

”Taitoa tietää milloin olla hiljaa, milloin sanoa –
taitoa ennakoida, mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee”

Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä

Sini Emilia Sarvanne

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen
tiedekunta
Viestintä
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2013



Tiedekunta/Osasto - Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos - Institution – Department	
Valtiotieteellinen tiedekunta		Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä - Författare – Author			
Sarvanne, Sini Emilia			
Työn nimi - Arbetets titel – Title			
”Taitoa tietää milloin olla hiljaa, milloin sanoa – taitoa ennakoida, mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee” Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä			
Oppiaine - Läroämne – Subject			
Viestintä			
Työn laji - Arbetets art – Level		Aika - Datum – Month and year	
Pro gradu -tutkielma		Maaliskuu 2013	
		Sivumäärä - Sidoantal – Number of pages	
		81 + 8	
Tiivistelmä - Referat – Abstract			
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitettiin, millaisia vaatimuksia luovan projektityön johtaminen asettaa projektijohtajien viestinnälle ja miten tunneälytaidot tähän liittyvät. Tavoitteena oli case-tutkimuksen avulla selvittää, mitä luovan projektiryhmän johtajat ja toisaalta työntekijät ajattelevat tunneälystä, kuka työyhteisössä tarvitsee tunneälyä ja millaisissa tilanteissa? Tutkimusaihe valikoitui sen perusteella, että tunneälyä on tutkittu johtamisen yhteydessä mutta ei niinkään viestinnän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen lähtökohtana oli ensinnäkin selvittää, miten tunneälykästä johtamista määritellään johtamiskirjallisuudessa. Tämän jälkeen tutkittiin, miten tunneäly ja sen merkitys koetaan tutkimuksen case-organisaatioissa ja millainen on projektijohtajan tunneälytaitojen rooli luovan projektiryhmän toiminnassa. Viimeiseksi kysyttiin, millaisin viestinnällisin keinoin projektijohtaja voi tunneälykkäästi tukea ryhmänsä luovan työn tekemistä. Työn teoreettinen viitekehys on monitieteinen ja hyödyntää psykologian, johtamisen, viestinnän sekä luovuuden tutkimusta. Keskeisiä teorialähteitä olivat mm. Daniel Golemanin tunneälykirjallisuus sekä Pekka Aulan dissipatiivisen ja integroivan viestinnän teoria.</p> <p>Tutkimuksen aineisto koostuu case-yrityksenä toimineesta viestintätoimistossa tehdyistä puolistrukturoiduista ryhmähaastatteluilta ja haastatteluiden yhteydessä teetetyistä avoimista kyselyvastauksista. Aineiston analyysitapana käytettiin teemoittelevaa tekstianalyysia.</p> <p>Keskeisinä analyysin tuloksina todetaan, että tunneälykästä johtamista määritellään muun muassa tunneälytaitojen kautta, jotka jaetaan itseymmärryksen ja –hallinnan sekä sosiaalisen ymmärryksen ja suhteiden hallinnan luokkiin. Lisäksi tunneälykäs johtaminen voidaan rinnastaa palvelevan, transformatiivisen ja adaptiivisen johtajuuden toimintatapoihin. Tunneäly koetaan case-yrityksessä tärkeänä etenkin johtajien toiminnassa. Sen koetaan lisäävän luottamusta projektiryhmän sisällä sekä parantavan konfliktitilanteista selviämistä. Tunneäly ymmärretään case-yrityksessä empatiana, tilannetajuna ja -herkkyytensä sekä hyvänä ihmistuntemuksena. Tunneäly ymmärretään vahvasti sosiaalisena taitona, ei niinkään itsetuntemuksen tai –hallinnan näkökulmasta.</p> <p>Tunneäly koetaan liittyvän vahvasti luovan projektityön tukemiseen ja johtamisviestintään. Projektijohtajien viestinnälle kohdistuu paljon odotuksia niin asiakkaan kuin projektiryhmän suunnalta. Projektijohtaja voi tunneälykkäästi tukea projektiryhmäänsä olemalla empaattinen, kuuntelemalla ja vastaamalla heidän tarpeisiinsa, viestien avoimesti, tasapuolisesti ja selkeästi, ollen sopeutuvainen ja joustava muuttuvissa tilanteissa.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan tunneällyn ja johtamisviestinnän kietoutuvan vahvasti toisiinsa. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tunneälykkäällä johtamisella voidaan vaikuttaa siihen viestinnälliseen prosessiin, joka luovan projektiryhmän toiminnassa on keskeistä. Tutkimuksen myötä todetaan myös, että tunneälytaitoja on mahdollista ja tarpeen kehittää organisaatioissa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords			
Tunneäly, johtajuus, johtamisviestintä, luovuus, projektiryhmä, vuorovaikutus			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSONGELMA	3
2.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
2.2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA RAJAUKSET	4
2.3	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	5
3	JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ	6
3.1	JOHTAJUUS KÄSITTEENÄ	6
3.2	JOHTAMISVIESTINTÄ	7
3.2.1	Suuntaamista ja symbolien vaihdantaa	7
3.2.2	Vuorovaikutusta ja tasavertaisuutta	8
3.3	PALVELEVA JOHTAJUUS	9
3.4	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS	10
3.5	ADAPTIIVINEN JOHTAJUUS	11
3.6	VIESTINNÄN KAKSOISFUNKTIO	12
4	JOHTAMINEN JA TUNNEÄLY	14
4.1	TUNNEÄLYN TUTKIMUS	14
4.1.1	Tunneälyn määrittelyä	14
4.1.2	Kolmenlaista tunneälyn tutkimusta	15
4.2	GOLEMAN JA TUNNEÄLYN OSA-ALUEET	17
4.3	GOLEMAN OMAN TUTKIMUKSENI VALOSSA	20
4.4	TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN	21
4.4.1	Resonoiva johtaminen	21
4.4.2	Dissonantti johtaminen	22
4.5	JOHTAJAN TUNNEÄLYTAIDOT	22
4.5.1	Itsensä tunteva ja hallitseva johtaja	23
4.5.2	Sosiaalisesti taitava johtaja	25

5	JOHTAMINEN JA LUOVUUS.....	27
5.1	LUOVUUDEN MÄÄRITTELYÄ.....	27
5.2	LUOVIEN ASiantuntijoiden johtaminen	28
5.3	LUOVA PROJEKTIRYHMÄ JA MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	30
5.4	VIESTINNÄN KAKSOISFUNKTIO LUOVUUDEN JOHTAMISESSA.....	32
5.5	TEOREETTISEN TARKASTELUN YHTEENVETO	33
6	TUTKIMUSASETELMA.....	35
6.1	TUTKIMUSOTE.....	35
6.2	OPERATIONALISOINTI.....	36
6.3	TUTKIMUSKOHDE	36
6.4	RYHMÄHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	37
6.5	TUTKIMUKSEN KULKU, AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTITAPA	39
6.6	TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET SEKÄ SANANEN ETIIKASTA	40
7	ANALYYSI.....	42
7.1	MITEN TUNNEÄLY YMMÄRRETÄÄN?	42
7.1.1	Empatia.....	42
7.1.2	Ihmistuntemus ja tilannetaju.....	43
7.1.3	Luottamuksen lisääjä	44
7.2	JOHTAJALLE TÄRKEITÄ TUNNETAITOJA	45
7.2.1	Tiimityö ja itsearviointikyky	45
7.2.2	Kyky empatiaan.....	47
7.2.3	Läpinäkyvyys.....	48
7.2.4	Sopeutuvaisuus	49
7.2.5	Tietoisuus omista tunteista ja omien tunteiden kontrollointi.....	49
7.2.6	Inspiroiva ja visionäärinen johtajuus	50
7.2.7	Palvelualttius	53
7.3	PROJEKTIRYHMÄN JOHTAJA VIESTIJÄNÄ	54
7.3.1	Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus.....	54
7.3.2	Avoimuus, rehellisyys ja tasapuolisuus.....	55
7.3.3	Selkeys, johdonmukaisuus ja tarvittavan tiedon jakaminen.....	55
7.3.4	Viestinnän jatkuvuus ja ajantasaisuus	56

7.3.5	Luottamus ja mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa.....	56
7.3.6	Keskinäinen kannustus ja palaute.....	57
7.3.7	Projektijohtajat viestinnän portinvartijoina	58
8	POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	61
8.1	PALUU TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	61
8.1.1	Miten tunneälykäs johtaminen määritellään?	61
8.1.2	Miten tunneäly ja sen merkitys koetaan case-organisaatiossa?	63
8.1.3	Millainen on projektijohtajan tunneälytaitojen rooli luovan projektiryhmän toiminnassa?	64
8.1.4	Millaisin viestinnällisin keinoin projektijohtaja tunneälykkäästi tukee ryhmänsä luovan työn tekemistä?	68
8.2	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETIN JA VALIDITEETIN ARVIOINTIA.....	71
8.3	TUTKIMUKSEN RAJOITUSTEN JA HAASTEIDEN REFLEKTOINTIA.....	73
8.4	KESKUSTELUA JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ JA AJATUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE ...	75
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	

LIITE 1 Fokusryhmähaastattelulomake

LIITE 2 Tunneälytaidot listattuna

LIITE 3 Tunneälytaitojen valinnat

1 JOHDANTO

Ihmisen ehkäpä ainutlaatuisimpia piirteitä ovat kyky tuntea ja kyky olla luova. Jokainen meistä on jossain vaiheessa elämää kokenut voimakkaita tunteita, piilotellut niitä, purkanut niitä sekä myötäelänyt läheisen tunnemyrskyissä. Jokainen on myös ollut tilanteessa, jossa tarvitaan luovuutta; kykyä luoda uusia ideoita tai ratkaista ongelmia.

Antonio Damasio osoitti tutkimuksissaan, että aivojen tunnealueiden vaurioituessa ihminen ei pysty rationaaliseen päätöksentekoon. (Damasio 2001, 65) Damasio toteaa, että aivojen monimutkaisissa järjestelmissä emootiot ja järki sulautuvat yhteen. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoinen on esimerkiksi seuraava ajatus:

...keho liittyy suoraan toimintojen ketjuun, joka synnyttää järjen, päätöksenteon ja niiden seurauksena sosiaalisen käyttäytymisen ja luovuuden korkeimmat ulottuvuudet. Emootio, tunne ja biologinen säätö osallistuvat kaikki ihmisen järkeen (Damasio, 2001,13).

Tunne ja järki toimivat siis vahvasti yhdessä. Tämä antaa pohjan ja perustelun myös sille, miksi tässä tutkimuksessa liitän tunneälyn käsitteen johtamiseen ja siihen liittyvään sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja viestintään. Jos kaikkea päätöksentekoamme ja toimintaamme ohjaavat tunteet, voisi ajatella, että näiden tunteiden tunnistaminen ja hallinta, ja erityisesti toistemme tunteiden havainnointi on avainasemassa kaikessa mitä teemme. Ja mitä saamme tai emme saa aikaan.

Työelämä on vahvasti kytkeytynyt ihmisten tunteisiin. Työ on yhä suurempi osa identiteettiämme ja siihen liittyy tietty emotionaalisuus (Juholin 2007, 24). Moni kokee työssään välillä suuria epävarmuuden ja huonouden tunteita ja toisaalta onnistumisen ilon hetkiä. Nykyään puhutaankin työn merkityksellisyydestä ja ymmärretään ihmisten olevan kykeneviä motivoimaan itseään. (Dunderfelt 2001, 132) Maisa Huuhkan (2010, 9) mukaan etenkin luoville ja älykkäille ihmisille työn ilo ja työstä nauttiminen on tärkeää.

Suomalaisessa työelämässä on herätty viime vuosikymmeninä vuorovaikutuksen tärkeyteen (Dunderfelt 2001, 132). Se, miten työhön suhtaudutaan nyky-

yhteiskunnassamme, miltä työn tekeminen tuntuu, on selvästi ajankohtainen aihe. Monet huonoon johtamiseen kyllästyneet osaajat stressaantuvat, palavat loppuun ja vaihtavat usein työpaikkaa. Tunneälytaitojen sekä viestinnällisen osaamisen kehittäminen voivat olla sellaisia merkittäviä asioita, joita työyhteisöissä kaivattaisiin.

Åbergin (2008, 12) mukaan johtamista ei voi olla ilman viestintää ja päinvastoin. Johtamisviestintä on tiedon ja merkitysten jakamista, asioiden tulkintaa, organisointia sekä työn suuntaamista yksilöitä ja ryhmiä kannustaen ja motivoiden. (Åberg 2006, 93) Ajattelen, että *hyvää* johtamista ei voi olla ilman tunneälyä ja sen ohjaamaa viestinnällistä osaamista.

Psykologi Daniel Golemanin (1999a) mukaan tunneäly on eri toiminto kuin intellektuaalinen älykkyys, ja tällä emotionaalisella älykkyydellä on myös aivan oma aivoalueensa. Tunneäly tarkoittaa muun muassa kykyä ymmärtää ja havaita niin omia kuin muiden tunteita sekä hallita niitä, kykyä motivoitua, kykyä olla aidosti empaattinen ja kykyä olla avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Goleman 1999b, 42–43) Tutkimusten mukaan nimenomaan tunneälyllä on erityisen suuri vaikutus johtajana menestymiseen (Huuhka 2010, 55).

Tunneälyä johtamisen yhteydessä on Suomessa viime aikoina tutkinut mm. Pia Lappalainen (2012), joka selvitti väitöskirjassaan miten insinööreistä voitaisiin kouluttaa parempia johtajia. Hänen mukaansa esimiestyössä menestymisessä tunneälytaidot ovat tärkeämpiä kuin esimerkiksi matemaattis-looginen älykkyys. Pirjo Kolari (2010) totesi väitöskirjassaan, että tunneälykkäällä johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Myös Mikael Saarinen (2007) ja Pia Isokorpi (2004) ovat antaneet omat kontribuutionsa suomalaiseen tunneälytutkimukseen.

Tunneälykkään johtamisen tutkimus on kuitenkin painottunut enemmän kasvatustieteelliseen ja psykologiseen kontekstiin, eikä siihen ole paneuduttu varsinaisesti viestinnällisestä näkökulmasta. Tämän pro gradu -tutkielman päälähtökohta on viestinnässä, joten yhdistän tunneälyn, johtamisen ja viestinnän käsitteitä sekä tutkin niiden välisiä yhteyksiä luovan työn johtamisessa.

2 TUTKIMUSONGELMA

2.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia vaatimuksia luovan projektityön johtaminen asettaa projektijohtajien viestinnälle, liittyvätkö tunneälytaidot tähän ja jos, niin miten. Käytän tunneäly-käsitettä Daniel Golemanin (1999, 2002) määritelmiin tukeutuen, joihin myös mainitsemani tunneälytaidot liittyvät. Tutkimukseni pohjautuu case-analyysiin, jossa tutkin tietyn organisaation luovien projektiryhmien johtajien ja työntekijöiden näkökulmia hyvän johtamisen edellytyksistä.

Selvitän tutkielmassani ensin, mitä on tunneälykäs johtaminen ja miten sitä määritellään tunneällyn ja johtamisen tutkimuksessa. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

1) Miten tunneälykäs johtamista määritellään?

Tämän jälkeen tutkin, miten tunneäly ja sen merkitys koetaan case-organisaatiossa. Mitä johtajat ja toisaalta työntekijät ajattelevat tunneällystä, kuka työyhteisössä tarvitsee tunneällyä ja millaisissa tilanteissa? Tämän lisäksi selvitän, mikä merkitys projektijohtajan tunneälytaidoilla on luovan projektiryhmän työskentelylle. Toinen, kaksiosainen tutkimuskysymykseni on:

2 a) Millaiseksi tunneällyn merkitys koetaan case-organisaatiossa?

2b) Millainen on projektijohtajan tunneälytaitojen rooli luovan projektiryhmän toiminnassa?

Kolmanteen kysymykseeni yhdistän tunneälytaidot, johtamisen ja viestinnän:

3) Millaisin viestinnällisin keinoin projektijohtaja voi tunneälykkäästi tukea ryhmänsä luovan työn tekemistä?

2.2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA RAJAUKSET

Yhtenä tutkielmani lähtökohdista voisi pitää sitä johtamistutkimuksen tulosta, että johtamiskäyttäytymisellä on merkitystä henkilöstön työn tuloksiin, energiaa vapauttavaan työotteeseen ja voimaantumiseen (Kolari 2010,14). Lähden myös siitä ajatuksesta, että kun työntekijät voivat hyvin ja työntekijöiden kesken vallitsee luottamus ja arvostus, myös luovan työn tekeminen on mielekkäämpää, ihmiset ylittävät itsensä ja tekevät hyvää tulosta. Maisa Huuhka (2010, 80) toteaa, että henkisen hyvinvoinnin ilmapiiri on työyhteisön parhaan luovuuden perusedellytys.

Keskeisessä osassa tutkimuksessani ovat psykologi Daniel Golemanin ajatukset tunneälystä. Goleman on eräs tunnetuimmista tunneälykäsitteen kehittäjistä, ja häntä siteerataan useissa uusimmissa tunneälyä ja johtamista käsittelevissä teoksissa. (Ks. esim. Huuhka 2010, Kolari 2010, Lappalainen 2012)

Tutkimusasetelmani ote rakentuu sosiaaliselle konstruktivismille, jonka mukaan todellisuutta muokataan sosiaalisesti, yhteisiä merkityksiä luoden ja jakaen. (Alasuutari 1999, 60) Tutkimukseni pääpaino on johtamisviestinnässä. Nykyisin johtamista tarkastellaankin merkityksenantoprosessina, jossa tulkinnat syntyvät esimiehen ja työntekijän välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Kolari 2010, 61). Tällainen on myös tutkimukseni käsitys viestinnästä, jonka tieteenalaan pro graduni sijoittuu. Ajattelen viestinnän siis vuorovaikutteisena prosessina, joka on toisaalta sanomien vaihdantaa, toisaalta merkitysten jakamista, tuottamista ja tulkintaa. (Åberg 2006, 85)

Tutkimukseni jakautuu karkeasti kolmeen teoreettiseen osaan, jotka lainaavat psykologiasta, viestinnästä ja johtamisen tutkimuksesta. Käsittelen myös luovuuden johtamista. Näistä aiheista nivoutuu tutkimukseni monitieteinen teoreettinen viitekehys. Pyrin säilyttämään teoreettisten ajatusten välillä tutkimusta ohjaavan punaisen langan ja osoittamaan empirian avulla vielä syvemmin näiden kaikkien yhteen kietoutumista.

Tiedostan tutkimukseni keskeisten käsitteiden, kuten luovuuden ja tunneälyn hyvin laajoiksi pro gradu -tutkielman kokoluokassa. Painotukseni tässä tutkimuksessa on nimenomaan johtamisviestinnässä. En aio mennä psykologisissa määrittelyissä ihmisen älykkyydestä tai persoonallisuuden muodostumisesta mainintoja

syvemmmälle. En myöskään pyri tässä muodostamaan luovuuden johtamisen tarkkaa määrittelyä. Keskityn johtamisviestinnän ja tunneälykkään johtamisen yhdistämiseen luovan projektityön kehyksessä. Painotan ihmisten omia kokemuksia ja ajatuksia luovan työn tekemisen ja sen johtamisen edellytyksistä. Pyrin siis löytämään yhteyksiä tunneälytaitojen, johtamisviestinnän ja luovan työn tukemisen välillä.

2.3 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE

Ensin, luvussa 3 määrittelen johtamisen ja johtamisviestinnän käsitteitä oman tutkimukseni viitekehyksessä.

Tämän jälkeen puhun tunneälyn ja johtamisen yhteydestä sekä esittelen tunneälyn tutkimusta luvussa 4. Tässä vaiheessa luon pohjaa ensimmäisen tutkimuskysymykseni vastaukselle.

Kolmannessa teoreettisessa osassa, luvussa 5 käsittelen luovuuden ja luovan työn johtamista oman tutkimukseni näkökulmasta ja kokoan yhteen työni teoreettisten osioiden pohdintaa.

Luvussa 6 esittelen tutkimusasetelmani, jossa kuvaan tarkemmin tutkimuskohdettani, tutkimusmenetelmäni, aineistonkeruuta sekä tutkimuksen tekoon liittyviä haasteita.

Luvussa 7 analysoin ja luokittelen tutkimukseni tuloksia. Luvussa 8 vedän yhteen johtopäätöksiä, vastaan tutkimuskysymyksiini, arvioin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia.

3 JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

Tässä luvussa määrittelen johtamista ja viestintää oman tutkimukseni näkökulmiin nojautuen.

3.1 JOHTAJUUS KÄSITTEENÄ

Keskityn tässä tutkimuksessa johtajuuden käsitteeseen eli puhun johtamisesta niin sanotusti leadership-näkökulmasta. Leadership-johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista, kun taas management-johtaminen puolestaan viittaa enemmän asioiden ja rakenteen johtamiseen. (Åberg 2006, 94)

Johtajuudella tarkoitetaan Peltosen (2007, 123) mukaan mm. organisaation toiminnan suuntaamista ja alaisten motivointia. Johtaminen on vastuullista vallankäyttöä, se on suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista sekä tapahtuu aina jossain raameissa: millainen organisaatio on, millainen sen rakenne ja prosessit ovat sekä mitkä ovat käytettävissä olevat voimavarat. (Åberg 2008, 63)

Painotan tutkimuksessani leadership-näkökulmaa siitä syystä, että käsitykseni mukaan projektijohtamista ajatellaan usein nimenomaan projektin toteuttamisen ja siihen liittyvien käytännön asioiden johtamisena. Näin helposti unohdetaan projektiin kuuluvien ihmisten johtaminen; heidän motivointinsa sekä sitouttaminen projektin yhteiseen tavoitteeseen.

