

TUNNEÄLYKÄS ESIMIESTYÖ Y-SUKUPOLVEN JOHTAMISESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Saara Valtonen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Saara Valtonen	
Työn nimi Tunneälykäs esimiestyö Y-sukupolven johtamisessa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Toukokuu 2019	Sivumäärä 74
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tunneälyllä johtamista Y-sukupolvea johtavien esimiesten näkökulmasta, keskittyen heidän kokemaan tunneälyyn sekä siihen, miten he kokevat johtavansa Y-sukupolven työntekijöitään tunneälyllä. Tutkimuksen tavoitteina on ymmärtää millaisena esimiesten tunneäly näyttäytyy sekä millaista tunneälyä Y-sukupolven johtaminen vaatii. Esimiesten kokeman tunneällyn teoreettisena viitekehyksenä toimii Golemanin (2000b) tunneälymalli ja Y-sukupolven tunneälyllä johtamisen teoreettisena viitekehyksenä taas Golemanin (2000c) tilannesidonnaiset johtamistyyli, joiden taustalla vaikuttavat tunneällyn eri kyvyt. Tutkimusaineisto koostuu kuudesta (6) teemahaastattelusta, jotka on toteutettu Y-sukupolven työntekijöiden esimiehille. Tutkimusaineisto on analysoitu pääsääntöisesti teemoittelun ja tyyppittelyn keinoin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esimiesten tunneäly näyttäytyi korkeana. Tunneällyn kyvyistä etenkin omien tunteiden tunnistaminen, empatia, toisten kehittäminen ja kommunikaatiotaidot näyttäytyivät esimiehillä korkeana ja niiden käyttö Y-sukupolven työntekijöiden esimiestyössä korostui. Y-sukupolven johtamisessa käytettävissä tilannesidonnaisissa johtamistyylyissä vallitseviksi tyyleiksi nousivat yhdistävä, arvovaltainen ja valmentava johtamistyyli, joissa tunneällyn kyvyistä etenkin empatia, kommunikaatio ja toisten kehittäminen korostuivat. Vallitsevien johtamistyylien lisäksi tutkimuksessa koettiin kuitenkin käytettävän kaikki johtamistyyliä jossain määrin.</p> <p>Y-sukupolven tunneälyllä johtamisen vaatimukset voidaan tämän tutkimuksen perusteella kiteyttää pehmeisiin johtamisarvoihin, jossa etenkin esimiehen empatiakyky, kommunikaatiotaidot ja toisten kehittäminen ovat avainasemassa. Näin ollen esimiehille on tärkeää kehittää omia tunneällyn kykyjä etenkin sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden hallinnan osa-alueilla. Vaikka tämän laadullisen tutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä, vahvistaa tutkimus tunneällyn merkitystä esimiestyössä. Lisäksi tutkimus auttaa ymmärtämään Y-sukupolven vaatimuksia esimiestyötä kohtaan. Tulokset myös vahvistavat aiempia teorioita koskien Y-sukupolven työelämän vaatimuksia.</p>	
Asiasanat Tunneäly, tunneälyllä johtaminen, Y-sukupolvi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1 Gardnerin moniälykkyysmalli (mukaillen Gardner & Hatch 1989, 6)12

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Mayerin & Saloveyn tunneällyn osa-alueet (mukaillen Mayer & Salovey 1997, 11)	15
TAULUKKO 2 Bar-Onin tunneälymalli (mukaillen Bar-On 2006, 23).....	17
TAULUKKO 3 Golemanin tunneällyn malli (mukaillen Goleman 2000b, 28)	19
TAULUKKO 4 Kolmen vallitsevan tunneälymallin lähestymistavat (mukaillen Caruso 2004; Saarinen 2007, 44).....	21
TAULUKKO 5 Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyyli (mukaillen Goleman 2000c).....	25
TAULUKKO 6 Haastattelujen teemat	34
TAULUKKO 7 Haastatellut Y-sukupolven työntekijöiden esimiehet.....	35
TAULUKKO 8 Esimiesten käyttämät johtamistyyli	52

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä.....	8
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	TUNNEÄLY	11
2.1	Tunneälykäsitteen muotoutuminen	11
2.2	Tunneäly	13
2.3	Tunneälyn vallitsevat mallit	14
2.3.1	Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli.....	14
2.3.2	Bar-Onin emotionaalisen sosiaalisen älykkyyden kykymalli.....	17
2.3.3	Golemanin suoritusperusteinen tunneälyn malli.....	18
2.4	Vallitsevien tunneälymääritelmien vertailua.....	21
3	TUNNEÄLYN YHTEYS JOHTAMISEEN.....	23
3.1	Johtajuus	23
3.2	Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyyli	24
4	Y-SUKUPOLVI.....	29
4.1	Sukupolvet	29
4.2	Y-sukupolvi työelämässä	30
5	AINEISTO JA MENETELMÄ	32
5.1	Tutkimuksen metodologia.....	32
5.2	Tutkimusaineisto	33
5.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
6.1	Esimiesten kokema tunneäly	37
6.1.1	Esimiesten kokemat henkilökohtaiset tunneälyn kyvyt.....	38
6.1.2	Esimiesten kokemat sosiaaliset tunneälyn kyvyt	41
6.1.3	Esimiesten kokemuksia tunneälyn käytöstä	43
6.2	Tilannesidonnaisten johtamistyylien käyttö	45
6.2.1	Esimiesten käyttämät johtamistyyli	45
6.2.2	Vallitsevat Y-sukupolven johtamiseen käytetyt johtamistyyli	52
6.3	Y-sukupolven työntekijät alaisina	54
6.3.1	Y-sukupolven erityispiirteet	54
6.3.2	Y-sukupolven tunneälyn vaatimukset	55

6.4	Yhteenveto tuloksista	56
6.4.1	Yhteenveto esimiesten kokemasta tunneälystä	56
6.4.2	Yhteenveto tilannesidonnaisten johtamistyylien käytöstä.....	59
6.4.3	Y-sukupolvi työntekijöinä.....	61
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	62
7.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	62
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	66
7.3	Jatkotutkimusaiheet	67
8	TUTKIMUKSEN EETTISYYS.....	68
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

”Tunteilla on työssä väliä silloin, kun ne helpottavat yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä tai vaikeuttavat sitä. Nurinkurista tosin on, että työpaikan ihmissuhteet ovat kaikkien muiden suhteiden kaltaisia; samat tunnevoimat vaikuttavat niin työssä kuin vapaallakin.” (Goleman 1999, 329)

Nykypäivän työelämässä menestymiseen ei riitä enää pelkkä yksilön tietotaito, älykkyys tai koulutustausta. Näiden lisäksi yksilöltä vaaditaan tunteisiin liittyviä kykyjä, kuten esimerkiksi sitä, kuinka hyvin yksilö tunnistaa ja hallitsee omia tunteitaan työssään, tai kuinka empaattinen hän on muita kohtaan. Näistä kyvyistä käytetään termiä tunneäly (emotional intelligence, EI), jolla tarkoitetaan kykyjen joukkoa, jotka liittyvät siihen, kuinka ihminen havaitsee, ilmaisee, ymmärtää ja hallitsee niin omia kuin muiden ihmisten tunteita (Cherniss 2004, 315). Tunneälyn voidaan nähdä nousseen perinteisen älykkyyden rinnalle mittaamaan työssä menestymistä. Saarisen (2001, 31) mukaan tunneälyllä voidaan nähdä olevan jopa tärkeämpi rooli työssä menestymisessä kuin perinteisellä kognitiivisella älykkyydellä.

Tunneälyn tutkiminen osana esimiestyötä on verrattain uusi ilmiö. Sen tutkiminen on noussut suosioon viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana ja esimerkiksi Suomessa tunneälyn tutkiminen on alkanut vasta 2000-luvulla (Saarinen 2001, 29). Tunneäly on erityisen tärkeää esimiehille, joiden olennainen rooli on saada muut työskentelemään tehokkaammin (Goleman 1999, 48). Tunneälyn voidaan nähdä vaikuttavan monin eri tavoin esimiestyössä. Esimiehen korkean tunneälyn voidaan nähdä edistävän ongelmanratkaisua, tehokasta ajankäyttöä, käyttäytymisen mukauttamista tilanteen mukaan ja kriisien hallintaa (Yukl 2013, 159). Sillä on myös nähty olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Miao, Humphrey & Qian 2016). Tunneälyn nähdään myös auttavan esimiehiä johtamaan eri sukupolvia työelämässä (Njoroge & Yazdanifard 2014, 1).

Tarve tunneälyllä johtamiseen voidaan nähdä kasvaneen Y-sukupolven työelämäänsä tulon myötä, sillä nuorien nähdään olevan tutkimusten mukaan en-

tistä enemmän tunneälyosaavia (Saarinen 2007, 5). Alasoinin (2012, 104) mukaan vuosina 2005-2020 työvoima uusiutuu nopeammin kuin kertakaan sitten 1960-1980-luvun puolivälin työelämän ensimmäisen suuren murroksen aikana. Suomessa työelämästä on poistunut lähes 40 prosenttia työntekijöistä ja tilalle on astunut Y-sukupolven edustajat (Alasoini 2012, 104). Y-sukupolven edustajien ikämääritelmä vaihtelee hieman tutkijasta riippuen, mutta pääsääntöisesti Y-sukupolven edustajien voidaan sanoa syntyneen 1980-90 vuosien aikana. Y-sukupolven työelämään tulon myötä vaatimukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet, kuten muuan muassa kasvanut tarve vaikuttamismahdollisuuksiin, henkilökohtaiseen kehittymiseen ja innovointiin osallistumiseen (Tapscott 2010 177-189; Alasoini 2012). Järvensivu ja Piirainen (2012, 84) otaksuvat, että tulevaisuuden työelämässä kiinnostutaan aiempaa enemmän työn yhteiskunnallisista sidoksista, koska työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät, verkostomainen toimintatapa yleistyy ja työelämään on astunut uusi sukupolvi uusine ominaispiirteineen.

Toukokuussa 2019 julkaistussa suomalaisessa nuoriin ammattilaisiin kohdistuvassa kyselytutkimuksessa hyvän johtajuuden ja esimiestyön piirteiksi muodostui kymmenen useimmiten toistuvaa teemaa. Tutkimuksessa korostuivat esimiestyön pehmeät arvot, kuten hyvät kommunikaatiotaidot, kannustaminen ja molemminpuolinen palaute. Hyvään johtajuuteen vaikuttivat myös alaisen tukeminen, vastuun ja vapauden antaminen sekä molemminpuolinen luottamus. Myös esimiehen empatiakyvykkyys, tasapuolinen kohtelu, läsnäolo ja lähestyttävyyys sekä työntekijöiden kehittymisen tukeminen koettiin tärkeiksi esimiehen piirteiksi. (aTalent Recruiting 2019.) Näillä kaikilla hyvän johtajuuden ja esimiestyön teemoilla voidaan nähdä olevan paljon yhteistä esimiehen tunneälyn kanssa. Tutkimuksen tulokset tukevat oletusta siitä, että tunneälykäs esimiestyö korostuu entisestään nykypäivän työelämässä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia laadullisin menetelmin millaista tunneälyllä johtamista ilmenee Y-sukupolven johtamisessa. Tutkimuksessa tunneälyllä johtamista tarkastellaan Y-sukupolvea johtavien esimiesten näkökulmasta, keskittyen heidän kokemaan tunneälyyn sekä siihen, miten he kokevat johtavansa Y-sukupolven työntekijöitään tunneälyllä.

Tutkimustehtävänä on etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena esimiesten tunneäly näyttäytyy?
2. Millaista tunneälyä Y-sukupolven johtaminen vaatii?
 - a. Mitä tunneälyyn liittyviä tilannesidonnaisia johtamistyyplejä Y-sukupolven johtamisessa on havaittavissa?
 - b. Mitä vaatimuksia Y-sukupolven johtamisessa on tunneälyn kannalta?

Tunneälyllä johtamisen kannalta olennaista on ensin pyrkiä hahmottamaan millaisena esimiesten oma tunneäly näyttäytyy. Esimiesten kokeman tunneällyn teoreettisena viitekehyksenä toimii Golemanin (2000b) tunneällyn malli, sillä kolmesta vallitsevasta tunneälyteoriasta, sen voidaan nähdä soveltuvan parhaiten tunneällyn ja työelämän kytkösten tutkimiseen. Y-sukupolven tunneälyllä johtamisen teoreettisena viitekehyksenä taas toimii Golemanin (2000c) tilannesidonnaiset johtamistyyli, joiden taustalla vaikuttavat tunneällyn eri kyvyt. Y-sukupolven työelämän piirteissä teoreettisina viitekehyksinä taas toimivat muun muassa Tapscottin (2010) ja Alasoinin (2012) julkaisut koskien Y-sukupolvea.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat tunneäly, tunneälyllä johtaminen ja Y-sukupolvi. Tunneäly voidaan määritellä kyvyksi havaita tunteita itsessä ja muissa, sekä kyvyksi motivoitua ja hallita niin omia tunnetiloja kuin ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1999, 361). Tunneälyllä johtamista voidaan tarkastella tilannesidonnaisten johtamistyylien kautta, jossa johtamistyyli on jaoteltu kuuteen eri tilannesidonnaiseen tyyliin, jotka perustuvat tunneällyn osalualueisiin. Sen sijaan, että johtamistyyli kumpuaisi esimiehen persoonallisuudesta, esimiehen tulisi miettiä millainen johtamistyyli sopii kulloiseenkin tilanteeseen ja hyödyntää sitä tyyliä. Johtamistyyli eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan osaava esimies kykenee hyödyntämään useita eri johtamistyyliä ja vaihtelevaan tarpeen mukaan niiden välillä. (Goleman 2000c.) Y-sukupolven käsite pitää sisällään ihmiset, jotka ovat syntyneet vuosien 1980-1990 välisenä aikana (Järvensivu & Syrjä 2014, 58). Määritelmät tosin vaihtelevat hieman tutkijasta riippuen ja esimerkiksi Piispa (2018,14) huomauttaa, ettei määritelmän tarvitse olla tiukasti rajattu juuri kyseisiin syntymävuosiin. Tärkeämpää määritelmässä on se, että eri sukupolvia erottaa toisistaan eri ikäisten ihmisten varttuminen erilaisissa ympäristöissä, luoden eri sukupolville toisistaan erottuvat tärkeät yhteiset kokemukset (Alasoini 2012, 101).

Tutkimuksen keskeisenä kirjallisuutena koskien tunneälyä toimii useat Daniel Golemanin tunneällyn julkaisut, etenkin tunneällymallin esittelevä artikkeli *An EI-based theory of performance* (2000b), joka on julkaistu Golemanin ja Chernissin teoksessa *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. Golemanin tunneällyn määritelmien lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa tunneäly-käsitettä pyritään myös avaamaan kahden muun vallitsevan tunneälyteorian avulla. Kolmea vallitsevaa teoriaa myös vertaillaan keskenään. Tunneälyllä johtamisen keskeisenä kirjallisuutena tässä tutkimuksessa toimii Daniel Golemanin (2000c) *Harvard Business Review*'ssa julkaistu artikkeli *Leadership that gets results*, jossa Goleman esittelee tilannesidonnaiset johtamistyyli ja niiden yhteyden tunneälyyn.

Y-sukupolven työelämän ominaispiirteiden keskeisenä kirjallisuutena toimii Tapscottin (2010) teos *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit*, jossa Tapscott määrittelee Y-sukupolven työelämän piirteitä kahdeksan normin

kautta sekä Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014) Sukupolvi-profiilit -artikkeli, joka on julkaistu heidän teoksessaan Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Näiden lisäksi Y-sukupolven keskeisenä kirjallisuutena toimii Alasoinin (2012) artikkeli Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän yhteisenä etuna, joka on julkaistu teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Artikkelissaan Alasoini määrittelee Y-sukupolven työelämän vaatimuksia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään tunneälyä, tunneälyllä johtamista ja Y-sukupolvea käsitteleviä teorioita ja oleellisia käsitteitä. Kyseinen osio muodostaa tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jota hyödynnetään tutkimustulosten analyysissä. Toisessa osiossa esitellään ensin tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja tutkimusaineisto. Sen jälkeen analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja lopuksi tehdään tutkimustulosten yhteenveto. Viimeisen osion muodostavat tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi sekä jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen eettisyyttä.

2 TUNNEÄLY

Tässä luvussa käsitellään ensin tunneälykäsitteen muotoutumista, jonka jälkeen esitellään eri tutkijoiden määritelmiä tunneälystä. Lopuksi esitellään Mayer & Saloveyn, Bar-Onin ja Golemanin kolme vallitsevaa tunneälyn mallia ja vertaillaan niitä.

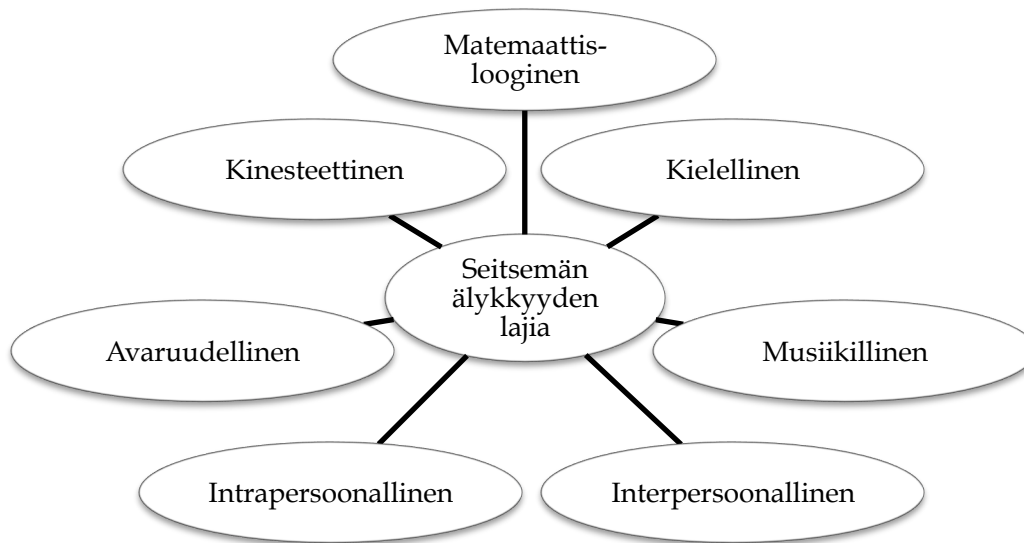
2.1 Tunneälykäsitteen muotoutuminen

Tunneälytermissä yhdistyvät kaksi käsitettä: tunne ja äly. Myös tunteilla on fysiologinen tausta. Ihmisen aivoissa tunteista ovat vastuussa limbisen järjestelmä ja etenkin mantelitumake, kun taas ajattelusta vastaa aivojen neokorteksi. Järjen ja tunteiden "taistelut" ja yhteistyösopimukset sijoittuvat Golemanin mukaan aivoissa mantelitumakkeen, siihen liittyvän limbisen järjestelmän ja neokorteksin välisiin yhteyksiin. (Goleman 1997, 29-47.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä määrittelemään kyseisiä termejä sen tarkemmin erillisinä käsitteinä, vaan fokus on nimenomaan tunneälytermissä.

Perinteisen älykkyydosamäärällä mitattavan älykkyyden rinnalle nousi jo varhain muita teorioita, jotka korostivat tunteita osana älykkyyttä. Yksi aikaisista varsinaisista tunneälyn maininnoista on peräisin 1960-luvun saksalaisesta artikkelista "Tunneäly ja vapauttaminen", jossa kerrotaan aikuisista naisista, joilla todettiin matala tunneälykkyyys. Tutkijat olettivat matalan tunneälyn johtuvan siitä, että naiset olivat lapsena erotettu äideistään liian nuorena. Hoidoksi vajavaiseen tunneälyyn naisille määrättiin hyvin äärimmäisenä, ja nykyaikana kyseenalaisena hoitokeinona hallusinogeenihuumeita ja psykoterapiaa. (Matthews, Zeidner & Roberts 2003, 10.) McClelland taas kirjoitti 1970-luvulla, että perinteisinä pidetyillä taidoilla, kuten opintomenestyksellä ei pystytä ennustamaan sitä, kuka menestyy työuralla. Sen sijaan tilalle tulisi ottaa muut taidot, kuten empatia, itsekuri ja aloitekyky. (Goleman 1999, 30.)

Tunneälyn juurien voidaan myös nähdä juontavan 1980-luvulta, jolloin älykkyyden teoreetikko Howard Gardner esitti moniälykkyysteorian, jonka mukaan älykkyyys jakautuu seitsemään eri lajiin, mukaan lukien matemaattis-

loogisten, kielellisten ja avaruudellisten lahjojen lisäksi kinesteettiset, musikaaliset sekä intra- ja interpersoonalliset älykkyyden alat (ks. kuvio 1).



KUVIO 1 Gardnerin moniälykkyyssmalli (mukaillen Gardner & Hatch 1989, 6)

Matemaattis-loogisella älykkyydellä tarkoitetaan ymmärrystä ja kykyä havaita loogisia tai numeraalisia kaavoja sekä hallita niihin liittyviä päättelytaitoja. Kielellinen älykkyyys taas viittaa äänien, rytmien ja sanojen ymmärrykseen sekä kielten eri osa-alueiden ymmärtämiseen. Musiikillisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä tuottaa ja ymmärtää rytmejä, sävelkorkeuksia ja sointuja sekä kykyä ymmärtää musiikillista ilmaisua. Avaruudellinen älykkyyys taas viittaa kykyihin hahmottaa maailmaa visuaalisesti ja avaruudellisesti eli tilallisesti. Kinesteettinen eli liikunnallinen älykkyyys viittaa kykyihin hallita kehon liikkeitä ja käsitellä objekteja taitavasti. Mallin intrapersoonallisella älykkyydellä viitataan itseen kohdistuviin kykyihin havaita ja erotella omia tunteita sekä hyödyntää niitä oman käyttäytymisen ohjaamisessa. Toisin sanoen niillä tarkoitetaan omien vahvuuksien, heikkouksien, halujen ja älykkyyden tunnistamista. Interpersoonallisilla kyvyillä taas tarkoitetaan kykyä havaita ja vastata asiaankuuluvasti toisten ihmisten mielialoihin, temperamentteihin, motivaatioon ja haluihin. (Gardner & Hatch, 1989, 6.) Intra- ja interpersoonallisilla älykkyyden aloilla voidaan siis nähdä olevan paljon yhteistä tunneälyn määritelmän kanssa.

Gardnerin mukaan ihmisille on kehittynyt vähintäänkin nämä seitsemän älyn alaa tuhansien vuosien aikana. Vaikka kaikilla ihmisillä on kyseiset seitsemän älykkyyden alaa, jokaisella ihmisellä on kuitenkin erilainen älykkyyden johtuen perinnöllisyys- ja ympäristötekijöistä. Eri älykkyyden alat eivät myöskään välttämättä ole riippuvuussuhteessa keskenään, vaan ne voivat sisältää hyvin erilaisia havaintokykyyn, muistiin ja muihin psykologisiin prosesseihin liittyvää muotoja. (Gardner & Hatch 1989, 5.) Kirjassaan *Intelligence Reframed* (1999, 52) Gardner lisäsi moniälykkyysteoriaan vielä yhden älykkyyden alan,

luonnon ymmärtämisen. Tällä älykkyyden alalla Gardner (1999, 48) viittaa kykyyn tunnistaa eri eläin- ja kasvilajeja, mikä on eloonjäämisen kannalta tärkeää.

Gardnerin ja Moranin mukaan (2006, 228) moniälykkyysteoria vaatii tutkijoilta ja kasvattajilta ajattelutapojen muuttamista, sillä moniälykkyyssmalli vaatii monitieteellistä perspektiiviä, kulttuurista ymmärtämistä ja vuorovaikutteista tutkimusmetodologiaa. Perinteisten älykkyysteorioiden sijaan moniälykkyysteoria keskittyy enemmän ihmisten välisiin ja ihmisen sisäisiin älykkyyden risiriitoihin ja epätasapainoon. Moniälykkyysteorian myös väitetään uudistaneen älykkyyden konseptia, sillä sen mukaan ihmisen kognitiivisiin suorituksiin vaikuttavat yksilön omien tekijöiden lisäksi kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. (Gardner & Moran 2006, 228.)

Myös Payne (mm. Matthews ym. 2003, 10; Mayer, Salovey & Caruso 2004, 198) käytti 1980-luvulla tunneälyn käsitettä julkaisemattomassa väitöskirjassaan, jossa hän puolesta puhui tunneälyn vaalimisesta tunnekokemusten vapauttamisella terapian avulla. Aikaiset viittaukset tunneälyyn eivät vielä juurikaan saaneet tiedeyhteisöjä kiinnostumaan tunneälystä käsitteenä. Itse asiassa vasta vuosituhannen vaihteessa tunneälyä koskevien tieteellisten julkaisujen määrä on kasvanut merkittävästi. (mm. Matthews ym. 2003, 11.)

2.2 Tunneäly

Tunneälyllä tarkoitetaan joukkoa kykyjä, jotka liittyvät siihen kuinka ihminen havaitsee, ilmaisee, ymmärtää ja hallitsee omia ja muiden ihmisten tunteita (Cherniss 2004, 315). Tunteiden tunnistamisen, ilmaisemisen ja ymmärtämisen lisäksi tunneälyn voidaan nähdä viittaavaan myös kykyihin sopeuttaa tunteita ajatteluun sekä säädellä positiivisia ja negatiivisia tunteita niin itsessä, kuin muissa (Matthews ym. 2003, 3).

Mayerin ja Saloveyn (1997, 10) mukaan tunneäly sisältää kyvyn tunteiden täsmälliseen havaitsemiseen, arviointiin ja ilmaisuun, kyvyn saavuttaa ja luoda tunteita, kun ne auttavat ajattelua, kyvyn ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa sekä kyvyn säädellä tunteita edistääkseen emotionaalista ja intellektuelista kasvua. Tunneäly voidaan myös nähdä toisiinsa kytkeytyvinä emotionaalisisina ja sosiaalisina kykyinä, taitoina ja käyttäytymismalleina, jotka määrittelevät kuinka tehokkaasti ihminen ymmärtää ja ilmaisee itseään, ymmärtää muita ja tulee toimeen muiden kanssa, sekä selviytyy päivittäisistä vaatimuksista (Bar-On 2006, 14). Saarisen ja Kokkosen määritelmässä yhdistyvät Mayerin ja Saloveyn sekä Bar-Onin määritelmät. Heidän mukaan tunneäly on kyky tunnistaa ja tulkita omia ja toisten ihmisten tunteita, sekä tuottaa niistä havainnoista päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17.)

Tunneälyllä ei tarkoiteta antautumista ”tunteiden vietäväksi” vaan päinvastoin tunneälyn perusajatuksena on tunteiden hallinta niin, että tunteita pysytetään ilmaisemaan asianmukaisesti ja tehokkaasti (Goleman 1999, 181). Yhteistä kaikissa tunneälyn määritelmässä on siis kyky tunnistaa ja säädellä tunteita itsessä ja muissa.

Myös sukupuolen vaikutusta tunneälyyn on tutkittu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kokonaisuudessaan tunneälykkyydessä ei nähdä eroja sukupuolten välillä. Kuitenkin eri tunneälyn osa-alueiden vahvuudet voivat vaihdella naisten ja miesten välillä. Bar-Onin (2006, 16) tutkimuksessa naisilla nähtiin olevan enemmän vahvuuksia interpersoonallisilla eli omien tunteiden tunnistamiseen liittyvillä osa-alueilla, kun taas miehillä nähtiin enemmän vahvuuksia tunteiden hallitsemisen osa-alueella. Saarinen (2001, 31) mukaan naiset ovat keskimäärin paremmin perillä tunteistaan, ovat empaattisempia, vuorovaikutustaitoisempia ja sosiaalisesti vastuuntuntoisempia, kun taas miesten vahvuuksina ovat itsetuntemus, itsenäisyys, ongelmanratkaisukyky, joustavuus ja stressinsieto. Kuitenkin, kuten Golemanin (1999, 366) korostaa, tällaiset suuria ihmisryhmiä koskevat psykologisten ulottuvuuksien vertailut tuovat esiin myös paljon yhtäläisyyksiä eroavaisuuksien lisäksi. Toisin sanoen sukupuolen mukaan tehtyjen yleistyksien kanssa on syytä olla varovainen.

