisesti ajatellaan, että kun yksittäisiä tapauksia tutkitaan riittävän perusteellisesti, saadaan esille ne tekijät, jotka ovat ilmiön kannalta keskeisiä sekä merkittäviä ja jotka saattaisivat toistua myös yleisemmän näkökulman tarkastelussa. Huomion arvoista on myös se, että aineistosta tehtävät tulkinnat eivät saisi perustua kuitenkaan aineiston satunnaisuuksiin, vaan aineistosta tehtyihin laajempiin havaintoihin. Laadullisen tutkimuksen yleistettävyydessä yhtenä kriteerinä pidetään tarkoituksenmukaista aineiston kokoamista. Aineiston tarkoituksenmukaisuuden kannalta on esimerkiksi tärkeää, että tutkittavat olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja suhtautuisivat siihen myönteisesti sekä heillä olisi suhteellisen saman tyyppistä kokemusta ja kokemusmaailmaa sekä ensikäden tietoa tutkimuksen aihepiiristä. Tarkoituksenmukaisen aineiston lisäksi, tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan parantaa myös vertailuasetelmilla tai siirrettävyydellä, joissa tutkimustuloksia sovelletaan toisenlaisiin asiayhteyksiin tai ympäristöihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2009.)

Laadullisen tutkimuksen edustavuuden kannalta on keskeistä, että tutkija osaa kerätä sekä määrällisesti että sisällöllisesti sopivan kokoisen aineiston. Tästä syystä aineiston valinta sekä sen rajaus tulee aina kyetä perustelemaan, esimerkiksi siltä kannalta miksi juuri tietyt ihmiset valittiin tutkittavaksi tai miksi he sopivat juuri tämän tutkimuskysymyksen tutkimiseen. Tutkittavien valinta ei siis tule olla satunnaista vaan tarkoituksenmukaista ja sopivaa, jotta sitä voidaan pitää sekä määrällisesti että sisällöllisesti edustavana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006b.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa harkinnanvaraisella otannalla on tavoiteltu sekä tutkimusaineiston edustavuutta että yleistettävyyttä valitsemalla tutkittavat toimintakenttään mahdollisimman monipuolisesti, ulottumaan aina menestyksen kokemuksiltaan henkilökohtaisesta sosiaalisesta ja urheilusta liiketoimintaan, mutta täyttäen silti tutkimuksessa asetetut tarkoin harkitut kriteerit. Tutkittavien voidaan olettaa olevan kiinnostuneita ja suhtautuvan myönteisellä tavalla juuri heille suunnattuun kyselytutkimukseen sekä omaavan suhteellisen saman tyyppisen kokemusmaailman ja tietoa siitä, miten uralla edetään menestykseen. Voidaan siis olettaa, että tutkimus täyttää yleistettävyyden kriteereistä tarkoituksenmukaisuuden mutta myös edustavuuden kannalta sisällöllisyyteen ja määrällisyyteen asetetut linjat.

5.4 Käsitteiden operationalisointi

Määrällisissä menetelmissä korostuvat erilaiset lukumäärät ja mittaaminen. Kyselytutkimuksessa mittarit koostuvat kyselylomakkeen kysymyksistä, joiden laatimiseen sisältyy niin sisällöllisiä kuin tilastollisia haasteita. Kyselytutkimuksen kiinnostuksen kohteet ovat usein abstrakteja ja koskevat luonteeltaan moniulotteisia ja monimutkaisia käsitteitä kuten asenteita, arvoja ja mielipiteitä. Tämän vuoksi käsitteet on tärkeää operationalisoida eli muuttaa ymmärrettävään sekä mitattavaan muotoon. Operationalisointi sisältää muun muassa eritasoisten käsitteiden erottamisen toisistaan ja niiden purkamisen osatekijöihin sekä ilmiön kannalta keskeisten ulottuvuuksien hahmottamisen. Mitä enemmän tutkimusalalta on käytettävissä tunnettua teoriaa, sitä selkeämmin ulottuvuudet voidaan johtaa suoraan valmiissa teoriassa määritellyistä käsitteistä. (Vehkalahti 2019, 20.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tunneällyn merkitystä menestymiseen johtavana elementtinä. Jotta käsitteet ollaan saatu vietyä mitattavalle tasolle, tunneällystä sekä menestymisestä ollaan erotettu ne osatekijät, joista nämä käsitteet koostuvat. Tunneällyn ilmeinen osatekijä on tunnetaidot, joka jakautuu Daniel Golemanin mallin mukaisesti pienempiin yksiköihin henkilökohtaisiin- ja sosiaalisiin tunnetaitoihin. Henkilökohtaiset- ja sosiaaliset tunnetaidot jakautuvat edelleen mallin mukaisesti pienempiin yksiköihin, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Tällaisenaan nämä käsitteet olivat kuitenkin vielä liian abstrakteja mitattaviksi, joten ne ollaan operationalisoitu vielä tarkemmin sen perusteella, millaisista ominaisuuksista esimerkiksi motivaatio koostuu. Kun tiedetään, että motivaatio koostuu kunnianhimesta, sitoutumisesta, aloitekyvystä sekä optimismista ja lisäksi tiedetään se, että esimerkiksi optimismi yksilön ominaisuutena on havaittavissa siitä, että pyrkii päämääriin vastoinkäymisestä huo-

limatta, on aiheen mittaaminen jo huomattavasti helpompaa. Tällä tavoin kyselylomakkeen mittareina toimivat kysymykset ovat jaoteltu teemoittain, tunnetaidoittain, mittaamaan tunneälyä henkilön ominaisuutena. (Vehkalahti 2019, 19.)

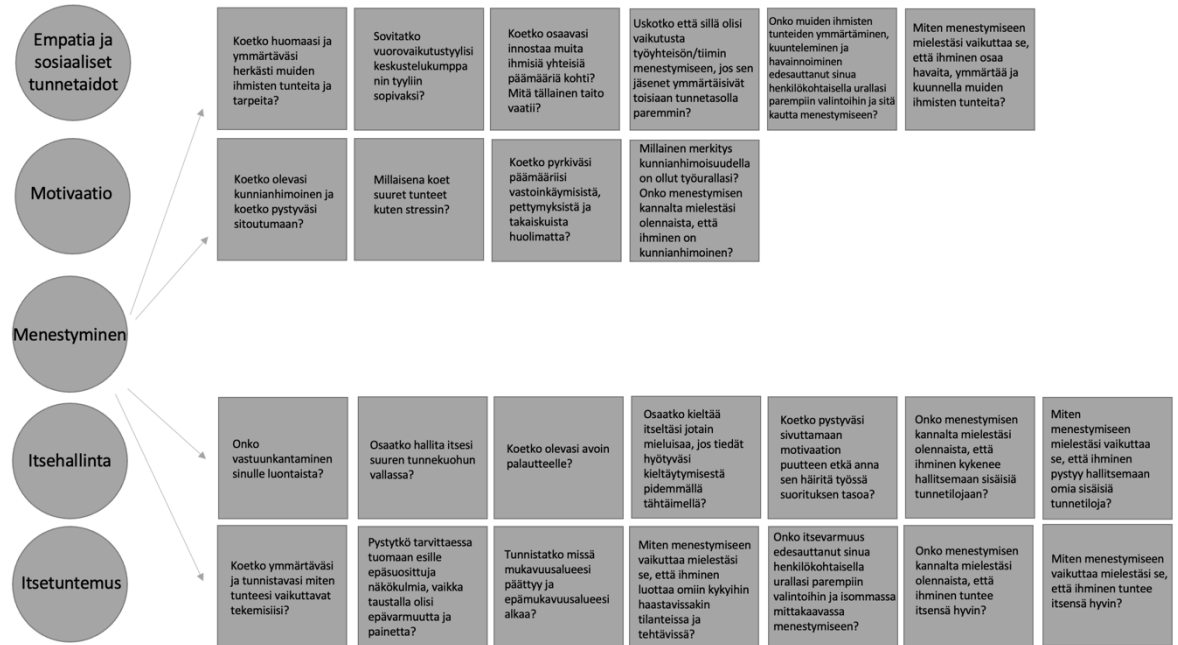
Menestymisestä käsitteenä tulee mieleen joukko tekijöitä kuten tavoitteiden saavuttaminen, taloudellinen vauraus, valta, maine, kunnia, suosio ja arvostus. Käsitettä lähemmin tarkasteltaessa menestyminen voidaan jakaa yhdellä tavalla esimerkiksi objektiiviseksi ja subjektiiviseksi käsitteeksi. Objektiivisesta näkökulmasta menestyminen assosioidaan usein rahan tai vallan kautta menestymiseen. Tarkemmin objektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna raha tai valta on saavutettu esimerkiksi siten että on omalla alallaan ja nimenomaan sen mittareilla muita parempi. Esimerkiksi liiketoiminnassa menestynyt henkilö on kerännyt enemmän taloudellista vaurautta, urheilija mitaleja ja artisti faneja. Kun taas subjektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna liiketoiminnassa menestynyt on saavuttanut arvostusta, urheilija päämääriä ja artisti suosiota tai muita vastaavia, sisäisesti merkitseviä asioita. (Niemi 2016.)

Näitä kaikkia osatekijöitä, niin objektiivisia kuin subjektiivisia tekijöitä, voidaan pitää menestymisen eri ulottuvuuksina, mutta tämän opinnäytetyön kannalta keskeisinä ulottuvuuksina pidetään maineen, kunnian ja taloudellisen vaurauden saavuttamista erityisesti kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Tässä opinnäytetyössä menestyksen ulottuvuuksien määrittely tekee mahdolliseksi keskeisten tutkittavien löytämisen tutkimukseen.

Jotta tämän opinnäytetyön tutkimuksen syvintä ydintä ja pääongelmaa, eli tunneällyn ja menestymisen välistä toimintayhteyttä, on voitu mitata, keskeisimpien ulottuvuuksien välille on luotu yhteyksiä, ulottuvuuksia yhdistävillä kysymyksillä. Kuten esimerkiksi ”millainen merkitys kunnianhimoisuudella on ollut työurallasi? onko menestymisen kannalta mielestäsi olennaista, että ihminen on kunnianhimoinen?”. Ulottuvuuksia yhdistävillä kysymyksillä selvitetään siis sitä, ovatko tutkimuksessa menestyneiksi määritellyt henkilöt eli tutkittavat kokeneet tunneällyn ja tunneällyn lukeutuvat tunnetaidot tärkeiksi uransa menestymisen kannalta.

Tutkimuksen käsitteiden keskeisien ulottuvuuksien hahmotteluun on käytetty apuna Lauri Tarkkosen ”tutkijan kotitehtävä” -mittausmallia (Kuvio 2). Mallin tarkoituksena on auttaa oivaltamaan niin tutkimusasetelmaa kuin tutkimuskysymyksiä selkeämmin. Kuvion ympyrät symboloivat tutkimuksen keskeisiä ulottuvuuksia. Niitä on hahmoteltu kysymyksillä kuten ”mitä tutkitaan?” ja ”mistä tutkittava ilmiö koostuu?”. Kuvion neliöt eli niin sanotut osiot tuovat kuvion käytännön mittaustasolle ja symboloivat niitä kysymyksiä, joita kyselylomakkeessa esitetään. Osioita olisi hyvä olla ainakin kolmesta neljään jokaista mitattavaa ulottuvuutta kohden. Mittausmallissa ajatellaan, että ulottuvuudet vaikuttavat mittauksiin.

Näitä yhteyksiä symboloivat nuolet pallojen ja neliöiden välillä. Osiot ovat käytännössä ai-
noa tutkimuksen vastaajalle näkyvä osa siitä koko ajatusrakennelmasta, jonka tutkija on
luonut tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Vehkalahti 2019, 20-21.)



Kuvio 2. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen keskeisimmät ulottuvuudet (mukailien Vehkalahti 2019, 21)

5.5 Työtapakuvaus ja tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto on kerätty lähettämällä sähköinen, Microsoft Forms -ohjelmalla laadittu kyselylomake neljällekympinelle omalla alallaan menestyneelle henkilöille. Tutkimusaineistoa käsitellään kokonaisuutena, jolloin yksittäiset tutkittavat eivät ole identifioitavissa tutkimuksen aikana tehtävässä työssä tai julkaistavassa tutkimusaineistossa. Kyselyssä ei siis ole kerätty vastaajilta suoria tunnistetietoja kuten nimeä tai sähköpostia ja näin vastanneet henkilöt pysyvät täysin anonyymeinä. Anonymiteetin perusteena on vastastausten luotettavuuden sekä vastaamishalukkuuden lisääntyminen. Vastaajilta on kuitenkin kerätty demografisia tietoja kuten ikäryhmä, korkein suorittama koulutusaste sekä kokemus johtamistyöstä, yrittäjyydestä tai muusta vastaavasta toimesta vuosina, joiden avulla tutkimusaineistosta pyritään etsimään erilaisia vertailuasetelmia ja -näkökulmia. Kyselyn luotettavuutta, tutkittavien näkökulmasta, on lisätty myös liittämällä kyselystä lähetettyyn sähköpostiin sekä kyselylomakkeen yhteyteen saatesanat, joissa kerrotaan tutkijasta, tutkimuksesta, sen tavoitteista ja muista taustatekijöistä kuten kyselylomakkeiden käsittelytavasta tutkimuksen aikana sekä sen jälkeen. Saatesanojen tehtävänä on osakseen myös motiivoida vastaajia osallistumaan kyselyyn.

Kyselylomake koostuu demografisista kysymyksistä, avoimista eli strukturoimattomista kysymyksistä sekä suljetuista kysymyksistä, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot strukturoitujen kysymysten tapaan. Kysely on pyritty rakentamaan ylhäältä alaspäin linjautuvasti siten, että helpommat kysymykset on asetettu alkuun ja arkaluontoisemmat kysymykset lomakkeen loppuun. Kysely on standardoitu eli vakioitu, joka tarkoittaa Vilkan (2007) mukaan sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään täsmälleen samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Vilkka 2007, 28.)

Kysely sisältää kolme demografista kysymystä, joilla kartoitetaan taustatietoja kuten ikäluokkaa, korkeinta koulutusastetta sekä kokemusta johtajuudesta, yrittäjyydestä tai muusta vastaavasta toimesta vuosina. Ikää ja koulutusastetta koskevat kysymykset on kysytty ryhmiteltyinä kysymyskokonaisuuksina. Kyselylomakkeen koulutusasteiden luokittelu tehtiin tilastokeskuksen kansallisen koulutusasteen (2016) mallia myötäillen. Vaihtoehtoisiksi vastausluokiksi muodostuivat alempi perusaste (peruskoulun ala-aste, kansakoulu), ylempi perusaste (peruskoulun ala- ja yläaste, keskikoulu, kansalaiskoulu), keskiaste (ylioppilastutkinto, ammattikoulu), alempi korkea-aste (ammattikorkeakoulututkinto, ammatillinen opisto, yliopiston kandidaatin tutkinto) ja ylin korkea-aste (ylempi korkeakoulututkinto, yliopiston maisteritutkinto ja muut erikoistutkinnot). Ikäryhmien vastausvaihtoehdot muodostuivat viidestä eri luokasta, joita ovat alle 25-vuotiaat, 25-34 -vuotiaat, 35-49 -vuotiaat, 50-64 -vuotiaat sekä 65 vuotta täyttäneet. Kokemus johtajuudesta on haluttu tietää täsmällisellä vuosi tarkkuudella, joten sen kysymiseen sopi parhaiten strukturoimaton kysymys. (Tilastokeskus 2016.)

Avoimet eli strukturoimattomat kysymykset ovat luonteeltaan tutkivia ja niiden avulla voidaan saada ainutlaatuisia näkemyksiä asioihin. Toisaalta sanallisia vastauksia on työläs käsitellä, sillä niiden luokittelu on vaikeaa. Yleensä ottaen avoimien kysymysten käyttöä kyselylomakkeessa kannattaa harkita, koska niihin saatetaan jättää helposti vastaamatta. Myös ihmisten vastaustavat vaihtelevat usein paljon, jolloin avoimiin kysymyksiin saadulla informaatiolla on vaarana olla täyttämättä tutkijan odotuksia. Avointen kysymysten käyttö voi kuitenkin olla myös hyvinkin perustelua, jos vastaajajoukon tiedetään olevan helposti kantaa-ottava ja aktiivinen. (Borg 2010; Heikkilä 2014.)

Tämän opinnäytetyön tutkittavan aiheen on oletettu olevan kiinnostava tarkoin rajatun vastaajajoukon näkökulmasta, jolloin on perusteltua ajatella heidän suhtautuvan kyselyyn asianmukaisesti sekä kantaaottavalla ja aktiivisella tavalla. Tästä syystä myös avoimien kysymysten oletetaan olevan toimiva ratkaisu tiedon keräämiseksi tämän tutkimuksen kohdalla. Luonteeltansa laadullisia, avoimia eli strukturoimattomia kysymyksiä on haluttu sisällyttää tutkimukseen, sellaisten tutkittavien aiheiden kuten mielipiteiden ja kokemusten kartoittamiseen, joita ei ole kannattavaa luokitella etukäteen ja joita ei olla haluttu asettaa

mitta-asteikolle kyselylomakkeessa. Toisin sanoen kyselyn avoimet eli strukturoimattomat kysymykset keräävät täydentäviä tietoja tutkittavasta aiheesta, ja sellaisista asioista, joiden esittäminen numeerisesti olisi epäkäytännöllistä.

Suljetut kysymykset ovat luonteeltaan sitovia, koska ne tuottavat tietoa, joka on mitattavissa ja koodattavissa. Niiden avulla voidaan luoda esimerkiksi tilastollisia tuloksia tai luokitteluja, mikä tekee suljetuista kysymyksistä erityisen käyttökelpoisia. Suljettujen kysymysten hankaluus voidaan nähdä siinä, että valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot ovat liian suppeat tai ne eivät vastaa tarpeeksi hyvin tutkimuksen tarkoitusta, tällöin tutkimustulokset saattavat olla puutteellisia tai virheellisiä. Myös tästä syystä tutkijalla tulee olla selkeä ja laaja näkemys niin tutkittavasta aiheesta kuin siitä, miten kysymykset tulee liittää tutkittavaan aiheeseen. Usein vastausvaihtoehtojen onnistunut valinta on epävarmaa, jolloin väärinymmärrystä kyselyyn vastaajan sekä tutkijan välillä ei voida täysin kontrolloida. (Survey Monkey b)

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen suljettuihin eli strukturoituihin kysymyksiin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot dikotomisina vastausvaihtoehtoina, kyllä tai ei. Tämän tutkimuksen kohdalla luonteeltaan määrällisillä, strukturoiduilla eli suljetuilla, kysymyksillä on tiedusteltu sellaisia asioita, joiden asettaminen mitta-asteikolle on helpompaa, ja joihin on luontaista vastata joko ”kyllä” tai ”ei”. Vastausvaihtoehtojen dikotomiolla on pyritty minimoimaan väärinymmärryksen mahdollisuus kyselyn laatijan ja kyselyn vastaajan välillä, sillä vastausvaihtoehdot ovat toisensa poissulkevia ja täysin vastakkaisia ”kyllä” ja ”ei”.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen toteutusaika oli 23.2.-31.3.2021, jonka aikana kyselyyn vastasi 29 henkilöä. Koska kyselylomakkeessa ei kerätty suoria tunnistetietoja, on mahdotonta arvioida ketä henkilöitä kyselylomakkeella ei onnistuttu tavoittamaan. Kyselyn vastausprosentiksi muodostunutta 73% voidaan kuitenkin pitää hyvänä, sillä yleisen arvion mukaan kyselyissä, joissa vastaajajoukkoon ei ole ennestään suhdetta tai tutkimusta ei ole toteutettu samalle joukolle aiemmin, 20-30% suuruista vastausprosenttia voidaan pitää erittäin hyvänä. (Alastalo & Borg, 2010; Vilpas, 8.)

5.6 Analyysimenetelmät

Aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa olennaisesti se, millaiseen ongelmaan tutkimuksella halutaan saada vastaus. Itse analyysiin vaikuttaa myös se, tehdäänkö sitä jonkin tietyn tutkimussuuntauksen viitekehyksen sisällä. Perusjaotteluna analyysimenetelmissä voidaan pitää jakoa laadulliseen

sekä määrälliseen analyysiin, mutta toisaalta useat menetelmät asettuvat näiden analyysitapojen välimaastoon. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään analyysissa niin määrällisiä- kuin laadullisia menetelmiä tutkimustulosten analysoinnissa. Valikoivasti sekä määrällisten että laadullisten elementtien käyttäminen analyysissä ollaan katsottu tarkoituksenmukaiseksi, kun otetaan huomioon koko tutkimuksen luonne ja muut tutkimusstrategiset valinnat.

5.6.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi

Kvalitatiivisen eli laadullisen analyysin tarkoituksena on tutkimuskohteen ominaisuuksien, laadun ja merkityksen kokonaisvaltainen jäsentäminen. Laadullisen aineiston analyysiin ei ole olemassa aina loogisesti samalla tavalla käytettäviä työkaluja tai selkeitä kaavoja. Silti vaihtoehtoja analyysin tekemiseen on lukuisia ja aineistoa voidaan käydä läpi systemaattisesti, erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja hyödyntäen. Analyysin ytimessä on saada runsaasta tekstimassasta esiin tutkimusongelman kannalta keskeisiä seikkoja, tarkastelemalla ja tulkitsemalla niiden esiintymistä ja ilmentymistä tekstissä. (Jyväskylän yliopisto 2015c; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c.)

Laadullinen analyysi on aineiston tekstimateriaalin järjestelyä, sen sisällön ja rakenteiden jäsentämistä, pohtimista ja erittelemistä. Aineistosta voidaan etsiä esimerkiksi sisällöllisiä tai rakenteellisia eroja ja yhtäläisyyksiä. Analyysissa aineistoa pilkotaan, kootaan, puretaan, eheytetään – hajotetaan ja hallitaan. Analyysissa voidaan olla kiinnostuneita aineiston sisällöstä kuten siitä, mitä aineisto sisältää ja missä määrin asioista kerrotaan. Sisällöllisen näkökulman lisäksi analyysissa voidaan olla kiinnostuneita myös aineiston ilmaisu- ja kielenkäytön tavasta kuten siitä, miten ja millä tavalla asioita kerrotaan. Aineistoa voidaan tiivistää ja siitä voidaan tehdä esimerkiksi muistiinpanoja tai lyhennelmiä. Aineistoa voidaan myös koodata ja luokitella aiheittain tai teemoittain. Pelkästään aineistoa tiivistämällä, siitä voidaan saada selville tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta olennainen tulkinta ja ymmärrys. Toisaalta aineistoa voidaan koodata, jolloin aineisto jaetaan edelleen pienimpiin tarkasteltaviin osiin. Koodausyksikköinä voivat toimia esimerkiksi sanat, rivit, lauseet, kappaleet tai muut tekstiosiot. Koodaaminen mahdollistaa myös laadullisen aineiston kvantifioinnin eli määrällistämisen, jolloin sanallisia tutkimustuloksia voidaan ilmoittaa myös lukuina, kohteina, tyyppinä ja elementteinä. Koodaaminen ei ole välttämätöntä, mutta sen avulla voidaan saada nopeasti esiin tarvittavat tiedot. Lisäksi se helpottaa aineiston käsittelyä ja analyysin tekemistä myös yleisellä tasolla; aineistoon saadaan ryhtiä, kun samankaltaiset, toistuvat ja poikkeavat asiat merkitään aineistoon omin koodimerkein. Koodaamalla saadaan myös monipuolinen käsitys siitä, mitä tutkimusai-

heeseen liittyvää aineistossa on, ja sen jälkeen varsinaisen analyysin ja tulkinnan tekeminen helpottuvat. Aineiston analyysin parissa työskentelyn ei siis tulisi jäädä ainoastaan aineiston sisällölliseen jäsentämiseen ja kuvailuun, vaan sen tarkoituksena on päästä myös pintaa syvemmälle. Aineistoa pitää käydä perusteellisesti ajatuksen kanssa läpi. Aineiston kanssa pitää keskustella sekä liittää se vuoropuheluun teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa. Tutkimusongelmaan on etsittävä näkökulmia aiemmista tutkimuksista. Ovatko tutkimuksen löydökset ristiriidassa vai tukevatko ne aiempi tutkimusten tuloksia? Tärkeää on myös pohtia sitä, voidaanko tämän yksittäisen tutkimuksen avulla päätellä jotain tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta? Loppujen lopuksi analyysi on aineiston huolellista lukemista, sen perusteellista läpi käymistä ja systemaattista järjestelyä. Laadullisen analyysin loppulehtenä tutkijalla tulisi olla kasassa jotain enemmän kuin aineisto vain sen alkuperäis- muodossaan ja jotain suurempaa kuin yksittäisiä vastauksia, mutta tiiviiksi puristettuna kokonaisuutena. Olennaisinta on, että valinnat ovat perusteltuja ja analyysissä on selitetty, miksi mitään on tehty. Tällöinen tutkimuksesta tulee uskottava, perusteltu ja mahdollisimman luotettava. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d,e,f.)