Näen johtamisen tässä tutkimuksessa vahvasti viestintänä. Miller (2012, 184) toteaa, että uudemmissa johtajuusteorioissa viestintäprosessit ovat keskeisessä asemassa. Johtamismallit ovat muuttuneet tehokkaan johtamisen ajattelusta siihen suuntaan, että erityyppisiä johtamistaitoja vaaditaan erilaisissa tilanteissa, ja johtajuus on enemmänkin suhteiden luomista johdettaviin. Nämä suhteet luodaan vuorovaikutusprosessissa. (Mt., 184) Siksi johtamisesta puhuessani ajattelen puhuvani siitä kokonaisvaltaisesta vuorovaikutusprosessista, jota esimerkiksi projektityön johtamisessa johtajan ja ryhmäläisten välillä tapahtuu.

Toki projektien johtamiseen liittyy paljon käytännön asioiden hoitamista. Projektinjohtaminen on moniulotteinen prosessi, jossa täytyy ottaa huomioon resurssit, kuten rahan, käytettävissä olevan ajan määrä ja henkilöresurssit sekä työn

laatu. (Paletz 2012, 423) Toisaalta projektijohtajalla on myös tärkeä rooli ryhmäläistensä rohkaisemisessa ja ohjauksessa (Paletz 2012, 445).

3.2 JOHTAMISVIESTINTÄ

3.2.1 Suuntaamista ja symbolien vaihdantaa

Åberg tarkastelee johtamisviestintää management ja leadership -näkökulmista, mutta toteaa, että näkemykset eivät ole toisistaan täysin erillisiä. (Åberg 2006, 94)¹ Johtamisviestintä on yhden määritelmän mukaan sekä informointia, yhteistä merkitysten ja tiedon luomista ja jakamista sekä yleistä ihmisten välistä vuorovaikutusta organisaatiossa. (Juholin 2008, 188) Johtamisviestintä koostuu samoin Åbergin mukaan tarvittavan tiedon tuottamisesta ja jakamisesta, työn suuntaamisesta, organisoinnista ja valvonnasta, motivoimisesta, kannustamisesta ja vuorovaikutuksesta (Åberg 2006, 93).

Jari Salminen (2001, 69–70) jakaa johtamisviestinnän suoraan, epäsuoraan ja oheisviestintään. Suora johtamisviestintä ohjaa organisaatiota tiettyyn suuntaan, epäsuora vaikuttaa jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja oheisviestinnällä tarkoitetaan sanatonta viestintää. (Mt., 69–70) Sanattomalla viestinnällä on myös Juholinin (2008, 167) mukaan suuri merkitys johtajan viestinnässä.

Hackman & Johnson (2000, 5) ajattelevat viestintää symbolien vaihdantana, joka mahdollistaa merkitysten luomisen yksilöiden kesken. Johtajuus ei ole heidän mukaansa ennalta määrättyä, vaan vaihtelee tilanteiden ja yksilöiden mukaan. Johtajuuteen liittyvät kaikki ihmisen viestinnän peruselementit. Johtajat ensinnäkin käyttävät symboleja luodakseen todellisuutta; he käyttävät tarinoita ja rituaaleja luodakseen erottuvan ryhmäkulttuurin. Toiseksi johtajat viestivät menneestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta sitoutuen arviointiin, analysointiin ja tavoitteiden luomiseen ja visiointiin siitä, millainen ryhmän tulisi olla tulevaisuudessa. Kolmanneksi johtajat käyttävät symboleja tietoisesti saavuttaakseen tavoitteita. (Hackman & Johnson 2000,6) Tiivistääkseen ajatuksensa edellä mainitut tutkijat määrittelevät johtamisen inhimillisenä, symbolisena viestintänä, joka muokkaa

¹ Tämän näkökulman pidän mielessäni myös omaa tutkimusta tehdessäni, vaikka painotankin johtajuus-ajattelua.

toisten asenteita ja käyttäytymistä saavuttaakseen ryhmän yhteiset tavoitteet ja tarpeet (mt., 12).

Nämä ajatukset soveltuvat mielestäni hyvin myös oman tutkimukseni kehykseen, sillä luovan työn johtaminen vaatii varmasti herkkää viestinnällistä otetta, symbolien ja tarinoiden vaihdantaa sekä kirkkaita visioita.

3.2.2 Vuorovaikutusta ja tasavertaisuutta

Elisa Juholin on tutkinut työyhteisön viestintää, vuorovaikutusta ja sisäisen viestinnän johtamista. Työyhteisöviestinnän yksi tärkeimmistä asioista on Juholinin (2008, 61) mukaan vuorovaikutus, johon liittyvät vastavuoroisuus ja arvostus. Vuorovaikutuksessa kuunnellaan ja keskustellaan, käytetään luonnollista kieltä, kysytään ja kyseenalaistetaan. (Mt., 61)

Juholin (2008) on kehittänyt mallin nimeltä työyhteisöviestinnän uusi agenda. Uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät, ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia (mt., 62). Tärkeää on, että työyhteisön jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja voivat kyseenalaistaa ja kysyä unohtaen hierarkiat. (Mt., 62) Uskoisin, että hierarkioita on kuitenkin vaikea unohtaa, jos johtajat pitävät niitä liiaksi yllä toiminnallaan ja viestinnällään. Etenkin luovassa yhteisössä näen hierarkkisen johtajuuden haitallisena. Toki rakenteellinen hierarkkisuus säilyy aina jollain tasolla, mutta esimies-alainen tai projektijohtaja-projektityöntekijä -asetelman korostaminen voi olla tarpeetonta. Tämän asetelman korostaminen ei ole välttämättä suoraan nähtävissä niin sanotusti ”pomottamisena” mutta voi tulla esiin sanattomassa viestinnässä, puhetavoissa ja viestinnän avoimuuden puutteessa.

Hyvä johtaja varmasti pyrkii unohtamaan oman asemansa liiallisen esiin tuomisen ja keskittymään ihmisten motivointiin, kannustamiseen ja johdattamiseen. Hyväksi johtajaksi ei kuitenkaan tulla automaattisesti. Moni työyhteisön tai projektiryhmän johtaja saattaa kenties kokea, että johtoasema oikeuttaa ja edellyttää ihmisten käskyttämistä tai koviin suorituksiin ”piiskaamista”. Kiireisessä työelämässä tahti on kiivas ja viestintä nopeaa. Työnteon arjessa etenkin johtajien viestinnällisenä

haasteena on se, että ihmiset ovat erilaisia eri vuorovaikutustilanteissa. Tämän tiedostaminen ja huomioiminen vaatii johtajilta erityisiä taitoja.

Etenkin luovat työntekijät saattavat olla vaativia johdettavia; he saattavat olla luonteeltaan impulsiivisia ja herkkiä, nopeasti innostuvia ja toisaalta myös nopeasti ahdistuvia ja välillä omaa rauhaa kaipaavia (Huuhka 2010, 78). Yksittäisten käskyjen perille menemisen varmistelun sijaan johtajan voisi olla hyvä keskittyä kokonaisvaltaiseen viestinnälliseen prosessiin, jossa työt hoituvat dialogin omaisesti ja toinen toisiaan palvelleen. Luovat asiantuntijat voivat kokea kärkevän johtamistyylin alentavana ja heidän omaa motivoitumis- ja luomiskykyään aliarvioivana. Johtajan ei ole niinkään tärkeä motivoida alaisiaan, kuin luoda puitteet ihmisten omalle motivoitumiselle (Salmimies & Salmimies 1998, 18). Nämä puitteet voi luoda mielestäni ihmisläheisellä ja palvelevalla johtajuudella sekä sen ohjaamalla viestinnällä, johon myöhemmin käsittelemäni tunneäly keskeisesti kytkeytyy.

3.3 PALVELEVA JOHTAJUUS

Palveleva johtajuus perustuu siihen, että johtaja haluaa ensisijaisesti palvella ja huolehtia toisten hyvinvoinnista. Tämän näkökulman mukaan suuret johtajat ovat päässeet arvostettuun asemaansa, koska heillä on suuri halu auttaa muita. (Peltonen 2008, 149) Palveleva johtajuus onkin eräänlainen johtamisfilosofia, johon liittyy johtajan syvempi ajattelutapa maailmasta; johtaja on tietoinen omasta ihmisyydestään, elämän rajallisuudesta, sen hauraudesta ja kokonaisvaltaisuudesta. Tähän filosofiaan liittyy johtajan vastuuntunto johdettavistaan ja eräänlainen rakkaus, jolloin johtaminen on kutsumuksenkaltaista. (Huuhka, 2010, 33)

Harva johtaja välttämättä kuitenkaan kokee johtajan asemansa kutsumuksellisenä, moni saattaa joutua siihen jopa vähän vahingossa esimerkiksi perustaessaan yrityksen ja palkatessaan työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa johtajan roolin ottaminen saattaa unohtua tai jäädä vaille syvempää pohdintaa, kuten ”millainen johtaja minä haluan olla, millaista johtajuutta minulta odotetaan?”

Jari Salminen (2006, 33) toteaa, että esimiehen on itse valittava johtamistyykinsä, ja tämä valinta riippuu johtajan persoonallisuudesta ja temperamentista mutta myös organisaation ominaisuuksista, kuten sen koosta ja kehitystasosta. Tässä

tutkimuksessa kiinnitän huomiota nimenomaan siihen, mitä vaatimuksia luova työ asettaa projektijohtajien johtamistyyliille. Siinä mielessä kyse ei ole välttämättä esimiesasemassa olevista, vaan tietyssä projektissa työskentelevien johtamisesta. Tämä varmasti edellyttää kuitenkin useita ”esimiesmäisiä” toiminta- ja ajattelutapoja. Salminen (2006, 33) on mielestäni oikeassa siinä, että johtamistyylin valinta vaatii herkkyyttä ja tilannetajua. Hän kuitenkin toteaa melko suoraviivaisesti, että johtamistyylin voi valita kahdesta: esimerkin ja edestä näyttäjän roolista tai työn johtamisen ja ohjaajan roolista. Uskon, että näitä kahta voi onnistuneesti yhdistää, jos johtajan tunne- ja viestintätaidot ovat kehittyneet hyvin.

En täysin usko myöskään siihen Salmisen (2006, 33) väitteeseen, että jokainen johtaja voisi vapaasti valita oman johtamistyykinsä, etenkin persoonallisuutensa mukaan. Voi olla, että tietynlaisista asiantuntijoista koostuva työyhteisö vaatiikin tiettyjä taitoja, joita johtajan on opeteltava ja kehitettävä, vaikka ne eivät täysin luonnostaan tämän persoonallisuuteen ja temperamenttiin sopisikaan. Esimerkiksi luovan asiantuntijaorganisaation johtaja joutuu onnistuakseen tehtävässään panemaan itsensä likoon aivan toisella tavalla, kuin perinteisissä palvelu- ja teollisuusorganisaatioissa (Huuhka 2010, 80).

3.4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS

Palvelevan johtajuuden rinnalla puhutaan transformatiivisesta tai transformationalisesta johtajuudesta. Nimensä mukaisesti tämä tarkoittaa muuttavaa ja muutoskykyistä johtamista.

Kun jo vanhentuneessa johtamiskäsityksessä hierarkia, valvonta ja organisaation konemaisuus olivat keskeisiä ajatuksia (Peltonen 2008, 21–22), nyt ajatellaan, että ihmiset ovat itseohjautuvia, aktiivisia toimijoita, jotka työskennellessään toteuttavat identiteettinsä mukaista elämäänsä. Nyt puhutaan uudesta, muuttavasta johtajuudesta, joka saa ihmiset johtamaan itse itseään ja joka synnyttää johdettavissa motivaatiota, yhteisen päämäärän tunnetta ja sitoutumista. Transformationalisen johtajuuden perustana on jatkuva yhteisöllisyys ja vuorovaikutus, joka energisoi ja voimaannuttaa. Tällainen johtajuus on omiaan stimuloimaan luovuutta ja itsensä toteuttamista. (Huuhka 2010, 21–22)

Transformationaalinen johtaja on nimenomaan karismaattinen muutosjohtaja, jolla on visio, mutta myös energiaa viedä läpi isoja muutoksia. Tällainen johtaja kykenee sitomaan henkilöstönsä emotionaalisesti yhteisiin tavoitteisiin synnyttäen liikkeenomaisen inspiraation, vision ja energian. (Peltonen 2008, 129) Hackman & Johnson toteavat, että erikoislaatuinen johtaminen tarvitsee erikoislaatuista viestintää. Onnistunut viestintä edellyttää transformationaliselta johtajalta sitä, että hän on tietoinen alaisensa tarpeista ja motivaatioista. Rohkaisemalla alaisiaan avoimeen viestintään johtaja antaa alaiselleen mahdollisuuden jakaa ideansa ja käsityksensä asioista. Keskiössä ovat alaisen kuunteleminen, opettaminen ja ongelmissa avustaminen. (Hackman & Johnson 2000, 103) Viestintään liittyy vahvasti se ajatus, että transformationaalista johtamista voidaan pitää myös prosessina, jossa sekä johtaja että johdettava muuttuvat ja muokkautuvat. (Sydänmaanlakka, 2004, 43)

Transformationalisen johtajan tehtävä ikään kuin työntekijöiden roolimallina näyttäisi olevan tärkeää etenkin silloin, kun yritetään inspiroida luovuutta. Transformationalisen johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kyky asettaa inspiroivia tavoitteita ryhmälle sekä samalla ohjata ryhmässä olevia yksilöitä luovassa prosessissa (Agars ym. 2012, 276). Transformationaalinen johtaja luokin viestintäprosessien avulla suhteen johtajan ja johdettavan välille, mikä auttaa johdettavia saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Tällaisilla johtajilla on myös kyky muuttaa sekä itseään että johdettaviaan. (Miller 2012, 184) Luovien ihmisten johtamisessa on uskoakseni pohjimmiltaan kyse juuri tästä – muutoksen mahdollisuudesta.

3.5 ADAPTIIVINEN JOHTAJUUS

Adaptiivinen johtajuus korostaa johtamisen merkitystä kollektiivisen työn ja yhteistyön parantamiseksi sekä erilaisten haasteiden selättämistä. Tästä johtajuuden näkökulmasta puhuva Heifetz kollegoineen (2009) näkee tärkeänä eron tekemisen auktoriteetin ja johtajuuden välillä. Heidän mukaansa nämä kaksi usein sekoitetaan, vaikka olisi hyvä nähdä johtajuus enemmän toimintona kuin positiona. (Heifetz et al. 2009, 24) Adaptiivinen eli mukautuva johtajuus mobilisoi ihmisiä tarttumaan tiukkoihin haasteisiin ja selviämään niistä kunniallisesti. Adaptiivinen johtajuus on

iteratiivinen² prosessi, johon kuuluu kolme keskeistä toimintoa: havainnointi, tulkinta ja väliintulo. Havainnointivaiheessa tarkastellaan kunkin tilanteen tapahtumia ja toistuvia kaavoja. Tulkintavaiheessa tulkitaan sitä, mitä on havainnoitu ja lopulta väliintulon vaiheessa suunnitellaan näiden kahden vaiheen perusteella se, miten tilanteeseen puututaan, jotta haastetta voidaan käsitellä. Adaptiivinen johtajuus on siis jatkuvasti kehittyvä, eri vaiheiden osasista rakentuva toisteinen prosessi. (Heifetz et. al 2009, 32)

Työelämä on täynnä Heifetzin ja kollegoidensa mainitsema adaptiivisia haasteita. Nämä haasteet eroavat teknisistä haasteista siinä, että niiden tuomien ongelmien ratkaisemiseen ei välttämättä ole yhtä ainoaa selkeää keinoa, vaan ne vaativat muutosta ihmisten ajattelussa, uskomuksissa ja tavoissa. (Mt., 19) Myös luovan työn tekemisessä ja johtamisessa on näitä adaptiivisia haasteita. Luovan työn tekemiseen liittyy jatkuva muutos – uuden luominen – mikä haastaa myös johtajan asennoitumaan työhönsä sekä viestintäänsä eri tavalla.

3.6 VIESTINNÄN KAKSOISFUNKTIO

Pekka Aula (1999) on tutkinut organisaatioita ja niiden viestintää kaaosteorian viitekehyksessä ja puhuu viestinnän kaksoisfunktiosta. Aula näkee organisaatioviestinnän organisatorisessa kontekstissa tapahtuvana prosessina, jossa ihmiset sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat yhteisiä merkityksiä. (Aula 1999, 22)

Aula jakaa organisaatioiden viestinnän järjestystä tuottavaan eli integroivaan ja epäjärjestystä tuottavaan eli dissipatiiviseen viestintään. (Aula 1999,144) Aula korostaa, että järjestys sinänsä ei ole aina tavoiteltava olotila tai epäjärjestys toisaalta huono olotila organisaatiossa.

Näillä viestinnän kaksoisfunktion tavoilla luodaan organisaatiosta tilanteen mukaan monimuotoisempi tai toisaalta esimerkiksi muutospaineiden alla yhtenäisempi. Viestintä voi Aulan mukaan toteuttaa myös samanaikaisesti kahta tehtävää. Dissipatiivinen viestintä on luonteeltaan epäsuoraa ja sallii viestintään osallistujien

² **Iterointi** on yleinen nimitys menetelmille, joissa samoja työvaiheita toistetaan kunnes haluttu tulos on saavutettu. Iteroinnissa toistettavaa työvaihetta kutsutaan *iteraatioksi* tai *iterointiaskeleeksi* (Wikipedia 24.2.2013).

esittää uusia näkemyksiä ja tulkintoja (Aula 1999,145). Sitä tarvitaan esimerkiksi silloin, kun organisaatio kohtaa kriisin ja ongelmien ratkaisuun tarvitaan innovatiivisuutta. Integroiva viestintä on puolestaan rakenteita säilyttävää ja hyvin järjestelmällistä. Tällainen viestintä on hyödyllistä siinä vaiheessa, kun kriisi on ohitettu. Tällöin ikään kuin integroidaan, kootaan rivit ja selkeästi viestitään ryhmän yhtenäisyydestä. (Aula 1999,145)

Oman tutkimukseni kannalta viestinnän kaksoisfunktio on kiinnostava siitä näkökulmasta, että luovan työn tekemisessä tietyt vaiheet saattavat kaivata integroivaa ja tietyt vaiheet dissipatiivista viestintää. Palaan tämän tarkasteluun luovan työn johtamisesta kertovan luvun 5.4 yhteydessä. Sitä ennen siirryn kuitenkin määrittelemään tunneälyä ja tunneälykästä johtamista.

4 JOHTAMINEN JA TUNNEÄLY

Tässä luvussa esittelen tunneälyn tutkimusta ja avaan tunneälyn käsitettä. Syvennyn tämän jälkeen tunneälykkään johtamisen määrittelyihin.

4.1 TUNNEÄLYN TUTKIMUS

4.1.1 Tunneälyn määrittelyä

Vaikka tunneälyä on tutkittu vasta parikymmentä vuotta, on aiheen tutkimus saanut paljon huomiota. (Saarinen 2007, 58) Tunneälyn tutkiminen ja käsitteen muodostuminen lähti kehittymään, kun todettiin, että ihmisiä määriteltiin liiaksi synnynnäisen älykkyyden mukaan. Ajateltiin, että ihminen joko on tai ei ole älykäs – ja tämä on testattavissa älykkyystestillä. Tämän havainnon älykkyyden määrittelyn rajoittuneisuudesta toi esiin psykologi Howard Gardner vuonna 1983. Hän esitti, että älykkyystestit antavat rajoittuneen kuvan älykkyydestä, sillä todellisuudessa älykkyyden lajeja on monia erilaisia. Gardner puhui persoonallisuusälykkyyksistä: ihminen, joka on interpersoonallisesti älykäs, kykenee havaitsemaan toisten tunteita ja haluja ja vastaamaan niihin. Intrapersonallisesti älykäs ymmärtää vastaavasti omia tunteitaan ja sitä, miten toimia niitä kuunnellen. (Goleman, 1999a, 59–61)

Gardnerin ajatukset persoonallisuusälykkyydestä loivat pohjan sille tutkimukselle, jota monet ryhtyivät tekemään keskittyessään tunneälyn määrittelyyn.

John D. Mayerin ja Peter Saloveyn määritelmän mukaan tunneäly on kykyä havaita ja näyttää tunteita, omaksua tunteita ajatuksissaan, ymmärtää ja järjeistää tunteita sekä säädellä niin omien kuin muiden tunteita (Mayer, Salovey & Caruso 2000). George (2000, 1034) on listannut Mayerin ja Saloveyn ajatuksiin pohjaten tunneälyn neljä olennaista komponenttia. Ensimmäinen niistä on omien ja toisten tunteiden arvioiminen, toisena tunteiden hyödyntäminen päätöksenteossa ja kognitiivisissa prosesseissa, kolmantena tietämys tunteiden vaikuttimista ja seurauksista sekä neljäntenä omien ja toisten tunteiden hallinta.