2.3 Tunneälyn vallitsevat mallit

Arvostettu yhdysvaltalainen sovelletun psykologian tietosanakirja esittelee tunneälyä koskevassa artikkelissaan kolme vallitsevaa tunneälyn mallia; Saloveyn ja Mayerin tunneälyn kykymallin, Bar-Onin emotionaalisen-sosiaalisen kykymallin sekä Golemanin suoritusperusteisen tunneälymallin (Cherniss 2004, 316-317). Kyseiset kolme mallia voidaan nähdä vakiintuneen vallitseviksi tunneälyn malleiksi, joten ne ovat myös otettu mukaan tämän tutkimuksen tunneälyä käsittelevään teoriaan. Seuraavaksi tässä tutkielmassa esitellään kolme vallitsevaa tunneälymallia ja lopuksi vertaillaan malleja keskenään.

2.3.1 Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli

Ensimmäisen laajan tunneälyä käsittelevän julkaistun tieteellisen artikkelin myötä varsinaisina tunneälykäsitteen luojina voidaan pitää kahta amerikkalaista psykologia John Mayeria ja Peter Saloveyta (Goleman 1999, 361). Mayer ja Salovey pohjaavat tunneälyn tutkimuksiaan aiempiin älykkyyden tutkimuksiin, kuten Gardnerin monälykkyysteoriaan, jotka määrittivät älykkyyden perinteistä älykkyyttä laajemmin (Mayer, Salovey & Caruso 2004, 198).

Mayerin ja Saloveyn tutkimusten tavoitteena oli alusta alkaen erottaa tunneäly määritelmänä piirteistä ja lahjakkuuksista. Tunneälyn tutkimuksissa he yhdistivät älyn tutkimustyön tunteiden tutkimiseen. Heidän aikaisempi määritelmä määritteli tunneälyn kyvyksi tarkkailla omia ja muiden mielialoja ja tunteita, erotella niitä toisistaan sekä hyödyntää kyseistä tietoa oman ajattelun ja tekojen ohjaukseen. Tämä määritelmä käsitti kuitenkin ainoastaan tunteiden havaitsemisen ja säätelyn, jättäen pois tunteiden ajattelemisen. Näin ollen Mayer ja Salovey uudelleenmäärittelevät tunneälyn kykynä havainnoida tunteita sekä kykynä arvioida ja ilmaista niitä. Heidän mukaan tunneäly sisältää kyvyn tunteiden tavoittamiseen ja tuottamiseen, silloin kun tunteet edesauttavat ajattelua. Tunneäly sisältää myös kyvyn ymmärtää tunteita ja emotionaalista

tietoa sekä kyvyn säädellä tunteita edistääkseen emotionaalista ja intellektuaalista kasvua. (Mayer & Salovey 1997, 8-10.)

Mayerin & Saloveyn kehittämässä mallissa tunneälyyn liittyvät kyvyt on jaettu neljään eri osa-alueeseen (ks. taulukko 1 vasen sarake), niin että taulukon alimpana on yksinkertaisimpia psykologisia prosesseja vaativa tunneälyn osa-alue, kun taas ylin osa-alue vaatii monimutkaisempia psykologisia prosesseja. Jokaisella näistä tunneälyn osa-alueista on neljä niitä edustavaa kykyä (ks. taulukko 1 rivit). Kyvyt, jotka kehittyvät yleensä aikaisessa vaiheessa, ovat riveillä vasemmalla, kun taas kyvyt, jotka kehittyvät yleensä myöhemmin, sijaitsevat mallissa oikealla.

TAULUKKO 1 Mayerin & Saloveyn tunneälyn osa-alueet (mukaillen Mayer & Salovey 1997, 11)

Tunteiden reflektiivinen säätely emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi	Kyky pysyä avoimena sekä miellyttäville että epämiellyttäville tunteille.	Kyky joko hyväksyä tunne tai irrottautua tunteesta sen informatiivisuuden tai hyödyllisyyden perusteella.	Kyky tarkkailla tunteita, jotka liittyvät itseen ja toisiin, esimerkiksi tunnistamalla kuinka selviä, tyypillisiä tai järkeviä tunteet kulloinkin on.	Kyky hallita omia ja muiden tunteita hillitsemällä negatiivisia tunteita ja voimistamalla miellyttäviä.
Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi sekä emotionaalisen tiedon käyttäminen	Kyky nimetä tunteita ja tunnistaa sanojen ja tunteiden välisiä yhteyksiä.	Kyky tulkita tunteiden merkityksiä, kuten esimerkiksi se, että suru liittyy usein menetykseen.	Kyky ymmärtää monimutkaisia tunnetiloja, esimerkiksi viha ja rakkaus samanaikaisesti.	Kyky tunnistaa todennäköisiä muutoksia tunteiden välillä, kuten muutos vihasta tyytyväisyyteen tai vihasta häpeään.
Ajattelun emotionaalinen fasilitointi	Tunteet priorisoivat ajattelua ohjaamalla huomion tärkeään informaatioon.	Tunteet ovat tarpeeksi selkeitä ja saatavilla, jotta niitä voidaan käyttää päätöksenteon ja muistin apuna.	Mielialanvaihtelut muuttavat yksilön näkökulmaa optimismista pessimismiin kannustan eri näkökulmien pohdiskeluun.	Eri tunnetilat kannustavat eri ongelmanratkaisuihin, esimerkiksi onnellisuus auttaa induktiivisessa päätelyssä ja luovuudessa.
Tunteiden havainnointi, arviointi ja ilmaisu	Kyky tunnistaa tunteita fyysisessä olotilassa, tunnetiloissa ja ajatuksissa.	Kyky tunnistaa tunteita muissa ihmisissä, muotoilussa, taiteessa jne. kielen, äänten, ulkomuodon ja käyttäytymisen avulla.	Kyky ilmaista tunteita täsmällisesti ja kyky ilmaista tarpeita liittyen niihin tunteisiin.	Kyky tehdä ero paikkansapitävien ja virheellisten, sekä rehellisten ja epärehellisten tunteiden ilmaisujen välillä.

Tunneälymallin alin taso käsittelee tunteiden havainnoinnin, arvioinnin ja ilmaisun tarkkuutta. Tämä tunneälyn osa-alue alkaa kehittymään ihmisillä jo varhaisessa lapsuudessa, kun vauvat ja pienet lapset oppivat tunnistamaan omia ja muiden tunteita. Kehittyessään tällä tunneälyn osa-alueella ihminen kykenee tunnistamaan tunteita muiden ihmisten lisäksi esimerkiksi taiteessa. Koska tunneälykkäällä ihmisellä on kyky ilmaista tunteita täsmällisesti, hän kykenee myös erottelemaan epärehellisiä ja manipuloivia tunteita. (Mayer & Salovey 1997, 12.)

Seuraava tunneälymallin taso käsittelee ajattelun emotionaaliseen fasilitointiin liittyviä tunneälyn kykyjä. Emotionaalisella fasilitoinnilla tarkoitetaan tunteiden vaikuttamista älykkyyteen. Toisin sanoen se kuvaa tunnetapahtumia, jotka auttavat älyllisissä prosesseissa. Tunteiden voidaan nähdä toimivan hälytysmekanismina ihmisen syntymästä saakka, esimerkiksi kun vauva itkee nälkäisenä. Tunteet siis toimivat signaaleina tärkeistä muutoksista ihmisessä itsessään ja ympäristössä. Kehittyessään tällä tunneälyn osa-alueella, tunteet alkavat muovaamaan ja kehittämään ajattelua ohjaamalla ihmisen huomion tärkeisiin asioihin. Tunteet myös vaikuttavat ajatteluun niin, että tunneälyn kehittyessä ihminen pystyy luomaan tunteita tilanteiden vaatimiin tarpeisiin, jotta tilanteita voitaisiin ymmärtää paremmin. Ihminen esimerkiksi pystyy kuvittelemaan tunteiden avulla, miltä uuden työn aloittaminen tuntuisi ja näin tunteet pystyvät auttamaan ihmistä päätöksenteossa. Kaksi kehittyneintä emotionaaliseen fasilitointiin liittyvää tunneälyn kykyä koostuvat monimutkaisemmista tunteiden ja ajattelun yhteyksistä. Tunteet voivat auttaa ihmistä näkemään asioita eri perspektiivistä, esimerkiksi siten, että hyvä mieli johtaa näkemään asiat positiivisessa valossa. Kehittynein tunneälyn kyky tällä mallin tasolla on kyky tunnistaa eri mielialojen vaikuttavan päättelykykyyn. (Mayer & Salovey 1997, 12-13.)

Kolmas tunneälymallin taso käsittelee tunteiden ymmärtämistä ja analysointia sekä emotionaalisen tiedon käyttämistä. Ihminen oppii jo lapsena nimeämään tunteita ja yhdistämään eri tunteita toisiinsa. Myös tunteiden merkitysten tulkinta kehittyy tällä tasolla. Kasvaessaan ihmisellä kehittyy myös kyky ymmärtää monimutkaisia tai ristiriitaisia tunnetiloja, kuten sitä, että toista ihmistä voi vihata ja rakastaa yhtä aikaa. Myös kyky ennakoida eri tunteiden muuttumista toiseen, esimerkiksi vihasta häpeään, kuvaa kolmatta tunneälymallin tasoa. Omien tunteiden kehittymisen järjeistäminen on keskeistä tunneälylle. (Mayer & Salovey 1997, 13-14.)

Tunneälymallin neljäs ja samalla ylin taso käsittelee tunteiden reflektiivisistä ja tietoista säätelyä emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi. Ihmisen tulisi hyväksyä tunnetilat sellaisena kuin ne ilmenevät. Näin ollen myös tunneälymallin ylimmän tason ensimmäinen kyky on pysyä avoimena kaikenlaisille tunteille. Toisena oleva kyky hyväksyä tunne tai vaihtoehtoisesti päästää irti hyödyttömästä tunteesta alkaa kehittymään ihmisellä jo lapsena kasvatuksen myötä. Ylimmän tason tunneälyn kehittyessä, myös kyky jatkuvaan tunteiden reflektointiin ja metakokemuksiin kasvaa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa ihminen ei ymmärrä miksi tuntee juuri siten kun tuntee. Tunteen metakokemukset voidaan jaotella kahteen osaan: meta-arviointiin ja meta-säätelyyn. Meta-arviointiin liittyy se, kuinka paljon ihminen antaa huomiota tunteilleen sekä kuinka selkeänä, tyypillisenä, hyväksyttävänä ja vaikut-

tavana tunne ilmenee. Metasäätelyyn taas liittyy se, pyrkiikö ihminen parantamaan huonoa mieltään, hillitsemään hyvää mieltään tai jättämään tunteen aloilleen. Mayer ja Salovey näkevät tunteiden metakokemuksien liittyvän tärkeisiin ilmiöihin, kuten siihen kuinka kauan ihminen joutuu käsittelemään traumaattisia kokemuksia. (Mayer & Salovey 1997, 14-15.)

Mayer ja Salovey ovat kehittäneet mallin pohjalta myös tunneälyä mittaavia testejä. Viimeisin testeistä, jota kehittämässä on ollut myös David Caruso, on nimeltään MSCEIT -testi (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). MSCEIT -testissä jokaista neljää tunneälyn osa-alueita mitataan kahdella mittarilla, testin koostuen siis yhteensä kahdeksasta mittarista. Heidän mukaan tunneäly määritelmänä on perinteisen älykkyyden määritelmien standardien mukainen, sillä tunneälyä koskevat testit on mahdollista operationalisoida eli tunneäly voidaan muuttaa empiirisesti mitattavaan muotoon. (Mayer ym. 2004, 200.) MSCEIT -testille ei vielä ole tehty paljoa psykometrisiä mittauksia, mutta Mayerin, Saloveyn ja Caruson omat testaukset ovat osoittaneet lupaavia tuloksia testin reliabiliteetin ja validiteetin suhteen (Cherniss 2004, 317).

2.3.2 Bar-Onin emotionaalisen sosiaalisen älykkyyden kykymalli

Myös toinen tunneälyn pioneeri, amerikkalais-israelilainen psykologi Reuven Bar-On määrittelee tunneälyn kykyjen kautta. Bar-On on nimennyt tunneälyn mallinsa ESI (emotional-social intelligence) -malliksi, joka pitää sisällään myös sosiaalisen älykkyyden. Bar-On määrittelee emotionaalisen sosiaalisen älykkyyden toisiinsa kytkeytyvinä emotionaalisinä ja sosiaalisina kykyinä, taitoina ja käyttäytymismalleina, jotka määrittelevät kuinka tehokkaasti ihminen ymmärtää ja ilmaisee itseään, ymmärtää muita ja tulee toimeen muiden kanssa, sekä selviytyy jokapäiväisistä vaatimuksista. Bar-Onin mallissa emotionaaliset ja sosiaaliset kyvyt on jaettu viiteen päätekijään, jotka jakautuvat vielä yhteensä 15 eri osa-alueeseen (ks. taulukko 2). (Bar-On 2006, 14.)

TAULUKKO 2 Bar-Onin tunneälymalli (mukaillen Bar-On 2006, 23)

Intrapersonalliset tekijät	Interpersoonalliset tekijät	Stressin hallinta	Sopeutuminen	Yleinen mieliala
<ul style="list-style-type: none"> itsetuntemus omien tunteiden tiedostaminen itsevarmuus itsenäisyys itsensä toteuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> empatia sosiaalinen vastuullisuus ihmissuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> stressin sietokyky impulssien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> todellisuudentaju joustavuus ongelmanratkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> optimismi onnellisuus

Bar-Onin tunneälymallissa intrapersonallisilla tekijöillä viitataan omien tunteiden tuntemiseen. Ollakseen emotionaalisen sosiaalisesti älykäs, ihmisen tulee ennen kaikkea olla tietoinen omista tunteistaan, ymmärtää omien tunteiden vahvuudet ja heikkoudet, sekä osata ilmaista omia tunteitaan. Interpersoonallisilla tekijöillä taas tarkoitetaan muiden ihmisten tunteiden tuntemista. Interpersoonallisen tason emotionaalisen sosiaalisen älykkyys tarkoittaa kykyä olla tie-

toinen toisten tunteista, mielialoista ja tarpeista sekä kykyä luoda ja ylläpitää yhteistyökykyisiä, rakentavia ja molempia osapuolia tyydyttäviä ihmissuhteita. Intra- ja interpersoonallisten tekijöiden lisäksi, emotionaalisisosiaalinen älykyys vaatii kykyä hallita henkilökohtaisia, sosiaalisia ja ympäristön muutoksia joustavalla tilanteiden hallinnalla, ongelmanratkaisutaidoilla ja päätöksenteolla. Bar-Onin mukaan onnistuakseen tässä, ihmisen täytyy hallita tunteita ja kyetä olemaan riittävän optimistinen, positiivinen ja motivoitunut. (Bar-On 2006, 14.)

Tunneällyn mittaamista varten Bar-On on kehittänyt EQ-i (Emotional Quotient Inventory) -testin, joka oli ensimmäinen tunneälyä mittaava testi. Bar-Onin tunneällyn emotionaalisisosiaalinen malli tarjoaa EQ-i -testiin teoreettisen pohjan. EQ-i -testi on 133 kysymyksen lomake, jossa vastaukset annetaan Likert -asteikkoa käyttäen. (Bar-On 2006, 14-15.) Testi on kehitetty alun perin jo 1980-luvulla, ja se on saanut tieteellisissä piireissä hyvää näyttöä reliabiliteetin ja validiteetin suhteen (Cherniss 2004, 317).

2.3.3 Golemanin suoritusperusteinen tunneällyn malli

Kolmantena tunneällyn vallitsevana tutkijana voidaan pitää Daniel Golemania, jonka vuonna 1995 julkaisema *Tunneäly – Lahjakkuuden koko kuva* -teos johti tunneäly käsitteen popularisointiin (mm. Matthews ym. 2003, 11; Mayer ym. 2004; Bar-On 2006). Daniel Goleman (1999, 361) määrittelee tunneällyn kyvyksi havaita tunteita itsessä ja muissa, sekä kyvyksi motivoitua ja hallita niin omia kuin ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.

Alkuperäinen Golemanin tunneällyn malli koostui viidestä emotionaalises- ta ja sosiaalisesta taidosta: itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivoitumisesta, empatiasta ja sosiaalisista kyvyistä, joiden alle 25 eri tunneällyn kykyä sijoittu- vat (Goleman 1999, 362). Myöhemmin Goleman on jalostanut tunneällyn malli- aan yhdessä Richard Boyatziksen kanssa niin, että malli koostuu viiden sijaan neljästä tunneällyn taidosta joihin 20 eri kykyä sijoittuvat (ks. taulukko 3). Uu- den mallin ryhmät ovat itsetietoisuus (self-awareness), itsehallinta (self- management), sosiaalinen tietoisuus (social awareness) ja ihmissuhteiden hal- linta (relationship management), motivoitumisen jäädessä mallista pois. Itsetie- toisuus ja itsehallinta nähdään mallissa henkilökohtaisina tunneällyn kykyinä, kun taas sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta nähdään sosiaalisina kykyinä. Itsetietoisuus ja sosiaalinen tietoisuus tarkoittavat mallissa tunteiden tunnistamista kun taas itsehallinta ja ihmissuhteiden hallinta viittaa tunteiden säätelyyn. (Goleman 2000b, 28.)

Kirjassaan *Tunneäly työelämässä* (1999) Goleman käsittelee tunneällymal- lin kykyjen merkitystä yksilön työelämässä menestymisessä. Goleman käyttää näistä kyvyistä termiä tunnetaidot. Goleman (1999, 40) määrittelee tunnetaidot opituiksi, tunneällyyn perustuviksi kyvyiksi, joiden ansioista työntekijä pystyy työssään parempiin suorituksiin. Siinä missä tunneäly tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia oppia tunneällyn sisältämiä kykyjä, tunnetaidot taas tarkoitta- vat sitä, kuinka suurta osaa kyseisistä kyvyistä työntekijä osaa käyttää. (Gole- man, 1999, 40.) Tunnetaidot ovat siis opittavissa olevia taitoja, jotka perustuvat tunneällyyn. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa esitellään tarkemmin Golemanin tunnetaidot, jotka perustuvat Golemanin (2000b) tunneällyn malliin.

TAULUKKO 3 Golemanin tunneälyn malli (mukaillen Goleman 2000b, 28)

<p style="text-align: center;">Itsetietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus omista tunteista • Tarkka itsearviointi • Itseluottamus 	<p style="text-align: center;">Sosiaalinen tietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Palveluallttius • Organisatorinen tietoisuus
<p style="text-align: center;">Itsehallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omien tunteiden hallinta • Luotettavuus • Tunnollisuus • Sopeutuvaisuus • Tavoitteellisuus • Aloitteellisuus 	<p style="text-align: center;">Ihmissuhteiden hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toisten kehittäminen • Vaikuttaminen • Kommunikaatio • Konfliktien hallinta • Muutosjohtajuus • Muutoksen käynnistäminen • Suhteiden solminta • Tiimityö ja yhteistyö

Itsetietoisuus koostuu mallissa kolmesta tunneälyn kyvystä. Tietoisuudella omista tunteista Goleman tarkoittaa tärkeyttä tunnistaa omat tunteet ja huomioida niiden vaikutus omaan suoriutumiseen. Tarkalla itsearvioinnilla taas viitataan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Golemanin mukaan ihmiset, jotka kykenevät arvioimaan omia tunteitaan tarkasti, ovat tietoisia omista kyvyistään ja rajoituksistaan. Tällaiset ihmiset haluavat myös palautetta ja oppivat virheistään. Tarkan itsearvioinnin omaavat ihmiset tiedostavat osa-alueet, joilla heidän tulisi kehittyä ja milloin muiden ihmisten kyvyt voivat täydentää heidän omaa osaamistaan. Kolmannella itsetietoisuuden kyvyllä Goleman viittaa itseluottamukseen, jolla on ollut tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus ihmisen suorituskykyyn. Eräässä tutkimuksessa luottamuksella omiin kykyihin, joka on itseluottamuksen yksi muoto, nähtiin olevan selvä yhteys erinomaiseen työsuoritukseen. (Goleman 2000b, 33.)

Itsehallinta koostuu mallissa kuudesta tunneälyn kyvystä. Omien tunteiden hallinnan kyvyllä tarkoitetaan kykyä hallita ahdistavia ja häiritseviä tunteita. Kyseisen kyvyn piirre on esimerkiksi kyky pysyä rauhallisena stressaavissa tilanteissa. Luotettavuudella mallissa tarkoitetaan taas kykyä ilmaista muille omia arvoja, periaatteita, tarkoituksia ja tunteita sekä toimia niiden mukaisesti. Luotettavat ihmiset ovat Golemanin mukaan rehellisiä omista virheistään ja he osaavat kohdata muiden virheet. Tunnollisuuden kyky sisältää suhtautumisen työtehtäviin huolellisesti, itsekurilla ja perusteellisesti. Neljäs itsehallinnan kyky, sopeutuvaisuus, on yksi tärkeä nykyajan työelämän kyky. Työelämässä sopeutuvainen ihminen on avoin uudelle informaatiolle ja hän kykenee muuttamaan työskentelymallejaan sen mukaan. Sopeutuvainen ihminen kykenee sietämään muutoksien tuomaa ahdistusta ja olemaan luova. Tavoitteellisuuden kyky taas viittaa mallissa jatkuvaan optimistiseen pyrkimykseen parantaa suorituksia. Optimismin voidaan nähdä olevan avaintekijä tavoitteisiin pääsemisessä, sillä se määrittää ihmisen reaktioita epämieluisissa tilanteissa. Kuudes itsehallinnan kyky, aloitteellisuus, viittaa kykyyn toimia ennen kuin ulkoiset tekijät määräävät toimimaan. Aloitteellisuus tarkoittaa usein ennakoivia tekoja

välttääkseen ongelmia ja mahdollisuuksien löytämistä ja hyödyntämistä ennen muita. (Goleman 2000b, 35.)

Sosiaalinen tietoisuus koostuu mallissa kolmesta kyvystä. Empatialla tarkoitetaan muiden tunteiden, huolien ja tarpeiden tiedostamista. Empaattinen ihminen kykenee lukemaan muiden tunteita sekä sanattomia äänenpainojen ja ilmeiden vihjeitä. Empatia vaatii myös itsetietoisuutta, sillä jotta ihminen kykenee empatiaan, täytyy hänen ensin tiedostaa omat tunteensa. Empatialla on tärkeä rooli ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Sosiaalinen tietoisuus sisältää myös kyvyn olla palvelualtis, jolla tarkoitetaan kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeet. Palvelualltiuteen kuuluu kyky nähdä asioita pitkällä aikavälillä. Kolmas sosiaalisen tietoisuuden kyky on organisatorinen tietoisuus, jolla tarkoitetaan kykyä lukea ryhmän tunteita ja ilmapiiriä. Kyseinen kyky on tärkeä organisaation verkostojen ja liittoumien rakentamisessa ja se antaa ihmiselle vaikutusvaltaa. (Goleman 2000b, 36.)

Neljäs Golemanin tunneälymallin ryhmä, *ihmissuhteiden hallinta*, koostuu kahdeksasta keskeisestä sosiaalisesta kyvystä. Kyky kehittää muita sisältää muiden ihmisten kehitystarpeiden tunnistamisen ja heidän kykyjen vahvistamisen. Toisten kehittämisen kyky on Golemanin mukaan tärkeä niin linjaesimiehille kuin ylemmälle johdollekin. Vaikuttamisen kyvyllä mallissa tarkoitetaan vakuuttavuutta ja suostuttelukykyä, jotka tulevat esiin muiden ihmisten tunteiden tehokkaalla hallinnalla ja käsittelyllä. Tehokkaat ihmiset kykenevät aistimaan toisten reaktiot ja sitä kautta hienosäätämään omia vastareaktioita saavuttaakseen toimivan vuorovaikutuksen. Vaikuttamisen kyvyllä ei kuitenkaan tarkoiteta manipulointia. Golemanin mukaan kyseinen kyky vaatii ihmiseltä aitoutta ja yhteisten tavoitteiden asettamista omien edelle, jotta manipulaatiolta vältytään. Kommunikaation kyky viittaa mallissa avoimen ja selkeän kommunikaation luomiseen, joka on organisaation menestyksen avaintekijä. Hyvät kommunikaatiokyvyt omaava ihminen osaa ottaa vastaan ja antaa tunteisiin liittyvää informaatiota, hän kohtaa vaikeat asiat suoraviivaisesti, on hyvä kuuntelija ja jakaa informaatiota toisille. Hän myös vaalii avointa kommunikaatiota ja on vastaanottavainen niin huonoille kuin hyvälle uutisille. Konfliktien hallinnalla mallissa tarkoitetaan taas ongelmien huomioimista ja niiden ratkaisemista. Kuuntelun ja empatian taidoilla on tärkeä rooli konfliktien hallinnassa, jotta ihminen kykenee kohtaamaan vaikeat ihmiset ja tilanteet diplomaattisella, avoimeen keskusteluun kannustavalla otteella. (Goleman 2000b, 37.)

Ihmissuhteiden hallintaan kuuluu myös muutosjohtajuuden kyky, joka koostuu ihmisen henkilökohtaisista kyvyistä inspiroida muita työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Tällaiset ihmiset kykenevät herättämään innostusta liittyen yhteiseen visioon ja missioon, tarvittaessa tarjoamaan apuaan, ohjaamaan muiden suoriutumista sekä johtamaan esimerkillä. Muutoksen käynnistämisen kyvyllä mallissa tarkoitetaan kykyä huomata tarve muutokselle, poistaa mahdolliset esteet muutoksen tieltä, kyseenalaistaa vallitseva tila sekä kykyä värvätä muita uusien hankkeiden saavuttamiseen. Golemanin mukaan tehokas esimies osaa myös selkeästi kommunikoida vision uusiin organisatorisiin tavoitteisiin. Suhteiden solmimisen kyky liittyy vahvasti verkostoitumiseen. Hyvien suhteiden solmimisen kyvyn omaava ihminen kykenee tasapainoilemaan oman työmäärän ja muiden auttamisen välillä niiden ihmisten kanssa,

joiden vastapalveluksista voi tulevaisuudessa olla suuri apu. Viimeinen ihmis-suhteiden hallinnan kyky on tiimityö ja yhteistyö. Kyseinen kyky on noussut viime vuosikymmeninä merkittävään asemaan organisaatioissa, työluonteen muututtua yhä enemmän tiimityöksi. Tiimityön kyky vaatii tiimiläisiltä kollektiivista tunneälyä. Golemanin mukaan tehokkaimmat tiimit kykenevät ilmaistamaan tunneällyn kykyjä tiimitasolla. (Goleman 2000b, 38.)

Goleman on kehittänyt yhdessä Boyatziksen kanssa ECI (Emotional Competence Inventory) -testin mittaamaan yksilön tunneälykkyyttä. Testi perustuu 360-arviointiin, jossa yksilöä arvioivat häntä tuntevat henkilöt. ECI -testi on suhteellisen uusi tunneällyn testi, mutta kuten MSCEIT -testi, myös ECI -testi on osoittanut hyvää reliabiliteettia ja validiteettia. (Cherniss 2004, 318.)

2.4 Vallitsevien tunneälymääritelmien vertailua

Kolme vallitsevaa tunneällyn mallia eroavat jonkun verran toisistaan johtuen niiden kehittämistä eri tavoin ja eri tarpeisiin. Saloveyn ja Mayerin malli on luotu deduktiivisesti, aloittaen ensin tunneällyn yleisestä määritelmästä ja siirtyen sitten määrittelemään tunneällyn eri osatekijöitä. Bar-Onin ja Golemanin mallit taas voidaan nähdä kehittyneen induktiivisesti, määrittelemällä ensin tunneällyn osatekijät ja ryhmittelemällä ne sitten tunneällyn malliksi. (Cherniss 2004, 317.)

Myös tunneällyn tarkastelun näkökulmat, kiinnostuksen kohteet ja kytkökset muihin aloihin eroavat mallien kesken. Saarinen (2007, 44) selkeyttää näitä eroavaisuuksia väitöskirjassaan Caruso (2004) mukaillen seuraavasti (ks. taulukko 4).