5.6.2 Kvantitatiivinen eli määrällinen analyysi

Määrällinen eli kvantitatiivinen analyysi perustuu aineiston tulkitsemiseen ja kuvaamiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Määrälliseen analyysiin kuuluu olennaisena osana tilastolliset ja laskennalliset menetelmät. Yleistä on, että määrällisen analyysin perustaksi tehdään kuvaava analyysi, ja sen jälkeen edeltään tekemään erilaisia luokitteluita, tyyppiteltyä ja analyysijä kuten riippuvuussuhde tai aikasarja-analyysiä. (Jyväskylän yliopisto 2015d.)

Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi ovat määrällisessä tutkimuksessa erillisiä vaiheita. Aineiston käsittely kannattaa aloittaa yksinkertaisella tutustumisella, aineiston selailulla, katselulla ja läpi lukemisella. Tällainen perusteellinen aineiston esikäsittely antaa hyvän kuvan siitä, miltä aineiston sisältämä tieto näyttää ja samalla se luo vankan pohjan varsinaista analyysiä varten. Aineiston käsittelyssä lomakkeella saatuja tietoja myös tarkistetaan, sekä varmistetaan, että aineisto on päällisin puolin kunnossa. Aineiston käsittelyn yhteydessä arvioidaan yleensä myös tutkimuksen katoa. Kyselytutkimuksessa kato tarkoittaa, niitä otokseen valittuja, jotka eivät anna vastauksia kyselyyn. Kadolla voidaan tarkoittaa myös yksittäisen vastauksen puuttumista. Tällaisista yksittäisistä puuttuvista arvoista voidaan puhua myös puuttuvina havaintoina. Analyysissä puuttuvien havaintojen kohdalla tutkija voi ottaa ne mukaan omana luokkana tai vastaavasti jättää ne kokonaan pois. Kyselyä koskevissa aineistossa katoa hallitaan tavallisesti poistamalla puuttuvan tiedon havainnot tarkastelusta. Kato ei usein varsinainen ongelma, jos se on vähäistä tai satunnaisesti jakautunutta. Kadon laatu arvioidaan määrällisessä analyysissä erillisellä

katoanalyysillä, jossa tarkastellaan muun muassa sitä ovatko jotkin vastaajaryhmät selkeästi aliedustettuina. Katoa voidaan välttää etukäteen esimerkiksi lomakkeen ja sen sisältämien mittareiden huolellisella suunnittelulla, käsitteiden tarkalla operationalisoimisella sekä sopivan perusjoukon, otoksen ja otantamenetelmän valinnalla. (Alastalo & Borg, 2010; Vehkalahti 2019, 51; Vilka 2007, 106, 108; Wivolin 2019.)

Aineiston käsittelyn yhteydessä ja sen tarkastuksen jälkeen tiedot syötetään yleensä taulukko- tai tilasto-ohjelmaan. Taulukko- tai tilasto-ohjelmasta löytyy tällöin aineiston jokaisen havaintoyksikön, eli jokaisen vastaajan, tiedot. Taulukkoa, johon kaikki havainnot koskevat tiedot syötetään, kutsutaan havaintomatriisiksi. Havaintomatriisin vaakarivillä on esitetty yhden vastaajan eli havaintoyksikön kaikkien muuttujien eli kaikkien kysymysten tiedot. Pystyriveissä esitetään yhtä muuttujaa, eli kysymystä koskevat tiedot kaikilta havaintoyksiköiltä. Yleensä ensimmäiseksi muuttujaksi syötetään juoksevanumero, joka toimii tunnisteenä vastaavalle lomakkeelle. Mitä enemmän aineistossa on sanallisia vastauksia, sitä enemmän tietoa on muunneltava, jotta sen analysoiminen havaintomatriisin taulukossa on mahdollista. Aineiston syöttämisen jälkeen tutkijan tulee tarkistaa, että muuttujien nimet ja arvot vastaavat edelleen kyselylomakkeessa olleita vastaavia asioita. Tällaisen vastaavuuden säilyttämisen tavoitteena on, että muuttujien virheellinen määrittely ei johda tulkintavirheisiin analyysivaiheessa. (Vehkalahti 2019, 51; Vilka 2007, 107-114.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston tarkastuksen ja tietojen syöttämisen jälkeen, valitaan sellainen analyysimenetelmä, joka antaa mahdollisimman paljon tietoa siitä, mitä on tarkoitus tutkia. Aineiston jakaumien selvittäminen on yleinen tapa tutustua siihen, mitä arvoja kukin havaintomatriisin muuttuja sisältää. Yleisimpiä jakaumia ovat frekvenssi- ja prosenttijakaumat, joita voidaan käyttää esimerkiksi demografisten tietojen hahmottamiseen. Esimerkiksi ikäryhmän luokiteltu prosenttijakauma voitaisiin yhdellä tapaa ilmoittaa, aineistosta riippuen, siten mikä ikäryhmä muodostaa suurimman luokan. Jakaumien hahmottamisen jälkeen on yleistä edetä tiivistämään arvoja tilastollisiksi tunnusluvuiksi. Erilaiset tilastolliset tunnusluvut, joita ovat esimerkiksi keskiluvut (keskiarvo, moodi, mediaani), hajontaluvut (keskihajonta, vaihteluväli, variaatiokerroin) ja sijaintiluvut (fraktiilit), kuuluvat olennaisena osana määrälliseen analyysiin. Sopivien tunnuslukujen valitseminen vaihtelee yleensä mittaustason ja muuttujien määrän mukaan. Esimerkiksi yhden muuttujan tutkimiseen sopii sijaintilukujen käyttäminen, joista tavallisimmat ovat keskiarvo ja moodi. Useampaa muuttujaa tarkastellessa, analyysimenetelmässä voidaan käyttää esimerkiksi ristiintaulukointia, korrelaatiokerrointa tai hajontalukuja, kuten vaihteluväliä ja keskihajontaa. Vaihteluvälin ja keskiarvon selvittäminen sopivat tilanteisiin, joissa halutaan tietää kuinka havaintoarvot poikkeavat toisistaan. Jos tarkoituksena on analysoida kahden muuttujan välistä riippuvuutta, ristiintaulukointi voi valikoitua sopivaksi menetelmäksi. Korrelaati-

tiokertoimen avulla saadaan selville muuttujien välinen vaikutus toisiinsa. Ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen antamien tietojen perusteella voidaan päätellä, että havaitut asiat saattavat vaikuttaa tai olla riippuvaisia toisistaan. Tällaisten päätelmien perusteella ei kannata kuitenkaan johtaa suoraa syy-seuraus-suhdetta, sillä havainnot voivat muuttua esimerkiksi jonkin tutkimuksen ulkopuolisen tai sillä hetkellä mittaamattoman asian toimesta. On myös hyvä muistaa, että tiivistämien tunnuslukuihin kadottaa informaatiota, ja siinä ei tule mennä liian pitkälle. Yleensä keskeisimpien tunnuslukujen esittäminen riittää käytännön tarpeisiin. (Vehkalahti 2019, 54, 60; Vilka 2007, 119-120.)

Vaikka määrällinen analyysi perustuu pitkälti aineiston tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla, numeeriset esitystavat eivät silti yksistään riitä selittämään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tunnuslukujen esittämisen lisäksi, määrällisiä tuloksia on mahdollista ja kannattavaa esittää myös taulukoilla, kuvioilla ja tekstinä. Esimerkiksi keskisimmät tutkimustulokset olisi hyvä esittää taulukoita ja kuvioita apuna käyttäen. Huomion arvoista on myös se, että havaintomatriisitaulukko ei itsessään ole tutkimustulosten esittämisen muoto, vaan analysoinnin apuväline, joista tutkimuksen tuloksia on mahdollista laskea. Havainnoivan grafiikan lisäksi myös tekstiä lisäämällä voidaan lisätä ymmärrystä niin graafisiin- kuin numeerisiin esitystapoihin ja päinvastoin. (Vilka 2007, 135.)

Kun tutkimustulokset alkavat hahmottua tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin ohella, niitä voidaan alkaa myös tulkita. Aineiston antamien tietojen pohjalta siis pohditaan sitä, millaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkitusta aiheesta voidaan tehdä. Tulkinnassa otetaan huomioon tutkimustuloksien pääiseikat, tutkimusongelman sekä -kysymysten kannalta tärkeät havainnot sekä tutkitun osa-alueen tieteenalan malleja, aiempia tutkimustuloksia ja teorioita. Tutkija kokoaa siis yhteen kaiken sen olennaisen tiedon, jonka avulla hän tulkitsee ja jonka perusteella sekä pohjalta hän tekee johtopäätöksiä. Tulkinnan ja johtopäätösten yhteydessä tehdään myös usein tilastollista päättelyä. Tilastollisen päättelyn avulla arvioidaan sitä, kuinka todennäköisesti otoksesta saadut tulokset pitävät paikkaansa koko perusjoukossa ja kuinka hyvin tuloksia voidaan yleistää vastaamaan perusjoukkoa koskeviksi. (Kajaanin ammattikorkeakoulu b; Mattila 2004; Vilka 2007, 147-148.)

Tämän opinnäytetyön analyysissä käytetään ja sovelletaan niin laadullisia kuin määrällisiä analyysimenetelmiä täydentämään toisiaan. Määrälliset analyysimenetelmät mahdollistavat saatujen tulosten esittämisen määriin, osuuksiin, jakaumiin, keskiarvoihin ja prosentteihin tiivistämällä. Määrällisyys tuo myös laajuutta tutkimukseen sekä mahdollisuuden yleisten näkökulmien hahmottamiseen laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden asettamissa rajoissa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen antamia tuloksia on tarkasteltu määrällisessä analyysissä yleisenä käytetyssä havaintomatriisissa, jota apuna käyttäen luoteeltansa määrällisistä eli strukturoiduista kysymyksistä on muodostettu prosenttijakaumia.

Strukturoitujen kysymysten tulokset ovat esitetty prosenttijakaumina ja havainnollistavina kuvioina tutkimustulokset -luvussa.

Avoimia kysymyksiä ja niiden sanallisia vastauksia analysoidaan laadullisilla menetelmillä, joka mahdollistaa yksityiskohtien tarkastelun, ja joka tuo syvällisyyttä sekä mahdollisuuden ymmärtää merkityksiä johtopäätöksessä. Luonteeltansa laadullisia eli sanallisia vastauksia on analysoitu koodaamista apuna käyttäen, muodostamalla sanojen merkityksistä koodausyksiköitä. Laadulliset koodatut vastaukset ovat myös kvantifioitu tulosten analysoinnissa, joka mahdollistaa niiden esittämisen prosenttijakaumina ja siten myös havainnollistavina kuvioina. Laadullisten vastauksien koodaamisessa on pyritty aineiston riittävän hienojakoiseen luokitteluun mutta siten että hienojakoisuus ei kuitenkaan ala tehdä yksittäisistä vastauskategorioista mitättömän pieniä. Suurin osa sanallisista vastauksista sisälsi myös useita aspekteja, joten niistä vain selkeästi keskeisimmät ja sanatarkasti koodattavissa olevat on nostettu kvantifioitaviksi ja sitä kautta prosenttijakaumissa esille. Vastaavasti huomattavasti moniulotteisemmat sanat ja koodauksen näkökulmasta sellaiset, jotka on vaikeaa luokitella, on esitetty vain tekstiosuudessa esimerkiksi sitaatein. Tämä selkeyttää myös tutkimustulosten esitystapaa, sillä kaikkien vastausten esittäminen prosenttijakaumina tai havainnollistavina kuvioina olisi epäkäytännöllistä ja monimutkaista.

Tutkimustulokset -luvussa tutkimustuloksia käydään läpi kysymyskohtaisesti, teemoittain, Golemanin tunneälymallia myötäillen. Jokainen kysymys tuloksineen on analysoitu objektiivisesti, parhaaksi katsotulla tavalla, käyttämällä kysymyksen ja sen avulla saadun aineiston kannalta sopivammiksi katsottuja analysointimenetelmiä. Pääsääntöisesti luonteeltansa laadulliset eli sanalliset vastaukset ovat kvantifioitu sanatarkkaa koodausta hyödyntämällä ja esitetty rinnakkain luonteeltansa määrällisten eli tämän tutkimuksen kohdalla strukturoitujen kysymysten antamien tulosten kanssa. Tutkimustulokset on lopuksi esitetty tiivistettynä taulukossa, tulosten yhteenvedossa. Taulukoon on kerätty yhteen keskeisimmät tulokset koko tutkimuksen osalta.

Tutkimustulosten perusteella tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset on esitetty työn viimeisessä luvussa (7) ja ne ilmentävät tutkimuksen varsinaista tulosta. Olennaista johtopäätöksien muodostamisessa on tutkimuskirjallisuuden kuten aiempien tutkimusten tulosten havainnointi sekä tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaaminen. Johtopäätösten tekeminen tieteellisessä tutkimuksessa perustuu päättelemiseen. Päätely etenee aina oletuksien tekemisestä johtopäätöksiin, johon olennaisena osana kuuluu myös tehtyjen oletusten sekä johtopäätösten aukoton perustelu tutkimusyleisölle. Tällaista päätelyn ja perustelun todistusketjua tai perustelutapaa kutsutaan argumentaatioksi. Argumentaatioissa taustaoletukset, perustelut ja väite linkittyvät sisällöllisesti toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto 2010; Vilka 2007, 156.)

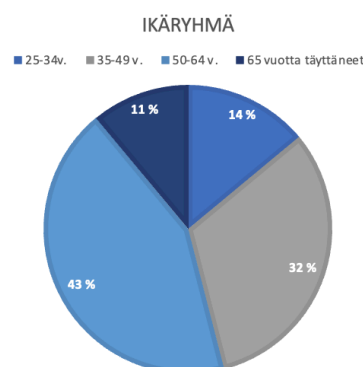
6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksen tuottamat tulokset. Tulokset esitetään samalla tavalla teemoittain kuin ne ovat jaoteltu kyselylomakkeella. Kyselylomake on rakennettu 6 eri teemasta, joita ovat menestyminen, sekä tunneällyn eri osa-alueet; itsetuntemus, itsehallinta, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Koska tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastauksia menestymisen ja tunneällyn väliseen toimintayhteyteen, myös osa tunneälyä koskevista kysymyksistä on esitetty menestymisen näkökulmasta.

6.1 Demografiset tiedot

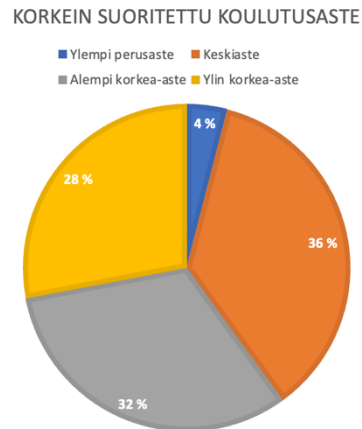
Kyselylomakkeen kolme ensimmäistä kysymystä käsitteli demografisia tekijöitä, joita ovat ikäryhmä, korkein suorittama koulutusaste sekä kokemus johtajuudesta, yrittäjyydestä tai muunlaisesta vastaavasta toimesta vuosina. Seuraavissa luvuissa eritellään demografisten kysymysten avulla saadut tutkimustulokset ja niitä havainnollistetaan kuvioiden avulla. Kuviossa on otettu huomioon vain ne luokat ja lomakkeet, joihin kyselyssä saatiin vastauksia.

Kyselyn vastaajien ikäjakauma muodostuu enimmäkseen 35-64 -vuotiaista. Suurimman luokan ikäjakaumassa muodostavat 50-64 -vuotiaat, joita on 43% eli 10 kyselyyn vastaajaa. Pienimmän luokan, johon vastauksia kertyi, muodostavat 25-34 -vuotiaat, joita oli yhteensä 14% eli 4 vastaajaa. Kuvio 3 havainnollistaa kyselyyn osallistujien ikäjakaumaa. Kuviossa on otettu huomioon vain ne luokat, joihin kyselyssä saatiin vastauksia, jolloin alle 25-vuotiaiden luokkaa ei muodostunut koska se ei saanut yhtään vastausta.



Kuvio 3. Ikäryhmien jakaumat kyselytutkimuksen tuloksissa (n=29)

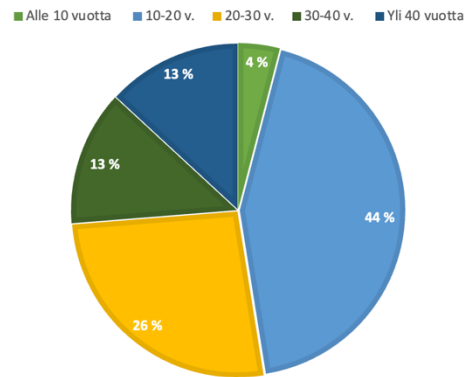
Kyselyyn vastanneiden kesken koulutusasteiden suurimman jakauman muodostavat keskiasteen suorittaneet henkilöt, joita on 36% eli 10 henkilöä kaikista kyselyyn osallistuneista. Lähes saman verran 32% eli 9 vastaajaa on suorittanut alemman korkea-asteen koulutuksen sekä 28% eli 8 vastaajaa on suorittanut ylimmän korkea-asteen. Kuvio 4 havainnollistaa koulutusasteiden jakaumia.



Kuvio 4. Koulutusasteiden jakaumat kyselytutkimuksen tuloksissa (n=29)

Viimeisessä demografissa kysymyksessä on tiedusteltu vastaajien urakokemusta kuten kokemusta johtajuudesta, yrittäjyydestä sekä muista vastaavista toimista vuosina. Kysymys on strukturoimaton, jolloin valmiita vastausvaihtoehtoja ei olla annettu. Strukturoimattomalla kysymyksellä on haluttu mahdollistaa täsmällisten vuosilukujen ja mahdollisten lisähavaintojen antaminen. Kyselyssä annettujen vastausten pohjalta on muodostettu seuraavat luokat havainnollistamaan kokemusta johtajuudesta, yrittäjyydestä tai muista vastaavista toimista vuosina: kokemusta alle 10 vuotta, 10-20 -vuotta, 20-30 -vuotta, 30-40 -vuotta sekä yli 40-vuotta. Tulokset urakokemuksista vuosina on esitetty tiivistettynä kuviossa 5. Tuloksista voidaan havaita, että yli puolella, 52%:lla vastaajista on kokemusta johtavista ammateista, yrittäjyydestä tai muista vastaavista toimista aina 20:stä kokemuksesta yli 40 vuoden kokemukseen.

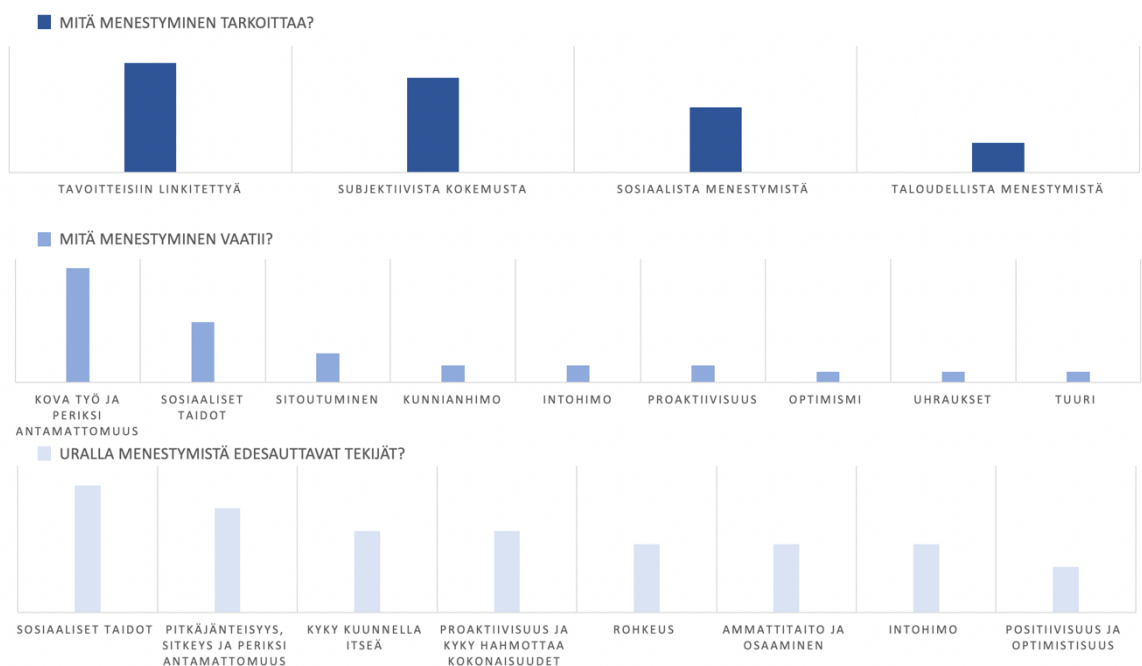
KOKEMUS JOHTAJUUDESTA, YRITTÄJYYDESTÄ TAI
MUUSTA VASTAAVASTA TOIMESTA VUOSINA



Kuvio 5. Urakokemuksen jakauma vuosina kyselytutkimuksen tuloksissa (n=29)

6.2 Menestyminen

Menestymistä omana teemanaan on käsitelty kolmella kysymyksellä. Näillä kysymyksillä tiedusteltiin vastaajan kokemusta siitä, mitä menestyminen tarkoittaa, mitä se vaatii ja mitkä ovat olleet kolme ratkaisevaa tekijää, jotka ovat edesauttaneet vastaajaa uralla menestymisessä. Menestymistä koskevat tutkimustulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimustulokset menestystä käsittelevistä kysymyksistä (n=29), (n=28), (n=29)

Suurin osa, 52% vastaajista linkittää menestymisen tarkoituksen tavoitteisiin, niiden saavuttamiseen ja ylittämiseen sekä itsensä voittamiseen. Tuloksien mukaan tavoitteellisuuden lisäksi menestymisen tarkoituksena on pidetty myös omien rajojen ja kapasiteetin saavuttamista, itsensä voittamista ja kehittämistä sekä itsestä seuraavien tasojen löytämistä ja parhaana versiona olemista. Vastaajista 34% kertoi menestyksen olevan subjektiivista kokemusta kuten onnistumista, onnellisuutta, tyytyväisyyttä, tasapainoista olotilaa tai omien arvojen mukaista elämää. Yhden vastaajan mukaisesti ”menestyminen ei ole rahaa vaan hyvää elämää”. Onnistumisen tunnetta korostetaan aineistossa monissa eri asia yhteyksissä kuten elämän hallinnan; työn, perheen ja terveyden onnistuneessa tasapainotuksessa sekä kollegoiden, alaisten, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden yhteydessä. Menestymisenä on pidetty myös onnistumista suhteessa kilpailijoihin ja onnistumista suhteessa tavoitteisiin. Vastaajista 21% liittyy tarkoituksen sosiaaliseen menestymiseen ja muille ihmisille mahdollisuuksien luomiseen, esimerkiksi mahdollisuuteen työllistää ja kehittää muita ihmisiä sekä yhteisöä, ympäristöä ja henkilöstöä. Taloudellisen menestymisen näkökulma nousi aineistosta esille 14%:lla eli 4:n vastaajan kesken 29:stä vastaajasta.