Tunneälyn käsitettä 90-luvun puolivälissä popularisoinen Daniel Golemanin mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä ymmärtää ja havaita niin omia kuin muiden

tunteita sekä hallita niitä, kykyä motivoitua, kykyä olla aidosti empaattinen ja kykyä olla avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Goleman 1999b, 42–43)

Reuven Bar-On on myös yksi tunnetuimmista tunneälyn tutkijoista. Hän määrittelee tunneälyn siten, että se koostuu intrapersonallisista ja interpersoonallisista tekijöistä, sopeutumisesta, paineensiedosta sekä yleisestä hyvinvoinnista. Tärkeää on se, miten tunneäly vaikuttaa ihmisen kykyyn selvitä ympäristön vaatimuksista. Tunneäly on näin yksilön persoonallisten, emotionaalisten ja sosiaalisten tekijöiden joukkoa, jotka selviytymiseen vaikuttavat. (Bar-On 1997; ref. Saarinen 2007, 49) Saarisen mukaan laveasta tunneälyn määritelmästä kritiikkiä saanut Bar-On on ryhtynyt puhumaan myös laajemmasta emotio-sosiaalisesta älykkyydestä. (Bar-On 2005; ref. Saarinen 2007, 50)

4.1.2 Kolmenlaista tunneälyn tutkimusta

Tunneälykystä esimiestyötä väitöskirjassaan tutkinut Mikael Saarinen (2007, 44) on jakanut tunneälytutkimuksen kolmen osan taulukkoon, jossa on jaoteltu tunneälyn tunnetuimmat tutkijat Mayer & Salovey, Bar-On sekä Goleman ja heidän ajatuksensa sen perusteella 1) mistä näkökulmasta tunneälyä tarkastellaan 2) mikä on tutkimuksen kiinnostuksen kohde ja 3) mihin tutkimus on kytköksissä. Tässä tutkimuksessa pohjaan ajatuksiani paljon Golemanin (1999, 2002) teorioihin. Hän eroaa muista tutkijoista paneutumalla kompetenssimalleihin älykkyyksmallien ja persoonallisuustekijöiden sijaan.

Taulukko 1. Kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen (Saarinen 2007, 44).

Näkökulma tunneälyyn	Kiinnostuksen kohde	Kytöksissä
Älykkyyden laji (Mayer ja Salovey)	Emotionaalisen informaation älykäs hyödyntäminen (esim. tunteiden tunnistaminen)	Yleis- tai standardiälykkyyksilleihin
Piirre, ominaisuus (Bar-On)	Sopeutumiseen ja selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet (esim. joustavuus)	Persoonallisuus- ja piirreteorioihin
Kompetenssi (Goleman)	Opitut taidot ja kompetenssit tehokkaan toimintatavan taustalla (esim. vaikuttaminen)	Työelämän kompetenssimalleihin

Mayer & Salovey ajattelevat tunneälyn yhtenä älykkyyden lajina. Heidän psyykkisiin kykyihin pureutuva tunneälymallinsa tekee olettamuksia älykkyyden sisäisistä rakenteista ja niiden osallisuudesta ihmisen elämään (Mayer et al. 2000, 400). Tällainen tunneälymalli keskittyy vahvasti emootioiden ja kognition yhdistämiseen. (mt., 403)

Tia Isokorpi (2004) pohjaa väitöskirjassaan ajatuksensa Mayerin ja Saloveyn näkemykseen tunneälystä. Isokorpi jakaa tunneälyn neljään osa-alueeseen, jotka jakautuvat persoonalliseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. Itsetietoisuuteen liittyy omien tunteiden tiedostaminen erilaisissa tilanteissa. Itsehallintaan liittyy esimerkiksi negatiivisten tunteiden, kuten kateuden tai vihan tunteen laimentaminen. Isokorpi puhuu tästä myös tunteiden helpottamisena. Sosiaaliseen tietoisuuteen kuuluvat mm. kyky empatiaan ja toisten tunteiden ymmärtäminen. Sosiaalisten suhteiden hallinta on omien tunteiden hallinnan tapaan toisten tunteiden hallintaa; siihen kuuluvat mm. kyky innostaa muita ja hallita konflikteja. (Isokorpi 2004, 19–23)

Reuven Bar-On tutki tunneälyä persoonallisuuspiirteiden kautta yhdistäen ne psyykkisiin kykyihin, mikä tekee tästä yhden määritelmän mukaan sekoitetun tunneälymallin (Bar-On 1997; ref. Mayer et al. 2000, 402). Golemanin mallia kutsutaan Bar-Onin mallin tavoin myös sekoitetuksi malliksi, koska se yhdistää tunneälyn psyykkisen osan lukuisiin muihin piirteisiin, kuten motivaatioon tai sosiaalisiin aktiviteetteihin. (Bar-On 1997, Goleman 1995; ref. Mayer et al. 2000 403)

Mayer et al. kritisoivat Golemania tämän vahvoista väitteistä, kuten että tunneäly vaikuttaisi suuresti ihmisen menestymiseen kotona, koulussa tai työpaikalla. (Goleman 1995; ref. mt. 402) Myös Saarisen (2007) mukaan Golemanin ansio käsitteen kansantajuiseksi tekemisestä ja ilmiöksi nostamisesta ei ole tarpeeksi vahvalla tieteellisellä pohjalla. Saarisen mukaan Golemanin ajatukset tunneälystä rajoittuvat sekoitettuihin persoonallisuuden piirteiden ja ominaisuuksien listaamiseen. Hän näkee myös ongelmallisena Golemanin väitteet siitä, että tunneäly olisi tärkein menestyjiä ja ei-menestyjiä erottava tekijä.

Saarinen ei kuitenkaan täysin sivuuta Golemania tutkimuksessaan, ja perustelee tämän sillä, että Golemanin luoman tunneälymittari ECI:n³ pohjalta on tehty eniten johtamiseen liittyviä tutkimuksia. Goleman on Saarisen mukaan myös yksi harvoista tunneälyn ja johtamisen välisen yhteyden pohdiskelijoita. (Saarinen 2007, 44–47)

Tässä tutkimuksessa käytän pääasiallisena lähteenäni Golemanin teorioita juuri edellä mainitusta syystä, kuitenkin häneen kohdistuvan kritiikin huomioiden. Keskityn siis nimenomaan tunneälykkään johtaminen osa-alueisiin. Seuraavaksi esittelen Golemanin (1999a ja 1999b) ajatuksia tunneälystä.

4.2 GOLEMAN JA TUNNEÄLYN OSA-ALUEET

Psykologi Daniel Goleman on urallaan keskittynyt nimenomaan tunneälyn tutkimiseen ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Hän on kiinnostunut siitä, miten tietyt tunnetaidot tai niiden puuttuminen vaikuttaa ihmiseen itseensä, tämän ihmissuhteisiin ja muun muassa menestymiseen työelämässä. (Goleman 1999a, 1999b ja 2009)

Toisin kuin intellektuaalinen älykkyys tunneäly ja sen ohjaamat tunnetaidot voivat kehittyä ihmisen kartuttaessa elämäkokemusta ja oppiessa yhä paremmin hallitsemaan omia tunteitaan, motivoimaan itseään ja hoitamaan sosiaalisia kykyjään (Goleman 1999b, 20). Tunneäly Golemanin mukaan tarkoittaa siis ihmisen mahdollisuutta oppia tiettyjä tunneälyn viiteen osa-alueeseen perustuvia kykyjä. Golemanin näkee tunneälyn laajempänä käsitteenä, kuin pelkkänä älykkyyden lajina.

³ ECI on 360°-työkalu, joka on suunniteltu arvioimaan organisaation jäsenten tunneälyä sekä sosiaalista kompetenssia. Testityökalu perustuu Daniel Golemanin emotionaalisten kompetenssien määritelmiin. (http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html Haettu 27.2.2013)

Nämä viisi osa-aluetta on jaettu edelleen kahteen kategoriaan. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluvat itsetuntemus, joka muun muassa pitää sisällään kyvyn olla tietoinen omista tunteistaan sekä kyvyn arvioida omia vahvuuksia ja heikkouksiaan. Itsehallintaan liittyvät muun muassa omien tunteiden hallitseminen ja kyky joustavuuteen muutostilanteissa. Motivoituminen on tunneälyn kolmas henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä taito ja sisältää mm. kunnianhimon, optimismin ja sitoutumisen kyvyt.

Sosiaalisiin taitoihin sisältyy kaksi tunneälyn osa-aluetta. Ensimmäinen on empatia, joka tarkoittaa toisten asemaan asettumista, ymmärtämistä ja auttamista. Toinen on ihmissuhteiden hoito. Siihen kuuluvia tunnetaitoja ovat mm. muihin vaikuttaminen ja ristiriitojen hallinta. (Goleman 1999b, 40)

Seuraavassa taulukossa on esitelty vielä kootusti Golemanin tunneälyn osa-alueet ja niihin liittyvät tunnetaidot.

Taulukko 2. Tunneälyn osa-alueet ja tunnetaidot (Goleman 1999b)

	Henkilökohtaiset taidot			Sosiaaliset taidot	
Tunneälyn osa-alue	Itsetuntemus	Itsehallinta	Motivoituminen	Empatia	Ihmissuhteiden hoito
Tunnetaidot	tietoisuus omista tunteista itsearviointi itseluottamus	itsekuri luotettavuus tunnollisuus joustavuus innovatiivisuus	kunnianhimo sitoutuminen aloitekyky optimismi	muiden ymmärtäminen muiden kehittäminen palvelualttius moninaisuuden hyväksikäyttö yhteisötuntuma	vaikuttaminen viestintä ristiriitojen hallinta johtajuus muutosvalmius suhteiden solmiminen yhteistyö tiimityötaidot

Goleman (1999,41) muistuttaa, että kaikilla on vahvat ja heikot puolensa, ja harvalla on näitä kaikkia taitoja. Menestyksen avain piilee kuitenkin siinä, että jollakulla on tunnetaitoja tarpeeksi paljon ja tasaisesti eri tunneälyn osa-alueilta. (Goleman 1999,41) Näitä taitoja tunneälykäs ihminen voi hyödyntää työelämässä ja menestyä niiden ansiosta. (Mt., 40) Tunnetaitojen oppimiseen tarvitaan kuitenkin tunneälyn osa-alueiden hallintaa – esimerkiksi muiden ihmisten motivointi ja innostaminen eivät onnistu, jos ihminen ei kykene hoitamaan sosiaalisia suhteitaan oikein. (Mt.,41) Isokorpi huomauttaa, että ei ole olemassa oikeaa tunneälytaitoisuuden yhdistelmää, joka johtaisi elämässä onnistumiseen (Isokorpi 2004, 22).

Tunneälyn edellä mainitut osa-alueet ovat Golemanin (2009, 41) mukaan toisistaan riippumattomia, sillä kaikki osa-alueet vaikuttavat ihmisen työsuoritukseen omalla tavallaan. Osa-alueet ovat kuitenkin keskenään vuorovaikutuksessa saaden tukea toisiltaan. Ne ovat myös hierarkkisia rakentuen toinen toisensa varaan. Ne ovat

yleisluontoisia koskien kaikkia ammatteja. Tietyn osa-alueen hallinta ei kuitenkaan takaa tiettyjen tunnetaitojen kehittymistä, vaan niiden kehittymiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten esimerkiksi työpaikan ilmapiiri. (Mt.,41)

Ihmettelen hieman sitä ajatusta, että osa-alueet olisivat toisistaan riippumattomia, jos ne kuitenkin ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja hierarkkisia rakentuen toistensa varaan. Uskon, että tunneälykäs ihminen on ylipäätään älykäs ja nopea oppija, joka yhden osa-alueen hallitessaan pystyy hallitsemaan myös helposti muita osa-alueita – näin halutessaan.

4.3 GOLEMAN OMAN TUTKIMUKSENI VALOSSA

Koen Golemanin ajatukset relevanteiksi tässä tutkimuksessa kolmesta syystä.

Ensimmäinen syy on sama, jonka vuoksi Saarinenkaan (2007) ei Golemania halunnut sulkea pois; Goleman on yksi harvoista tunneälyn ja johtamisen välisen yhteyden pohdiskelijoista (ks. luku 4.1.2). Viime aikoina Suomessa tehdyssä tunneälykästä johtamista sivuavassa tutkimuksessa monet ovat nostaneet Golemanin lähteekseen. (Ks. esim. Huuhka 2010, Kolari 2010, Lappalainen 2012) Saarinen näkee Golemanin kollegoineen tärkeänä tunneälyn ja johtamisen tutkimuksen yhdistäjänä, ja nosti Golemanin yhdeksi kolmesta keskeisimmästä tunneälyn lähestymistavasta.

Toiseksi tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä osassa ovat tunneälytaidot ja siksi koen, että edellä mainittu kompetenssinäkökulma sopii tähän hyvin. Ennemmin kuin tunneälyyn ja sen pohtimiseen inhimillisen älykkyyden lajina sinänsä haluan keskittyä nimenomaan tunnetaitoihin, joita johtajat voivat oppia. Ajattelen tässä, että johtajuuskompetensseilla viitataan siihen johtajan ammatilliseen pätevyyteen ja taitoihin, joita johtajalta vaaditaan ja johon tunneäly olennaisesti liittyy. Painotan nimenomaan sitä näkökulmaa, että tunnetaitoja voi kenties oppia ja kehittää.

Kolmanneksi pidän myös merkittävänä ansiona sitä, että Goleman on pystynyt luomaan tunneälystä laajaa yleisöä kiinnostavan ilmiön. Jos johtamista ja työelämää halutaan kehittää ja parantaa, täytyy tehdä todellisia käytännön toimia. Nämä toimet edellyttävät sitä, että joku tekee teoreettisista termeistä ja joskus jäykästäkin tutkimuskielestä kiinnostavaa ja helposti ymmärrettävää. Jotta todellisia muutoksia työelämässä tapahtuisi, jonkun on popularisoitava ja hehkutettava tutkimusta – eli

teoriaa ja käytäntöä kiinnostavasti yhdistäen motivoitava ihmisiä toimintaan. Goleman on tässä käsittääkseni hyvin onnistunut. Hän on saanut aikaan monia kiinnostavia keskusteluita ja kritiikkiä aiheeseen liittyen sekä lisännyt kiinnostusta aiheen tutkimiseen.

4.4 TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN

Tässä luvussa esittelen Golemanin ja hänen kollegoidensa (2002) ajatuksia siitä, mikä mahdollistaa tunneälykkään johtamisen. Esittelen resonoivan ja dissonantin johtamisen käsitteet.

4.4.1 Resonoiva johtaminen

Ihmisten johtaminen on joskus pienestä kiinni ja johtajalla on yleensä yllättävästi valtaa vaikuttaa ihmisten tunteisiin. Innostaminen saattaa parantaa suoritusta merkittävästi, ja toisaalta ahdistukseen ja vihaan johdattaminen suistaa ihmiset raiteilta. Kun johtaja johdattaa ihmisten tunteita positiiviseen suuntaan, hän samalla tuo esiin heidän hyviä puoliaan – saa heidät tekemään parhaansa. Tätä Goleman kollegoineen kutsuu resonanssiksi eli niin sanotuksi myötävärähtelyksi.⁴ Tunneäly mahdollistaa resonoivan johtamisen. (Goleman et al. 2002, 5–6) Resonoivalla johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan jopa asiakastyytyväisyyteen: johtajat vaikuttavat yrityksen palveluilmastoon ja näin ollen työntekijöiden taipumukseen miellyttää asiakasta. Goleman et al. ovat sitä mieltä, että tunneälykkäällä ja resonoivalla johtamisella on suora yhteys siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee ja miten hyvin ihmiset suoriutuvat tehtävistään. Näin ollen ihmisten hyvä olo näkyy myös kovina bisnestuloksina. (Mt., 17–18)

Resonantti johtaja on virittäytynyt samalle taajuudelle johdettaviensa kanssa. Resonoivan johtamisen ominaispiirteisiin kuuluu ryhmän johdattaminen oikeanlaiseen tunteeseen, joka kulloinkin saa heidät entistä sitoutuneemmaksi ja herättää halun tähdätä yhteiseen päämäärään yhä lujemmin. Resonoiva johtaminen ikään kuin synkronoi tunteita ja ihmisiä. Vaikeissa tilanteissa resonantti johtaja ei

⁴ Resonanssi on fysiikan termi ja tarkoittaa myötävärähtelyä. Värähtelykykyinen systeemi on resonanssissa, kun siihen vaikuttaa ulkopuolinen voima, jonka vaihtelun taajuus on sama tai lähes sama kuin järjestelmän ominaisvärähtelytaajuus. Termistä puhutaan myös musiikin yhteydessä. Akustista resonanssia tarvitaan esimerkiksi äänen tuottamiseen soittimissa, ihmisen äänielimissä ja ääniraudassa. (Wikipedia 20.11.2012)

vain myötäelä ihmisten huolia, vaan myös ilmaisee ja tuo ryhmässään esille nuo vaikeat tunteet. Tämä vahvistaa edelleen synkroniaa ja saa ihmiset tuntemaan olonsa ymmärretyksi. Tällainen taas puolestaan vahvistaa ihmisten keskinäistä tunnesidettä ja saa heidät jakamaan ideoita, oppimaan toinen toisiltaan, tekemään päätöksiä yhteisesti ja ylipäätään tekemään asiat valmiiksi.

Ryhmien keskinäinen luottamus ja tunneside saavat ihmiset kokemaan työnsä entistä merkityksellisemmäksi ja tuottamaan parempia lopputuloksia, mihin kukaan yksin pystyisi. Johtaja, jolta puuttuu resonanssikykyä, ei välttämättä saa työntekijöitä suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla, vaan pelkästään riittävän hyvin. (Mt. 20–21) Luovaa työtä tehtäessä riittävän hyvä voi tarkoittaa tavanomaista ja keskinkertaista tulosta, millä ei välttämättä pidemmän päälle pärjätä yrityselämän kovassa kilpailussa.

4.4.2 Dissonantti johtaminen

Resonanssia aiheuttavan johtamisen vastakohtana on dissonanssia aiheuttava johtaminen, joka johdattaa tunteita negatiiviseen suuntaan. Dissonanssilla tarkoitetaan ikään kuin harmonian puutetta. Dissonantit johtajat luovat ryhmiä, jotka ovat jatkuvassa ristiriitaisuuden tunteessa. Dissonanteilla johtajilla on usein puutteita tunneälytaidoissa, mikä estää heitä luomasta resonanssia ihmisissä. Heiltä puuttuu kyky empatiaan ja he usein viestivät hyvin negatiivisia tunteita. Jonkin yksinkertaisen palautteen antaminen negatiiviseen ja tunteettomaan sävyyn tai vaikka malttinsa menettäen voi saada aikaan sen, että työntekijä muuttuu puolustautuvaksi, välttää vastuuta ja kontaktia johtajan kanssa – rakentaa muurin tätä vastaan. (Goleman et al. 2002, 21–22) Tällainen johtamistyyli voi saada työntekijät tai johtajan itsensä lopulta turhautumaan ja vaihtamaan työpaikkaa tai ainakin alisuoriutumaan tehtävistään motivaation puutteen vuoksi.

4.5 JOHTAJAN TUNNEÄLYTAIDOT

Goleman et al. (2002, 39) muodostivat Golemanin aikaisemman listan (ks. luku 4.2) pohjalta tunneälytaitojen ja -ominaisuuksien listauksen nimenomaan johtamisen kannalta. Kirjoittajat korostavat, että nämä tunneälytaidot eivät ole synnynnäisiä, vaan opittuja kykyjä. Jokainen näistä kyvyistä auttaa johtajia luomaan resonanssia.

(Goleman et al. 2002, 38) Tätä listaa käytän myös oman tutkimuksen empirisessä vaiheessa konkreettisenä työkaluna, kun pyydän haastateltavia valitsemaan heidän mielestään projektijohtajalle tärkeimpiä taitoja.

Listassa tunneäly koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat itseymmärrys, itsehallinta, sosiaalinen ymmärrys sekä suhteiden hallinta. Näihin osa-alueisiin on jaettu vielä erikseen johtajalle tärkeät tunnetaidot, jotka esittelen seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Tunneälytaidot johtamisessa (Goleman et al. 2002,39)

Tunneällyn osa-alue	Itseymmärrys	Itsehallinta	Sosiaalinen ymmärrys	Suhteiden hallinta
Tunnetaidot	tietoisuus omista tunteista itsearviointi itsevarmuus	omien tunteiden kontrollointi läpinäkyvyys sopeutuvaisuus kunnianhimo aloitteellisuus optimismi	empatia organisatorinen tietoisuus palvelualttius	inspiroiva johtajuus vaikuttaminen muiden kehittäminen muutoskyky konfliktin johtaminen siteiden luominen tiimityö

4.5.1 Itsensä tunteva ja hallitseva johtaja

Hyvä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta. Sydänmaanlakka (2004, 169) toteaa, että mitä paremmin tuntee itsensä, sitä paremmin osaa johtaa itseään. Itsensä johtaminen liittyy paitsi tietoisuuteen itsestä myös tietoisuuteen omista tunteistaan. Tunneälykäs johtaja osaa hallita itsensä ja myös tunnistaa omia tunteitaan (Goleman 1999b).

