

## **Tunneäly esimiestyössä naisesiemiesten näkökulmasta**

Mirva Mustonen

Opinnäytetyö  
Matkailun koulutusohjelma  
2013



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Mirva Mustonen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Tunneäly esimiestyössä naisesiemiesten näkökulmasta</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 51 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Anne Koppatz ja Hannele Hillu-Kuitunen</p>	
<p>Tunneäly on toistaiseksi ollut melko vähän tutkittu aihealue, vaikka se on hyvin tärkeä osa myös esimiestyötä. Usein ihmisiä otetaan töihin hyvän CV:n ja teknisen osaamisen takia, mutta irtisanotaan puutteellisesta tunneälystä johtuvien syiden vuoksi. Tässä opinnäytetyössä on tutkittu naisesiemiesten näkökulmia tunneällyn merkityksestä esimiestyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut myös selvittää millaisia ominaisuuksia tunneälytaidoiltaan hyvältä esimieheltä vaaditaan ja millaisia hyötyjä tunnejohtamisesta on. Lisäksi on selvitetty ovatko naisjohtajat kohdanneet työssään sukupuolensa puolesta mitään haasteita ja etuja, tai onko naisten ja miesten johtamistavoissa eroja. Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska sen avulla oli mahdollista saada syvällisempiä ja monipuolisempia vastauksia, kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluilla, joita oli yhteensä kolme kappaletta. Kohderyhmänä olivat matkailualalla esimies/johtotehtävissä työskentelevät naishenkilöt. Haastateltujen henkilöiden nimiä tai työpaikkoja ei paljasteta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muun muassa tärkeimpien ja tunnetuimpien tunneälyteorioiden esittelystä ja tunnejohtamisesta käytännön ongelmatilanteissa. Lisäksi on kerrottu yleisesti naisjohtajuudesta ja muun muassa naisjohtajuuteen liittyvistä stereotyyppioista.</p> <p>Haastattelujen tulokset on analysoitu litteroimalla, ja niitä on peilattu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelujen pienestä määrästä huolimatta, tulokset olivat monipuolisia. Tuloksista ilmeni, että tärkeimpiä esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia olivat empaattisuus, kyky kuunnella työntekijöitä ja kyky asettua heidän asemaansa. Tunnejohtamisesta oli huomattu olevan hyötyä ja se oli vaikuttanut muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen ja työpanokseen. Haastateltavat pitivät yleisesti tunneälyä tärkeänä osana esimiestyötä ja uskoivat että tulevaisuudessa aiheesta aletaan puhua enemmän.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> esimiestyö, naisjohtajuus, tunnejohtaminen, tunneäly</p>	

Degree programme in Tourism

<p><b>Authors</b> Mirva Mustonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Emotional intelligence in management from the perspective of female managers</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 51+2</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Anne Koppatz and Hannele Hillu-Kuitunen</p>	
<p>Emotional Intelligence has been a relatively little studied topic so far, even though it is a very important part of management. Usually people are hired due to a good CV and proficient technical skill, yet getting as a result of defective emotional intelligence skills. This thesis examines the importance of emotional intelligence in management from a female manager's perspective. The purpose of this study has also been to determine features of an emotionally intelligent leader or manager as well as the benefits of emotional leadership. Finally, the question of whether female managers encountered any challenges or benefits on behalf of their gender and whether there are any differences between male and female leadership styles is discussed. The study was commissioned by HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.</p> <p>The theoretical framework is based on the literature and internet articles on emotional intelligence and female leadership. The most well-known emotional intelligence theories, use of emotional intelligence in problematic situations and the concept of female leadership in general, are introduced in the theory chapters.</p> <p>The methodological approach of the study was qualitative, since this enabled to obtain deeper and more comprehensive results. The study was conducted by means of theme interviews. The target group included female leaders in the tourism sector and data were collected by interviewing three female leaders. Finally, it should be noted that names of the interviewees or establishments were not revealed to this study.</p> <p>In conclusion, this study provides a comprehensive overview of the importance of emotional intelligence. The results revealed that interviewed female leaders regarded empathy, the ability to listen employees and the ability to put themselves in the employees' positions as the most important features of an emotionally intelligent manager. Furthermore, the respondents have noticed that emotional leadership would have a positive effect on employees' commitment in their jobs as well as effort put into their work. In future the importance of emotional intelligence will probably be further recognized and it will become a more visible topic discussed.</p>	
<p><b>Key words</b> emotional intelligence, female leadership, management</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Mitä tunneälyllä tarkoitetaan.....	3
2.1	Tunneälyn historia ja tausta .....	3
2.2	Harhakäsityksiä.....	6
2.3	Teorioita tunneälystä.....	7
2.3.1	Peter Salovey & John Mayer.....	9
2.3.2	Daniel Goleman.....	9
3	Naisjohtajuus .....	12
3.1	Stereotypiat.....	12
3.2	Tasa-arvo .....	14
3.3	Yrityskulttuuri .....	14
4	Tunneäly työelämässä .....	16
4.1	Tunneosaava esimies.....	17
4.2	Esimiestyö ongelmatilanteissa .....	21
4.2.1	Muutostilanteet .....	22
4.2.2	Kriisitilanteet .....	22
4.2.3	Palautteen antaminen .....	23
4.2.4	Ristiriitatilanteet .....	24
4.2.5	Irtisanomistilanteet .....	26
5	Tutkimuksen toteutus.....	28
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	28
5.2	Haastattelu.....	29
5.3	Aineiston hankinta .....	31
5.4	Aineiston analysointi.....	32
6	Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti .....	34
7	Tutkimuksen tulokset .....	36
7.1	Tunneälyn merkitys.....	36
7.2	Naisjohtajuus .....	41
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	44
9	Lähteet.....	49

Liitteet..... 52

Liite 1: Mayerin ja Saloveyn tunneälymallin osa-alueet

Liite 2: Haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty tunneälyn merkitystä esimiestyössä naisesiemiesten näkökulmasta. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on toiminut HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu ja kyseessä on yleisesti matkailualaa hyödyttävä tutkimus. Tähän ratkaisuun on päädytty siksi, koska uskottiin tutkimuksen tulosten olevan näin monipuolisempia.

Alun perin idea aiheesta syntyi, kun keväällä 2012 aihetta koskevan luennon myötä. Lisäksi eräs opettaja mainitsi, ettei kyseistä aihetta ole tutkittu vielä kovinkaan paljon ja se olisi siksi hyvä aihe opinnäytetyölle. Aihe ei ollut entuudestaan kovinkaan tuttu, mutta se tuntui työelämän kannalta mielenkiintoiselta ja myös erittäin ajankohtaiselta ja tärkeältä aiheelta. Usein työelämässä on nimittäin niin, että ihmisiä palkataan töihin älykkyyden ja ammattitaidon perusteella, mutta irtisanotaan puutteellisesta tunneosaimisesta johtuvien syiden vuoksi (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 32.)

Tunneälyä ja sen merkitystä työelämässä ja esimiestyössä ei ole tähän mennessä juuriakaan tutkittu opinnäytetöissä, ei varsinkaan naisten näkökulmasta. Aiheeseen on vasta viime aikoina alettu Suomessakin kiinnittää enemmän huomiota. Nykyään pelkkä ”tekeminen osaaminen” ei esimiestason työtehtävissä enää riitä, vaan ihmistuntemus on entistä tärkeämmässä asemassa. Usein on nimittäin niin, että työelämässä eivät menesty parhaiten ne, jotka ovat opiskeluaikana saaneet parhaat arvosanat, vaan ne, jotka ovat tunneälytaidoiltaan parhaita. (Goleman 1999, 33 – 34.)

Opinnäytetyössä on keskitytty tutkimaan pelkästään naisjohtajia, sillä heidän näkökulmastaan aiheeseen ei ole opinnäytetöissä aikaisemmin perehdytty. Yleisesti naisia työskentelee yritysten johdossa melko vähän, mutta majoitus- ja ravitsemisalalla tilanne on hyvä, sillä naisjohtajien osuus oli jo 2000-luvun alkupuolella korkea eli lähes 70 % ja todennäköisesti se nousee edelleen (Jyväskylän yliopisto 2005, 9).

Kyseessä on tutkimustyyppinen eli kvalitatiivinen opinnäytetyö, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty temahaastattelua. Aineisto on hankittu haastattelemalla erilaisissa matkailualan yrityksissä työskenteleviä naisesiemiä. Haastattelukysymykset löytyvät

liitteestä 2. Haastateltavien nimiä ei tuloksia esitellessä mainita, koska ajateltiin, että vastauksista saataisiin tällä tavalla monipuolisempia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tunneällyn merkitystä naisesimiesten näkökulmasta. Tarkoituksena oli saada käsitys siitä, kuinka tärkeänä naisesimiehet pitävät tunneälyä ja miten he käytännössä ottavat tunteisiin liittyvät asiat huomioon työssään. Tekstissä on käytetty satunnaisesti sanoja esimies ja johtaja, mutta niillä molemmilla tarkoitetaan nimenomaan sellaista henkilöä, jonka alaisuudessa työskentelee muita henkilöitä. Tässä opinnäytetyössä noilla sanoilla tarkoitetaan siis samaa asiaa. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää, miten nimenomaan naiset kokevat työskentelyn johtajina. Ovatko he esimerkiksi kohdanneet sukupuolensa takia jotain haasteita vai onko siitä kenties ollut etua? Kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyössä saadaan vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on naisesimiesten näkemys tunneälytaidoiltaan hyvästä esimiehestä?
- Ottavatko naisesimiehet huomioon tunteet ja niiden merkityksen toimivan työyhteisön kannalta?
- Ovatko naisesimiehet kohdanneet työssään mitään haasteita tai hyötyjä sukupuolensa takia?

Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa selkeä kuva siitä, mitä tunneälyllä tarkoitetaan; mitä se on, mitä se ei ole ja miten näitä asioita käytännössä huomioidaan työelämässä. Teoriaosassa on esitelty tunneällyn historiaa sekä tunnetuimpia tunneälyä koskevia teorioita. Lisäksi on perehdytty tarkemmin naisjohtajuuteen ja kerrottu muun muassa tyyppisimmistä naisjohtajuutta koskevista stereotyyppioista. Viimeinen teorialuku käsittelee esimiestyötä käytännön tilanteissa ja erityisesti sitä miten ongelmatilanteissa kannattaisi toimia. Lopuksi käsitellään tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Lähteinä on käytetty monipuolisesti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä nettisivuja, joiden pohjalta pystyttiin helposti laatimaan sopivat haastattelukysymyksiä.

## 2 Mitä tunneälyllä tarkoitetaan

Tunneäly on vielä käsitteenä melko uusi ja etenkin johtamisessa ja esimiestyössä tunneosaamisen ajattelun olevan lähinnä naisesimiesten aluetta. Teoria tunneälykkyydestä on syntynyt maailmalla vasta 1980-luvun lopussa ja tunneäly-käsitteen käyttäminen ja tutkiminen on vielä tuorempi ilmiö. Joskus tunneälyn synonyyminä käytetään myös muita sanoja, kuten vuorovaikutustaitoja. (Saarinen, Aalto-Setälä 2009, 31 – 32.) Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin käsitteen synnystä ja miten kiinnostus sen tutkimiseen on saanut alkunsa. Lisäksi on esitelty muutamia yleisimpiä tunneäly-käsitettä koskevia harhakäsityksiä ja määritelty tarkemmin mitä tunneälyllä tarkoitetaan.

### 2.1 Tunneälyn historia ja tausta

Tunneälyn juuret löytyvät luonnollisesti älykkyyss-käsitteestä, joka on ollut suurten ajattelijoiden ja filosofien kiinnostuksen kohteena jo vuosituhansia sitten. Pythagoras on määritellyt älykkyyden tuulenkaltaisena ja luonnonvoimaisena elementtinä, kun taas Descartes kuvaili älykkyyden olevan kykyä erottaa hyvä ja paha toisistaan. Hän myös kertoi ajattelun olevan ilmiö, joka tapahtuu kokonaan ihmiskehon ulkopuolella. Vaikka älykkyyttä on siis tutkittu jo kauan aikaa sitten, se on kuitenkin modernina psykologisena käsitteenä melko uusi. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 34 – 36.)

Oppivelvollisuuden yleistyessä 1900-luvun alkupuolella alettiin kehittää menetelmiä, joiden avulla olisi mahdollista ennustamaan koulumenestystä. Tuolloin esimerkiksi Alfred Binet kehitti tuohon tarkoitukseen mittausmenetelmiä, jotka sittemmin ovat olleet monen vielä nykyäänkin käytössä olevan älykkyydestin perustana. Kaikkein suppeimmillaan älykkyydellä voidaan tarkoittaa vain matemaattis-loogista päättelykykyä, verbaalista kykyä ja yleistietämystä. Nämä kaikki ovat seikkoja, joita perinteisillä älykkyydesteillä pystytään mittaamaan. Aikana jolloin Alfred Binet teki tutkimuksiaan, oltiin yhtä mieltä siitä, että on olemassa yksi yhteinen perus älykkyystekijä. Tuon tekijän ajateltiin olevan päättelykyky. Ihminen, jolta tuo ominaisuus puuttui, leimattiin nopeasti heikkolahjaiseksi. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 34 – 36.)

Älykkyystudkimus on siis jo hyvin varhain jäänyt vain ÄO (älykkyydosamäärä) testien tutkimisen tasolle, jossa on keskitytty etsimään jotain kaikille yhteistä ja yleistä älykkyystekijää. Esimerkiksi sosiaalinen älykkyyys jätettiin kokonaan tutkimuksien ulkopuolelle, vaikka tosiasia on, että ihmisten sosiaalinen käyttäytyminen ja tunteet ovat hyvin paljon monimutkaisempia ilmiöitä kuin mitä tavallisten älykkyydestien avulla tehdyt päätelmät ihmisten yleisälykkyydestä osoittavat. Vähitellen tutkijat kuitenkin alkoivat kiinnostua myös muunlaisesta älykkyydestä. Esimerkiksi sosiaalisen, käytännöllisen ja persoonallisen älykkyyden teorioiden voidaan katsoa olevan tunneälyn esiteorioita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 36 – 37.)

Howard Gardner yhdisti 1980-luvulla edellä mainitut erilaiset tutkimussuuntaukset seitsemän älykkyystekijän malliin, joka voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: objekteihin sidottuun älykkyyteen (loogis-matemaattinen), objekteihin sitoutumattomaan älykkyyteen (kielellinen, kinesteettinen, musikaalinen) sekä persoonalliseen älykkyyteen (inter- ja intrapersonalliseen). Näistä kolmesta osa-alueesta persoonallista älykkyyttä ja sen kahta osa-aluetta (inter- ja intrapersonallinen) voidaan pitää perustana tunneälyteorioiden kehittymiselle. Interpersoonallisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä huomata, tunnistaa ja ymmärtää toisten ihmisten tunnetiloja ja aikomuksia vaikka niitä yritettäisiinkin pitää piilossa. Intrapersonallinen älykkyyys puolestaan on kykyä tunnistaa ja ymmärtää omaa tunne-elämää. Tällainen henkilö on hyvin selvillä oman käyttäytymisensä syistä ja siitä, mitä hänen oman päänsä sisällä tapahtuu. (Gardner 1993, 22 – 25; Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 37.)

Gardner oli vakuuttunut siitä että pelkkä loogis-matemaattinen älykkyyys ei takaa sitä, että yksilö menestyy elämässään hyvin. Eräässä esimerkissään hän kertoo, miten 12-vuotiaille lapsille tehdyissä perinteisissä älykkyystesteissä lapsista parhaiten menestynyt ei aikuisena työelämässä pärjännyt läheskään niin hyvin kuin muutamat sellaiset lapset, jotka olivat lapsena älykkyydestien mukaan olleet vain keskitasoa. Samalla on myös huomattu, että esimerkiksi musiikillisesti ja liikunnallisesti lahjakkaiden lasten kyvyt jäävät perinteisissä älykkyystesteissä kokonaan huomaamatta vaikka he myöhemmin ovat hyvinkin menestyneitä elämässään. Gardner siis otti tutkimuksissaan huomioon seikkoja, joihin ei aikaisemmin ollut kiinnitetty huomiota. Lisäksi hän korosti myös sel-

laisia asioita, jotka liittyvät arkisessa elämässä pärjäämiseen eivätkä pelkästään jollain rajatulla alueella toimeentulemiseen. (Gardner 1993, 13 – 15.)

Edelleenkin monet tutkijat ja Mensan jäsenet pitävät ÄO-testejä luotettavana keinona mitata ihmisen älykkyyttä, mutta on olemassa myös paljon tutkijoita, joilla on asiasta päinvastainen mielipide. Joidenkin älykkyytutkijoiden mielestä älykkyys ei sinänsä ole yksilön ominaisuus, vaan pikemminkin tapa tai kyky käyttää olemassa olevia ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Älykkyys ei siis ole sidottu koulun luokkahuoneeseen eikä se myöskään ole todellisen menestyksen mittari. Yleisälykkyyttä voidaan siis nykyään pitää ennemminkin tutkijoiden apukäsitteenä kuin erillisenä ja selkeästi mitattavana olevana asiana. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 37 – 38.)