TAULUKKO 4 Kolmen vallitsevan tunneälymallin lähestymistavat (mukaillen Caruso 2004; Saarinen 2007, 44)

Tunneälymalli	Tunneällyn näkökulma	Kiinnostuksen kohde	Kytköksissä
Mayer & Salovey	Älykkyyden laji	Emotionaalisen informaation älykäs hyödyntäminen	Yleis- tai standardiälykkyyksimallit
Bar-On	Piirre, ominaisuus	Sopeutumiseen ja selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet	Persoonallisuus- ja piirre teorian
Goleman	Kompetenssi	Opitut taidot ja kompetenssit tehokkaan toimintatavan taustalla	Työelämän kompetenssimallit

Eroavaisuuksistaan huolimatta, näillä kolmella mallilla on paljon yhteisiä piirteitä. Tunneälymallien osa-alueissa Mayerin ja Saloveyn tunteiden havainnoinnista ja tunteiden ymmärtämisen osa-alueilla voidaan nähdä olevan samankaltaisia piirteitä Golemanin itsetietoisuuden ja sosiaalisen tietoisuuden kanssa sekä Bar-Onin omien tunteiden tiedostamisen ja empatian kanssa. Samoin Mayerin ja Saloveyn mallin ajattelun emotionaalinen fasilitointi sekä kyky halli-

ta omia ja muiden tunteita vaikuttavat olevan samankaltaisia Golemanin itsehallinnan ja ihmissuhteiden hallinnan osa-alueiden, kuten myös Bar-Onin interpersoonallisten tekijöiden, stressinhallinnan ja sopeutumisen kanssa. (Cherniss 2004, 317.)

Tunneällyn tutkijoiden piireissä on syntynyt erimielisyyksiä siitä, mitkä ovat hyväksyttäviä tunneällyn määritelmiä ja mitkä määritelmät ovat liian laiveita. Mayer, Salovey ja Caruso (2008) nimittävät laiveita tunneällyn teorioita sekoitetuiksi malleiksi (mixed models) perustuen siihen, että mallit sisällyttävät tunneällyn määritelmään myös persoonallisuuspiirteitä. Heidän mukaan Golemanin ja Bar-Onin mallit ovat sekoitettuja tunneällyn malleja. (Mayer ym. 2008.)

Tunneälyä on myös kritisoitu sen samankaltaisuudesta ihmisen persoonallisuuden kanssa (mm. Waterhouse 2006). Vaikkakin tunneällyllä ja persoonallisuudella voidaan nähdä olevan samankaltaisuuksia, ovat empiiriset tutkimukset osoittaneet, että tunneäly ennustaa paremmin yksilön suoriutumista kuin persoonallisuus ja eroaa sekä perinteisestä älykkyysosamäärästä että persoonallisuudesta (Cherniss 2004, 318; Cherniss, Extein, Goleman & Weissberg 2006, 240).

Kuten edellä esitelty, Golemanin kompetenssimallin voidaan nähdä olevan eniten kytköksissä työelämään ja työssä suoriutumiseen. Golemanin mukaan hänen ensisijainen rooli tunneällyn teoretikkona on ollut kehittää suoriutusterusteinen tunneällyn teoria, joka soveltuu työelämän ja johtamisen tehokkuuden ennustamiseen (Goleman 2000a, 18). Tämän johdosta Golemanin kompetenssimalli valikoitui kolmesta vallitsevasta tunneällyn mallista tämän tutkimuksen tunneällyn tarkastelun teoreettiseksi viitekehykseksi.

3 TUNNEÄLYN YHTEYS JOHTAMISEEN

Tässä tutkimuksessa johtamisesta ollaan kiinnostuneita ihmisten johtamisen, ja etenkin tunneälyllä johtamisen näkökulmasta. Ensin tässä luvussa esitellään lyhyesti johtamisen käsitettä sen jakautumisella asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Sen jälkeen luvussa esitellään johtajuuden teorioiden jaottelua kolmeen pääkategoriaan, joista keskitytään etenkin johtajuuden tilannesidonaisuuteen. Tämän tutkimuksen toisena teoreettisena viitekehystenä toimii Golemanin tilannesidonaiset johtamistyyli, joten lopuksi tässä luvussa paneudutaan tarkemmin kyseiseen tunnetaitoja hyödyntävään tilannesidonaisuuden johtamistyylien malliin.

3.1 Johtajuus

Johtaminen jaetaan aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Asioiden johtamista kuvaa usein pyrkimys vakauteen ja ennustettavuuteen ja siinä tärkeää ovat strategiat, rakenteet ja järjestelmät. Ihmisten johtamista eli johtajuutta kuvaa usein taas osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen sekä muutos ja innovaatiot. (Lämsä & Hautala 2004, 207.)

Ihmisten johtamisen eli johtajuuden määritelmiä löytyy aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta lukemattomia. Johtajuus voidaan esimerkiksi määritellä piirteinä, käyttäytymisenä, vaikuttamisena, vuorovaikutuksena tai ihmissuhteiden roolien kautta. Yhteistä näille johtajuuden määritelmille kuitenkin on niiden oletus siitä, että johtajuus koostuu prosesseista, joissa tarkoituksellisesti pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin. (Yukl 2013, 18.) Johtajuus voidaan täten siis määritellä arvo- ja valtalatautuneeksi ihmisten väliseksi vastuulliseksi prosessiksi, jossa ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään mitä ja miten on tehtävä, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin (Lämsä & Hautala 2004, 206).

Johtajuuden teorioita voidaan tarkastella niiden eri kategorioihin jaottelun myötä. Perinteiset johtajuuden teorit voidaan esimerkiksi jakaa kolmeen eri pääkategoriaan: johtajuus luonteenpiirteenä, johtamiskäyttäytyminen ja johtajuuden tilannesidonnaisuus (Lämsä & Hautala 2004, 222).

Johtajuus luonteenpiirteenä viittaa johtamisen piirreteorioihin, joita voidaan pitää yhtenä aikaisimmista lähestymistavoista johtajuuden tutkimiseen. Piirreteorioissa lähtökohtana on löytää yksilöstä piirteitä ja ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä hyvän ja tehokkaan johtajan. (Yukl 2013, 142.) Johtamiskäyttäytymisessä taas ollaan kiinnostuneita siitä miten tehokas johtaja käyttäytyy. Suuntausta kuvaa ajatus siitä, että tehokas johtamiskäyttäytyminen on opittavissa (Lämsä & Hautala 2004, 225). Johtajuuden tilannesidonnaisia teorioita yhdistää niiden näkemys siitä, että tehokasta johtamista ei määritellä johtajan yhden piirteen tai käyttäytymismallin mukaan. Sen sijaan eri piirteet ja käyttäytymismallit ovat tehokkaita riippuen vallitsevasta tilanteesta. (Yukl 2013, 168.)

3.2 Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyyli

Yksi johtajuuden tilannesidonnaisista teorioista on Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyyli. Tunneälyä koskevien julkaisujen lisäksi Goleman on jaotellut ihmisten johtamistyyliä kuuteen tilannesidonnaiseen johtamistyyliin, jotka perustuvat tunneälyn osa-alueisiin (ks. taulukko 5). Jaottelu perustuu Hay/McBer-konsulttifirman teettämään tutkimukseen, jossa haastateltiin lähes 4000 johtajaa. Golemanin mukaan sen sijaan, että johtamistyyli kumpuaisi esimiehen persoonallisuudesta, esimiehen tulisi miettiä millainen johtamistyyli sopii kulloiseenkin tilanteeseen ja hyödyntää sitä tyyliä. Johtamistyyli eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan osaava esimies kykenee hyödyntämään useita eri johtamistyyliä ja vaihtelevaan tarpeen mukaan niiden välillä. (Goleman 2000c.)

Pakottava (coercive) johtamistyyli on Golemanin (2000c) mukaan tehottomin useimmissa tilanteissa sen organisaation joustavuuden ja työntekijöiden motivaation rajoittamisen myötä. Pakottava johtamistyyli saattaa myös vahingoittaa organisaation palkitsemisysteemejä sen käskyttävän tyylin myötä. Tutkimusten mukaan kyseinen johtamistyyli on kuitenkin tarpeellinen esimerkiksi organisaatiomuutoksissa tai organisaation ”häätätiloissa”, jolloin organisaatiota täytyy ohjata oikeaan suuntaan. Pakottava johtamistyyli ei kuitenkaan toimi pitkällä aikavälillä ainoana johtamistyylinä. Pakottavaan johtamistyyliin sidoksissa olevat esimiehen tunneälykyvyt ovat tavoitehakuisuus, aloitteellisuus ja itsehillintä. (Goleman 2000c.)

TAULUKKO 5 Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyyli (mukaillen Goleman 2000c)

<p>1. Pakottava johtamistyyli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Tee niin kuin sanon" -tyyli • Tehokas muutostilanteissa • Saattaa rajoittaa organisaation joustavuutta ja työntekijöiden motivaatiota 	<p>Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: tavoitehakuisuus, aloitteellisuus, itsehillintä</p>
<p>2. Arvovaltainen johtamistyyli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Tule mukaani" -tyyli • Esimies asettaa tavoitteet, mutta antaa työntekijöille vapauden tavoitteisiin pääsemiseksi • Tehottomampi, jos kyseessä on asiantuntijatiimi, jossa on enemmän kokemusta kuin esimiehellä 	<p>Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Itsevarmuus, empatia, muutoksen käynnistäjä</p>
<p>3. Yhdistävä johtamistyyli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Ihmiset ensin" -asenne • Hyödyllinen tiimihengen parantamisessa ja moraalien nostamisessa • Saattaa sallia työntekijöiltä heikkoa suorittamista • Neuvojen puute saattaa jättää työntekijät apua vaille 	<p>Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Empatia, ihmissuhteiden rakentaja, kommunikaatio</p>
<p>4. Demokraattinen johtamistyyli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden kuuntelu päätöksenteossa • Kasvattaa organisaation joustavuutta ja vastuunottoa • Auttaa synnyttämään uusia ideoita • Saattaa aiheuttaa työntekijöille tunteen, että heillä ei ole johtajaa 	<p>Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Yhteistyö, tiimin johtaminen, kommunikaatio</p>
<p>5. Suuntaa näyttävä johtamistyyli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies asettaa työntekijöilleen korkeat suoritusstandardit • Sopii työntekijöille, joilla on korkea motivaatio ja asiantuntemus • Liian korkeat odotukset saattaa lannistaa työntekijöitä joiden osaaminen ei ole korkea 	<p>Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Tunnollisuus, tavoitehakuisuus, aloitteellisuus</p>
<p>6. Valmentava johtamistyyli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyy enemmän työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen, kuin työhön liittyviin tehtäviin • Toimii hyvin, kun työntekijät tiedostavat omat heikkoutensa ja haluavat kehittyä • Saattaa olla haastava, jos työntekijä ei ole halukas muuttamaan 	<p>Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Toisten kehittäminen, empatia, itsetietoisuus</p>

Arvovaltainen (authoritative) johtamistyyli sopii Golemanin mukaan useimpiin johtamistilanteisiin sen positiivisen ilmapiirin myötä. Arvovaltainen johtaja on visionäärinen ja hän motivoi työntekijöitä tekemällä selväksi jokaisen työpanoksen merkityksen organisaatiossa. Arvovaltainen johtaja myös sitouttaa työntekijöitä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Menestyksen vaatimukset ja palkitseminen ovat selkeitä työntekijöille. Arvovaltainen johtaja määrittää työlle tavoitteet ja ääriviivat, mutta antaa työntekijöille vapauden päättää miten tavoitteisiin päästään. Kyseinen johtamistyyli ei kuitenkaan toimi kaikissa johtamistilanteissa. Golemanin mukaan arvovaltainen johtamistyyli ei välttämättä toimi, jos kyseessä on esimerkiksi asiantuntijatiimi, jossa on enemmän substanssiosaamista kuin esimiehellä. Jos esimies myös on liian ylitsevuotavan arvovaltainen, saattaa työntekijät kokea sen tasa-arvon heikentämisenä tiimissä. Arvovaltaiseen johtamistyyliin kytköksissä olevat esimiehen tunneälyn kyvyt ovat itsevarmuus, empatia ja muutoksen käynnistyminen. (Goleman 2000c.)

Yhdistävällä (affiliative) johtamistyyllillä on Golemanin mukaan positiivinen vaikutus organisaatioon, ja täten se sopii useimpiin johtamistilanteisiin. Kyseinen johtamistyyli on tehokas etenkin silloin, kun halutaan kehittää tiimihenkeä, moraalia, kommunikaatioita tai heikkoa luottamusta. Yhdistävä johtamistyyli perustuu ihmisiin. Sitä käyttävä esimies arvostaa yksilöitä ja heidän tunteita enemmän kuin tehtäviä ja tavoitteita. Yhdistävää johtamistyyliä käyttävää esimiestä kuvaa tarve pitää työntekijät onnellisina ja luoda harmoniaa tiimissä. Kyseisellä johtamistyyllillä on myös usein taipumus lisätä joustavuutta organisaatiossa. Positiivisen palautteen antaminen ja työntekijöiden kuulumisen tunne organisaatioon kuvaavat yhdistävää johtamistyyliä. Työntekijöiden tunteista huolehtimisen lisäksi kyseistä johtamistyyliä kuvaa myös esimiehen taipumus näyttää omat tunteet avoimesti. Huolimatta yhdistävän johtamistyylin eduista, kyseistä johtamistyyliä ei kuitenkaan tulisi käyttää ainoana tyylinä. Sen keskittyminen työntekijöiden kehumiseen saattaa samalla sallia heikkoa työssä suoriutumista. Positiiviseen palautteeseen keskittyminen saattaa taas jättää rakentavan palautteen antamisen vähemmälle huomiolle, jolloin työntekijöiden on haastavaa tietää, missä osa-alueilla heidän tulisi kehittyä ja miten. Yhdistävään johtamistyyliin sidoksissa olevat tunneälyn kyvyt ovat empatia, ihmissuhteiden rakennus ja kommunikaatio. (Goleman 2000c.)

Demokraattista (democratic) johtamistyyliä kuvaa nimensä mukaisesti tasa-arvo. Demokraattinen johtamistyyli toimii parhaiten silloin, kun esimies haluaa kuulla muiden mielipiteitä ja näkemyksiä päätöksenteon tueksi, tai esimerkiksi kun organisaation visioista halutaan ideoita sen toteuttamiseen käytännössä. Kyseisessä johtamistyyllissä esimies rakentaa luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista organisaatiossa kuuntelemalla työntekijöitä. Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon lisää työntekijöiden joustavuutta ja vastuunottoa. Demokraattisen johtamistyylin alaisilla on myös usein realistinen kuva siitä, mitä organisaatiossa on mahdollista saavuttaa ja mitä ei, sillä he itse osallistuvat luomaan tavoitteita. Demokraattinen johtamistyyli ei kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin. Kyseisen tyylin negatiivisina vaikutuksina saattaa olla loputtomat palaverit, joissa päätöksenteko viivästyy ideoiden "pallottelun" ja kaikkien

näkökulmien huomioimisen myötä. Joissakin tilanteissa esimies myös saattaa paeta päätöksentekoa demokraattisella johtamistyyllillä. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijät kokevat olevansa ilman johtajaa. Demokraattinen johtamistyyli ei myöskään toimi tilanteissa, joissa työntekijöiltä puuttuu osaamista tai jos organisaatio on kriisissä. Kyseiseen johtamistyyliin kytköksissä olevat esimiehen tunneälyn kyvyt ovat yhteistyö, tiimin johtaminen ja kommunikaatio. (Goleman 2000c.)

Suuntaa näyttävässä (pacesetting) johtamistyyllissä esimies asettaa korkeat standardit niin omalle kuin alaisten työssä suoriutumiselle. Esimies vaatii jatkuvia parannuksia ja työn suorittamista yhä nopeammin. Alaisten heikkoa suoriutumista ei kyseisessä johtamistyyllissä hyväksytä. Vaarana suuntaa näyttävässä johtamistyyllissä on sen negatiivinen vaikutus organisaation ilmapiiriin. Korkeat suoritusvaatimukset saattavat tuntua monelle työntekijälle ylivoimaisina ja he saattavat kokea, ettei esimies luota heidän oma-aloitteeseen työskentelyyn. Myös joustavuus ja vastuunotto saattavat kadota työntekijöiltä. Palautteenanto on kyseisessä tyyllissä heikkoa. Heikkouksistaan huolimatta suuntaa näyttävä johtamistyyli sopii tilanteisiin, joissa työntekijät ovat motivoituneita, heidän osaaminen on korkealla tasolla ja he tarvitsevat vain vähän työnohjausta sekä koordinointia. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi asiantuntijatiimit. Kuten muitakaan johtamistyyliä, myöskään suuntaa näyttävää tyyliä ei tulisi käyttää ainoana johtamistyylinä. Suuntaa näyttävään johtamistyyliin sidoksissa olevat esimiehen tunneälyn kyvyt ovat tunnollisuus, tavoitehakuisuus ja aloitteellisuus. (Goleman 2000c.)

Valmentavaa (coaching) johtamistyyliä kuvaa esimiehen keskittyminen työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kyseisessä johtamistyyllissä esimies auttaa työntekijöitä tunnistamaan heidän omat vahvuudet ja heikkoudet sekä sitomaan ne työntekijöiden henkilökohtaisiin ja työurisiin liittyviin tavoitteisiin. Esimies myös kannustaa työntekijöitä laatimaan pitkän aikavälin kehityssuunnitelmia ja auttaa heitä kehittymään niiden suuntaisesti. Valmentavan johtamistyylin omaavat esimiehet ovat erinomaisia delegoinnissa ja tekevät sitä, jotta työntekijät kehittyisivät. Pitkän aikavälin saavutukset merkitsevät kyseisessä johtamistyyllissä enemmän kuin niiden mahdollinen negatiivinen vaikutus lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Golemanin mukaan kaikista kuudesta johtamistyylistä valmentavaa johtamistyyliä käytetään tutkimusten mukaan vähiten. Syinä tähän saattaa olla sen aikaa vievä luonne. Valmentava johtamistyyli ei välttämättä sovi tilanteisiin, joissa työntekijät ovat haluttomia oppimaan, kehittymään tai muuttamaan työskentelytapojaan. Johtamistyyli ei myöskään ole toimiva tilanteissa, joissa esimiehellä ei itsellä ole kompetensseja auttaa työntekijöiden kehittämisessä. Huolimatta sen keskittymisestä henkilökohtaiseen kehittymiseen, valmentavan johtamistyylin nähdään vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksiin. Esimerkiksi jatkuvan dialogin myötä organisaation ilmapiiri paranee. Myös työntekijöiden joustavuus, vastuunotto ja sitoutuminen ovat tällöin korkeammalla tasolla, kun heidän kehittämisestään välitetään. Valmentava johtamistyyli sopii moniin tilanteisiin ja sen voidaan nähdä olevan tehokas etenkin tilanteessa, jossa työntekijät ovat valmiina valmennettaviksi. Valmentavaan johtamistyyliin sidoksissa olevat

esimiehen tunneälyn kyvyt ovat toisten kehittäminen, empatia ja itsetietoisuus. (Goleman 2000c.)

Tehokkaat esimiehet kykenevät käyttämään eri johtamistyytlejä oikeassa suhteessa ja oikeaan aikaan. Golemanin mukaan esimiehet, jotka kykenevät käyttämään neljää tai useampaa johtamistyyliä, etenkin arvovaltaista, yhdistävää, demokraattista ja valmentavaa tyyliä, saavat aikaan parhaan mahdollisen ilmapiirin ja työsuoriutumisen organisaatiossa. Johtamistyylien vaihteluissa joustaminen ei välttämättä ole helppoa käytännössä, mutta sitäkin hyödyllisempää. Harvalla esimiehellä on kuitenkin kaikkia kuutta johtamistyyliä. Golemanin mukaan esimies pystyy oppimaan johtamistyytlejä ja niiden vaihtelua. (Goleman 2000c.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, joten myös esimiehiltä vaaditaan kykyä sopeuttaa johtamistaitojaan tilanteiden vaatimalla tavalla. Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyylit tarjoavat mielenkiintoisen teoreettisen viitekehyksen Y-sukupolven tunneälyllä johtamisen tarkasteluun juuri sen tilannesidonnaisen tehokkaan johtajuuden ja tunneälyn yhteyden takia.

4 Y-SUKUPOLVI

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan millaista tunneälyä esimiestyö vaatii, kun alaiset koostuvat Y-sukupolven edustajista. Seuraavaksi tutkimuksessa määritellään Y-sukupolvea sen ikäjakauman ja työelämän piirteiden avulla. Vaikka suomalainen sukupolvien määritelmä poikkeaa hieman amerikkalaisesta määritelmästä (esim. Järvensivu 2014), on amerikkalaisen tutkijan Tapcottin (2010) määritelmä otettu mukaan tutkimukseen sen laajan Y-sukupolven määritelmän myötä. Työelämän piirteiltään Tapcottin määritelmän voidaan nähdä pätevän myös suomalaiseen Y-sukupolveen.

4.1 Sukupolvet

Sukupolvien määritelmää ohjaa eri ikäisten ihmisten varttuminen erilaisissa ympäristöissä, luoden eri sukupolville toisistaan selvästi erottuvat tärkeät yhteiset kokemukset (Alasoini 2012, 101). Jokaisella sukupolvella on omat tärkeät ja heitä yhdistävät tapahtumat, jotka muokkaavat heidän näkökantojaan (Tapcott 2010, 31). Yhteiset kokemukset myös tuottavat tietynlaiset tavat katsoa maailmaa ja suhtautua elämään (Piispa 2018, 12).

Sukupolvien syntymävuosien rajaukset vaihtelevat hieman tutkijasta riippuen. Amerikkalaisen käsityksen mukaan sukupolvet voidaan jaotella suurten ikäluokkien sukupolveen (1946-1964), X-sukupolveen (1965-1976), Y - eli net-tisukupolveen (1977-1997) sekä Z-sukupolveen (1998-) (Tapcott 2010, 29-30).

Suomalaisessa sukupolvien tutkimuksessa voidaan erottaa kuusi työelämän sukupolvea. Vanhin vielä osittain työelämässä oleva sukupolvi suuret ikäluokat (1945-1954), öljykriisin sukupolvi (1955-1964), hyvinvoinnin sukupolvi (1965-1972), lamasukupolvi (1973-1979), Y-sukupolvi (1980-1990) sekä Z-sukupolvi (1991-). Y-sukupolven myöhäisempi rajaus 1980-luvulla syntyneisiin kumpuaa siitä, että yhdysvaltalaisen rajauksen vuonna 1977 syntyneet olisivat suomalaisen yhteiskunnan tapauksessa syntyneet liian aikaisin, sillä tuolloin Suomessa syntyneet kokivat vielä laman ja nuorisotyöttömyyden ajan ollessaan

teini-ikäisiä. (Järvensivu & Syrjä 2014, 55-56.) Täten heitä yhdistävät tapahtumat poikkeavat 1980-luvulla syntyneitä yhdistävistä tapahtumista.

Suomalainen sukupolvien määritelmä eroaa amerikkalaisesta määritelmästä johtuen myös esimerkiksi suurten ikäluokkien syntymisestä pienemmällä aikavälillä. Tästä johtuen, toisin kuin yhdysvaltalaisessa määritelmässä, Y-sukupolvea ei Suomessa voida kutsua suurten ikäluokkien lapsiksi, sillä lähinnä X-sukupolven lapset lukeutuvat niihin. (Järvensivu 2014, 38.)

4.2 Y-sukupolvi työelämässä

Tapscott (2010, 31) siis määrittelee Y-sukupolven edustajat ihmisiksi, jotka ovat syntyneet 1977-1997 välisenä aikana. Hän kutsuu Y-sukupolvea nettisukupolveksi, joka leimaa vahvasti tämän sukupolven edustajia (Tapscott 2010, 14). Järvensivun ja Syrjän mukaan Y-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosien 1980-1990 välisenä aikana. Tapscottin kaltaisesti, heidän määritelmässä Y-sukupolven edustajia kutsutaan diginatiiveiksi. (Järvensivu & Syrjä 2014, 58.) Myös Piispa (2018, 14) määrittelee Y-sukupolven edustajat 1980-luvulla syntyneiksi, joskin hän huomauttaa ettei määritelmän tarvitse olla tiukasti rajattu juuri kyseisiin syntymävuosiin. Tässä tutkimuksessa haastatelluiden esimiesten tiimien työntekijät ovat pääsääntöisesti syntyneet 1980-luvulla, muutamaa 1990-luvun alkuvuosina syntyntä työntekijää lukuun ottamatta, joten työntekijöiden voidaan sanoa edustavan ikänsä puolesta Y-sukupolvea kaikkien edellä mainittujen tutkijoiden määritelmien mukaan.

Tapscottin (2010, 177) mukaan Y-sukupolvea määrittelevät kahdeksan normia, jotka työnantajien olisi tärkeä ymmärtää houkutellakseen ja pitääkseen nettisukupolven työntekijöinä. Nämä kahdeksan normia ovat *vapaus, räätälöinti, tutkiminen, rehellisyys, yhteistyö, viihde, nopeus* ja *innovatiivisuus*. Vapauden normilla Tapscott tarkoittaa Y-sukupolvelle tärkeitä työajan joustoja ja luontaisetuja, kuten etätyömahdollisuuksia sekä vapautta tarvittaessa vaihtaa työnantajaa. *Räätälöinnin* normi taas puolestaan viittaa mahdollisuuksiin muokata omaa työtään esimerkiksi oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien sekä projektiin perustuvien tehtävänkuvauksen avulla. *Tutkimisen* ja *rehellisyyden* normeilla Tapscott tarkoittaa Y-sukupolven taipumusta ottaa selvää yrityksestä ennen työtarjouksen hyväksymistä sekä rehellisten ja läpinäkyvien organisaatioiden arvostamista. *Yhteistyön* normi taas viittaa Y-sukupolven mielenkiinnottomuuteen asemaa ja hierarkiaa kohtaa. Y-sukupolvi haluaa ennemmin työskennellä muiden kanssa, kuin muita johtaen. Kuudennella, *viihteen* normilla Tapscott viittaa Y-sukupolven haluun yhdistää työnteko ja hauskanpito. Nettisukupolvi haluaa työn, joka on nautittavaa. *Nopeuden* normi taas puolestaan viittaa Y-sukupolven nopeaan työtahtiin. He ovat tottuneet saamaan vastaukset kysymyksiin nopeasti, etenemään uralla nopeasti ja saamaan palautetta työstään nopeasti. Nopeus vaikuttaa myös Y-sukupolven uskollisuuteen. Työntekijä todennäköisesti vaihtaa työpaikkaa, jos asiat organisaatioissa tapahtuvat liian hitaasti. Kahdeksannella, *innovaatioiden* normilla tarkoitetaan Y-sukupolven halua löytää uusia tapoja työ-

tehtävien suorittamiseen. Innovaatiot ovat Tapscottin mukaan nettisukupolven kulttuurin tunnusmerkki. (Tapscott 2010, 177-186.)

Myös Alasoinin mukaan Y-sukupolven vaatimukset työelämältä ovat hyvin samankaltaiset. Alasoinin mukaan Y-sukupolven työntekijöille on tärkeää, että työ vastaa omia arvoja ja että se on mukavaa ja kiinnostavaa. Työn sisällön merkityksellisyys, tarkoitus ja mielekkyys ovat kasvaneet työn luonteen muuttumisen takia. Useat ihmiset tekevät työtä, jossa vaaditaan joustavuutta ja jossa työtehtävien rajat ovat häilyviä. Toisaalta työ ei myöskään ole enää välttämättä ihmisille itsensä toteuttamisen ja identiteetin lähde, vaan myös vapaa-aika tarjoaa mahdollisuuksia niihin. Näin ollen organisaatioiden tulee siis kyetä tarjoamaan työntekijöille työn merkityksellisyyttä muihin elämän osa-alueisiin verrattuna. (Alasoini 2012, 108.)

Alasoinin mukaan innostavat päämäärät ja arvot eivät kuitenkaan yksistään riitä. Jotta työntekijä kokee työn merkityksellisyyttä, on organisaation kyettävä tarjoamaan työntekijälle osallistuvuutta organisaatioita uudistaviin ja työlle merkityksiä luoviin prosesseihin, toisin sanoen kyettävä tarjoamaan osallistumista innovointiin. Innovointiin osallistuminen on Y-sukupolven edustajille luontevaa yhteisöllisesti verkostojen kautta. Myös dialogin tärkeys organisaatioissa kuvaa Y-sukupolvea. Dialogisuudessa auttaa Y-sukupolven hyvät valmiudet käyttää sosiaalista mediaa. Vastineeksi omalle sitoutumiselleen, Y-sukupolvi haluaa osallistua, kokea toimijuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa työhön. (Alasoini 2012, 109-117.)