”Menestyminen tarkoittaa tavoitteiden ja unelmien saavuttamista - onnellisuutta. Jokainen päivä on uusi mahdollisuus tehdä hyvää itselle, läheisille ja ympäristölle.”

”Menestyminen on tunnetta, että olet saavuttanut tuloksia, mitkä tuntuivat ennakkoon vaikeilta ja suurilta.”

”Menestyminen tarkoittaa mielestäni, että yhteisö (puitteet, henkilöstö, tulos) kehittyi siinä ympäristössä missä toimitaan. Johtajan tärkein tehtävä on saada työntekijät loistamaan ja kehittymään, jolloin luodaan parhaat mahdollisuudet menestykselle. Sama pätee yrityselämässä ja urheilussa.”

”Menestyminen on sitä, että on tavoite mihin pyrkiä, tekee töitä aktiivisesti tavoitteeseen pääsemiseksi ja saavuttaa tavoitteet. Menestyminen on jatkuva tie, jossa aikaisemmat päämäärät muuttuvat matkan aikana etappipisteiksi.”

Valtaosa vastaajista nimesi menestymisen vaatimuksiksi kovan työn ja periksiantamattomuuden. Vastaajista 74% on sitä mieltä, että menestyminen vaatii periksiantamattomuutta sekä pitkäjänteistä ja kovaa työtä. Vastaajista 41% pitää menestymisen vaatimuksina sosiaalisia taitoja ja tiimi- sekä yhteistyö taitoja kuten hyvää johtamiskykyä, taitoa pitää rakentavaa kontaktia asiakkaisiin, kykyä toimia tehokkaasti tiimissä, kykyä huomioida muita ja havaita ihmisten erilaisia vahvuuksia sekä osaamista. Vastaajista 19% korostaa sitoutumisen tärkeyttä menestymisen vaatimuksena, jolla tarkoitetaan muun muassa sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin, mutta myös tietoista sitoutumista vaikeisiin ja epämiellyttäviin asioihin ja niiden hoitamiseen. Yhden vastaajan mukaisesti ”menestyminen vaatii sitoutumista, myös vaikeiden ja epämiellyttävien asioiden hoitamista tänään, ei huomenna”. 11% vastaajista pitää kutakin niin kunnianhimoa, intohimoa ja proaktiivisuutta tärkeinä te-

kijöinä menestymisen vaatimuksissa. Vastaajista 11% on siis sitä mieltä, että menestymisen vaatii proaktiivisuutta, sellaista kauaskatsoisuutta ja kokonaisuuksien hallintaa, että kykenee näkemään tapahtumat aina muutaman askeleen edeltäpäin, siinä missä kunnianhimo ja intohimo ajavat eteenpäin ja luovat sisäistä paloa tehdä töitä. Optimismi ja uhraukset korostuivat aineistossa kumpikin 7%:lla. Vastaajista 7% kokee, että menestymisen vaatii myös itsensä uhraamista ja oikealla tavalla itsensä likoonlittamista sekä optimistista, positiivista ajattelua, jossa uhkien sijaan nähdään mahdollisuuksia ja vaikeina aikoina jaksetaan uskoa hyvään. Myös ulkopuoliset tekijät kuten onni ja tuuri korostuivat menestymisen vaatimuksina. Vastaajista 7% on sitä mieltä, että menestymisen vaatii myös ulkoisia tekijöitä kuten onnea ja tuuria, olla juuri oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Lisäksi aineistosta nousi esille runsaasti myös erilaisia luonteen piirteisiin ja tunnetiloihin liittyviä seikkoja, joita pidetään menestyksen vaatimuksina, kuten kykyjä olla innokas, aktiivinen, jämerä, kärsivällinen, avoin, nöyrä, oppimishalukas ja ahkera. Lisäksi menestymisen on katsottu vaativan hyvää stressinhallintakykyä, keskittymiskykyä sekä fyysistä että henkistä kuntoa mutta myös taitoa myöntää olevansa väärässä ja taitoa toimia maltillisesti silloin kun menee hyvin. Myös itsensä tuntemisen näkökulma, hyvä työilmapiiri ja lahjakkuuden jalostaminen on nostettu esille. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymyksen, jolloin havaintojen määräksi tämän kysymyksen kohdalla muodostuu 28.

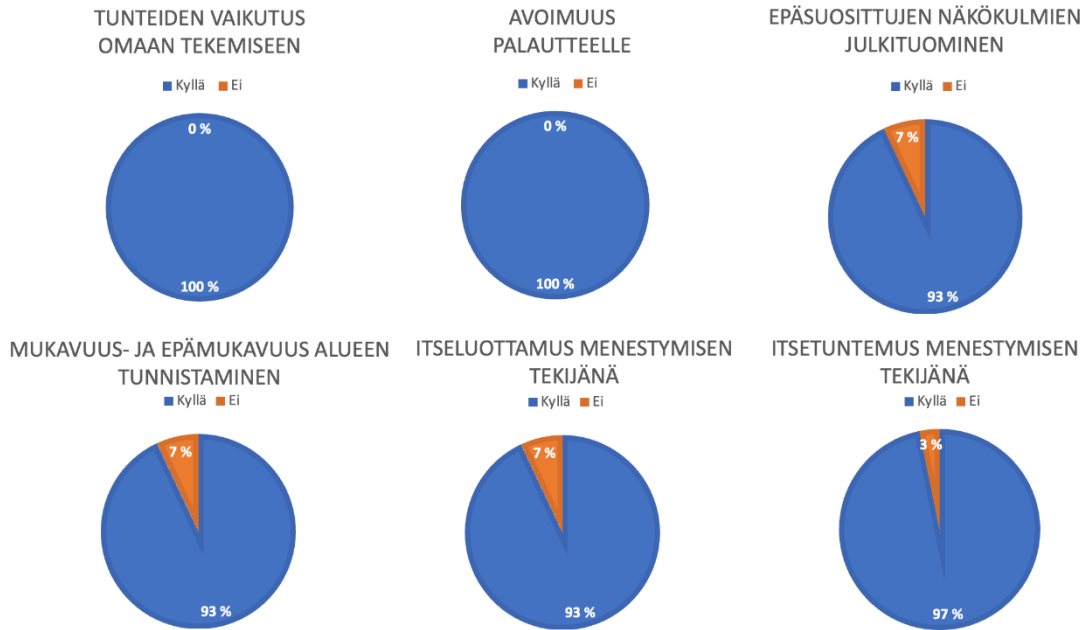
Kolmannessa menestymistä käsittelevässä kysymyksessä vastaajan tuli nimetä kolme ratkaisevaa tekijää, jotka ovat edesauttaneet vastaajaa uralla parempiin valintoihin ja sitä kautta menestymiseen. Vastauksissa tiivistyi hyvin kahden edeltävän, menestystä käsittelevän, kysymyksen vastaukset ja tärkeimmiksi menestystä edesauttaviksi tekijöiksi on nimetty sosiaaliset taidot 39%:lla, pitkäjänteisyys, sitkeys ja periksiantamattomuus 32%:lla, kyky kuunnella itseä 25%:lla, proaktiivisuus ja kyky hahmottaa kokonaisuudet 25%:lla, kukin, rohkeus, ammattitaito ja osaaminen, intohimo 21%:lla sekä positiivisuus ja optimistisuus 14%:lla. Ainoastaan rohkeus, kyky kuunnella itseä sekä ammattitaito ja osaaminen nimettiin uusina tekijöinä, jotka eivät olleet käyneet ilmi kahdesta aiemmasta menestystä käsittelevästä kysymyksestä. Vastaajista 25% siis kokee, että menestystä edistävänä tekijä voidaan pitää kykyä kuunnella itseä ja toimia sen mukaan sekä luottaa omaan kokemukseen, mielipiteeseen ja intuitioon. Vastaajista 21% on myös sitä mieltä, että menestystä edistävänä tekijänä voidaan pitää rohkeutta tehdä päätöksiä, tarttua mahdollisuuksiin ja haastaviin tehtäviin. Lisäksi ammattitaito, osaaminen ja alan tuntemus korostui menestystä edistävänä tekijöinä 21%:lla.

6.3 Tunneäly

Seuraavissa luvuissa käsitellään kyselytutkimuksen tuottamat tulokset kyselylomakkeen rakenteen mukaisesti tunneälyn eri osa-alueittain. Koska tutkimuksen tarkoituksena selvittää tunneälyn toimintayhteyttä menestymisessä, osa tunneälyä koskevista kysymyksistä on esitetty menestymisen näkökulmasta.

6.3.1 Itsetuntemus

Itsetuntemusta ja siihen perustuvia tunnetaitoja, tietoisuutta omista tunteista, itsearviointia ja itseluottamusta on käsitelty kyselylomakkeessa kahdeksassa eri kysymyksessä. Ensimmäinen kysymys käsittelee tietoisuutta omista tunteista, tiedustelemalla vastaajalta sitä, kokeeko hän ymmärtävän ja tunnistavan miten tunteet vaikuttavat omaan tekemiseen. Vastaajista 100% kokee ymmärtävänsä sekä tunnistavansa tunteidensa vaikutukset omassa toiminnassa, kuten positiivisten ja/tai negatiivisten tunteiden vaikutuksen työn laadussa. Toinen kysymys käsittelee itsearviointia siitä näkökulmasta, että kokeeko vastaaja olevan avoin palautteelle. Vastaajista 100% kokee olevansa avoin palautteelle. Kolmas kysymys käsittelee itseluottamusta siten että, kokeeko vastaaja pystyvänsä tuomaan esille epäsuosittuja näkökulmia, vaikka taustalla olisi epävarmuutta ja painetta. 93% eli 27 vastaajaa kokee pystyvänsä tuomaan myös epäsuositut näkökulmat esille paineesta ja epävarmuudesta huolimatta. Neljäs kysymys käsittelee itsearviointia siitä näkökulmasta että, tunnistaako vastaaja missä hänen mukavuusalueensa päättyy ja epämukavuusalueensa alkaa. Vastaajista 93% ilmoittaa tunnistavansa mukavuus- ja epämukavuusalueensa rajat. Viides kysymys käsittelee itsetuntemusta menestymisen näkökulmasta siten, että kokeeko vastaaja itsetuntemuksen menestymisen kannalta olennaiseksi tekijäksi. Vastaajista 28 eli 97% kokee itsetuntemuksen menestymisen kannalta olennaisena asiana. Kuudes kysymys käsittelee itseluottamusta menestymisen näkökulmasta siten, että onko vastaaja kokenut, että itseluottamus on vienyt häntä parempiin valintoihin uransa menestymisen kannalta. 93% eli 27 vastaajaa kokee itseluottamuksen antaneen mahdollisuuden tehdä parempia valintoja uransa menestymisen kannalta. Kuuden ensimmäisen, itsetuntemusta käsittelevän, kysymyksen tulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimustulokset itsetuntemusta koskevista kysymyksistä (n=29)

Seitsemäs itsetuntemusta koskeva kysymys käsittelee itsetuntemusta menestymisen näkökulmasta, ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, miten ja millä tavalla vastaaja on kokenut itsetuntemuksen vaikuttavan menestymiseen. Tulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 8. Vastaajista 97% kokee itsetuntemuksen vaikuttavan positiivisella tavalla menestymiseen ja antavan olennaisia kykyjä sekä valmiuksia uralla menestymiseen. Tulosten mukaan itsetuntemus antaa menestymisen kannalta olennaisia valmiuksia tunnistaa omia ominaisuuksia, arvoja, tunteuksia, käyttäytymismalleja, rajoja, kehityskohteita, heikkouksia, vahvuuksia sekä kykyä toimia muiden ihmisten kanssa ja ymmärtää heidän reaktioitaan. Tulosten mukaan, omien käyttäytymismallien tunnistamisen myötä päätöksenteko helpottuu, jolloin kykenee tekemään parempia ja järkeviä valintoja. Myös omien arvojen tunnistamisen sekä niiden mukaan toimimisen on koettu auttavan tilanteiden analysoinnissa. Yhden vastaajan mukaan ”Omien arvojen tunnistaminen auttaa tilanteiden analysoinnissa. Jos kokee, että on toiminut omien arvojen mukaisesti ja tulos on silti surkea, on se helpompi hyväksyä ja yrittää uudelleen.” Tulosten mukaan itsetuntemus auttaa pelastamaan myös virheiltä, kun etukäteen tiedostaa omat rajat ja tilanteet, jotka ovat itselle haastavia. Samalla se antaa mahdollisuuden olla avoimena myös heikkouksille ja niiden kehittämiseksi sekä avun pyytämiseksi. Lisäksi riskienhallinta koetaan myös helpommaksi, kun omat rajat ja ominaisuudet tunnistetaan. Tulosten mukaan itsetuntemus auttaa käsittelemään myös pettymyksiä paremmin, oppimaan virheistä, venyttämään omia vahvuuksia, olemaan oma itsensä, keskittymään itsensä kannalta olennaisiin asioihin ja säilyttämään toimintakyvyn tiukoissakin tilanteissa kuten neuvotteluissa. Vastaavasti 3% vastaajista kokee että, itsetuntemus ei vaikuta menestymiseen kaikkien ihmisten kohdalla olennaisesti,

vaan henkilö voi olla innostunut omasta asiastaan sekä omata hyvän pelisilmän tuntematta itseään kovin perusteellisesti.

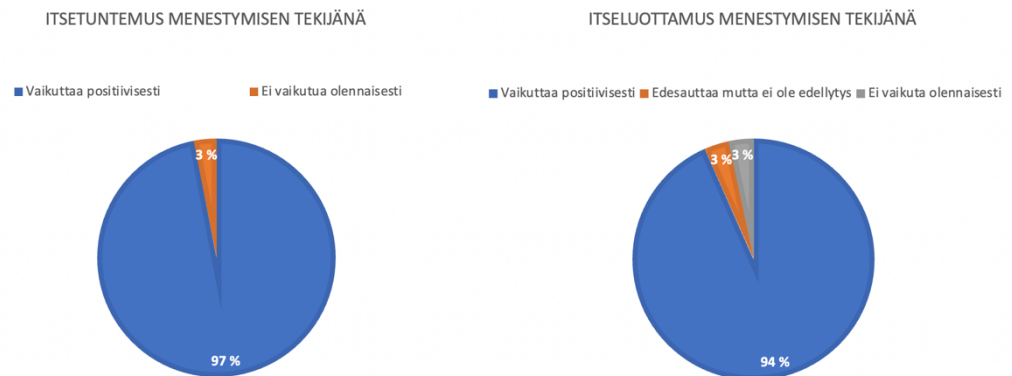
”Itsensä tunteminen on avain menestykseen. Muuten vikaa hakee aina ympärillä olevista elementeistä ja ihmisistä.”

”Tämä myös tärkeää. Menestyminen vaatii itsetuntemusta, jotta arkiset päivittäiset teot työpaikalla lähtevät sydämestä. Jos ei tunne itseään, ei tiedä mitä sydän sanoo.”

”Jos ei tunne itseään ei voi johtaa muitakaan menestykseen.”

”Omat arvot ja niiden tunteminen ovat keskeistä itsensä johtamisen kuin muunkin johtamisen osalta.”

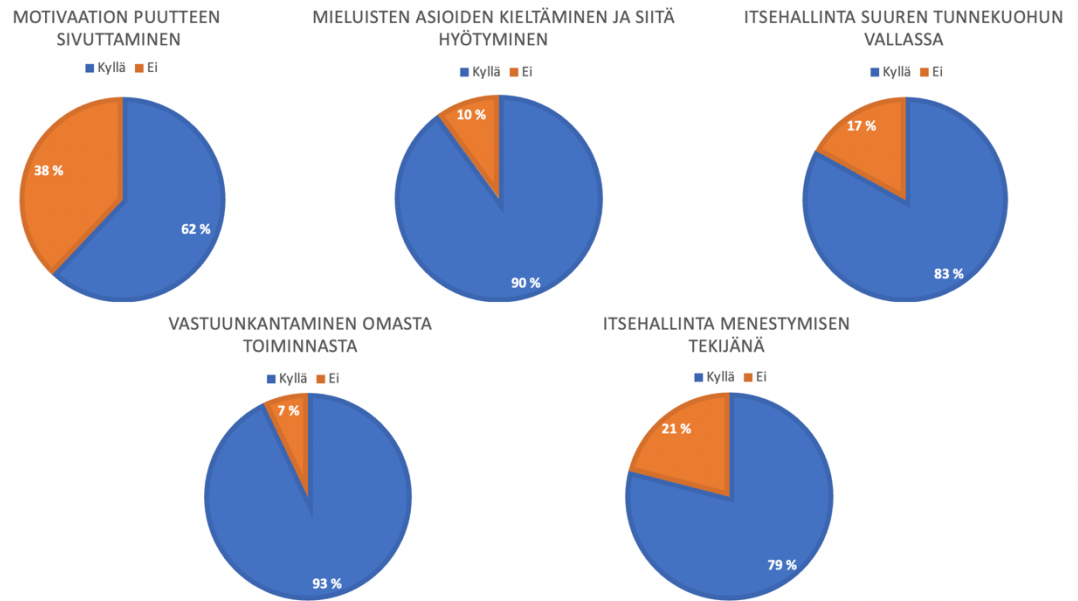
Kahdeksas eli viimeinen itsetuntemusta käsittelevä kysymys koskee itseluottamusta menestymisen näkökulmasta siten, että miten vastaajan mielestä menestymiseen vaikuttaa se, että ihminen tuntee itsensä itsevarmaksi ja luottaa omiin kykyihin haastavissakin tilanteissa ja tehtävissä. Tulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 8. Vastaajista 94% ilmoitti itseluottamuksen kokemisen haastavissa tilanteissa ja tehtävissä tärkeäksi sekä uskovat sen vaikuttavan menestymiseen positiivisella tavalla. Tuloksien mukaan itseluottamuksesta on ollut apua niin työelämän yhteydessä tiukoissa neuvotteluissa, haastavissa esiintymistilanteissa, myyntityössä ja asiakkaiden parissa kuin myös yleisesti elämässä päätöksenteossa, asioiden haluttuun suuntaan viemisessä, suurien tavoitteiden ja unelmien asettamisessa sekä näkemisessä ja vaikeiden tilanteiden kohtaamisessa. Lisäksi erityisesti julkisissa ammateissa itsevarmuus on koettu tärkeänä tekijänä niin suoritukseen valmistavassa toiminnassa kuin ulkoapäin tulevien tekijöiden sivuuttamisessa. Tuloksien mukaan itseluottamuksen on havaittu kasvavan onnistumisien, osaamisen, kokemuksen, itsensä haastamisen, heikkouksien kehittämisen ja epävarmuuden sietämisen kautta. 10 % vastaajista kertoo itsevarmojen ihmisten lisäävän luotettavuuden tunnetta ja luottamuksellista ilmapiiriä ympärilleen. Vastaajista 28% korostaa realistisen itseluottamuksen ja liiallisen itsevarmuuden rajaa, joka on tärkeää tunnistaa. 28% vastaajista on havainnut, että liiallinen itsevarmuus voi kääntyä heikkoudeksi tai pahimmassa tapauksessa johtaa tehtävän epäonnistumiseen, jos ihmisellä ei ole realistista käsitystä omasta osaamisestaan niin heikkouksien kuin vahvuuksien osalta tai hän ei kykene sen varjolla ottamaan huomioon ympäristöä, muiden ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia tai muita pieniä yksityiskohtia. 7% vastaajista korostaa omaan tekemiseen kohdistuvan luottamisen tärkeyttä virheistä ja epävarmuudesta huolimatta. 7% vastaajista kokee tärkeäksi vieraisiin tilanteisiin menemisen ja rohkeuden kokeilla epävarmuudesta huolimatta ja vaikka silti epäonnistuisi, ei tulisi menettää identiteettiään.



Kuvio 8. Tutkimustulokset itsetuntemusta koskevista 7. ja 8. kysymyksestä (n=29)

6.3.2 Itsehallinta

Itsehallintaa ja siihen perustuvia tunnetaitoja, itsekuria ja tunnollisuutta on käsitelty kyselylomakkeessa seitsemällä eri kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys käsittelee itsekuria, ja sitä kokeeko vastaaja pystyvänsä sivuttamaan motivaation puutteen, eikä anna sen häiritä työssä suorituksen tasoa. 18 vastaajaa eli 62% ilmoittaa kykenevänsä sivuttamaan motivaation puutteen eikä anna sen häiritä työssä suoriutumisen tasoa. 38% vastaajista eli 11 vastaajaa kertoo motivaation puutteen häirinneen työssä suoriutumista ja sen suoritustasoa. Toinen kysymys käsittelee itsekuria, siten että kokeeko vastaaja osaavansa kieltää itseltään jotain mieluisaa, jos tietää hyötyvänsä kieltäytymisestä pitkällä tähtäimellä. Vastaajista 90% ilmoittaa kykenevänsä kieltäytymiseen. 10% vastaajista on valinnut vaihtoehdoksi ei. Kolmas kysymys käsittelee itsekuria siltä kannalta, kokeeko vastaaja pystyvänsä hallitsemaan itseään suuren tunnekuohun vallassa. Vastaajista 24 eli 83% kokee pystyvänsä pitämään tunteet ja itsensä hallinnassa, suuresta tunnekuohusta huolimatta. 17% vastaajista ei ole kokenut näin. Neljäs kysymys käsittelee itsehallinnan tunnetaidoista tunnollisuutta ja sen tarkoituksena on ottaa selvää, kokeeko vastaaja vastuunkantamisen omasta toiminnastaan luontaisena. Vastaajista 93% kokee omasta toiminnasta vastuunkantamisen luontaisena, 7% vastaajista ei ole kokenut sitä luontaiseksi. Viides kysymys käsittelee itsehallintaa menestymisen näkökulmasta ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, kokeeko vastaaja menestymisen kannalta olennaisena sen, että ihminen kykenee hallitsemaan omia sisäisiä tunnetiloja. Vastaajista 23 eli 79% kokee itsehallinnan olennaiseksi tekijäksi menestymisessä. 6 vastaajaa eli 21% ei pidä menestymisen kannalta olennaisena sitä, että ihminen kykenee hallitsemaan sisäisiä tunnetilojaan. Tulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 9.