Tunneälystä voidaan käyttää muitakin nimikkeitä. Esimerkiksi Sydänmaanlakka puhuu kirjassaan *Älykäs johtajuus* (2004, 200) itsensä johtamisesta ja mainitsee sen olevan älykkään johtajuuden ydin. Hän kertoo itsensä johtamisen koostuvan tiivistettynä kolmesta eri tekijästä: hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä reflektointitaidosta. Tämän lisäksi itsensä johtamisella tarkoitetaan oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Myös oma persoona ja persoonallisuus ovat johtajan tärkeitä työkaluja ja on hyvin tärkeää, että itsetutkiskelussa pyrkii arvioimaan, tarkastelemaan ja näkemään itsensä ja ihmissuhteensa työpaikalla mahdollisimman objektiivisesti. Itsetutkiskelu ja oman herkkyytensä kehittäminen ovatkin välttämättömiä seikkoja nykyajan johtamisessa, sillä voidaan jopa sanoa, että yrityksen menestyminen riippuu kokonaan siitä miten hyvin sen johtaja on selvillä omasta itsestään, omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Nämä ovat samoja asioita, mistä esimerkiksi Saarinen & Aalto-Setälä (2009) ja Goleman (1999) kirjoissaan puhuvat, mutta he käyttävät vain termiä tunneäly. Joissakin yhteyksissä myös sanaa vuorovaikutustaidot käytetään tunneälyn synonyyminä (Sydänmaanlakka 2004, 200 – 202).

Käsite tunneäly on syntynyt vähitellen ja Sydänmaanlakka sekä myös muut tutkijat toteavat kirjoissaan itsensä johtamisen ja tunneälyn tutkimisen olevan vielä melko uusi ilmiö, jota ei toistaiseksi ole tutkittu tieteellisesti kovinkaan paljon. Kokonaisuudessaan tunneälyä on tähän mennessä tutkittu noin 30:ssä eri maassa Suomi mukaan luettuna. Itse asiassa on mielenkiintoista, että vaikka ihmiset ovat aina olleet kiinnostuneita siitä,

keitä me olemme ja miten voisimme elää mahdollisimman onnellisesti, itsensä johtamiseen eli tunneälyyn ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Tunneälyn avulla halutaan nimenomaan kuvata tunteisiin liittyvien taitojen ja kykyjen vaikutusta ihmisen hyvinvointiin ja käyttäytymiseen eli täydentää perinteisiä älykkyyksille. Tulevaisuudessa tästä aiheesta voikin tulla hyvin tärkeä ja tutkittu aihe. Sen verran kehitystä on jo tapahtunut, että nykyään itsensä johtaminen on yleensä johtamiskoulutuksen lähtökohtana. (Saarinen 2001, 28; Saarinen, Aalto-Setälä 2009, 40; Sydänmaanlakka 2004, 200 – 202.)

## **2.2 Harhakäsityksiä**

Johtuen tunneäly-käsitteen tuoreudesta sen merkitys ymmärretään joskus väärin. Aluksi on siis tarpeellista käydä läpi muutama yleinen aiheeseen liittyvä harhakäsitys. Ensiksi tunneälyllä ei tarkoiteta sitä, että yleisesti “oltaisiin mukavia” kaikkia kohtaan, vaan sitä, että oikealla hetkellä pystytään mukavan käytöksen sijasta sanomaan asiat suoraan. Näin voidaan toimia esimerkiksi tilanteissa, joissa on saatava joku ymmärtämään ikävä totuus, vaikka tämä haluaisi vain ummistaa silmästä tilanteen huonoilta ja ikäviltä puolilta. (Goleman 1999, 19).

Toinen yleinen harhakäsitys on se, että tunneälyn ajatellaan tarkoittavan tunteiden valtaan ajautumista tai sitä että annetaan “holtittomasti” kaikkien tunteiden vain tulla ulos ajasta ja paikasta riippumatta. Todellisuudessa asia on pikemminkin päinvastoin. Perusajatuksena tunneälyssä on tunteiden hallinta sillä tavalla, että ne ilmaistaan asianmukaisesti. Näin työskentely työpaikoilla yhteisten tavoitteiden puolesta saadaan onnistumaan mahdollisimman sujuvasti. (Goleman 1999, 19.)

Kolmas maininnan arvoinen asia on, että naiset eivät suinkaan ole tunneälyn suhteen parempia kuin miehet eikä päinvastoin. Kaikilla meillä on omat heikot ja vahvat puolemmme, vaikka on tietysti totta, että naisilla ja miehillä on yleisesti ottaen omat vahvat ja heikot alueensa. Goleman (1999) mainitsee kirjassaan tunneälyanalyysistä, johon osallistui tuhansia naisia ja miehiä. Tuon tutkimuksen tulokset osoittivat naisten olevan keskimäärin miehiä parempia empaattisuudessa, tunteidensa tunnistamisessa ja lisäksi he tulivat taitavammin toimeen toisten ihmisten kanssa. Tutkimuksen mukaan miehet puolestaan olivat yleisesti itsevarmempia, optimistisempia ja

stressinsietokykyisempiä kuin naiset. Yhteisiä piirteitä tutkimuksessa löytyi kuitenkin enemmän kuin eroavaisuuksia joten näin ollen ei esimerkiksi voida yleistää kaikkien naisten olevan miehiä empaattisempia, sillä miehistä löytyy yhtä lailla näitä piirteitä. (Goleman 1999, 19 – 20.)

Viimeisenä on vielä mainittava, että tunneäly ei liity millään tavalla geeneihin eivätkä lapsuuden varhaiset vuodet muovaa sitä. Älykkyydosamäärä ei juurikaan muutu teini-iän jälkeen, mutta tunneälyn laita on toinen; se näyttäisi itse asiassa kasvavan sitä mukaa, kun ikää tulee lisää ja se näyttää olevan tulosta oppimisesta ja elämäkokemuksen kasvamisesta. Tutkimuksissa on huomattu, että tunnekyvyt kehittyvät sitä mukaa, kun ihminen oppii hallitsemaan tunteitaan, motivoimaan itseään sekä kehittämään empatiataitojaan ja sosiaalisia kykyjä. Tunneälystä voisikin siis myös käyttää sanaa kypsyys. (Goleman 1999, 20.)

### **2.3 Teorioita tunneälystä**

Tunteet liittyvät olennaisesti tunneälyyn, joten on tarpeellista mainita muutama sana myös niistä. Tunteet ovat merkittävässä osassa monessa sellaisessa toiminnassa, joka yleensä on mielletty pelkästään järkiperäiseksi ja automaattiseksi. Tunteet ohjaavat esimerkiksi keskittymiskykyä ja tarkkaavaisuutta ja ne ovat muutenkin yksilölle tärkeä voimavara. Tunteet ovat välttämättömiä päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja muutosten sietämisessä. Luonnollisesti tunteiden merkitys on suuri myös ihmissuhderintamalla ja yhteisöissä ne puolestaan auttavat hahmottamaan ryhmien rajoja, vahvistavat omaan ryhmään kuulumisen tunnetta sekä selkeyttävät ryhmän jäsenten välisiä rooleja. Yhteisöissä tunteet ovat tärkeässä asemassa myös eri kulttuurien normien, roolien ja arvojen siirtäjinä. Ryhmässä yhdenkin ihmisen tunteet voivat vaikuttaa koko ryhmässä vallitsevaan ilmapiiriin. (Caruso & Salovey 2004, 5 – 6, 8; Saarinen & Kokkonen 2003, 14 – 16.)

Tunteet myös motivoivat meitä toimimaan. Pelko, viha, ilo ja muut tunteet saavat meissä aikaan tiettyjä reaktioita. Esimerkiksi jonkin asian tai tapahtuman herättämä vihan tunne voi saada ihmisen taistelemaan vääräksi ja epäoikeudenmukaiseksi kokemaansa asiaa vastaan. On mielenkiintoista, että vaikka tunteilla on merkittävä vaikutus käsityk-

siimme, olemme silti lähes tietämättömiä niiden vaikutuksesta. Tämän perusteella voidaan sanoa tunteiden ja ajattelun (järjen) olevan aina kytköksissä toisiinsa. (Caruso & Salovey 2004, 13 – 14.)

Tunneäly-käsite on syntynyt kahdesta eri tutkimusnäkökulmasta, joista molemmista on saatu melko samankaltaisia tuloksia. Toisessa näkökulmassa on tutkittu elämäänsä tyytyväisiä ja hyvinvoivia henkilöitä ja toisessa erilaisia lahjakkuuden ilmenemismuotoja ihmisillä. Ympäri maailmaa yhteisenä piirteinä kaikilla tunneälykkäillä ihmisillä näyttää olevan kyky toimeentulla itsensä ja muiden ihmisten kanssa. Tämä koskee sekä toiminnan että ajattelun tasoa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16 – 17.)

Tutkimuksissa on todettu tunneälyn usein liittyvän henkilön ikään: mitä vanhempi henkilö, sitä parempia tuloksia hän yleensä saa erilaisilla tunneälymittareilla. Tunneäly liittyy siis osittain myös kypsyyteen. Hyvä tunneosaaminen yhdistyy usein esimerkiksi sellaisiin ominaisuuksiin kuin tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus sekä avoimuus uusille kokemuksille. Lisäksi hyvällä tunneosaamisella on paljon positiivisia sosiaalisia vaikutuksia ja sillä on myös yhteys empatiakykyyn, elämäntyytyväisyyteen sekä vähäiseen väkivaltaisuuteen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 48 – 49.)

Tunneälystä ei vielä ole olemassa kovin monta erilaista teoriaa toisin kuin esimerkiksi muista johtamiseen liittyvistä teorioista. Siitä on kuitenkin jo olemassa muutamia melko samankaltaisia määritelmiä. Erään määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan kykyä tulkita ja tunnistaa omasta itsestä sekä muista ihmisistä tulevia tunteita ja tehdä näistä havainnoista kulloinkin tilanteeseen sopivia päätelmiä oman toiminnan ja ajattelun tueksi. Tämä määritelmä on yhdistelmä kanadalaisen tunneälytutkija Reuven Bar-Onin sekä Peter Saloveyn ja John Mayerin tutkimuksista. Tämän määritelmän mukaan tunneälyssä ei siis ole kyse perinteisesti määritellystä älykkyydestä (matemaattis-looginen), vaan ennemminkin omien ja toisten tunteiden paremmasta tunnistamisesta ja tiedostamisesta ja näiden tietojen paremmasta hyödyntämisestä omassa toiminnassa. Nimensä mukaisesti tunneälyyn kuuluu siis sekä äly että tunteet. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17 – 18.)

Seuraavissa luvuissa on esitelty tarkemmin tähän asti merkittävimmät tunneälyteoriat. Näiden teorioiden kehittäjiä ovat olleet Peter Salovey ja John Mayer sekä Daniel Cole-

man. Luvuissa on kerrottu pääpiirteittäin heidän määritelmänsä tunneälystä ja tärkeimmät asiat heidän kehittämistään tunneälyteorioista.

### **2.3.1 Peter Salovey & John Mayer**

Salovey ja Mayer olivat ensimmäisiä tunneälyteorian kehittäjiä, jotka toivat käsitteen tieteelliseen keskusteluun vuonna 1990 (Saarinen & Kokkonen 2003, 16).

Artikkelissaan ”Emotional Intelligence” he määrittelivät tunneälyn joukoksi sosiaalisia kykyjä, joihin kuuluvat omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta, toisten tunteiden havaitseminen sekä kyky hyödyntää ja ottaa huomioon nämä seikat omassa ajattelussa ja toiminnassa. Mayerin ja Saloveyn luoma malli eroaa muista tunneälyteorioista siinä suhteessa, että sen metodologinen ja teoreettinen pohja on vahvempi. Tästä syystä heidän mallinsa on saanut tukea myös sellaisilta tutkijoilta ja teoreetikoilta, jotka ovat suhtautuneet tunneälyn tutkimisen varsin kriittisesti. (Saarinen 2007, 53; Salovey & Mayer 1990, 5.)

Salovey ja Mayer ovat jakaneet tunneälyn neljään eri osa-alueeseen. Tämän kykymallin osa-alueet on järjestelty hierarkkisesti siten, että tunteiden tunnistaminen ja havaitseminen ovat perustana korkeammalla oleville tunneälytaidoille. Näitä niin sanotusti korkeampia tunneälytaitoja ovat ajattelun emotionaalinen fasiliointi, emootioiden ymmärtäminen ja analysointi sekä emootioiden säätely, hallinta ja älyllisen kasvun edistäminen (Liite 1). Mallinsa pohjalta Salovey ja Mayer kehittivät myös teoriaansa perustuvan kykytestin: Multifactor Emotional Intelligence Test (MEIS). Myöhemmin tehdyn tutkimuksen perusteella on osoitettu, että esimerkiksi stressaavassa päättelykokeessa yksilöiden kognitiivis pohjaista suoriutumista pystytään selittämään paremmin kykypohjaisesti mitatulla tunneällyllä kuin yleisälykkyydellä. (Saarinen 2007, 54 – 55.)

### **2.3.2 Daniel Goleman**

Daniel Goleman toi tunneäly-käsitteen suuren yleisön tietoisuuteen vuonna 1995, kun hänen ensimmäinen kirjansa julkaistiin. Hänen määritelmänsä mukaan tunneäly koostuu viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhdetaidot. Itsetuntemus merkitsee tietämystä omista tunnetiloistaan ja

voimavaroistaan, itsehallinta omien tunnetilojen ja mielihalujen säätelyä, motivoituminen tunneominaisuuksia, jotka tekevät päämäärien saavuttamisen helpommaksi. Empatia puolestaan on ymmärrystä muiden tunteista ja ihmissuhdetaidot taitoja saada muissa aikaan haluttuja reaktioita. Tiivistettynä tunneäly on siis Golemanin määritelmän mukaan kykyä ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja hallita ja säädellä omia tunteita. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16; Goleman 1999, 40 – 43.)

Tunnetaidot liittyvät olennaisesti tunneälyn. Tunnetaidolla Goleman (1999) tarkoittaa opittua ja tunneälyn perustuvaa kykyä jonka avulla ihminen kykenee työssään tavallista parempiin suorituksiin. Tunnetaidot määrittävät, kuinka iso osa edellisessä luvuissa mainitusta viidestä osa-alueesta on kehittynyt sellaiseen muotoon, että niistä on hyötyä työelämässä. Esimerkiksi luotettavuuden voidaan sanoa olevan taito, joka perustuu itsehallintaan ja osaava asiakaspalvelu on tunnetaito, joka perustuu empatiaan eli muiden ymmärtämiseen. Muun muassa näiden ominaisuuksien avulla ihmisellä on mahdollisuus nousta huipulle työelämässä. (Goleman 1999, 40.)

Colemanin mukaan tunneälytaidot tukevat ÄO:ta ja tietotaitoa. Tietotaitoa on mahdollista saada vain käytännön työstä, ja se näkyy todellisena ammattitaitona eli sisäpiirin näkemyksenä ja nikseinä. Tietotaito muodostuu siis enimmäkseen terveestä järjestä ja erikoistaidoista eli siis tiedoista, jotka lisääntyvät ja kehittyvät vain harjoittamalla jotain ammattia tarpeeksi pitkään. Parhailta osajilta löytyy näitä kaikkia ominaisuuksia. Älynlahjojen ja tietotaidon tehokas käyttäminen voi esimerkiksi heikentyä puutteellisten tunneälytaitojen vuoksi. Mitä vaativammasta työstä on kysymys, sitä tärkeämmässä roolissa tunneäly on. Esimerkiksi juristin tai insinöörin ammatissa tai muilla aloilla joissa on ns. korkeat älykkyysvaatimukset, tunneälytaidot ovat ÄO:ta varmempi ennusmerkki menestyksestä. Joskus tunneälyn puute saattaa korvautua teknisellä osaamisella mutta työpaikalla tämä henkilö voi kuitenkin aiheuttaa jatkuvasti konflikteja ja ristiriitoja. ÄO:ta täydentämään tarvitaan siis aina myös tunneälyä. (Goleman 1999, 35 – 37; Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 39.)

Pelkkä älykkyys ei siis enää nykyään riitä työelämässä pärjäämiseen, vaan tarvitaan myös kykyä tulla toimeen muiden ihmisten ja itsemme kanssa. Tätä uutta mittapuuta käytetään yhä useammin, kun päätetään, kuka saa työpaikan tai kuka irtisanotaan. Yleensä

voidaan olettaa kaikkien jotakin työpaikkaa hakevien henkilöiden olevan tarpeeksi älykäs ja teknisesti osaavia kyseistä työtä varten. Sen sijaan huomio kiinnittyy nykyään yhä useammin näiden seikkojen lisäksi yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten empatiaan, aloitekykyyn ja suostuttelutaitoihin. (Goleman 1999, 15 – 16.)