Myös Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän tutkimuksessa Y-sukupolvea leimaavina piirteinä nousee esiin IT-taitojen vahvuus, sosiaalisen median hyödyntäminen työelämässä sekä halu oppia. Toisaalta taas Y-sukupolvi ei aina välttämättä janoa elämyksiä, välttele sitoutumista tai vanhojen eettisten ja ekologisten arvojen nimeen. Leimaavaa Y-sukupolvelle on heidän urasuunnittelun rakentaminen mielekkäänä kokonaisuutena, jossa tarvittaessa suuntaa voi vaihtaa radikaalistikin. Y-sukupolvi on myös tottunut uransa alusta asti työelämän jatkuviin muutoksiin ja he eivät koe käyttävänsä työhön liikaa aikaa tai kärsivänsä liiallisista työtehtävistä. Poiketen monista Y-sukupolvea käsittelevästä tutkimuksesta, Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän tutkimuksessa Y-sukupolven työntekijät olivat myös ensimmäisenä valmiita joustamaan työn arvojen ja sisällön kohdalla. Osalle Y-sukupolven työntekijöistä työn mielekkyys meni hyvän palkan edelle, kun taas osa oli valmis kestämään kaoottista työtä ja johtamista, jos palkka oli hyvä. Y-sukupolven poikkeavat työelämän piirteet voivat myös johtua heidän vielä lyhyemmästä työurasta verrattuna aiempiin sukupolviin. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 255-258.)

Tämän tutkimuksen tunneälyllä johtamisen tarkastelu on rajattu Y-sukupolven johtamiseen kahden eri seikan johdosta. Ensimmäinen Y-sukupolven uudenlaiset vaatimukset työelämää kohtaan tarjoavat mielenkiintoisen perustan esimiestyön vaatimusten tarkasteluun. Toiseksi, kuten Saarisen (2007, 5) tutkimuksessakin todetaan, nuoret ovat entistä tunneälyosaavampia. Tämä tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan tutkia sitä, millaista tunneälyä kyseisen sukupolven johtamiseen vaaditaan.

5 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen metodologiaosuudessa laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Sen jälkeen esitellään tutkimusaineisto, sen keruumuoto ja kuinka tutkimusaineistoa on analysoitu.

5.1 Tutkimuksen metodologia

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimukseen. Pyrkimyksenä on pikemminkin selittää ja kuvailla tosielämää, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. On myös hyvä huomioida, että arvot vaikuttavat tutkijaan ja siihen miten tutkittavia ilmiöitä pyritään ymmärtämään. (Hirjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Nämä seikat on huomioitava myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa: tuloksia ei ole tarkoitus yleistää koskemaan kaikkia esimiehiä tai Y-sukupolven työntekijöitä, vaan tulokset ovat ehdollisia selityksiä rajautuen aikaan ja paikkaan.

Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen, jotka käytännön tutkimustyössä nivoutuvat yhteen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan "olennaisiin" havaintoihin keskittymistä eli tutkimusaineiston tarkastelua aina tietystä metodologisesta näkökulmasta, joka on relevantti teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Yhdessä tutkimuksessa näkökulmia voi kuitenkin olla useita. Havaintojen pelkistämisen toinen vaihe on raakahavaintojen yhdistäminen yhdeksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi, millä pyritään karsimaan havaintojen määrää. Havaintojen yhdistämisellä ei kuitenkaan tarkoiteta, että tavoitteena olisi määritellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä, vaan laadullisessa tutkimuksessa yksikin poikkeus kumoaa säännön. Laadullisen tutkimuksen toisella vaiheella, arvoituksen ratkaisemisella, taas pyritään "ymmärtävään selittämiseen" sekä muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaa-

miseen. Tutkimuksesta saatujen ”johtolankojen” ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella pyritään tekemään merkitystulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2012, 32-40.)

5.2 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluilla, tarkemmin sanottuna teemahaastatteluilla, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Haastattelun voidaan nähdä sopivan aineistonkeruumuodoksi silloin, kun halutaan korostaa ihmisten subjektiivisuutta tutkimustilanteessa. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuina voidaan myös pitää sen mahdollistamia selventäviä vastauksia ja syventävää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Tutkimushaastattelun lajit voidaan karkeasti jakaa strukturoituihin haastatteluihin eli lomakehaastatteluihin, strukturoimattomiin haastatteluihin sekä niiden välimuotoon, puolistrukturoituihin haastatteluihin. Jälkimmäisintä haastattelumuotoa kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Terminä teemahaastattelu viittaa haastattelumuotoon, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä tuo tutkittavien äänet paremmin kuuluviin ja ottaa myös huomioon ihmisten eri tulkinnat asioista. Teemahaastattelussa keskeistä ovat haastateltavien antamat merkitykset asioille, kuten myös se, että merkitykset syntyvät haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44-48.)

Tämän tutkimuksen tavoite on tutkia laadullisin menetelmin sitä, miten esimiehet kokevat oman tunneällyn sekä tunnistaa johtamistyytlejä, jotka esimiehet kokevat olennaisiksi Y-sukupolven johtamisessa. Tähän teemahaastattelu sopi menetelmänä, sillä tunneällyn ja johtamistyylien aiemmista teorioista nousi esiin selkeät teemat teemahaastatteluja varten (ks. taulukko 6).

Esimiesten kokemaa tunneälyä tutkittiin kysymyksillä liittyen tunneällyn tekijöihin, jotka perustuivat Golemanin (2000b) tunneällyn kykymalliin. Kysymykset jakautuivat esimiesten henkilökohtaisiin tunneällyn kykyihin ja sosiaalisten, tässä tapauksessa alaisten, tunteiden tunnistamiseen ja säätelyyn. Y-sukupolven tunneälyllä johtamista kysyttiin taas kysymyksillä, jotka pohjautuivat Golemanin (2000c) tilannesidonnaisiin johtamistyyliin. Haastateltaville annettiin Y-sukupolven johtamista käsitteleviin kysymyksiin tueksi tilannesidonnaisten johtamistyylien taulukko (ks. liite 2), johon he saivat ensin tutustua rauhassa.

TAULUKKO 6 Haastattelujen teemat

Tunneäly yleisesti
Tunneäly omassa esimiestyössä
<i>Henkilökohtaiset tunneällyn kyvyt:</i> Tunteiden tunnistaminen Tunteiden säätely
<i>Sosiaaliset tunneällyn kyvyt:</i> Alaisten tunteiden tunnistaminen Alaisten tunteiden säätely
Tilanteet, joissa tunneälyä erityisesti vaadittu
Y-sukupolven johtaminen
Johtamistyylit Y-sukupolven esimiehenä Y-sukupolven tunneällyn vaatimukset

Tämän tutkimuksen kohteena olivat esimiehet, joiden alaiset edustivat Y-sukupolvea. Haastateltavat esimiehet valikoituivat tutkimukseen käyttämällä harkinnanvaraista otantaa ja lumipallo-otantaa. Jälkimmäisellä tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa jo haastateltuja ”informantteja avainhenkilöitä” pyydetään ehdottamaan haastatteluihin muita tutkimuksen kriteerejä täyttäviä henkilöitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59-60). Harkinnanvaraisella otannalla haastateltavien valinnassa oli pyrkimys löytää esimiehiä, joiden tiimit koostuivat kokonaan tai lähes kokonaan Y-sukupolven työntekijöistä. Lisäksi haastateltaviksi pyrittiin löytämään henkilöitä eri aloilta ja eri organisaatioista, jolla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman todenmukaisia kuvauksia Y-sukupolven johtamisesta tunneällyllä. Lumipallo-otantaa taas hyödynnettiin niin, että kaksi jo sovitusta haastateltavista ehdotti kolmea muuta haastateltavaa heidän verkostoistaan, jotka täyttivät tutkimuksen haastateltavien kriteerit.

Laadullisessa tutkimuksessa laadun voidaan nähdä korvaavan haastateltavien määrän, sillä siinä keskitytään usein varsin pieneen määrään tutkittavia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 14). Yksi tapa tarkastella aineiston riittävyyttä on sen kylläntymisen eli saturaation kautta. Saturaatiolla tarkoitetaan tietyn määrän aineistoa tuovan riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä niin, että lisäaineiston kerääminen ei näyttäisi tuottavan kohteesta enää uutta informaatiota. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kylläntyminen ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia ja tutkijan itse on kyettävä päättämään, milloin aineistoa on kertynyt riittävästi tutkimuskysymysten kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 47-48.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluja sovittiin aluksi seitsemän (7) esimiehen kanssa. Lopullinen haastateltavien määrä jäi kuitenkin kuuteen (6), yhden esimiehen perueessa haastattelu aikatauluongelmiin vedoten. Tutkija oli valmistautunut sopimaan lisää haastatteluja, jos jo kerätty aineisto olisi vaikuttanut liian suppealta. Tutkimusaineistoa todettiin kuitenkin olevan riittävästi tutkimuskysymysten kannalta aineiston analyysin jälkeen, sillä analyysivaiheessa aineisto näyttäytyi kattavana ja siitä kyettiin löytämään teorian kannalta kiinnostavia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Haastatelluista esimiehistä kolme toimi esimiehenä viestintäalalla, yksi retail-alalla, yksi ravintola-alalla sekä yksi matkailualalla (ks. taulukko 7). Heidän Y-sukupolven työntekijöiden alaisten määrä vaihteli kahdeksasta (8) työntekijästä aina kahteenkymmeneen (20) saakka. Esimiestyökokemusta esimiehille oli kertynyt alle vuodesta 14 vuoteen. Esimiestyön lisäksi suurimmalla osalla haastateltavista oli vastuullaan myynnin johtaminen ja kannattavuuden varmistaminen sekä organisaation kehittäminen. Tähän tutkimukseen valikoitui haastateltaviksi ainoastaan naisia. Sukupuoli ei kuitenkaan ohjannut haastateltavien valinnassa, sillä tutkija ei kokenut sen vaikuttavan merkittävästi tutkittavaan aiheeseen. On syytä kuitenkin huomioida, että vaikka aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, ettei tunneälykkyyden määrä vaihtele sukupuolen mukaan, saattaa naisilla ja miehillä olla eroja eri tunneälyn osa-alueiden vahvuuksissa. Tämä on huomioitu myös tutkimuksen johtopäätöksissä.

TAULUKKO 7 Haastatellut Y-sukupolven työntekijöiden esimiehet

Haastateltava	Ala	Alaisten lukumäärä	Esimiestyökokemus
H1	Viestintäala	11	Alle vuosi
H2	Viestintäala	8	Alle vuosi
H3	Viestintäala	8	2 vuotta
H4	Retail-ala	13	6 vuotta
H5	Ravintola-ala	9	4 vuotta
H6	Matkailuala	20	14 vuotta

Haastateltaviin oltiin yhteydessä ensimmäisen kerran maaliskuussa 2019. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuun vaihteessa viikoilla 18-19 2019 haastateltavien itse ehdottamissa paikoissa ja heille sopivina ajankohtina. Kolme haastatelluista suoritettiin haastateltavien kotona, kaksi haastateltavien työpaikkojen neuvotteluhuoneissa ja yksi rauhallisessa kahvilassa. Kaikki haastattelut tallennettiin nauhoitteille ja niiden pituus vaihteli 40 minuutista tuntiin. Yhteensä haastatelluista kertyi tallenteita viisi tuntia.

Ennen varsinaisten haastattelujen suorittamista tutkimuksessa tehtiin myös testihaastattelu tutkijan lähipiirin henkilölle, joka täytti haastateltavan kriteerit. Testihaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua sekä arvioida haastattelujen kestoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72). Testihaastattelun jälkeen teemahaastattelurunko todettiin toimivaksi ja sopivan pituiseksi. Muutaman teeman paikkaa muutettiin haastattelurungossa, jotta haastateltava pystyi aloittamaan oletettavasti helpommilla kysymyksillä koskien tunneälyä. Testihaastattelu toi myös mukanaan tietoteknisiä ongelmia haastattelun tallentamisen suhteen, joten ne pystyttiin välttämään varsinaisissa haastatelluissa. Testihaastattelu mahdollisti myös tutkijalle hyvää harjoittelua ja valmistautumista varsinaisiin haastatteluihin.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta informaatiota tutkimuskohteesta. Analyysin avulla aineistoa pyritään tiivistämään ja samalla kuitenkin kasvattamaan sen informaatioarvoa selkeyttämällä hajanaista aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Ennen aineiston analyysia tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten syytä litteroida eli kirjoittaa tekstiksi sanasanaisesti (mm. Hirsjärvi ym. 2009, 222; Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Myös tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin sanatarkkuudella. Yhteensä puhtaaksi kirjoitettua tekstiä kertyi haastatteluista 57 sivua.

Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin pääosin teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemoittelu on usein laadullisessa tutkimuksessa ensimmäinen lähestymistapa aineistoon (Eskola & Suoranta 1998, 126). Teemoittelulla tarkoitetaan sellaisia aineistoista esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja usein tämä on myös odotettavaa. Esiin nousseet teemat pohjautuvat tutkijan omiin tulkintoihin haastatteluista. On epätodennäköistä, että haastateltavat puhuisivat samasta asiasta täysin samoin sanoin, vaan tutkijan rooli on ”koodata” vastaavat asiat eri haastatteluista samaksi temaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelua hyödynnettiin haastateltaville yhteisten tunneälyä ja Y-sukupolven esimiestyössä käytettäviä johtamistyytlejä koskevien teemojen tunnistamiseen. Litteroitua aineistoa luettiin huolella läpi useaan kertaan, jotta aineistosta pystyttiin tunnistamaan tutkimusongelmalle oleellisia teemoja. Useat esiin nousseista teemoista pohjautuivat teemahaastattelun teemoihin, liittyen esimiehen kokemaan tunneälyyn, tunneällyn käyttöön sekä Y-sukupolven esimiestyössä käytettäviin johtamistyytleihin. Teemoittelussa riskinä on, että aineiston analyysi jää vain sitaattikokoelmaksi, jossa analysointia ja johtopäätöksiä ei ole viety kovin pitkälle. Onnistuakseen teemoittelu vaatiikin teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 126.) Tämä on pyritty ottamaan huomioon tutkimustulosten yhteenveto-osiossa, jossa analyysistä esiin nousseita teemoja verrataan aiempiin teorioihin.

Teemoittelun lisäksi aineiston analysointia jatkettiin pidemmälle tyypittelyn keinoin. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä tyypeiksi etsimällä siitä samankaltaisuuksia. Toisaalta taas tyypittelyllä voidaan myös pyrkiä löytämään tyypillisistä poikkeavia tapauksia, jotka voidaan nähdä mielenkiintoisina ja analyysia rikastavina tapauksina. (Eskola & Suoranta 1998, 131.) Analyysin pohjalta muodostuneet teemat ja tyypit esitellään tarkemmin seuraavassa tutkimuksen tuloksia käsittelevässä kappaleessa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia sen analyysiin perustuen. Tutkimustulokset jakautuvat teemoihin esimiesten kokemasta tunneälystä ja sen käytöstä. Tilannesidonnaisten johtamistyylien käytöstä Y-sukupolven esimiestyössä muodostui taas haastattelujen perusteella esimiesten eniten käyttämät johtamistyyppit. Lopuksi luvussa esitellään yhteenveto tutkimustuloksista, jossa tuloksia peilataan myös aiempiin teorioihin.

6.1 Esimiesten kokema tunneäly

Haastattelun aluksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin onko tunneäly heille käsitteenä tuttu ja millaiset heidän käsitykset tunneälystä ovat. Kysymysten tarkoituksena oli saada haastateltavat oikeaan ”vireeseen” haastattelua varten. Kaikki kuusi haastateltavaa kertoivat tunneälyn käsitteenä olevan tuttu tai jokseenkin tuttu, ja jokainen heistä kykeni määrittelemään tunneälyä jossain määrin. Yhteistä kaikkien haastateltavien antamille tunneälyn määritelmille oli omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja tulkitseminen.

Se tarkoittaa mun mielestä kykyä lukea, tunnistaa ja hyödyntää sekä omia, että muiden tunnetiloja, tunteita. (H1)

Et osaa tunnistaa muissa ihmisissä niitä tunteita jotka on voimakkaita just sillä hetkellä ja osaa reagoida niitten mukaisesti. Ja myös tunnistaa itsessään ne tunteet ja toimii sit sen mukaan. (H5)

Tunneäly tarkoittaa ikään kuin, se on varmasti jonkinlainen vuorovaikutustaitokokonaisuus, joka perustuu vahvasti meidän havaintoon ja käsitykseen tai reflektioihin siitä, et mitä toinen ihminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa mahdollisesti tuntee tai kaipaa, mihin meidän motivaatio perustuu ja minkä tyyppiset asiat vaikuttaa meidän päätöksentekoprosesseihin, silloin kun puhutaan muista kuin loogisista perusteluista liittyen päätöksentekoon. (H3)

Esimiesten kokemaa tunneälyä tarkasteltiin haastatteluissa kysymyksillä, jotka pohjautuivat Golemanin (2000b) tunneälyn osa-alueisiin. Analyysin myötä ai-

neistosta tunnistettiin neljä tunneällyn kykyjen teemaa, jotka pohjautuvat myös Golemanin tunneälymalliin. Neljä teemaa olivat esimiesten omien tunteiden tunnistaminen ja omien tunteiden säätely, sekä alaisten tunteiden tunnistaminen ja niiden säätely. Viidenneksi tunneälyä käsitteleväksi teemaksi aineistosta tunnistettiin tunneälyä vaativien tilanteiden teema.

6.1.1 Esimiesten kokemat henkilökohtaiset tunneällyn kyvyt

Omien tunteiden tunnistaminen. Esimiesten omien tunteiden tunnistamista tarkasteltiin kysymällä, kuinka hyvin esimiehet kokevat tunnistavansa omia tunteita, mitä vahvuuksia ja heikkouksia he kokevat omaavansa tunteisiin liittyen sekä minkälainen itseluottamus heillä omasta mielestään on.

Kysyttäessä omien tunteiden tunnistamisesta, kaikki haastateltavat kokivat tunnistavansa omia tunteita ja niiden vaikutusta työhön.

Kyllä mä koen tunnistavani. Ne tulee esiin siten, että erilaisissa tilanteissa, oli ne sitten negatiivisesti tai positiivisesti virittäytyneitä, niin mä tunnistan kyllä tosi helposti sen, että mitkä on tavallaan ne perimmäiset syyt sille mun tunnereaktiolle, et mitä mä tunnen niissä. Et mä teen koko ajan sellaista niin kun alitajuista reflektointia niistä mun tunteista. (H1)

Kaksi haastateltavista kertoi myös kehittyneensä omien tunteiden tunnistamisessa.

Kyl mä koen et mä suhteellisen hyvin pystyn, mut mä koen myös, et se on niinku sen tulosta et mä oon ollut tuolla pidempään ja tehnyt tuota työtä pidempään, että huomattavasti paremmin, kuin vielä kaks vuotta sitten. Joo kyl mä koen, et mä tunnistan mun tunteet ja niitä on usein aika paljonkin. (H2)

Tunteisiin liittyvistä vahvuuksista ja heikkouksista kysyttäessä kolme haastateltavista mainitsi vahvuudekseen omien ja muiden tunnetilojen tunnistamisen. Itsehillinnän vahvuutena näki kaksi haastateltavaa, mutta toisaalta samaiset haastateltavat kokivat myös itsehillinnän puutteen heikkoutena toisissa tilanteissa. Muita esiin nousseita tunteisiin liittyviä vahvuuksia olivat kyky reflektoida tunteita, oikeudenmukaisuuden taju ja hyvät vuorovaikutustaidot, empaattisuus sekä positiivisten tunteiden esiintuonti. Heikkouksina esiin nousi taas tietynlainen suorapuheisuus tai kärkkäys, empatian puutos tietyissä tilanteissa sekä vaikeus käsitellä tai hyväksyä negatiivisia tai ahdistavia tunteita.

Viimeisenä kysymyksenä koskien esimiesten omien tunteiden tunnistamista haastateltavilta kysyttiin heidän kokemasta itseluottamuksesta työssä. Kaikki haastateltavat kokivat oman itseluottamuksen olevan ainakin pääsääntöisesti hyvä. Kaksi haastateltavaa mainitsi kuitenkin uusien tilanteiden tai työtehtävien vaikuttavan omaan itseluottamukseen heikentävästi.

Omien tunteiden säätely. Esimiesten omien tunteiden säätelyä tarkasteltiin haastatteluihissa kysymällä haastateltavilta heidän omien tunteiden hallinnan kyvystä, luotettavuudesta, tunnollisuudesta, sopeutuvuudesta, tavoitteellisuudesta ja aloitteellisuudesta.

Kaikki haastateltavat kokivat, että omia tunteita on mahdollista hallita ainakin osittain.

No ollut niitäkin et oon kokenut sitä niinku ylikiehumisen tunnetta, mut mä oon saanut aika hyvin hallittua ne. Et toki äänensävyistä ja ilmeistä kuulee et nyt ärsyttää, mutta ei oo tullut sellasia totaalaisia ylikiehumisia, et ois jotenkin täydellisesti romahtanut tai ois alkanut heittelemään mitään tavaroita. (H5)

En oo siinä parhaimmillani missään nimessä ja sitä mä oonkin nyt harjoitellu. Tavaltaan mä pyrin aina ensin rauhoittaa itseni ennen kun mä rupeen keskustelea jostain asiasta, koska mulla hirveen helposti just se tunne tulee niinku sen järjen yli, mut sitä harjoittelee koko ajan ja oon myös niinku kehittynyt siinä aika nopeellakin syklillä tässä viime vuosien aikana. (H6)

Omien tunteiden koettiin myös vaikuttavan omaan työsuoritukseen silloin kun tunteet ovat erityisen vahvoja.

Mutta kyllä mä myös tunnistan et mä en oo parhaimmillani silloin kun mä koen turhautumista tai jotain negatiivisia tunteita itse. Se saattaa vaikuttaa vaikka mun avoimuuteen jotain käsittelyssä olevaa asiaa kohtaan, tai mun myönteisyyteen tai siihen kenen puolelle mä kallistun. (H3)

Et kyl se on enemmän, et kuinka hallita niitä negatiivisia tunteita. Ja yks niistä vaikeimmista on se turhautuminen, ihan siis heittämällä. Et sit kun tulee se turhautumisen tunne, se voi olla työntekijään tai johonkin työhön tai mun kolleegaan, ni siinä mulla on tosi haasteellista. Silloin mä en sais niinku puhua kenellekään mitään. Joo siinä pitää ottaa mindfulness appi käyttöön. (H6)

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa luotettavia esimiehiä. Kysyttäessä, miten luotettavuus näkyy työssä, jokainen esimies mainitsi sovituista asioista kiinni pitämisen. Usealla haastateltavista nousi esiin myös kuuntelemisen taito ja luotamuksellisten asioiden salassapito. Myös tiimiläisten tasavertainen kohtelu ja esimiehen saatavuus mainittiin luotettavuuden piirteiksi.

...mä luulen ja mä toivon et se näkyy niin, et jos me sovitaan jotain, niin mä pidän sen ja että mä pyrin aidosti olea heidän puolella. Ja olemaan kaikille tavallaan kiva ja tsemppaava. (H2)

Tunnollisuus omassa esimiestyössä herätti kaikissa haastateltavissa ristiriitoja. Kaikki haastateltavat kokivat olevansa tunnollisia, mutta toivat myös esiin sen kuka tunnollisuuden määrittelee ja miten. Osa haastateltavista myös koki tunnollisuuden kärsivän tilanteissa, joissa täytyi priorisoida.

Mitäköhän se tarkoittaa? No mä ainakin pyrin siihen että mä hoidan ne asiat mitä sovitaan, mutta ehkä en niinku niin tunnollinen mitä mä voisin olla, koska välillä mulla ajaa toiset asiat ohi. Että jos kaikkee ei pysty tekee kerralla niin pitää priorisoida ja sit mä kuitenkin aika usein priorisoin asiakastyötä, vaikka sitä esimiestyötäkin pitäis. Et kyl mä ne asiat hoidan, mutta en välttämättä aina just sillä sekunnilla mitä joku muu vois tehdä. Ja mikä vois olla jollekin toiselle tosi tärkeitä. (H2)

...mut sitten mä huomaan myös, että kun on ollut rankkaa, niin sitten se mun tunnollisuus vähän kärsii, koska mun on vaan pakko päästää joistakin asioista irti. Kun oon aika sellainen, en nyt perfektionisti, mut haluan tehdä aina parhaani. Niin siinä kohtaa se tunnollisuus, et siinä kohtaa mun pitää vähän höllätä, koska se on ainut kohta missä mä voin. (H6)

Kun esimiehen tunnollisuutta voi jonkun mielestä olla se, et mä pitäisin tosi tarkkaan joka päivä kirjaa muiden ylityötunneista. En tee sitä, et mä oon niinku suurpiirteinen ja keskityn taas niin kun ihmiseen. Mut kyl mä kaiken hoidan mitä mun tehtäviin kuuluu. (H3)

Esimiesten sopeutuvaisuutta tutkittiin kysymällä, kuinka sopeutuvaisia esimiehet kokevat olevansa muutostilanteissa. Lähes kaikki esimiehet kokivat olevansa sopeutuvaisia. Sopeutuvaisuuteen vaikutti positiivisesti työkokemus, oma persoonallisuus ja alojen jatkuvat muutokset. Myös nopeat muutokset omissa positioissa koettiin lisäävän sopeutuvaisuutta. Toisaalta yksi haastateltavista myönsi jatkuvien muutosten olevan kuormittavia.

Vaikee kysymys, totta kai ois kiva sanoo et oon sopeutuvainen. Ja ehkä muutenkin, kun oon sellainen positiivinen ihminen ja sitä kautta ajattelee kaikki asiat ja ottaa just muutokset sellaisena mahdollisuutena. Mutta kyllä niin kun jotkut muutokset välillä ärsyttää ja välillä kaikki muutokset on raskaita. (H5)

Esimiesten kokema tavoitteellisuus koettiin pääsääntöisesti korkeana. Tavoitteellisuus näkyi haastateltavien mukaan esimerkiksi tavoitteiden asettamisena ja niihin pääsemisenä.

Kyl mä oon varsin tavoitteellinen, tavoitteiden asettaminen palkitsee mua, koska silloin mä saan selkeet raamit tekemiselle. Se näkyy erilaisten vaikkapa to-do -listojen tekemisenä tai et mä asetan itselleni riman tiettyyn kohtaan, tai johonkin tiettyyn pisteeseen. Ja sit mä pyrin joko täyttämään sen tai jopa ylittämään sen. Et se on niinku ainoa tapa millä mä saan varmasti tehtyä töitä loppuun. (H1)

Viimeisenä kysymyksenä koskien esimiesten omien tunteiden säätelyä haastateltavilta kysyttiin, kuinka aloitteellisina he itseään pitävät ja miten se näkyy heidän työssään. Kaksi haastateltavista koki olevansa todella aloitteellisia, kun taas muut kokivat olevansa aloitteellisia, mutta ei niin aloitteellisissa kuin jotkut muut.

Jos mulla on sellainen tilanne jossa selkeästi mun roolin puolesta odotetaan aloitteellisuutta, niin silloin mä olen. Ja mä koen sen helpommaksi, mutta mä en lähtökohtaisesti ole ihminen, joka on kokoajan panemassa alulle uusia hankkeita. Et mä en oo sellainen ideanikkari visionääri, joka kiittää kärjessä. (H1)

No me ollaan itse asiassa puhuttukin siitä, et meillä on tossa meidän johtoporukassa paljon sellasia hyviä aloitteentekijöitä mut ei välttämättä niitä loppuunviejiä, et me ollaan tosi kovia keksimään kaikkee uusia ideoita ja kehityskohteita. Mä en oo ehkä kaikist aloitteentekevin, mutta kyl kuitenkin oon jatkuvasti kehittämässä asioita. (H2)

Kaksi esimiehistä mainitsi työnluonteen vaikuttavan siihen, ettei pysty olemaan niin aloitteellinen.