Kuvio 9. Tutkimustulokset itsehallintaa koskevista viidestä ensimmäisestä kysymyksestä (n=29)

Kuudennessa itsehallintaa käsittelevässä kysymyksessä vastaajilta on kysytty miten he kokevat suuret tunteet kuten stressin. Tutkimustulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkimustulokset itsehallintaa koskevasta, stressiä käsittelevästä kysymyksestä (n=29)

Tulosten mukaan stressin on havaittu ilmentyvän monessa eri muodossa. Stressin on havaittu tulevan puuskittain, jatkuvasti osana normaalia elämää, liiallisen sitoutumisen ja työmäärän seurauksena tai asioiden hoitamattomuuksien vuoksi. Vastaajajoukossa stressiä on koettu niin negatiivisten kuin positiivisten asioiden yhteydessä. Stressin on koettu häiritsevän asioiden suunnittelua ja toteutusta, se on saanut mietteleeäksi, aikaan voimakkaita fyysisiä reaktioita ja laiminlyömistä. Stressi on koettu sekä epämukavana että välttämättömänä osana elämää. Pieni, positiivinen stressi on koettu eteenpäin vievänä voimana ja positiivisena tuntemuksena, joka vaikuttaa suoritustasoon myönteisesti, josta saa lisää energiaa ja joka lisää keskittymistä, sekä kaiken kaikkiaan auttaa saamaan itsestä enemmän irti. Vastaajista 80% onkin kokenut stressin positiivisesti haastavana. Pieni stressi on koettu myös välttämättömäksi menestymisen kannalta sekä olennaiseksi osaksi johtamista, jossa sitä tarvitaan, mutta jossa sitä on kyettävä hallitsemaan. Stressi on koettu myös paikkana, jossa suurimmat kehitykset tapahtuvat sekä keinona oppia tuntemaan ja tutustumaan omiin tunteisiin. 28% vastaajista on nostanut esille palautumisen tärkeyden stressin yhteydessä. Palautumisessa on nostettu esille sopivien keinojen löytäminen tilanteen tasaamiseksi esimerkiksi huomioiden työtapoja, lepoa, ravintoa, liikuntaa, aikataulutamista ja sopivan kokoisia haasteita. Stressin lievittämisen on myös koettu olevan avainasemassa menestymisen kannalta. Vastaajista 38% on nostanut esille myös stressin hallinnan näkökulman. Tulosten mukaan stressiä pitää osata käsitellä oikein, jotta sitä pystyy hallitsemaan. Stressin kanssa on opittava elämään sekä sitä on opittava käsittelemään osana normaalia elämää, sen sijaan että sen annetaan lamaannuttaa tai ottaa yliotetta. Etenkin uran alussa stressi on koettu usein suurempana, mutta stressinhallinnan taidon on koettu tulevan kokemuksen myötä. Tulosten mukaan mitä useammin on kohdannut stressaavan tilanteen, sitä paremmin tunnetta oppii käsittelemään. 3% vastaajista tunnistaa stressin, mutta reagoi siihen neutraalisti. 7% vastaajista kokee stressin negatiivisesti, väsyttävänä mutta ajoittain kuitenkin keskittymistä lisäävänä positiivisena tekijänä. 3% vastaajista kokee stressin täysin negatiivisesti, niin fyysisenä kuin henkisenä väsymyksenä, joka lannistaa, ahdistaa ja vie hetkiksi alas. 3% vastaajista kertoi stressistä jollakin muulla tavalla, jota ei voinut selkeästi erottaa siitä oltiinko stressi, positiivisena, osittain negatiivisena tai negatiivisena.

Viimeisessä itsehallintaa käsittelevässä kysymyksessä aihetta tarkastellaan menestymisen näkökulmasta ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, miten ja millä tavalla vastaajan mielestä menestymiseen vaikuttaa se, että ihminen kykenee hallitsemaan omia sisäisiä tunteita. Vastaajista 21% on nostanut esille tunteiden hallinnan tärkeyden päätöksenteossa. 21% vastaajista kokee, että tunnekuohut ovat haitanneet päätöksentekoa ja sen takia tunteiden hallitseminen on tärkeää erityisesti kriittisillä hetkillä kuten isojen päätösten

äärellä. Tunteiden hallinnan on havaittu lisäävän myös keskittymiskykyä, joka takaa esimerkiksi laadukkaat päätökset ja oikeat valinnat eri tilanteissa. Tuloksien mukaan on olennaista löytää myös järkeviä kanavia tunteiden purkamiseksi, esimerkiksi fyysisen harjoittelun, mieluisten harrastuksien, luonnon tai keskustelukumppanin kautta. 41% vastaajista nostaa esille myös tunteiden näyttämisen näkökulman. 12 vastaajaa eli 41% kokee tunteiden hallinnan oleelliseksi menestymisen kannalta, mutta korostavat myös tunteiden näyttämisen hyötyjä ja sitä, että tunteita tulisi opetella näyttämään sopivissa määrin. Tuloksien mukaan 41% vastaajista kokee että, tunteiden kannalta avoin kommunikaatio on tärkeää ja ihmisen tulee kyetä nostamaan asioita esille sekä esittämään vahvasti mielipiteensä, myös vaikeat ja tunteita nostattavat, eri tilanteissa. Kaiken kaikkiaan 41% vastaajista kokee, että tunteista kertominen on tärkeää ja se voi toimia myös vahvuutena. Vastaajista 7% kokee, että tunteiden hallitseminen ja hillitty ihminen antaa varman ja luotettavan kuvan itsestään. Vastaavasti äkkipikaisesti käyttäytyvän ihmisen on huomattu lisäävän epäilyksiä ympärilleen ja se saa alaiset tai työkaverit epäilemään omia kykyjään ja toimia tilanteissa järkevästi. Lisäksi 7% vastaajista pohtii myös tunteiden esittämistapaa, ja sitä miten asioista sanotaan ja puhutaan tai miten niistä kannattaisi kertoa. Yhden vastaajan ohjeen mukaisesti ”mieti ensin ja sano tai toimi vasta sitten, vaikka se vaikeaa onkin”. Vastaajista 3% kokee tunteiden ehdottoman hallinnan olevan tärkeintä ja tuloksien mukaan ainoastaan rationaalisesti ajattelemalla ja järjeilemällä voi onnistua vaikeissa tilanteissa. Myös sanattoman viestinnän näkökulma on nostettu esille, ja sitä on pidetty viestinnän tärkeimpänä muotona, jolla on suora yhteys tunteiden hallitsemiseen.

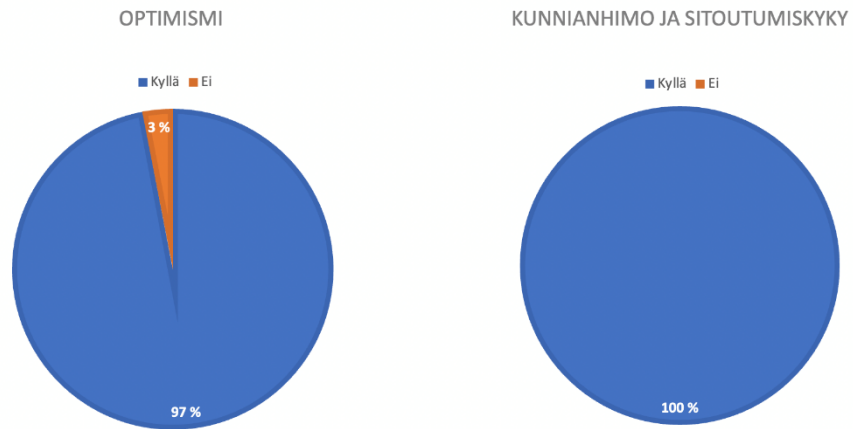
”Kun läikkyy yli, tapahtuu harvoin hyviä asioita - niin hyvässä kuin pahassa. Toisaalta, negatiivisten sisäisten tunnetilojen kasaaminen sisäänsä ei ole myöskään hyvä yhtälö. Avoin kommunikaatio ja omien tunteidensa kertominen on tärkeää. Tärkeintä on se, miten niistä kerrotaan.”

”Tunnehallinnan menettämien johtaa ei rationaaliin päätöksiin, jotka ovat hakuammuntaa. Voi osua tai sitten ei. Tunnetila voi auttaa päätöksenteossa, kun se osataan kanavoida energiaksi päätöksen tekoa varten.”

”Koen, että tunnetilojen tuntemus ja niiden säätely on tärkeää varsinkin urheilumaailmassa, sillä menestyäkseen pitää pystyä toimimaan koko ajan omaan pelityyliin parhaiten sopivalla tavalla.”

6.3.3 Motivaatio

Motivaatiota ja siihen perustuvia tunnetaitoja, kunnianhimoa, optimismia ja sitoutumiskykyä on käsitelty kyselylomakkeessa kolmessa eri kysymyksessä. Ensimmäinen kysymys käsitteli sitä, kokeeko vastaaja olevansa kunnianhimoinen sekä sitoutumiskykyinen. Toinen kysymys käsittelee optimismia, siitä näkökulmasta kokeeko vastaaja pyrkimään päämääriin vastoinkäymisistä, pettymyksistä ja takaiskuista huolimatta. Vastaajista 100% koki olevansa kunnianhimoinen ja sitoutumiskykyinen sekä 97% koki pyrkivänsä päämääriin esteistä huolimatta. Tulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 11.



Kuvio 11. Tutkimustulokset optimismia, kunnianhimoa ja sitoutumiskykyä koskevista kysymyksistä (n=29)

Kolmas motivaation osa-aluetta koskeva kysymys käsitteli kunnianhimoa menestymisen näkökulmasta ja sen tarkoituksena on selvittää sitä, onko kunnianhimoisuudella ollut tärkeä merkitys vastaajan työuralla, sekä sitä, koetaanko kunnianhimoisuus olennaiseksi tekijäksi menestymisen kannalta. Vastaukset on esitetty tiivistettynä kuviossa 12. Vastaa- jista 87% kokee kunnianhimon sekä olennaiseksi että tärkeäksi tekijäksi uralla menestymi- sen kannalta. 10% vastaajista ei ollut kokenut kunnianhimoa olennaisena osana työ- uraansa ja 3% vastaajista ei osannut varmuudella sanoa kunnianhimon vaikutuksia työ- urallansa tai osana menestymistä.

KUNNIANHIMO MENESTYMISEN
NÄKÖKULMASTA



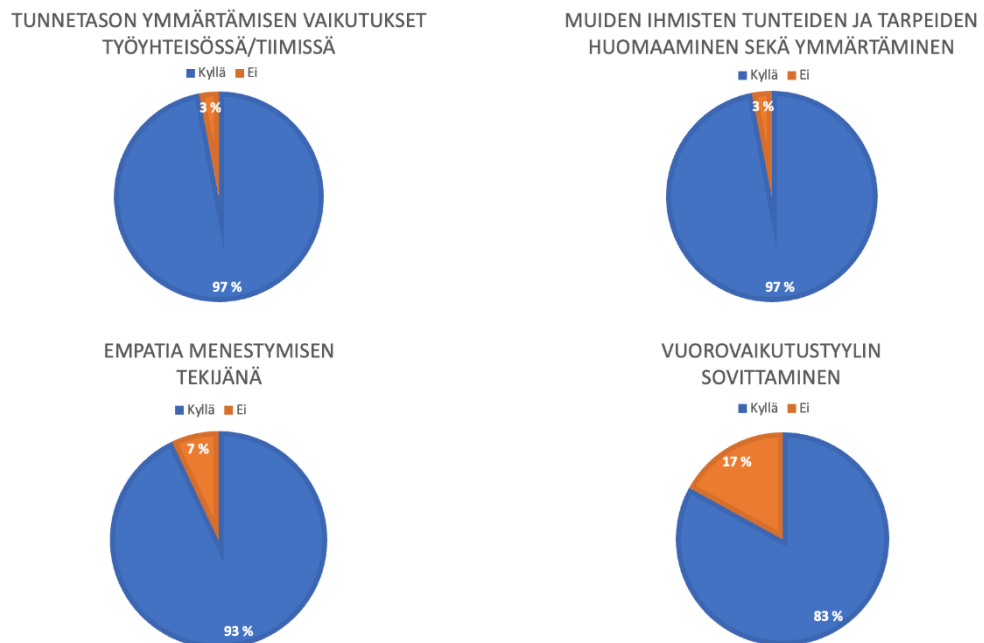
Kuvio 12. Tutkimustulokset kunnianhimoa koskevasta kysymyksestä menestyksen näkökulmasta esitetystä kysymyksestä (n=29)

6.3.4 Empatia ja sosiaaliset taidot

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia empatian osa-alueelle perustuvista tunnetaidoista sekä sosiaalisten taitojen osa-alueelle perustuvista tunnetaidoista. Empatiaan perustuvia tunnetaitoja ovat muiden ymmärtäminen sekä muiden kehittäminen. Empatian osa-alueita on käsitelty kyselylomakkeessa neljällä eri kysymyksellä. Sosiaaliin taitoihin perustuvia tunnetaitoja on johtaminen, ja sitä on käsitelty kyselylomakkeessa kahdessa kysymyksessä. Empatiaa ja sosiaalisia taitoja koskevat tulokset on esitetty yhdessä siksi, että osa-alueita koskevat kysymykset on rakennettu kyselylomakkeelle valikoimalla elementtejä molemmista osa-alueista. Yleensä ottaen sosiaalisten taitojen katsotaan rakentuvan myös osaksi empatiaa kyvyn varaan, jolloin tulosten esittäminen yhdessä on selkeää ja johdonmukaista.

Ensimmäinen kysymys käsittelee niin empatiaa kuin sosiaalisia taitoja menestyksen näkökulmasta, ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, uskooko vastaaja että, sillä olisi vaikutusta työyhteisön/tiimin menestymiseen, jos työyhteisön/tiimin jäsenet ymmärtäisivät toisiaan tunnetasolla paremmin. Vastaajista 97% uskoo tunneosaamisen lisäämisen vaikuttavan positiivisella tavalla työyhteisön tai tiimin menestymiseen. Yksi vastaaja eli 3% kokee ettei tunneosaamisen lisäämisellä ole vaikutusta menestymiseen. Toinen kysymys koskee empatian osa-alueita ja siinä käsitellään muiden ihmisten ymmärtämistä siitä näkökulmasta että, kokeeko vastaaja huomaavansa sekä ymmärtävänsä herkästi muiden ihmisten tunteita ja tarpeita. Vastaajista 97% kokee huomaavansa sekä ymmärtävänsä herkästi muita ihmisiä ja heidän tunteitaan sekä tarpeitaan. Kolmas kysymys käsittelee empatiaa ja siinä

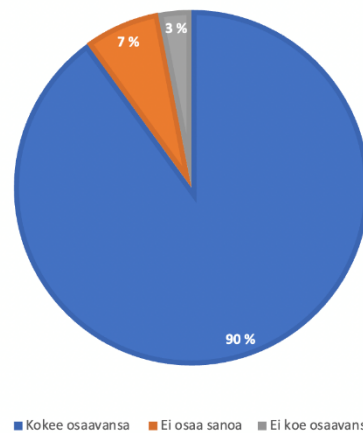
ollaan kiinnostuneita siitä, soviittaako vastaaja vuorovaikutustyyliinsä usein keskustelukumppanin tyyliin sopivaksi. Vastaajista 83% kokee sovitavansa vuorovaikutustyylin keskustelukumppanin tyyliin sopivaksi. 17% eli 5 vastaajaa on valinnut vaihtoehdon ei. Neljäs kysymys käsittelee empatiaa ja se on esitetty menestymisen näkökulmasta. Kysymyksessä ollaan kiinnostuneita siitä, onko muiden ihmisten tunteiden ymmärtäminen, kuunteleminen ja havainnoiminen edesauttanut vastaajaa henkilökohtaisella uralla parempiin valintoihin ja isommassa mittakaavassa menestymiseen. Vastaajista 93% on kokenut, että muiden ihmisten tunteiden ymmärtämisestä, kuuntelemisesta ja havainnoimisesta on ollut apua henkilökohtaisella uralla parempien valintojen parissa sekä isommassa mittakaavassa menestymisessä. Neljän ensimmäisen kysymyksen tulokset on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Tutkimustulokset neljästä ensimmäisestä, empatiaa, johtajuutta ja menestymistä käsittelevistä kysymyksistä (n=29)

Viides kysymys käsittelee sosiaalisista taidoista johtajuutta. Kysymyksessä ollaan kiinnostuneita siitä, että kokeeko vastaaja osaavansa innostaa muita ihmisiä yhteisiä päämääriä kohti ja mitä tällainen taito vaatii. Tulokset on esitetty tiivistettynä kuviossa 14.

JOHTAJUUS – KYKY INNOISTAA MUITA YHTEISIIN PÄÄMÄÄRIIN



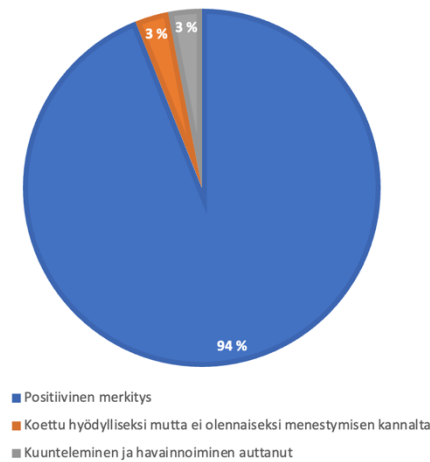
Kuvio 14. Tutkimustulokset sosiaalisista taidoista johtajuutta käsittelevästä viidennestä kysymyksestä (n=29)

Vastaajista 90% kokee osaavansa innostaa muita yhteisiä päämääriä kohti. Tällaisen taidon on koettu vaativan oman esimerkin voimaa, empatiaa, ihmisten kohtaamista ihmisinä, ihmisten tuntemusta työntekijöiden ja tiimin jäsenten kesken, tuen, turvan ja luottamuksen tunnetta, kunnioittamista, kuuntelemisen taitoa, vuorovaikutustaitoja, sitoutumista ja intohimoa sekä tavoitteiden ja päämäärien selkeyttämistä henkilötasolla. Vastaajista 28% korostaa oman esimerkin voimaa muiden ihmisten johtamisessa. Tuloksien mukaan, kun ihminen kokee itse olevansa varma tekemisestään, kykenee hän löytämään muista ihmisistä myös puolen, joihin pystyy vedota omalla esimerkillään. Omaa esimerkkiä näyttämällä on myös haivattu ansaitsevan muiden ihmisten luottamusta. 17% vastaajista korostaa luottamusta, tukea ja turvaa tärkeänä osana johtajuutta. Turvallisuuden tunteen lisäämisellä on huomattu olevan vaikutusta myös muiden ihmisten motivoimisessa, sekä luottamuksellisten tunnesiteiden kautta ihmisistä on havaittu saavan maksimi kapasiteetin suorituksia. Myös kannustuksen ja rohkaisun on koettu olevan avainasemassa muiden innostamisessa kohti yhteisiä päämääriä. 10% vastaajista korostaa, että menestys syntyy erilaisuuden ja erilaisen osaamisen kunnioittamisesta sekä koko työporukan osoittaman arvostuksen kautta toisiaan kohtaan. Myös jokaisen mielipiteen kunnioittamista pidetään yhtä tärkeänä. Yhden vastaajan mukaisesti ”menestyvässä yhteisössä rohkaistaan ihmisiä.”. Vastaajista 17% korostaa myös, että muiden ihmisten innostaminen vaatii ihmisten kohtaamista ihmisinä ja taitoa kohdata kaikki ihmiset yksilöinä, avoimesti ilman ennakkoluuloja. Myös empatian näkökulma on nostettu esille. 21% vastaajista kokee, että muiden ihmisten innostaminen päämääriä kohti vaatii empatiaa kykyä ja ihmisten käsittelytaitoa, toisissa hyvän näkemistä ja kykyä johtaa ihmisiä niin, että kaikki pääsee loistamaan omilla

vahvuuksillaan sekä yrittämään parhaansa yhteisten tavoitteiden vuoksi. Vastaajista 24% korostaa ihmisten tuntemusta tiimin ja työyhteisön jäsenten kesken. Tulosten mukaan innostaminen päämääriin vaatii sen, että koko työyhteisö tuntee toisensa hyvin sekä kaikkien välillä vallitsee aito ja luottamuksellinen työsuhte. Tärkeänä on pidetty myös ymmärrystä siitä, että ihmiset reagoivat erillä tavalla. Tämän tekijän huomioidessaan kaikkien osapuolten tarpeita voidaan kunnioittaa sekä tuoda esille kaikkien kannalta sopivia ratkaisuja; esimerkiksi antamalla enemmän aikaa niille, jotka sitä tarvitsevat tai haastaa niitä, jotka kokevat olevansa heti valmiita. Tämä tekijä on nostettu tuloksissa esille myös motivoimisen näkökulmasta. Tulosten mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa motivoida ihmisiä, vaan se tapahtuu henkilötasolla; siinä missä yhtä ihmistä motivoidaan jollakin tavalla, toista ihmistä toisella tavalla. Olennaisinta siinä on löytää päämäärän ja ihmisen henkilökohtaisen motivaattorin välinen yhteys. Lisäksi johtamisen taidon on koettu vaativan kuuntelemisen taitoa. Vastaajista 14% korostaa, että taito vaatii ennen kaikkea kykyä kuunnella muiden ihmisten mielipiteitä, tällöin heitä voi myös edelleen oppia myös innostamaan paremmin. 17% vastaajista korostaa sitoutumista ja intohimoa päämääriä ja tavoitetta kohtaan. Vastaajien mukaan, jos työtä kohtaan koetaan kovaa intohimoa sekä sitoutumista, silloin sitä on myös helpompi ”tartuttaa” muihin ihmisiin. Käytännönläheisistä keinoista esille on tuotu tavoitteiden ja päämäärien selkeyttäminen henkilötasolla. Vastaajista 21% on sitä mieltä, että innostamisen taito johtajuudessa vaatii myös kykyä auttaa muita ihmisiä tunnistamaan päämääriä. Tulosten mukaan ihmisille pitää perustelemaan miksi asiaa tehdään, jolloin päämäärien kääntäminen henkilötasolle on olennaisen tärkeää. Tuloksissa on nostettu esille myös tunneällyn näkökulma. Johtajuuden on havaittu vaativan myös tunneälyä, ja sen on koettu kasvavan kokemuksen myötä.

Viimeisessä kysymyksessä käsitellään empatiaa menestymisen näkökulmasta ja siinä ollaan keskitytty siihen, millä tavalla muiden ihmisten tunteiden havainnoiminen, ymmärtäminen ja kuunteleminen on vaikuttanut vastaajan kokemaan menestymiseen. Tulokset empatiasta menestymisen tekijänä on esitetty tiivistettynä kuviossa 15.