Golemanin tutkimusten mukaan ratkaiseva ero huonosti menestyneiden johtajien ja hyvin menestyneiden välillä oli se, että epäonnistuneet eivät ymmärtäneet puutteitaan ja kyenneet siten oppimaan virheistään ja muuttumaan paremmiksi johtajiksi.

Goleman kutsuu näitä sokeiksi pisteiksi, jotka eivät vaikuta ainoastaan johtajaan itseensä, vaan myös koko ryhmään. (Goleman 1999b, 84)

Tällaista sinänsä inhimillistä ongelmaa voisi selittää esimerkiksi niin sanottujen mielen puolustusmekanismien eli defenssien avulla. Käytämme defensesjä, kun

haluamme torjua virheiden myöntämisestä aiheutuvan epämukavan olon. Johtajalle haitallista on, jos hän ei kykene ottamaan palautetta vastaan tai hyväksymään sitä. Näin käy, jos palaute jollain tavalla hyökkää omaa minäkuvaa vastaan. Liian vahvat defenssit haittaavat johtajan työtä, sillä vain palautteen rakentava käsittely auttaa tätä kehittymään. (Salminen 2006, 172–173)

Itsetuntemus kulkee käsi kädessä itseluottamuksen kanssa. Uskoisin, että kun johtaja kokee osaavansa työnsä eikä koe ahdistavaksi ihmisten kanssa tekemistä, hänen ei tarvitse tuoda itseään esille. Sen sijaan hän voi olla taustavaikuttaja, yhteisön hyvän hengen luoja ja esimerkin antaja. Golemanin (1999b, 89) mukaan karismaattinen ja itsevarma johtaja motivoi ja kannustaa muita. Itsevarma ihminen pitää itseään tehokkaana, osaa mielestään vastata haasteisiin ja luottaa kykyynsä oppia uusia tehtäviä ja taitoja. Itsevarma ihminen pitää itseään muutosvoimana ja moottorina, sekä pystyy perustelemaan tekonsa keskimääräistä paremmin eikä lannistu vastoinkäymisten alle. (Goleman 1999b, 89–90)

Itsehallinnalla tarkoitetaan sitä, että ihminen kykenee hallitsemaan tunnistamiaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä positiiviseen energiaan. Tämä on ikään kuin jatkuvaa sisäistä keskustelua, joka vapauttaa mieltä ja antaa selkeyttä sekä energiaa keskittyä esimerkiksi vaativiin johtamistehtäviin. (Goleman et al. 2002, 46) Erityisesti itsehallintaan liittyvät myös motivoituminen, kunnianhimo ja sitoutuminen, aloitetyky ja optimismi (ks. taulukko 2).

Ei yllätä, jos nykyisessä työelämän jatkuvassa epävarmuudessa ja paineessa johtajilta puuttuu itsevarmuutta tai itsehallinnan kykyjä. Etenkin nuoret alalleen koulutetut huippuosajat saattavat vaikuttaa itsevarmoilta, mutta johtajan työ voi yllättää vastuullisuudellaan ja haastavuudellaan – eikä ihme, jos johtajuuteen ei ole kukaan heitä valmistanut tai kouluttanut. Jari Salminen (2006, 21) toteaa, että esimiestyö ei ole vain jotain lisää aikaisempiin tehtäviimme, vaan aivan uusi vastuualue, joka vaatii uudenlaista ammattitaitoa. Tässä tutkimuksessa puhun projektiryhmän johtamisesta, mihin ei sinänsä aina liity varsinaista esimies-alaissuhdetta, mutta sama problematiikka pätee mielestäni myös oman aiheeni yhteydessä.

Etenkin tiiviissä, luovaa asiantuntijatyötä tekevässä työyhteisössä paineet ryhmän hyvän hengen luomiselle, motivoimiselle ja luovuuteen kannustamiselle lienevät

erityisen kovat. Tällöin johtajilla ei ehkä ole ison organisaation mahdollistamaa fyysistä ja henkistä etäisyyttä ihmisiin ja heidän töihinsä. Tiiviissä työyhteisössä kaikki tietävät suunnilleen, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuka tekee mitään. Ollaan mahdollisesti hyvinkin läheisiä ja tehdään töitä paljon yhdessä. Tällaisessa organisaatiossa johtaja saattaa olla välillä ymmällään roolinsa kanssa: unohtua liiaksi joko kaveeraamaan toisten kanssa unohtaen vastuunsa tai vastaavasti väkisin vetäytyen etäiseen johtajanrooliinsa. Tasapainon löytäminen vaatii johtajuuden haasteiden tiedostamista ja huomion kiinnittämistä tunne- ja viestintätaitoihin.

4.5.2 Sosiaalisesti taitava johtaja

Jos hyvän johtajuuden lähtökohta on itsetuntemus ja -luottamus, on sen vahva rinnakkaispari sosiaaliset taidot. Vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista: sekä johtaja että työntekijä tarvitsevat toisiaan. Työpaikalla vietetään paljon aikaa, ja uskoisin, että jokainen toivoo miellyttävää ja avointa kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kesken, oli kyse sitten johtajista tai työntekijöistä. Kun luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus ohjaa kaikkea toimintaa, myös vaikeista asioista ja ongelmatilanteista selvittää.

Resonantti johtaminen edellyttää itsetuntemuksen ja hallitsemisen lisäksi myös sosiaalista tietoisuutta. Empatian lisäksi johtajan kyky ilmaista tunteitaan ja viestejään avoimesti aiheuttaa muissa resonanssia, sillä tämä vuorovaikutustilanne on aito ja uskottava. Sosiaalinen tietoisuus ja ymmärrys auttavat johtajaa aistimaan muiden tunteita ja näin myös muokkaamaan sanojaan ja tekojaan siihen suuntaan, mitä ryhmä tarvitsee. Tällainen ”virittäytyminen” samalle tunnetajuudelle muiden kanssa auttaa johtajaa myös tunnistamaan ryhmää ohjaavia jaettu arvoja ja prioriteetteja. (Goleman et al. 2002, 48–49)

Empatia on yksi tärkeimmistä johtamistaidoista. Se ei tarkoita sitä, että toisten tunteita pitäisi adoptoida omikseen tai yrittää miellyttää kaikkia. Empaattinen ihminen osaa kuitenkin taitavasti tunnistaa toisten tarpeet ja vastata niihin. Empaattiset ihmiset ovat erittäin taitavia myös esimerkiksi asiakastilanteissa, koska he kuuntelevat tarkasti ja osaavat poimia ne asiat, jotka ovat aidosti merkittäviä ja joista toinen osapuoli on kiinnostunut. Empaattiset ihmiset myös niin sanotusti

lukevat rivien välistä ja osaavat tulkita toisen ihmisen kehonkieltä. (Goleman et al. 2002, 49–50)

Tunneälykkään johtamisen tarve kytkeytyy vahvasti etenkin ryhmien johtamiseen. Ryhmän johtajan tunneälytaidot voivat vaikuttaa ryhmän toiminnan tehokkuuteen. (Prati et al. 2003, 34). Tunneälykäs johtaja toimii ikään kuin ryhmän kollektiivisen toiminnan motivaattorina ja auttaa muodostamaan kannustavia suhteita ryhmän jäsenten välille (mt., 34).

Suhteiden hoitoon liittyy johtamisessa vahvasti myös inspiroiva ja vision avulla johtaminen. Inspiroituneet työntekijät uskovat yhteiseen tavoitteeseen ja ovat siitä innoissaan. Sosiaalisesti taitavat johtajat osaavat johtaa ryhmiä ystävällisesti mutta pätevästi ohjaten tiettyä tarkoitusta kohti, ihmisten arvot ja sisäiset motivaation lähteet tunnistaen. (Goleman et al. 2002, 51)

Golemanin edellä esiteltyt ajatukset saattavat tuntua melko suoraviivaisilta. Onkin kriittisesti tarkasteltava sitä, kuinka helposti ihmiset todella saadaan toimimaan yhdessä ja miten suuri vaikutus johtajan tunneälyllä tai vuorovaikutustaidoilla tähän on. Organisaatioiden toimintaa leimaavat monenlaiset rutiinit ja hierarkkiset sekä sosiaaliset suhteet, joten organisaatioita ja sen ihmisiä on tarkasteltava aina hitaasti muuttuvina ja monimutkaisina kokonaisuuksina. Mikään vuorovaikutussuhde ei ole yksiselitteinen. On helppo ymmärtää aiemmin mainitsemani kritiikki Golemanin näkemysten epätieteellisyydestä, sillä hän esittää kärkkäitä ja yleistäviä johtopäätöksiä tunneälyn vaikutuksista elämään. Johtamisviestinnän tutkimuksen kannalta on toisaalta tärkeää, että Goleman nostaa merkittävään rooliin nimenomaan itsetuntemuksen ja ihmisten väliset suhteet työyhteisöissä ja johtamisessa.

Seuraavassa, tutkielmani viimeisessä teoreettisessa osassa siirryn luovan työn ja sen johtamisen tarkasteluun.

5 JOHTAMINEN JA LUOVUUS

Tässä luvussa määrittelen luovuutta ja tarkastelen luovien asiantuntijoiden johtamista. Avaan myös tutkimuksessani käyttämäni luovan projektiryhmän määritelmän sekä lopuksi tuon vielä tarkasteluun viestinnän kaksoisfunktion teorian luovuuden johtamisen näkökulmasta. Tämän kappaleen lopuksi vedän yhteen teoreettisen tarkasteluni keskeisiä kohtia.

5.1 LUOVUUDEN MÄÄRITTELYÄ

Luovuus on monimuotoinen ja kiehtova käsite, jota ei voi täysin ymmärtää tai rationalisoida. Luovuudesta puhutaan usein taiteiden ja kulttuurin yhteydessä, mutta nykyään lähes jokaisessa työssä tarvitaan luovuutta; luovaa ongelmanratkaisukykyä, luovia ideoita ja luovaa ajattelua. Innovatiivisuus tuntuu olevan 2010-luvun elinkeinoelämän trendisana.

Luovuus on kuitenkin käsite, jonka määrittely riippuu täysin näkökulmasta, ja käsitettä sinänsä kannattaa myös tarkastella luovasti usealla toisiaan täydentävällä tavalla (Sydänmaanlakka 2009, 85).

Luovuus ihmisen taitona tai ominaisuutena on kykyä nähdä asioita aivan uudella tavalla, kykyä kyseenalaistaa ja rakentaa eri näkökulmista yhdistellen uusia toimivia lopputuloksia. Luovuus voi toisaalta olla myös vähemmän tavoitteellista ja ennemmin rikkovaa kuin rakentavaa. (Sydänmaanlakka 2009, 85–87) Luovuuteen liittyy vahvasti asioiden kyseenalaistaminen. Omat totutut tavat ja ajattelumallit on uskallettava heittää syrjään. Tämä vaatii toisaalta myös sen kaavan tunnistamista, jolla yleensä olemme tottuneet asioita pohtimaan. Luovuus edellyttää ihmiseltä avoimuutta ja henkistä joustavuutta. (Huuhka 2010, 76)

Mihaly Csikszentmihalyi (2003) lähestyy luovuutta flow-käsitteen kautta. Luovuus on hänen mukaansa prosessi, jossa syntyy uusia asioita ja uusia tekemisen tapoja (Csikszentmihalyi 2003, 148). Flow-tilassa ihminen tavallaan uppoutuu siihen, mitä on tekemässä. Tämä uppoutuminen tuntuu ikään kuin jokin ulkopuolinen voima veisi mukanaan, ja saa ihmisen nauttimaan tästä tilanteesta ja olostaan. Flow-tila saa

ihmisen toteuttamaan tehtävänsä täysin keskittyneesti jopa hetkeksi unohtaen muun ympäröivän maailman. (Csikszentmihalyi 2003, 39–40)

Flow-tilassa oleva näkee tavoitteet selkeinä, saa välitöntä palautetta ja informaatiota siitä, miten työ sujuu ja että sen lopputuloksella on merkitystä. Palaute voi tulla kollegoilta tai johtajilta tai parhaassa tilanteessa palautteen tarjoaa itse suoritettava tehtävä. Ekspertin tunnistaa siitä, että tämä kykenee oman työnsä objektiiviseen tarkasteluun. Tärkeää flow-tilan saavuttamisen kannalta on myös se, että tehtävä ei ole tekijälleen liian vaikea tai liian helppo. Flow-tilalle ideaalein tilanne on siis se, kun sekä haasteet että taidot ovat korkealla ja tasavertaisia keskenään. Haasteiden on hyvä olla myös tarpeeksi moniulotteisia ja eritasoisia. (Mt., 42–45)

Flow'n saavuttaminen on työn merkitykselliseksi kokemisen kannalta yksi tärkeimmistä kokemuksista. Kaikessa arkisessa työssä emme tietenkään voi kokea pääsevämme flow-tilaan. Kun siihen kuitenkin ajoittain päästään, tulokset voivat yllättää myös tekijän itsensäkin ja motivoida työntekoa pitkälle eteenpäin. Omassa tutkimuksessani lähestyn luovuutta melko käytännöllisestä näkökulmasta. Puhun luovan työn tekemisestä. Se vaatii toisaalta avointa, joustavaa ja innostuvaa luonnetta ja toisaalta järjestelmällistä ja ahkeraa puurtamista. Kirjailijatkin usein sanovat, että työpöydän ääreen on vain istuttava joka aamu ja aloitettava jostakin, jotta valmis teos lopulta syntyy.

Nykyajan työelämään liittyy vahvasti ajatus siitä, että luovuuteen ei aina riitä vain yksi henkilö, tarvitaan luova ryhmä. Tämän vuoksi yksilöiden luovuuden edistämisen lisäksi menestystä hakevien organisaatioiden tulisi keskittyä tiimien ja koko organisaation luovuuden kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 86)

5.2 LUOVUUDEN ASIAANTUNTIJOIDEN JOHTAMINEN

Luovuus ja innovatiivisuus ovat monelle organisaatiolle sen tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Tämä edellyttää sitä, että työyhteisössä ilmapiiri on luovuutta tukeva ja sen henkilöstö, eli luovat osaajat ovat sitoutuneita ja kokevat organisaation edun omana etunaan. (Huuhka 2010, 74) Luova organisaatio reagoi nopeasti ja voimakkaasti niin hyvässä kuin pahassa ja johtajan on kuohuntatilanteessakin säilytettävä harkintakykynsä (Huuhka 2010, 83).

Luovat asiantuntijat saattavat olla vaikeita johdettavia. Heidän osaamisensa perustuu lahjakkuuteen ja määrätietoiseen työntekoon ja he tietävät olevansa organisaation elintärkeä voimavara. Vaikkei voida tehdä suoranaista luokittelua sille, millainen luova ihminen on työssään, voidaan joitakin yleispiirteitä esittää. Luovalla asiantuntijalla on esimerkiksi usein vahva itsetunto, eikä hän helposti hyväksy yläpuolelleen ihmisiä tai ota vastaan määräyksiä, joita ei koe oikeiksi. Hän on motivoituneena velvollisuudentuntoinen ja tekee työnsä erittäin hyvin, sillä haluaa itse toimia näin. Hän myös uskoo, että työn tulee vastata ihmisen toiveita. (Mt., 80) Luova asiantuntija uskaltaa näyttää tunteensa, kysyä ja kyseenalaistaa (Huuhka 2010, 79).

Elisa Juholinin (2008, 37) mukaan asiantuntijatyötä tekevät suhtautuvat työhönsä tunteellisesti ja ajattelevat työnsä osaksi identiteettiään. He kokevat usein olevansa oman itsensä johtajia. Juholin ajatteleekin, että asiantuntijat ovat itseohjautuvia ja tasavertaisia tiedon tuottajia ja vaihtajia. Asiantuntijat kokevat myös itse olevansa osa tiedon tuottamista ja sen avulla viestimistä. He ovat kriittisiä ja osaavat kyseenalaistaa. (Mt., 62) Asiantuntijan johtaminen on Juholinin mukaan haasteellista, sillä asiantuntija haluaa olla itsenäinen eikä välttämättä halua tulla johdetuksi, mutta kaipaa silti esimieheltään tukea työhönsä. (Mt., 208)

Luovassa organisaatiossa tarvitaan erityisesti tunneälyä ja tunneälytaitoja. Luovat osaajat eivät hyväksy hierarkkista johtamistyyliä, vaan tarvitsevat johtajalta herkkyyttä ja vahvaa johdattajan itsetuntoa ja ihmissuhdetaitoja. Luovan ihmistyyppin ominaislaatuun liittyy usein emotionaalinen herkkyys (Huuhka 2010, 80). Luovan työyhteisön johtajan onkin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten viestiä sanallisesti ja sanattomasti. Pienet vivahde-erot viestinnässä voivat olla ratkaisevia luovuuden ja motivaation herättäjiä tai tappajia.

Huuhka (2010, 82) toteaa, että huonosti menestyvät johtajat ovat usein jäykkiä, etäisiä ja eristäytyneitä. Tämä on varmasti johtajalleen itsellekin epämiellyttävä olotila: väkisin luotu muuri, jota ei osaa purkaa, vaikka tavallaan haluaisi. Roolin taakse on helppo piiloutua. Tämä on haitallista myös sen kannalta, että etäännyessään alaiset saattavat alkaa puhua ja ajatella johtajastaan negatiivisesti ja etäännyä hänestä.

5.3 LUOVA PROJEKTIRYHMÄ JA MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tieto- ja asiantuntijatyö on nykyään paljolti uuden luomista ja ongelmien ratkaisemista. Tätä asiantuntijat tekevät toistensa kanssa yhteistyössä eri tiimeissä ja projekteissa. (Juholin 2008, 34)

Tässä tutkimuksessa puhun luovasta projektiryhmästä. Määrittelen sen luovista ihmisistä koostuvaksi ryhmäksi, joka kootaan tietyn, luovaa panosta tarvitsevan projektin ympärille. Ryhmän ei sinällään voida aina todentaa olevan sinällään luova, vaan sen nimitys tulee siitä, että luovaa työtä tekevien jäsenten on työkseen tuotettava luovia lopputuloksia, uusia ideoita. Tutkittavassa case-organisaatiossani luovien projektiryhmien kokoonpanot vaihtelevat asiakasprojektien mukaan.

Projektin voi määritellä siten, että se on aikaan sidottu, sillä on aina tarkoituksellisia seurauksia, ja siitä syntyy jokin aito tulos tai tuote. Myös projektin johtamiseen liittyy erilaisia tehtäviä ja rooleja. Projektijohtajan eri roolien tärkeys liittyy etenkin viestintään eri sidosryhmien, kuten asiakkaan ja työntekijöiden kanssa. Luovan projektiryhmän johtamisessa on samat vaatimukset kuin niin sanotusti tavallisten projektiryhmän johtamisessa. Projektin johtamisessa sidosryhmien, kuten asiakkaiden johtaminen, riskeistä ja aikataulusta kiinni pitäminen, viestintä sekä projektin laajuudesta huolehtiminen ovat yhtä tärkeitä niin luovissa kuin ei-luovissa projektiryhmissä. (Paletz 2012, 421–429) Luovien projektien johtamisessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon prosessin jatkuva epävarmuus, uutuus, monimutkaisuus ja dynamiikka (Paletz 2012, 430).

Tämä määritelmä projektin johtamisen luonteesta muistuttaa paljon nykyisiä organisaatioita, joissa kaikki on jatkuvassa muutoksessa. Goleman toteaa, että työelämän muuttuessa muuttuvat myös siellä selviämisen ja menestymisen vaatimat taidot ja kaikissa näissä muutoksissa korostuu tunneällyn tärkeys (Goleman 1999b, 357). Muutostilanteissa ihmiset kaipaavat lempeää mutta vahvaa johtajaa. Jos johtaja välttelee ikäviä tilanteita ja konflikteja viimeiseen asti ajatellen toimivansa diplomaattisesti ja viisaasti, henkilöstölle hän näyttäytyy vain heikkona johtajana. (Huuhka 2010, 168) Åberg (2006, 131) toteaa, että kun muutos on jatkuva prosessi, on muutoksesta viestittäväkin jatkuvasti. Liikkeenjohtaminen on ylipäänsä

muutoksen johtamista, sillä tavoitetila, yrityksen visio, on jokin muu kuin nykytila. (Åberg 2006, 126)

Projektin johtamista voisi kenties ajatella vähän samalla tavalla kuin pienen yrityksen johtamista. Niin yrityksellä kuin projektilläkin on vastuuajassa eli johtaja, yrityksillä ja projekteilla on tietty tavoitetila, visio, johon tähdätään. Sillä on ihmiset, jotka tekevät työtä toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja haluavat saada aikaan hyvää tulosta. Niin yritykset kuin projektitkin alkavat, kokevat muutoksia, kriisihetkiä ja onnistumisia ja lopulta päättyvät tai muuttavat muotoaan täysin uudeksi ja alkavat taas uudelleen. Tämän kaiken aikana tapahtuu viestintää.