### 3 Naisjohtajuus

Suomessa vain noin kaksi prosenttia suurten yritysten pää- ja toimitusjohtajista on naisia. Mitä ylemmäs hierarkkisissa rakenteissa mennään, sitä vähemmän naisia toimii johtotehtävissä. Tästä ilmiöstä käytetään usein nimitystä lasikattoilmiö, mikä tarkoittaa, että naisten ja ylimmän päätöksenteon välillä on ikään kuin näkymätön este ja naisen voi olla joskus vaikea saada ylennystä tiettyihin tehtäviin. Lisäksi jotkin alat ovat muovautuneet naisvaltaisiksi ja osa puolestaan miesvaltaisiksi. Positiivista kuitenkin on, että yritysten keskijohdossa naisia on nykyään enemmän kuin aiemmin ja varsinkin majoi- tus- ja ravitsemisalalla naisjohtajien osuus oli jo 2000-luvun alkupuolella korkea eli lähes 70 %. (Aaltio-Marjosola 2003, 15, 118; Jyväskylän yliopisto 2005, 9; Talouselämä 2005b.)

Talouselämä-lehti teki vuonna 2005 tutkimuksen, jossa otettiin selvää naisjohtajien ja -päättäjien asenteista ja pyrittiin muun muassa selvittämään, miksi johtotehtävissä edelleenkin työskentelee vähän naisia. Suurin osa kyselyyn vastanneista naisista oli sitä mieltä, että syynä tähän on se, että miehet hallitsevat edelleenkin valtarakenteita. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin muun muassa naiskiintiöitä, mutta se nähtiin lähinnä vain äärimmäisenä keinona, joka tulisi ottaa käyttöön vain siinä tapauksessa, jos mikään muu toimenpide ei tuota tuloksia. Muina toimina naisen uran tiellä olevien esteiden poistamiseksi toivottiin lisää osaamiskartoituksia, joiden avulla saataisiin organisaatioiden pimennosta nostettua esiin myös osaavia naisia. Lisäksi toivottiin enemmän mentorointia, joka valmentaisi vastuun ottamiseen sekä apua kodinhoitoon ja joustavuutta työoloihin, jotta myös perheellisillä naisilla olisi mahdollisuus panostaa uraansa. Kyselystä tuli myös ilmi, että yksi syy naisjohtajien vähäiseen määrään on se, että naiset itse kieltäytyvät johtotehtävistä. Seuraavissa luvuissa on kerrottu hieman tarkemmin naisjohtajiin liittyvistä stereotyyppioista, yrityskulttuurista, tasa-arvokysymyksistä sekä tunteista ja siitä miten ne liittyvät sekä naisten että miesten tapoihin toimia työelämässä. (Talouselämä 2005a.)

#### 3.1 Stereotypiat

Stereotyyppiä tarkoitetaan mielikuvaa tai käsitystä jostain tietystä (ihmis)tyypistä. Sana tarkoittaa samaa kuin yleistys, eli ajatellaan joidenkin yksittäisten henkilöiden, asioiden

tai ilmiöiden olevan samaa ryhmää, joiden jäsenillä ilmenee samanlaisia piirteitä. Monen ihmisen mieleen perinteinen ja stereotyyppinen kuva johtajasta on muodostunut maskuliiniseksi. Stereotyyppioita on vaikea muuttaa lyhyessä ajassa, sillä ne muuttuvat ja kehittyvät ainoastaan ajan virtausten ja yhteiskunnallisten muutosten myötä. Eräs klassinen esimerkki naisjohtajiin kohdistuvista stereotyyppioista löytyy Rosabeth Moss Kanterin teoksesta *Men and Women of the Corporation* (1977). Hän määritteli naisille neljä tyypillistä roolia, jotka olivat viettelijätär, maskotti, äiti ja rautarouva. Aaltio-Marjosola (2003) puolestaan esittelee kirjassaan toisenlaisen jaon, jossa hän jakaa erilaiset naisjohtajatyypit kolmeen eri osaan. Näitä ovat äitihahmo, kypsä nainen sekä epävarma (ja nuori) nainen. Kaikki edellä mainitut roolit ovat melko suppeita, eivätkä anna naiselle riittävää liikkumatilaa organisaatiossa. (Aaltio-Marjosola 2001, 60; Jyväskylän yliopisto 2005, 113 – 114; Urbaani Sanakirja 2011.)

Sana johtaminen herättää yleensä stereotyyppisiä mielikuvia rationaalisuudesta, tehokkuuteen pyrkimisestä, kaaoksen hallinnasta ja viileästä analyyttisuudesta. Joskus organisaatioista puhutaan jopa ikään kuin koneina, joissa tavoitteena on pyrkiä perustamaan päätökset ainoastaan faktoihin ja sulkemaan tunteet päätöksenteon ulkopuolelle. Nämä kaikki ovat piirteitä, jotka on helpompi yhdistää miehiin kuin naisiin, joten jo pelkästään tämän takia miehiä voidaan joissain tilanteissa hyväksyä johtotehtäviin helpommin kuin naisia. Totuus kuitenkin on, että näistä yleistyksistä huolimatta sekä miehet että naiset tarvitsevat työssään tunteita ja myös osoittavat niitä, mutta he tekevät sen eri tavoin. (Aaltio-Marjosola 2001, 48 – 49, 51.)

Vielä 1990-luvun puolivälissä, kun naisjohtajien määrä oli melko pieni mutta alkoi vähitellen lisääntyä, katsottiin naisjohtajuutta joskus myös ihannoiden ja se nähtiin jopa ideaalisena. Naisjohtajien ajateltiin olevan empaattisempia ja heihin kohdistui odotuksia inhimillisemmästä ja vuorovaikutteisemmasta johtamistyylistä ja ns. pehmeistä arvoista. Naisen asema esimiehenä voi siis joskus olla haastava, koska toisaalta heidän käyttäytymisensä ja ulkoisen olemuksen odotetaan olevan naisellinen, kun taas toisaalta heidän tulisi johtajina olla myös riittävän maskuliinisia, jotta olisivat hyviä ja vakavasti otettavia johtajia. (Aaltio-Marjosola 2001, 113 – 114; Jyväskylän yliopisto 2005, 113, 115.)

## 3.2 Tasa-arvo

Suomi on yksi maailman kärkeästä tasa-arvon suhteen. Tästä huolimatta naiset saavat silti vain noin 80 % siitä palkasta, mikä miehille samasta työstä maksettaisiin. Niin sanottu lasikatto hankaloittaa usein naisten uran etenemistä. Vuonna 2002 Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan johtotehtäviin edenneistä naisista 62 % oli naimisissa, ja heillä oli keskimäärin vähemmän lapsia kuin miesjohtajilla. Vastaavasti kaikilla tutkimukseen osallistuneilla miehillä oli perhe ja vähintään kaksi lasta. On myös todettu, että naiset pärjäävät opinnoissaan ja työelämässä miehiä paremmin, mutta siitä huolimatta heitä joskus kohdellaan työelämässä huonommin. Naisilta kuitenkin silti vaaditaan suurempaa panosta sekä töissä että kotona. (Saarinen 2003, 136 – 137.)

Yrityksen johdossa olevien henkilöiden tulee työssään huomioida tasa-arvoon liittyvät asiat. Tämän tulisi toteutua kaikissa pienissä ja suurissa valinnoissa, joita työpaikalla tehdään. Varsinkin joustavuus perhe-elämän ja työn yhdistämisessä on sekä naisten että miesten mielestä tärkeää. Jo vuonna 1996 tehdyssä kyselytutkimuksessa todettiin että yrityksen sisällä koettu tasa-arvo edistää työmotivaatiota ja viihtymistä työyhteisössä. Lisäksi se vähentää erimielisyyksiä ja liiallista kilpailuhenkeä, parantaa yrityskuvaa sekä lisää luovuutta ja uusia innovaatioita. Tasa-arvo on nykyaikaisen yrityksen piirre ja tasapainoinen sukupuolijakauma tuo monipuolisempia näkemyksiä asioista ja näin ollen päätöksenteko saa lisää ulottuvuutta. (Aaltio-Marjosola 2001, 40 – 42.)

Oma sukupuoli on hyvin tärkeä osa omaa yksilöllisyyttä ja juuri tämän takia sen merkitystä voi joskus olla vaikea tiedostaa. Tästä syystä jotkut esimiehen toimet ja teot voidaan kokea loukkaaviksi. On täysin yritys- ja toimialakohtaista, kuinka hyvin esimiehet ja muut johtotehtävissä olevat henkilöt ottavat huomioon tasa-arvoon liittyvät asiat ja kuinka laajoja mahdolliset sokeat pisteet tai puutteet ovat. (Aaltio-Marjosola 2001, 41.)

## 3.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri tarjoaa esimiestyölle suuremman viitekehyksen, missä toimia.

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan kullekin yritykselle ominaista joukkoa arvoja, asenteita, normeja, uskomuksia, tapoja ja traditiota. Yrityskulttuuri syntyy organisaatioon ikään kuin kollektiivisena muistina. Erilaiset kokemukset ja niiden työstäminen ovat tärkeitä

tekijöitä yrityskulttuurin syntymisessä, muutoksessa ja kehittämisessä. Yritysten ulkoisellakin ympäristöllä, kuten arkkitehtuurilla, sisustuksella ja tavalla pukeutua on oma vaikutuksensa yrityskulttuurin. Nämä seikat ovat heijastusta siitä, mitä yrityksessä arvostetaan ja ne myös omalta osaltaan ohjaavat ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Joissakin yrityksissä yrityskulttuuri periytyy aina johtajasukupolvelta toiselle. (Aaltio-Marjosola, 2001, 41, 43 – 45.)

Yrityskulttuuri voi joskus olla este naisten etenemiselle johtotehtäviin. Tämä ei tietenkään päde kaikkiin yrityksiin, sillä mielikuvat naisten ja miesten johtamistavoista ja käytösmalleista ovat yrityskohtaisia. Joissain tapauksissa yrityskulttuuri voi osoittautua hyvin joustamattomaksi sillä hetkellä, kun muutos olisi tulossa. Vieläkin on valitettavasti olemassa niitä yrityksiä, joissa vallitsee “meille ei likkoja oteta” –asenne. Esimerkiksi joissakin teollisuusalan yrityksissä vallitseva yrityskulttuuri ei ole naisten kannalta erityisen suotuista, eivätkä naiset tämän takia välttämättä edes halua hakeutua johtotehtäviin. Toisaalta varsinkin miesvoittoisilla aloilla koetaan ajoittain heikkoutena ja huonona puolena se, että sukupuolijakauma on vinoutunut. (Aaltio-Marjosola 2001, 42 – 43, 46 – 47.)

## 4 Tunneäly työelämässä

Johtamiskirjallisuudessa tunteiden ilmaisemisella on jo pitkään nähty merkittävä ja tärkeä sija, vaikka tunneäly-käsitettä ei ole vielä juurikaan käytetty. Johtamisen merkitys työpaikan työntekijöiden hyvinvointiin on selvä ja hyvinvointiin kannattaa panostaa, koska se lisää työssä jaksamista. Työelämässä esimiehiltä odotetaan henkilöstöosaamista ja demokraattisuutta työntekijöitä kohtaan. Johtaminen perustuukin aina vuorovaikutukseen, jossa tunteet ovat mukana. (Aalto-Setälä, Saarinen 2009, 10 – 11, 64.)

Viimeisten viiden vuoden aikana saadut tutkimustulokset ovat osoittaneet, että tunneäly on lisännyt esimerkiksi työryhmien kiinteyttä työpaikoilla. ”Tunneälykkäille” työpaikoille tyypillistä on, että niissä työntekijöiden välillä vallitsevat sopuisemmat välit kuin niin sanotuissa perinteisissä organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että ”tunneälykkäillä” työpaikoilla huomiota kiinnitetään enemmän yhteistyökykyjen kehittämiseen, empaattiseen suhtautumiseen sekä tehokkaampiin tapoihin ratkaista ristiriitoja. Nämä tekijät yhdessä puolestaan edistävät ja lisäävät hyvän yhteishengen syntymistä ja näin esimerkiksi riitoja ja erimielisyyksiä pystytään ratkaisemaan nopeammin. Tunneälykkäillä työpaikoilla myös työsuorituksen arviointi näyttäisi olevan demokraattisempaa ja yhdenmukaisempaa, minkä takia kielteisestä palautteesta ja kriitikkistä johtuvia ristiriitoja on myös vähemmän. (Kokkonen & Saarinen 2003, 137 – 138.)

Myös arkikokemukset ovat osoittaneet, että tunneällyn kehittämisestä ja lisäämisestä on suurta hyötyä työelämässä. Kun etsitään eroja niiden välillä, jotka menestyvät työssään todella hyvin ja niiden, jotka eivät menestystä saavuta, merkittävin ero on juuri tunneälytaidoissa. Mitä ylemmäs johtamisen portaissa mennään, sitä tärkeämpiä nuo kyvyt ovat. Esimiestehtävissä olevien tunneosaamisella on erityisen suuri vaikutus työpaikan tunneilmaston ohjaamisessa ja luomisessa sekä viihtyisän työilmapiirin luomisessa. Lisäksi se vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä, työtyytyväisyyteen ja asenteeseen sekä asiakaspalvelun laatuun ja tuottavuuteen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 51 – 52; Goleman 1999, 17.)

Usein ihmisiä palkataan töihin ainoastaan heidän älykkyytensä ja ammattitaitonsa perusteella mutta irtisanotaan puutteellisesta tunneosaamisesta tai tunneällystä koituvien

ongelmien takia. Yleensä työnantaja kiinnittää huomiota ainoastaan CV:hen, todistuksiin ja testituloksiin mutta jos käykin niin, että henkilökemiat itse työyhteisön sisällä eivät toimi, syntyy heti ongelmia. Tunne ja järki kulkevat siis aina käsi kädessä. (Saari-  
nen, Aalto-Setälä 2009, 32.)

#### **4.1 Tunneosaava esimies**

Nykyään esimiesten täytyy toimia koko ajan muuttuvassa ja ristiriitaisessa ympäristössä, missä tarvitaan paljon luovaa älykkyyttä. Tämä on yhdistelmä rationaalista, emotionaalista sekä henkistä älykkyyttä. Älykkään johtamistyylin avulla voidaan saada aikaan koko ajan kehittyvä ja uudistuva organisaatio. Tässä ei ole niinkään kysymys esimiehen charismaattisuudesta ja viisaudesta, vaan hänen taidoistaan hyödyntää hänen tunteisiin liittyviä tietoja ja taitoja eri tilanteissa. Valitettavasti edelleenkin tunteet saatetaan johtamisessa nähdä joskus pelkästään haittana ja voidaan esimerkiksi pelätä, että ne ovat esteenä järkeville päätöksenteolle. Edelleenkin esimiesten tunneosaamisen ajatellaan olevan lähinnä naisiesimiesten aluetta. Ihmissuhdetaidoiltaan taitavat miehet käyttävät usein mieluummin sanaa vuorovaikutustaidot kuin tunneäly, vaikka sillä tarkoitetaisiinkin pitkälti samaa asiaa. (Saari-  
& Aalto-Setälä 2009, 32, 55; Sydänmaanlakka 2004, 191 – 192.)

Varsinkin johtotehtävissä työskenteleville tunnetaidot ovat tärkeitä, jotta nämä saisivat työntekijät työskentelemään tehokkaammin. Johtajan tai esimiehen huonot ihmissuhdetaidot voivat monin eri tavoin haitata työn sujuvuutta; ne voivat esimerkiksi aiheuttaa viivästyksiä, alentaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä näivettää tunne-elämää organisaation sisällä. Lisäksi voi syntyä erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Tunteiden erottaminen järjestä on siis virhe ja jopa mahdottomuus, sillä ilman tunteita on vaikea toimia sellaisella tavalla, joka todella on hyödyksi yritykselle. Esimiehiltä vaaditaan myös ongelmanratkaisukykyä, jotta he pystyvät hallitsemaan monenlaisia tunnepitoisia tilanteita. Tällaisissa tilanteissa on pystyttävä nopeasti rakentamaan luottamus esimiehen ja alaisen välille sekä pystyttävä kuuntelemaan, suostuttelemaan sekä antamaan neuvoja. Siinä vaaditaan esimieheltä myös itsetuntemusta, muiden näkökulmien ymmärtämistä, empatiaa sekä päättäväisyyttä. (Aaltio-Marjosola 2001, 48 – 50; Goleman 1999, 48; Talouselämä 2001.)