...nykyisessä roolissa haluaisin olla aloitteellisempi mut se vaatis sitä että mulla ois ehkä selkeempi työkuva. (H4)

No ehkä keskiverto aloitteellinen, että en pelkää niinku ottaa asioita esiin, varsinkin jos on hyviä ideoita ja aloitteita. Mutta jotenkin toisaalta ainakin tän hetkissä työssä tuntuu, et yrittää vaan saada rauhoitettua asioita, ennemmin kuin tuoda uusia aloitteita. (H5)

6.1.2 Esimiesten kokemat sosiaaliset tunneälyn kyvyt

Alaisten tunteiden tunnistaminen. Alaisten tunteiden tunnistamista tarkasteltiin empatiakyvyn, palvelualltiuden ja organisatorisen tietoisuuden teemojen kautta. Viisi haastateltavaa koki olevansa empaattisia työssään. Empatia tuli esiin tiimiläisten kuulumisten kyselynä, tiimiläisten puolustamisena, kommunikointina, muiden ihmisten tunteiden ”lukemisena” sekä olemalla helposti lähestyttävä. Kuuntelun ja avoimen keskustelun teemat toistuivat useassa haastattelussa empatiasta keskustellessa.

Vaikeissa tilanteissa mä pyrin käymään keskustelua ihmisen kanssa mahdollisten väärinymmärrysten korjaamiseksi ennen kuin niitä on välttämättä edes syntynyt, jos vaikka on ollut joku vaikee asiakastilanne ja sit musta tuntuu et se vaivaa tiimiläistä, niin mä saatan vetää sivuun ja sanoo et tää ei oo sun vika, et mä en haluu et sä koet mielipahaa tällaisesta asiasta, kun kyse on vaikka jostain muusta. (H3)

Palvelualltiuden teemaa tutkittiin haastatteluissa kysymällä esimiehiltä heidän kyvystä tunnistaa asiakkaiden tarpeita. Tutkimuksen kaikilla esimiehillä oli esimiesvastuun lisäksi jonkinlainen asiakassuhde, joten palvelualltiuden teemaa kyettiin tarkastelemaan kaikissa haastatteluissa. Kaikki esimiehet kokivat olevansa palvelualltiita ja sen koettiin olevan isossa roolissa omassa työssään. Palvelualltiutta pidettiin myös edellytyksenä työssä menestymiselle. Tunneälyn kannalta palvelualltius ilmeni esimerkiksi ihmistenlukutaitona.

No siis jos mä saisin valita niin mä olisin koko ajan tuolla edessä [asiakasrajapinnassa]...Et joo, oon kyllä täysillä siinä mukana. Se on ihan ykkösjuutu tässä hommassa. (H6)

...et se [palvelualltius] on tosi isossa osassa mun työtä osata kysyy oikeita kysymyksiä, oikeessa kohdin. Ja toki se myös edellyttää sitä meidän olemassa olevan tarjoaman sisäistämistä. Mutta kyl se joo vähän niinku lukeutuu siihen sellaiseen tietynlaiseen ihmisenlukutaitoon, et osaa nähdä siel rivien välistä et mitä niinku oikeesti halutaan. (H1)

Viimeisenä teemana alaisten tunteiden tunnistamiseen liittyen esimiehiltä kysyttiin kyvystä tunnistaa erilaisia tiimin ilmapiirejä eli organisatorisen tietoisuuden kykyä. Organisatorinen tietoisuus koettiin tärkeäksi kyvyksi ja esimiehet kokivat tunnistavansa hyvin tiimien erilaisia ilmapiirejä. Pääsääntöisesti tiimien ilmapiirit koettiin hyvinä. Tunnistamisen avulla osa haastateltavista koki myös pystyvänsä vaikuttamaan tiimin ilmapiiriin, esimerkiksi puuttamalla tilanteisiin, joissa ilmapiiri on huono tai suunnittelemalla ketkä tiimiläiset laitetaan samaan työvuoroon.

Aika hyvinkin ja sit varsinkin sen takia, et ihmiset puhuu mulle aika helposti, niin silloin mä aina huomaan, et aa mä oon huomannutkin tän ja nyt mä saan vahvistuksen sille mikä mun oma gut feeling on ollu. Et mä tapaan aina sanoa niille [tiimiläisille] et mulla on silmät ja korvat auki koko ajan, et vaikka te tekisitte mitä, niin mä tiedän tavallaan. (H6)

Tunnistan hyvin. Pyrin esim olla laittamatta tiettyjä henkilöitä samaan aikaan töihin, koska se vaikuttais ilmapiiriin, enkä mä tarkoita et se välttämättä vaikuttais negatiivisesti, et heidän välillä ois mitään negaa varsinaisesti, mut sekin jos kaks ihmistä on

keskenään tosi hyviä kavereita niin se saattaa vaikuttaa siihen työhön negatiivisesti, et sit töissä tehdään jotain muuta kuin töitä. (H4)

Alaisten tunteiden säätely. Alaisten tunteiden säätelyn teemaa tutkittiin kysymällä haasteltavilta heidän kyvyistä liittyen toisten kehittämiseen, vaikuttamiseen, kommunikointiin, konfliktien hallintaan, muutosjohtamiseen, muutosten käynnistämiseen, verkostoitumiseen sekä tiimi- ja yhteistyötaitoihin.

Kaikki esimiehet kokivat toisten kehittämisen tärkeänä ja oleellisena taitona esimiestyössä. Alaisten kehittämiseen keskityttiin esimerkiksi kehityskeskustelujen ja kehityssuunnitelmien avulla. Kaksi haastateltavista korosti kuitenkin työntekijän omaa vastuuta kehittymisestään.

...mä koen siinä kehittämisessä tosi paljon niin, et se on sen yksilön vastuulla, et mä voin auttaa keksimään niitä tavoitteita ja mä voin tukea niiden täyttymisessä, mut mä en oo voi tehdä sitä [kehittämistä] kenenkään puolesta. (H2)

Vaikuttamisen teemaa tutkittiin haastatteluissa kysymällä esimiehiltä, miten he pyrkivät vaikuttamaan alaisiinsa, esimerkiksi kun jokin uusia asia pitää saada jalkautettua. Vaikuttamiskeinoiksi haastatteluissa nousivat kommunikointi, tilanteenlukutaito, kohdeyleisön huomioiminen, asian ”myyminen” tiimin jäsenille sekä ymmärryksen luominen.

...et pitäähän se tavallaan niinku myydä niille työntekijöille ja sitten riippuu et onks se kaikille yhteinen juttu vai jollekin oma, että millä tavalla se tuodaan esille ja missä tilanteessa. (H5)

Mä pyrin luomaan ymmärrystä tilanteesta, selittämään, sit myös ennen kaikkea motivoimaan, kannustamaan ja sit tässä mun mielestä on nyt tärkeä et jos mä haluan saada jotain aikaan, mulla on kuitenkin tosi numeraaliset tavoitteet, niin mä parhaani mukaan yritän pitää yllä siinä sellasta inhimillistä turvallisuuden tunnetta meidän tiimissä, et mä en halua, että ihmiset väärin ymmärtää ne mun painopisteet meidän tiimin roolissa. (H3)

Kaikki esimiehet kokivat kommunikoimisen pääasiallisesti helpoksi työssään. Kommunikoinnissa nousi esiin avoin kommunikaatio sekä informaalin kommunikoimisen tärkeys hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi.

Mä kommunikoin ennen kaikkee informaalisti mun tiimin kanssa. Juttelen kaikesta muusta enemmän kun työasioista. Pyrin olemaan läsnä, pyrin kuuntelemaan, kannustan. (H3)

Konfliktien hallinnasta kysyttäessä kolmella esimiehistä oli kokemusta konfliktitilanteiden hoitamisesta. Ratkaisuina konfliktitilanteisiin esiin nousi konfliktin syiden tunnistaminen, tilanteen rauhoittaminen, nopea reagointi ja avoin kommunikointi. Kolme haastateltavista koki, ettei heillä ollut tullut vastaan konfliktitilanteita.

Muutosjohtamista tarkasteltiin kysymällä esimiehiltä mitkä kyvyt he kokevat tärkeänä muutosten läpiviennissä. Kommunikointi nousi esiin myös muutosjohtamisessa useassa haastattelussa. Muita esiin nousseita kykyjä olivat proaktiivinen ote muutokseen, avoimuus muutokseen liittyvistä asioista, merkityksellisyyden tunteen luominen sekä se, että esimies itse uskoo muutokseen.

Ensinnäkin sillä, et mitä mä aikasemminkin sanoin et pitää niinku myydä se juttu, mä tykkään käyttää sellasta sanaa kun liekittää, että mä liekitän se jutun niille, et kun innostuu ite, niin se tartuttaa sitä innostusta muihin. Ja sitten perehtyy kans siihen asiaan ja sit perustelee et miks niinku tehdään...et kommunikoi siitä riittävästi ja niinku riittävän ajoissa. Ja se et uskoo ite siihen muutettavaan asiaan ja et tiedostaa ite et miks se tehdään. (H5)

Muutoksia käsiteltiin haastatteluissa myös muutoksen käynnistämisen näkökulmasta. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, kuinka muutoksen käynnistäjinä he itsensä näkevät. Yksi haastateltavista koki olevansa hyvinkin aktiivinen muutosten käynnistämisessä ja nykytilan muuttamisessa omassa esimiestyössään. Muut haastateltavat taas kokivat, että he tarvittaessa käynnistävät muutoksia, mutta he eivät kokeneet olevansa aktiivisimpia muutosten käynnistäjiä työpaikallaan.

Tietyissä asioissa, niissä jotka on mulle itselleni tärkeitä. Mut ehkä siitä aikaisemmin mainitsemastani syystä et en ole mikään sellainen suuri ideanikkari visionääri etujoukkoihminen, niin en ole mielelläni siellä ihan kärjessä koko ajan. (H1)

Viimeisinä teemoina liittyen alaisten tunteiden säätelyyn, esimiehiltä kysyttiin heidän verkostoitumistaidoista sekä tiimi- ja yhteistyötaitoista. Useat esimiehet kokivat, että he voisivat olla parempia verkostoitumistaidoissa, mutta kertoivat tekevänsä sitä tarvittaessa. Verkostoitumisen koettiin vaativan paljon itseluotamusta ja sen koettiin olevan osa työtä.

Tiimi- ja yhteistyötaitoista kysyttäessä esimiesten arviot omista taidoista vaihtelivat. Kaksi haastateltavaa koki omat tiimi- ja yhteistyötaidot hyväksi. Kaksi haastateltavista taas piti omia tiimi- ja yhteistyötaitojaan hyvinä, mutta korosti myös ottavansa johtajan roolia tiimissä. Kaksi haastateltavista taas koki tiimi- ja yhteistyötaitoissa olevan parantamisen varaa, koska kantavat helposti itse vastuun tiimin sijasta.

Mun tiimityötaidot on aika huonot. Mä oon tosi proaktiivinen ja tunnollinen ja se helposti johtaa siihen, et mä oon tosi aloitteentekevä ja mä niinku kannan asioista aika pitkälle itse vastuuta. (H3)

Hyvinä, mut mä oon aikasemmin pitänyt ehkä niitä parempina et nyt mä oon kyl myös tunnistanut sellasia yksilöpelaajan piirteitä itsessäni, mutta tykkään tehdä tiimissä työtä ja kyl mä niitä aika hyvänä pidän. (H5)

6.1.3 Esimiesten kokemuksia tunneällyn käytöstä

Haastatteluissa kysyttiin myös esimiehiltä miten he kokevat käyttävänsä tunneälyä jokapäiväisessä esimiestyössä ja millaisissa tilanteissa heiltä on erityisesti vaadittu tunneälyä. Jokapäiväisiksi tunneällyn käytön teemoiksi nousivat työntekijöiden tunteiden tunnistaminen, palautteen antaminen, kehitysalueiden tunnistaminen ja työntekijöiden kannustaminen.

Kolme esimiehistä korosti työntekijöiden tunteiden tunnistamista tilanteina, joissa heiltä päivittäin vaadittiin tunneälyä. Teema nousi esiin esimiehen tunnustelulla siitä millaisella tuulella työntekijät tulevat päivittäin töihin, jolloin esimies kykenee mukauttamaan johtamistaan työntekijöiden tunnetilojen mukaan. Myös esimiehen hyvät kuuntelutaidot korostuivat kyseisissä tilanteissa.

Työntekijöiden tunnetilat vaikuttivat myös siihen, miten esimies kommunikoi heille ja kuinka hän säätelee omia tunteitaan.

Mut sit tietenkkin se, että on kuuntelutaidot ja ymmärtää et kaikilla on aina joku. Et niillähän on aika joku, noilla alaisilla, et on joku ongelma tai siis, kun ne fiilikset menee niin laidasta laitaan. Ja sit myös se, et ymmärtää sen et kuinka toiset suhtautuu toisten tunnetiloihin, niin toisilla se tarttuu. Et se on ollut myös jännä huomata, et toiset on maininnut mulle, et kun kävelee sisään vaikka meidän takatoimistoon, niin jos siellä on negatiivinen ilmapiiri, niin se heti tarttuu. Ja sitä on vaikee itse kontrolloida. Et sit mä huomaan, et mä yritän niinku neutralisoida jotenkin sitä. (H6)

Et niinku kyl mun pitää tavallaan pitää ne tuntosarvet esillä sen suhteen, et koen et se johtaminen on tavallaan niinku vain viestintää, sitä et mitä itse viestii ja miten viestii. Ja jotta et mä saan sen mun haluamani vaikutuksen, ni mun täytyy olla tosi tarkkana siitä, et kuka sitä viestiä vastaanottaa. Ja sen takia mun pitää kuunnella ja toki myös osata vähän niinku hallita niitä omia tunteita, jotta se itse työn tekeminen ei siitä ainakaan kärsi. (H1)

Kaksi esimiestä koki päivittäin vaadittavana tunneällyn käytön tilanteina myös palautteenantotilanteet. Teema tuli esiin tilanteena, jossa työntekijä ei ollut saanut asiakastyössään hyvää palautetta ja esimies koki olevan hänen vastuullaan tunnistaa tilanne, kun kannustavaa palautetta tuli antaa.

...hän oli tosi pettynyt siitä, eikä sanonut mulle mitään, mut sit mä vedin hänet syrjään ja sanoin, et haluan että ymmärrät et mistä tää kumpuaa ja että mä luotan suhun, et kyse ei ole siitä että sä et olisi hyvä... ja kyl siinä mä koin onnistuneeni nimenomaan tällai tunneällyn näkökulmasta, koska hän oli ihan silmin nähden pettynyt kun me puhuttiin tästä asiasta. Mut hän ei ollut ottanut vaan sitä asiaa mun kanssa puheeks. (H3)

Toinen esimies taas koki palautteenantotilanteiden vaativan häneltä tunneälyä, jotta hän kykeni olemaan tarpeeksi suora ja samalla kuitenkin hillitsemään tunteitaan, ettei loukkaisi työntekijää.

Niin sit noissa tilanteissa on kyl varmaan silleen, et miten saa sen viestin läpi olematta yhtään tyly, ja nimenomaan ruokkimalla eikä latistamalla tunnelmaa. (H2)

Kysyttäessä tilanteissa, joissa esimiehiltä on erityisesti vaadittu tunneällyn käyttöä, kahdella haastatelluista esimiehistä nousi esiin irtisanomistilanteet ja niissä vaadittu tunneäly. Irtisanomistilanteet koettiin haastaviksi tilanteiksi, joissa esimiehiltä toisaalta vaadittiin empaattisuutta ja toisaalta taas omien tunteiden hallintaa.

Et pysyy asiassa ja oot empaattinen, kuitenkin tavallaan olematta surullinen sen asian puolesta, koska sä oot luultavasti ollut sitä päätöstä tekemässä. Et tietynlaista jämäkkyyttä myös. Ja tavallaan et osaa ottaa sen toisen tunteet huomioon, koska se luultavasti useimmissa tilanteissa tulee kuitenkin yllätyksenä... Niin sit tavallaan et miten, koska sä oot siinä tilanteessa vielä hänen esimiehensä, niin sä et vaan voi olla kylmä ja istuu ja sanoo et kyl se siitä. Se vaatii tunneälyä ja mä esim siinä tilanteessa nousin ylös ja halasin sitä ja sanoin et tää on luultavasti niinku loppupeleissä parempi myös sulle. Et se ei varmasti nyt siltä tunnu, mut sä tuut ymmärtää sen kyllä. (H4)

Se vaatii äärimmäistä hallintaa, et vaikka se toinen itkee siellä ni sun pitää olla vaan cool as a cucumber. Niinku et sä et voi mennä mukaan siihen eikä, koska se ammattimaisuus tavallaan pitää pitää. (H6)

Muita tunneälyä erityisesti vaativia tilanteita olivat muun muassa kiireinen tilanne töissä, jolloin yksi työntekijä jäi sairauslomalle. Tilanne vaati esimieheltä omien tunteiden hillintää, ettei oma turhautuminen tilanteessa näkynyt. Myös palkkakeskustelu, jossa työntekijän palkkaa ei tultu nostamaan, koettiin vaikeaksi tilanteeksi. Kyseinen tilanne vaati esimieheltä omien ja toisen tunteiden nopeaa tunnistamista ja hillitsemistä, jotta keskustelu saatiin pidettyä oikeissa raameissa ja siihen saatiin jokin ratkaisu.

Useat esimiehet kuitenkin korostivat tunneälyn olevan osa heidän esimiestyötään kokoajan, niin ettei sitä välttämättä pysty erottelemaan kokonaisuudesta. Yksi esimiehistä kiteytti usean muunkin näkemyksen seuraavasti.

...mut eihän se tunneäly oo vaan sellainen yksittäinen työkalu, minkä jotenkin ottaa vaan käyttöön silloin kuin sitä tarvitaan. Et onhan se vaan niin kokonaisvaltainen osa sitä niinku kuka on ja miten toimii. (H5)

Toisaalta taas yksi esimiehistä korosti oman tunneälyn kapasiteettia. Kapasiteettiin vaikutti oman työn kuormittavuus tai huolet henkilökohtaisessa elämässä.

Et pahimman kuormituksen hetkellä mä koen, et mun omat tunneälytaidot ei oo parhaimmillaan, mut silloin kun mä koen olevani levännyt ja voivani hyvin niin kaikki on kyl tasapainosempaa. Silloin ne omat vahvuudet on paljon vahvempia ja ne omat heikkoudet ei ehkä pääse esiin. Ja päinvastoin. (H3)

6.2 Tilannesidonnaisten johtamistyylien käyttö

Y-sukupolven johtamistyylien tarkastelu pohjautui Golemanin (2000c) teoriaan tilannesidonnaisista johtamistyyleistä, joiden taustalla vaikuttavat esimiehen tunneälyn kyvyt. Haastatteluissa esimiehille annettiin johtamistyylijä esittelevä taulukko luettavaksi (liite 2) ja he saivat ensin tutustua johtamistyylihin rauhassa. Sen jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan ja kuvailemaan, miten he samaistuvat eri tyyliin ja mitä tyylijä he kokivat käyttävänsä omassa esimiestyössään.

Seuraavaksi jokaisen esimiehen johtamistyylijä tarkastellaan ensin haastattelu kerrallaan, jotta kunkin esimiehen käyttämät johtamistyyliä kyetään tyyppittelemään. Lopuksi käytetyistä johtamistyyleistä esitellään yhteenveto, jonka pyrkimyksenä on löytää yhteneväisyyksiä esimiesten käyttämien johtamistyylien välillä.

6.2.1 Esimiesten käyttämät johtamistyyli

Haastateltava 1. Haastateltava 1 (H1) koki käyttävänsä kaikkia johtamistyylijä, mutta eri määrissä ja tilannesidonnaisesti. H1 koki siirtyvänsä ”kovempiin” johtamistyyliin, jos ensisijaiset johtamistyyli eivät toimi tai tuo haluttuja tuloksia.

Kylmä koe joka ikisen näistä silleen, et koe käyttäväni näistä kaikkia, mut vähän eri määrin. Se on tavallaan silleen tilannesidonaisesti ja vähän silleen niinku karsien, et mihin tilanteeseen mikäki soveltuu ja jos joku niistä ensisijaisista johtamistyyleistä ikään kuin ei toimi tai tuo niit tuloksii mitä mä haluan, ni sit tavallaan tulee ehkä siirtytty vähän enemmän noihin niinku koviin johtamistyyleihin. (H1)

Ensisijaiseksi ja eniten käyttämäksi johtamistyyliksi H1:sellä nousi valmentava johtamistyyli. Haastateltava koki työntekijöiden henkilökohtaisen kehittämisen sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen osaksi organisaation ideologiaa. Hän koki johtavansa toisia kannustamalla ja valmentamalla. Myös työntekijöiden kannustaminen itsereflektointiin ja itsetuntemuksen kasvattamiseen yhdistyivät valmentavaan johtamistyyliin.

Toiseksi käyttämistään johtamistyyleistä H1:sellä nousi yhdistävä johtamistyyli. Haastateltava kertoi yhdistävän johtamistyylin kumpuavan organisaatiokulttuurista ja arvoista, joissa ihmisten hyvinvointi ja viihtyminen ovat tärkeitä. Lisäksi yhdistävään johtamistyyliin viittasi sen tunnistaminen, että myös johtajat ovat virheitä tekeviä yksilöitä ja näyttävät omia tunteitaan.

...lisäks on tosi tärkeitä meillä et johtajat osoittaa olevansa ihmisiä ja virheitä tekeviä yksilöitä ja osoittaa tunteensa ja niinku tavallaan pidetään sitä organisaatorakennetta flattina. (H1)

Kolmanneksi eniten H1 koki käyttävänsä arvovaltaista johtamistyyliä, jonka hän koki myös liittyvän työntekijöiden kehittämiseen.

...et yhdessä työntekijän kanssa, minun johdolla, asetetaan usein tietynlaiset tavoitteet, mut se miten työntekijä pääsee siihen tavoitteeseen, niin hänellä on täysin niinku oma vapaus ja vastuu siitä et hän pääsee sinne. Et mä saatan tehdä muutamia välitsekkäjä, mut tavallaan se kaikki muutos ja sen hallinnointi lähtee siitä työntekijästä käsin. (H1)

Arvovaltaiseen johtamistyyliin viittasi myös haastateltavan kuvaus johtamisesta omalla esimerkillään.

Pitää osata kuunnella ja ymmärtää ja toisaalta niinku näyttää tavallaan tietyllä tapaa esimerkkiä et mistä he voivat oppia ja tehdä niinku omalla tavallaan. (H1)

Neljänneksi eniten H1 koki käyttävänsä demokraattista johtamistyyliä. Demokraattinen johtamistyyli ilmeni työntekijöiden huomioimisella päätöksenteoissa, minkä H1 koki olevan yleistä organisaatiossaan. H1 kuitenkin korosti, että työntekijöiden mielipidettä ei voida huomioida kaikessa päätöksenteossa.

Ei tietenkään kaikissa mahdollisissa päätöksissä, mut et mä jos mä niin ku arvioin et se tilanne vois saada lisäarvoa siitä et mä kysyn työntekijöiltä mielipiteitä. (H1)

Toiseksi vähiten samaistuttavana johtamistyylinä H1 näki suuntaa näyttävän johtamistyylin. Haastateltava koki työnsä menevän yhä enemmän kohti kannattavuusajattelua, mutta ei kokenut kyseisen tyylin olevan kärkipäässä käyttämissään johtamistyyleissä. Työn tehokkuuden viestimisessä H1 koki joutuvansa olevan varovainen, jottei tehokkuutta korostettaisi liikaa.

Pakottava johtamistyyli sijoittui H1:sellä vähiten käytetyksi johtamistyyliksi. Haastateltava koki kuitenkin käyttävänsä myös kyseistä johtamistyyliä, mutta vain harvoin. Pakottava johtamistyyli saattoi myös olla joskus johtamistyyli, jota työntekijä kaipasi.

Sit toi pakottava johtamistyyli on aikalailla se viimeinen mistä mainitsinkin. Et muutamia kertoja, jos tuntuu et mikään edellä mainituista ei oo tuottanut niitä tuloksia, niin silloin tavallaan se vähän niinku käskyjen antaminen on siinä kohtaa ehkä saanut sitten sen halutun lopputuloksen ja toisaalta joskus myös ne tilanteet myös vaatii sitä, tai tavallaan se tiimiläinen voi olla jopa ihan onnellinen siitä että hänelle kerrotaan mitä pitää tehdä. (H1)

Haastateltava 2. Myös haastateltava 2 (H2) koki käyttävänsä kaikkia johtamistyyliä. Vallitseviksi johtamistyyliksi H2 tunnisti sekä arvovaltaisen että valmentavan johtamistyylin. Arvovaltaista johtamistyyliä H2 koki käyttävänsä etenkin projektien johtamisessa.

Mä jotenkin arvostan sitä että, tai mun ideaalitalanteessa me sovitaan yhdessä mitä me tehdään ja jokainen ottaa oman vastuun, että vähän niinku tyyli vapaa, mut kantaa sen vastuun. Et se on niinku se mun ideaalitalanne. Kun mä puhun siitä johtamisesta et mä johdan projektia niin siellä varmaan niinku toi [arvovaltainen johtamistyyli]. (H2)

Valmentava johtamistyyli näkyi taas H2:sen mielestä hänen esimiestyössään itseohjautuvuuden sekä työntekijöiden vastuunoton edistämisenä.

Kolmanneksi eniten H2 koki käyttävänsä suuntaa näyttävää johtamistyyliä. Kyseisen tyylin käyttö liittyi vahvasti kannattavuuteen pyrkimiseen.

Ku sitten taas toisaalta taas suuntaa näyttävä johtamistyyli, missä on niinku jatkuvat parannukset ja tehokkuus, niin meidän on pakkokin keskittyä siihen, koska eletään kuitenkin suhteellisen vielä pienessäkin yrityksessä. Meidän on vaan niinku tehtävä kannattavaa työtä, niin sitten tollanen tehokkuus tulee siinä tosi tärkeänä.

Demokraattisen ja yhdistävän johtamistyylin suhteen haastattelussa ei ilmennyt niiden sijoitusta käytön määrän suhteen. Haastateltava koki kuitenkin käyttävänsä molempia johtamistyyliä. H2 koki demokraattisen johtamistyylin olevan ”sisäänrakennettu”, tarkoittaen että periaatteessa kaikki heidän päätöksenteko organisaatiossa perustuu siihen, kuitenkin niin, että viimekädessä päätöksenteko on johtoryhmän vastuulla. Demokraattiseen johtamistyyliin ohjasi myös haastateltavan maininta siitä, että Y-sukupolven työntekijöille tasa-arvoisuus työpaikalla on tärkeä tekijä.

Yhdistävän johtamistyylin ihmisten etusijalle asettaminen tuli esiin haastateltavan mainitsemana Y-sukupolven vaatimana yksilöllisenä johtamisena ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisena.

Et vaatii hyvin yksilöllistä johtamista ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja niinku johtamisessa ja viestinnässä mitä se hyvin paljon niinku sit on. (H2)

Lisäksi haastateltava toi esiin henkilökohtaisen suhteen tärkeyden jokaisen työntekijän kanssa, minkä voidaan nähdä viittaavaan myös yhdistävään johtamistyyliin.

Ja kyl mä koen myös et mulle on tärkeitä et mulla on aika sellainen syvä henkilökohtainen suhde jokaiseen, et meil on jotain tiettyjä meidän vaik omia juttuja tai jotain mikä rakentaa sitä sidettä ja sit luottamusta, et me tunnetaan jotain toisestamme henkilökohtaisesti ja tiedetään jotain toistemme elämästä. (H2)

Yhdistävän johtamistyylin suhteen H2 koki kuitenkin vielä kehittävänsä itseään.

...et varmasti niinku yritän löytää sieltä jotain sellasta kombinaatiota, että kehittäisin itsessäni tota. Et mä kuitenkin oon vahvasti siellä asiapuolella, et mä koitan nyt löytää jotain sieltä väliltä. (H2)

Haastateltava koki myös käyttävänsä välillä pakottavaa johtamistyyliä. Pakottavaa johtamistyyliä H2 koki tarvitsevansa tilanteissa, joissa työntekijä ei itsekannasta vastuuta työstään.