Agars ym. (2012, 279) näkevät johtajien voivan vaikuttaa työntekijöihin siten, että nämä ajattelevat avoimemmin sekä sitoutuvat syvemmin tehtäviinsä. Näin he myös kykenevät tuottamaan uusia ratkaisuja projekteissa. Johtajat voivat tukea ja ohjata työntekijöiden luovaa työskentelyä myös muokaten koko organisaation kulttuuria sellaiseksi, joka tukee innovatiivisuutta. (Mt., 179)

Luovan ryhmän johtamisessa myös tunneäly on todettu tärkeäksi. Chang et al. (2012, 88) osoittivat tutkimuksessaan, että ryhmän johtajan tunneälyllä oli positiivisesti merkittävä yhteys ryhmän suoritukseen sekä ryhmän keskinäiseen luottamukseen. Esimerkiksi johtajien omien tunteiden arviointi ja sosiaaliset kyvyt korreloivat ryhmän jäsenien vastaavien kykyjen kanssa. (Mt., 94–95)

Johnson & Johnson (1996, 321) puhuvat luovasta prosessista ryhmän näkökulmasta. Heidän mukaansa luova prosessi koostuu sarjasta päällekkäisiä vaiheita, jossa luodaan jotakin uutta.

Ensinnäkin ryhmän tulee olla tarpeeksi motivoitunut uuden luomiseen ja ongelman ratkaisuun. Toiseksi ryhmän on koottava tarvittava tieto ja resurssit luovan ratkaisun kehittämiseen. Kolmanneksi ryhmässä täytyisi vallita yhteistyö, keskinäinen tuki ja kannustus. Jäsenet eivät saa tuntea oloaan uhatuksi, sillä se luo puolustautumista, mikä puolestaan vähentää uuden ja vieraiden ajatusten vastaanottokykyä. Neljänneksi ryhmän on etsittävä erilaisia näkökulmia ja tapoja ongelman tarkastelemiseen. Tämä vaatii tarvittavan monipuolisen tiedon ja näkemysten saatavuutta sekä sitä, että ryhmän jäsenet uskaltavat olla eri mieltä ja haastaa toisia ryhmän jäseniä. Ryhmän jäsenten erilaisuus lisää myös erilaisten uusien ja luovien

ideoiden syntymahdollisuuksia. Viidenneksi ryhmän jäsenten täytyy kokea hetki, jona he tuntevat turhautumista ja epämiellyttävää oloa. Heillä täytyy olla tarpeeksi aikaa reflektoida, prosessoida ajatuksia synnyttääkseen luovia ratkaisuja. Lopulta, onnistuneen prosessin päätteeksi ryhmä muodostaa uuden, uniikin ratkaisun, josta jalostetaan lopputulos. (Johnson & Johnson 1996, 321–322)

Luovaa prosessia kuvastaa tämän mukaan siis ennen kaikkea vuorovaikutus ryhmän jäsenten kesken, joka edesauttaa myös vaikeuksien selättämistä. Ryhmän johtajalla ja kenties tämän tunneälytaidoilla on varmasti merkitystä sille, miten ja millaista viestintää luovan prosessin aikana tapahtuu.

Tutkimukseni empiirisessä osassa pureudun siihen viestintään, jota luova ryhmä tarvitsee toimiakseen ja millaisia edellytyksiä luovan ryhmän johtajan viestinnälle on.

5.4 VIESTINNÄN KAKSOISFUNKTIO LUOVUUDEN JOHTAMISESSA

Petro Poutanen (2010)⁵ esittää teoreettisesti painottuneessa pro gradu -tutkielmassaan luovuuden johtamisen mallin, jossa viestinnän kaksoisfunktio, eli integroiva ja dissipatiivinen viestintä ovat vahvasti tekemisissä luovan tilan saavuttamisen kanssa. Poutanen esittää mallissaan, että luovuuden johtaminen on jännitteisen flow-tilan (ks. määritelmä luku 5.1) ylläpitämistä ja se tapahtuu integroivan ja dissipatiivisen viestinnän rinnakkaiselossa. (Poutanen 2010, 83–87)

Poutasen mukaan luova työskentely lähtee integroivasta viestinnästä, joka antaa luovalle prosessille puitteet ja raamit. Tavoitteet ja päämäärä saattavat kuitenkin muuttua luovan prosessin edetessä, jolloin dissipatiivista viestintää tarvitaan jälleen uuden suunnan hakemiseen. (Poutanen 2010, 87)

Flow-tilan säilyminen edellyttää Poutasen (2010, 88) mukaan integroivan ja dissipatiivisen viestinnän rinnalle palautetta siitä, missä luovassa prosessissa mennään; tarvitseeko ryhmä enemmän ohjausta ja tietoja tai kenties enemmän vapautta ja vaihtoehtoja. Luovalle työlle ei ole hyväksi liika kaoottisuus, koska se

⁵ Pro gradu -töitä ei yleensä käytetä toisen pro gradun lähteenä, mutta poikkean käytännöstä sen vuoksi, että kyseessä on poikkeuksellisen syvällinen, tutkimukseen uutta tuova ja aiheeseeni hyvin sopiva teoreettinen lähde, jota en halua tutkimuksessani sivuuttaa.

lamaannuttaa työn teon, toisaalta myös liian ohjailtu ja pakotettu luova ryhmä ei kykene tuottamaan uutta. (Poutanen 2010, 88)

Pidän Poutasen ajatuksia kiinnostavana oman työni kannalta, sillä uskon, että käytännön luovaa työtä ja sen johtamista kuvastaa nimenomaan integroivan ja dissipatiivisen viestinnän vuorottelu. Luovan projektin johtamisessa viestinnän kaksoisfunktion tiedostaminen lienee avainasemassa.

Aula (1999, 146) muistuttaa, että integroiva ja dissipatiivinen viestintä tosin ovat viestinnän ideaalityyppejä, ääripäitä, jotka eivät sellaisenaan esiinny viestinnän reaali maailmassa. Viestinnän kaksoisfunktion ymmärtäminen organisaation viestinnässä antaa kuitenkin mahdollisuuksia viestinnän parempaan hallintaan. Aula toteaa, että erityisesti ryhmälle tehtäviä annettaessa viestinnän kaksoisfunktion tiedostaminen on tärkeää, sillä ryhmä koostuu monenlaisista ihmisistä ja näin myös monenlaisista merkityksenantotavoista. Saattaa jopa olla, että yksi kokee viestinnän integroivana ja toiselle se on dissipatiivista. Aula viittaakin oman tutkimukseni kannalta keskeiseen aiheeseen: hänen mukaansa ryhmän vuorovaikutteisen ja interaktiivisen viestinnän merkitys kasvaa, kun viestinnän kaksoisfunktio saadaan toimimaan halutusti. Viestintäprosessin osapuolten keskinäinen tuntemus ja empatia ovat hänen mielestään oleellisia viestinnän kannalta. (Aula 1999, 147–148)

Tämä kytkeytyy mielestäni siihen, että luovuuden johtamisessa tarvitaan viestinnän kaksoisfunktion ymmärtämistä ja hallintaa. Siinä tarvitaan myös tunneälytaitoja ryhmän vuorovaikutuksen ja synergian synnyttämiseen viestinnän avulla. Johtajan tehtävänä on tunnistaa ryhmänsä tarpeet, johtaa ryhmää oikeaan suuntaan, välillä selkeästi ja tavoitteellisesti ohjaten ja välillä taas antaen vapaat kädet ideoiden pallotteluun. Jännitteisen tilan ylläpitäminen liittyy nimenomaan siihen, että luovuutta ei synny pelkästään vakaassa eikä toisaalta myöskään liian kaoottisessa tilassa.

5.5 TEOREETTISEN TARKASTELUN YHTEENVETO

Olen tutkielmani teoreettisessa osassa käsitellyt ensin johtamisen ja johtamisviestinnän määritelmiä. Puhuin muun muassa adaptiivisesta ja transformatiivisesta johtajuudesta sekä palvelevasta johtajuudesta, johon liittyy

vahvasti johtajan halu auttaa työntekijää suoriutumaan tehtävästään sekä vastata tämän tarpeisiin. Pekka Aulan (1999) määritelmää viestinnän kaksoisfunktioista olen esitellyt viitaten mm. integroivan ja dissipatiivisen viestinnän yhteyteen luovassa työssä ja luovuuden johtamisessa.

Tunneälyä käsittelevässä kappaleessa esittelin tunneälyä ja toin esille tunneälyjohtamisen ajatuksia. Puhuin resonoivasta ja dissonantista johtamistavasta sekä esittelin tunneälyjohtamiseen liittyvät tunneälyn osa-alueet: itsetuntemuksen, itsehallinnan, sosiaalisen ymmärryksen sekä suhteiden hoitamisen luokat. (Goleman et al. 2002) Pohdin tunneälytaitojen merkitystä organisaatiolle sekä totesin, että tunneälytaitoja voi kenties myös opetella.

Viimeisessä osiossa käsittelin luovuutta, luovuuden johtamista sekä määrittelin luovan projektiryhmän käsitteen oman tutkimukseni näkökulmasta. Viestinnän, johtamisen, tunneälyn sekä luovuuden näen kaikkien koostavan laajan toisiinsa liittyvän konstruktivisen verkon. Kaikkia näitä käsitteitä yhdistävät luova ihminen, vuorovaikutus ja ryhmän voima. Käyttämäni käsitteet ovat hyvin monimutkaisia ja siksi monimerkityksisiä. Niin johtamisviestinnästä, tunneälystä kuin luovuudesta saisi kustakin hyvin erilaisia määritelmiä. Sydänmaanlakka toteaa, että luovuus on käsite, jonka määrittely riippuu täysin näkökulmasta, ja käsitettä sinänsä kannattaa myös tarkastella luovasti usealla toisiaan täydentävällä tavalla (ks. luku 5.1). Tämä ajatus pätee hyvin mielestäni kaikkiin edellä mainittuihin tutkimukseni keskeisiin käsitteisiin. Johtamisviestinnän, tunneälyn ja luovuuden yhteys on mielestäni kiinnostava, koska monet näihin liittyvät määritelmät limittyvät toistensa kanssa.

Seuraavaksi siirryn tutkimukseni empiirisen osioon. Aluksi esittelen tutkimusasetelmani.

6 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa puhun tutkimusotteestani sekä esittelen case-organisaation. Tämän jälkeen esittelen taulukossa tutkimuskysymysteni operationalisoinnin. Sitten kertaan tutkimuksen kulkua ja esittelen käyttämäni aineistonkeruu- ja analysointitavat. Kerron tämän jälkeen ryhmähaastattelusta tutkimusmenetelmänä ja lopuksi pohdin vielä tutkimusasetelman haasteita ja rajoituksia.

6.1 TUTKIMUSOTE

Sosiaalitieteissä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus yleistyi 1970-luvulla ja perinne on jatkunut vahvana tähän päivään. (Eskola & Suoranta 1998) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään jotakin toimintaa tai tulkitsemaan teoreettisten lähtökohtien avulla jotakin ilmiötä suhteellisen pienenkin tapausmäärän avulla. Toisaalta tapauksesta saatu aineisto voi olla hyvinkin laaja. (Eskola & Suoranta 1998, 61) Omassa tutkielmassani käytän empiriaosassani case- eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa, sen omassa ympäristössään (Yin 1987, 23–25; ref. Eskola & Suoranta 1998). Koska tutkin johtamisviestintää ja yksittäistä työyhteisöä, kysymyksessä on hyvin ihmispainotteinen ja sosiaalipsykologinen tutkimusote. Tutkimusfilosofianani on sosiaalinen konstruktivismi, eli ajatus siitä, että maailma on sosiaalinen konstruktio, jossa yhdessä jaetaan ja luodaan uusia merkityksiä.

6.2 OPERATIONALISOINTI

Tutkimuksen operationalisointivaiheella tarkoitetaan sitä, että teoreettisille käsitteille koetetaan löytää niiden empiirisiä vastineita. (Eskola & Suoranta 1998, 74)

Saadakseni tutkimuskysymyksiini vastauksia, operationalisoitin ne teoreettisen viitekehýkseni avulla teemoiksi sekä tutkimushaastattelukysymyksiksi. Alla olevassa taulukossa avaan oman tutkimukseni operationalisointia.

Taulukko 4. Tutkimuskysymysten operationalisointi.

Tutkimuskysymys	Teoreettinen viitekehys	Operationalisointi
Miten tunneälykäs johtaminen määritellään?	Tunneäly ja johtaminen	Teoreettisiin lähteisiin perustuva katsaus
Millaiseksi tunneälyn merkitys koetaan case-organisaatiossa? Millainen on projektijohtajan tunneälytaitojen rooli luovan projektiryhmän toiminnassa?	Tunneäly, luovuus, viestintä	Fokusryhmäkeskustelun teemat: 1 Tunneäly 2 Luova työ, projektiryhmä ja viestintä 3 Tunneälytaidot ja projektin johtaminen
Millaisin viestinnällisin keinoin projektijohtaja voi tunneälykkäästi tukea ryhmänsä luovan työn tekemistä?	Tunneäly ja johtaminen. Viestinnän kaksoisfunktio.	4 Tunneälykäs ryhmänjohtaja

6.3 TUTKIMUSKOHDDE

Tutkimukseni case-organisaatio on 23 hengen helsinkiläinen viestintätoimisto. Yritys on perustettu vuonna 2005 ja se on nyt Suomen viidenneksi suurin viestintätoimisto. Vuonna 2012 organisaatio oli mukana viestintätoimistojen yhteisessä laatuhankeessa ja läpäisi prosessiensa laatuauditoinnin.

Case-yritykseni määrittelee itsensä luovaksi viestintätoimistoksi. Palveluvalikoimaan kuuluvat niin strateginen viestinnän kokonaisvaltainen suunnittelu kuin yksittäisten luovien projektien toteuttaminen. Perinteisen mediaviestinnän lisäksi

viestintätoimistossa suunnitellaan muun muassa kokonaisuuksia, jotka sisältävät audiovisuaalista viestintää, kuten video- ja radiosisältöjä, sarjakuvia, esitteitä ja piirrosvideoita. Palveluihin kuuluvat myös viestinnän konsultointi, -koulutukset ja tilaisuuksien ja erilaisten tapahtumien suunnitteleminen. (Pipinen 28.2.2013)

Suurta osaa case-organisaation työskentelystä voi kutsua luovuutta vaativaksi. Asiakkaat ostavat ja odottavat yritykseltä viestinnän asiantuntemuksen ja strategisen kumppanuuden ohella luovia ratkaisuja ja uusia ideoita. Markkinoinnin ja viestinnän rajan hämärtyessä viestintätoimistot kilpailevat yhä enemmän luovuudella ja monipuolisella osaamisella.

Case-yrityksessäni projektista vastuussa on aina sekä projektin myyjä että projektipäällikkö. Käytännössä projektivastuullinen saattaa pienemmissä projekteissa olla pelkästään projektin myyjä. Projektipäällikköinä toimivat pääsääntöisesti yrityksen konsulttitiimin viestintäkonsultit. Tähän tutkimukseen haastattelin sekä kaikkia myyjiä että konsultteja. Projektien ja niiden tiimien monimuotoisuuden takia päädyin haastattelemaan kaikkia, jotka saattavat olla vastuullisia projektinjohtamisesta ja ennen kaikkea projektiryhmän ihmisille viestimisestä projektin aikana. (Pipinen 28.2.2013) Selkeyden vuoksi puhun empiriaosassani projektijohtajista tarkoittaen kaikkia projektista mahdollisesti vastuussa olevia henkilöitä.

Viestintätoimisto valikoitui tutkimukseni case-organisaatioksi sen palveluntarjonnan sekä sen tiiviiseen yhteistyöhön perustuvan organisaatioluonteensa vuoksi. Osittain myös siksi, että työskentelen itse tätä kirjoittaessani kyseisessä yrityksessä. Tämä toki aiheuttaa minulle tietynlaisen kaksoisroolin, mikä taas saattaa vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteeni. Käsittelen tätä rajoitetta tarkemmin luvussa 6.6.

6.4 RYHMÄHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Koska tutkimukseni perustuu luovan työn tekemiselle ryhmässä, tuntui selvältä, että otan tutkimusaineiston keräämiseen avukseni ryhmähaastattelut. Aihettani on kenties hedelmällisempää käsitellä keskustellen yhteisessä vuorovaikutustilanteessa.

Käyttämäni haastattelumenetelmää voisi kutsua puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Teemahaastattelua kuvastaa se, että siinä ei keskitytä

yksityiskohtaisiin kysymyksiin, vaan ennemmin teemoihin, joista keskustellaan. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavien äänet ja tulkinnat pääsevät paremmin esille. Teemahaastattelussa otetaan huomioon myös se, että haastateltavat rakentavat tulkintojaan ja merkityksiään vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48)

Ryhmähaastattelu on tilanne, jossa haastatellaan useampaa kuin yhtä ihmistä kerralla. Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun nähden on mm. se, että toisilleen tutut ihmiset saattavat intoutua muistelemaan ja keskustelemaan aivan uusista aiheista tuoden tilanteeseen uusia ulottuvuuksia. Yhteisessä haastattelutilanteessa olevat myös rohkaisevat toisiaan puhumaan, kun taas yksilöhaastattelussa haastateltava kohtaa tutkijan kaksin, ja tämä voi saada jonkun ihmisen lukittumaan. (Eskola & Suoranta 1998, 95–96)

Hirsjärvi et al. (1997, 207) toteavat, että ryhmähaastattelu on käyttökelpoinen etenkin silloin, kun voidaan ajatella, että haastateltavat saattavat jännittää tai arastella haastattelua. Oma aiheeni liittyy tunneälyn ja johtamisen takia vahvasti ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisen kanssakäymisen taitoihin, joten aihe on hyvin henkilökohtainen. Keskustelussa ihmiset voivat puhua työpaikan keskinäisviestinnästä ja tunteista hieman yleisemmällä tasolla.

Eskola ja Suoranta suosittelevat ryhmähaastattelun kooksi 4–8 henkeä. (Eskola & Suoranta 1998, 97) Omassa tutkimuksessani ryhmät olivat neljän ja viiden hengen kokoonpanoja. Tutkimusaiheeni luonteeseen sopii myös se, että ryhmähaastattelutilanteessa keskustelu saa rönsyillä. Tarkoitus oli, että tilanne on avoin eikä kovin strukturoitu. Keskustelun tulee olla vapaamuotoista mutta kuitenkin asiallista. (Mt., 98)

Käytin fokusryhmäkeskusteluiden tukena avointa kyselylomaketta, jolla pyrin saamaan lisäinformaatiota haastatteluiden analysointiin. Hirsjärvi ym. (1997) toteavat, että avoimet kysymykset ovat monivalintakysymyksiä tehokkaampia, sillä vastaaja voi silloin kertoa, mitä tällä on todellisuudessa mielessään, kun vaihtoehtoja ei ole annettu valmiiksi. Toisaalta avoimet kysymykset myös tuottavat hyvin moninaisia vastauksia, joita saattaa olla vaikea käsitellä. (Hirsjärvi ym. 1997, 197) Avoimien kysymysten uskon toimivan omassa tutkimusasetelmassani jo ensinnäkin sen takia, että vastaajia ei ole liikaa aineiston analysoinnin työmäärää ajatellen.

Kyseessä olevat teemat ovat tunnepohjaisia ja henkilökohtaisia, joista saa kenties enemmän irti avoimilla vastauksilla.

6.5 TUTKIMUKSEN KULKU, AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTITAPA

Noin vuoden kestänyt tutkimusprosessini on muodostunut monista erilaisista vaiheista. Pitkän aiheen valinta- ja rajausprosessin jälkeen ryhdyin varsin nopealla tahdilla toteuttamaan varsinaista tutkimustani. Pidin tutkimuksen aikana tutkimuspäiväkirjaa kirjatun ylös ajatuksiani ja tutkimukseni etenemistä. Tein myös tutkimusaikataulun, jonka seuraaminen helpotti etenkin tutkimukseni empiirisen osan läpi viemistä.

Tutkimukseni empiirinen aineisto muodostuu kolmesta fokusryhmähaastattelusta ja niiden yhteydessä jokaisen vastaajan kirjoittamista avoimista lomakevastauksista. Jaoin tutkimuksessani fokusryhmät kahteen kategoriaan; projektijohtajiin ja työntekijöihin. Projektijohtajista koostuvia ryhmiä oli kaksi, joissa kummassakin oli neljä henkilöä. Työntekijöistä koostuvia ryhmiä oli yksi ja keskustelijoita tässä ryhmässä viisi. Yhteensä tutkimukseen osallistui siis kolmetoista ihmistä. Pidin kolme keskustelua yrityksen omassa tilassa, rauhallisessa neuvotteluhuoneessa. Kukin nauhoitettu fokusryhmähaastattelu kesti noin 1,5 tuntia ja kaikki haastattelutilanteet kulkivat tarkoituksenmukaisesti keskustelemaan tyyliin, oman haastattelijan roolini jäädessä enemmän taustalle.

Aineistonkeruun, eli haastatteluiden tekemisen jälkeen litteroin sanatarkasti kunkin haastattelunauhan sekä kirjoitin puhtaaksi avoimet lomakevastaukset. Yleinen ohje on, että aineiston käsittely ja analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian sen keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi et al. 1997, 218) Pidin kaikki haastattelut yhden viikon sisällä, jonka jälkeen tartuin heti aineiston litterointiin, siihen tutustumiseen; järjestelyyn ja lopulta analysointiin.