EMPATIA MENESTYMISEN TEKIJÄNÄ



Kuvio 15. Tutkimustulokset empatiasta menestymisen tekijänä (n=28)

Viimeisen kysymyksen tuloksien mukaan vastaajista 94% kokee, että muiden ihmisten tunteiden havainnoimisella, ymmärtämisellä ja kuuntelemisella on positiivinen merkitys menestymiseen. Näiden empatiaa koskevien tunnetaitojen on koettu olevan hyödyksi niin ihmisen kokonaisvaltaisen toiminnan hahmottamisessa, oman tekemisen ja oppimisen tukena, työyhteisössä, asiakaspinnassa, aidon tiimityön mahdollistamisessa sekä muiden ihmisten tukemisessa, johtajuudessa, oman päätöksenteon tukena, ennakoitavuudessa ja luottamuksen lisäämisessä, oman toiminnan sovittamisessa muiden toimintaan, viestinnän apukeinona sekä menestymisen mahdollistajana. Tuloksien mukaan tunteet ohjaavat ihmisen kokonaisvaltaisessa toimintaa ja käyttäytymistä. 10% vastaajista on havainnut tunteiden ohjaavan ihmisen kokonaisvaltaista käyttäytymistä ja näiden käyttäytymistapojen takana olevien tunteiden tunnistaminen on siten koettu välttämättömäksi menestymisen kannalta. Empatiaa käsittävät taidot on koettu myös tärkeinä omaa tekemistä tukevin tekijöinä, jossa muiden ihmisten sanattoman viestinnän havainnoimisen kautta voi oppia itsestään jotain uutta, joka on olennainen sekin menestymisen kannalta. Tuloksissa on nostettu esille myös itsensä tuntemisen näkökulma muiden ymmärtämisen edellytyksenä. Tärkeänä on siis koettu se, että ihminen oppii tuntemaan itsensä ja näkemään itsessään hyviä asioita, jolloin niitä on helpompi nähdä myös muissa, ja siten muita ihmisiä voi myös paremmin ymmärtää sekä heidän tapansa nähdä maailmaa. Empatian käsittävät taidot ovat nähty isona hyötynä työyhteisössä sekä keskeisessä asemassa myös asiakaspinnassa. Erityisesti myyntityössä taidot on koettu tärkeiksi, sillä palvelutuote tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, jolloin tulee olla tietoinen asiakkaan kokemusmaailmasta. Työyhteisössä muiden ihmisten havainnoiminen on mahdollistanut muiden tiimin jäsenten parhaiden osaamisalueiden ja intohimon kohteiden löytämisen, joka mahdollistaa menestystä osaltansa. Tuloksissa myös tunteiden vaikutus päätöksenteossa sekä viestinnän

apukeinona muun muassa vaikuttamisessa on otettu huomioon. Tulosten mukaan ihmiset tekevät tutkitusti suuren osan päätöksistä intuitiivisesti ja tunnepohjaisesti. Kun kertoja osaa sovittaa oman sanomansa kuulijan tunnetilan kannalta sopivaksi sekä toisaalta tulkitaa kuulijan eleitä, pystyy hän vaikuttamaan paremmin heihin. Empatiaa koskevien tunteiden on myös koettu antavan perspektiiviä omiin päätöksiin ja useamman mielipiteen huomioimisen on koettu olevan avainasemassa omaa päätöstä muodostaessa. Tuloksien mukaan muita havainnoimalla ja ymmärtämällä omaan tekemiseen saa lisää työkaluja sekä kuunteleminen mahdollistaa huomioimaan sen, ettei oma totuus ole välttämättä se todellinen totuus. Tuloksien mukaan vain toisia ihmisiä kuuntelemalla kykenee oppimaan heiltä ja vastaavasti pystyy osoittamaan omaa tukea toisia kuten alaisia tai kollegoita kohtaan. Empatian ja siihen lukeutuvien tunteiden on koettu myös helpottavan oman toiminnan sovittamista muiden toiminnan tasolle. Niin tunteiden näyttämisen kuin tunteettomuuden on koettu olevan signaali toiselle ihmiselle siitä, miten heidät tulee kohdata ja miten heidän kanssaan kanttaa edetä. Tästä taidosta on koettu olevan hyötyä esimerkiksi neuvotteluissa, ja tällaisen lähestymistavan on huomattu vievän menestyksekkäisiin päätöksiin. Myös tunteiden havainnoinnin, kuuntelemisen ja ymmärtämisen on koettu lisäävän ennakoitavuutta, jonka on koettu olevan avainasemassa menestyksen kannalta. Yhden vastaajan mukaisesti ”näillä taidoilla saat luottamusta ja voit ennakoida asioita, jolloin pystyt reagoimaan nopeasti mutta harkitusti. Uskon että ne yrittäjät, jotka osaavat ennakoida tulevia asioita tai ongelmia, ovat voittajia.”. Tuloksien mukaan näillä empatiaa käsittävillä taidoilla voittaa ihmisten luottamuksen puolelleen ja se mahdollistaa aidon tiimityön. Tuloksien mukaan aidosti muista ihmisistä välittäminen sekä tunneäly on koettu menestymisessä ja johtamisessa keskeiseksi seikaksi. Hyvän johtajan on myös havaittu tarvitsevan kolmea kovaa T:tä, joita ovat tieto, taito ja se tärkein; tunne. Menestyvän johtajan on myös havaittu ymmärtävän hyvin pitkälti ympäristöään sekä kuuntelevan ja keskustelelevan ihmisten kanssa heille merkityksellisistä ja tärkeistä asioista. Yhden vastaajan mukaisesti ”menestyvä johtaja/yrittäjä kuuntelee, havaitsee ja ymmärtää paljon ympäriltään. Siten hyviä valintoja kohti menestystä tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin pärjää niin työntekijä kuin yritys.”. Menestymisen on havaittu olevan myös yhdessä rakennettua sekä yhteisen ideoiden ja päätösten summa, jossa tunteiden havainnointi, ymmärtäminen ja kuunteleminen ovat sen ytimessä. Tulosten mukaan kukaan ei rakenna menestymistään yksin, vaan taustalta ja rinnalta löytyy aina menestyksen mahdollistaneita ihmisiä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita, avainhenkilöitä ja perhettä. Menestyksen on siis koettu olevan vain seurausta siitä, kun yhdessä rakennetut palaset loksahdavat kohdilleen. Vastaavasti 3% vastaajista kokee empatian olevan hyvä ominaisuus, mutta ei menestyäkseen sitä ei juurikaan tarvitse. Liiallisen toisten ihmisten analysoinnin ja oman käyttäytymisen sovittamisen on koettu vievän fokusta pois omasta tekemisestä ja siten sen ei ole koettu vaikuttavan menestymiseen kovinkaan paljoa, ainakaan positiivisesti. 3% vastaajista on

myös kokenut, että kuunteleminen ja havainnoiminen on ollut hyödyksi, mutta muiden ihmisten tunteiden ymmärtäminen ei niinkään. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen, jolloin havaintojen määrä tämän kysymyksen kohdalla on 28.

6.4 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitetään yhteenvetona kaikkien kyselylomakkeen kysymysten tuottamat tulokset lukuun ottamatta demografisia tietoja. Olennaisimmat havainnot ja tulokset on esitetty osa-alueittain tiivistettynä taulukossa 3.

Taulukko 3. Tulosten yhteenveto osa-alueittain

TULOKSIA KOSKEVA OSA-ALUE	TULOKSET
MENESTYMI-NEN	<p>TARCOITAA</p> <ul style="list-style-type: none"> •52% tavoitteiden saavuttamista ja itsensä ylittämistä •34% subjektiivista kokemusta kuten onnellisuutta, tyytyväisyyttä, tasapainoista oloa ja omien arvojen mukaista elämää •21% sosiaalista menestymistä kuten muille mahdollisuuksien luomista •14% taloudellista menestymistä <p>VAATII</p> <ul style="list-style-type: none"> •74% kovaa työtä ja periksiantamattomuutta •41% sosiaalisia taitoja kuten johtamiskykyä, tiimi- ja yhteistyötaitoja sekä kykyä huomioida erilaisia vahvuuksia sekä osaamista <p>URALLA EDESAUTTAVAT TEKIJÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> •39% sosiaaliset taidot •32% pitkäjänteisyys, sitkeys ja periksiantamattomuus •25% proaktiivisuus, rohkeus, ammattitaito, osaaminen ja intohimo •25% kyky kuunnella itseä •21% positiivisuus ja optimistisuus
<p>ITSETUNTEMUS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tietoisuus omista tunteista •Itsearviointi •Itseluottamus 	<ul style="list-style-type: none"> •100% kokee ymmärtävänsä ja tunnistavansa tunteidensa vaikutukset omassa toiminnassa •100% kokee olevansa avoin palautteelle •93% kokee pystyvänsä tuomaan esille myös epäsuositut näkökulmat •93% kokee tunnistavansa mukavuus- ja epämukavuusalueensa rajat •97% kokee itsetuntemuksen menestymisen kannalta olennaisena •93% kokee itseluottamuksen menestymisen kannalta olennaisena •97% kokee itsetuntemuksen vaikuttavan positiivisesti menestymiseen sekä antavan olennaisia valmiuksia sen kannalta, kuten kykyä tunnistaa omia ominaisuuksia, arvoja, tunteita, käyttäytymismalleja, rajoja, kehityskohteita,

	<p>heikkouksia, vahvuuksia sekä kykyä toimia muiden ihmisten kanssa ja ymmärtää heidän reaktioitaan</p> <ul style="list-style-type: none"> •94% kokee itseluottamuksen kokemisen haastavissa tilanteissa ja tehtävissä tärkeäksi sekä uskoo sen vaikuttavan menestymiseen positiivisella tavalla
<p>ITSEHAL- LINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Itsekuri •Tunnollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •62% kokee pystyvänsä sivuttamaan motivaation puutteen eikä anna sen häiritä työssä suoriutumisentasoa •90% kokee pystyvänsä kieltäytymään mieluisista asioista, jos kieltäytymisestä on hyötyä pitkällä tähtäimellä •83% kokee pystyvänsä hallitsemaan itsensä suuren tunnekuohun vallassa •93% kokee vastuunkantamisen omasta toiminnasta luontaisena •79% kokee itsehallinnan olennaiseksi tekijäksi menestymisessä •80% kokee stressin positiivisena tuntemuksena ja eteenpäin vievänä voimana, joka vaikuttaa myönteisesti suoritustasoon •21% nostaa esille tunteiden hallinnan tärkeyden päätöksenteossa •41% nostaa esille tunteiden hallinnan ohella myös tunteiden näyttämisen näkökulman
<p>MOTIVAATIO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kunnianhimo •Optimismi •Sitoutumiskyky 	<ul style="list-style-type: none"> •100% kokee olevansa kunnianhimoinen ja sitoutumiskykyinen •97% kokee pyrkivänsä päämääriin esteistä huolimatta •87% kokee kunnianhimon olennaiseksi menestymisen kannalta
<p>SOSIAALISET TAIDOT JA EMPATIA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Muiden ymmärtäminen •Muiden kehittäminen •Johtajuus 	<ul style="list-style-type: none"> •97% kokee tunneosaamisen lisäämisen vaikuttavan positiivisella tavalla työyhteisön tai tiimin menestymiseen •97% kokee huomaavansa ja ymmärtävänsä herkästi muiden ihmisten tunteita sekä tarpeita •83% kokee sovittavansa vuorovaikutustyyliä keskustelukumppanin tyyliin sopivaksi •93% kokee muiden ihmisten tunteiden ymmärtämisen, havainnoimisen ja kuuntelemisen olleen hyödyksi uralla menestymisessä •90% kokee osaavansa innostaa muita yhteisiä päämääriä kohti, joka vaatii mm oman esimerkin voimaa, empatiaa, ihmisten tuntemusta, työntekijöiden ja tiimin jäsenten kesken, tuen, turvan ja luottamuksen tunnetta, kunnioittamista, kuuntelemisen taitoa, vuorovaikutustaitoja, sitoutumista, intohimoa ja päämäärien selkeyttämistä henkilötasolla •94% kokee muiden ihmisten tunteiden havainnoimisen, ymmärtämisen ja kuuntelemisen vaikuttaneen positiivisesti menestymiseen

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, jossa tutkimustuloksia tulkitaan yhdessä asetettujen tutkimuskysymysten kanssa sekä tarkastellaan niitä suhteessa tietoperustan antamaan aiempaan teoriaan. Luvussa käsitellään lisäksi tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä hyödyntämällä sekä jatkotutkimusehdotuksia, joita tämän työn pohjalta voitaisiin toteuttaa. Luvun päättää oman oppimisen arviointi, jossa pohditaan koko opinnäytetyö prosessia, sen edistymistä, toteutusta ja lopputulosta.

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän laadullisen opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tunneälyn ja siihen lukeutuvien tunnetaitojen mahdollista osallisuutta menestymiseen johtavana elementtinä. Tarkoituksena oli erityisesti ottaa selvää siitä, luoko tunteisiin liittyvä taidokkuus kuten tunneälykyys ja kehittyneet tunnetaidot paremmat edellytykset menestymiselle. Jotta tähän pääongelmaan päästiin pureutumaan, oli välttämätöntä saada käsitys tunneälyn ja menestymisen välisestä toimintayhteydestä, eli siitä, miten tunneäly ilmenee ja millainen merkitys sillä on suhteessa menestymiseen. Tätä toimintayhteyttä selvittääkseen, täytyi siis ratkaista se, ovatko tutkimuksessa menestyneiksi määritetyt henkilöt eli tutkittavat kokeneet tunneälyn ja tunneälyyn lukeutuvat tunnetaidot tärkeiksi uransa menestymisen kannalta.

Laajasta näkökulmasta tarkasteltuna tuloksista ilmenee se, että jokaisen kysymyksen kohdalla ”kyllä” -vastausvaihtoehdot muodostavat suurimmat prosentuaaliset jakaumat, jolloin voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan tunneäly ja tunnetaidot ovat koettu tärkeiksi ja merkityksellisiksi vastanneiden uralla. Menestymisen näkökulmasta esitetyissä tunneälyä käsittelevissä kysymyksissä, tuloksien jakaumat osoittavat myös samaan suuntaan, niin että tunneäly ja tunnetaidot ovat koettu tärkeiksi myös menestymisen kannalta. Pienimmän prosentuaalisen tunneälyä menestymisen näkökulmasta käsittelevän ”kyllä -vastauksen” osuus on 79%, joka kertoo siitä, että kaikkien kyselyssä käsiteltyjen tunnetaitojen koetaan vaikuttavan menestymiseen vähintäänkin 79 prosentin jakaumalla vastaajajoukossa. Tutkimustuloksissa mielenkiintoista on se, että nuoret sekä vanhemmatkin vastaajat (25-vuotiaat – 65-vuotta täyttäneet) kuin myös eri mittaisen työhistorian (alle 10 -vuotta – yli 40 vuotta) johtajuuden tai yrittäjyyden parissa ja eri mittaisen koulutuksen (ylempi perusaste – ylin korkea-aste) suorittaneet henkilöt ovat kaikki jollakin tavalla kokeneet tunneälyn tai jonkin tunnetaidon tärkeäksi urallaan tai menestymisen kannalta. Ikäryhmästä, korkeimmasta suoritetusta koulutusasteesta tai urakokemusvuosista huolimatta vastaukset olivat suhteellisen yhteneväisiä, ja tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että suurta hajontaa

minkään kysymyksen kohdalla vastauksissa ei juurikaan ollut. Tässä tutkimuksessa mitailla taustatekijöillä ei siis löytynyt merkittäviä havaintoja, jotka eroaisivat huomattavalla tavalla koko tutkimusaineiston tuloksista.

Vaikka tutkimuksessa ei keskitytty korkeimman suoritettun koulutusasteen sekä menestymisen väliseen yhteyteen, huomionarvoista on kuitenkin se, että ylemmän perusasteen, keskiasteen ja alemman korkea-asteen käyneitä on huomattavasti enemmän, 72% (n=21) vastaajista, kuin ylimmän korkea-asteen, jolla viitataan ylemmän korkeakoulututkinnon kuten yliopiston maisteritutkinnon suorittaneisiin henkilöihin, joita vastanneista on yhteensä 28% (n=8). Tällöin vastaajista 21:n (72%) menestystä ei ainakaan selitä mahdollisimman korkealle kouluttautuminen, jota yleensä ottaen korostetaan menestymisen tekijänä. Myös teoriassa viitataan tähän, sillä tietoperustan mukaan menestymisessä ei pääsääntöisesti ole kyse tiedon tai taidon määrästä, vaan esimerkiksi siitä miten asennoituu ja oman elämänsä näkee. (Hakanen 2021, 144-145.) Huomiota tulee kuitenkin kiinnittää siihen, että kokemuksen tuomaa osaamista tutkimuksessa ei olla kyetty arvioida. Myöskään esimerkiksi koulutuksen tai kokemuksen tuoman osaamisen paremmuuden tasoa ei ole pystytty arvioimaan, jos niitä ylipäätään voidaan paremmuutensa mukaan luokitella. Urakokemusvuosia koskevan kysymyksen tuloksista voidaan havaita, että yli puolella, 52% (n=15), vastaajista on kokemusta johtavista ammateista, yrittäjyydestä tai muista vastaavista toimista aina 20:stä kokemusvuodesta yli 40 vuoden kokemukseen. Tästä voidaan päätellä, että vastaajajoukolla on laaja ja rikas kokemusmaailma sekä käsitys siitä, käsitys miten pitkäkestoinen menestys rakennetaan. Toisaalta asian voi tulkita myös niin, että otannan tekemisessä on ollaan suurella todennäköisyydellä onnistuttu, sillä tutkimuksen avulla saadut tulokset demografisista tekijöistä vastaa olennaisella tavalla otannassa asetettuja kriteerejä.

Vastaajajoukon urakokemusvuodet heijastuvat myös tutkimuksen menestystä käsittelevien kysymysten tuloksissa, sillä vastaajajoukko on lähes yksimielisesti sitä mieltä, että menestyminen vaatii periksiantamattomuutta ja pitkäjänteistä, vuosia kestäväää, kovaa työtä valitulla alalla. Tämä tukee myös teoriaa, sillä tietoperustan mukaan menestyminen on aina kovan työntulosta. (Hakanen 2021, 11.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa vastaajat olivat myös sitä mieltä, että menestyminen vaatii sosiaalisia taitoja kuten johtamiskykyä, tiimi- ja yhteistyötaitoja, taitoa pitää rakentavaa kontaktia yllä asiakassuhteissa sekä kykyä huomioida muita ihmisiä ja havaita heidän vahvuuksiaan. Nämäkin tekijät yhtenevät teorian kanssa, sillä tietoperustassa käy ilmi että, Golemanin (2001) tekemien tutkimusten mukaan menestymisen kannalta tärkeimpiä tunteita ovat muun muassa sosiaaliset taidot kuten johtajuus, empatia, yhteisötuntuma ja muiden kehittäminen. (Goleman 2001, 55-56, 220-221, 230.) Lisäksi tässä tutkimuksessa vastaajajoukko korosti menestymisen edellytyksinä sitoutumiskykyä, kunnianhimoa ja kykyä kuunnella itseä sekä tuntea

itsensä, jotka nämäkin tutkimuksessa esiin nousseet tekijät käyvät ilmi myös teoriassa. Tietoperustan mukaan menestymiseen vahvasti johtavina osaamisalueina pidetäänkin kunnianhimoa ja sitoutumista. Tietoperustassa Goleman (2001) myös toteaa, että kun etsitään ratkaisevia tekijöitä menestymättömien ja menestyneiden ihmisten välillä, selvin yksittäinen tekijä on tunneälykyys, jonka ytimessä korostuu itsetuntemus ja kyky kuunnella itseä sekä omia tunteita. (Goleman 2001, 41-43, 49-50.) Vastaajajoukko on myös sitä mieltä, että menestyminen vaatii proaktiivisuutta, joka ilmenee myös teoriassa sillä tietoperustan mukaan menestyjät haluavatkin vaikuttaa aktiivisesti ympärillään oleviin asioihin, eivätkä tyydy seuraamaan niitä sivusta. (Fagerström 2011, luku 2.1) Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksissa ammattitaito, osaaminen ja alan tuntemus korostuivat menestystä edellyttävinä tekijöinä, jotka nekin yhtenevät osakseen teorian kanssa. Tietoperustan mukaan esimerkiksi työntekijöillä tulee olla käsitys organisaation perusarvoista kuten organisaation kokonaiskuvasta, toiminta-ajatuksista, toimialasta, visiosta ja strategioista, jotta he voivat rakentaa tunnesidettä organisaatioon ja siten tuntea yhteenkuuluvuutta koko organisaatioon sekä vastata kokonaisvaltaisesti sen toimintaan, tarpeisiin ja perustehtäviin. (Goleman 2001, 144-147; Salonen 2017, 244.) Tästä voidaankin päätellä, että organisaation menestys on riippuvaista työntekijöiden ammattitaidosta ja alan tuntemuksesta. Saman on todennut myös Goleman (2001) itse, sillä hänen mukaansa kaikkien huippuosajien on oltava älykkäitä, mutta hänen mielestään älykyys ei kuitenkaan ole se ratkaiseva tekijä, jonka ansiosta kohoaa muiden yläpuolelle menestykseen. (Goleman 2001, 49-50.)

7.2 Itsetuntemus

Golemanin (2001) mukaan itsetuntemus jakaantuu tunneälymallin mukaan kolmeen tunnetaitoon, joita ovat tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. Näitä kaikkia tunnetaitoja on käsitelty myös tässä tutkimuksessa erillisillä kysymyksillä. Kaiken kaikkiaan, tulosten mukaan itsetuntemus on koettu kaikista tärkeimpänä sekä olennaisimpana tunnetaitona menestymisen kannalta, sillä vastaajista 97% (n=28) kokee itsetuntemuksen antavan olennaisia valmiuksia sekä vaikuttavan positiivisesti menestymiseen. Tulokset tukevat teoriaa, sillä tietoperustan mukaisesti menestymisen yksi edellytyksistä onkin hyvä itsetuntemus. (Pirilä 2013, 15.)

Tietoisuus omista tunteista

Golemanin (2001) mukaan tietoisuudella omista tunteista tarkoitetaan muun muassa omien tunteiden vaikutusten tunnistamista, joka ilmenee tietona siitä, että tietää mitä tuntee ja miksi sekä miten tunteet vaikuttavat omaan ajatteluun, sanomiseen tai tekemiseen kuten työn laatuun. (Goleman 2001, 40-41.) Vastaajista 100% (n=29) onkin ilmoittanut tunnistavansa tunteidensa vaikutukset omassa toiminnassa, joka vahvasti viittaa kykyyn olla tietoinen omista tunteistaan. Tulosten mukaan voidaan siis olettaa, että vastaajilla on

hyvä käsitys omasta tunnemaailmastaan sekä esimerkiksi siitä, miten tunteet ovat osallisena omassa tekemisessä. Tämä linkittyy myös tietoperustaan siinä, että aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan tällaista tunnetietoisuutta pidetään yhtenä erityisen voimakkaana menestystä selittävänä tekijänä. Tietoperustan mukaan tunnetietoisuudella on huomattu olevan vaikutusta hyvin laajasti aina laadukkaasta päätöksenteosta vaikuttavaan kommunikointiin, toimiviin ihmissuhteisiin, vastuuntuntoisuuteen, ylennysten saamiseen työpäivällä, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja jopa parempaan tulokseen yrityksessä. (Aalto-Sehtälä & Saarinen 2009, 89, 90.)

Itsearviointi

Itsetuntemuksen tunnetaidoista itsearvioinnilla tarkoitetaan käsitystä omista rajoista ja vahvoista puolista. Ihminen, joka kykenee itsearviointiin, on avoin palautteelle, uusille näkökulmille ja jatkuvalla itsensä kehittämiselle sekä oppimiselle. (Goleman 2001, 40-41, 72-74.) Vastaajista 100% (n=29) onkin kokenut olevansa avoin palautteelle. Lisäksi 93% (n=27) vastaajista kokee tunnistavansa mukavuus- ja epämukavuusalueensa rajat. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat kykenevät arvioimaan itseään omien rajojen sekä vahvuuksien kautta sekä ottamaan palautetta vastaan ulkopuolelta. Tietoperustan mukaan menestyksen kannalta olennaista onkin, että ihminen on tietoinen omista kyvyistään sekä kykenee arvioimaan millä osa-alueilla täytyy kehittyä, tavoitteet saavuttaakseen. (Fagerström 2011, luku 2.1; Hakanen 2021, 140-141.)

Itseluottamus

Golemanin (2001) mukaan itsetuntemuksen tunnetaidoista itseluottamuksella tarkoitetaan varmuutta omasta arvosta ja pätevyydestä. Ihmiset, jotka luottavat omiin kykyihinsä, uskaltavat esittää epäsuosittuja näkökulmia ja pystyvät perustelemaan ratkaisunsa, vaikka taustalla olisi epävarmuutta ja painetta. (Goleman 2001, 42, 88-89.; Leppänen & Rauhala 2012a, 61.) Tulosten mukaan 93% (n=27) vastaajista onkin ilmoittanut pystyvänsä tuomaan esille myös epäsuositut näkökulmat paineesta ja epävarmuudesta huolimatta. Tästä voidaan siis päätellä, että suuri osa vastaajajoukosta luottaa omiin kykyihin haastavissakin tilanteissa, joka teorian mukaan ilmentää ihmisen ominaisuutena hyvää itseluottamusta. Vastaajista 93% pitää itseluottamusta myös merkityksellisenä taitona menestymisen kannalta. Tämä tukee vahvasti teoriaa siinä, että Golemanin tekemät tutkimukset osoittavat myös niin, että itseluottamus on yksi niistä vahvoista osaamisalueista, jotka näyttävät johtavan menestymiseen. (Goleman 2001, 49-50, 220-221, 230.) Itseluottamusta koskevissa tutkimustuloksissa mielenkiintoisena tekijänä nousee esiin kuitenkin se, että ne vastaajat 7% (n=2), jotka kokevat, että eivät kykene tuomaan esille epäsuosittuja näkökulmia tiukoissa tilanteissa olivat kuitenkin pitäneet tätä taitoa ja itseluottamusta menestymisen kannalta olennaisena tekijänä. Ja vastaavasti kaksi vastaajista, jotka kokevat kykenevänsä

tuomaan epäsuositut näkökulmat esille hankalissa tilanteissa, eivät silti olleet kokeneet tällaista taitoa ja itseluottamusta olennaisena tekijänä menestymisen kannalta.