Puhuttaessa tunneälyltään taitavasta esimiehestä ei tarkoiteta sitä, että esimies olisi koko ajan mukava ja miellyttävä ja tulisi toimeen kaikkien kanssa eikä koskaan tekisi päätöksiä, joista joku saattaisi pahoittaa mielensä. Se ei myöskään tarkoita sitä, että aina olisi sallittua käyttäytyä siten, miten milloinkin sattuu tuntemaan. Tuolloin kyse on ennemminkin emotionaalisen epävakaudesta. Sellaisen käyttäytymisen on jopa todettu olevan merkittävin tekijä, joka selittää epäonnistumista ylimmän johdon tehtävissä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 10 – 11, 61.)

Esimiestyössä on erittäin tärkeää ilmaista tunteitaan rakentavalla tavalla. Sanomalla ääneen tunteita ja asioita voi työpaikan kulttuuria kehittää avoimemmaksi. Negatiivisetkin asiat kannattaa tuoda esiin, sillä näin niihin liittyviä syitä voidaan pyrkiä selvittämään. Yhdessä työntekijöiden kanssa esimiehen täytyy pyrkiä luomaan sellainen työpaikkakulttuuri, jossa tunteiden ilmaiseminen on mahdollista. Joskus myös positiiviset tunteet on syytä erityisesti huomioida ja iloita niistä. (Kaski & Kiander 2005, 57.)

Omien tunteiden ilmaisun säätely kuuluu esimiestyöhön. Kaikkea on lupa ajatella mutta kaikkea ei ole viisasta sanoa ääneen eikä kaikkea ole luvallista tehdä. Tunteiden ilmaisun säätely ei tietenkään tarkoita täydellistä tunteiden ilmaisun kieltämistä, sillä sekään ei ole hyväksi. Tämän sijaan esimiehen kannattaa valita rakentava tapa ilmaista tunteitaan. Hänen tapansa toimia on esimerkkinä hänen alaisilleen. Nämä pitävät esimiehen käytöstä mallina siitä millainen toiminta on työpaikalla hyväksyttävää. Esimiehen käytös esimerkiksi määrittelee sen, onko tunteiden ilmaiseminen huutamalla sallittua vai ei. (Goleman 1999, 103; Kaski & Kiander 2005, 58.)

Tunteiden ilmaisu saattaa joskus olla myös sanatonta, mikä näkyy muun muassa eleinä, ilmeinä ja asentoina. Vastaanottaja hämmentyy eikä tiedä mitä uskoa, jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään. Esimiehen tulisi kiinnittää tähänkin seikkaan huomiota, sillä ristiriitainen viestintä lisää epäluuloisuutta ja sen kehittymistä työyhteisössä. Kukin alkaa itsekseen miettiä, voiko toisen sanoihin luottaa ja tarkoittiko toinen todella sitä mitä sanoi. Sanattoman ja sanallisen ilmaisun tulisi siis tukea toisiaan. Joissakin tilanteissa sanomatta jättäminen vaikuttaa jopa enemmän kuin sanominen. (Kaski & Kiander 2005, 59, 99.)

Ajattelun tunnepitoisen tukemisen on todettu olevan tärkeä vaikuttava tekijä päätöksentekotilanteissa. Ilman tunteita tekemme, havaintomme ja järkemme muuttuisivat sattumanvaraisiksi ja välinpitämättömiksi. Esimerkiksi empatiaa käyttämällä saa usein tehtyä oikeat päätökset paremmin kuin pelkästään kovaan järkeen turvautumalla. Aalto-Setälä ja Saarinen (2009) mainitsevat kirjassaan esimerkin henkilöstä, jonka etuaivolohko oli vaurioitunut ja tämän seurauksena hänen kykynsä hyödyntää tunneinformaatiota oli hävinnyt. Tämän johdosta hänen toimintansa muuttui ailahtelevaksi ja sattumanvaraiseksi, ikään kuin millään ei olisi ollut enää väliä. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten suuri merkitys tunteilla todellakin on. Päätöksenteon lisäksi esimies voi tunteiden huomioimisen avulla muuttaa toimintaansa itsessään ja ympäristössään vallitsevan tunnetilan mukaisesti. Esimerkiksi hyvän mielialan vallitessa esimies voi keskittyä hengen nostatukseen ja ideoimiseen, kun taas alakuloisessa tai neutraalissa mielentilassa on hyvä keskittyä vaikkapa paperitöihin. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa tunteiden levittämisessä eteenpäin. Toki muidenkin organisaatiossa työskentelevien tunnesignaaleilla on merkitystä, mutta esimiehet ovat silti kaikista keskeisimmässä asemassa. Etenkin negatiiviset tunteet, kuten turhautuminen, ärtyisyys ja suuttuminen tarttuvat erityisen herkästi muihin työntekijöihin. Vaikka näitä tunnetiloja yleensä ilmenee työyhteisöissä harvemmin kuin positiivisia tunnetiloja, ne ovat kestoltaan pidempiaikaisia kuin myönteiset tunnetilat, kuten riemu ja ilo onnistumisista ja tulostavoitteisiin yltämisestä. Tästä syystä esimiesten kannattaisi tehokkaasti pyrkiä ehkäisemään sellaisten tapahtumien syntymistä, jotka lisäävät kielteisiä tunteita työpaikalla. Tämä onnistuu oma tunnetilan ja ajattelun tietoisella ohjaamisella. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 64 – 65.)

Esimiehen kannattaa panostaa hänen ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen. Suhteet toisiin luodaan ensisijaisesti ymmärtämisen ja myötäelämisen avulla. Esimiehen ja alaisten välisen suhteen laatu vaikuttaa keskeisesti yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason työsuorituksiin. Hyvä ja myönteinen suhde esimieheen vaikuttaa positiivisesti muihinkin suhteisiin työpaikalla. Tämä puolestaan lisää työhyvinvointia. Mikäli vuorovaikutussuhde alaisten ja esimiehen välillä ei toimi ja esimiehen toiminnan ajatellaan olevan epäoikeudenmukaista, seuraukset näkyvät työhyvinvoinnin laskemisena ja jopa terveydellisinä ongelmina. Vuorovaikutuksen laadun kannalta on keskeistä se, miten esimies itse asennoituu hänen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Hyvään ja toimivaan

vuorovaikutukseen vaikuttavat ihmisen henkilökohtaisen ominaisuudet ja taidot, joita jokaisella on mahdollisuus kehittää. Näiden taitojen kehittäminen vaatii aina kovaa työtä ja sitä, että suostutaan poistumaan omalta mukavuusalueelta. Koko työyhteisön kannalta onkin olennaista, haluaako esimies sitoutua ja panostaa omien vuorovaikutustaitojensa ja ominaisuuksiensa kehittämiseen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 69; Kaski & Kiander 2005, 100 – 101.)

Aika on tärkeä vuorovaikutussuhteiden laatuun vaikuttava tekijä. Aika sisältyy työpaikan virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin, kuten palaverille, kehityskeskusteluille ja lounastapaamisille. Esimiehen tehtäviin kuuluu pitää yllä virallisia ajan rakenteita eli esimerkiksi varata aikaa viikkopalaverille. Näistä rakenteista täytyy myös pitää kiinni sillä niiden ”heiluminen” heikentää mahdollisuutta johtaa tunteita sekä vaikeuttaa toimivien työsuhteiden ylläpitämistä. Kiire puolestaan heikentää vuorovaikutuksen laatua, mutta valitettavasti se kuitenkin hallitsee erittäin helposti monien organisaatioiden virallista ja epävirallista vuorovaikutusta. Kun työyhteisössä vallitsee jatkuva kiire, vuorovaikutuksesta tulee pinnallista ja väärinkäsityksiä syntyy helpommin. Työntekijöille syntyy helposti tunne, että heidän ajatuksiaan ei ehditä kuunnella ja että heitä ei arvosteta. Mikäli näin on työyhteisössä päässyt käymään, esimiehen kannattaisi pysähtyä hetkeksi ja lisätä läsnäoloaan. Hän voi pyrkiä vastaamaan aidosti alaisten ilmaisemiin tunteisiin ja tällä tavoin lisätä heidän arvostetuksi tulemisen tunnettaan. Arvostus puolestaan lisää luottamusta ja parantaa työhön sitoutumista. (Kaski & Kiander 2005, 101 – 103.)

Esimiehen rooli ja tehtävä poikkeaa huomattavasti muiden organisaation työntekijöiden tehtävästä. Parhaimmillaan hän vastaa yksin koko yrityksen toiminnasta eikä hän pysty jakamaan vastuuta muiden kanssa, vaan kantaa sen kokonaan itse. Erilaisen asemansa takia hän joutuukin joskus tekemään päätöksiä, jotka työntekijöiden mielestä saattavat vaikuttaa hyvin ikäviltä. Esimiehen erilaiseen rooliin kuuluu myös pitää välimatkaa alaisiinsa, jotta tämä pystyy toimimaan riittävän objektiivisesti. Hänen ei ole tarkoituskaan miettiä koko aikaa alaistensa lapsuuden kokemuksia tai psyyken tiedostamattomia tasoja ja sitä millä tavoin ne mahdollisesti vaikuttavat työn tekoon. Toki joitain näistä asioista on hyvä tietää ja ottaa huomioon esimerkiksi palautetta annettaessa. Esimies joutuu myös toimimaan alaistensa odotusten ja tunteiden kohteena ja kantamaan monenlaisen vastuun lisäksi myös tunnekuormaa. Toisin kuin työntekijöillä esimiehellä ei ole mah-

dollisuutta jakaa tunteitaan ja ajatuksiaan työyhteisön sisällä. Tämän takia esimiehen työ voi joskus olla hyvinkin raskasta ja yksinäistä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 68; Järvinen 2005, 60.)

## 4.2 Esimiestyö ongelmatilanteissa

Monet asiat saavat aikaan tunteita työelämässä ja erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat osa arjen työtilanteita. Ei ole olemassa sellaista työyhteisöä, jossa ongelmia ei joskus olisi. Varsinkin erilaiset muutos- ja ongelmatilanteet saavat aikaan monenlaisia tunteita ja näissä tilanteissa tunteiden johtaminen on haastavampaa kuin tavallisissa jokapäiväisissä tilanteissa. Tämä johtuu siitä, että tällaisiin tilanteisiin liittyy usein vaikeiksi koettuja tunteita, kuten vihaa ja pelkoa. Esimiehen kannattaakin ottaa näihin erityistilanteisiin liittyvät seikat huomioon toiminnassaan. (Kaski & Kiander 2005, 64; Järvinen 2005, 69.)

Monilla työpaikoilla on paljon pahoja ongelmakierteitä, joihin esimies ei halua tai uskalla puuttua, koska kokee avuttomuutta ja osaamattomuutta. Erilaiset työyhteisössä ilmenevät ongelmat ovatkin todellinen koetinkivi johtamisessa. Karkeasti työyhteisöissä esiintyvät ongelmat voidaan jakaa kahteen luokkaan: yksilöllisiin ja yhteisöllisiin. Tyypillisiä yksilöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi alkoholi-ongelmat sekä erilaiset fyysiset tai psyykkiset sairaudet. Yhteisöllisiä ongelmia puolestaan ovat esimerkiksi muutosten aiheuttamat epäselvyydet ja ristiriidat työyhteisön sisällä. On hyvin tyypillistä, että ongelmatilanteiden ratkaisussa vastuunottajaa on vaikea löytää ja tämän takia käy usein niin, että organisaatiossa “pallotellaan” asioiden käsittelyvastuuta henkilöltä ja osastolta toiselle. Tällaisissa tilanteissa vastuu kuuluu kuitenkin viime kädessä esimiehelle ja hänen tulisikin tuoda vaikeita asioita käsiteltäviksi sekä etsiä niihin ratkaisuja. Usein esimies kuitenkin ajattelee, ettei hän tällaisessa tilanteessa pysty tekemään mitään. Monet vetoavat siihen, että he eivät ole lääkäreitä eivätkä psykologeja, mikä onkin totta. Esimiehet eivät ole mielenterveystyön ammattilaisia mutta heidän tehtäviinsä kuuluu silti pitää huolta siitä että asiat työyhteisössä sujuvat hyvin ja että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Seuraavissa luvuissa on esitelty tyypillisimpiä työyhteisöissä ilmeneviä ongelmatilanteita ja kerrottu, miten vastuullisen esimiehen tulisi tällaisissa tilanteissa toimia. (Järvinen 2009, 69 – 71.)

#### **4.2.1 Muutostilanteet**

Muutostilanteet nostattavat sekä esimiehellä että alaisissa esiin monenlaisia tunteita ja sopeutuminen uuteen tilanteeseen etenee tiettyjen vaiheiden kautta. Useimmiten muutos saa aikaan aluksi pelkoa, huolta tulevaisuudesta ja kiukkua. Vähitellen organisaatiossa aletaan hyväksyä muutoksen välttämättömyys, mikä saattaa herättää surua, sillä muutos on aina myös luopumista jostakin. Vasta näiden vaiheiden jälkeen aletaan nähdä muutoksen mukanaan tuomat positiiviset asiat. Usein muutostilanteissa on ongelmallista se, että esimies ja työntekijät tuntevat eri tunteita eri vaiheissa. Esimies voi esimerkiksi olla innokkaasti kehittämässä ja luomassa uutta. Hänen mielestään asiat vaikuttavat täysin mutkattomilta ja yksiselitteisiltä, kun taas työntekijät ovat vihaisia tulevasta muutoksesta ja kokevat voimakasta vastarintaa. Vastarinta puolestaan voi turhauttaa esimiestä. (Kaski & Kiander 2005, 64, 66 – 67; Järvinen 2009, 100.)

Ainut keino välttää tällaisen noidankehän syntyminen on hyväksyä työntekijöiden tunteet osaksi muutosprosessia. Uuteen tilanteeseen sopeutuminen voi viedä paljonkin aikaa mutta esimies voi auttaa alaisiaan esimerkiksi antamalla heille mahdollisuuden tulla kuulluiksi. Kun työntekijät kokevat, että heitä on kuunneltu ja heidän tunteensa on hyväksytty, se helpottaa sopeutumista muutokseen. Asioista kannattaa myös yrittää puhua yhdessä ja esimerkiksi miettiä yhdessä, mihin muutokseen liittyviin asioihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan ja mihin eivät. Esimies voi myös heti alusta asti pyrkiä olemaan avoin ja tiedottaa työntekijöitä asioista, joita muutos mahdollisesti tuo tullessaan. Avoimuus esimiehen ja työntekijöiden välillä lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Tämä puolestaan nopeuttaa uuteen tilanteeseen sopeutumista. (Kaski & Kiander 2005, 67 – 68.)

#### **4.2.2 Kriisitilanteet**

Kriisitilanteet voivat työyhteisöissä joko kehittyä vähitellen tai syntyä äkillisesti. Esimerkiksi työntekijöiden huonot välit voivat ajanmittaan kärjistyä pahaksikin konfliktiksi. Äkillinen kriisitilanne puolestaan voi syntyä esimerkiksi jonkun työntekijän kuoltua äkillisesti. Esimiehelle nämä tilanteet voivat olla haastavia, mutta heidän työtään helpottaa mikäli he osaavat tunnistaa eri kriisivaiheisiin (shokkivaihe, reaktiovaihe, käsittely-

vaihe, uudelleensuuntautumisvaihe) liittyvät tyypillisimmät asiat. Hyvä esimies osaa myös järjestää asiantuntevaa apua paikalle, mikä helpottaa sekä työntekijöitä että esimiestä itseään pääsemään asiasta helpommin yli. (Kaski, Kiander 2005, 70 – 71.)

Esimies voi myös itse yrittää olla tukemassa ja samaistua työntekijöiden tilanteeseen. Aina myötäeläminen ei kuitenkaan ole tarpeen sillä on syytä muistaa, että aina ei ole edes mahdollista ymmärtää, miltä toisesta tuntuu. Kun tunteiden käsittelemiselle on annettu tarpeeksi aikaa, alkaa toipuminen. On erittäin tärkeää että esimies ottaa työyhteisössä vastuun kriisitilanteen hoitamisesta. (Kaski, Kiander 2005, 73.)

#### **4.2.3 Palautteen antaminen**

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan usein sekä työntekijän että työnantajan osalta hankalaksi. Palautteen antamisen vaikeus johtuu osittain myös kulttuuristamme; palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei ole suomalainen tapa. Palautteen antaminen on vuorovaikutusta, joka saa aikaan monenlaisia tunteita. Yksi parhaimpia ja tehokkaimpia keinoja motivoida työntekijää, on antaa tälle myönteistä palautetta. Se on jopa tehokkaampaa kuin palkankorotus ja lisäksi sen vaikutus on pitkäkestoisempi eikä se maksa työnantajalle mitään. Myönteisen palautteen antamiseen kannattaa kuitenkin valmistautua yhtä hyvin kuin kielteisenkin palautteen antamiseen, sillä muuten voi käydä niin, että palaute tuntuu työntekijästä pelkältä sanahelinältä. Joskus työyhteisöissä pidetään juhlapuheita ja jaetaan mitaleja, mutta tällaiset tilanteet saattavat tuntua työntekijöistä jopa ahdistavilta. Usein epävirallisissa tilanteissa tapahtuva kiitoksen saaminen tuntuu työntekijästä paljon paremmalta kuin mitalin saaminen. Esimiehen kannattaa joskus arkisen tilanteen keskellä pysähtyä ja uhrata hetki ajastaan myönteisen palautteen antamiseen. Tämä motivoi työntekijää entistä parempiin työsuorituksiin. (Kaski & Kiander 2005, 74; Järvinen 2009, 112.)