Litteroinnin aikana tein jo alustavia havaintoja esiin nousevista teemoista ja mielenkiintoisista keskustelun aiheista. Valmiiksi litteroidusta aineistosta ryhdyin teemoittelemaan ja luokittelemaan esiin nousseita teemoja jaotellen sitaatteja ja keskusteluaiheita tutkimuskysymysteni valossa. Teemoittelevalta

sisällönanalyysitavalla tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan aineistosta nousevia, usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173).

Sisällönanalyysiä hyödyntäen aineistosta muodostui yhteensä 17 kolmeen luokkaan jakautuvaa teemaa, joiden perusteella rakensin lopullisen analyysini soveltaen sitä teoriaan. Tutkimukseni teoreettinen ote muodostui abduktiivisesta tarkastelutavasta, jossa lähdetään teoreettisista pohdinnoista liikkeelle, haetaan empiriasta vahvistusta premisseille ja luodaan jälleen empirian kautta uutta teoriaa yhdistäen sitä aiempaan. Abduktiivinen päättely nähdään joskus deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn rinnalla heikoimpana, sillä abduktiivisen päättelyn jälkeinen päätelmä on oikeastaan valistunut arvaus, joka on sidoksissa epätäydelliseen todisteeseen (Walton 2004, 3). Kun uusi todiste tulee, arvaus voidaan osoittaa vääräksi. Abduktio voidaan nähdä myös deduktiivista tai induktiivista päättelyä edeltävänä päättelyketjuna, jonka avulla luodaan ensimmäinen, selittävä hypoteesi. (Walton 2004, 8) Oman tutkimukseni konstruktivisen luonteen huomioon ottaen abduktiivinen ote on nimenomaan auttanut rakentamaan ja koostamaan analyysistä selittäviä havaintoja.

6.6 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET SEKÄ SANANEN ETIIKASTA

Tutkimukseni empiirisen osan kannalta merkittävin haaste liittyy siihen, että olen itse tutkimassani organisaatiossa töissä. Olen tätä kirjoittaessani työskennellyt kyseisessä yrityksessä yhteensä hieman yli vuoden verran. Tunnen haastateltavani, tiedän sisäisistä suhteista ja olen osa organisaation kulttuurista rakennusainesta.

Tutkittavien ajatukset ja asenteet tutkimukseeni liittyen ovat uskoakseni väistämättä erilaiset, kuin jos olisin täysin ulkopuolinen tutkija. Analysointiinkin väistämättä vaikuttaa se, että tunnen enemmän tai vähemmän tutkittavia henkilöitä. Pyrin kuitenkin mahdollisimman objektiiviseen ja aihepähtöiseen tarkasteluun nämä rajoitukset ja heikkoudet huomioon ottaen. Eskola & Suoranta toteavat, että objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. Tutkija voi parhaansa mukaan yrittää tutkimusta tehdessään tunnistaa omat esioletuksensa. (Eskola & Suoranta 1998, 17)

Aiheeni, tunneälykäs johtaminen on melko henkilökohtainen ja osin vaikea sekä arkaluontoinen, joten ulkopuolinen tutkija ei välttämättä tässä aiheuttaisi aineiston laatuun merkittäviä parannuksia. Käytännössä pyrin muotoilemaan

ryhmäkeskustelun ja lomakkeen kysymykset siten, että niitä ei koettaisi liian hyökkäävinä tai henkilökohtaisina.

Tässä vaiheessa on myös hyvä nostaa pohdintaan tutkimuksenteon eettisiä aiheita ja todeta, että tutkimukseen on saatu case-organisaatiolta lupa, haastateltavat ovat hyvissä ajoin saaneet kutsun haastatteluun – sekä mahdollisuuden kieltäytyä osallistumisesta ja ovat tietoisia, että haastattelut nauhoitetaan. Heille tiedoksi on todettu myös se, että aineistot ovat luottamuksellisia ja salassa pidettäviä, eikä niitä käytetä väärin tarkoituksiin. (Eskola & Suoranta 2008, 52)

Reflektoin tutkimuksen tekemisen haasteita ja rajoituksia lisää luvussa 8.3.

7 ANALYYSI

Tässä luvussa luokittelen aineistoni, esittelen esille nousseet teemat sekä teen alustavia havaintoja ja pohdintoja teoriaan viitaten. Kursiivilla korostetut kohdat osoittavat ja tarkentavat analyysiin perustuvia kohtia. Käytän johtajien haastatteluryhmäläisistä koodia J1, J2 jne. ja työntekijäryhmän haastatelluista koodia T1, T2 jne. Viittaan myös kyselylomakkeiden avoimiin vastauksiin anonyymisti, jotta kirjoittajaa ei pysty tunnistamaan.

7.1 MITEN TUNNEÄLY YMMÄRRETÄÄN?

Pyysin ryhmäkeskusteluideni ensimmäisessä osiossa vastaajia kirjoittamaan ajatuksiaan tunneälystä: millainen ihminen on tunneälykäs, miten hän toimii, sekä tarvitaanko töissä tunneälyä ja millaisissa tilanteissa. Tämän aiheen kirjallisissa vastauksissa ja keskusteluissa teemoja muodostui kolme.

7.1.1 Empatia

Tunneälystä puhuttaessa vastaajat nostivat usein keskusteluun sanan empatia. Yleisesti ottaen tunneälykäs ihminen ajateltiin empaattisena; sellaisena, joka pystyy asettumaan toisen ihmisen asemaan. Empatia koettiin erityisesti johtajalle tärkeäksi mutta toisaalta yleisesti kaikille tärkeäksi ominaisuudeksi, joka mahdollistaa sen, että voi ylipäänsä tulla toimeen ihmisten kanssa.

”Tunneäly tarkoittaa sitä, että henkilö osaa ottaa huomioon toisen muuten kuin ”asiatasolla”. *Kyky empatiaan, kyky huomioida* toisen tunnetilat yms., joka vaikuttaa esim. työpaikalla muiden käyttäytymiseen, toimimiseen jne. Esim. jollakin voi olla yksityiselämässä tilanne, joka heijastuu myös työpaikalla ja ”tunneälykäs” ihminen ymmärtää tämän[...] Lomakevastaus J-ryhmästä.

[...]sitä, että *osaa asettua toisen ihmisen asemaan*, taitoo, että tietää millon olla hiljaa, millon sanoa, taitoo ennakoida mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee. Ja se on johtamisessa ihan ehdoton taito mun mielest, tai hyvässä johtamisessa... T1.

Tunneäly ymmärrettiin myös kuuntelemisen ja reagoitiherkkyuden kautta. Nämä voidaan liittää myös empatiakykyyn. Tunneälykkään ihmisen ajateltiin pystyvän reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja ihmisten tarpeisiin.

[...] et osaa olla niin sanotusti *korva herkkänä: kuunnella, reagoida* ja ehkä mukauttaa tarvittaessa omaa toimintaansa sen mukaan. J3.

[...] pystyy huomioimaan normaaliin enemmän sitä ympäristöä ja ihmisiä ja ihmisten eleitä ja liikkeitä ja sit olla myös *nopee reagoimaan* siihen et ku puhuu ni sit huomaa, et okei nyt mä sanoin jotain mist toi ei tykänny et sit pystyy niinku paikkaamaan siihen perään. J7.

Tunneällyn ymmärtäminen empatiana näkyi hyvin myös avoimissa lomakevastauksissa, jossa pyysin haastateltavia kuvailemaan tilanteita, joissa joku oli toiminut tunneälykkäästi tai vailla tunneälyä. Empatian puute korostui selkeästi esimerkeissä, jossa koettiin, että joku oli käyttäytynyt vailla tunneälyä. Empatiaa puuttui mm. palautteen antamisen sekä ikävien asioiden kertomisessa sekä stressitilanteiden hallinnassa.

Tiukassa tilanteessa otti toisen purnauksen ”purnauksena” ja halusi ojentaa ihmistä tästä. Tällöin olisi pitänyt antaa toisen tuulettaa ja taas eteenpäin. Lomakevastaus J-ryhmästä.

7.1.2 Ihmistuntemus ja tilannetaju

Tunneällyn yhteydessä monet keskustelijat puhuivat ihmistuntemuksesta ja ymmärryksestä. Oli se sitten ajattelevaisuutta tietyissä tilanteissa tai ihmisten erilaisuuden huomioimista erilaisissa viestinnällisissä tilanteissa.

Koska me ollaan ihmisii ja me ollaan kokonaisii tyypei, että vaikuttaa kaikil kuitenkin, toisil enemmän toisil vähemmän yksityiselämä töissä ja näin pois päin mut yhtenä päivänä sä voit olla hirveen luova ja toisena päivänä sä oot vähemmän luova. Et jotenki niinku senki *näkeminen ja sen ymmärtäminen* on tärkeitä. J1.

Sit sen rooli tai tehtävä on olla sellanen tietynlainen *ihmistuntija* tai semmonen et jos miettii erilaisia luovaa työtä tekevien ihmisten persoonallisuutta niin niille ei välttämättä voi viestiä aina ihan samalla tavalla [...] et tuntee ne henkilöt ja se tyyli mitä kukin vastaanottaa. J6.

Tunneälykäs ihminen pystyy *lukemaan sillä tavalla toisia*, että aistii niinku kokonaisuuden [...] jos joku ei vaikka uskalla sanoo jotain ni näkee et sillä on jotain. T4.

Se on niinku just hyvä et *tunnistaa, et minkä tyyppinen se toinen ihminen on* ja miten siin tilantees [...] sellanen mikä aina välil unohtuu väkisinkin. J2.

Monet rinnastivat tunneällyn tilannetajuun. Tilanteen tasalla oleva ihminen osaa myös ohjata käyttäytymistään sen mukaan.

Tunneäly on mun mielest aika pitkälle sitä *tilannetajua ja tilanneälyä*, ja sitä että osaa asettua toisen ihmisen asemaan, taitoo että tietää, millon olla hiljaa, millon sanoa, taitoo ennakoida mitä toinen ihminen ehkä tarvitsee. T1.

Osaa huomioida sellasii näkymättömiä asioita tai siis sillee toisen fiiliksiä ja luonnetta ja *tilanteen sävyjä ja tunnelmaa*, et osaa niinku aistii niitä ja tavallaan käyttäytyy sen mukasesti. J5

7.1.3 Luottamuksen lisääjä

Vastauksissa pohdittiin tunneälyä edellyttäviä tilanteita. Keskusteluissa todettiin melko yhtenäisesti, että tunneälyä tarvitaan työyhteisössä. Etenkin johtajien työlle se koettiin tärkeänä. Myös työntekijäryhmässä nähtiin tunneäly tärkeänä ja sen koettiin lisäävän muun muassa työn mielekkyyttä ja luottamusta. Toisaalta se koettiin enemmänkin johtoryhmälle ja esimiehille tärkeänä.

[...]etenki niinku *esimiestehtävissä ja projektin johtamisessa* ja yleensäki niinku ihmisten johtamisessa ja tämmöses tietynlaises tiimityössä jos on semmosii tiimeis missä tarvii tai tiimejä missä niinkun on mahdollista et on erilaisia näkökulmia ja erilaisia ihmisiä ja erilaista luovuutta[...] J6.

[...] projektityössä se (johtajan tunneäly) lisää sujuvuutta ja tehokkuutta ja *mielekkyyttä ja luottamusta* ja tota... niinku yleensä palaverissa ja kaikissa oikeestaan henkilöitten kohtaamisessa se on hyvin tärkeä että se niinku lisää sitä toimivuutta tosi paljon. T5.

Mun mielest tää on enempi [...] mitä johtoryhmät ehkä enempi korostuu niinku siellä, kun sitte meidän pikkuprojektit, sit jos ne olis isompia ne meidän projektit ni nää olis niinku vielä tärkeempi tietysti. T2.

Tunneäly koettiin tärkeänä erityisesti myös konflikti- ja kriisitilanteissa sekä asiakastilanteissa.

Ja sit varmaan se korostuu ainaki tämmösis *kriisitilanteissa tai paineen alla* kiireessä niin ni silloin siitä on hyötyä. J7.

Se on mun mielest niinku arkiviestintään kuuluu ja sit myös yhtähyvin *kriisinhallintaan*, kumpaanki, ihan niinku koko... se on kaikkein tärkein, ehkä. T1.

Varsinki niinku kun on asiantuntijatoissa ja *sitte toinen on asiakastyössä* [...] varsinki ku siin on sit se myyjä-asiakas-niinku asetelma vielä, ni se on semmonen yks spesiaalitapaus, on toki ylipäätänsä kaikki asiantuntija-alat ja luovat työt, ylipäättään kun ollaan ihmisten kanssa. J4.

7.2 JOHTAJALLE TÄRKEITÄ TUNNETAITOJA

Tässä luvussa erittelen niitä teemoja, jotka nousivat projektijohtajien tunnetaidoista keskusteltaessa esille. Yhteensä teemoja on seitsemän.

7.2.1 Tiimityö ja itsearviointikyky

Tässä kohtaa luokittelin haastatteluaineistoa sen perusteella mitä Goleman et al.:n (2002) johtamisen tunneälytaitojen listaan pohjautuvia tunnetaitoja haastateltavien puheista oli löydettävissä. Haastattelutilanteessa esittelin haastateltaville myös kyseisen listan (ks. liite 2). Pyysin haastateltavia lyhyen keskustelun jälkeen valitsemaan yhdeksäntoista tunnetaidon joukosta kuusi heidän mielestään projektijohtajalle tärkeintä taitoa. Vastaajina olivat siis kaikki haastatellut, eli 13 henkilöä.

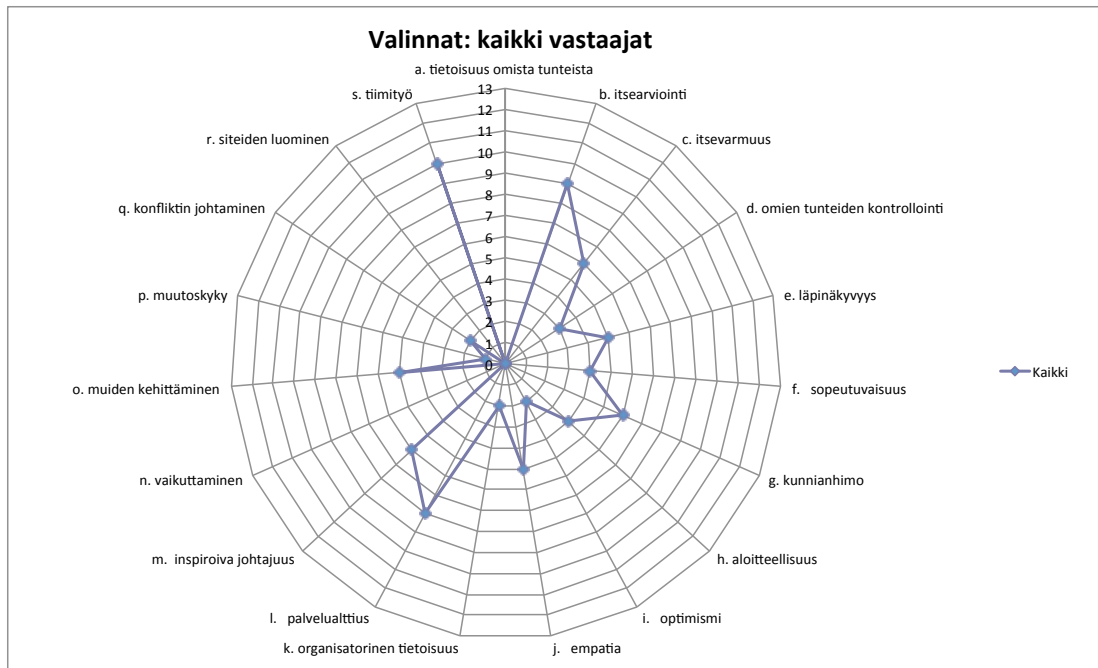
Johtajien ja työntekijöiden yhteenlasketuissa vastauksissa eniten valintoja saivat tiimityö 10/13 sekä johtajan itsearviointikyky 9/13 (ks. kuva 1). Tiimityöstä puhuttiin myös haastatteluissa siitä näkökulmasta, että johtaja on yksi tiimin jäsenistä.

Nii et se on niinku *tiimin jäsen, et on vaan eri työtehtävät*, piste. Eikä et se on joku arvoasetelma. T1.

[...]se täytyy muistaa et *samanlaisii tiimin jäsenii* meki ollaan. J2

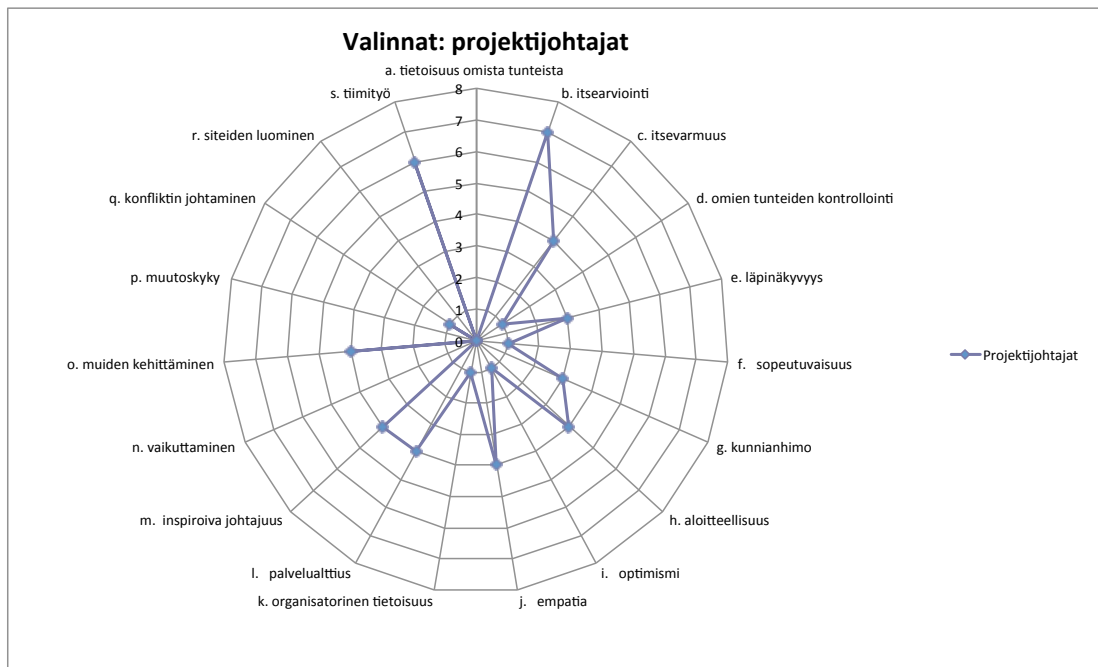
Johtajien kyky tuntea omia vahvuuksia ja heikkouksiaan ei puolestaan noussut keskusteluissa erityisemmin puheeksi, vaan puheissa keskityttiin enemmän sosiaaliseen ymmärrykseen. Tosin tarvetta tälle taidolle olisi sen perusteella, että itsearviointi nousi johtajilla valintatehtävässä kärkipäähän 7/8 vastaajalla (ks. kuva 3)

Johtajan kykyä olla tietoinen omista tunteistaan ei valinnut yksikään vastaajista, kuten ei myöskään vaikuttamisen kykyä. Vähän valintoja saivat myös johtajien omien tunteiden kontrollointi, 3/13:sta sekä organisatorinen tietoisuus ja optimismi 2/13:sta.



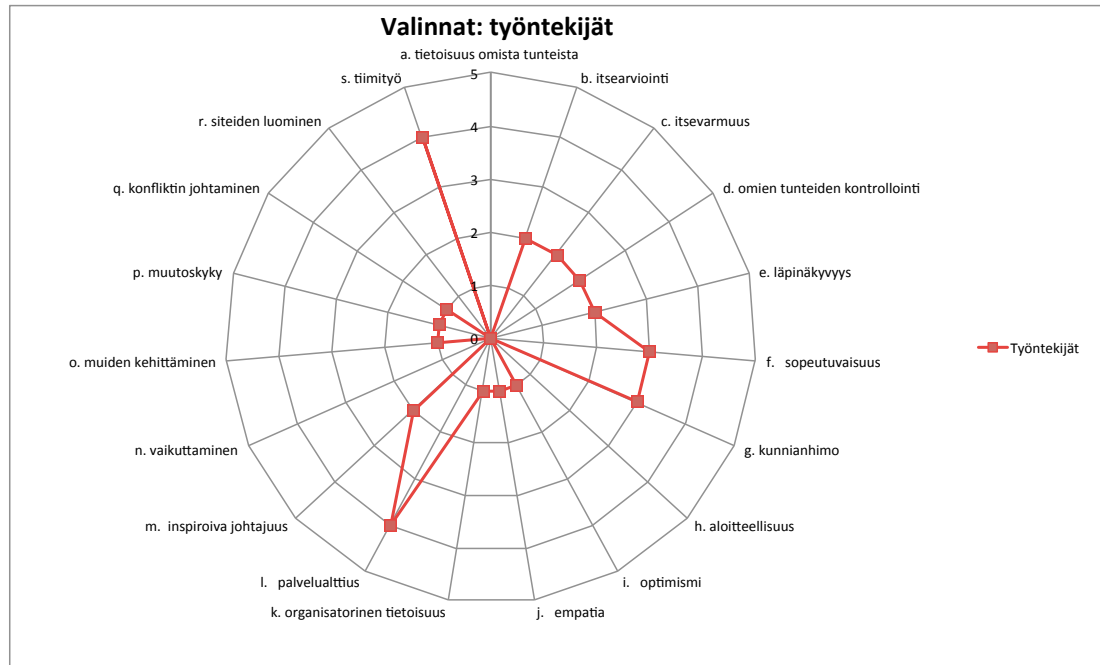
Kuva 1. Tunneälytaitojen valinnat, kaikki vastaajat

Johtajien valinnoissa (kuva 2) korostuivat itsearviointi eli omien vahvuuksien ja rajoitusten tunteminen 7/8 vastaajalla sekä tiimityö 6/8 vastaajalla. Tiimityöllä Goleman et al. (2002) tarkoittavat johtajan kykyä yhteistyöhön sekä tiimin rakentamiseen.