Goleman (2001) nostaa teoriassaan esille myös äärimmäisen itseluottamuksen, joka voi näyttäytyä ylimielisyytenä. (Goleman 2001, 42, 88-89.) Tämä teoriassa kerrottu tieto yhtenee myös tämän tutkimuksen kanssa, sillä tuloksista käy ilmi, että 28% (n=8) vastaajista korostaa realistisen itseluottamuksen ja liiallisen itsevarmuuden rajaa, joka on tärkeää tunnistaa. He ovat havainneet, että liiallinen itsevarmuus voi kääntyä heikkoudeksi tai pahimmassa tapauksessa johtaa tehtävän epäonnistumiseen, jos ihmisellä ei ole realistista käsitystä omasta osaamisestaan niin heikkouksien kuin vahvuuksien osalta. Tieto tästä vahvistaa ymmärrystä vastaajajoukon tunneälykkyydestä, lisäksi se yhtenee teoriaan edelleen myös siinä suhteessa, että tietoperustan mukaan realistinen itsearviointi luo pohjaa terveelle itseluottamukselle, jota pidetään sitäkin olennaisena tekijänä menestymisessä. (Fagerström 2011, luku 2.1; Hakanen 2021, 140-141.)

Golemanin (2001) mukaan tunneäly- ja taidot kehittyvät jatkuvasti elämäkokemuksen myötä, mutta niiden lähtökohtana on itsetuntemus. (Goleman 2001, 20, 40, 361.) Kaiken kaikkiaan itsetuntemusta koskevista tutkimustuloksista voidaan päätellä, että vastaajajoukolla on selkeä käsitys itsetuntemuksesta ja siihen liittyvistä tunnetaidoista. Näiden tekijöiden perusteella voidaan siis päätellä, että vastaajajoukossa itsetuntemuksen antamat valmiudet luovat hyvät lähtökohdat muiden myös tunnetaitojen kehittymiselle, jonka perusteella niiden voidaan olettaa olevan mahdollisesti myös vakaalla pohjalla.

7.3 Itsehallinta

Itsehallinnan tunnetaito onkin yksi niistä tunnetaidoista, joka edellyttää itsetuntemusta. Itsehallinnalla tarkoitetaan kykyä hallita omia sisäisiä tunnetiloja ja jotta niitä kykenee hallitsemaan, pitää siis pystyä olemaan tietoinen omista tunteistaan. (Goleman 2014, 18,26.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeella itsehallintaa käsiteltiin neljästä eri näkökulmasta, neljällä eri kysymyksellä seuraavasti:

- **Motivaation puutteen sivuttamisen näkökulma**
"koetko pystyväsi sivuttamaan motivaation puutteen etkä anna sen häiritä työssä suorituksen tasoa?" (62% "kyllä" -vastauksia)
- **Mieluisista asioista kieltäytymisen näkökulma**
"osaatko kieltää itseltäsi jotain mieluisaa, jos tiedät hyötyväsi kieltäytymisestä pidemmällä tähtäimellä?" (90% "kyllä" -vastauksia)
- **Suuren tunnekuohun hallitsemisen näkökulma**
"osaatko hallita itsesi suuren tunnekuohun vallassa?" (83% "kyllä" -vastauksia)
- **Vastuunkantamisen näkökulma**
"onko vastuunkantaminen toiminnastasi sinulle luontaista?" (93% "kyllä" -vastauksia)

Näiden neljän eri tarkastelu näkökulman ”kyllä” -vastauksien prosentuaaliseksi keskiarvoksi muodostuu 82%, jonka voidaan päätellä edustavan keskimääräisesti sitä, kuinka moni tutkittavien joukossa on kokenut itsehallintaa, tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden ilmentämällä tavalla. Koska ”kyllä” -vastauksen keskiarvon jakauma on yli 80% voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista on kykeneväisiä itsehallintaan, sillä ihmiset, jotka kykenevät vastustamaan impulsseja kuten mieluisia asioita tai motivaation puutetta ja pystyvät maltilliseen käytökseen kiihtyneissä tilanteissa sekä hallitsemaan suuria tunnekuohuja ja kykenevät kantamaan vastuun omasta toiminnastaan, huokuvat vankkaa itsehallintaa. (Goleman 2001, 199-201, 207-209.) Tämä tukee myös teoriaa, sillä tietoperustan mukaan menestyjät eivät anna mielialojen tai motivaation puutteen ohjata suorituksen tasoa. Lisäksi Golemanin johtamistutkimukset osoittavat, että menestyneet johtajat ovat taidokkaita itsehallinnassa. Menestyneet johtajat ovat itsevarmoja ja kestävät hyvin paineita sekä pystyvät pitämään päänsä kylmänä vaikeissakin tilanteissa. He ovat myös tunnollisia ja kantavat vastuun omista virheistä. (Goleman 2001, 58-59.)

Vastaavasti keskiarvon mukaan 18% (n=5) vastaajista ei ole kokenut itsehallintaa jollakin tai mahdollisesti ei millään kyselyssä huomioidulla itsehallintaa käsittelevällä tarkastelu näkökulmalla. Laajasta näkökulmasta tarkasteltuna, muiden kyselylomakkeessa käsiteltyjen tunneällyn osa-alueiden vastaavat keskiarvoluvut (jossa vastaaja ei ole kokenut tunnetaitoa toiminnassaan) ovat huomattavasti pienempiä, (itsetuntemus 3%, motivaatio 2%, sosiaaliset taidot ja empatia 7%) josta voidaan päätellä, että sellainen vastaaja, joka ei ole kokenut itsehallintaa, on silti havainnut jonkin toisen tunnetaidon toiminnassaan. Goleman (2001) toteaaakin, että vaikka tunneällyn osa-alueet ja niiden tunnetaidot ovat läheisessä kosketuksessa toisiinsa sekä rakentuvat toistensa varaan, ne ovat silti toisistaan riippumattomia ja kaikki vaikuttavat ihmisen toimintaan omalla tavallaan. (Goleman 2001, 41-43.)

Golemanin (2001) mukaan itsehallinta voi ilmetä myös sellaisena kykyinä hallita omia tunteita, jossa tilanteesta kuin tilanteesta kykenee kääntämään itselle mieluisan. Itsehallinnan avulla esimerkiksi stressin voi oppia kohtaamaan tarmokkaasti ja jopa innokkaasti, sen sijaan että heittäytyy sen valtaan. (Goleman 2001, 102-112.) Tästä voidaan päätellä, että voimakkaita tunteita voi oppia hyödyntämään, jos tunnetaidot ovat vakaalla pohjalla, sen sijaan, jos omia tunteita ei ole vielä oppinut käsittelemään, suuret tunteet saattavat lamaannuttaa. Tutkimuksessa onkin käsitelty stressiä ja sen kohtaamiseen liittyviä tunteita. Tuloksien mukaan 80% (n=23) vastaajista on kokenut stressin positiivisena tuntemuksena ja eteenpäin vievänä voimana, jolla on myönteinen vaikutus suoritustasoon. Tästä voidaan päätellä, että neljä viidesosalla vastaajista tunnetaidot, ja niistä erityisesti itsehallinta, ovat hyvin vakaalla pohjalla. Ja vaikka yleisesti voitaisiin olettaa, että henkilön iällä olisi vaikutusta stressin kokemiseen, esimerkiksi siten, että iän tuoma kokemus helpottaisi

sen käsittelemistä, tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että stressi on koettu positiivisella tavalla niin nuorempien kuin vanhempien vastaajien joukossa, mutta myös osittain negatiivisena tai täysin negatiivisena samoin jakaumin. Tulokset antavat siis tietoa siitä, että suurta hajontaa tämänkään kysymyksen vastausten välillä ei ollut, eikä esimerkiksi vastaajien ilmoittamalla ikäryhmällä ollut merkittävää vaikutusta tuloksien vertailussa. Tästä voidaankin päätellä, että stressi ja sen kohtaaminen on hyvin henkilökohtainen kokemus, joka on jopa iästä riippumaton, ja johon mitä luultavimmin vaikuttaa ihmisen tapa käsitellä sekä kohdata tunteita, johon vastaavasti ihmisen tunneälykkyydellä on suuri merkitys.

Itsehallintaa käsittelevien kysymyksien tuloksista nousi esiin lisäksi se, että tunteiden hallitsemisen ohella tunteiden näyttämistä pidetään myös tärkeänä. Vastaajista 41% (n=12) onkin korostanut, että tunteista puhuminen ja niiden kannalta avoin kommunikaatio on tärkeää ja voi toimia myös vahvuutena. Tämä tieto yhtenee myös teorian kanssa, sillä tietoperustan mukaisesti tunteiden hallinnalla ei tarkoiteta kaiken tunne-elämän tukahduttamista tai tunteiden ehdotonta hallitsemista, ja esimerkiksi johtajan asemassa tunteiden hallitusta näyttämisestä on huomattu olevan hyötyä. (Goleman 2001, 103-104.)

Kaiken kaikkiaan 79% vastaajista kokee itsehallinnan ja siihen lukeutuvat tunnetaidot olennaiseksi menestymisen kannalta. Kun suurin osa vastaajista on tätä mieltä, voidaan todeta, että suurella todennäköisyydellä itsehallinnalla on merkitystä menestymisessä. Tämä tukee myös teoriaa erittäin vahvasti, sillä tietoperustan mukaan menestyminen vaatii itsekuria, esimerkiksi siitä syystä, että ihminen kykenee pysymään keskittyneenä omien tavoitteiden suhteen. (Fagerström 2011, luku 2.1.)

7.4 Motivaatio

Golemanin (2001) mukaan huippuosaajilla löytyy sellaisia motivaatiotaitoja, jotka helpottavat päämäärien saavuttamista. Nämä motivaatioon perustuvat tunnetaidot ovat kunnianhimo, aloitekyky, optimismi ja sitoutuminen. (Goleman 2001, 139.) Tässä tutkimuksessa on keskitytty kunnianhimon, sitoutumiskyvyn ja optimismin tarkasteluun vastaajajoukossa.

Optimismi

Vastaajista 97% (n=28) kokee pyrkivänsä päämääriin esteistä huolimatta, joka tietoperustassa Golemanin mukaan (2001) ilmentää henkilön optimisuutta eli tapaa suhtautua takaiskuhin. (Goleman 2001, 42-43, 149, 153.) Kyselylomakkeen menestystä käsittelevissä kysymyksissä vastaajajoukko on nimennyt optimistisuuden myös yhdeksi tekijäksi, joka on edesauttanut heitä urallansa parempiin valintoihin ja sitä kautta menestykseen. Vastaajajoukon mukaan menestyminen vaatii optimistista, positiivista ajattelua, jossa uhkien sijaan

nähdään mahdollisuuksia ja vaikeina aikoina jaksetaan uskoa hyvään. Tämä tukee teoriaa, sillä myös tietoperustan mukaan menestymisessä ratkaisee sinnikkyys, jota optimistinen asennoituminen saa ihmisissä aikaan. (Goleman 2001, 42-24, 153; Hakala 2021, 141-143, 148-150.)

Sitoutuminen

Golemanin (2001) mukaan sitoutumisen tunnetaito on osa motivaatiota ja sen ydintä on löytää työntekemiselle tarkoitus laajasta näkökulmasta. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaisten uhrausten tekemistä ja organisaation tai ryhmän päämäärien sekä arvojen omaksumista yhteisten etujen vuoksi. (Goleman 2001, 42, 144.) Tässä tutkimuksessa 100% (n=29) vastaajista onkin kokenut olevansa sitoutumiskykyisiä. Tämä tukee vahvasti teoriaa siinä, että Golemanin tekemät tutkimukset osoittavat myös niin, että sitoutumisen tunneominaisuus on yksi niistä vahvoista osaamisalueista, joka näyttää johtavan menestymiseen. (Goleman 2001, 49-50, 220-221, 230.) Ottaen huomioon perusteluissa sen, että tutkittavien joukko on määritelty otannan kriteereissä menestyneiksi.

Kunnianhimo

Golemanin (2001) mukaan kunnianhimolla tarkoitetaan halua kehittyä tai pyrkiä parempiin suorituksiin. (Goleman 2001, 40-42.) Vastaajista 100% (n=29) onkin kokenut olevansa kunnianhimoisia. Lisäksi 87% (n=25) vastaajista kokee kunnianhimon olennaiseksi kyvyksi myös menestymisen kannalta. Tämä tukee teoriaa, sillä myös tietoperustan mukaan menestymiseen tarvitaan kunnianhimoisuutta. Tietoperustan mukaan kunnianhimon on huomattu olevan myös vahvin yksittäinen tekijä, joka erottaa huippujohtajat keskinkertaisista. (Goleman 2001, 138-143.) Tässä suhteessa tämän tutkimuksen tulokset eroavat kuitenkin hieman teoriasta, sillä tämän tutkimuksen tulosten mukaan itsetuntemus oli koettu olennaisimpana taitona menestymisen kannalta 97 prosentilla, kunnianhimon 87% sijaan.

7.5 Sosiaaliset taidot ja empatia

Tunneäly ja empatia

Vastaajista 97% (n=28) kokee sekä huomaavansa että ymmärtävänsä herkästi muiden ihmisten tunteita ja tarpeita, joka teorian mukaan ilmentää ihmisen empatiakykyä. Osakseen sen voidaan ajatella ilmentävän myös ihmisen ominaisuuksista kokonaista tunneälykkyyttä, sillä Golemanin (2001) mukaan tunneälykkyyys itsessään on kykyä tunnistaa tunteita niin itsessä kuin muissa ja varsinaisena tunneälykkyytenä voidaan pitää ympärillä olevan tunneinformaation hyödyntämistä omassa toiminnassa ja ajattelussa. Kun vastaa-

vasti empatiakykyä pidetään vain yhtenä tunneälyn osa-alueista ja sillä tarkoitetaan ainoastaan muiden ihmisten sanattomien tunteiden tunnistamista ja havainnointia. (Aalto-Seetälä & Saarinen 2009, 45; Goleman 2001, 40, 361; Salonen 2017, 239.)

Tuloksien mukaan 93% (n=27) vastaajista kokeekin muiden ihmisten tunteiden havainnoimisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen olleen hyödyksi uralla menestymisessä. Tämä viittaisikin siis siihen, että kaiken kaikkiaan tunneälykkyyden voidaan olettaa olevan erittäinkin kehittynyttä tässä menestyneiksi määritetyssä vastaajajoukossa, sillä muiden ihmisten tunteiden ja tarpeiden huomioimisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen lisäksi tunneinformaatiota kyetty hyödyntämään omassa toiminnassa, ajattelussa, uralla ja menestymisessä.

Lisäksi vastaajista 83% (n=24) kokee sovittavansa vuorovaikutustyyliinsä keskustelukumppanin tyyliin sopivaksi, joka teorian mukaan ilmentää ihmisen empatia kykyä ja sen hyödyntämistä vuorovaikutuksessa. Tietoperustan mukaan empatialla onkin tärkeä rooli kommunikoinnissa sillä, jos ei ole sosiaalisesti tietoinen ihmisten tunteista ympäröivissä tilanteissa, eikä esimerkiksi kykene asettumaan toisen asemaan tai lukemaan tilanteen tunnevihtejä, on mahdotonta luoda yhteisymmärrystä tai tehdä positiivista vaikutusta. Kaiken kaikkiaan suurta osaa vastaajista voidaan pitää sosiaalisesti kyvykkäinä, sillä tietoperustan mukaan ihmiset, jotka kykenevät säätelemään omia ilmaisujaan kuulijoihin vetoavalla tavalla, pääsevät muiden ihmisten kanssa samalle aaltopituudelle tulkitsemalla ympäristön tunneviestejä ja osaavat siten viestiä taitavasti muiden ihmisten kanssa. (Goleman 2001, 199-203.)

Lisäksi 94% (n=27) vastaajista kokee muiden ihmisten tunteiden havainnoimisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen vaikuttaneen positiivisella tavalla menestymiseen. Tämä tukee vahvasti teoriaa siinä, että Golemanin tekemät tutkimukset osoittavat myös niin, että sosiaaliset taidot ja erityisesti empatia ovat yksiä niistä vahvoista osaamisalueista, jotka näyttävät johtavan menestymiseen. (Goleman 2001, 49-50, 220-221, 230.)

Johtajuus

Vastaajista 97% (n=28) on sitä mieltä, että tunneosaamisen lisääminen vaikuttaisi positiivisesti työyhteisön tai tiimin menestykseen. Tämä tukee teoriaa, sillä tietoperustan ja aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan tunneosaamisen lisäämisellä on lukuisia hyödyttäviä vaikutuksia organisaatiolle ja lisäksi tunteiden vaikutusten huomioiminen organisaatiossa on myös olennaisen tärkeää sen menestymisen kannalta. (Salonen 2017, 152, 255.) Lisäksi 90% (n=26) vastaajista kokee osaavansa innostaa muita yhteisiä päämääriä kohden, joka teorian mukaan ilmentää ihmisen ominaisuuksista johtajuuden kykyä. Golemanin (2001) mukaan johtajuudessa onkin kyse taitavasta ryhmien innostamisesta sekä

ohjaamisesta päämääriä kohti ja siinä suhteessa taitavat ihmiset ymmärtävät miten saada muut toimimaan yhteisten päämäärien eduksi. (Goleman 2001, 215-218, 220-222, 224.) Tämän tutkimuksen johtajuutta käsittävissä tutkimustuloksissa vastaajat korostavat oman esimerkin voimaa ihmisten johtamisessa. Tämä yhtenee myös teorian kanssa erittäin vahvasti, sillä Golemanin (2001) mukaan johtajuudessa taitavat luottavat oman esimerkin voimaan ja he osaavat omalla toiminnallaan näyttää kuinka merkityksellistä yhteen hiileen puhaltaminen on. (Goleman 2001, 215-218, 220-222, 224.) Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi myös esiin se, että menestys syntyy erilaisuuden ja erilaisen osaamisen kunnioittamisesta. Tämäkin tekijä tukee teoriaa vahvasti, sillä Golemanin (2001) mukaan menestyneet ihmiset tulevat myös toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa sekä arvostavat erilaisuutta. (Goleman 2001, 58-59.) Tämän tutkimuksen tuloksista voitiin erottaa myös se, että vastaajajoukko on sitä mieltä, että johtajuus vaatii empatiaa sekä taitoa kohdata kaikki ihmiset yksilöinä, avoimesti ilman ennakkoluuloja. Nämäkin tekijät tukevat teoriaa, sillä tietoperustan mukaan menestyneiden johtajien keskuudessa vallitsee korkeatasoinen ammatitietäminen, empaattisuus ja kunnioitus ylempiä sekä alempia kohtaan. (Goleman 2001, 58-59.) Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten mukaan vastaajajoukko on sitä mieltä että, ei ole yhtä oikeaa tapaa motivoida ihmisiä, vaan se tapahtuu henkilötasolla ja kyky johtaa ihmisiä vaatii sen, että kaikki pääsevät loistamaan omilla vahvuuksillaan sekä yrittämään parhaansa yhteisten tavoitteiden vuoksi. Nämäkin tekijät yhtenevät teorian kanssa vahvasti, sillä tietoperustan mukaan toisia ihmisiä ei voi suoranaisesti motivoida, vaan se vaatii syvällisesti kunkin ihmisen motivaatorakenteeseen tutustumista (Salonen 2017, 166, 168.) ja johtajan tehtävänä voidaankin pitää muun muassa sitä, että hän kykenee luomaan työpaikalle sellaiset olosuhteet, jossa hänen tiiminsä jokainen jäsen pääsee saavuttamaan oman potentiaalinsa, loistamaan ja yltämään parhaaseensa. (Salonen 2017, 238, 240.) Tutkimuksen tuloksissa vastaajat määrittelivät johtajuuden vaativan myös tunneälyä, jonka on koettu kasvavan kokemuksen myötä. Tämä vahvistaa täydellisesti teoriaa, sillä tietoperustassa Golemanin (2001) tekemät johtamistutkimustulokset osoittavat, että tehokkaimmilla johtajilla on kolme vahvaa menestymiseen johtavaa osaamisaluetta, joista kaksi perustuu tunneälyyn. Golemanin mukaan, kun etsitään ratkaisevia tekijöitä menestymättömien ja menestyneiden ihmisten välillä, selvin yksittäinen tekijä on tunneälykyys, jota myös tämän tutkimuksen tuloksien voidaan katsoa edelleen vahvistavan. (Goleman 2001, 49-50, 220-221, 230.)

7.6 Johtopäätösten yhteenveto

Voidaanko tunneälyä pitää menestymisen elementtinä?

Tutkimustulosten tarkastelusta voidaan havaita, että useat tekijät teoriassa ja tutkimuksen antamissa tuloksissa linkittyvät toisiinsa hyvin vahvasti. Teorian ja tutkimustulosten välillä ei ole havaittu ristiriitoja tai edes suuria poikkeavuuksia, sillä suurin osa tutkimustuloksista

yhtenee teorian kanssa olennaisella tavalla. Kaiken kaikkiaan tutkimustuloksista voidaan päätellä, että tutkittavilla on selkeä käsitys tunneälystä ja tunnetaidoista sekä niiden hyödyttävistä vaikutuksista heidän urallaan, ja jonka lisäksi tutkittavat ovat kokeneet tunneälyn ja -taidot myös olennaisina sekä merkittävinä menestymisen kannalta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella pystytäänkin tekemään johtopäätös siitä, että tunneäly ja kehittyneet tunnetaidot luovat erittäin suurella todennäköisyydellä paremmat edellytykset menestymiselle. Kokonaisuudessaan, kaikkien tutkimustulosten yhteenlasketun keskiarvon mukaan, 90% vastaajista pitää kaikkia tässä tutkimuksessa mitattuja tunnetaitoja sekä tunneälyä menestymisen kannalta olennaisina ja merkittävinä. Eli tämän tutkimuksen perusteella, jossa tunneälyn eri osa-alueista tutkittiin eli itsetuntemusta, itseluottamusta, itsehallintaa, motivaatiota, empatiaa ja sosiaalisia taitoja sekä niihin lukeutuvista tunnetaidoista tietoisuutta omista tunteista, itsearviointia, itseluottamusta, itsekuria, tunnollisuutta, kunnianhimoa, optimismia, sitoutumiskykyä, johtajuutta, muiden ymmärtämistä ja muiden kehittämistä menestymisen tekijöinä, tuloksien prosentuaalinen keskiarvo on 90%. Tämän tehdyn tutkimuksen perusteella, siinä käytössä olleilla mittareilla ja mitattujen tunnetaitojen perusteella voidaan todeta, että tunneälyä voidaan pitää yhtenä menestymisen elementeistä.

7.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustyötä tehtäessä, tutkijan yksi tehtävistä on arvioida tutkimuksen luotettavuutta kuten tehdyn tutkimuksen tasoa, sen suunnittelun ja toteutuksen onnistumista sekä johtopäätösten pätevyyttä. Määrällisessä tutkimuksessa se tehdään yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä hyödyntämällä. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Validiteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta valittujen mittareiden pätevyyden näkökulmasta. Sillä tarkoitetaan, että valitut mittarit kuten menetelmät mittaavat juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, eikä esimerkiksi sitä, mitä tutkija kuvittelee mittaavansa. Tällöin tutkimus ei sisällä systemaattisia mittauserheitä ja se antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Eli toisin sanoen tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian sekä sen sisältämät käsitteet kokonaisuudessaan kyselylomakkeelle ja luomaan niistä päteviä mittareita muun muassa operationalisointia hyödyntämällä. (Hiltunen 2008; Vilka 2007, 154.) Vilkan (2007) mukaan tutkimuksen validiutta voidaan arvioida seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Miten teoreettisten käsitteiden operationalisointi on onnistunut?
- Miten kysymysten ja vastausvaihtoehtojen eli lomakkeen mittareiden sisältö ja muotoilu on onnistunut, ottaen huomioon tutkittavan ja tutkijan, joiden tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla?
- Millaisia epätarkkuuksia mittareihin mahdollisesti sisältyy?

(Vilka 2007, 150.)