Kriittisen ja rakentavan palautteen antaminen on myös joskus tarpeen työyhteisössä, sillä ilman sitä perustehtävän laadun parantaminen ei ole mahdollista. Lisäksi kriittistä palautetta antamalla mahdollistetaan kehittyminen ja kasvaminen työntekijänä. Oppimisen kannalta on välttämätöntä ajoittain kiinnittää huomiota niihin asioihin, joissa pitää vielä kehittyä lisää. Usein kriittisen palautteen saamista pelätään ja se koetaan vaikeaksi.

Tämän takia esimiehen on joskus vaikea ottaa asioita puheeksi. Hän ei halua loukata ketään ja palautetta antaessaan yrittää pehmentää sanottavaa asiaa. Tällöin palaute voi jäädä työntekijälle hyvin epäselväksi eikä hän välttämättä ymmärrä, mistä asiassa oli oikeastaan kyse. (Kaski & Kiander 2005, 75 – 76.)

Kriittinen palaute jätetään joskus antamatta myös sen takia, että toivotaan työntekijän itse huomaavan epäkohdat ja virheet ja tämän jälkeen korjaavan ne oma-aloitteisesti. Yleensä tämä on kuitenkin pelkkää toiveajattelua, jonka seurauksena työyhteisön pinnan alle kerääntyy paljon sanomattomia ja piilotettuja tunteita, jotka jossain vaiheessa voivat purkautua rajustikin esille. Pettymys ja turhautuneisuus vain lisääntyvät työyhteisössä, kun asioihin ei puututa ja muutosta ei tapahdu. Kriittistä palautetta olisikin hyvä antaa silloin, kun asiat eivät suju niin kuin on sovittu tai kun on tapahtunut jokin virhe. Näin asioissa saadaan muutos aikaan heti. (Kaski & Kiander 2005, 76.)

Kriittisen palautteen saaminen voi usein tuntua työntekijästä hankalalta ja herättää monenlaisia tunteita, kuten epävarmuutta, häpeää ja pettymystä itseensä. Nykypäivän työelämässä vallitsevien kovien paineiden alla työntekijän voi olla todella vaikea kohdata omaa heikkouttaan ja avuttomuuttaan. Työntekijä saattaa turvautua erilaisiin puolustusmekanismeihin, jotka kuitenkin estävät rakentavan vuorovaikutuksen syntymistä. Tällöin esimieheltä vaaditaan hyväksyvää asennetta ja tunnekokemuksen huomioimista. Joskus esimiehen kannattaa siirtää palautteen antoa myöhemmäksi, mikäli vaikuttaa siltä että työntekijä ei vain kykene sillä hetkellä ottamaan palautetta vastaan. Ainoastaan hyväksymällä työntekijässä syntyneen tunnereaktion, esimies voi saada kontaktin pysymään yllä. Esimiehen tulee myös olla tietoinen omista puolustusmekanismeistaan. Tilanne on ihanteellinen silloin, kun työyhteisössä vallitsee sekä esimiehen että alaisten puolelta yhteinen halu kehittyä sekä antaa ja ottaa vastaan myönteistä ja kriittistä palautetta. Valitettavasti näin ei kuitenkaan läheskään aina ole. (Kaski & Kiander 2005, 75 – 77.)

#### **4.2.4 Ristiriitatilanteet**

Erimielisyydet ja ristiriidat ovat osa työyhteisön elämää eikä niiltä pystytä välttymään. Yleensä erimielisyydet menevät ohii eivätkä jää vaikuttamaan työyhteisön ilmapölyyn ja

työntekoon. Ristiriidat saavat ihmisissä aikaan monenlaisia tunteita, kuten vihaa ja turhautumista. Erimielisyyksien ratkomisen myötä nämä tunteet kuitenkin vähitellen katoavat ja vaihtuvat esimerkiksi tyytyväisyydeksi ja iloksi. Esimiehen ja työntekijöiden kannattaisi yrittää suhtautua ristiriitoihin kehityksen mahdollistajana. Tällä tavalla ristiriidat voivat jopa vahvistaa työyhteisöä ja syntyy luottamus siihen, että ristiriitojen kanssa on mahdollista selviytyä ja niistä voidaan oppia. Tällöin työyhteisössä ei tarvitse pelätä mahdollisia töhön ja ihmissuhteisiin liittyviä ristiriitoja työpaikalla. (Kaski & Kiander 2005, 80 – 81.)

Toimivassa työyhteisössä ristiriitoihin uskalletaan puuttua ja ne käsitellään pian niiden ilmenemisen jälkeen. Mikäli näin ei tehdä, ristiriidat saattavat jäädä pinnan alle kytemään, mikä puolestaan aiheuttaa työilmapiirin huonontumista. Lisäksi itse työn tekeminen voi kärsiä sillä työntekijöiden energia kuluu pelkästään ristiriitatilanteen miettimiseen. Ristiriitatilanteiden paheneminen ja syveneminen saa alkunsa siitä, että ikävää tapahtumaa tai tilannetta ei ole mahdollista selvittää heti, kun se on saanut alkunsa. Joskus taustalla voi myös olla useampia aikaisemmin tapahtuneita tilanteita, joista ei ole keskusteltu. Aikaisemmat kokemukset puolestaan vahvistavat uskomusta siitä, että tyydyttävää ratkaisua ei voi löytyä ja että asiat eivät kuitenkaan muutu. Kun ristiriitatilanne pitkittyy, työntekijöiltä saattaa joskus unohtua asiallinen ja ammatillinen toimintatapa. Tämä johtaa joskus jopa lapselliseen käytökseen, kuten mököttämiseen, piikittelyyn, syyttelyyn tai muiden tekemiseen naurunalaiseksi. (Kaski & Kiander 2005, 81 – 82, 84.)

Ristiriitatilanteissa tunteiden johtaminen edellyttää esimieheltä rohkeaa puuttumista asioihin. Usein esimies jollain tavalla aavistaa, että asiat eivät ole työyhteisössä hyvin. Tuolloin hänen kannattaa aluksi pohtia ja jäsenellä tilannetta omassa mielessään. Hän voi tuoda esille oman näkökulmansa asiasta ja pyytää sitten ristiriidan osapuolia pohtimaan asiaa ja pyrkiä ratkaisemaan sitä yhdessä. Esimies voi myös pyrkiä ennaltaehkäisemään ristiriitatilanteita esimerkiksi määrittelemällä pelisäännöt asialliselle työkäyttäytymiselle. Mikäli työyhteisössä on yhdessä sovittu, että myös vaikeissa tilanteissa käytäydtyään asiallisesti, on esimiehenkin silloin helpompi toimia. Avoimuus on myös tärkeä asia, mutta se ei suinkaan tarkoita sitä, että omia tunteitaan saisi asiattomalla käytöksellä purkaa työkaveriin. Esimiehen kannattaa tehdä työntekijöiden kanssa selväksi, mitä avoimuudella tarkoitetaan. Ristiriitoja voi ehkäistä myös selkiyttämällä työyhteisön

rakenteita. Kun kaikki tietävät, mitkä asiat kenenkin työtehtäviin kuuluvat, eivät työntekijät turhaan kuormitu jatkuvan sekavuuden takia. Joskus esimies itse saattaa olla osallisena ristiriitatilanteessa. Silloin on hyvä harkita työyhteisön ulkopuolisen avun käyttämistä jotta asioista saataisiin etäisyyttä ja objektiivinen näkemys. (Kaski & Kiander 2005, 81, 84 – 87.)

#### **4.2.5 Irtisanomistilanteet**

Irtisanomistilanteet ovat sekä esimiehelle että alaiselle erittäin vaikeita tilanteita ja saavat aikaan monenlaisia tunteita. Tilanne voi olla työntekijälle erittäin rankka, jos tämä ei ole osannut ollenkaan odottaa irtisanomista. Tällöin irtisanomistilannetta voi alaisen kohdalla verrata kriisitilanteeseen. Joskus organisaatiossa tiedetään jo etukäteen, että irtisanomisia on tulossa, mutta ei tiedetä kuka tai ketkä joutuvat lähtemään. Tällaisissa tilanteissa alaiset ehtivät jollain tavoin valmistautua tilanteeseen. (Kaski & Kiander 2005, 89.)

Irtisanomistilanteessa esimies voi olla puun ja kuoren välissä tai sitten hän voi pelätä alaisensa reaktiota. Esimerkiksi YT-neuvottelujen johdosta tapahtuvat irtisanomiset saattavat esimiehen mielestä vaikuttaa tarpeettomilta eikä hänen mielestään ketään kuuluisi irtisanoa. YT- eli yhteistoimintaneuvotteluilla tarkoitetaan tässä irtisanomisiin johtavia neuvotteluja työnantajan ja työpaikan henkilöstön välillä. Tyypillisin syy, jonka takia tällaiseen tilanteeseen päädytään, on talouden heikentyminen tai erilaiset tuotannon uudelleenjärjestelyt työpaikalla. YT-neuvotteluilla voidaan myös pyrkiä löytämään keinoja, joilla irtisanomiset voitaisiin välttää. Tällainen tilanne herättää aina esimiehessä monenlaisia tunteita, kuten pelkoa ja epävarmuutta. Jos esimies pelkää ja haluaa vältellä irtisanomistilannetta sen nostattamien kielteisten tunteiden takia, hän saattaa lisätä työyhteisön ahdistusta. Irtisanominen kannattaisi siis hoitaa mahdollisimman pian sen jälkeen, kun esimies saa tiedon asiasta. Esimiehen kannattaa valmistautua irtisanomistilanteeseen esimerkiksi keräämällä riittävät ja selkeät perusteet irtisanomiselle. Hänen täytyy myös olla valmistautunut siihen, että työntekijä saattaa purkaa kaiken vihan ja turhautumisen häneen. (Kaski & Kiander 2005, 89 – 90; Tervetuloa työelämään 2010a; Tervetuloa Työelämään 2010b.)

Itse irtisanomistilanteessa esimiehen pitäisi antaa alaiselle asiallisesti tietoa ja samalla olla tilanteessa henkisesti läsnä. Hänen tulee vastata asiallisesti ja rehellisesti alaisen kysymyksiin ja varata tarpeeksi aikaa kuuntelemiselle. Hyvä ja asiantunteva esimies on myös kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle tapahtuu jatkossa. Tarpeen vaatiessa hän voi tarjota työntekijälle henkistä tukea esimerkiksi työterveyshuollon kautta. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös tukea jäljelle jäänyttä työyhteisöä ja antaa tilaa näiden kysymyksille ja tunteille. Irtisanomiset saattavat myös heikentää jäljelle jäävien työntekijöiden työmoraalia ja sitoutumista. Työntekijöiden uudelleen motivoiminen ja sitouttaminen vaatiikin esimieheltä paljon panostusta. (Kaski & Kiander 2005, 90 – 91.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa useaa eri menetelmää käyttäen mutta tässä tutkimuksessa menetelmäksi on valittu haastattelu. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää naisesimiesten mielipiteitä tunneälystä sekä sitä, kuinka tärkeitä tunneälytaidot heidän mielestään esimiestyössä ovat. Lisäksi on haluttu saada selville, mitä mieltä he ovat nais- ja miesjohtajien johtamistavoista, onko niissä esimerkiksi eroja ja jos on niin millaisia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija luottaa laadullista tutkimusta tehdessään enemmän tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Joskus apuna tiedon hankinnassa voidaan toki käyttää myös lomakkeita tai testejä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään menetelmiä, joissa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden mielipiteet, näkökulmat ja ”ääni” saadaan esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi, teemahaastattelu, ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Toinen mahdollinen tapa tutkimuksen toteuttamiseksi on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Se on tutkimussuuntaus, jossa jotain asiaa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan numeroiden ja tilastojen avulla. Yleensä määrällisessä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota erilaisiin luokitteluihin, syy- ja seuraussuhteisiin sekä erilaisten ilmiöiden selittämiseen vertailun ja numeeristen tulosten avulla. Joskus määrällistä ja laadullista tutkimusta pidetään toistensa vastakohtina, mutta näitä tutkimusmenetelmiä voidaan myös käyttää yhdessä, jolloin ne täydentävä toisiaan. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimussuuntausta käyttämällä, koska ei haluttu kerätä tietoa miltään suurelta ryhmältä. Lisäksi tutkimuksessa on yritetty kartoittaa vielä melko vähän tutkittua aihetta ja haastattelujen avulla oli mahdollista saada aiheesta syvällisempää ja kattavampaa tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita nimenomaan laadullisista asioista, kuten siitä, pitävätkö naisesimiehet tunneälyä tärkeänä ja mitä muuta he ajattelevat aiheesta. Sitä vastoin ei oltu kiinnostuneita numeerisesti mitattavista asioista eli esimerkiksi siitä, montako prosenttia naisesimiehistä pitäisi tunneälyä tärkeänä. Haastattelu oli paras menetelmä selvittää esimiesten mielipiteitä. Haastattelua tutkimusmenetelmänä on esitelty tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

## 5.2 Haastattelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on jo pitkään toiminut päämenetelmänä. Muihin tiedonkeruumenetelmiin nähden haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelussa voidaan tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen säädellä aineiston keruuta ja lisäksi aiheiden ja kysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa. Tutkijalla on myös mahdollisuus tulkita vastauksia enemmän kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla toteutetussa tutkimuksessa. Tämä voi tietysti olla joskus myös huono asia, sillä tutkija saattaa tulkita haastateltavan vastauksia väärin. Hyvänä puolena haastattelussa on myös se, että yleensä vastaajiksi suunnitellut henkilöt myös saadaan vastaajiksi ja jos myöhemmin halutaan saada tarkennusta vastauksiin, vastaajan saa helposti kiinni. (Hirsjärvi ym. 2007, 199 - 200.)

Haastattelu voidaan valita tutkimusmenetelmäksi monestakin eri syystä. Menetelmä voidaan valita muun muassa siinä tapauksessa, kun kysymyksessä on vähän tutkittu ja melko tuntematon alue, jolloin tutkijan on etukäteen vaikea aavistaa vastausten suuntaa. Tulos halutaan mahdollisesti myös sijoittaa laajempaan kontekstiin, jolloin haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä. Haastattelussa on nimittäin mahdollista nähdä vastaaja ja hänen ilmeensä sekä saada monipuolisempaa tietoa kuin mitä ennalta on pystynyt arvaamaan. Arkojen ja vaikeiden aiheiden tutkimisessa haastattelu on myös hyvä menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 - 201.)

Tarkkaa määritelmää siitä, kuinka paljon haastatteluja pitäisi tehdä, ei ole olemassa. Asia täytyy aina miettiä tutkimuskohtaisesti ja haastattelujen määrä riippuu siitä, kuinka laaja tutkimuksen on tarkoitus olla. Vastauksia on todennäköisesti tarpeeksi siinä vaiheessa, kun haastatteluvastaukset alkavat muistuttaa toisiaan eikä niistä tule ilmi enää mitään uutta tietoa. (Aaltola & Valli 2001, 42.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: strukturoitu haastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta tarkkaan määritelty. Kysymysten laatimisen ja järjestämisen jälkeen itse haastattelu on helppo toteuttaa. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun teemat eli aihepiirit on ennalta määritelty mutta kysymyksissä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Avoin haastattelu puolestaan on strukturoidun haastattelun vastakohta eli siinä haastatteliija on etukäteen miettinyt vain haastattelun aiheen ja keskustelua käydään täysin vapaasti tämän aihepiirin sisällä. Aihe saattaa joskus muuttuakin keskustelun aikana. Avoimella haastattelulla on myös useita muita nimityksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 202 - 204.)