Kuva 2. Tunneälytaitojen valinnat, projektijohtajat

Työntekijöiden vastauksissa (kuva 3) korostui johtajien tapaan johtajan kyky tiimityöhön, 4/5 vastausta. Myös johtajan palvelualltius korostui, kun 4/5 vastaajasta valitsi sen. Palvelualltiudella tarkoitetaan johtajan kykyä tunnistaa alaisten tai asiakkaiden tarpeita sekä vastata niihin (Goleman et al. 2002).



Kuva 3. Tunneälytaitojen valinnat, työntekijät.

7.2.2 Kyky empatiaan

Empatia liittyy sosiaaliseen ymmärrykseen. Se on toisten tunteiden aistimista ja ymmärtämistä sekä toisten huolien huomioimista. (Goleman et al. 2002, 39)

Mielenkiintoista on, että empatian kykyä ei keskusteluiden useista maininnoista huolimatta valinnut yhdeksi tärkeimmistä, kuin puolet johtajista (kuva 2).

Työntekijöistä empatian oli valinnut vain yksi viidestä vastaajasta (kuva 3). Johtajan empatiakykyyn viitattiin kuitenkin itse keskusteluissa verrattain paljon, kuin myös lomakevastausten esimerkkitalanteissa, joissa olisi kaivattu tunneälyä vaikkapa palautteenantotilanteessa.

Mä jotenki niinku rinnastan sitä (tunneälyä) tietyl taval empatiakykyyn ja siihen et kuinka paljon sä pystyt niinku näkee asiaa sillee et *asettuu niinku sen toisen ihmisen saappaisiin* myös jossain tilanteessa. J1.

Projektijohtaja antoi projektin tuloksista palautetta ryhmälle sähköpostin välityksellä. Onnistumiset ja epäonnistumiset listattiin lyhyesti. Viestin sävy oli kylmän asiallinen. Viesti aiheutti paljon keskustelua ryhmässä, koska esim. epäonnistumisten syitä ei avattu. Lomakevastaus J2-ryhmästä.

7.2.3 Läpinäkyvyys

Keskusteluissa korostuivat johtajan läpinäkyvyys, rehellisyys ja luotettavuus. Goleman et al:n (2002, 39) listassa itsehallinnan alle kuuluva läpinäkyvyys sisältää johtajan kyvyn olla toiminnassaan rehellinen, kunniallinen ja luotettava. Läpinäkyvä johtaja toimii arvojensa mukaan, eikä yritä olla mitään muuta kuin oma itsensä. (Mt., 47) Luottamuksesta keskusteltiin paljon. Kaikissa ryhmissä aihe nousi esille useassa kohdassa. Projektijohtajat kokivat itse, että rehellisyyttä tarvitaan etenkin uusien asioiden, esimerkiksi uutta osaamista vaativien projektien äärellä. Ongelmatilanteiden myöntäminen ja vaikeiden asioiden kertominen rehellisesti koettiin tärkeiksi.

[...] sit niinku se et *sanoo myös rehellisesti* sen, et joo et tämmöst me ei olla tehty mut et nyt me päästään tekee et tosi hienoo, mut myös antaa tilaa tietyl taval sille et me ei nyt kaikkee tiedetä kuitenkaan tässä. J1

[...] *läpinäkyvyys on tärkeätä* et ehkä myönnetään se, mahdolliset ongelmat tai ne. J4.

Työntekijät keskustelivat myös läpinäkyvyydestä palautteen antamisen yhteydessä.

[...] sitte, jos saa sellasen palautteen et ei oikeen tiedä mikä siin on se relevantti, et mun mielest pitää *sanoo niinku reilusti ne huonot asiat* ja ystävällisesti. Et sitä ei tarvi niinku pelätä myöskään. T2.

Projektijohtajat kokivat itse luotettavuuden tärkeäksi, kun puhuttiin esimerkiksi projektin käytännön asioiden hoitamisesta.

Sen pitää olla luotettava. Sen *ryhmän pitää luottaa siihen ihmiseen*. J3

[...] siihen niinku luotettavuuteen, että se projektitiimi niinkun tietää et se johtaja on semmonen et ne voi sanoo sille et nyt meilt puuttuu tää, tää tieto esimerkiksi, et nyt tarvitaan vielä asiakkaalt tätä ja tätä ja et voi luottaa siihen et se johtaja sen hakee sen tiedon. J1.

Tämän kategorian kykyjä johtajat ja työntekijät pitivät melko tärkeinä valintojensa perusteella. Läpinäkyvyyden valitsi johtajista 3/8 (kuva 2) ja työntekijöistä 2/5 (kuva 3).

7.2.4 Sopeutuvaisuus

Goleman et al. (2002, 39) nostavat sopeutuvaisuuden itsehallintaan liittyväksi johtajan kyvyksi. Siihen liittyy joustavuutta, muuttuviin tilanteisiin sopeutumista ja vastoinkäymisten selättämistä (mt.,39). Haastateltavat puhuivat myös tietynlaisesta mukautumisesta. Projektijohtajat erityisesti kokivat, että heidän täytyy kyetä ikään kuin vaihtelevaan roolejaan ja toimintatapojaan tilanteiden mukaan.

[...] on hyvä et semmoset raamit on olemassa, mut siel pitää pystyy tekee myös *tilanteessa niinkun sen mukaan*, mikä et just tommonen et jos nyt ollaan sellai et nyt me ei niinku tiedetä, et no meil nyt on pidetty briiffit ja meil on tää ja toi ja näin pois päin mut et hei otetaan nyt viel aikalisä ja mietitään yhes tää homma, et tämmösille pitää myös olla niinkun sen projektinjohtajan siis avoin ja nähdä niitä et nyt niinku pitää tehdä jotain vähän eri tavalla. J1

[...] osaa huomioida sellasii näkymättömiä asioita [...] ja tilanteen sävyjä ja tunnelmaa, et osaa niinku aistii niitä ja tavallaan käyttäytyy sen mukasesti, et ei sillee olis niinku eri rooleja ihmisten kans, vaa sillee, että *osaa niinku tavallaan mukautuu* J5.

7.2.5 Tietoisuus omista tunteista ja omien tunteiden kontrollointi

Golemanin ym. (2002) mukaan hyvä johtaminen lähtee itsensä tuntemisesta, omien tunteiden tiedostamisesta ja niiden hallitsemisesta. Omien tunteiden lukeminen ja niiden vaikutusten tunnistaminen sekä intuition käyttäminen päätöksenteossa liittyvät omien tunteiden tiedostamisen kykyyn. Tämä mahdollistaa puolestaan omien tunteiden hallitsemisen eli haitallisten tunteiden ja impulssien kontrolloinnin. (Mt., 39). Johtajalla ei ole varaa olla negatiivisten tunteiden, kuten paniikin ja ahdistuksen vallassa, koska ne lamaannuttavat aivot keskittymiseltä. (Mt., 45). Ne myös vaikuttavat muihin, sillä tunteet ovat tarttuvia. Toisen tunteisiin voi todella vaikuttaa, sillä se osapuoli, joka ilmaisee tunteensa vahvemmin, saa todennäköisesti toisen saman mielialan valtaan. (Goleman 1999, 151) Tästä aiheesta käytiin johtajien ryhmässä keskustelua, siitä, mitkä ovat haitallisia tunteita ja onko joskus kuitenkin parempi hermostua kuin olla hermostumatta:

- Sit tost itsehallinnast mul tulee toi d-kohta et omien tunteiden kontrollointi, et mitä (J3) tossa äsken sano, että ei provosoidu. J4.
- Mä vierastan tos d:ssä tota, nyt mennään sanojen saivarteluks, haitalliset tunteet. J3.
- Mm.. Kuka sen määrittelee mikä on haitallinen tunne? J1.
- Joskus voi olla esimerkiks oman mielenterveyden kannalta huomattavasti parempi hermostua kun hillitä se hermostuminen. J3.
- Nii ja sit siin on vähä kans sillä tavalla et okei totta kai projektijohtajal on suurempi vastuu ja pitää pitää tietyis tilanteis toimii niinkun paremmin, jos nyt tämmöst termii voi käyttää, mut et ihmisihän täs taas kaikki on et kyl niinku joskus et siis ei voi niinku ylikuonnollinenkaan olla, et eihän projektijohtajakaan voi olla pelkästään kontrolloitu all the time, eihän sellanen oo niinku inhimillistä. J2.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että johtajat saavat toki näyttää tunteensa, mutta tapaa ja tilannetta olisi hyvä harkita.

[...]tunnistaa ne omat tunteet, ettei oo niiden vietävissä täysin. T2.

[...] se, että on semmonen rauhallinen johtaja et täst menee, nyt tää järjestyy, et kaikki menee hyvin. T1.

[...] kyl se saa näyttää niinku tunteensa, mut se, et miten ne näyttää ni se on eri asia ja mimmosissa tilanteissa. T2.

Tunnetaitojen valintatehtävässä johtajien tietoisuus omista tunteista tai niiden kontrollointi ei korostunut kovin tärkeänä kykynä johtajien kuin työntekijöidenkään valinnoissa. Yksikään vastaajista ei valinnut tietoisuutta omista tunteista kuuden tärkeimmän kyvyn joukkoon. Omien tunteiden kontrolloinnin kyvyn johtajista valitsi 1/8:sta (kuva 2). Työntekijöistä kuitenkin 2/5:stä valitsi tämän kyvyn (kuva 3).

7.2.6 Inspiroiva ja visionäärinen johtajuus

Yksi eniten keskustelua ja mainintoja herättänyt johtamisaihe oli työntekijöiden innostaminen ja vision tunteminen. Inspiroiva johtajuus tarkoittaa Goleman et al:n (2002, 39) listassa motivoimista ja opastamista vision avulla.

Työntekijät odottavat johtajan olevan hyvin perillä projektin tavoitteista ja sen vaatimuksista.

Ja tietää et kenelle se tehdään, mikä on se kohderyhmä, ja tavallaa voihan joku organisaatio tehdä aika monelle kohderyhmälle, siis se että vaikuttaa aika paljon siihen, et ne on niinku selkeitä, et mihin se tulee. T1.

Nii et se projektipäällikkö on kärryillä siitä, et pystyy kertoo eteenpäin sen projektin jäsenille myös sen et niinku koko sen briiffin sillee. T2.

Et jollaki muullaki on jonkinlainen visio siitä kokonaisuudesta, et tietää about et mikä se kokonaisuus on, ees jonkinlainen mielikuva siitä, ettei niinku anna vaa sitä projektii ja sit luottaa et kaikki vaan tekee sen. T3.

Johtajat olivat tässä asiassa samaa mieltä ja korostivat, että jotta voi johtaa ja ohjata muita, vision täytyy olla selkeä. Täytyy tietää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat myös asiakkaan ja projektin asettamat realiteetit.

Ja tavoitteet selvillä sillä tavalla ja et semmonen niinku suht koht jonkun näkönen raamitus, et mitä ollaan tekemässä ja täähän vaatii sit mejän tapauksessa myöskin niinku kyky johtaa sitä asiakasta [...] niin paljon ku luovuudes pidetäänki tällästä, et se on niinku hattara, niin pitää ajatella et se lopputulos vaatii aika tiukkaa projektinhallintaa ja osaamista ja johtamista, jotta sielt tulee se asiakast tyydyttävä asia sillä taval ku puhutaan luovuudesta liiketoiminnassa. J2

Ja sil projektijohtajalla pitää olla tosi selkee käsitys siitä, mitä haetaan. Et jotta sitte nää suitset pysyy käsissä, et on niin selkee kuitenkin se käsitys et mihin siitä niin... ettei se niinku hajoo liikaa. J5.

[...] sillee jos aatellaan viel jotain laajempaa isompaa luovaa prosessii niin se projektijohtaja kuitenkin sil pitää olla se niinku iso visio, et nyt me ollaan niinku tekemäs jotain juttuu, joka tulee mullistamaan jonkun asian vaikka, ja sitte niinku sitä projektiryhmää puskee siihen ja suuntaa et se on kuitenkin se jollon se kaikkein ratkaisevin rooli ja tärkein rooli siinä, et vaik olis luovat ihmiset siinä, enemmän ne tekijät siinä. Mut et kyl se projektijohtaja, jos ei sil oo sitä isoo visioo mihin ollaan menos, ni eipä siit sit mitää isoo ainakaan tuu, et sit siit tulee vaan tasapaksu tavallinen. J7.

Innostamisesta ja innostumisesta puhuttiin myös. Sekä johtajat, että työntekijät olivat sitä mieltä, että etenkin johtajan täytyy tavoitteiden tuntemisen lisäksi arvostaa projektin tavoitteita, olla siitä itse innostunut ja pyrkiä innostamaan muita sen toteuttamiseen.

Nii ja jos (projektijohtaja) on *innostuneena siin projektis mukana* ni kylhä haluu tehdä parhaansa kuitenkin ja silloin ei voi enempää tehdä. T1.

Sitte *jos ei ole itse sen jutun takana, ni se ei oo motivoivaa* ja se on läpinäkyvää tai niinku et jos siin projektissa huomaa, et se johtaja tai se projektipäällikkö ei oo ite sit niiden sanojensa takan tai ei usko siihen mitä tehdään, ni se ei ainakaa edistä sitä. T2.

[...] jos me niinku ihan oikeesti haetaan sitä luovuutta, ni *se lähtee siit et kaikki on innostuneita*. Ja mäki näkisin et myös se, et kaikil on tavallaan se sama päämäärä, kaikki on sitoutunu siihen et tonne mennään. Jos ajattelee vaik nyt piirrosvideoita esimerkkinä, nii kyl mun mielest parhaat on ne, jos mä niinku nään, et kaikki jäsenet tulee mulle sanomaan, et jes me ideoitiin sinne e-koodikuoro, joka laulaa e-koodilauluu, niin kun tätä tulee mulle selittämään jokainen ihminen kerrallaan, ni kyl mä silloin huomaan, et nyt sielt tulee hyvä video. J4.

Keskustelua heräsi innostamisen ja projektijohtajan rehellisyyden suhteesta.

Keskustelijat toisessa projektijohtajien ryhmässä pohtivat sitä, että on toisaalta tärkeää olla itse innostunut ja pyrkiä innostamaan projektiryhmää, mutta silti varsinkin erilaisten ja uudenlaisten projektien kohdalla myöntää, että kyseinen projekti on spesiaalitapaus, jollaista ei ole ennen tehty. Ja tällaisissa spesiaalitapauksissa on tärkeää huomioida se, että työn tekemiseen liittyy uusia haasteita, eikä ole välttämättä täysin varmaa, minne ollaan menossa ja mitä lopputuloksena saavutetaan. Keskustelua käytiin aiheesta:

–[...]se et sanoo myös rehellisesti sen, et joo et tämmöst me ei olla tehty mut et nyt me päästään tekee. Et tosi hienoo, mut myös antaa tilaa tietyl taval sille, et me ei nyt kaikkee tiedetä kuitenkaan tässä, et ei niinku liian sillee et tididii et nyt on ihan mieletön et me päästään tekee. Ettei siit tuu muille sellanen et okei joo... et jotenki epävarma, ettei uskallakaa ehkä sit niinku sanoo et nyt täs on mul kysymys tai et jotenki siis sillee et se balanssi on siin...J1

–Mut se on toisaalt sit eri et jos on joskus sellanen tilanne et on vaan itse innoissaan. J2

–Joo totta kai, eikä semmost tietenkää pidä mennä niinku siis että jos on niinku innoissaan et en mä nyt oikeesti oo näin innoissaan et ei tietenkään niinku sitä en tarkota. J1

- Mut sillee, että monesti ainaki et jos on jotain tommost uutta ni mä oon ainaki ite semmonen et mä oon niist aina ihan fiilikissä nii ei mul tuu koskaan sellast olooo et nyt tätä ei oo tehty ennen et apua, harvemmin sillee tulee kuitenkaa. J2
- Mä nään ton J1:sen pointin että taas jälleen kerran tulee se että läpinäkyvyys on tärkeetä et ehkä myönnetään se, mahdolliset ongelmat tai ne. J4.

7.2.7 Palveluallttius

Palveluallttius, joka Goleman et al:n (mt.) listassa tarkoittaa sekä työntekijöiden, että asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja niihin vastaamista, nousi keskusteluissa ja esimerkeissä yhdeksi teemaksi. Palveluallttiudesta puhuttiin tarpeiden tunnistamisena liittyen viestintään tai vaikka konkreettisiin työkaluihin.

[...] ryhmänjohtaja tai se *projektijohtaja pystyy niinku tavallaan vähentää muiden sitä stressiä* ja myöski sillai et jos on kiire ni saada niist ne hyvään suoritukseen mutta sitte vähentää sitä stressiä. T2.

[...] et jos siel on joku ongelma tai konflikti että *osaa löytää sieltä et johtuuko se siitä et se voi olla et työkalut ei oo kondiksessa* ja minä olisin vastuussa siitä et ne olis et löytyy se asia. J3.

Työntekijät puhuivat tässä yhteydessä oma-aloitteisuudesta ja siitä, että on hyvä kysyä itse silloin, kun apua tarvitsee, eikä niin, että joku jatkuvasti kyselee ja katsoo perään.

- Pitää itte uskaltaa kysyä jos tarvii tukea. T4.
- Mun mielest kans ite sit ois hyvä kysyy, koska sit taas sekää ei oo kivaa et sit joku on koko aika siinä ja kysyy et no ooksä tehny sen, saaksä, tarviiksä tai niinku sillai [...] T2.

Palveluallttiutta korostettiin erityisesti työntekijäryhmässä, valintoja oli tunneälytaitojen listalta 4/5:stä. (kuva 3). Johtajista kuitenkin vain puolet, 4/8:sta valitsi tämän kyvyn tärkeimpien joukkoon (kuva 2). Palveluallttiuden kyvyn tarvetta vahvistaa myös se, mikä myöhemmässä vaiheessa analyysiä tulee esille, että projektijohtajat toimivat ikään kuin viestinnän portinvartijoina asiakkaan ja työntekijöiden välillä, he joutuvat tasapainottelemaan viestinnässään asiakkaan toiveiden sekä työntekijöiden näkemysten välillä. (Ks. luku 7.3.7)

Palvelualltius korostui erityisesti johtajien avoimissa lomakevastauksissa, jossa he kuvasivat todellisia tilanteita, jossa joku on toiminut tunneälykkäästi. Tässä viitattiin niin asiakkaan kuin kollegoiden tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen.

Asiakastilanteessa on yleensä hyvin tunneälyä mukana. Kuunnellaan ja peesataan asiakasta. Tarkkaillaan reaktiota ja johdetaan asiakasta kohti tavoitetta.

Lomakevastaus J-ryhmästä.

Kannusti ja auttoi tiukassa tilanteessa. Kuunteli ja antoi toisen puhua. Hoiti asian ja kannusti ja palkitsi toista. Vähän kuin ”antoi kunnian” toiselle. Lomakevastaus J-ryhmästä.

7.3 PROJEKTIRYHMÄN JOHTAJA VIESTIJÄNÄ

Analyysin viimeisessä osiossa luokittelen haastateltavien pohdintoja hyvin toimivan projektiryhmän viestinnästä ja erityisesti projektijohtajan viestinnän roolista luovan työn tukemisessa. Vastauksissa esille nousseita teemoja oli yhteensä seitsemän.

7.3.1 Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus

Vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen viestintä nousi esiin niin projektijohtajien kuin työntekijöiden vastauksissa. Vuorovaikutusta pidettiin yleisesti luovan ryhmän toiminnan edellytyksenä. Ja toisaalta luovan ideoinnin tukena vastavuoroisuutta korostettiin.

Mut jos ajatellaan semmost hyvin toimivaa luovaa ryhmää, mist tulee hyvii tuloksii niin yks on varmasti niinkun *vuorovaikutus, et siin keskustellaan ja kommunikoidaan.* J2

Mä jotenkin nään sen sillee et oikeestaan niinku vuorovaikutukseks et siinä tilanteessa niinku siit hattarasta saadaan laatikko et me löydetään yhdessä ne kulmat ja seinät, koska siel on niit vaikuttavii tekijöit mut se et ennen ku siit pilvestä tulee jotain sellasta, mikä me pystytään hahmottaa selkeemmin, ni se *vaatii tosi tosi vahvasti vuorovaikutusta.* J3

Keskinäinen kommunikaatio on aika tärkees roolis sen niinku sujuvuuden kannalta et jos miettii sitä että tehtäis esimerkiks niin, et meil käytettäis friikkujä, tiedättekste et ei ois omaa tuotantoo ni mä voin sanoo, et me oltas aika harmaahiuksisii kaikki, kun me ei nähdä niitä, se vaihtuis usein se henkilö ja kaikkee tämmöstä, et semmonen niinku tiimityö ja läsnäolo. J2

[...] *toinen sanoo jonkun jutun ja sit se alkaa niinku elää heti* sit et hei joo joo näin se vois mennä et sillai pallotellaan sitä, lähtee niinku, no, toinen jo tietää et mitä siin tapahtuu, parhaimmillaan se menee niin. T1.