Tutkimuksen reliabiliteettia käytetään myös kuvaamaan tutkimuksen luotettavuutta, tutkimustulosten toistettavuuden näkökulmasta. Reliaabeli tutkimus antaa tarkkoja ja toistettavissa olevia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Hiltunen 2008.) Vilkan (2007) mukaan tutkimuksen reliaabeliutta voidaan arvioida seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Miten onnistuneesti otos, sen koko ja laatu edustavat perusjoukkoa?
- Mikä on tutkimuksen vastausprosentti?
- Miten huolellisesti havaintoyksiköitä ja muuttujia koskevat tiedot ovat syötetty?
- Millaisia mittausvirheitä tutkimukseen mahdollisesti sisältyy ottaen huomioon lomakkeen kysymykset, vastausvaihtoehdot ja mittareiden kyvyt mitata tutkittavia asioita kattavasti?

(Vilka 2007, 149-150.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuudella tarkoitetaan validiteetin ja reliabiliteetin muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, jos mittauksessa satunnaisvirheiden osuus on mahdollisimman vähäinen ja otos kykenee edustamaan koko perusjoukkoa. (Vilka 2007, 152.) Vilkan (2007) mukaan muun muassa seuraavilla tekijöillä voidaan parantaa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta:

- Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan juuri sitä, mitä pitääkin, joka edellyttää tutkimusongelman selkeää ja täsmällistä määrittelyä.
- Perusjoukko valitaan tutkimukseen perustellusti.
- Otoksen määrittely onnistutaan tekemään huolellisesti perusjoukosta, kohderyhmään soveltuvalla otantamenetelmällä ja siten, että otos on kooltansa riittävän kokoinen mitattavaksi sekä se sisältää kaikki perusjoukon ominaisuudet.
- Tutkittavan aiheen ja kohderyhmän kannalta onnistutaan valitsemaan sopiva menetelmä aineiston keräämiseen.
- Mitattavien tekijöiden määrittely on onnistuttu tekemään yksiselitteisesti ja täsmällisesti, siten että kaikki tarvittava tieto saadaan mukaan mittaukseen.
- Kysymykset onnistutaan laatimaan sisällöllisesti konkreettisella tavalla, esimerkiksi käyttäytymistä koskevat kysymykset ovat esitetty vastaajille tutulla tavalla kuten arkikielellä.
- Kohderyhmän tavoitettavuuden kannalta onnistutaan valitsemaan sopiva tutkimusajankohta.
- Tutkimuksessa onnistutaan valitsemaan sellainen analyysimenetelmä, jonka avulla tutkittavasta aiheesta on mahdollista saada merkittävää tietoa.
- Tutkimusprosessi onnistutaan toteuttamaan kauttaaltaan huolellisesti ja rehellisesti, ottaen huomioon tietojen syötön, lomakkeen testauksen ja tietojen tallentamisen.

(Vilka 2007, 152.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä voidaan käyttää niitä soveltamalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on

esimerkiksi olennaista arvioida sitä, että käytetyillä tutkimusmenetelmillä on kyetty tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoituskin tutkia. Myös tulosten sattumanvaraisuuden poissulkeminen on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennainen tekijä, sillä tuloksien tulee olla toistettavia ollakseen uskottavia. Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelunäkökulmista onkin siirrettävyys ja yleistettävyys, jossa periaatteina toimivat tutkimustuloksien yleistäminen ja siirtäminen muihin tilanteisiin sekä kohteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta kauttaaltaan, huomioimalla niin mittaamiseen kuin tutkimuksen toteutuksen tarkkuuteen liittyviä tekijöitä. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan juuri niitä asioita mitä alun perin tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin tiivistettiin. Tämä voidaan havaita muun muassa siitä, että tutkimustulokset tarjoavat kattavasti tietoa tutkimuksen ydin tarkoituksen ja tavoitteen kannalta olennaisiin asioihin. Avainasemassa siinä, että tutkimuksella onnistuttiin mittaamaan juuri niitä haluttuja sekä tarkoituksenmukaisia tekijöitä, on varmasti se, että kyselylomakkeen suunnitteluun ja tekemiseen käytettiin runsaasti aikaa. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot rakennettiin tarkoituksenmukaisella tavalla huolellisesti, tiiviisti teoriaan linkitetynä ja palvelemaan tutkimuksen mittausta mahdollisimman kattavalla tavalla. Myös mitattavat tekijät onnistuttiin määrittelemään yksiselitteisesti ja täsmällisesti, sillä jokainen mitattava käsite operationalisoitiin kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa. Näin varmistettiin se, että kaikki tarvittava tieto, johon haluttiin saada vastauksia, saatiin sisällytettyä tutkimukseen mukaan mutta myös se, että kysymykset onnistuttiin laatimaan sisällöllisesti konkreettisella tavalla, arkikieltä käyttämällä. Vaikka tunneäly liittyy erottamattomasti tutkittavaan aiheeseen, käsitettä päätettiin olla käyttämättä sellaisenaan kyselylomakkeella, sen laajuuden ja monimerkityksellisyyden vuoksi. Myös monia muita laajoja tai helposti väärinymmärrettäviä käsitteitä avattiin kyselylomakkeelle arkikielisempään muotoon, jotta ne olisivat mahdollisimman samalla tavalla ymmärrettäviä ihmisestä riippumatta – tutkijasta sekä tutkittavasta riippumatta. Esimerkiksi optimistisuutta mitattiin kysymyksellä ”koetko pyrkiväsi päämääriisi vastoinkäymisistä, pettymyksistä ja takaiskuista huolimatta?” sen sijaan että sitä oltaisiin kysytty ”koetko olevasi optimistinen?” kun vastaavasti itsehallintaa kysyttiin siitä näkökulmasta osaako vastaaja kieltää itseltään jotain mieluisaa, jos tietää hyötyvänsä kieltäytymisestä pidemmällä tähtäimellä, kun vaihtoehtoinen mahdollisuus olisi ollut kysyä ”koetko pystyväsi hallitsemaan tunteitasi?”. Tässä ongelmalliseksi voi muodostua kuitenkin se, että kyetäänkö operationalisoidulla käsitteillä ja niistä muodostetuilla kysymyksillä mittaamaan alun perin kiinnostuksen kohteena ollutta kategoriaa tarpeeksi edustavasti. Kuten esimerkiksi sitä, voidaanko mieluisista asioista kieltäytymisen olettaa kuvaavan ihmisen itsehallinnan ominaisuutta tarpeeksi hyvin? Tämän tutkimuksen kohdalla, tällaisten kysymysten

käyttäminen voidaan kuitenkin nähdä perusteltuna, sillä tunnetaitoja on mitattu useammasta näkökulmasta käsin ja esimerkiksi itsehallintaa on aiemmin mainitun kysymyksen lisäksi mitattu seuraavien kysymysten avulla: ”osaatko hallita itsesi suuren tunnekuohun vallassa?”, ”koetko pystyväsi sivuttamaan motivaation puutteen etkä anna sen häiritä työssä suorituksen tasoa?” ja ”onko vastuunkantaminen toiminnastasi sinulle luontaista?”. Tällöin samaa asiaa mittaavat, mutta eri näkökulmasta esitetyt kysymykset tukevat toinen toistaan sekä lisäävät siten myös tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Kysymysten yksiselitteisyyden lisäksi vastausvaihtoehdot pyrittiin tiivistämään kahteen erittäin helposti ymmärrettävään, toisensa pois sulkevaan vaihtoehtoon ”kyllä” ja ”ei”. Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa yhtenä mahdollisena vastausvaihtoehtona mietittiin kolmannen, ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdon lisäämistä, mutta se päätettiin jättää lopullisesta versiosta pois, jolloin vastaajien tehtäväksi jäi miettiä, onko oma vastaus lähempänä ”kyllä”- vai ”ei”-vaihtoehtoa. Jälkeenpäin mietittynä, tuloksien jakauma olisi mahdollisesti saattanut näyttää eriltä, jos kolmas vastausvaihtoehto olisi sisällytetty lopulliseen kyselylomakkeeseen mukaan. Kaiken kaikkiaan mittareiden mahdollisimman huolellisella suunnittelulla on pyritty minimoimaan kyselylomakkeen suunnitteluvaiheeseen liittyvät virheet ja mahdolliset väärinymmärrykset. Mutta toisaalta, vaikka tutkimuskysymykset olisivat yksiselitteisesti ymmärrettäviä ja niihin oltaisiin vastattu tarvittavalla vakavuudella ja luottamuksella, tutkimuksen suunnittelussa ei voida täysin ottaa huomioon sitä tekijää, miten vastaajat itse arvioivat omia kykyjään ja taitojaan esimerkiksi aliarvioimalla tai yliarvioimalla niitä. Huolellisen suunnittelutyön lisäksi kyselyn tuottamien tulosten purkamiseen ja analysointiin on kiinnitetty erityistä huomiota, syöttämällä kaikkia muuttujia koskevat tiedot mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Tämän suhteen tutkimusta voidaankin pitää luotettavana, sillä mittaus- tai tiedonkäsittelyvirheitä ei ole suurella todennäköisyydellä tapahtunut lomakkeen suunnittelun, tietojen käsittelyn tai analysoinnin yhteydessä.

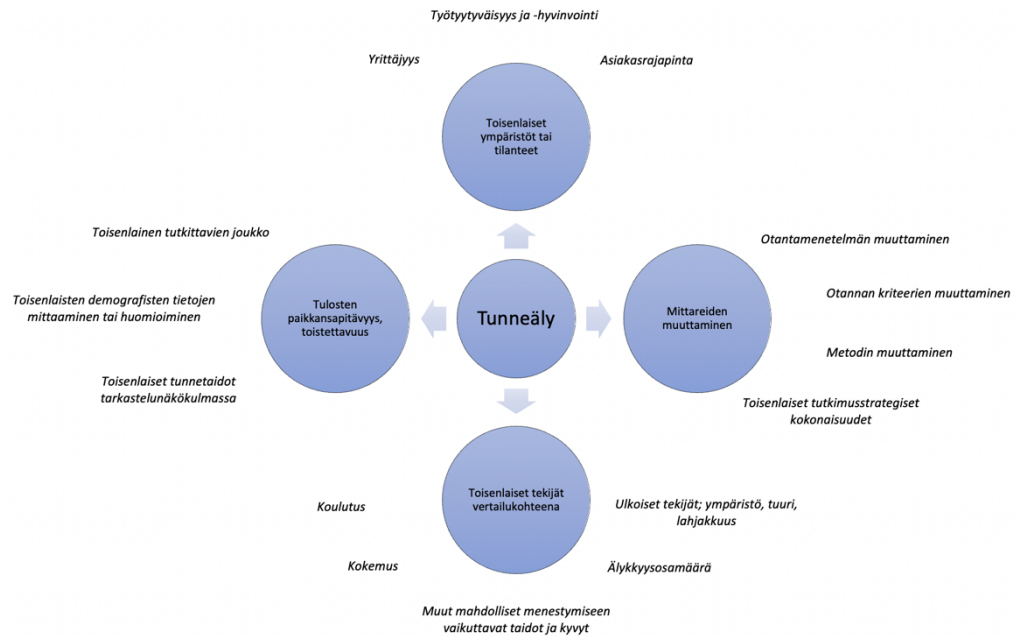
Huolellisesta kyselylomakkeen suunnittelutyöstä huolimatta, kaksi vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kumpikin yhteen kysymykseen. Tyhjät vastaukset oli jätetty luonteeltansa avoimiin eli strukturoimattomiin kysymyksiin, mutta kysymyksiin, jotka kuitenkin käsittelivät eri aiheita. Yleensä ottaen strukturoitujen kysymysten käyttöä kyselytutkimuksessa kannattaakin harkita, sillä niihin saatetaan jättää helposti vastaamatta. Tämän tutkimuksen kohdalla, vastaajajoukon oletettiin olevan kuitenkin aktiivinen ja kantaa-ottava, jolloin strukturoimattomien kysymysten käyttö oli perusteltua. Kokonaisuudessaan kyselylomakkeen 31:stä kysymyksestä ja kaikista 29:stä vastaajasta kaksi vastaajaa oli jättänyt vastaamatta yhteensä kahteen kysymykseen. Tällöin puuttuvien havaintojen eli vastauskadon voidaan katsoa olevan vähäistä ja satunnaisesti jakautunutta, jolloin se ei ole tutkimuksen kannalta varsinainen ongelma. Lukuun ottamatta näitä kahta puuttuvaa havaintoa, muiden kysymysten osalta kaikki vastaajat olivat siis jättäneet kaikkiin kysymyksiin vastauksen. Lisäksi kyselyn lopussa olleeseen vapaamuotoiseen kysymykseen, jossa vastaaja sai

mainita ja tuoda esille muita johtamiseen, yrittäjyyteen, tunteisiin työelämässä tai menestymiseen liittyviä asioita, jopa 66% eli 19 vastaajaa oli jättänyt vastauksen. Tämän voidaan osakseen myös olettaa kuvastavan vastaajajoukon aktiivisuutta. Vapaamuotoiseen kysymykseen tutkittavat olivat jättäneet muun muassa palautetta, yksilöllisiä kokemuksia ja parhaaksi koettuja ohjenuoria menestymiseen ja johtamiseen sekä jatkotutkimuksia varten erilaisia ehdotuksia. Valitun tutkimusmenetelmän voidaan ajatella siis olevan onnistunut valinta, sillä sen avulla saatiin kerättyä kattavasti ainutlaatuista tietoa siitä, miten juuri tämä tutkittavienjoukko on kokenut tunneälyn ja tunnetaidot työurillansa suhteessa menestymiseen. Siten tutkimusmenetelmä täyttää myös tutkimuksen tarkoitukselle asetetut tavoitteet hyvin, sillä se onnistui tarjoamaan uutta tietoa myös tutkimusongelmien kannalta olennaisella tavalla.

Tutkimuksen perusjoukon määrittelyyn olisi voinut käyttää enemmän aikaa, sillä loppujen lopuksi siitä olisi voinut rajata yksiselitteisesti tarkemman joukon. Tästä ei oletettavasti kuitenkaan aiheutunut tämän tutkimuksen kohdalla ongelmia, sillä varsinainen otos kuitenkin onnistuttiin määrittelemään perusjoukosta huolellisesti ja sopivalla otantamenetelmällä, johon asetettiin tarkoituksenmukaiset ja tiukat kriteerit eliittiotannan yleisen tarkoituksen tavoin. Otoksen voidaan ajatella olevan myös kooltansa riittävän kokoinen mitattavaksi. Tutkittavia valittiin harkinnanvaraisesti otokseen neljäkymmenen tutkittavan verran, jonka ajateltiin olevan tutkimusongelman selvittämisen kannalta sopiva määrä. Kyselytutkimus toteutettiin kevään 2021 aikana, jolloin otokseen valituille annettiin reilu kuukausi (23.2.-31.3.2021) aikaa jättää vastaukset kyselyyn. Tutkimusajankohdan voidaan ajatella olevan ihan hyvä, vaikka esimerkiksi jokin loma-aika olisi saattanut olla vielä parempi. Kyselyn toteutusajan jälkeen vastauksia oli kertynyt 29 tutkittavalta, joka edustaa näin tutkimuksen netto-otosta. Netto-otoksen ollessa 29 tutkittavan verran, kyselyn vastausprosentiksi muodostuu 73%, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Tutkimustulosten ei voida kuitenkaan täysin katsoa edustavan koko perusjoukkoa valitusta otantamenetelmästä johtuen, eli toisin sanoen tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska koko perusjoukon kaikilla havaintoyksiköillä ei ollut samaa mahdollisuutta tulla valituksi lopulliseen otokseen. Mutta laadullisten tutkimusten tapaan, tämänkään tutkimuksena alkuperäisenä tarkoituksena ei edes ollut tulosten yleistettävyyys vaan tutkittavan ilmiön kuvaaminen tutkittaviksi valittujen kokemusmaailman kautta. Se, että tuloksia ei voida suoraan yleistää edustamaan koko perusjoukkoa, ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö tulokset voisi olla suuntaa antavia tai toistettavissa jossakin muussa ympäristössä tai tilanteessa.

Tutkittavaa aiheitta voidaan itsessään pitää moniulotteisena ja hieman haastavana. Yleensäkin ottaen abstraktien asioiden mittaaminen ei ole aina yksinkertaista, esimerkiksi siitä syystä, että niihin ei ole olemassa kaikkialla samalla tavalla toimivaa, tiettyä kaavaa tai

mallia. Valmiiden kaavojen sijaan, abstraktien käsitteiden muuttaminen mitattavaan muotoon vaatii tutkijalta paljon tietotaitoa ja kykyä soveltaa erilaisia menetelmiä ja tekniikoita tiedon käsittelyssä, hankinnassa, tiivistämisessä ja esittämisessä. Tässä tutkimuksessa abstraktien käsitteiden mittauskyvyn luotettavuutta pyrittiin lisäämään huolellisella käsitteiden operationalisoinnilla, jonka toimintalogiikkaan perehdyttiin syvällisellä tasolla. Vaikka operationalisoinnissa pyrittiin ottamaan huomioon useat näkökulmat ja se suoritettiin kokonaisuudessaan laadukkaasti ja yksiselitteisesti, sitä ei voida pitää täysin aukottomana keinona selvittämään tutkittavaa ilmiötä, sen alati monimuotoisesta luonteesta johtuen. Esimerkiksi ottaen huomioon menestyksen mittarin, joka asetettiin tässä tutkimuksessa täyttämään tietyt kriteerit ja joita muuttamalla myös tutkimustulokset saattaisivat todennäköisesti muuttua. Tutkimusongelman kannalta tutkimuksen ulkopuolelle jäikin harmillisen paljon sellaisia tekijöitä, jotka olisivat saattaneet muuttaa tutkimustuloksia sekä siten myös johtopäätöksiä, mutta joita ei kyetty mittaamaan tämän tutkimuksen aikana käytettävissä olevilla resursseilla. Tuloksien paikkaansa pitävyyttä olisi ollut mielenkiintoista testata esimerkiksi toisenlaisessa ympäristössä, tilanteessa tai tutkittavien joukolla. Esimerkiksi tutkittavien joukko on ilmoittanut ja toivonut, että tunneälyä voitaisiin tutkia asiakasrajapinnassa sekä tuoda aihetta esiin asiakaskontakteihin liittyen. Tunnetaitoja olisi myös kannattavaa tutkia laajemmin, sillä yhteen tutkimukseen kaikkien tunnetaitojen, joita on Golemanin mallissa yhteensä 25, on mahdotonta mahduttaa. Lisäksi tutkimustulokset saattaisivat mahdollisesti muuttua, jos tutkimuksessa olisi huomioitu useampia erilaisia tekijöitä kuten muita taitoja, kykyjä, kokemuksia ja älykkyyttä tai tehty vertailua niiden suhteesta tunneälyyn ja menestymisen kanssa. Tutkimisen arvoista olisi esimerkiksi ottaa selvää siitä, miltä tämän tutkimuksen pohjalta saadut tulokset näyttäisivät vertailtaessa niitä jo tehtyihin tutkimuksiin, joissa on tietoa esimerkiksi älykkyydosamäärän suhteesta menestymiseen. Eli toisin sanoen olisi mielenkiintoista tietää olisivatko, ja mahdollisesti millä tavoin, tutkimustulokset olleet erilaisia, jos esimerkiksi tunneälyä olisi rinnastettu vankkaan kokemuksen tai koulutukseen ja niiden tuomaan osaamiseen eli niin sanottuun älykkyydosamäärään? Jatkotutkimusehdotukset on koottu yhteen kuvioon 16.

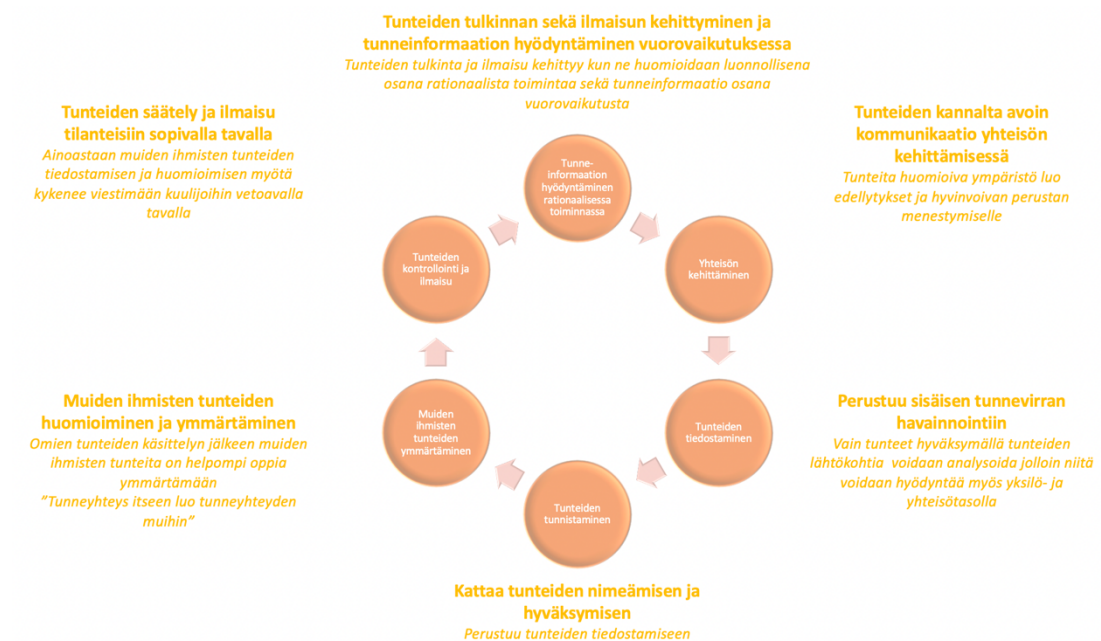


Kuvio 16. Jatkotutkimusehdotukset

Kaiken kaikkiaan on siis äärimmäisen haastavaa arvioida sitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat loppujen lopuksi henkilön uralla etenemiseen ja menestymiseen. Tämä tekijä on ollut haastava elementti kauttaaltaan koko tutkimuksen ajan, mutta samalla keskittänyt voimavarat huolelliseen ja pikkutarkkaan tekemiseen sekä antanut näkökulmaa koko tutkittavalla aiheelle. Ja se, että aihe on ollut itsessään haastava, on se samalla tehnyt siitä äärimmäisen mielenkiintoisen. Elämän monimuotoisuudesta, johon liittyy muun muassa yksilön persoona, henkilöhistoria, tunnehistoria, kokemushistoria, elinympäristö, kulttuuri, yhteiskunta, elettyvä aikakausi, koulutus, toimiala, sosiaaliset suhteet sekä henkinen- että fyysinen terveydentila ja lukemattoman monien muiden asioiden joukosta, on vaikeaa erottaa juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön uralla menestymiseen – suoralla tai epäsuoralla tavalla. Voihan esimerkiksi ihminen olla äärimmäisen kouluttautunut ja/tai tunneälykäs, mutta menestyminen voi olla kiinni esimerkiksi aikakaudesta, kulttuurista tai terveyden tilaan liittyvistä tekijöistä. Mutta yhtä lailla menestyminen voi riippua myös sosiaalisista tekijöistä kuten siitä, että arvostetaanko tunneälyä ihmisen ominaisuutena juuri sillä toimialalla. Huomataanko, huomioidaanko, annetaanko tunneälyllisille taidoille painoarvoa tai kykeneekö yksilö ylipäätään integroimaan tunneälykkyytensä ja tunnetaidot osaksi omaa toimintaansa tai ilmaisemaan tunneälykkyytensä ympäristölle, yhtiölle tai yhteisölle merkittävällä tavalla? Vaikka tutkimuksen johtopäätöksissä argumentointi pystyttiin tekemään suhteellisen aukottomasti, sillä tutkimustulokset ja teoria yhtenivät suurimmaksi osaksi luonnollisella tavalla, tutkimuksen ja johtopäätösten luotettavuuteen vaikuttaa olennaisena osana myös tämä tekijä, menestymisen moninaisuudesta. Tämän tutkimuksen tuloksia tulkitessa tuleekin siis aina ottaa huomioon se, että menestyminen on henki-

lösidonnaista ja koostuu uskomattoman monista asioista, sillä jokainen menestynyt ihminen on ainutlaatuinen kokonaisuus, ja jonka ura sekä elämä ovat täynnä henkilökohtaisia tapahtumasarjoja ja jonka menestyminen voi riippua äärimmäisen pienistä, vielä ehkä toistaiseksi tutkimattomistakin, tekijöistä.