Eri haastattelutyypeistä käytetään myös muita nimityksiä ja niistä on olemassa myös muita, tosin hyvin samankaltaisia määritelmiä. Esimerkiksi Metsämuuronen (2008) esittelee kirjassaan Hirsjärvi & Hurmeen (1985) käyttämät nimitykset ja määritelmät eri haastattelutyypeistä. Siinä haastattelutyypit on myöskin jaettu kolmeen eri osaan: strukturoituun, puoli-strukturoituun ja ei-strukturoituun haastatteluun. Strukturoidun ja ei-strukturoidun haastattelun määritelmät ovat käytännössä samat kuin Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2007) määritelmät, jotka on kerrottu edellisessä luvussa. Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan on Metsämuurosen (2008) kirjassa määritelty menetelmäksi, jota kannattaa käyttää silloin, kun tutkimuksen kohteena on intiimi tai arka aihe tai jos halutaan selvittää jotain vähän tunnettua asiaa tai ilmiötä. Haastattelu kohdistuu myös etukäteen päätettyihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei ole määritelty tarkasti. Metsämuurosen (2008) kirjassa kerrottu Hirsjärvi & Hurmeen (1985) määritelmä puolistrukturoidusta haastattelusta/teemahaastattelusta on siis samanlainen kuin Hirsjärvi ym. (2007) määritelmä haastatteluista yleisesti. (Metsämuuronen 2008, 40 – 41.)

Tämä tutkimus on toteutettu puolistrukturoitua haastattelua menetelmänä käyttäen ja nimenomaan Metsämuurosen (2008) kirjassa käytetyn määritelmän mukaan. Tähän on päädytty siitä syystä, että hänen kirjassa esitetty määritelmä vaikutti selkeämmältä kuin Hirsjärvi ym. (2007) määritelmä. Haastattelukysymysten teemoiksi on valittu tunneälyn merkitys ja naisjohtajuus, koska koko opinnäytetyö muodostuu näiden teemojen ympärille. Tutkittu aihe on toistaiseksi melko vähän tunnettu ja lisäksi aihe on tavallaan melko intiimi ja kysymykset voivat tuntua henkilökohtaisilta. Myös näiden syiden takia puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi hyvin tämän aiheen tutkimiseen.

### **5.3 Aineiston hankinta**

Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla erilaisissa matkailualan yrityksissä työskenteleviä naisesimiehiä. Haastateltavat hankittiin yksinkertaisesti soittamalla suoraan eri yritysten esimiehille ja kysymällä heitä haastateltaviksi tutkimusta varten. Haastateltavat henkilöt oli helppo löytää, mihin todennäköisesti vaikutti osaltaan myös se, että heidän nimiään tai työpaikkaansa ei tulla opinnäytetyössä mainitsemaan.

Kaikki haastattelut tehtiin perjantaina 14.12.2012 ja haastatteluja tuli yhteensä kolme, mikä on melko suppea määrä. Haastattelut tehtiin klo 9:00, klo 10:00 ja klo 14:00, ja kukin niistä kesti 10 – 15 minuuttia. Haastatteluista yksi tehtiin puhelimitse, jolloin vastaukset piti kirjoittaa muistiin käsin. Kaksi muuta haastattelua tehtiin kasvotusten ja molemmat niistä nauhoitettiin, jotta vastausten analysointi olisi helpompaa. Molemmat kasvotusten tehdyt haastattelut tehtiin yleisillä paikoilla, joten taustametelistä aiheutui lievää häiriötä.

Haastattelulomake koostui 10 pääkysymyksestä sekä 7 alakysymyksestä (Liite 2). Toisen kysymyksen kaksi ensimmäistä alakysymystä (Millaisia ominaisuuksia johtajalta/esimieheltä vaaditaan? Millaisiin asioihin hänen täytyy kiinnittää huomiota?) jätettiin kaikissa haastatteluissa kysymättä, koska niihin saatiin vastaukset jo pelkän pääkysymyksen kysymisellä. Kaikissa haastatteluissa edettiin siinä järjestyksessä, missä kysymykset oli laadittu eikä lisäkysymyksiä ollut tarpeellista esittää.

Ennen varsinaisten haastattelujen tekoa kysymyksiä testattiin kahdella testihenkilöllä. Testihaastattelut tehtiin puhelimitse 13.12.2012 klo 16:00 – 17:00. Tällä tavalla haluttiin kokeilla, kuinka kauan vastaamiseen menee aikaa ja ovatko kysymykset ymmärrettäviä. Kumpaankin haastatteluun meni aikaa 5 – 10 minuuttia. Kummallakaan testihenkilöllä ei ollut kokemusta esimiestehtävissä työskentelemisestä, joten heidän vastauksensa eivät olleet kovin monipuolisia. Tämän takia oli syytä olettaa, että varsinaiset haastattelut kestäisivät pidempään, mikä pitikin paikkaansa.

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Aineiston hankinnan jälkeen aineisto pitää muuttaa sellaiseen muotoon, josta sitä pystyy paremmin tulkitsemaan. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on työlästä, joten on tärkeää miettiä esimerkiksi sitä, kuinka tarkkaan aineisto kannattaa purkaa ja mitkä ovat tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. Sopiva litterointitarkkuus määritellään metodisen lähestymistavan ja tutkimusongelman perusteella. Mikäli tutkitaan haastattelun osallistujien välisiä suhteita tai haastatteluvuorovaikutusta, kannattaa haastattelut litteroida hyvin yksityiskohtaisesti. Huomiota kiinnitetään nimenomaan siihen, miten ja milloin jotakin sanotaan ja millaista sanaton viestintä on. Tuolloin on tärkeää huomioida puhumisen tapa ja sävy sekä litteroida esimerkiksi taukojen pituudet puheenvuorojen välissä. Jos puolestaan ollaan kiinnostuneita haastatteluissa esiin tulevasta asiasisällöistä, ei ole tarpeen litteroida haastatteluja liian yksityiskohtaisesti. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) 2010, 424 – 425, 434.)

Sisällönanalyysi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen analysointiin. Siinä aineistoa pyritään tarkastelemaan eritellen, tiivistäen sekä eroja ja yhtäläisyyksiä etsien. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, eli siinä tutkitaan jo valmiiksi tekstimuotoista tai tekstimuotoiseksi muutettua aineistoa. Laadullisen aineiston analyysissä aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin ja tämän jälkeen aineisto käsitellään. Lopuksi aineisto järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi ja tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivis, mutta kuitenkin tarpeeksi kattava kuvaus. Tulokset pyritään myös liittämään ilmiön laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 109 – 110.)

Tässä työssä ei oltu kiinnostuneita kielenkäytöstä, sanattomasta viestinnästä tai ilmaisusta, vaan pikemminkin haastatteluissa esiin tulleista asioista. Tuloksia ei tämän takia ollut tarpeellista analysoida liian yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi puheessa olleisiin taukoihin tai sanavalintoihin ei ole aineistoa litteroidessa kiinnitetty huomiota. Kun litterointi aloitettiin, tulokset kirjoitettiin ensin ylös sellaisina kuin ne oli haastatteluissa sanottu. Tämän jälkeen ne jaettiin kahden teeman (tunneällyn merkitys ja naisjohtajuus) alle ja muokattiin kieliasultaan sopivaan muotoon. Haastateltavien nimet tai työpaikat eivät saaneet tulla ilmi tekstistä, joten heistä puhutaan vain nimillä Henkilö A, Henkilö B ja Henkilö C. He ovat kaikki erilaisissa matkailualan yrityksissä työskenteleviä naisesimiehiä. Henkilö A:n ja Henkilö C:n haastattelut litteroitiin nauhalta, mikä helpotti huomattavasti tulosten analysointia. Henkilö B:n haastattelu tehtiin puhelimitse, mikä teki tulosten analysoinnin vaikeammaksi, koska kaikkea ei haastattelua tehdessä ehtinyt kirjoittaa ylös ja osa asioista on saattanut unohtua. Tämän takia hänen haastattelustaan on litteroitu vain ne asiat, mitkä on ehditty kirjoittaa muistiin ja mitkä on katsottu tärkeimmiksi.

Tuloksia on käsitelty kysymys kerrallaan ja mikäli kaikki haastateltavat ovat esimerkiksi antaneet johonkin kysymykseen samanlaiset vastaukset, heidän vastauksensa on yhdistetty kokonaisuudeksi sen sijaan, että ne kaikki olisi käsitelty erikseen. Tarkoituksena on ollut muodostaa vastauksista mahdollisimman selkeä kokonaiskuva. Tästä johtuen henkilöt mainitaan joka kysymyksen kohdalla täysin satunnaisessa järjestyksessä eikä niin, että aloitetaan Henkilö A:sta ja lopetetaan Henkilö C:hen. Tähän ratkaisuun on päädytty myös siksi, että se vaikutti kaikkein selkeimmältä tavalta jaotella aineisto.

## 6 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään virheiden syntymistä välttämään mahdollisimman paljon, mutta siitä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tästä syystä jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja apuna tässä voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla eri tavalla; esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy tutkimuksessaan samanlaiseen tulokseen tai jos samaa tutkimuskohdetta tutkitaan monella eri tutkimuskerralla ja aina päädytään samaan lopputulokseen. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa valideettiin vaikuttaa merkittävästi se, miten onnistuneesti haastattelukysymykset on laadittu ja saadaanko niiden avulla vastaus tutkimusongelmaan (Heikkilä 2008, 186). Vastaja voi esimerkiksi haastattelussa käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija itse on ajatellut. Tuloksia analysoidessaan tutkija puolestaan tarkastelee niitä oman ajattelumallinsa mukaisesti, jolloin tuloksia ei voida pitää luotettavina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 – 227.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, jos tutkija on tarkasti selostanut tutkimuksen toteuttamisprosessin vaihe vaiheelta. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa olisi hyvä kertoa haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa, mahdolliset häiriötekijät sekä myös tutkijan oma arviointi tilanteesta. Yleisesti voi myös kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto on kerätty. Tulosten tulkinnassa vaaditaan myös samanlaista tarkkuutta. On hyvä kertoa, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 227 - 228.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty monipuolisesti erilaisia lähteitä, jonka takia tutkimuksen viitekehys on monipuolinen ja kattava. Sekä kirja- että internetlähteitä on käytetty kattavasti. Tutkimuksen tuloksia esitellessä on tutkimuksen tuloksia pyritty peilaamaan teoriaosuuteen. Ruusuvuoren (2010) mukaan tulkintojen liittäminen aineistoon parantaa laadullisen tutkimuksen validiteettia (Ruusuvuori 2010, 433). Lisäksi tutkimuk-

sen tarkka kulku ja tulosten analysointitapa on kerrottu melko tarkasti aiemmin tässä opinnäytetyössä, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Haastateltaviksi oli helppo löytää sopivat henkilöt ja haastatteluista saatiin sellaista tietoa, mitä oli tavoiteltu. Kaikki haastattelut myös onnistuivat melko hyvin, mutta niitä olisi voinut olla enemmän. Haastattelukysymykset olisi kuitenkin voinut lähettää etukäteen haastateltaville, jolloin he olisivat voineet pohtia niitä tarkemmin ja näin vastaukset olisivat voineet olla monipuolisempia. Haastatteluja olisi myös voinut olla yksi tai kaksi enemmän, jotta aiheesta olisi saanut laajemman kuvan. Varsinkin kun yksi haastattelusta tehtiin puhelimitse, sen tuloksia oli vaikeampi kirjoittaa ylös, koska kaikkia haastattelussa esiin tulleita asioita ei enää jälkikäteen muistanut ja kaikkea ei ehtinyt haastattelun aikana kirjoittaa ylös. Esimerkiksi toinen puhelinhaastattelu olisi ollut hyvä tehdä. Haastattelujen avulla onnistuttiin kuitenkin saamaan vastaus tutkimusongelmaan.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa on esitelty haastatteluista saatuja tuloksia. Tulokset on jaettu kahden teeman eli tunneällyn merkityksen ja naisjohtajuuden alle. Kysymykset 1 – 6 ja 10 sekä muutama alakysymys käsittelivät tunneälyä, tunnejohtamista sekä niiden merkitystä johtamisessa. Kysymykset 7 – 9 puolestaan käsittelivät naisjohtajuutta, sitä, oliko haastateltavien mielestään nais- ja miesjohtajien johtamistavoissa eroja ja millaisia haasteita ja etuja naisjohtajuudessa oli. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Pääpiirteittäin haastateltavien henkilöiden vastaukset olivat samansuuntaisia, mutta jokaisen haastattelusta tuli kuitenkin ilmi jotain sellaista, mitä toiset eivät maininneet. Näin haastatteluista muodostui melko monipuolinen kokonaisuus. Haastateltavista käytetään tekstissä vain nimityksiä Henkilö A, Henkilö B ja Henkilö C.

### 7.1 Tunneällyn merkitys

Haastattelut aloitettiin kysymällä, mitä tunneäly haastateltavan mielestä tarkoittaa ja onko käsite entuudestaan tuttu. Kaikille haastateltaville tunneäly oli tuttu käsite entuudestaan ja he olivat joko lukeneet tai kuulleet puhuttavan siitä jossain yhteydessä. Henkilö A mainitsi, että tunneäly käsitettä on alettu käyttää vasta ihan lähiaikoina. Aikaisemmin on puhuttu esimerkiksi yhteistyötaidoista ja tiimihengestä. Sama asia on mainittu lähes kaikissa tunneälyä käsittelevissä teoksissa. Esimerkiksi Saarinen & Aalto-Setälä (2009) sekä Sydänmaanlakka (2004) mainitsevat teoksissaan tunneäly-käsitteen tuoreudesta.

Haastateltavien mielestä tunneäly tarkoitti kykyä ajatella asioita myös toisen ihmisen näkökulmasta. He kuvailivat sitä myös herkkyydeksi lukea muita ihmisiä ja ottaa myös eriävät mielipiteet huomioon. Henkilö A mainitsi tunneällyn olevan myös kykyä tuntea sympatiaa toisia kohtaan ja Henkilö C puolestaan kertoi sen tarkoittavan myös toisten kunnioittamista ja arvostamista. Henkilö B:n mielestä tunneäly tarkoitti myös kykyä ajatella rationaalisesti tunteita kuitenkin unohtamatta. Hänen mielestään pelkällä järjen käytöllä ei saada aikaan hyviä tuloksia, aivan kuten muun muassa Goleman (1999) ja Saarinen & Aalto-Setälä (2004) ovat teoksissaan kertoneet.

Toisena haastattelussa kysyttiin millainen on ”tunneälykäs” tapa toimia esimiehenä sekä millaisiin asioihin on kiinnitettävä huomiota ja millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan. Alla olevaan taulukkoon on koottu tiivistetysti tärkeimmät haastatteluissa esille tulleet piirteet ja ominaisuudet, joita ”tunneälykkäältä” esimieheltä vaaditaan.

Tunneälykkään esimiehen keskeisiä piirteitä:

- kuunteleva
- empaattinen
- tasa-arvoinen
- helposti lähestyttävä
- osaa asettua työntekijän asemaan
- muistaa tasapainon järjen ja tunteiden välillä

Luetelma 1. Tunneälykkään esimiehen keskeisiä piirteitä

Kaikkien haastateltavien mielestä tunneälytaidoiltaan hyvä esimies osaa olla sekä kuunteleva ja keskusteleleva. Henkilö A painotti sitä, ettei mikään asia ole mustavalkoinen, joten esimiehen on pyrittävä löytämään aina sellainen ratkaisu joka tyydyttää molempia osapuolia. Hän tiivistä asian sanomalla, että nykyaikana on jo vanhanaikaista toimia ns. ”natsimaisesti”. Myös henkilö C oli tässä asiassa samoilla linjoilla; monenlaiset mielipiteet täytyy pyrkiä ottamaan huomioon. Hänen mielestään tarvitaan siis paljon keskustelua ja kuuntelua sekä sitä, että työntekijöille annetaan tarpeeksi aikaa ajatella asioita ja esimerkiksi tottua johonkin uuteen tilanteeseen tai järjestelyihin työpaikalla.

Henkilö A oli myös sitä mieltä, että vaikka esimieheltä vaaditaan työssään paljon joustavuutta, hänen täytyy tarvittaessa osata olla myös jämäkkä ja päättäväinen. Hänen mielestään esimiehen on aina pysyttävä päätöstensä takana. Siinä vaiheessa, kun jokin päätös on tehty, ei enää voi ruveta muuttelemaan omaa mielipidettään, vaikka tehty päätös ei kaikkia miellyttäisikään. Tätä ennen hänen on tietysti pitänyt kuunnella työntekijöiden näkemyksiä asiasta. Kaikkien on hänen mielestään helpompi työskennellä, kun asioista on keskusteltu yhdessä ja työpaikalla on sovittu yhteiset pelisäännöt. Henkilö A lisää vielä, että ristiriitatilanteitakin on helpompi välttää, kun työpaikan pelisäännöt on sovittu yhdessä, aivan kuten Kaski & Kiander (2005) ovat myös todenneet.