Haastateltava 3. Haastateltava 3 (H3) koki yhdistävän ja valmentavan johtamistyylin yhdistelmän olevan vallitsevin käyttämänsä johtamistyyli. Yhdistävässä johtamistyyliässä H3 samaistui tiimin harmonian tärkeyteen, ihmiset ensin – asenteeseen ja esimiehen omien tunteiden näyttämiseen. Valmentavaa johtamistyyliä H3 taas koki käyttävänsä osittain ehkä tiedostamattomastikin. Kyseiseen johtamistyyliin ohjasi haastateltavan kiinnostus valmentavaan johtajuuteen.

Ja kyl mä tätä valmentavaa johtamistyyliä oon tosi paljon tavallaan halunnut soveltaa, ehkä tietämättänikin, varsinkin kun mä oon vähän tutustunut myös valmentavaan johtajuuteen ja mulla on tosi kova kiinnostus sitä kohtaan. Ja se myös leimaa mun työtä tällä hetkellä eniten, et kyl mä joka päivä kohtaan tilanteita, joissa mä mietin et nyt pitää antaa ihmisen vaikka selvitä itse jostain. Ja sitten tää et mä näen ihan oikeesti sen ihmisten henkilökohtaisen kehittymisen avainasemassa niin se nyt, sanotaan et se on ainakin se mitä kohti mä itse haluan olla menossa. Ja se on se mitä kohti mä oon mun omaa johtamista pyrkinyt kehittämään. (H3)

Yhdistävään ja valmentavaan johtamistyyliin viittasi myös haastateltavan esiintuomat empatian ja itsetietoisuuden kyvyt, joita hän esimiestyössään tarvitsi.

...empatia ja itsetietoisuus sen puolesta, et pystyy ymmärtämään muiden itsetietoisuutta ja ehkä ymmärtämään muiden eroavaisuuksia ja tarpeita. Kun mietitään taas niinku sitten yksilön kehittymistä ja roolia ja merkityksellisyyden tunnetta, niin sehän on tosi yksilökohtaista. Ehkä tollanen tietynlainen toiseen asemaan asettumisen kyky, ei vaan empatian näkökulmasta vaan ylipäänsä ymmärtää sellasia syvempiä ajureita yksilöillä.

Kolmanneksi eniten H3 koki käyttävänsä demokraattista johtamistyyliä hänen vahvan oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon tajun myötä. Toisaalta haastateltava koki myös suuntaa näyttävän johtamistyylin jatkuvat parannukset omanaan, koska koki aina näkevänsä asioita mitä kehittää ja missä kehittyä. Suuntaa näyttävässä johtamistyyliässä H3 ei kokenut kuitenkaan korkeiden suoritusvaatimusten asettamista omakseen esimiestyössään.

Toisaalta tää jatkuva parantaminen täs suuntaa näyttävässä johtamistyyliässä on sellainen minkä mä myös koen omakseni, koska taas kerran kun mä kuitenkin tarkastelen meidän tiimin johtamista tosi paljon omista lähtökohdista ja näen aina sen et me voidaan aina kehittää ja aina tehdä. Toisaalta taas suoritusstandardit ei oo ehkä se mitä mä oisin ollut kauheen konkreettisesti asettamassa et silloin tää ei johtamistyylinä kuitenkaan oo se kaikista voimakkain.

Arvovaltaista johtamistyyliä H3 koki käyttävän, mutta ennemminkin vain yksittäisissä työtehtävissä tai yksittäisten työntekijöiden kanssa.

Kyl niinku yksittäisissä projekteissa joo, mut silloinkin ne on niinku yksittäisiä projekteja, yksittäisiä tekijöitä, joiden mä tiedän haluavan pitää langat omissa käsissään, jolloin mä myös annan vapauden ja ehkä sellaisen tietynlaisen rauhan tehdä asioita omalla tavallaan. Et en halua puuttua niihin. (H3)

Pakottavaa johtamistyyliä H3 ei kokenut käyttävänsä ollenkaan. Haastateltava kertoi käyttäneensä joskus tiukempaa otetta esimiestyössään, mutta ei kokenut sen vastaavan pakottavaa johtamistyyliä.

Se [pakottava johtamistyyli] saa mussa niinku niskakarvat pystyyn, koska mä en oo itse koskaan hyväksynyt sellasta johtajuutta...Et en mä oikeestaan pelkästään oo tota kyl joutunut koskaan soveltamaan. Et mä en näe sitä kauheen houkuttelevana vaihtoehtona, enkä koe sitä myöskään sellaiseks, minkä mä näkisin ite kauheen tehokkaana, koska se ei tepsu muhun ollenkaan. (H3)

H3 korosti lopuksi ettei mikään kuudesta johtamistyylistä tuntunut kovin vieraalta, eikä hän myöskään nähnyt yhtä johtamistyyliä täysin ylitse muiden omassa esimiestyössään.

Haastateltava 4. Haastateltava 4 (H4) koki käyttävänsä neljää johtamistyyleistä. H4 koki arvovaltaisen johtamistyylin eniten omakseen sen "tule mukaani" -tyylin myötä. H4 koki kommunikoivansa paljon ja selittävän alaisilleen miksi asioita tehdään. Yhdistävää johtamistyyliä haastateltava koki käyttävänsä sen "ihmiset ensin" -asenteen kautta. Kyseinen asenne näkyi H4:sen mielestä siinä, että työn tulee joustaa tarvittaessa.

Yhdistävä johtamistyyli on myös sellainen, mutta sitten työntekijöiden onnellisuus ja tiimin harmonia, niin mä en ehkä koe sitä sillä tavalla, vaan ehkä se ihmiset ensin -asenne enemmänkin. Siis sellainen et työ ei oo maailman tärkein asia, vaan on paljon tärkeempiäkin asioita kuin työ. Et jos elämässä on kriisi tai jotain vastaavaa niin työn on pakko olla sellainen asia, joka voi väistyä tieltä kun se on toissijaista. Ja sitten esimiehen pitää myös olla niissä tilanteissa et se on ihan ok. (H4)

Kysyttäessä yhdistävään johtamistyyliin liittyvästä esimiehen omien tunteiden näyttämisestä H4 kertoi näyttävänsä tiettyjä tunteita työpaikallaan, mutta pitävänsä itsellään henkilökohtaisimmat asiat ja niihin liittyvät tunteet. Haastateltavan korostama kommunikaation tärkeys viittaasi myös yhdistävän johtamistyylin käyttöön.

Kolmanneksi eniten H4 koki käyttävänsä demokraattista johtamistyyliä. Tyylin käyttö heijastui sellaisiin päätöksentekoihin, jotka H4 koki esimiehenä voivansa jättää työntekijöiden tehtäväksi.

Ja tota niin, demokraattinen johtamistyyli myös joo, ja annan työntekijöiden tehdä paljon päätöksiä, mut ne on sellasia päätöksiä missä mä koen, että mun ei tarvii olla niissä mukana tietyllä tapaa. Et ei kaikkien asioiden tarvii olla sellasia et niiden tarvii tulla mun pöydälle ollenkaan. (H4)

Neljäntenä ja samalla viimeisenä johtamistyylinä H4 koki käyttävänsä ainakin osittain suuntaa näyttävää johtamistyyliä. Kyseisessä tyyllissä työtehokkuuden

korostuminen ei kuitenkaan H4:n mielestä ollut tarpeellinen hänen roolissaan tai alalla, jolla hän työskentelee.

Toi suuntaa näyttävä johtamistyyli kuulostaa mun mielestä aika niinku, siis joo voin tunnistaa jonkun osan siitä, mut se kuulostaa mun mielestä tosi kovalta, et työnte-hokkuus on tärkeässä roolissa, niin en näe itseeni kyllä siis sillä tavalla. Ja se on ehkä osaks myös tän roolin ja tän alan tuomaa et mä en koe, että tällaiselle on tarvetta ta-vallaan mun roolissa tai meidän alalla.

Valmentavan johtamistyylin H4 koki olevan tyyli, jota hän haluaisi tehdä enemmän. H4 kuitenkin koki, ettei hänen tämänhetkinen rooli mahdollistanut hänelle valmentavan johtamistyylin esimiestyötä.

Ja valmentava johtamistyyli on sellainen, mitä mä haluaisin tehdä enemmän ja toi-voisin, et mulla ois mahdollisuus siihen ja haluaisin kehittyä siinä, mutta se ei niinku nykyisessä roolissa kyllä toteudu. (H4)

Pakottavaa johtamistyyliä H4 ei taas kokenut käyttävänsä ollenkaan. Haastatel-tava tunnisti tilanteita, joissa hän on esimiehenä vaatinut saamaan asioita rat-kaistuksi, mutta ei kokenut sen olevan pakottavaa johtamista.

Mulla ei oo kyllä tässä roolissa ollut tarvetta sellaiseen. Muistan käyttäneeni tässä ihan vähän aikaa sitten sellasta, en pakottavaa, mut sellaista et eiköhän me oo puhut-tu tästä tarpeeks, et nyt te teette toimintasuunnitelman ja sit mennään sen mu-kaan...Mutta en koe, et sekään on niin kuin silleen, et tee niin kuin mä sanon. (H4)

Haastateltava 5. Haastateltava 5 (H5) koki käyttävänsä kaikkia kuutta tilan-nesidonnaista johtamistyyliä vaihdellen. Eniten H5 koki käyttävänsä yhdistä-vää johtamistyyliä sen "ihmiset ensin" -asenteen, työntekijöiden onnellisuuden ja tiimin harmonian ylläpidon kautta. H5 myös korosti, että kyseiset arvot ovat hänen työntekijöilleen tärkeitä.

...et se niinku välittömästi nous sellaisena et tätähän mä teen. Et toi ihmiset ensin -asenne ja just toi työntekijöiden onnellisuus ja tiimin harmonia on tärkeitä, tuntuu et työntekijöille on tosi tärkeätä se, et ne on niinku onnellisia ja tyytyväisiä. Ja vaan sil-loin ne pystyy toteuttaa itseään siellä töissä parhaiten. (H5)

Toiseksi eniten H5 koki käyttävänsä esimiestyössään arvovaltaista johtamistyy-liä, jonka hän koki näkyvän inspiroivana esimiestyönä ja jokaisen työpanoksen arvostamisena.

...just toi tule mukaan, tehdään yhdessä, et sellaisen inspiroivan esimiehen imussa sit muut tulee, ja just toi et jokaisen työpanos on tärkeä ja se on niinku yksilöllinen se niitten panos siihen tiimiin ja organisaatioon. (H5)

Myös suuntaa näyttävä johtamistyyli nousi esiin H5 käyttämissä tyyleissä. Toi-sin kuin yhdistävässä ja arvovaltaisessa johtamistyyliissä, H5 kuitenkin koki, että suuntaa näyttävään johtamistyyliin ohjasi organisaatio ja ala, sen sijaan että työntekijät vaatisivat sitä.

No ne on ehkä enemmän sellaiset et niinku työpaikka ja organisaatio ja ala asettaa tavoitteeks, et ne tulee tietenkin sitä kautta tärkeeks mun esimiestyöhön, mutta se vaatimus tulee niinku eri suunnasta kun nää muut, et tää niinku arvovaltainen ja yh-

distävä johtamistyyli tulee enemmän työntekijöitten sanelemana tai siitä tarpeesta, ja taas sit nää jatkuvat parannukset ja työn tehokkuus tulee taas sit sieltä alan ja työpaikan tavoitteista. (H5)

Demokraattista ja valmentavaa johtamistyyliä H5 koki käyttävänsä, mutta vähemmän kuin edellä mainittuja. Demokraattinen johtamistyyli näkyi haastateltavan mukaan pyrkimyksenä tasa-arvoon ja työntekijöiden kuuntelemisena. Valmentava johtamistyyli näkyi taas työntekijöiden henkilökohtaisen kehittämisen tärkeytenä.

Se henkilökohtainen kehittyminen on tosi tärkeätä, ja just sellaset henkilökohtaiset pitkän aikavälin kehityssuunnitelmat, et sen lisäksi että mietitään sen organisaation ja tiimin tarpeita, niin pitää vastata jokaisen henkilökohtaisiin toiveisiin ja tavoitteisiin. (H5)

Valmentavaan johtamistyyliin viittasi myös haastateltavan kuvaus esimiehestä valmentajana.

No just se, että se on hirmu yksilöllistä ja jotenkin johtaja on melkein jotenkin hassu sana et sä oot enemmän joku valmentaja, sellainen tukija ja mahdollistaja niitten työntekijöiden yksilölliselle kasvulle. (H5)

Vähiten H5 koki käyttävänsä pakottavaa johtamistyyliä. Kyseistä tyyliä haastateltava kertoi käyttäneensä tilanteissa, joissa työntekijä on selvästi kaivannut selkeitä käskyjä. Toisaalta niissä tilanteissa H5 sanoi myös tunnistavansa valmentavan johtamistyylin piirteitä, sillä pakottavan johtamistyylin käyttöön oli johtanut työntekijöiden johtamistyylin tarpeen tunnistaminen.

Vähiten on tota pakottavaa johtamistyyliä. Oon käyttänyt kyl sitäkin ja se riippuu, et mulla on kaks sellasta työntekijää joihin se toimii. Et ne selvästi kaipaa sitä. Et siinä hän tulee just tää valmentava johtamistyyli sillä tavalla, et jokaista yksilöllisesti pitää johtaa omalla tyyllillä. (H5)

Haastateltava 6. Haastateltava 6 (H6) koki käyttävänsä jossain määrin kaikkia kuutta johtamistyyliä. Eniten H6 koki käyttävänsä arvovaltaista, yhdistävää ja demokraattista johtamistyyliä, joita hän koki käyttävänsä kaikkia yhtä paljon vaihdellen eri tilanteissa. Yhdistävässä johtamistyyllissä H6 samaistui etenkin tiimiläisten, sekä myös asiakkaiden priorisoimiseen ja omien tunteiden näyttämiseen työpaikalla.

Mä huomaan et tää ihmiset ensin -asenne kuvaa aika hyvin tässä yhdistävässä, et mä teen sitä myös niinku asiakasnäkökulmasta, et mä ajattelen aina asiakkaan näkökulmasta. Ja mun mielestä toi on tosi tärkeä ominaisuus. Ja sit mä huomaan, et vaikka tässä sanotaan et työntekijöiden tunteista huolehtiminen, mut mä tunnistan itseni tästä et mä myös näytän aika paljon tunteita. Ja mun mielestä on ok näyttää tunteita, jotta toiset ihmiset ymmärtää sua paremmin. (H6)

Demokraattisessa johtamistyyllissä H6 samaistui työntekijöiden kuunteluun päätöksenteossa, etenkin kun kyseessä on päätökset, jotka liittyvät tiimin työrooleihin koskeviin asioihin.

Mut sitten demokraattisessa on tosi tärkeä tui työntekijöiden kuuntelu päätöksenteossa, lähinnä kun tullaa sellaisiin, et kuinka asioita viedään eteenpäin esimerkiks asiakasrajapintaan, niin silloin, koska mä en tee itse sitä työtä, niin mun on pakko, tai en nyt sano pakko, mut kyl mä koen itselleni pakoksi et mun on pakko kuunnella sitä, et miten tää tehtäis parhaiten. Vaikka onkin pitkä historia samasta työstä. (H6)

Suuntaa näyttävää ja valmentavaa johtamistyyliä H6 koki käyttävänsä osittain. Haastateltava koki suuntaa näyttävän johtamistyylin jatkuvat parannukset luonnolliseksi osaksi työtään, mutta ei kokenut työn tehokkuuden vaatimisen kuvaavan esimiestyötään.

...mut joo haluan parantaa koko ajan, et olis myös niinku paremmat mahdollisuudet tehdä sitä työtä. Mut sitten tui työntehokkuus, niin tehokkuus on mulle sana, jota mä vierastan tosi paljon, koska mun mielestä se ei kuvaa täysin sitä esimerkiks onnistumista. Siihen [onnistumiseen] on niin paljon erilaisia vaikutuksia. (H6)

Valmentavan johtamistyylin suhteen H6 koki kehittävänsä tiimiään, mutta ei kokenut yksilötason kehittämisen olevan niin isossa roolissa.

Joo käytän, mut jos tää tarkoittaa niinku työntekijän henkilökohtaista kehittymistä, niin silloin mä ehkä koen, et mä oon enemmän sen tiimin yhteisen, et mä vien enemmän sitä tiimiä eteenpäin, ku sieltä niitä yksilöitä. (H6)

Pakottavaa johtamistyyliä H6 koki yrittävänsä välttää, koska koki johtamisensa olevan muuten liian autoritääristä, johtuen siitä millainen persoona hän on.

Tää pakottava johtamistyyli, siihen on syynsä, et tätä mä niinku yritän välttää sitä, koska mä oon suora ihminen ja aika voimakas muuten, niin jos mä tekisin näin niin mä oisin koko aika sellainen autoritääriäinen ja sit se ei mun mielestä ois hyvä juttu...Joo, no siis totta kai mä joskus teen sitä [pakottavaa johtamista], mut mä pyrin välttää sitä. Mut välillä on se pakko. (H6)

6.2.2 Vallitsevat Y-sukupolven johtamiseen käytetyt johtamistyyli

Vaikka haastatteluissa ilmeni kaikkien kuuden tilannesidonnaisen johtamistyylin jonkin asteista käyttöä, niiden perusteella vallitseviksi johtamistyyliksi Y-sukupolven työntekijöiden johtamisessa nousi kolme johtamistyyliä: yhdistävä, arvovaltainen ja valmentava johtamistyyli (ks. taulukko 8). Kyseiset johtamistyyli sijoittuivat aina jollakin esimiehistä käytetyimmäksi tyyliksi.

TAULUKKO 8 Esimiesten käyttämät johtamistyyli

1.	Yhdistävä johtamistyyli
2.	Arvovaltainen & valmentava johtamistyyli
3.	Demokraattinen johtamistyyli
4.	Suuntaa näyttävä johtamistyyli
5.	Pakottava johtamistyyli

Esimiesten eniten käyttämäksi johtamistyyliksi määrittyi yhdistävä johtamistyyli. Kolme haastateltavista (H3, H5 & H6) koki käyttävänsä eniten yhdistävää

johtamistyyliä tai yhdistävää johtamistyyliä yhdessä toisen tyylin kanssa. Myös muut haastateltavat kokivat käyttävänsä kyseistä johtamistyyliä, vaikka se ei heillä sijoittunutkaan käytetyimmäksi johtamistyyliksi. Yhdistävässä johtamistyyliässä esimiestä kuvaa tarve pitää työntekijät onnellisena (Goleman 2000c). Tämä nousi haastatteluissa esiin esimerkiksi esimiehen kokemana työntekijöiden onnellisuuden ja tiimin harmonian ylläpidon tärkeytenä. Työntekijöiden onnellisuuden ja tyytyväisyyden koettiin myös mahdollistavan sen, että työntekijät kykenevät toteuttamaan itseään töissä, toisin sanoen suoriutumaan työssään mahdollisimman hyvin. Esimiehet samaistuivat myös yhdistävää johtamistyyliä kuvaavaan ”ihmiset ensin” -asenteeseen. Yksi esimiehistä koki asenteen heijastuvan hänen kommunikointitapaansa ja uskoi asenteen myös motivoivan tiimiään. Yhdistävässä johtamistyyliässä myös esimiehen omien tunteiden näyttö on luonnollista (Goleman 2000c). Useat haastatteluista esimiehistä kokivat näyttävänsä omia tunteita työssään. Omien tunteiden näyttäminen linkittyi myös organisaatiokulttuuriin, jossa esimiesten sallitaan olla inhimillisiä, virheitä tekeviä yksilöitä.

Toiseksi eniten esimiehet kokivat käyttävänsä arvovaltaista ja valmentavaa johtamistyyliä. Arvovaltainen johtamistyyli sijoittui viidellä esimiehistä kolmen käytetyimmän tyylin joukkoon. Myös kuudes esimies (H3) koki käyttävänsä tyyliä, mutta vähemmän kuin muut. Arvovaltaisessa johtamistyyliässä esimies määrittää työlle tavoitteet, mutta antaa työntekijöille vapauden siihen, miten tavoitteisiin päästään (Goleman 2000c). Tämä tuli haastatteluissa esiin sopimalla yhdessä työn tavoitteista ja odottamalla, että työntekijät ottavat itse vastuun tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös arvovaltaista johtamistyyliä kuvaava ”tule mukaani” -asenne nousi esiin haastatteluissa esimiehen kokemana johtamistyylinä, jossa asioita tehdään yhdessä niin, että inspiroivan esimiehen imussa työntekijöiden on helppo seurata. Arvovaltaista johtamistyyliä kuvaava jokaisen työntekijän työpanoksen merkityksen korostaminen nousi myös esiin haastatteluissa. Toisaalta yksi esimies (H3) koki käyttävänsä kyseistä johtamistyyliä ainoastaan yksittäisissä projekteissa, joissa hän antoi työntekijöille vapauden ja rauhan saavuttaa tavoitteet omalla tavallaan.

Puolet haastatelluista esimiehistä koki valmentavan johtamistyylin yhdeksi käytetyimmistä tyyleistä (H1, H2, H3), kun taas kaksi esimiehistä (H5 & H6) koki käyttävänsä valmentavaa tyyliä vähemmän kuin joitain muita tyylejä. Yksi esimiehistä (H4) koki valmentavan johtamistyylin ideaaliksi tyyliksi, jota hän haluaisi käyttää, mutta ei tämän hetkessä työssään kyennyt käyttämään. Valmentavaa johtamistyyliä kuvaa keskittyminen työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen, kannustamiseen, valmentamiseen sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen (Goleman 2000c). Useat esimiehistä kokivat keskittyvänsä näihin esimiestyössään. Työntekijöiden kehittämisen koettiin olevan avainasemassa esimiestyössä ja kehittämistä tehtiin esimerkiksi antamalla työntekijöiden itse ottaa selvää asioista ja sitä kautta oppia. Organisaation ja tiimin tarpeiden lisäksi yksilön kehittymistarpeisiin vastaaminen koettiin tärkeäksi. Useat esimiehistä myös kokivat valmentavan johtamistyylin ideaaliksi johtamistavaksi ja halusivat kehittää sen osaamista vielä entisestään.

Esimiehet kokivat käyttävänsä kolmea muuta johtamistyyliä edellä esiteltyjä vähemmän. Demokraattisen johtamistyylin koki eniten käytetyksi johtamis-

tyyliksi ainoastaan yksi haastateltavista (H6), ja hänkin vain yhdessä kahden muun tyylin kanssa. Kaikki esimiehistä kokivat kuitenkin käyttävänsä demokraattista johtamistyyliä jossain määrin. Demokraattisessa johtamistyyllisessä esimiehelle on tärkeää työntekijöiden kuuntelu päätöksenteossa ja se on nimensä mukaisesti tasa-arvoon pyrkivää (Goleman 2000c). Nämä näkyivät esimiesten pyrkimyksinä ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon etenkin tilanteissa, joissa päätökset koskivat tiimin omia asioita ja sitä, miten jokin tietty asia hoidetaan. Demokraattinen johtamistyyli näkyi myös oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon pyrkivänä esimiestyönä sekä työntekijöiden kuunteluna. Osa esimiehistä koki kyseisen tyylin myös kumpuavan organisaatiokulttuuristaan.

Suuntaa näyttävä johtamistyyli ei sijoittunut kenelläkään esimiehistä eniten käytetyimmän johtamistyylin joukkoon. Kuitenkin, kuten demokraattista johtamistyyliä, kaikki esimiehet kokivat käyttävänsä suuntaa näyttävää johtamistyyliä jossain määrin. Suuntaa näyttävässä johtamistyyllisessä esimies asettaa työntekijöille korkeat suoritusstandardit ja jatkuvat parannukset sekä työntehokkuus ovat tärkeässä roolissa (Goleman 2000c). Osa esimiehistä koki suuntaa näyttävän johtamistyylin ikään kuin pakoksi, jotta työnteko johtaa kannattavaan liiketoimintaan. Toisaalta kyseiseen tyyliin käyttöön ei koettu tulevan painetta työntekijöiden suunnalta vaan ennemminkin organisaation suunnalta. Esimiehet kokivat jatkuvat parannukset osaksi esimiestyötään, mutta useat kokivat, että työntehokkuuden ja korkeiden suoritusvaatimusten korostaminen ei toimi Y-sukupolven esimiestyössä ja niiden käytön kanssa piti olla varovainen.

Pakottava johtamistyyli oli selkeästi vähiten käytetty johtamistyyli Y-sukupolven esimiestyössä. Kaksi haastateltavista (H3 & H4) ei kokenut käyttävänsä kyseistä johtamistyyliä ollenkaan ja muilla haastateltavista kyseinen johtamistyyli sijoittui vähiten käytetyimmäksi johtamistyyliksi. Pakottavassa johtamistyyllisessä esimiehen tyyli johtaa alaisia on käskyttävä (Goleman 2000c). Useat esimiehistä koki, että pakottava johtamistyyli ei toimi heidän esimiestyössään. Pakottavaa johtamistyyliä saatettiin käyttää ainoastaan viimeisenä vaihtoehtona tilanteissa, missä mikään muu tyyleistä ei toiminut. Toisaalta muutama esimies nosti esiin tilanteita, joissa työntekijä on jopa kaivannut selkeää käskyttämistä suoriutuakseen työssään. Näissäkin tapauksissa esimiehet kuitenkin korostivat pakottavan johtamistyylin käytön olevan hyvin harvinaista.

6.3 Y-sukupolven työntekijät alaisina

Tilannesidonnaisten johtamistyylien jälkeen esimiehiä pyydettiin kuvailemaan millaisia ominaispiirteitä Y-sukupolven työntekijöillä on ja mitä vaatimuksia kyseisen sukupolven esimiestyössä on tunneällyn kannalta.

6.3.1 Y-sukupolven erityispiirteet

Aluksi esimiehiä pyydettiin kertomaan, mitä ominaispiirteitä he kokevat Y-sukupolven työntekijöillä olevan. Vallitseviksi teemoiksi haastatteluihin nousi-

vat Y-sukupolven työn merkityksellisyyden sekä itsensä toteuttamisen ja vaikuttamisen tarve työssään.

Ja myös sellainen tosi tosi kova itsensä toteuttaminen ja työn merkityksellisyys on tosi tärkeitä asioita eli joidenkin asiakkuuksien tekemisen perustelu voi joskus olla jotenkin vaikeeta, koska se niinku harvemmin sen ikäisille riittää et tästä saa rahaa et siinä pitää olla jotain niinku minkä asian puolesta he siinä niin kuin ikään kuin taistelee, et ne tekee sitä. (H1)

Useat esimiehet myös kokivat Y-sukupolvelle olevan tärkeää, että heillä on vapaus valita mitä työtä tekee ja miten.

Varmaan just vähän sellainen et halutaan tehdä niitä asioita jotka kuulostaa kivalta ja on kivoja mut ei olla valmiita laittaa ittee sillon likoon kun aiheena onkin joku peruna. (H2)

Monet esimiehistä kokivat myös, että Y-sukupolven työntekijöille ei riitä, että työ on pelkkä työ, vaan sen täytyy toimia oman identiteetin jatkeena.

Et kyl niinku näillä Y-sukupolven edustajilla on selkeesti enemmän silleen et se työ tavallaan on tietynlainen oman identiteetin jatke. (H1)

Ja just se lähtökohta siihen on, että sen työn pitää vastata voimakkaasti niiden identiteettiä... (H5)

Muita esiin nousseita Y-sukupolvea työntekijöinä kuvaavia piirteitä olivat muun muassa se, että töissä pitää olla hauskaa. Tähän linkittyi myös yhden esimiehen huomio siitä, että työkavereista tulee usein työntekijöille hyvin läheisiä. Yksi esimiehistä korosti, että ominaista Y-sukupolven työntekijöille on tarve edetä nopeasti uralla. Etenemisessä korostui nimenomaan vertikaalinen eteneminen. Tämän tarpeen esimies koki olevan etenkin nuoremmilla Y-sukupolven edustajilla.