Seuraava kuvio (17) havainnollistaa tutkimuksen pohjalta luomaani mallia. Malli on rakennettu opinnäytetyöprosessin aikana, ja siinä on hyödynnetty tutkimustyön aikana opittua tietoa sekä saatua syvällistä ymmärrystä. Näiden pohjalta tieto on tiivistetty uniikkiin malliin havainnollistamaan tutkittua aihetta. ”Tunneällyn ja menestymisen malli” kiteyttää tunteiden toimintalogiikan aina yksilöstä yhteisötasolle ja jossa tunne-elämän pelisilmän kehittäminen sekä tunteiden kannalta avoin kommunikaatio luovat hyvinvoivan perustan menestymiselle.



Kuvio 17. ”Tunneällyn ja menestymisen malli”

”Tunneällyn ja menestymisen malli” kuvastaa tunteiden toimintakaarta, jossa tunteet ovat jatkuvassa kiertokulussa yksilöstä yhteisöön ja aina takaisin yksilötasolle, josta edelleen yhteisöön. Mallinperusidea kiteytyy ajatukseen siitä, että ihmisen on oltava hyvässä kontaktissa omiin tunteisiinsa, jos johdettavien tunteisiin tai esimerkiksi organisaation tunneilmastoon halutaan vaikuttaa. Tunteiden toimintakaari lähtee liikkeelle oman sisäisen tunnevirran havainnoinnista ja tunteiden olemassaolon tiedostamisesta. Tunteiden tiedostamisen ohella niiden hyväksyminen on yhtä tärkeää, sillä vain kuuntelemalla ja hyväksymällä tunteiden tuomat viestit, niiden lähtökohtia kyetään analysoida. Vastaavasti tunteita pakoilemalla tunteiltansa ei voi oppia, jolloin niitä ei voi myöskään hyödyntää yksilö- tai

yhteisötasolla. Tunteiden tiedostamisen ja hyväksymisen jälkeen omat tunteet on helppompaa nimetä ja joka edelleen auttaa muiden ihmisten tunteiden huomioimisessa, ymmärtämisessä ja nimeämisessä. Tämä vastaavasti luo hyvät edellytykset toimivalle kanssakäymiselle, sekä helpottaa omien tunteiden säätelyä ja ilmaisua eri tilanteisiin sopivilla tavoilla; ”vain muiden tunteet huomioimalla pystytään viestimään kuulijoihin vetoavalla ja vaikuttavalla tavalla”. Tunne-elämän pelisilmä alkaakin kehittyä, kun tunteiden rakentava ilmaisu ja niiden aktiivinen tulkinta otetaan mukaan rationaaliseen toimintaan. Tunteiden kannalta avoin kommunikaatio luokittelee edellytykset ja hyvinvoivan perustan menestymiselle. Mallissa menestys nähdään yksilötasosta liikkeelle lähtevänä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä kehittyvänä toimintana, jossa tunneviestintä ja sen harjaannuttaminen ovat sen ydintä. Mallin mukaan menestys syntyy niistä lähtökohdista, että kaikkien osapuolten tunteet kyetään huomioimaan, mutta jossa yksilötason tunnetietoisuus on avainasemassa. Yhdenkin askeleen toimimattomuus katkaisee toimintakaaren kulun, ja esimerkiksi jos yksilö ei kykene avautumaan omien tunteidensa äärellä, hänen on mahdotonta oppia tulkitsemaan muiden ihmisten tunteita ja eikä hän siten pysty kehittämään ymmärrystään omaan tunne-elämäänsä tai toimintaansa yhteisön hyväksi. Vastaavasti yksilötasolla tunteiden avoin kohtaaminen pystyy kehittymään yhteisötason toiminnassa ja josta se palautuu aina takaisin yksilölle, joka edelleen mahdollistaa alati kehittyvän toiminnan. Tunteiden kannalta avoin kommunikaatio sekä hyväksyvä ilmapiiri luo menestymiselle hyvinvoivan perustan. Joka puolestaan luo edellytykset kestäväälle menestykselle.

7.8 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Olin päättänyt työni aiheen jo lähes opintojeni alussa; kun sen aika on, haluan toteuttaa opinnäytetyöni tunneällystä. Opinnäytetyölle asettamani toive mielessä, osallistuinkin opintojen aikana työpsykologian kursseille, joilla pääsin tutustumaan tunneällyn käsitteeseen työelämän yhteydessä. Kaksi vuotta myöhemmin keväällä 2020, ensimmäisessä opinnäytetyöseminaarissa ja sen jälkeen varsinaisen opinnäytetyön aihe alkoi tarkentua, ensin johtamisen piiriin, sittemmin hiljattain menestyksekkääseen johtamiseen ja loppujen lopuksi tunneällyn johtajuudessa sekä menestymisen elementtinä. Ensimmäiseen opinnäytetyöseminariin osallistuttuani päätin myös sen, että tavoitteenani on todella tehdä hyvä työ, josta voin olla ylpeä ja jonka takana voin seistä jokaista sanaa myöten.

Aloitin opinnäytetyöprosessin tutustumalla aiheeseen ja siihen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin. Vaikka tunneäly ja menestyminen olivat käsitteinä ennestään tuttuja, vasta tässä vaiheessa pääsin syventymään niihin ensimmäistä kertaa kunnolla. Teoriaan tutustumisen ohella tein alustavan suunnitelman ja aikataulun opinnäytetyön toteutukselle sekä aloittelin vähitellen varsinaista kirjoitustyötä. Kirjoitusprosessin edetessä, mielenkiin-

toni aihetta kohtaan kasvoi entisestään. Jokaisella kirjoituskerralla opin jotain uutta ja varmistuinkin siitä, että aihe on tärkeä, tutkimisen arvoinen ja ajankohtainen. Löysin myös työn tavoitteelle syvemmän ja laajemman merkityksen, joka ei rajaudu pelkästään tämän opin näytetyön kohdalle, sillä koen, että voisin myös tulevaisuudessa tehdä töitä aiheen parissa ja tutkia sekä viedä sitä eteenpäin. Toivon, että voisin olla edistämässä tulevaisuuden työelämää siltä osin, että mahdollisimman moni työyhteisö voisi toimia menestyksellä, hyvinvoivalla ja tunteita huomioivalla tavalla.

Vaikka työn tekeminen oli kaiken kaikkiaan antoisaa ja mielekästä, siihen liittyi silti paljon haasteita ja kohtasinkin matkan varrella monenlaisia ongelmia. Yksi isoimmista haasteista oli tutkimusongelman ja -kysymysten tiivistäminen sekä työn viitekehyksen rajaaminen. Tunneäly on käsitteenä laaja ja sen lisäksi, että se itsessään sisältää useita ajatuskokonaisuuksia, monet muut termit ja teoriat ovat siihen läheisessä kosketuksessa. Tämä teki haastavaa siitä, että suuresta tietokokonaisuudesta pystyi hahmottamaan ne oman aiheen kannalta olennaisimmat tekijät. Alkuun myös menestymisen liittäminen tunneälyn yhteyteen tuntui hieman haastavalta, mutta mitä syvällisemmin pääsin tutustumaan aiheeseen ja mitä enemmän sain luettua teoriaa ja aiemmin toteutettuja tutkimuksia, sitä luontevammalta se alkoi tuntua. Nyt jälkeenpäin minun on jopa vaikeaa ajatella, että menestymisen ja tunneäly eivät liittyisi erottamattomasti yhteen.

Tietoperustan kirjoittamiseen meni odotettua enemmän aikaa ja se valmistui hiljalleen keuhän sekä syksyn 2020 aikana, jonka jälkeen aloin suunnitella varsinaisen tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen toteutustapaan liittyi myös omat haasteensa, eikä siihen valittava metodiikka ei ollut itsestään selvää, sillä harkitsin useita tapoja tutkimuksen toteuttamiseksi, joista loppujen lopuksi päädyin kyselytutkimukseen. Myös kyselylomaketta laatiessani koin haastavaksi aihealueen rajaamisen ja sen, miten saisin tiivistettyä laajasta tietoperustasta oleelliset asiat kysymysten muotoon. Alkuun kyselylomakkeesta tulikin melko massiivinen, mutta vähitellen sanavalintoja ja kysymysmuotoja muunneltessa, siitä saatiin ehyt ja kattava kokonaisuus joka ennen kaikkea palveli tutkimusongelmaa minun katsoakseni parhaalla mahdollisella tavalla. Onnekseni voin myös sanoa sen, että kyselylomakkeen suunnitteluun käytettiin runsaasti aikaa, sillä koko työn onnistuminen on pitkälti siitä kiinni, saadaanko tutkimuksessa käytettävällä lomakkeella selville juuri niitä tavoiteltuja sekä haluttuja, tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Tämä oli myös ensimmäinen toteuttamani (kysely)tutkimus, joten sen vuoksi sain myös urakalla tutustua erilaisiin teknisiin työvälineisiin, joita sen tekemiseen tarvitsi. Tietoteknillinen osaamiseni olikin moneen kertaan koetuksella ja varmaksi voin todeta sen, että ilman tätä tutkimusta en olisi koskaan saanut hankittua vastaavanlaista osaamista verkkopohjaisten kyselyiden

laatumiseen tai excelillä havaintomatriisien ja diagrammien sekä kuvioiden muodostamiseen. Tämän ansioista sainkin arvokasta osaamista tulevaisuuttani ajatellen, sillä tietoteknillistä kuten excel-osaamista pidetään nykyisin oletusarvona työelämässä.

Kyselytutkimuksen varsinainen toteutus ja tutkimustulosten läpikäynti sekä analysointi veivät myös oman aikansa, kasvaneiden työvastuiden ja keskeneräisten viimeisten kurssien lisäksi. Alkuperäisestä suunnitelmastani poiketen, jouduinkin hieman epäillen siirtämään opinnäytetyöni palautusta ja sitä myöten valmistumiseni ajankohtaa joulukuulta 2020 kevääseen 2021. Kevään edetessä, ymmärsin kuitenkin koko ajan paremmin, miksi tein niin ja miksi työn tekeminen oli pitkittynyt vuoden mittaiseksi projektiksi. Löysin vastauksen kunnianhimoistani ja aidosta halustani oppia lisää. Halusin tietää enemmän, laajemmin ja isommin – halusin onnistua ja ylittää itseni. En yksinkertaisesti kyennyt suorittamaan tai halunnut kiirehtiä ja kirjoittamalla kirjoittaa työtäni valmiiksi, vain valmiin työn vuoksi. En halunnut päästä itseäni helpolla vaan halusin haastaa itseäni, sellaisen aiheen parissa, josta minulle oli muodostunut merkittävä intohimon kohde. Ja niin teinkin, haastoin itseäni, opin valtavan paljon uutta, niin johtajuudesta, yrittäjyydestä, työyhteisöjen ilmapiiristä ja tunneilmastosta kuin myös tieteellisen tutkimuksen tekemisestä, erilaisista tutkimussuuntauksista ja -menetelmistä. Opin kohtaamaan ongelmia ratkaisukeskeisesti ja selvittämään erilaisia tutkimustyöhön ja sen kirjoittamiseen liittyviä haasteita. Opin pyytämään apua ja ottamaan sitä vastaan. Oivalsin, että onnistuneen työn takana seisoo aina vankka tukijoukko – iso kiitos siitä kaikille, jotka ovat tukeneet minua työn aikana! Ja toisaalta ymmärsin myös sen, että jossakin vaiheessa työlle on lyötävä viimeinen piste. On osattava lopettaa, jotta työn voi saattaa lopullisesti maaliin.

Nyt kun koko prosessi alkaa olla loppuillaan, voin todeta, että onnistuneen työn lisäksi sain jotain paljon enemmän; opin arvokkaita asioita itsestäni, jotka aion kantaa mukani tulevaisuuteen, työelämään, niiden tuomiin haasteisiin ja vastuisiin. Syventyminen tunneälyyn antoi minulle ymmärrystä omia tunteitani kohtaan, se opetti minut tarkastelemaan omaa tunneälykkyyttäni ja motivoi minua kehittymään ihmisenä. Se opetti minut pohtimaan, erehtymään, oppimaan ja ymmärtämään sekä yrittämään epävarmuudesta ja esteistä huolimatta. Tiedänkin nyt sen, että pystyn oppimaan juuri sen kaiken, mitä tulevaisuudessa haluan ja epäroinnin kynnyksellä uskallan kysyä itseltäni, että millaisen haasteen olen vielä valmis ottamaan vastaan.

Matkalla usko meinasi horjua moneen otteeseen, mutta pidin silti tiukasti mielessäni sen tavoitteen, jonka olin ensimmäisenä päivänä itselleni asettanut; haluan todella tehdä hyvän työn – hyvän työn, ei välttämättä kaikille, mutta muitakin enemmän minulle itselleni.

Lähteet

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä. Luettu 27.9.2020 Luettavissa: <https://www.elliblibrary.com/book/9789522912060>. Luettu: 13.4.2020.
- Alastalo, M., Borg, S. 2010. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Numerolukutaito: Tutkimuksen analyysivaihe. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/numerolukutaito/analyysi/>. Luettu: 16.4.2021.
- Aalto-Setälä, P., Saarinen, M. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehelle. Luettavissa: https://haku.helmet.fi/iii/encore/record/C__Rb1910949__Sperkele%21__P0%2C1__Orightresult__U__X7?lang=fin&suite=cobalt. Luettu 24.7.2020
- Beersma, B., Homan, A., Van Kleef, G., van Knippenberg D. 2010. APS association for psychological science: "On Angry Leaders and Agreeable Followers: How Leaders "Emotions and Followers" Personalities Shape Motivation and Team Performance. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797610387438>. Luettu 19.1.2021.
- Borg, S. 2010. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu: 27.3.2021.
- Fagerström, R. 2011. Menestyjän käsikirja. Six Dots. Ylöjärvi. Luettavissa: https://haku.helmet.fi/iii/encore/record/C__Rb1997394__SFagerström%20Menestyjän%20käsikirja__Orightresult__U__X2?lang=fin&suite=cobalt Luettu 13.4.2020.
- Goleman, D. 2001. Tunneäly työelämässä. Otava. Keuruu.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.
- Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly: uusimmat oivallukset. Samsaraa. Tallinna.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>_Luettu 27.3.2021.
- Hiltunen, L. 2008. Metodina kyselytutkimus. Power point -diat. Luettavissa: <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>_Luettu: 27.3.2021.
- Jyväskylän yliopisto. 2009. Aineiston analyysimenetelmät. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät>. Luettu:31.3.2021.
- Jyväskylän yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen> Luettu: 25.4.2021.
- Jyväskylän yliopisto. 2015a. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 27.3.2021.
- Jyväskylän yliopisto. 2015b. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>. Luettu: 20.3.2021.

Jyväskylän yliopisto. 2015c. Laadullinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/met/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimetelmamet/laadullinen-analyysi>. Luettu 31.3.2021.

Jyväskylän yliopisto. 2015d. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/met/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimetelmamet/maarallinen-analyysi>. Luettu: 31.3.2021.

Kajaanin ammattikorkeakoulu a. Opinnäytetyöpakki – Otantamenetelmä. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Otantamenetelma>. Luettu: 24.3.2021.

Kajaanin ammattikorkeakoulu b. Opinnäytetyöpakki – Määrällisen analyysi. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Maarallisen-analyysi>. Luettu: 24.3.2021.

Langenoja, M. 2018. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet ja matka suunnitelmista tutkimustuloksiin – Esimerkkitapauksena Worlds of Journalism Studyn Suomen tutkimus. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Viestintätieteiden tiedekunta. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102852/1518078075.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 29.3.2021.

Larssen, E., Kivelä, P. 2014. Paras. Bazar Kustannus Oy. Luettavissa: <https://www.ellibrary.com/fi/book/9789522792198>. Luettu: 28.1.2021.

Leppänen, M., Rauhala, I, 2012a. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Talentum.

Leppänen, M., Rauhala, I, 2012b. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Talentum. Luettavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789521417467>. Luettu: 18.5.2021.

Mattila, M. 2003. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Otos ja otantamenetelmät. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmamet/>. Luettu: 27.3.2021.

Mattila, M. 2004. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tilastollinen päättely. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>. Luettu: 1.4.2021.

Niemi, M. 2017. Menestyksen portaat – elä hetkessä, valitse asenteesi ja onnistu. Kustaneosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Niemi, M. 2016. Mitä on menestys?. Kauppalehti. Luettavissa: https://blog.kauppalehti.fi/menesty-yrittajana/mita-on-menestys_ Luettu:20.3.2021.

Poutala, M. 2015. Mitä menestyminen vaatii? Passion Lives / Mika Poutala. Printon Trükikoda.

Rantanen, J. 2020 Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahyly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa](https://verkkokirjahyly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa). Luettu: 28.1.2021.

Routio, P. 2007. Taideteollinen korkeakoulu - virtuaaliyliopisto. Luettavissa: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_emiir.html. Luettu: 29.3.2021.

Remes, M., Remes, P. 2019. Menestys – pieni punainen kirja menestyksestä. Readme.fi

Rämö, S., Valtari, H. 2020. Unelmaduunarin tilipäivä. WSOY. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A. 2006a. Mitä Laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu: 28.3.2021.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b. Edustavuus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html. Luettu 18.3.2021.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A. 2006c. Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html. Luettu: 31.3.2021.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A. 2006d. Analyysin äärellä. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html. Luettu: 30.3.2021.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A., Kuula, A., Rissanen, R., Karvinen, I. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf>. Luettu: 19.4.2021.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 28.1.2021. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20\)piste:b0Luettu](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)piste:b0Luettu) 4.10.2020

Survey Monkey. 1999-2021a. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>. Luettu: 28.3.2021.

Survey Monkey 1999-2021b. Suljettujen ja avoimien kysymysten ero. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>. Luettu: 20.3.2021.

Syrjälä, L. 2013. Metodologian ja menetelmien valinta. Luettavissa: <https://slideplayer.fi/slide/1993053/>. Luettu: 16.4.2021.

Tilastokeskus. 2016. Kansallinen koulutusaste. Luettavissa: <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/koulutusaste/>. Luettu: 4.4.2021.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 16.4.2021.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 29.3.2021.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu: 30.3.2021.

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <https://users.metropolia.fi/~per-vil/kvantsu/Moniste.pdf>. Luettu: 16.4.2021.

Wivolin, S. 2019. Otannan virheitä, osa 3. Luettavissa: <https://www.teetutkimus.fi/blogi/otannan-virheita-osa-3>. Luettu: 30.3.2021.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

- Alle 25-vuotiaat
- 25-34 v.
- 35-49 v.
- 50-64 v.
- 65 vuotta täyttäneet

2. Mikä on ammatillinen koulutuksesi? (korkein suorittamasi koulutusaste)

- Alempi perusaste Ylin korkea-aste (ylempi korkeakoulututkinto, yliopiston maisteritutkinto ja muut erikoistutkinnot)
- Ylempi perusaste
- Keskiaste
- Alempi korkea-aste
- Ylin korkea-aste

3. Kokemuksesi johtamistyöstä/yrittäjyydestä/tai muusta vastaavasta toimesta vuosina?

Kirjoita vastaus

4. Mitä menestyminen mielestäsi tarkoittaa?

Kirjoita vastaus

5. Mitä menestyminen mielestäsi vaatii?

Kirjoita vastaus

6. Nimeä kolme RATKAISEVAA taitoa, kykyä, asiaa tai tekijää, jotka ovat vieneet sinut onnistuneisiin päätöksiin, tekoihin tai suuremmassa mittakaavassa menestymiseen?

Kirjoita vastaus

7. Koetko olevasi kunnianhimoinen ja koetko pystyväsi sitoutumaan?

- Kyllä
- Ei

8. Millainen merkitys kunnianhimoisuudella on ollut työurallasi? Onko menestymisen kannalta mielestäsi olennaista, että ihminen on kunnianhimoinen?

Kirjoita vastaus

9. Koetko pyrkiväsi päämääriisi vastoinkäymisistä, pettymyksistä ja takaiskuista huolimatta?

Kyllä

Ei

10. Millaisena koet suuret tunteet kuten stressin?

Kirjoita vastaus

11. Koetko ymmärtäväsi ja tunnistavasi miten tunteesi vaikuttavat tekemiseesi? (esim. tunnetilojen vaikutus työnlaatuun, positiiviset tunteet vrt. negatiiviset tuntemukset)

Kyllä

Ei

12. Koetko olevasi avoin palautteelle?

Kyllä

Ei

13. Onko menestymisen kannalta mielestäsi olennaista, että ihminen tuntee itsensä hyvin? (esim. omat heikkoudet, vahvuudet, on tietoinen omasta tunne-elämästään mm. tunnistaa, osaa nimetä omat tunteensa)

Kyllä

Ei

14. Miten menestymiseen vaikuttaa mielestäsi se, että ihminen tuntee itsensä hyvin?

Kirjoita vastaus

15. Pystytkö tarvittaessa tuomaan esille epäsuosittuja näkökulmia, vaikka taustalla olisi epävarmuutta ja painetta?

Kyllä

Ei

16. Tunnistatko missä mukavuusalueesi päättyy ja epämukavuus alueesi alkaa?

- Kyllä
 Ei

17. Onko itsevarmuus edesauttanut sinua henkilökohtaisella urallasi parempiin valintoihin ja isommassa mittakaavassa menestymiseen?

- Kyllä
 Ei

18. Miten menestymiseen vaikuttaa mielestäsi se, että ihminen tuntee itsensä itsevarmaksi ja luottaa omiin kykyihin haastavissakin tilanteissa ja tehtävissä?

Kirjoita vastaus

19. Koetko pystyväsi sivuttamaan motivaation puutteen etkä anna sen häiritä työssä suorituksen tasoa?

- Kyllä
 Ei

20. Osaatko kieltää itseltäsi jotain mieluisaa, jos tiedät hyötyväsi kieltäytymisestä pidemmällä tähtäimellä?

- Kyllä
 Ei

21. Osaatko hallita itsesi suuren tunnekuohun vallassa?

- Kyllä
 Ei

22. Onko vastuunkantaminen toiminnastasi sinulle luontaista?

- Kyllä
 Ei

23. Onko menestymisen kannalta mielestäsi olennaista, että ihminen kykenee hallitsemaan sisäisiä tunnetilojaan?

- Kyllä
 Ei

24. Miten menestymiseen mielestäsi vaikuttaa se, että ihminen pystyy hallitsemaan omia sisäisiä tunnetiloja?

Kirjoita vastaus

25. Koetko huomaavasi ja ymmärtäväsi herkästi muiden ihmisten tunteita ja tarpeita?

Kyllä

Ei

26. Uskotko että sillä olisi vaikutusta työyhteisön/tiimin menestymiseen, jos työyhteisön/tiimin jäsenet ymmärtäisivät toisiaan tunnetasolla paremmin?

Kyllä

Ei

27. Koetko osaavasi innostaa muita ihmisiä yhteisiä päämääriä kohti? Mitä tällainen taito vaatii?

Kirjoita vastaus

28. Sovitanko vuorovaikutustyyliä keskustelukumppanin tyyliin sopivaksi?

Kyllä

Ei

29. Onko muiden ihmisten tunteiden ymmärtäminen, kuunteleminen ja havainnoiminen edesauttanut sinua henkilökohtaisella urallasi parempiin valintoihin ja isommassa mittakaavassa menestymiseen?

Kyllä

Ei

30. Miten menestymiseen vaikuttaa mielestäsi se, että ihminen osaa havaita, ymmärtää ja kuunnella muiden ihmisten tunteita?

Kirjoita vastaus

31. Onko jotain muita asioita, joita haluaisit mainita/tuoda esille liittyen johtamiseen, yrittäjyyteen, menestymiseen tai tunteisiin työelämässä?

Kirjoita vastaus