Kaikkien mielestä oli erittäin tärkeää se, että esimies osaa asettua toisen ihmisen (työntekijän) asemaan. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työn toimenkuvaa tai tapaa työskennellä joudutaan yhtäkkiä muuttamaan, kannattaa heidän mielestään esimiehen ensin itse miettiä, miltä tällainen tilanne hänestä itsestään tuntuisi. Henkilö B mainitsi myös tasa-arvoisuuden tunneälykkään esimiehen ominaisuudeksi. Tällä hän tarkoitti, että kaikkia työntekijöitä on kohdeltava samalla tavalla näiden tieto- ja taitotasosta huolimatta. Esimerkiksi yrityksen palvelukseen tulevat työharjoittelijat huomioidaan ja heitä kohdellaan samalla tavalla kuin muitakin työntekijöitä, vaikka heidän taitotasonsa ei välttämättä ole vielä yhtä korkea kuin pitkään alalla työskennelleillä.

Henkilö B:n mielestä tunneälykkään esimiehen/johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös empaattisuus, aivan kuten esimerkiksi Goleman (1999) on kertonut teoksessaan *Tunneäly esimiestyössä*. Goleman (1999) laski empatian yhdeksi viidestä tärkeästä tunnetaidosta, joita ovat empatian lisäksi ihmissuhdetaidot, motivoituminen, itsehallinta ja itsetuntemus. (Goleman 1999, 42 – 43.)

Seuraava alakysymys oli, millä tavalla haastateltavat ovat itse pyrkineet ottamaan huomioon edellä mainittuja asioita. Kaikki haastateltavat kokivat, että heistä itsestään löytyy edellä mainittuja ominaisuuksia. Esimerkiksi henkilö A koki olevansa helposti lähestyttävä ja pyrkivänsä löytämään aina sellaisen ratkaisun, joka tyydyttää molempia osapuolia. Henkilö C puolestaan pyrkii työssään kuuntelemaan toisia sekä kohtelemaan heitä samalla tavalla kuin toivoisi itseään kohdeltavan. Oma huonoa tuulta ei saa purkaa työkavereihin, koska se ei heidän vikansa ole. Työntekijät kannattaa myös ottaa osaksi prosesseja, jotta nämä tuntuivat pystyvänsä vaikuttamaan työpaikan asioihin. Jos esimerkiksi työtehtäviin tulee yllättäen jokin muutos, kannattaa C:n mielestä tiedustella ensin työntekijöiltä, millä tavalla muutos olisi järkevintä toteuttaa.

Kysymyksissä 3 ja 4 kysyttiin, millaisia hyötyjä tunnejohtamisesta on ollut ja onko sillä ollut vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, työpanokseen ja sitoutumiseen. Henkilö B:n mielestä huipputuloksia ei pystytä työelämässä saavuttamaan pelkän järjen käytön avulla, vaan myös tunnepuoli pitää ottaa huomioon. Hänen näkemyksensä mukaan esimiehen täytyy kuitenkin ensin pystyä johtamaan asioita ja ihmisiä ja vasta tämän jäl-

keen on mahdollista edetä tunnetasolle. Mikäli onnistutaan pääsemään tunnejohtamisen tasolle, siitä seuraa hänen mukaansa, että työntekijät ovat sitoutuneempia, tavoitteellisempia ja heissä vallitsee halu kehittyä. Tämä oli erittäin mielenkiintoinen näkökulma asiaan. Hän oli myös huomannut, että kun työntekijöitä huomioidaan ja heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan kuunnellaan, he tuntevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi työpaikalla. Hän sanoo, että tämä puolestaan lisää työhön sitoutumista. Myös Kaski & Klander (2005) kertovat kirjassaan tästä samasta asiasta.

Henkilö C toivoi olevansa sellainen esimies, jolle on helppo tulla sanomaan vaikeitakin asioita. Hän toivoi, että ottamalla työssään myös tunnepuolen huomioon ja kuuntelemalla aktiivisesti, tämä tavoite saavutetaan ja työntekijöiden on helppo tulla juttelemaan hänelle. Tämän puolestaan voidaan ajatella edistävän työhyvinvointia. Hän kertoi, että kun tunnepuolikin otetaan huomioon, työskentely yleensäkin on kaikin puolin kevyempää ja kaikki uudistukset, ohjeet ja säännöt menevät paremmin perille. Tällä tavalla myös työn jälki muuttuu paremmaksi. Hän oli myös huomannut, että monet entiset työharjoittelijat haluavat tulla heille takaisin töihin tai käyvät joskus lomalla ollessaan tervehtimässä. Tätä Henkilö C pitää merkkinä siitä, että tunnejohtamisella on ollut positiivisia vaikutuksia.

Kysymyksissä 5 – 6 selvitettiin, miten esimiehet toimivat erilaisissa muutos- ja ristiriitatilanteissa. Henkilö A painotti ennen kaikkea sitä, että tällaisissa tilanteissa asioihin on syytä puuttua heti ja asioista kannattaa keskustella avoimesti. Asioita ei missään nimessä pidä lakaista maton alle, sillä se vain pahentaa asioita. Henkilö A mainitsi esimerkkinä irtisanomistilanteet ja kuolematilanteet. Näissä tilanteissa pitää hänen mukaansa ottaa huomioon se, että kaikki ovat yksilöitä ja kaikki reagoivat tilanteisiin eri tavoilla. Hänen mielestään näissäkin tilanteissa pitää yrittää löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, jos sellainen ylipäätään on mahdollista. Hän myös lisäsi, että täytyy kuitenkin muistaa, että apua ei kannata tyrkyttää liikaa. Esimerkiksi kuolemantapauksissa kannattaa huomioida, että jotkut ovat halukkaita keskustelemaan asiasta luottamuksellisesti esimerkiksi esimiehen kanssa, mutta jotkut eivät halua ottaa vastaan minkäänlaista apua. Joskus saatetaan tarvita ehkä ylimääräisiä vapaapäiviä.

Henkilö A:n mielestä ristiriitatilanteissakin on tärkeää, että asioihin puututaan heti. Vakavissa ristiriitatilanteissa voidaan esimerkiksi keskustella yhdessä molempien ristiriidan osapuolten kanssa ja pyrkiä löytämään yhdessä tilanteeseen ratkaisu. Tällöin molemmat saavat sanoa oman mielipiteensä ja kuulla samalla toisen osapuolen näkemyksen asiasta. Pienemmissä tapauksissa voidaan Henkilö A:n mielestä pyrkiä kannustamaan työntekijöitä selvittämään välinsä keskenään. He ovat kuitenkin aikuisia ihmisiä ja mukana työelämässä. Hän sanoo, että aina tämä ei valitettavasti onnistu ja silloin keskustelu esimiehen kanssa on paikallaan. Henkilö A myös kertoi, että tekemällä itsestään helposti lähestyttävän, on helpompi ottaa vaikeita asioita esille ja työntekijöiden on helpompi tulla juttelemaan asioista.

Myös Henkilöt B ja C olivat samoilla linjoilla Henkilö A:n kanssa. Sekä muutos- että ristiriitatilanteissa on tärkeää, että asioihin puututaan heti ja kannustetaan työntekijöitä itse ongelman ratkaisuun. Avoin keskustelu ja toisten kuuntelu ovat heidän mielestään erittäin tärkeitä asioita. Henkilö C:n mielestä esimerkiksi muutostilanteissa keskustellessa tyylillä saadaan aikaan parempia tuloksia kuin käskevällä tyylillä, vaikka lopputulos olisikin sama. Kun työntekijä tuntee, että hänelle on annettu mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin, hän on sitoutuneempi työhönsä.

Ristiriitatilanteissa Henkilö C pyrkii ensin keskustelemaan riidan osapuolten kanssa erikseen ja kuulemaan näin molempien mielipiteet. Hän pyrkii saamaan työntekijät ymmärtämään myös toisen osapuolen näkemyksen asiasta. Hän huomauttaa, että joskus erimielisyydet voivat saada alkunsa siitä, että työtehtäviä ei ole rajattu tai kerrottu tarpeeksi selkeästi. Aina joku ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea hänen työtehtäviinsä kuuluu. Näistä asioista ovat puhuneet myös Kaski & Kiander (2005) kirjassaan Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Kirjassaan he painottavat erityisesti kuuntelun ja keskustelun merkitystä kaikenlaisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. He ovat myös maininneet, miten selkeän työnjaon avulla voidaan ehkäistä ristiriitatilanteita.

Henkilö B:n mielestä kaikenlaisten ongelmatilanteiden ratkominen on aina vaikeaa. Hän muistuttaa että esimieskin on vain ihminen eikä hän aina asemastaan huolimatta tiedä, miten missäkin tilanteessa olisi viisainta toimia. Hän sanoo, että esimerkiksi irtisanomistilanteissa on tärkeää yrittää kannustaa työntekijää ja luoda uskoa tulevaisuu-

teen, aivan kuten Kaski & Kiander (2005) kirjassaan sanovat. Ongelma on myös se, että esimerkiksi irtisanomistilanteessa työntekijä ei yleensä ole mitenkään vastaanottavainen.

Haastattelun viimeinen tunneälyn merkitystä käsittelevä kysymys oli kysymys numero 10. Siinä kysyttiin haastateltavien mielipidettä siihen, arvostetaanko tunneälyä nykyään työyhteisöissä. Kaikki uskoivat tai ainakin halusivat uskoa siihen että tunneälyn arvostus on kasvanut. Henkilö B:n mielestä sen arvostus on kasvanut, koska tunneälystä ja tunteista ylipäättään puhutaan nykyään enemmän. Hän sanoi, että kaikki organisaatiot (varsinkaan matkailualalla) eivät myöskään ole enää niin jäykkiä ja hierarkkisia kuin ennen, mikä osaltaan vaikuttaa asiaan. Hänen mielestään on vanhanaikaista toimia pelkästään järjen pohjalta. Hän uskoo, että tulevaisuudessa tunneälystä aletaan todennäköisesti puhua vieläkin enemmän.

Henkilö C on työskennellyt matkailualalla jo pitkään. Näin hän pystyy kokemuksen perusteella sanomaan, että tunneälyä on ennen pidetty melko turhanpäiväisenä aiheena ja työelämässä on vallinnut lähinnä ”tulos tai ulos” -ajattelu. Järkeä on arvostetut enemmän ja on ajateltu, että vain sitä käyttämällä on mahdollista päästä hyviin tuloksiin. Hän sanoo, että nykyään on kuitenkin yhä useammassa organisaatiossa alettu huomaamaan, että tunneälyllä on merkitystä, sillä se nostaa kaikkien motivaatiota tehdä työtä. Tästä hänen mukaansa seuraa, että työntekijät tekevät työnsä paremmin ja näin asiakkaatkin ovat tyytyväisiä, kun henkilökunta on iloista ja tyytyväistä. He kenties ostavat enemmän ja näin yritys ansaitsee enemmän rahaa. Henkilö C myös huomauttaa, että nykyään ihmisiltä vaaditaan työelämässä yhä enemmän. Tämän takia on hänen mielestään entistä tärkeämpää pitää huolta siitä, että työntekijät voivat hyvin työpaikalla, sillä tämä edistää työssä jaksamista. Tunneälyn käyttäminen johtamisessa ja esimiestyössä on tässä avuksi.

## **7.2 Naisjohtajuus**

Kysymysten 7 – 9 teemana oli naisjohtajana toimiminen. Haastattelun 7. kysymys oli, millaisia eroja mies- ja naisjohtajien välillä haastateltavien mielestä on. Kaikki haastateltavat olivat tästä asiassa sitä mieltä, että mitään yleistyksiä ei sukupuolen mukaan voi tehdä. Henkilö B:llä oli asiasta tiukin mielipide. Hän ei halunnut eritellä

nais- ja miesjohtajien johtamistapoja mitenkään, sillä se olisi hänen mielestään liian mustavalkoinen ajattelutapa. Hän oli sitä mieltä, että pelkän sukupuolen perusteella ei voida tehdä mitään yleistyksiä. Henkilö A:n mielestä yleisesti ajatellaan miesten keskittyvän enemmän faktoihin ja naisten taas tunnepuoleen. Hän kuitenkin sanoi, että löytyy myös sellaisia miehiä, jotka huomioivat tunnepuolen työssään, joten ei voida sanoa miesten ja naisten johtamistyylien olevan täysin erilaisia. Myöskään hänen mielestään mitään karkeita yleistyksiä ei voi sukupuolen perusteella tehdä. Henkilö C:n mielestä naiset ovat yleisesti kuuntelevampia ja helposti lähestyttävämpiä kuin miehet. Hän kuitenkin lisää, että naisvaltaisella alalla saattaa naisten välinen käytös mennä välillä lapselliseksi.

Haastattelun 8. kysymys oli, minkälaisia haasteita naisiesimiehenä oleminen on tuonut. Henkilöt A ja B eivät olleet kohdanneet työssään mitään erityisiä haasteita sukupuolensa puolesta. Henkilö A arveli, että omalla iällä ja sen mukanaan tuomalla kokemuksella on enemmän merkitystä. Kokemus tuo hänen mielestään varmuutta työskentelyyn eikä sukupuolella ei ole väliä, kunhan vain aina pysyy sanojensa takana ja yrittää pitää yllä luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. Henkilöt B ja C ovat sitä mieltä, että matkailuala on naisille helppo ala työskennellä, koska alalla on jo todella paljon naisiesimiehiä. Henkilö C kuitenkin sanoo, että naisiesimiehenä työskenteleminen on tuonut omat haasteensa. Hän kertoo, että organisaatioiden välillä on tietysti eroja, mutta joskus vaikuttaa siltä, että miesjohtaja koetaan uskottavammaksi kuin naisjohtaja ja että naisen täytyy olla kaksi kertaa miestä pätevämpi pärjätäkseen. Siitä huolimatta että suomalainen yhteiskunta on erittäin tasa-arvoinen, asia on Henkilö C:n mielestä edelleenkin joskus näin. Hän myös mainitsee, että teknisillä aloilla ja esimerkiksi kunnan organisaatioissa voi naisilla olla paljon hankalampaa työskennellä esimiehenä. Lisäksi hän mainitsee, että on olemassa ns. lasikatto, mikä tarkoittaa, että naisten ja ylimmän päätöksenteon välillä on ikään kuin näkymätön este ja naisen voi olla joskus vaikea saada ylennystä tiettyihin tehtäviin. (Talouselämä 2005b.) Aaltion & Marjosolan (2001) kirjassa sekä Talouselämä-lehden tutkimuksessa kerrotaan täysin samoista asioista, kuin mistä haastateltavatkin ovat kertoneet.

Haastattelun yhdeksäs ja viimeinen naisjohtajuus-teemaa käsittelevä kysymys oli, millaisia etuja naisjohtajana työskentelemisessä on. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä,

että naisesimies koetaan usein helpommin lähestyttäväksi kuin mies, aivan kuten Aaltio & Marjosolakin (2001) ovat sanoneet. Henkilö A arveli, että sekä miesten että naisten on helpompi tulla puhumaan henkilökohtaisemmistakin asioista naisesimiehen kanssa. Henkilö B puolestaan muistutti, että tässäkin asiassa ei kuitenkaan voida tehdä mitään karkeita yleistyksiä, sillä miesesimies voi olla yhtä lailla pidetty ja helposti lähestyttävä kuin naisesimieskin. Henkilö C:n mielestä naisten etuna on myös herkkyys ja se, että naisissa koetaan olevan enemmän pehmeyttä ja äidillisyyttä. Lisäksi hänen mielestään luottamuksen ja läheisyyden saavuttaminen koetaan helpommaksi naisesimiehen kanssa. Aivan kuten muutkin haastateltavat, myös Henkilö C sanoo, että nämä ovat kuitenkin vain yleistyksiä ja tavallaan se osoittaa, että olemme vieläkin tällaisten roolien vankeja, vaikka niin ei tarvitsisi enää olla.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin toukokuussa 2012 aiheanalyysin kirjoittamisella. Työn toimeksiantajaksi pyydettiin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulua, koska ajateltiin, että tuloksista tulisi näin monipuolisempia. Varsinainen opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin heinäkuussa 2012. Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua ennen joulua 2012, mutta tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan ihan päästy.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on tunneällyn merkitys esimiestyössä naisiesimiesten näkökulmasta ja millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan. Asiaa haluttiin tutkia nimenomaan naisjohtajien näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia eroja mies- ja naisjohtajien välillä on ja liittyykö nimenomaan naisjohtajana olemiseen jotain erityisiä haasteita tai etuja. Työn teoriaosuudessa on käsitelty aluksi tunneäly-käsitteen historiaa (ks. 3 – 6) ja sekä tärkeimpiä tunneälyteorioita (ks. 7 – 11). Teoriaosuudessa on myös käsitelty naisjohtajuutta (ks. 12 – 15) sekä tunneällyn merkitystä erilaisissa työelämän tilanteissa (ks. 16 – 27.) Aihetta ei ole vielä toistaiseksi tutkittu kovin paljon, joten työn teoriaosan tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisemman selkeä ja laaja kuva tunneällystä. Suhteellisen laaja teoriaosuus myös teki haastattelukysymysten laatimisen helpommaksi, koska pohjatietoa oli kertynyt tarpeeksi.