Ehkä sellainen yks mitä mä oon huomannut, et varsinkin kun ajatellaan niitä Y-sukupolvilaisia jotka on siellä 90-luvun päässä, niin heillä on hirvee tarve edetä. Et koko ajan pitäis varsinkin niinkun vertikaalisuunnassa edetä, et ei ehkä ymmärretä niinkään sitä horisontaalista kehittymistä. Jotenkin se sellainen et nyt mä haluan vaan nopeesti eteenpäin ja eteenpäin. (H6)

6.3.2 Y-sukupolven tunneällyn vaatimukset

Tutkimuksessa Y-sukupolven työntekijöiden johtamisen vaatimuksiksi tunneällyn kannalta nousi yksilöllisyyden teema. Yksilöllisyys linkittyi tutkimuksessa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen, yksilöllisen johtamisen sekä yksilölliseen motivointiin. Useat esimiehistä kokivat tärkeiksi kyvyiksi tunnistaa esimiestyössään Y-sukupolven työntekijöiden tarpeet ja johtaa työntekijöitä yksilöllisesti.

Et vaatii hyvin yksilöllistä johtamista ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja niinku johtamisessa ja viestinnässä mitä se hyvin paljon niinku sit on. (H2)

No joo, kyllä niinku just sitä jokaisen henkilökohtaisten toiveiden kuuntelua ja tunnustamista ja niitten niinku yhteistä tavoittelua ja just enemmän sellaisen positiivisen vahvistamisen keinoja vaatii enemmän kuin sitä teen mitä sanon –tyylistä. (H5)

Yksilöllisyys korostui esimiehillä myös siinä, että työntekijöiden on annettava olla omana itsenään työpaikalla.

Mä koen että Y-sukupolven tekijät haluaa tulla arvostetuksi työssä ihmisenä, koska työ ja vapaa-aika ei oo ehkä ihan niin täysin erotetut. Ja sen huomaa myös niin et vapaa-aika läikkyy aika paljon työpaikalle, minkä takia mun mielestä just Y-sukupolven johtamisessa on tosi tärkeitä antaa ihmisille oikeesti vapaus olla omia itsejään. (H3)

Motivointiin yksilöllisyys taas liittyi eri työntekijöiden eri motivaatiotekijöiden tunnistamisena.

Kyl pitää osata motivoida tosi eri tavalla. Ainakin pitää osata tavallaan lukee sekä ihan yleisesti, mutta myös tilannekohtaisesti niitä motivaattoreita ja tunnetiloja siel niinku kaiken sen tekemisen takana. (H1)

Vaatii, paljon. Et ne on varmaan ennen kaikkea niitä et pitäis pystyy mahdollisimman hyvin tulkitsemaan niitä motivaatiotekijöitä, et ehkä se on. Et ois niin paljon helpompi johtaa jos kaikki motivoituis samoista asioista kuin minä, mut kun sehän ei oo niin. Et pitää yrittää ruokkia niitä kunkin [työntekijän] motivaatiotekijöitä, jotka hyvinkin todennäköisesti on eri mitä minulla on. (H2)

6.4 Yhteenveto tuloksista

Seuraavaksi tutkimuksen tuloksista tehdään yhteenveto sekä verrataan tuloksia teoreettisina viitekehyksinä toimineisiin aiempiin teorioihin. Esimiesten kokemaa tunneälyä verrataan Golemanin (2000b) tunneälymalliin ja heidän käyttämiään johtamistyyliä verrataan Golemanin (2000c) tilannesidonnaisten johtamistyylien malliin. Lopuksi tutkimuksessa esiin nousseita Y-sukupolven ominaispiirteitä peilataan aiempiin Y-sukupolven teorioihin.

6.4.1 Yhteenveto esimiesten kokemasta tunneälystä

Golemanin tunneälyn teoriassa (2000b) tunneäly jakaantuu neljään osaluueeseen, joista ensimmäinen käsittelee yksilön itsetietoisuutta. Tässä tutkimuksessa esimiesten hyvä *itsetietoisuus* ilmeni vahvoina omien tunteiden sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisena ja pääsääntöisesti korkeana itseluottamuksena. Golemanin (2000b) mukaan tunneälyn kannalta yksilölle on tärkeää tunnistaa omat tunteet ja niiden vaikutus omaan suoriutumiseen. Kaikki esimiehistä kokivat tunnistavansa hyvin omia tunteitaan työpaikalla ja he myös kokivat tunteiden vaikuttavan työssä suoriutumiseen. Golemanin (2000b) mukaan ihmiset, jotka kykenevät arvioimaan omia tunteitaan, ovat tietoisia omista kyvyistä ja rajoituksistaan. Tällöin ihmiset myös oppivat omista virheistä ja kehittyvät. Haastatellut esimiehet kykenivät vaivattomasti nimeämään vahvuuksia ja heikkouksiaan tunteisiin liittyen. Myös Golemanin (2000b) ni-

meämä vahva itseluottamus ilmeni esimiehillä pääsääntöisesti hyvänä. Uusien työtilanteiden ja työtehtävien koettiin kuitenkin vaikuttavan omaan itseluottamukseen heikentävinä tekijöinä.

Toinen tunneällyn osa-alue Golemanin (2000b) mukaan on *itsehallinta* eli omien tunteiden säätely. Myös itsehallinnan kyvyt ilmenivät esimiehillä pääsääntöisesti hyvinä. Esimiehet kokivat pystyvänsä hallitsemaan omia tunteita ainakin osittain. Golemanin (2000b) mukaan omien tunteiden hallinta linkittyy tunneällyyn esimerkiksi kykynä pysyä rauhallisena stressaavissa tilanteissa. Tässä esimiehet kokivat olevansa osittain hyviä, korostaen kuitenkin erityisen vahvojen tunteiden vaikutusta työsuorituksiin. Golemanin (2000b) tunneällyn teoriassa itsehallintaan vaikuttavat myös yksilön luotettavuus, tunnollisuus, sopeutuvaisuus, tavoitteellisuus ja aloitteellisuus. Kaikki esimiehet kokivat olevansa luotettavia esimiehiä, mikä ilmeni heillä sovitusta asioista kiinni pitämisellä. Myös kuuntelemisen taito ja luottamuksellisten asioiden salassapito koettiin luotettavan esimiehen piirteiksi. Tunnollisuus tunneällyn osatekijänä koettiin taas ristiriitaiseksi. Goleman (2000b) määrittelee tunnollisuuden kykynä suhtautua työtehtäviin huolellisesti, itsekurilla ja perusteellisesti. Tässä esimiehiltä nousi esiin eroavaisuuksia, sillä tunnollisuus koettiin asiana, josta välillä esimiestyössä oli pakko luopua hetkeksi muita asioita priorisoidessa. Sopeutuvaisuus muutostilanteihin taas koettiin pääsääntöisesti hyvänä. Kuten Golemanin (2000b) korostaa, esimiehet kokivat sopeutuvaisuuden tärkeänä nykypäivän työelämän kykynä ja se koettiin luonnolliseksi alojen jatkuvien muutosten myötä. Toisaalta yksi esimiehistä koki sopeutuvaisuuden jatkuviin muutoksiin välillä kuormittavana. Myös tavoitteellisuus ja aloitteellisuus koettiin pääsääntöisesti korkeana. Aloitteellisuuden suhteen tutkimuksessa kuitenkin ilmeni osalla esimiehistä työroolien vaikuttavan alentavasti heidän tavoitteellisuuteen.

Kolmas tunneällyn osa-alue, *sosiaalinen tietoisuus*, koostuu Golemanin (2000b) mukaan empatian, palvelualttiuden ja organisatorisen tietoisuuden kyvyistä. Tässä tutkimuksessa näitä kykyjä tarkasteltiin alaisten tunteiden tunnistamisen kautta sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen kautta palvelualttiudesta puhuttaessa. Lähes kaikki esimiehistä kokivat olevansa empaattisia työssään. Esimiesten kokema empatia mukaili hyvin paljon Golemanin (2000b) määrittelemää empatiaa muiden tunteiden, huolien ja tarpeiden tiedostamisena. Golemanin (2000b) mukaan palvelualttiuden kyky kuuluu myös tunneällyn sosiaaliseen tietoisuuden. Palvelualttius eli kyky tunnistaa esimerkiksi asiakkaiden tarpeet näyttäytyi tutkimuksessa hyvänä. Esimiehet pitivät palvelualttiutta edellytyksenä työssä menestymiselle ja se ilmeni esimerkiksi ihmistenlukutaitona. Viimeinen sosiaalisen tietoisuuden kyky Golemanin (2000b) mallissa on organisatorinen tietoisuus, jolla tarkoitetaan kykyä lukea ryhmän tunteita ja ilmapiirejä. Esimiehet kokivat organisatorisen tietoisuuden tärkeäksi kyvyksi esimiestyössään ja he kokivat tunnistavansa hyvin erilaisia tiimien ilmapiirejä.

Golemanin (2000b) tunneällymallin neljäs osa-alue käsittelee *ihmissuhteiden hallintaa*. Ihmissuhteiden hallintaa tarkasteltiin tutkimuksessa alaisten tunteiden säätelyn kykyjen kautta, joita olivat alaisten kehittäminen, vaikuttaminen, kommunikointi, konfliktien hallinta, muutosjohtaminen, muutosten käynnistäminen, verkostoituminen sekä tiimi- ja yhteistyötaidot. Golemanin (2000b)

mukaan toisten kehittämisen kyky on tärkeää niin linjaesimiehille kuin ylemmälle johdolle. Tämän tutkimuksen kaikki esimiehet toimivat tiimiesimiehinä organisaatioissaan ja kokivat alaisten kehittämisen tärkeäksi taidoksi esimiestyössään. Haastattelujen perusteella esimiehet kokivat myös kehittämistaitojensa olevan hyviä. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin työntekijöiden oma vastuu kehittämisestään. Esimiehet kokivat myös vaikuttamisen kyvyn hyvänä. Golemanin (2000b) mukaan hyvät vaikuttamiskyvyt omaava esimies kykenee aistimaan toisten reaktiot ja sitä kautta hienosäätämään omia vastareaktioitaan. Vaikuttamiskeinoiksi esimiehillä nousi tilanteenlukutaito ja kohdeyleisön huomioiminen, joilla voidaan nähdä olevan samankaltaisuuksia toisten ihmisten tunteiden tunnistamisen kanssa. Vaikuttamisen teemaa tarkasteltaessa vaikuttamiskeinoiksi nousi myös kommunikaatiotaidot, jotka ovat osa Golemanin (2000b) tunneälyn ihmissuhteiden hallinnan osa-alueita. Yleisesti esimiehet kokivat omat kommunikaatiotaitonsa hyviksi ja kommunikoinnista puhuttaessa esiin nousi avoimen ja informaalin kommunikaation tärkeys esimiestyössä. Nämä vastaavat Golemanin (2000b) määrittelemiä kommunikaatiotaitoja, joissa avoin ja selkeä kommunikaatio, sekä tunteisiin liittyvän informaation jakaminen johtaa tunneälyn kannalta hyvään kommunikaatioon.

Ihmissuhteiden hallinnan osa-alueeseen liittyvästä konfliktien hallinnasta kokemusta oli vain puolella esimiehistä. Heidän kokemissa konfliktien hallintaan liittyvissä kyvyissä voidaan nähdä olevan samoja piirteitä Golemanin (2000b) korostamalla kuuntelun, empatian ja etenkin avoimen kommunikaation tärkeydellä. Muutosjohtamisen suhteen taas kokemusta löytyi kaikilta esimiehiltä. Golemanin (2000b) mallissa muutosjohtamisen kyky koostuu ihmisen henkilökohtaisista kyvyistä inspiroida ja innostaa muita, tarjota apua ja johtaa esimerkillä. Haastatteluissa näistä teemoista esiin nousi etenkin työntekijöiden inspiroimisen ja innostamisen kyky sekä esimerkillä johtaminen. Muutoksia tarkasteltiin tutkimuksessa myös muutosten käynnistämisen näkökulmasta. Golemanin (2000b) mukaan muutoksen käynnistämisen kyky on sidoksissa tunneälyyn kykyinä huomata tarve muutoksille, poistaa mahdolliset esteet muutoksen tieltä sekä kyseenalaistaa vallitseva tila. Pääsääntöisesti esimiehet kokivat käynnistävänsä muutoksia tarpeen vaatiessa. Yhdellä esimiehistä muutosten käynnistäminen korostui vallitsevana piirteenä hänen proaktiivisuuden ja nykytilan kyseenalaistamisen myötä.

Ihmissuhteiden hallintaan sidoksissa olevat verkostoitumistaidot ovat Golemanin (2000b) mukaan suhteiden solmimistaitoja, joiden avulla ihminen kykenee tasapainoilemaan oman työmäärän ja muiden auttamisen välillä. Useat esimiehet kokivat voivansa kehittyä lisää verkostoitumistaidoissaan, mutta kertoivat tekevänsä sitä kuitenkin tarvittaessa. Toisaalta verkostoituminen koettiin luonnolliseksi osaksi työnkuvaa. Omien tunteiden tiedostamiseen liittyvä itseluottamus oli sidoksissa esimiehillä myös verkostoitumiseen. Verkostoitumisen koettiin vaativan hyvää itseluottamusta. Viimeisinä tunneälyn ihmissuhteiden hallinnan kykyinä Goleman (2000b) nostaa esiin tiimi- ja yhteistyötaitot, jotka ovat nousseet merkittävään asemaan organisaatioissa työnluonteen muututtua yhä enemmän tiimityöksi. Golemanin (2000b) mukaan hyvät tiimi- ja yhteistyötaitot vaativat kollektiivista tunneälyä ja kykyä ilmaista tunneälyyn liittyviä kykyjä tiimitasolla. Tässä tutkimuksessa esimiesten kokemukset omista tiimi- ja

yhteistyötaidoista vaihtelivat. Osa koki kyseisissä taidoissa olevan parantamisen varaa, koska kokivat ottavansa liikaa vastuuta omille harteilleen. Osa koki taas kyseiset taidot hyviksi. Kaikkien haastateltavien esimiesten ollessa tiimiesimiehiä heikoiksi koetut tiimi- ja yhteistyötaidot nousivat esiin jopa hieman yllättävinä. Toisaalta esimiesten arviot omista taidoistaan saattoivat olla hyvinkin itsekritiittisiä, tämän vaikuttaen alentavasti heidän kokemiin kykyihin.

Pääsääntöisesti tutkimuksen esimiesten tunneäly näyttäytyi korkeana. Esimiehet kykenivät arvioimaan omia kykyjään laajasti ja syvällisesti. Kaikki esimiehet kokivat tunneälyn olevan osa heidän jokapäiväistä esimiestyötä. Jokapäiväisiksi tunneälyn käytön teemoiksi tutkimuksessa muodostuivat työntekijöiden tunteiden tunnistaminen, palautteen antaminen, työntekijöiden kehitysalueiden tunnistaminen sekä työntekijöiden kannustaminen. Kyseisissä tilanteissa tunneälyn kykyinä korostui siis toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen, jolla voidaan nähdä olevan samankaltaisuuksia Golemanin (2000b) mallin sosiaalisen tietoisuuden kyvyn, empatian kanssa. Palautteen antamisen, työntekijöiden kehitysalueiden tunnistamisen ja työntekijöiden kannustamisen voidaan taas nähdä kuvaavan Golemanin (200b) ihmissuhteiden hallinnan osaluetta.

Esimiehet toivat myös esiin tilanteita, joissa heiltä on erityisesti vaadittu tunneälyä. Kyseiset tilanteet muodostuivat haastattelujen perusteella haastaviksi ja usein epämiellyttäväiksi tilanteiksi joko työntekijälle tai esimiehelle. Tällaisissa tilanteissa korostui etenkin empatia ja omien tunteiden hallinta sekä omien ja toisen osapuolen tunteiden tunnistaminen. Nämä kyvyt ovat Golemanin (2000b) mukaan osa tunneälyn sosiaalista tietoisuutta ja itsehallintaa. Goleman (2000b) myös korostaa, että empatia itsessään vaatii omien tunteiden tunnistamista eli itsetietoisuutta.

6.4.2 Yhteenvedo tilannesidonnaisten johtamistyylien käytöstä

Tässä tutkimuksessa esimiesten kokeman tunneälyn lisäksi tarkasteltiin millaisia johtamistyyliä Y-sukupolven työntekijöiden esimiestyö vaatii. Tarkastelu pohjautui Golemanin (2000c) tilannesidonnaisten johtamistyylien malliin. Kaikkia kuutta johtamistyylin käyttöä ilmeni tutkimuksen perusteella, mutta niiden käyttöaste vaihteli. Kaikki esimiehistä kokivat käyttävänsä vähintään viittä kuudesta tyylistä. Golemanin (2000c) mukaan tehokkaat esimiehet kykenevät käyttämään neljää tai useampaa tyyliä ja etenkin arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen ja valmentava johtamistyyli johtaa parhaaseen mahdolliseen ilmapiiriin ja työsuoriutumiseen organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa vallitseviksi johtamistyyleiksi määrittäytyivät yhdistävä, arvovaltainen ja valmentava johtamistyyli. Myös demokraattista johtamistyyliä koettiin käytettävän, mutta ei niin paljoa kuin kolmea ensimmäistä. Tutkimuksen esimiesten eniten käyttämien johtamistyylien voidaan siis nähdä edesauttavan hyvän ilmapiirin ja työsuoriutumisen ympäristöä heidän tiimeissään.

Tutkimuksessa vallitsevaksi johtamistyyliksi noussut yhdistävä johtamistyyli on Golemanin (2000c) mukaan sidoksissa esimiehen tunneälyn kyvyistä empatiaan, ihmissuhteiden rakentamiseen ja kommunikaatioon. Näistä tunneälyn kyvyistä tutkimuksen esimiehillä korostuivat etenkin empaattisuuden ja

kommunikaation merkitys osana esimiestyötä. Golemanin (2000c) mukaan yhdistävää johtamistyyliä ei eduistaan huolimatta tulisi käyttää ainoana johtamistyylinä, sillä sen keskittyminen työntekijöiden kehumiseen saattaa heikentää työssä suoriutumista. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat käyttävänsä yhdistävää johtamistyyliä yhdessä muiden tyylien kanssa. Goleman (2000c) kuitenkin korostaa, että yhdistävä johtamistyyli sopii useimpiin johtamistilanteisiin sen positiivisen vaikutuksen myötä.

Toinen tässä tutkimuksessa vallitsevaksi noussut johtamistyyli oli arvovaltainen johtamistyyli. Arvovaltaiseen johtamistyyliin liittyvät esimiehen tunneällyn kyvyt ovat Golemanin (2000c) mukaan itsevarmuus, empatia, muutoksen käynnistäminen. Kuten edellä jo mainittu, empatiataidot korostuivat tutkimuksen esimiehillä. Itsevarmuus ja muutosten käynnistäminen taas koettiin pääsääntöisesti hyvänä, mutta molemmissa niissä esimiehet kokivat voivansa olla parempia.

Kolmas vallitsevaksi johtamistyyliksi noussut, valmentava johtamistyyli, linkittyy Golemanin (2000c) mukaan esimiehen empatian, itsetietoisuuden ja toisten kehittämisen tunneällyn kykyihin. Nämä kaikki kolme taitoa nousi esiin myös tämän tutkimuksen esimiehillä. Huomionarvoista on, että Golemanin (2000c) mukaan valmentavaa johtamistyyliä käytetään kuudesta johtamistyylistä vähiten sen aikaa vievän luonteen takia. Tässä tutkimuksessa valmentava johtamistyyliä koettiin kuitenkin käytettävän paljon. Ainoastaan yksi esimiehistä koki kyseisen johtamistyylin pikemminkin ihanteeksi, jota ei työssään kuitenkaan käyttänyt.

Demokraattinen, suuntaa näyttävä ja pakottava johtamistyyli koettiin taas tutkimuksessa vähemmän käytetyiksi johtamistyyliksi. Demokraattisessa johtamistyyllissä esimieheltä vaaditaan Golemanin (2000c) mukaan yhteistyön, tiimin johtamisen ja kommunikaation tunneällykykyjä. Tutkimuksen esimiehet kokivat pääsääntöisesti nämä kolme kykyä hyväksi. Demokraattisen johtamistyylin käyttö liittyi tutkimuksen esimiehillä enemmän työntekijöiden mukaan ottamisella tiimiä koskeviin päätöksen tekoihin, kuin että kyseistä tyyliä olisi käytetty koko ajan.

Suunta näyttävää johtamistyyliä ei tutkimuksessa koettu vallitsevaksi johtamistyyliksi, vaikkakin kaikki esimiehet kokivat käyttävänsä tyyliä jossain tilanteissa. Golemanin (2000c) mukaan kyseiseen tyyliin liittyvät esimiehen tunnollisuuden, tavoitehakuisuuden ja aloitteellisuuden tunneällyn kyvyt. Tutkimuksen esimiehet kokivat tunnollisuuden ristiriitaisena. Toisaalta esimiehet kokivat olevansa tunnollisia ja toisaalta he kokivat joutuvansa luopumaan tunnollisuudesta tilanteissa, joissa muita asioita täytyi priorisoida. Tavoitteellisuus ja aloitteellisuus taas koettiin tutkimuksessa pääsääntöisesti korkeana.

Pakottavan johtamistyylin käyttö mukaili Golemanin (2000c) näkemystä siitä, että kyseinen tyyli on useimmiten tehoton sen organisaation joustavuuden ja työntekijöiden motivaation rajoittamisen myötä. Tässä tutkimuksessa kaksi esimiehistä ei kokenut käyttävänsä pakottavaa johtamistyyliä ollenkaan ja muut esimiehet kokivat käyttävänsä vain harvoissa tilanteissa. Golemanin (2000c) mukaan pakottava johtamistyyli on kuitenkin tarpeellinen esimerkiksi organisaatiomuutoksissa tai organisaation "häätätiloissa". Tässä tutkimuksessa esimiehet, jotka kokivat käyttävänsä pakottaa johtamistyyliä, kertoivat tyylin käytön

kuitenkin liittyvän enemmän yksittäisen työntekijän johtamiseen, jossa työntekijä ei joko suoriutunut vaadituista tehtävistään tai työntekijä kaipasi selkeää käskeyttämistä työtehtävissä suoriutuakseen. Golemanin (2000c) mukaan pakotettavaan johtamistyyliin sidoksissa olevat esimiehen tunneälyn kyvyt ovat tavoittehakuisuus, aloitteellisuus ja itsehillintä. Kyseiset taidot tutkimuksen esimiehet kokivat suhteellisen hyvinä.

6.4.3 Y-sukupolvi työntekijöinä

Tässä tutkimuksessa korostui vahvasti Y-sukupolven työntekijöiden ominaispiirteinä työn merkityksellisyyden, itsensä toteuttamisen ja vaikuttamisen tarpeen teemat. Näiltä osin tulokset vastaavat aiempia teorioita siitä millaisena Y-sukupolvi työelämässä nähdään. Työn merkityksellisyyden puolesta puhuu muun muassa Alasoini (2012), jonka mukaan Y-sukupolven työn sisällön merkityksellisyys, tarkoitus ja mielekkyys ovat kasvaneet työn luonteen muuttumisen takia. Alasoini (2012) korostaa myös tässä tutkimuksessa esiin nousseen vaikuttamisen tarpeen olevan yksi Y-sukupolven vaatimuksista, jota he haluavat vastineeksi omalle sitoutumiselleen organisaatioissa.

Esimiehet nostivat myös esiin Y-sukupolvelle tärkeänä piirteenä vapauden valita mitä työtä tekee ja miten. Tämän voidaan nähdä vastaavan hyvin Tapscottin (2010) vapauden normia. Myös työn toimiminen oman identiteetin jatkeena korostui tutkimuksessa. Alasoini (2012) kuvailee Y-sukupolven vaatimuksia samankaltaisesti: Y-sukupolven työntekijälle on tärkeää, että työn vastaa omia arvoja. Tutkimuksessa nousi esiin myös hauskan pidon tärkeys työssä sekä tarve edetä nopeasti uralla. Näillä ominaispiirteillä voidaan nähdä olevan samankaltaisuuksia Tapscottin (2010) viihteen ja nopeuden normien kanssa.

Tutkimuksessa nousi esiin Y-sukupolven työntekijöiden vaativan esimieheltä yksilöllistä johtamista. Yksilöllisyys korostui työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamisena, yksilöllisenä johtamisena ja motivointina. Näillä teemoilla voidaan nähdä olevan paljon yhteistä yhdeksi vallitsevaksi johtamistyyliksi muodostuneen valmentavan johtamistyylin kanssa. Kuten Goleman (2000c) kuvaa, valmentavassa johtamistyyliässä työntekijöiden henkilökohtainen kehittäminen, kannustaminen ja valmentaminen ovat avainasemassa. Tutkimuksen esimiehet kokivat nämä kyvyt tärkeiksi tekijöiksi omassa Y-sukupolven työntekijöiden esimiestyössään.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä perustuen tutkimuksen tuloksiin ja aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi tutkimusta arvioidaan sen luotettavuuden kannalta. Luvun lopussa pohditaan vielä tutkimuksen aiheen ja tulosten valossa mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tutkia laadullisin menetelmin millaista tunneälyllä johtamista ilmenee Y-sukupolven johtamisessa. Tutkimuksessa tunneälyllä johtamista tarkasteltiin Y-sukupolvea johtavien esimiesten näkökulmasta, keskittyen heidän kokemaan tunneälyyn sekä siihen, miten he kokiivat johtavansa Y-sukupolven työntekijöitään tunneälyllä. Tutkimustehtävänä oli etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena esimiesten tunneäly näyttäytyy?
2. Millaista tunneälyä Y-sukupolven johtaminen vaatii?
 - a. Mitä tunneälyyn liittyviä tilannesidonnaisia johtamistyyplejä Y-sukupolven johtamisessa on havaittavissa?
 - b. Mitä vaatimuksia Y-sukupolven johtamisessa on tunneällyn kannalta?

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka suoritettiin kuudelle Y-sukupolven työntekijöiden esimiehinä toimiville henkilöille. Tutkittavat edustivat neljää eri alaa ja heidän Y-sukupolven työntekijöiden määrä vaihteli kahdeksasta työntekijästä aina kahteenkymmeneen. Tutkimusaineisto analysoitiin pääsääntöisesti teemoittelun ja tyypittelyn keinoin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää millaisena esimiesten tunneäly näyttäytyy. Esimiesten tunneälykkyyttä tutkittiin Golemanin (2000b) tunneälymallin teoriaa hyödyntäen. Pääsääntöisesti tutkimuksen

esimiesten tunneälykkyys voitiin nähdä olevan korkealla tasolla. Henkilökoh-
taisissa tunneälyn kyvyissä esimiesten tietoisuus omista tunteista koettiin omi-
en tunteiden sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kautta korkeaksi.
Myös hyvä itseluottamus näyttäytyi suhteellisen korkeana. Omien tunteiden
hallinta eli itsehallinta näyttäytyi tutkimuksen esimiehillä osittain korkeana.
Esimiehet kykenivät hallitsemaan monia tunteita työssään, mutta kokivat eri-
tyisen vahvojen tunteiden kuitenkin vaikuttavan työhön. Myös itsehallintaan
vaikuttavien luotettavuuden, sopeutuvaisuuden, tavoitteellisuuden ja aloitteel-
lisuuden koettiin olevan suhteellisen korkealla tasolla. Itsehallinnan kyvyistä
ainoastaan tunnollisuuden kyky näyttäytyi tutkimuksessa ristiriitaisena, sillä
esimiehet kokivat joutuvansa välillä joustamaan omasta tunnollisuudesta työ-
määrän takia. Tunnollisuuden kärsimisen voidaan hyvin nähdä kuvaavan ny-
kypäivän työelämää, jossa priorisoiminen ja tehokas ajankäyttö ovat usein läsnä.

Sosiaalisissa tunneälyn kyvyissä sosiaalinen tietoisuus eli toisten ihmisten
tunteiden tunnistaminen nousi esiin etenkin vahvoina empatiataitona. Empati-
an tärkeys esimiestyössä tuli esiin haastatteluissa useaan eri otteeseen. Empati-
an tärkeyttä esimiestyössä tukee myös tuore tutkimus nuorten ammattilaisten
hyvän johtajuuden vaatimuksista, jossa empaattisuus koettiin yhdeksi tär-
keimmistä esimiehen piirteistä (aTalent Recruiting 2019). Palveluالتتius ja or-
ganisatorinen tietoisuus, eli ryhmän ja tiimien tunnetilojen tunnistaminen, näyt-
täytyivät nekin tutkimuksen esimiehillä korkeina. Molemmat taidot koettiin
tärkeiksi taidoiksi esimiestyössä.

Sosiaaliisiin tunneälyn osa-alueisiin lukeutuvat ihmissuhteiden hallinnan
kyvyt korostuivat tutkimuksessa etenkin toisten kehittämisen sekä kommuni-
kaatiotaitojen kykyinä. Toisten kehittämisen kyvyt näyttäytyivät tutkimuksessa
korkeina, ja kehittämisen tärkeys ilmeni myös puhuttaessa tilannesidonmaisista
johtamistyyleistä sekä Y-sukupolven esimiestyön vaatimuksista. Myös muissa
tutkimuksissa (aTalent Recruiting 2019) työntekijöiden kehittämisen tukeminen
on noussut viimeaikoina tärkeään rooliin hyvässä esimiestyössä. Esimiehet ko-
kivat myös omat kommunikaatiotaidot hyviksi ja samoin, kuten empatian sekä
toisten kehittämisen suhteen, myös kommunikaatiotaitojen tärkeys ilmeni haas-
tatteluissa useissa eri tilanteissa. Tutkimuksen esimiehet korostivat myös avoin-
ta ja informaalia kommunikaatiota. Hyvät kommunikaatiotaidot voidaan nähdä
olevan yksi tärkeimmistä nykypäivän työelämätaidoista ja niitä edellytetään
etenkin esimiehiltä. aTalent Recruitingin (2019) suorittamassa tutkimuksessa
esimiehen kommunikaatiotaidot nähtiin tärkeimpänä hyvän johtajuuden piir-
teenä.

Esimiesten vahvuudet tunneälyn toisten tunteiden tunnistamisessa ja ih-
missuhteiden hallinnassa nousivat esiin myös jokapäiväisinä tilanteina, joissa
esimiehet kokivat käyttäneensä tunneälyä. Jokapäiväisiksi tunneälyn käytön
teemoiksi tutkimuksessa nousivat työntekijöiden tunteiden tunnistaminen, joka
Golemanin (2000b) mallissa on osa tunneälyn sosiaalista tietoisuutta, sekä pa-
lautteen antaminen, kehitysalueiden tunnistaminen ja työntekijöiden kannus-
taminen, jotka voidaan nähdä samankaltaisena Golemanin (2000b) ihmissuh-
teiden hallinnan tunneälyn osa-alueen kanssa.

Esimiesten tunneälykkyuden tarkastelussa on syytä huomioida, että tä-
män tutkimuksen tutkittavat olivat kaikki naisia. Vaikkakin aiemmat tutkimuk-

set ovat osoittaneet, ettei tunneälykkyydessä kokonaisuudessaan nähdä eroja sukupuolten välillä (mm. Bar-On 2006), saattaa tunneälyn eri osa-alueiden vahvuudet kuitenkin vaihdella naisten ja miesten välillä. Joidenkin tutkimusten mukaan naisten voidaan nähdä olevan paremmin perillä omista tunteistaan, olevan empaattisempia, vuorovaikutustaitoisempia ja sosiaalisesti vastuuntuntoisempia (Saarinen 2001, 31). Tältä osin tämän tutkimuksen tulokset tukivat naisten vahvuuksia tunneälyn osa-alueilla, sillä tutkimuksen esimiesten tunneälyn kyvyissä korostuivat etenkin omien tunteiden tunnistaminen, empatiakyky sekä kommunikaatiotaidot.

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää millaista tunneälyä Y-sukupolven johtaminen vaatii. Tutkimuskysymystä lähestyttiin tutkimalla, mitä Golemanin (2000c) tunneälyyn linkittyviä tilannesidonnaisia johtamistyytlejä Y-sukupolven työntekijöiden esimiehet kokevat käyttävänsä ja mitä vaatimuksia esimiehet kokevat Y-sukupolven johtamisessa olevan tunneälyn kannalta. Vaikka tutkimuksen esimiehet kokivat käyttävänsä jossain määrin kaikkia kuutta Golemanin (2000c) tilannesidonnaisista johtamistyyleistä, tutkimuksessa nousi esiin selkeästi kolme eniten käytettyä johtamistyyliä. Kyseiset johtamistyyliä olivat yhdistävä, arvovaltainen ja valmentava johtamistyyli. Esimiehet samaistuivat voimakkaasti yhdistävän johtamistyylin ”ihmiset ensin” -asenteeseen, jolla tarkoitetaan, että esimiehelle on tärkeää työntekijöiden onnellisuus ja tiimin harmonian ylläpito. Työntekijöiden onnellisuuden tarpeella voidaan nähdä olevan samankaltaisuuksia Y-sukupolven tarpeella viihtyä työssä. Tapscott (2010) kuvaa tätä ilmiötä viihteen normilla, joka tarkoittaa Y-sukupolven halulla yhdistää työnteko ja hauskanpito. Yhdistävässä johtamistyyliä myös positiivisen palautteen antaminen sekä työntekijän tunteista huolehtiminen ovat tärkeässä asemassa. Esimies näyttää työssään myös omia tunteitaan. (Goleman 2000c.) Nämä kaikki korostuivat tutkimuksen esimiesten työssä. Tunneälyn kannalta yhdistävän johtamistyylin käyttöä tuki myös esimiehien esiin tuomat korkeat empatia- ja kommunikaatiokyvyt, jotka Golemanin (2000c) mukaan ovat vaikuttavina tunneälyn kykyinä yhdistävässä johtamistyyliä.

Toiseksi vallitsevista johtamistyyleistä nousi arvovaltainen johtamistyyli, jossa Golemanin (2000c) mukaan esimies asettaa työlle tavoitteet, mutta antaa työntekijöille vapauden tavoitteisiin pääsemiseen. Arvovaltaisen johtamistyylin tarvetta Y-sukupolven johtamisessa tukee myös Tapscottin (2010) määrittämistä Y-sukupolven työelämän piirteistä etenkin vapauden, räätälöinnin ja innovaatioiden normit. Y-sukupolven työntekijälle on tärkeää esimerkiksi työajanjoustot ja mahdollisuus tarvittaessa muokata omaa työtään. Innovatiivisuuden tarve voidaan taas nähdä tarpeena löytää uusia tapoja työtehtävien suorittamiseen. Myös Alasoini (2012) korostaa innovoinnin tärkeyttä Y-sukupolven työntekijöille. Arvovaltaiseen johtamistyyliin vaikuttavat tunneälyn kyvyt ovat esimiehen empatia, itsevarmuus ja muutoksen käynnistäminen (Goleman 2000c). Itsevarmuuden ja muutosten käynnistämisen suhteen esimiehet eivät kokeneet olevansa niin vahvoja kuin tutkimuksessa paljon korostuneen empatiakyvyn, vaikka ne koettiin pääsääntöisesti hyvänä.

Kolmanneksi vallitsevaksi johtamistyyliä tässä tutkimuksessa nousi valmentava johtamistyyli, jossa Golemanin (2000c) mukaan keskitytään työnte-

kijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen sekä kannustamiseen ja valmentamiseen. Tarvetta valmentavalle johtamistyyliille tukee myös Y-sukupolven työelämän vaatimuksista muun muassa Tapscottin (2010) määrittelemä räätälöinnin normi, jossa omaa työtä pystytään halutessa muokata oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien avulla. Myös Nikkanen ym. (2014) puhuvat Y-sukupolven oppimishalun puolesta, jolloin esimiehiltä todennäköisesti vaaditaan taitoja kehittää alaisiaan. Valmentavassa johtamistyyliissä toisten kehittäminen, empatia ja itsetietoisuus ovat vaikuttavia tunneälyn kykyjä (Goleman 2000c). Nämä kaikki kyvyt nousivat vahvoina esiin tutkimuksen esimiehillä. Vaikka Golemanin (2000c) mukaan valmentavaa johtamistyyliä käytetään kuudesta johtamistyylistä vähiten, tämän tutkimuksen valossa kyseinen johtamistyyli oli yksi käytetyimmistä. Tarvetta valmentavalle johtamistyyliille tukee myös tuore tutkimus nuorten ammattilaisten hyvän johtajuuden piirteistä (aTalent Recruiting 2019), jossa kehittymisen tukeminen oli yksi avaintekijöistä.

Vaikka tutkimuksessa nousi esiin kolme vallitsevaa johtamistyyliä, on kuitenkin hyvä huomioda, että Y-sukupolven johtamisessa havaittiin myös kolmea muuta johtamistyylin käyttöä, joskin niitä käytettiin vähemmän. Esimiehet kokivat käyttävänsä demokraattista johtamistyyliä, jota kuvaa pyrkimys tasa-arvoisuuteen, etenkin tilanteissa, joissa tehtiin tiimiä koskevia päätöksiä. Tarvetta demokraattiselle johtamistyyliille tukee myös Y-sukupolven työelämänvaatimuksissa Tapscottin (2010) määrittelemä yhteistyön normi, jota kuvaa Y-sukupolven halu työskennellä matalan hierarkian organisaatioissa ja enemmän muiden kanssa, kuin muita johtaen. Myös aTalent Recruitingin (2019) hyvän johtajuuden piirteissä nousi esiin nuorten ammattilaisten arvostavan tasapuolista kohtelua työelämässä.

Vähiten käytetyiksi johtamistyyleiksi Y-sukupolven esimiestyössä jäivät suuntaa näyttävä ja pakottava johtamistyyli. Molempien johtamistyylien voidaan nähdä edustavan kovempia johtamisarvoja, joten sen suhteen tulos ei ollut yllättävä. Molemmissa johtamistyyleissä esimiehen tavoitehakuisuudella on iso rooli. Useat esimiehistä eivät kokeneet suuntaa näyttävän johtamistyylin korkeiden suoritustavoitteiden asettamisen toimivan Y-sukupolven esimiestyössä. Kyseisen tyylin käyttö koettiin ennemminkin esimiestyössä välttämättömäksi pakoksi, jotta työnteko johtaisi kannattavaan liiketoimintaan. Tämän voidaan nähdä olevan yhteydessä tutkimusten esimiesten tulosvastuuseen organisaatioissaan. Pakottavan johtamistyylin suhteen osa esimiehistä ei kokenut käyttävänsä tyyliä ollenkaan ja osa vain viimeisenä vaihtoehtona, jos mikään muu tyyli ei tehonnut. Useat esimiehistä korostivat, ettei kyseinen tyyli toiminut Y-sukupolven työntekijöiden johtamisessa.

Toista tutkimuskysymystä lähestyttiin myös tutkimalla mitä vaatimuksia esimiehet kokivat Y-sukupolven johtamisessa olevan tunneälyn kannalta. Y-sukupolven johtamisen vaatimusten teemaksi muodostui yksilöllinen johtaminen, joka korostui työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamisena, yksilöllisenä johtamisena ja motivointina. Näiden teemojen voidaan nähdä tukevan valmentavan johtamistyylin tarvetta Y-sukupolven esimiestyössä, sillä valmentavassa johtamistyyliissä työntekijöiden henkilökohtainen kehittäminen, kannustaminen ja valmentaminen ovat avainasemassa (Goleman 2000c). Tunneälyn

kannalta yksilöllinen johtaminen vaatii esimiehiltä sosiaalisen tietoisuuden eli toisten tunteiden tunnistamisen kykyjä sekä ihmissuhteiden hallinnan kykyjä, joista korostuu etenkin toisten kehittämisen kyky. Tämän tutkimuksen esimiehillä kyseiset tunneälyn kyvyt näyttäytyivät vahvoina.

Y-sukupolven tunneälyllä johtamisen vaatimukset voidaan tämän tutkimuksen perusteella kiteyttää pehmeisiin johtamisarvoihin, jossa etenkin esimiehen empatiakyky, kommunikaatiotaidot ja toisten kehittäminen ovat avainasemassa. Näin ollen esimiehille on tärkeää kehittää omia tunneälyn kykyjä etenkin sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden hallinnan osa-alueilla. Toisaalta taas, kuten Golemankin (2000b) huomauttaa, jotta ihminen kykenee toisten tunteiden tunnistamiseen, esimerkiksi empatiaan, täytyy hänen ensin tiedostaa omat tunteensa. Täten esimiehille on tärkeää hallita ja kehittää omia tunneälykykyjään sen kaikilla neljällä osa-alueella.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi reliabeliuden, eli mittaustulosten toistettavuuden ja validiuden, eli pätevyyden avulla ei ole niin yksiselitteistä. Kyseiset termit liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä ne ovat myös syntyneet. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi kuitenkin arvioida jollakin tavoin. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa esimerkiksi tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta sen jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Hirsjärven ja Hurmen (2008, 189) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabelius koskee sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. Tulosten tulisi myös heijastaa tutkittavien ajatusmaailmaa, huomioiden, että tulokset ovat kuitenkin aina seurausta haastatelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 151) laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, hänen ollessa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Eskola ja Suoranta korostavat näin ollen myös luotettavuuden arvioinnin koskevan koko tutkimusprosessia. Reliabeliuden ja validiuden tilalle he ehdottavat seuraavaa neljää käsitettä: *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *varmuus* ja *vahvistuvuus*. Uskottavuuden kriteerillä tarkoitetaan vastaako tutkijan käsitteellistykset tutkittavan käsityksiä aiheesta. Uskottavuutta ei välttämättä tosin voida lisätä antamalla tutkittavien arvioida tutkijan tulkintoja heistä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan taas tutkimustulosten siirrettävyyttä tietyin ehdoin. Varmuuden kriteeri puolestaan viittaa tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavien ennakkoehtojen huomioimiseen ja vahvistuvuus siihen, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista saman ilmiön tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 152.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty ottamaan huomioon tutkimuksen teon jokaisessa vaiheessa. Uskottavuuden kriteeri on pyritty huomioimaan haastattelujen mahdollisimman ymmärrettävillä kysymyksillä, tutkijan

tekemillä lisä- ja jatkokysymyksillä haastattelujen aikana, sekä ennen varsinaisia haastatteluja tehdyllä testihaastattelulla. Haastatteluista kerätty aineisto on myös pyritty litteroimaan mahdollisimman tarkasti ja kaikki kertynyt litteroitu aineisto on pyritty ottamaan huomioon analyysivaiheessa. Siirrettävyyden kriteeri on taas huomioitu tutkimuksen johtopäätöksissä tulosten mahdollisilla yleistyksillä, huomioiden kuitenkin laadullisen tutkimuksen ehdollisuuden aikaan ja paikkaan rajoittuen. Varmuuden kriteeri on pyritty huomioimaan tutkijan mahdollisimman vähäisillä ennako-oletuksilla koskien haastattelussa ilmeneviä asioita, sekä pyrkimyksellä olla mahdollisimman puolueeton haastattelutilanteissa. Vahvistavuuden kriteeri on huomioitu tämän tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen kirjoitusprosessin jokaista vaihetta on myös pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen eettisyyttä käsitellään erikseen tutkimuksen viimeisessä luvussa.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen ollessa laadullinen tutkimus, sen tuloksia ei ollut tarkoitus yleistää koskemaan kaikkia Y-sukupolven esimiehiä, vaan tarkoitus oli pikemminkin ymmärtää syvällisemmin tunneällyn ilmiötä. Täten yleistettävyyttä tuloksille saataisiin määrällisen tutkimusmenetelmän myötä, jossa otanta Y-sukupolven esimiehinä toimivia henkilöitä voisi olla laajempi. Määrällisessä tutkimuksessa mittarina voisi myös toimia tunneällyn mittaamiseen kehitetty mittari, kuten esimerkiksi Golemanin ja Boyatziksen ECI -testi.

Tässä tutkimuksessa Y-sukupolven johtamisessa vaadittavaa tunneälyä tutkittiin esimiesten näkökulmasta. Näkökulmaa voitaisiin laajentaa tutkimalla esimiehiltä vaadittavaa tunneälyä heidän lisäksi myös heidän alaisten näkökulmasta. Tällöin voitaisiin myös tarkastella, mitä eroavaisuuksia esimiesten itse kokemassa tunneälyssä on verrattuna siihen, miten alaiset kokevat esimiestensä tunneällyn.

Jatkotutkimusehdotuksena myös sukupuolen vaikutusta tunneälyyn voitaisiin tutkia. Kuten edellä tässä tutkimuksessa mainittu, naisten ja miesten vahvuuksien eri tunneällyn osa-alueilla voidaan nähdä vaihtelevan. Tämän tutkimuksen esimiesten ollessa naisia, miesten tunneällyn tutkiminen voisi tuoda tunneällyn kykyihin eri näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa tunneälyä tutkittiin Y-sukupolven työntekijöiden vaatimusten näkökulmasta. Huomionarvoista kuitenkin on, että Y-sukupolvi ei suinkaan enää ole nuorin työelämän sukupolvi, vaan sitä nuorempi Z-sukupolvi on jo hyvää vauhtia astumassa työelämään. Tunneälyllä johtamisen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia, millaista tunneälyä Z-sukupolven esimiestyö vaatii ja eroaako se aikaisemmasta sukupolvesta.

8 TUTKIMUKSEN EETTISYYS

Eettiset kysymykset on syytä ottaa huomioon kaikessa tutkimustyössä. Etenkin haastatteluissa eettiset ongelmat ovat erityisen monitahoisia, koska niissä tutkittaviin henkilöihin ollaan suorassa kontaktissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19). Tässä tutkimuksessa eettisyys on pyritty ottamaan huomioon sen jokaisessa vaiheessa ja mahdolliset eettiset ongelmat on pyritty tiedostamaan jo ennen tutkimuksen tekoa.

Ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Luottamus ja anonymitteetti ovat keskeisiä myös tietojen käsittelyyn liittyen (Eskola & Suoranta 1998, 42). Tässä tutkimuksessa tutkittaville kerrottiin ennen haastatteluja heidän suostumisensa haastatteluihin olevan täysin vapaaehtoista. Vapaaehtoisuutta korostettiin myös sillä, että tutkittavat saivat itse päättää sopivan ajankohdan ja paikan haastatteluille. Heille korostettiin haastattelujen olevan ehdottoman luottamuksellisia ja kerrottiin myös, ettei yksittäistä tutkittavaa pysty tunnistamaan valmiista työstä. Luottamuksellisuus huomioitiin tutkijan salassapitovelvollisuudella niin haastateltavien henkilöllisyyden kuin haastatteluissa esiin nousseiden asioiden tiimoilta. Myös haastattelujen tallentamisesta kerrottiin haastateltaville ennen haastattelujen tekemistä.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittelyssä otettiin huomioon vallitseva tietosuojasetus (GDPR) ja tutkittavien taustatietoina pyrittiin kertomaan vain tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot. Tiedot, jotka yksittäin riittävät tunnistamaan henkilön, kuten haastateltavan koko nimi, eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia, joten ne salattiin. Myöskin sellaiset tiedot, jonka avulla henkilö pystyttäisiin tunnistamaan kohtuullisen helposti, häivytettiin pois tutkimuksen tuloksista. Epäsuoriksi tunnistetiedoiksi luettavat taustatiedot, kuten esimerkiksi organisaatioiden nimet, joissa tutkittavat työskentelivät ja heidän positiionsa jätettiin tutkimuksesta myös pois. Ennen tutkimuksen tekoprosessia tutkija tutustui tarkasti tietosuojaa ja tutkimusaineiston hallintaa käsitteleviin ohjeistuksiin Jyväskylän Yliopiston nettisivuilla. (Jyväskylän Yliopisto 2019a; Jyväskylän Yliopisto 2019b.)

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi & organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99-118.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- aTalent Recruiting 2019. Nuorten ammattilaisten johtaminen. Kyselytutkimus 2019. [Viitattu 21.5.2019] Saatavana: <https://atalent.fi/nuorten-ammattilaisten-johtaminen>
- Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1): 13-25.
- Caruso, D. 2004. Comment on R.J. Emmerling and D. Goleman, Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence, commentary 1. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. [Viitattu 10.4.2019] Saatavana: http://www.eiconsortium.org/pdf/defining_the_inkblot_called_emotional_intelligence.pdf
- Cherniss, C. 2004. Intelligence, Emotional. Teoksessa Spielberger, C. D. 2004. *Encyclopedia of applied psychology: Volume 2*: 315-319. Oxford: Elsevier.
- Cherniss C., Extein M., Goleman D. & Weissberg RP. 2006. Emotional Intelligence: What Does the Research Really Indicate? *Educational Psychologist*, 41(4): 239-245.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gardner, H. 1999. *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. & Hatch, T. 1989. Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, 18(8): 4-10.
- Gardner, H. & Moran, S. 2006. The Science of Multiple Intelligences Theory: A Response to Lynn Waterhouse. *Educational Psychologist*, 41(4): 227-232.
- Goleman, D. 1997. *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva* (5. painos). Suom. Kankaanpää, J. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Suom. Jaakko Kankaanpää. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Goleman, D. 2000a. Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. Teoksessa: Goleman, D. & Cherniss, C. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. 2000b. An EI-based theory of performance. Teoksessa: Goleman, D. & Cherniss, C. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Goleman, D. 2000c. Leadership that gets results. *Harward Business Review* 78(2): 78-90.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita (15 painos). Helsinki: Tammi.
- Jyväskylän Yliopisto 2019a. Tutkimusaineistojen hallinta. [Viitattu 21.5.2019] Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja/copyright>
- Jyväskylän yliopisto 2019b. Henkilötietojen käsittely opinnäytteissä. [Viitattu 21.5.2019] Saatavana: <https://uno.jyu.fi/fi/ohjeet/turvallisuus-tietoturva-ja-tietosuoja/tietosuoja/henkilotietojen-kasittely-tieteellisessa-tutkimuksessa/opiskelijoiden-kandidaatintutkielmat-ja-gradut/opiskelijoiden-tekema-henkilotietojen-kasittely>
- Järvensivu, A. 2014. BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 35-40.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi & organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80-98.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviprofiilit. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 202-259.
- Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 41-59.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. 2003. Emotional Intelligence: Science and Myth. Cambridge: MIT Press, Cambridge.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa Salovey, P. & Sluyter, D. 1997. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, 3-31. New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3): 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2008. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6): 503-517.
- Miao, C., Humphrey, R. H. & Qian, S. 2016. Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102: 13-24.
- Njoroge, C. N. & Yazdanifard, R. 2014. The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. *Global Journal of Management and Business Research*: 14(3).

- Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö: Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Tuotantotalouden väitöskirja.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi: Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen (2. painos). Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly: Kohti KOKOnaista elämää. Helsinki: WSOY.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Suom. Hautala, T. Jyväskylä: Docendo.
- Waterhouse, L. 2006. Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review. *Educational Psychologist*, 41(4): 207-225.
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations, global edition (8. painos). Pearson Education UK.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Alkusanat ja luottamuksellisuus

Taustatiedot:

kuinka kauan toiminut esimiehenä / aiemmat esimiespositiot
työnimike ja työnkuvasta lyhyesti
alaisten määrä
montako y-sukupolven edustajaa

Tunneäly yleisesti

1. Onko tunneäly sinulle entuudestaan tuttu käsite?
2. Mitä tunneäly mielestäsi tarkoittaa?
3. Minkälaisia piirteitä tunneälykkäällä ihmisellä mielestäsi on?

Tunneäly omassa esimiestyössä

Seuraavat kysymykset käsittelevät haastateltavan omia tunnekokemuksia esimiestyössä.

Henkilökohtaiset kyvyt:

Tunteiden tunnistaminen / itsetietoisuus:

4. Tietoisuus omista tunteista: Koetko, että olet hyvä tunnistamaan omat tunteesi työpaikalla? Ts. Hahmotatko miten omat tunteesi vaikuttavat työsuoritukseen?
5. Tarkka itsearviointi: Osaatko sanoa mitä ovat vahvuuksia ja heikkouksiasi tunteisiin liittyen?
6. Itseluottamus: Millainen itseluottamus sinulla on?

Tunteiden sääntely / itsehallinta:

7. Omien tunteiden hallinta: Jos sinulle tulee joku ahdistava tunne, koetko, että pystyt säätelemään tunnetta, niin ettei se vaikuta työhösi? Pystytkö hillitsemään omia tunteitasi? Keskittymään jne.
8. Luotettavuus: Koetko olevasi luotettava esimies? Miten se näkyy työssäsi?
9. Tunnollisuus: Kuinka tunnollinen esimies olet? Miten se näkyy työssäsi?
10. Sopeutuvuus: Kuinka sopeutuvainen koet olevasi? Esim. Muutostilanteet jne.
11. Tavoitteellisuus: Kuinka tavoitteellinen koet olevasi esimiehenä?
12. Aloitteellisuus: Miten aloitteellinen olet esimiehenä? Miten se näkyy työssäsi?

Sosiaaliset kyvyt:

Alaisten tunteiden tunnistaminen / sosiaalinen tietoisuus

13. Empatia: Koetko olevasi empaattinen työssä? Miten se tulee esiin?

14. Palvelualltius: kyky tunnistaa asiakkaan tarpeet ja nähdä asioiden pitkän aikavälin vaikutus, miten koet nämä työssäsi?
15. Organisatorinen tietoisuus: Koetko tunnistavasi ryhmän / tiimin erilaisia ilmapiirejä hyvin?

Alaisten tunteiden sääntely:

16. Toisten kehittäminen: Miten koet tämän, onko tärkeää, miten näkyy työssäsi?
17. Vaikuttaminen: Miten pyrit vaikuttamaan alaisiisi?
18. Kommunikaatio: Miten kommunikoit? Onko se helppoa?
19. Konfliktien hallinta: ongelmatilanteiden tunnistaminen ja niiden ratkaisu, onko se sinulle helppoa?
20. Muutosjohtajuus: Miten koet saavasi muut innostumaan uusista asioista / muutoksista? Mitkä taidot ovat tällaisissa tilanteissa mielestäsi tärkeitä?
21. Muutoksen käynnistäminen: Kyky huomata tarve muutokselle, halu muuttaa vallitsevaa tilaa
22. Suhteiden solminta eli verkostoituminen: Onko se sinulle helppoa?
23. Tiimityö ja yhteistyö: onko ne sinulle helppoja?

24. Miten käytät tunneälyä jokapäiväisessä esimiestyössäsi? Kerro esimerkki.

25. Osaatko kertoa tilanteista, joissa erityisesti vaaditaan tunneälyä? Kerro esimerkki.

Y-sukupolven johtaminen:

Seuraavat kysymykset käsittelevät haastateltavan työntekijöiden johtamista.

Anna haastateltavalle aikaa tutustua johtamistyyli- ja taitokseen.

26. Kuvaile johtamistyyliäsi Y-sukupolven esimiehenä. Mitä johtamistyyliä koet käyttäväsi? Mitä eniten, mitä vähiten?
27. Toimit esimiehenä Y-sukupolven työntekijöille, mitä erityistä mielestäsi on Y-sukupolven johtamisessa? Eroaako muista sukupolvista jne.
28. Vaatiiko Y-sukupolven johtaminen esimieheltä jotain tiettyjä tunneälyn kompetensseja / taitoja?

Liite 2 Haastateltaville jaettu taulukko johtamistyyleistä

1. Pakottava johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • "Tee niin kuin sanon" -tyyli • Käskyttävä 	Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: tavoitehakuisuus, aloitteellisuus, itsehillintä
2. Arvovaltainen johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • "Tule mukaani" -tyyli • Esimies asettaa tavoitteet, mutta antaa työntekijöille vapauden tavoitteisiin pääsemiseksi • Esimies tekee työntekijöille selväksi jokaisen työpanoksen merkityksen, sekä organisaation tavoitteet ja strategiat 	Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Itsevarmuus, empatia, muutoksen käynnistäjä
3. Yhdistävä johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • "Ihmiset ensin" -asenne • Työntekijöiden onnellisuus ja tiimin harmonia tärkeitä • Positiivinen palaute tärkeässä roolissa • Työntekijöiden tunteista huolehtimisen lisäksi esimies näyttää myös omia tunteitaan 	Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Empatia, ihmissuhteiden rakentaja, kommunikaatio
4. Demokraattinen johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden kuuntelu päätöksenteossa • Tasa-arvoon pyrkivä 	Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Yhteistyö, tiimin johtaminen, kommunikaatio
5. Suuntaa näyttävä johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies asettaa työntekijöilleen korkeat suoritusstandardit • Jatkuvat parannukset ja työn tehokkuus tärkeissä rooleissa 	Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Tunnollisuus, tavoitehakuisuus, aloitteellisuus
6. Valmentava johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyy työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen • Työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen • Kannustaminen ja valmentaminen • Pitkän aikavälin kehityssuunnitelmat 	Vaikuttavat tunneällyn kyvyt: Toisten kehittäminen, empatia, itsetietoisuus