Haastattelujen vastauksista selviää, millainen haastateltujen naisiesimiesten mielestä on tunneälytaidoiltaan hyvä esimies. Tämä oli myös yksi tutkimuskysymys. Haastateltavat kuvailivat tunneälytaidoiltaan hyvää esimiestä ennen kaikkea kuuntelevaksi, toiset huomioon ottavaksi ja helposti lähestyttäväksi. Nämä asiat toistuivat jossain muodossa lähes jokaisen kysymyksen kohdalla. Näillä asioilla nähtiin olevan vaikutusta niin muutos- ja kriisitilanteiden selvittelyssä ja ratkaisemisessa kuin yleisen työhyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä, että esimies pystyy asettumaan työntekijän asemaan ja ajattelemaan asioita myös työntekijän näkökulmasta.

Edellisessä luvussa mainittuja asioita pystyy peilaamaan lähes suoraan tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kerrottuihin asioihin. Useissa luvuissa puhutaan juuri kuuntelemisen tärkeydestä (ks. 4.1, s.17; 4.2.5, s. 27) ja sen merkityksestä työntekijöiden hyvin-

vointiin. Erityisesti ongelmatilanteiden selvittelyssä kuuntelu ja kyky asettua toisen asemaan ovat tärkeitä asioita (ks. 4.2.1, s. 22; 4.2.2, s.23). Tuloksista ilmeni myös, että osa haastateltavista piti tasapainoa järjen ja tunteiden välillä tärkeänä. Pelkästään tunteiden varassa ei voi toimia, vaan pitää osata olla tarvittaessa myös jämäkkä ja seistä sanojensa takana (ks. 2.3, s.8; 4, s.17). Mielenkiintoinen oli myös Henkilö B:n kommentti, jossa hän kertoi, että ensin esimiehen täytyy pystyä johtamaan asioita ja ihmisiä ja vasta tämän jälkeen voidaan siirtyä tunteiden johtamiseen. Asia voi hyvinkin olla ainakin joissakin tilanteissa näin.

Tuloksia voi myös peilata Golemanin (1999) esittämiin tunnetaitoihin (ks. 2.3.2, s.10). Haastatteluissa näistä tunnetaidoista empatia ja sosiaaliset kyvyt nousivat selkeimmin esille. Goleman (1999) on luetellut useita ominaisuuksia, joita empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin kuuluu (Goleman 1999, 43). Haastatteluissa näistä ominaisuuksista selkeimmin ilmenivät kyky ymmärtää toisten näkökulmia ja tunteita, tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla (=moninaisuuden hyväksikäyttö) sekä avoin kuunteleminen ja ristiriitujen ratkominen.

Haastattelutulokset osoittavat, että tunnejohtamisessa on hyötyä. Esimerkiksi henkilö B:n mielestä huipputuloksia ei pystytä työelämässä saavuttamaan pelkän järjen käytön avulla, aivan kuten tutkimuksen teoriaosuudessaakin on mainittu (ks. 2.3, s.8; 4, s.17). Kun tunnepuolikin otetaan huomioon, ovat työntekijät sitoutuneempia ja tavoitteellisempia. Lisäksi heissä vallitsee halu kehittyä. Myös muiden haastateltavien mielestä tunnejohtamisella on positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi työhyvinvointi lisääntyy, kun työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri ja kun työntekijät tuntevat että esimiehen kanssa on mahdollista keskustella hankalistakin asioista. Työskentely yleensäkin on kaikin puolin kevyempää ja työn jälki on parempaa.

Erilaisissa ongelmatilanteissa oli haastateltavien mielestä kaikkein tärkeintä se, että asioihin puututaan heti. Myös tästä on mainittu tutkimuksen teoriaosassa (ks. 4.2.4, s.25). Tästä voi päätellä, että ongelmien käsittelyn lykkääminen useimmiten vain pahentaa asiaa. Henkilö A:n mielestä tärkeä myös muistaa, että kaikki ovat yksilöitä. Aina ei siis ole mahdollista ymmärtää, miltä toisesta tuntuu eikä apua kannata alkaa tyrkyttämään (ks. 4.2.2, s.23). Avoin keskustelu koettiin myös ongelmatilanteissa tärkeäksi ja tilan-

ta myös auttaa, jos esimies koetaan työntekijöiden keskuudessa helposti lähestyttäväksi. Näin kynnyksellä tulla keskustelemaan asioista on matalampi. On myös tärkeää, että työtehtävät on rajattu tarpeeksi hyvin, sillä tämä auttaa osaltaan ehkäisemään ristiriitoja työpaikalla (ks. 4.2.4, s.26). Henkilö B myös mainitsi, että ongelmatilanteiden ratkominen on aina vaikeaa, sillä esimieskin on asemastaan huolimatta vain ihminen.

Kaiken kaikkiaan tunneälyllä nähtiin siis olevan merkitystä muun muassa työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen, motivaation ja työhön sitoutumisen parantamisessa, sekä ristiriitojen ja muiden ongelmatilanteiden ehkäisyssä. Haastateltavat uskoivat, että tunneälyä arvostetaan nykyään enemmän kuin ennen. Tämän ajateltiin johtuvan esimerkiksi siitä, että asiasta on alettu puhumaan enemmän ja siitä, että osa organisaatioista ei ole enää niin hierarkkisia ja jäykkiä kuin ennen. Tämä oli ilahduttavaa kuulla, sillä aihe on erittäin tärkeä. Toivottavasti tunneälyyn kiinnitetään tulevaisuudessa vieläkin enemmän huomiota.

Naisjohtajuuteen liittyvien kysymysten osalta keskeisin huomio oli se, että mitään kärkeitä yleistyksiä eivät haastateltavat sukupuolen perusteella halunneet tehdä. Esimiehiä on monenlaisia ja sekä nais- että miesesimies voi olla hyvä ja pidetty johtaja. Toki esimerkiksi Henkilö A mainitsi, että yleisesti on niin, että miesten keskittyy enemmän faktapuoleen ja naisten taas enemmän tunnepuoleen. Haastateltavista kaksi ei ollut sukupuolensa puolesta kohdannut työssään mitään erityisiä haasteita. Joskus miesjohtaja saatetaan kuitenkin kokea uskottavammaksi kuin nainen. Myös teoriaosassa on kerrottu tästä asiasta (ks. 3.2, s.14; 3.3, s.15). Yksi haastateltavista myös mainitsi, että usein työkokemuksella on enemmän merkitystä, kuin sukupuolella.

Suurimpana etuna naisjohtajuudessa nähtiin se, että nainen koetaan usein pehmeämmäksi ja helpommin lähestyttäväksi, kuin mies. Tämän takia työntekijät tulevat usein helpommin juttelemaan vaikeammistakin asioista juuri naisiesimiehelle (ks. 3.1, s.13). Merkittävä huomio oli myös se, että matkailuala on naisille helppo ala työskennellä esimiestehtävissä, koska ala on todella naisvaltainen ja myös esimiestehtävissä työskentelee jo paljon naisia (ks. 3, s.12).

Haastatteluista saadut tulokset ovat samansuuntaisia, kuin mitä työn teoria osuus antoi syytä olettaa. Vaikka haastatteluja ei tehty paljon, tulokset olivat silti yllättävän monipuolisia ja vastauksissa tuli esille erilaisia näkökulmia. Lisäksi tulokset olivat monipuolisempia kuin ennalta osattiin olettaa. Kaikki haastateltavat olivat kuulleet tunneäly-käsitteestä, mikä tuntui hieman yllättävältä, koska tutkimuksen tekijälle tämä käsite ei ollut kovin tuttu. Haastatteluista sai sellaisen käsityksen, että haastateltavat olisivat perehtyneet asiaan enemmänkin. Tätä aihetta ei toistaiseksi ole tutkittu kovinkaan paljon, mutta muutamia samantyyliisiä opinnäytetöitä aiheesta kuitenkin löytyi. Esimerkiksi Kati Lehmosen vuonna 2009 tekemä opinnäytetyö käsitteli aihetta ”Tunnejohtaminen – esimiesten näkemyksiä tunneälyn käytöstä esimiestyössä”. Samana vuonna aihetta on tutkinut myös Tuija Kotila. Hänen aiheenaan on ollut ”Tunnejohtamisen mahdollisuudet johtamisen kehittämässä ravintola-alalla”. Näiden tutkimusten tuloksista on löydettävissä yhtäläisyyksiä myös tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Tästä aiheesta olisi hyvä tehdä enemmänkin tutkimuksia, sillä aivan selvästi tunneälyllä on esimiestyössäkin merkitystä. Hyvä jatkotutkimus aiheesta olisi esimerkiksi tutkia eri organisaatioiden työntekijöiden mielipiteitä tunneälyn merkityksestä ja siitä onko aihe heille tuttu. Myös kaikki haastateltavat ehdottivat, että kannattaisi kysyä työntekijöiltä itseltään millaisia vaikutuksia tunnejohtamisesta on ollut. Olisi myös mielenkiintoista tietää yritetäänkö tunneälytaitoja kehittää millään tavalla työyhteisöissä. Aihetta voisi myös tutkia miesesimiesten näkökulmasta tai sitten vertailla onko eri puolella Suomea työskentelevien esimiesten näkemyksissä eroja. Kiinnitetäänkö tunneälyyn esimerkiksi jossain päin enemmän huomiota, kuin jossain muualla?

Opinnäytetyön tekeminen on ollut välillä erittäin haasteellista ja aikaa sen tekemiseen kuluikin enemmän, kuin oli tarkoitus. Tutkimusta tekemällä on oppinut tehokkaasti sujuvan asiatekstin kirjoittamista ja litterointitaidot ovat myös kehittyneet. Tunneäly oli itselle käsitteenä tuntematon entuudestaan, joten suurin osa teoriaosan tiedoista oli itselle uutta. Pelkästään teoriaa kirjoittamalla oppi siis paljon. Haastatteluja olisi kannattanut kuitenkin tehdä enemmän, jotta tutkimuksen tulokset olisivat olleet monipuolisempia ja luotettavampia. Työssä käynnin ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhdistäminen on tuonut omat haasteensa, koska aikaa ja energiaa ei aina riittänyt työn kirjoittamiseen niin paljon kuin olisi ehkä pitänyt. Itseä varten olisi voinut laatia jonkinlaisen aikatau-

lun, jotta kirjoittaminen olisi edennyt järjestelmällisemmin. Opinnäytetyön tekeminen on ollut myös erittäin palkitseva prosessi, sillä vaikka välillä kirjoittaminen on tuntunut epätoivoiselta eikä ole edennyt ollenkaan, niin kaikkiin ongelmiin on kuitenkin lopulta löytynyt ratkaisu.

## 9 Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY. Vantaa.

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Caruso, D., Salovey, P. 2004. The Emotionally Intelligent Manager. HB printing. USAF

Gardner, H. 1993. Multiple Intelligences. BasicBooks. New York.

Goleman, D. 1999. Tunneäly esimiestyössä. Otava. Keuruu.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otava. Keuruu.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8. painos. WSOY. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2005. Naiset ja johtajuus. Luettavissa:

<http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>. Luettu: 28.10.2012.

Jyväskylän yliopisto 2010. Määrällinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 10.12.2012.

- Kaski, S., Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. WSOY. Helsinki.
- Saarinen, M. 2003. Tunneäly – kohti KOKONAista elämää. WSOY. Helsinki.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö; Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki
- Saarinen, M., Aalto-Setälä, P. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja. Helsinki
- Salovey, P., Mayer, J. 1990. Emotional Intelligence. Luettavissa: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf). Luettu: 28.10.2012.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto. Hämeenlinna.
- Talouselämä 2001. Naisjohtajaselvitys: Myytit murskaksi. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajaselvitys+myytit+murskaksi/a2056767>. Luettu: 31.10.2012.
- Talouselämä 2005a. Naisjohtajan lyönti kovenee. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajan+lyonti+kovenee/a2056768>. Luettu: 30.10.2012.

Talouselämä 2005b. Älä vetoa lasikattoon syyttä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/kolumni/ala+vetoa+lasikattoon+syytta/a2046579>. Luettu: 28.10.2012.

Tervetuloa työelämään 2010a. Irtisanominen. Luettavissa:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyosuhteen-paattyminen/irtisanominen/>. Luettu: 30.12.2012.

Tervetuloa Työelämään 2010b. Irtisanomiset edellyttävät YT-neuvotteluja. Luettavissa:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/irtisanomiset-ja-yt-neuvottelut/>. Luettu: 30.12.2012.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Urbaani Sanakirja 2011. Stereotypia. Luettavissa:

<http://urbanisanakirja.com/word/stereotypia/>. Luettu: 6.11.2012.

# Liitteet

## Liite 1. Mayerin ja Saloveyn tunneälymallin osa-alueet

Osa-Alue	Osa – alueet pitävät sisällään seuraavia kykyjä			
<b>Havainnointi, arviointi ja ilmaisu</b>	Kyky tunnistaa emootioita omassa fyysisessä tilassa, tunteissa ja ajatuksissa	Kyky tunnistaa emootioita toisissa ihmisissä, ympäristössä, taiteessa äänen, muodon ja käyttäytymisen kautta	Kyky ilmaista emootioita oikein ja ilmaista tunteisiin liittyviä tarpeita	kyky erottaa epäaito ja oikea, tai rehellinen ja epärehellinen tunteiden ilmaisu
<b>Ajattelun emotionaalinen fasilitointi</b>	Emootiot priorisoivat ajattelua kohdentamalla tarkkaavaisuuden tärkeään informaatioon	Emootiot ovat riittävän eläviä ja käytettävissä olevia, jotta niitä voidaan tuottaa tunteita koskevan päätöksenteon ja muistamisen tueksi	Mielialanvaihtelut muuttavat henkilön näkökantaa optimistisesta pessimistiseen kannustan moninaisten vaihtoehtojen pohdiskelemista	Emotionaaliset tilat kannustavat erityiseen ongelmanratkaisuun, esim. onnellisuus edesauttaa induktiivista päättelyä ja luovuutta
<b>Emootioiden ymmärtäminen ja analysointi; emotionaalisen tiedon käyttäminen</b>	Kyky nimetä emootioita ja tunnistaa sanojen ja emootioiden välisiä yhteyksiä, kuten pitämisen ja rakastamisen välinen yhteys	Kyky tulkita emootioiden merkityksiä vuorovaikutussuhteissa, esimerkiksi että suru usein liittyy menetykseen	Kyky ymmärtää monimutkaisia tunteita: samanaikaisia rakkauden ja vihantunteita tai sekoituksia, kuten kunnioitus pelon ja hämmennyksen yhdistelmänä	Kyky tunnistaa tunteiden todennäköisiä vaihteluita, esimerkiksi muutosta vihasta tyytyväisyyteen tai vihasta häpeään
<b>Reflektiivinen emootioiden säätely emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun yhdistämiseksi</b>	Kyky olla avoin tunteille, sekä miellyttävälle että epämiellyttävälle	Kyky reflektoiden mennä mukaan tai irrottautua tunteesta sen informatiivisuuden tai käytettävyyden arvioinnin perusteella	Kyky reflektoiden monitoroida emootioita suhteessa itseän ja toisiin, esimerkiksi tunnistamalla, miten selviä, tyypillisiä, vaikuttavia tai järkeviä ne kulloinkin ovat	Kyky hallita emootioita itsessä ja toisissa säätelämällä kielteisiä ja voimistamalla miellyttäviä, tukahduttamatta tai liioittelematta niiden mahdollisesti sisältämää informaatiota

## Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Mitä tunneäly mielestäsi tarkoittaa?
  - Onko tuttu käsite entuudestaan?
  - Onko siitä käytetty jotain muuta nimitystä? (esim. ihmissuhdetaidot)
2. Millainen on mielestäsi ”tunneälykäs” tapa toimia esimiehenä?
  - Millaisia ominaisuuksia johtajalta/esimieheltä vaaditaan?
  - Millaisiin asioihin hänen täytyy kiinnittää huomiota?
  - Millä tavalla olet itse pyrkinyt ottamaan huomioon näitä asioita?
3. Mitä hyötyjä tunnejohtamisesta on ollut?
4. Millä tavalla tunnejohtaminen on vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon, työpanokseen ja sitoutumiseen?
5. Millä tavalla erilaisissa muutostilanteissa toimitaan?
6. Millä tavalla erilaisissa ristiriitatilanteissa toimitaan?
  - (Millä tavalla ongelmia pyritään ratkaisemaan?)
7. Millaisia eroja mies- ja naisjohtajien johtamistavoissa mielestäsi on?
8. Millaisia haasteita nimenomaan naisiesimiehenä oleminen on tuonut? (jos on tuonut)
9. Millaisia etuja naisjohtajana olemisessa on miesjohtajiin verrattuna? (jos on)
10. Mitä mieltä olet, arvostetaanko tunneälyä nykyään työyhteisöissä?