7.3.2 Avoimuus, rehellisyys ja tasapuolisuus

Keskusteluissa nousi esiin luovalle ryhmälle tärkeinä ominaisuuksina viestinnän avoimuus, rehellisyys ja tasapuolisuus. Avoimuutta korostettiin esimerkiksi konfliktitilanteissa tai palautteenannossa.

Mun mielestä se on kaikkein tärkeintä se et se vuorovaikutus on *avointa niin et siel uskalletaan sanoo* ja et, mä en tarkota tyrmäämist se ei oo hyvä asia, kyl mä meen ainaki lukkoon jos tyrmätään moneen kertaan, mut sil tavalla et aina sitä aikaa ei oo montaa tuntia ni siin pitää vaa todeta et toi ei välttämät toimi. J2.

Jos konfliktin johtamisessa, niin sielt aikasemmist huomioista tulee se *avoimuus ja rehellisyys* et sitä konfliktii ei kannata juosta pakoon vaan se kannattaa kohdata. J3

No mä en ite välttämättä oo hampurilaispalautteen kannalla että pitää sanoo hyvää, huonoo ja hyvää, koska se voi olla sit, se on niin läpinäkyvää [...] jos saa sellasen palautteen et ei oikeen tiedä mikä siin on se relevantti, et mun mielest pitää sanoo niinku reilusti ne huonot asiat ja ystävällisesti. T2

7.3.3 Selkeys, johdonmukaisuus ja tarvittavan tiedon jakaminen

Tärkeänä keskustelijat pitivät myös sitä, että luovan työn tueksi tietoa on tarpeeksi, se viestitään selkeästi ja johdonmukaisesti.

[...] et ilmasee sen et mitä siin pitää olla *tarpeeks selkeesti*, tai sit just et tsekkaa välillä, et onkos ne asiat siellä että sit ei tuu turhaa työtä. T1

Mun mielest olis hirveen tärkeetä et *ennen briiffiä olis niinku tietoo siit asiasta*, koska okei no joskus se tieto voi tehdä sen et ne hulluimmat ideat jää esittämättä mut sit toisaalta myös niit ideoita jää esittämättä jos sul ei oo tarpeeks tietoo. T1

Ja varmaan sitte luomistyötä tapahtuu niiden palavereiden ulkopuolellaki et must tuntuu et sillee ne parhaat ideat usein syntyy et tulee sit joskus vähä muulloin ja sit jotenki se *tiedon jakaminen on tärkeetä, et tulee sen muun ryhmän tietoon*, et nyt keksittiin tällänen juttu vaik sitte viikonlopun aikana ja miten se sit jalkautetaan ja testataan muilla ryhmän jäsenillä et onks se hyvä vai huono idea mut et must tuntuu et sellaset parhaat ryhmät toimii sillee et se, sinne korvan taakse jää niit juttuja kypsymään sitte tavallaan niiden palavereiden ulkopuolellaki. J8

7.3.4 Viestinnän jatkuvuus ja ajantasaisuus

Luovan prosessin aikana johtajan tulisi viestiä ryhmälleen jatkuvasti ja pitää ihmiset ajan tasalla, selviää työntekijöiden haastatteluvastauksista. Jotta työ olisi motivoivaa, työntekijöiden tulisi tietää projektin eri vaiheista. Työntekijäryhmässä keskusteltiin aiheesta:

- Koko sen prosessin ajan pitäis olla jonkun näköstä. T4
- Niin vähä sitä tarkkailla tai jotenki antaa palautetta. T3
- Ei vasta sitte ku on tehny valmiiks, ja sit et ei ku tuo ois pitäny tehdä noin. T4
- [...] et jos vaikka jotain [...] suunnitellaan *et sitte seuraavan kerran ei oo se ku sen näkee valmiina* vaan tietää et sille niinku tehdään jotain. Se ainaki niinku motivoi ja innostaa sitte vastaavissa. Ja sitte et on ehkä sitte jossain mahdollisuus viel kommentoida et miettii et oliko tää nyt sitä, et jos näkee jotain puolivalmista et olihan tää oikee suunta. T2

7.3.5 Luottamus ja mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa

Projektijohtajat ja työntekijät korostivat luottamusta projektiryhmän viestinnässä. Kysymistä ja kyseenalaistamista pidettiin luovan työn tekemisen ja yhteisen ideoinnin kannalta tärkeinä.

[...] mul *liittyy toi tasa-arvo siihen luotettavuuteen*, et niinku tiimin tai sen ryhmän pitää myös uskaltaa sanoa sille ryhmänjohtajalle asioita, sanoa et tää ei tuu toimii, siit voidaan keskustella lopputulos se et mitä päätetään et toimiiks vai ei. Sen ryhmän pitää pystyä luottamaan siihen että he pystyy tekemään työnsä sen ryhmänjohtajan johdolla ja siihen saattaa liittyä myös sitte kakssuuntanen palautteenanto tai työn etenemisen kriittinen tarkasteleminen. Et sehän olis kamalaa et ryhmä pelkäis et jos mä meen nyt tolle sanoa ni se tulee silmille. J3

[...] ja jos on *hyvä projektiryhmä, minkä sisäl on niinku luottamus niin sä myös uskallat sanoa*, mitä sä ajattelet ja myös luotat siihen, että se sun kollega osaa poimia siitä mitä sä sanot, nii jatkojalostaa sitä, tavallaan se, että uskaltaa sanoa, ettei tuu semmonen olo, että voi vitsi viittinks mä nyt tätä sanoa, et tää on iha tyhmä juttu. T1

[...] mut jos ajatellaan semmost hyvin toimivaa luovaa ryhmää, mist tulee hyvii tuloksii niin yks on varmasti niinkun öö vuorovaikutus [...] se vuorovaikutus tarkoittaa just sitä et *kaikki saa päättää ja osallistua ja argumentoida ja miettiä ja kyseenalaistaa*. J2

Johtajat keskustelivat siitä, että erimielisyyksien synnyttäminen voi olla joskus jopa hedelmällistä luovan prosessin kannalta.

- [...] se voi olla ihan tärkeä ominaisuus et *pystyy synnyttää niitä erimielisyyksiä* tiettyyn rajaan asti toki, mut se et jos kaikki on aina kaikesta samaa mieltä ni sekään ei oo hyvä juttu [...] jos se menee vaan siihen joo joo-meininkiin nii sit se on mun mielest merkki siitä, et ihan kaikkee ei saada niinku irti siitä ryhmästä, konflikti ehkä vähän jyrkkä sana siitä mut että kuitenkin et siel ollaan eri mieltä asioista. J8
- Mun mielest se ehkä vähän menee tohon inspiroivaan johtamiseen tavallaan tiettyl taval sillee et niinku pystyt inspiroimaan ihmisii sillee et ne oikeesti lähtee J7
- niin rohkasemaan kuitenkin olee eri mieltä J8
- uskaltaa sanoa ja olla J7

7.3.6 Keskinäinen kannustus ja palaute

Kannustamisesta ja palautteen antamisesta keskusteltiin paljon. Molemmat koettiin tärkeänä luovan työn tekemiselle ja johtamiselle. Johtajat kokivat työntekijöiden kannustamisen lisäksi tärkeäksi myös sen, että ryhmä tukee ja kannustaa projektijohtajaa. Myös projektijohtaja kaipaa tukea ja vastavuoroisuutta tässäkin mielessä siis ryhmältänsä.

- Et onhan se joskus silleeki et ei projektijohtajat mitää enkeleit oo et *joskus tarvii myös tukee silt ryhmält ite* [...] et joku tuolt sanoo mulle niinku et hei kyl tää klarataan et rauhotu et on seki ku mehän ei olla kuitenkaan mitään ylijumalii et se täytyy muistaa et samanlaisii tiimin jäsenii meki ollaan J2.
- Itseasiassa toi on aika hyvä pointti, [...] joskus niille omille päätöksilleen kun sitä laatikkoo haetaan, [...] *kaipais vähän tukee et hei kiitos näistä* ja kiitos tästä ja hyvä ku päätit tän mun puolesta et se on kyl ihan totta et sitä edelleen on vähän se asiat valuu alaspäin –menteliteetti ehkä se liittyy siihen hierarkiaan aika vahvasti J3

Palautteenantotyyleistä keskusteltiin etenkin työntekijäryhmässä.

- Kannustamista* ja tietenki just sitä älyä, et jos idea ei oikeesti toimi niin se, että miten se sitte ilmastaan se, et ei tuu paha mieli. T1
- Ei voi kehittyä jos ei saa negatiivist tai niinku kielteist palautetta mut et se *pitää mieltii et miten sen antaa*. T2

[...] käsittelytaito kuulostaa kauheelta mut se että on semmonen rauhallinen johtaja et täst menee, nyt tää järjesty, et kaikki menee hyvin ja nyt vaan tehdään parhaamme. T1

[...] *palautteen anto on aika tärkeä*, että jos joku tekee kauheesti duunia jonku asian eteen ja sit ei siitä niinku mitään kommenttia tuu tai jotenki vaikka jos niinku sit just aikatauluongelmia tai jotain ni sit se jotenki se tieto pitäis sitte ja se kannustaminen tulla sitte viel sille muurahaiselle. T1

Yksi projektijohtajista piti hyvänä palautteenantotapana julkista kehumista. Samaa mieltä oltiin myös työntekijäryhmässä.

Se, että kehuu muiden kuullen, ni se on hyvä. Et tossa *jos pepulla* (perjantaipalaverissa) *niinku antaa palautetta kaikkien kuullen* ni kyllä se nyt yleensä, se lämmittää enemmän ku se skumppapullo, vaikka se on todella hyvä myös. J2

Ylipäätään tilanteet, joissa *kiitetään hyvästä työstä esim. julkisesti*. Lomakevastaus T-ryhmästä. (Tunneälykkästä tilanteesta)

7.3.7 Projektijohtajat viestinnän portinvartijoina

Luovan projektiryhmän johtamiseen ja luovan työn tukemiseen liittyvää viestintää projektijohtajat pohtivat usein asiakkaan kannalta. Luovaan prosessiin liiketoiminnassa kuuluu lopulta aina jokin lopputulos, jonka asiakas tältäkin case-yritykseltä ostaa. Näin luovan työn tekemisen kannalta on merkittävää, millainen viestinnällinen prosessi asiakkaan kanssa projektin myötä käydään.

Projektijohtajat korostivatkin puheissaan usein tätä kaksoisrooliaan. Asiakkaan tarpeisiin tulee osata vastata, joten projektiryhmän jäsenten on oltava joustavia mahdollisille nopeille asiakkaan toiveisiin liittyville muutoksille, joista projektiryhmän johtaja saattaa yllättäen kertoa. Projektijohtajan viestinnällinen rooli on siis samalla vahvasti kaksisuuntainen ja kahta intressiä tukeva. Projektijohtajan täytyy ikään kuin pitää suitset käsissään molempiin suuntiin. Joskus luovia ideoita syntyisi projektiryhmässä valtavasti, mutta ne eivät ole budjettisyyistä tai asiakkaan mieltymyksistä johtuen toteuttamiskelpoisia. Joskus taas luova ajattelu saattaa haastateltavien mukaan karata sivuraiteille, jos projektiryhmän johtaja ei kykene pitämään tarpeeksi tiukasti kiinni asiakkaan näkökulmasta.

Projektijohtajal on käsitys siitä mitä asiakas on tilannut, et mitä siel pitää olla siltä kannalta ja sit sil projektiryhmällä on se luovuus joka antaa sinne sit kaikkee muuta. Mut sit *pitää kokoajan peilata sitä et onks tää sitä mitä on tilattu, koska jos siin ei pidä sit just näit suitsii kädessä* ni sit sielt voi tullaki hirveen hyviä ja upeita ideoita mut ne saattaa ollaki päinvastasia niinku se viesti siel jota tuutataan. [...]

Et jos asiakas on tilannu meiltä viestintää tästä ja tästä näkökulmasta ja sit ku sitä lähetään luovasti miettimään ni yhtäkkii siel onki nostettu jotain ihan muuta asiaa esiin ja tää tärkein pointti onki jääny taka-alalle, koska on niinku innostuttu hirveesti jostain muusta ja on unohtunu se, että tää oliki tää kärkiajatus tässä mut se ei välttämättä ollu niin inspiroiva ku joku toinen, ja sit se pitää kuitenkin saada siihen mitä on tilattu ja vastaamaan sitä. J6

Projektijohtajat olivat sitä mieltä, että heidän täytyy pitää huolta siitä, että luova prosessi pysyy raameissa, mutta saa kuitenkin tarpeeksi aikaa, vapautta ja vaihtoehtoja. Haastateltavien puheista oli havaittavissa, että viestinnän kaksoisfunktio eli integroivan ja dissipatiivisen viestinnän tarve oli koettu käytännössä. Eli toisaalta johdetaan tiettyyn suuntaan ja annetaan työlle raamit ja toisaalta annetaan vapauksia ja vaihtoehtoja.

Et ehkä myös sit työn vaiheesta riippuen [...] alussa varmaan on justiinsa kans tämmöst niinku avointa eikä voi torjua, mut sit jossain vaiheessa sil ryhmäl pitää olla joku joka ottaa ne ohjaket käsiin ja *suuntaa sen et nyt ei lähetä tohon suuntaan ku tähän suuntaan, jos pitää saada jotain tulosta tulostaki aikaseks*, mut myös semmonen niinku kuunteleva et ei voi ei voi yksinäisen diktaattorina toimia tai sitte ehkä myös semmonen tietynlainen ajankäytön hallinta siin viestinnäs myös, pitää antaa ajatustyölle aikaa, mut sit jossain vaiheessa pitää niinkun pysäyttää, koska sit ei muuten ikinä tuu valmista. J6

[...] toisaalta niinku pitää olla avoin ja antaa sille luovuudelle ja vapaudelle tilaa mut toisaalta kuitenkin tää on kaupallist liiketoimintaa et *me tarvitaan niit rajoja aika paljonki loppujen lopuks* ja nää kaks on niinku lähtökohtasesti ristiriitasii eli se et miten pystytään toisaalta pitämään sitä rajaa ja toisaalta tällstä luovuutta, se ei oo mahdotonta. J4

Projektijohtajien mukaan heidän roolinsa on olla ikään kuin viestinnällisinä portinvartijoina asiakkaan ja projektiryhmän välillä.

[...] asiakkaalta voi joskus tulla hyvinki niinku kaikenlaista, tavallaan *se et ei lähe viemään sitä viestiä sille ryhmälle sellasenaan, vaan niinku ite jo sen tavallaan*

pureskelee semmoseks selkeemmäks, jollon niinku se ryhmä, varsinki jos on sen tyyppisiä ihmisiä jotka kaipaa tosi selkeit suuntaviivoja. J5

Tunneälykäs johtaminen yhdistettiin tässä kohtaa myös osaan vastauksia.

[...] jos me ei saada sitä asiakasta siit innostumaan ni miten me käytetään sitä meijän tunneälyy hyväks et me saadaan taas se sama jengi innostuu siit samasta aiheesta, ”mut sori tätä ei” J3

Plus et sit tossa toinen puoli on aina budjetti että monesti sitte ne kaikkein parhaimmat ideat on kaikkein kalleimpia toteuttaa ja aina se ei oo mahdollista ni sitte se on aina niinku tympee tilanne et hei toi on tosi hyvä idea mut se maksaa liikaa ni täähän on aina se et kyl ollaan täs liiketoiminnassa ni se on se minkä aina aiheuttaa mut et se on toisaalta hyvä et *semmonen tunneälykäs projektijohtaja osaa tehdä niin et sen et ensin ideoidaan* ja muuta ja sit aletaan siitä tiivistämään että tavallaan et ei tyrmäile heti alkuun. J2

Työntekijäryhmässä oltiin myös sitä mieltä, että asiakas rajoittaa aina jollain tavalla viestintätoimiston luovaa prosessia.

Kuinka luova sitä nyt viestinnässä voi ollakaan, vapaat kädet ei voi olla täysin vapaat. T4

Seuraavaksi siirryn tutkimukseni pohdinta- ja johtopäätösosioon, jossa kokoan ajatuksiani edellä olevasta analyysistä.

8 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tässä luvussa vedän yhteen analyysini johtopäätöksiä sekä vastaan niiden avulla asettamiini kolmeen tutkimuskysymykseen. Lopuksi pohdin vielä tutkimukseni reliabiliteettia, validiteettia ja tutkimuksen rajoituksia sekä esitän ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

8.1 PALUU TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

8.1.1 Miten tunneälykäs johtaminen määritellään?

Nykyisessä työelämässä uudenlaiset johtamisen tavat ovat välttämättömiä. Sydänmaanlakka (2004, 16) toteaa, että johtamisessa ei riitä enää pelkkä rationaalinen älykkyys. Hänen mukaansa organisaatioissa tapahtuvan muutoksen nopeus ja monimutkaisuus ylittää kyvyn ymmärtää ja ajatella kaikkea analyttisesti. Johtamisessa tarvitaan siis yhä enemmän tunneälyä. (Mt.,16) Projektin johtaminen on monella tavalla asioiden managerointia, sillä se on niin sanotusti tehtäväsuuntautunutta. Nykyään on tarve kuitenkin yhdistää sekä tehtävien että ihmisten johtaminen, olla samanaikaisesti sekä manageri että leaderi (mt., 16). Uusi, älykäs johtajuus eroaa siis vanhasta rationaaliseen malliin perustuvasta johtamistavasta ja käsittää johtamisen vahvasti prosessina, jossa tarvitaan sekä johtajien että alaisten keskinäistä hyvää vuorovaikutusta. (Mt., 195) Vaatimukset tunneälytaidoille ulottuvatkin johtamisesta koko organisaation tasolle.

Goleman et al.(2002) määrittelevät tunneälykkään johtamisen itseymmärryksen ja itsehallinnan sekä sosiaalisen ymmärryksen ja sosiaalisten suhteiden hallinnan kautta. He ovat listanneet näihin osa-alueisiin liittyviä tunneälytaitoja, joita johtaja tarvitsee työssään ihmisten johtamisessa. Goleman puhuu kollegoiveen resonoivasta ja dissonantista johtamisesta (ks. luku 4.4). Tunneälykäs johtaminen liittyy nimenomaan resonanssin, eli ns. myötävärähtelyn luomiseen. Dissonantti johtamistapa puolestaan luo dissonanssia eli negatiivista energiaa ympärilleen, mikä saattaa heikentää ihmisten motivaatiota työhönsä ja luottamusta johtajaan.

Resonoiva johtaja osaa luoda toiminnallaan ja viestinnällään ihmisille oikeanlaisen tunteen, sellaisen, joka auttaa heitä inspiroitumaan, sitoutumaan ja tekemään työnsä

hyvin. Luvussa 3.4 totesin, että transformationaalinen johtaja luo viestintäprosessien ja vuorovaikutuksen avulla tietynlaisen suhteen johdettaviensa kanssa, mikä lisää johdettavien kykyä saavuttaa täysi potentiaalinsa työssään. Tämä kytkeytyy nähdäkseni nimenomaan tunneälykkääseen, resonoivaan johtamiseen.

Tunneälykäs johtajuus voidaan osaltaan määritellä siis myös esittelemieni palvelevan johtajuuden, transformationaalisen johtajuuden ja adaptiivisen johtajuuden piirteiden kautta. Näitä kaikkia johtajuuskäsityksiä yhdistää näkemys johtamisesta tietynlaisena vuorovaikutusprosessina, jossa ei korosteta johtajan ja alaisen välistä auktoriteetti-asetelmaa. Näiden johtajuusnäkemysten ominaispiirteitä ovat mm. inspiroiminen, palveleva ja epähierarkkinen sekä joustava ja sopeutuvainen johtamisote. (Ks. luku 3)

Kolari puhuu transformationaalista tunneälyjohtamisesta. Hänen mukaansa johtajien tunneälytaidot ovat keskeisiä yhteisessä merkityksenluomisprosessissa. Tunneälytaidot ja transformationaalinen johtaminen ikään kuin integroituvat ja näin kognitiivinen merkitysten luomisen prosessi mahdollistuu (Kolari 2010, 180). Kognitiivisen merkitysprosessin laatu on ratkaisevaa sille, mikä on johdettavan motivoituneisuuden aste, millainen hänen tahtotilansa on tehtävän suorittamisessa ja miten paljon hän ponnistelee osaamisensa kehittämiseksi. (Mt., 181)

Tunneälykkäällä johtajalla on transformatiivisia vaikutuksia myös ryhmän jäsenten toiminnalle. Tunneälytaitoisella johtajalla on kyky vedota johtamansa ryhmän ammatti-identiteettiin ja ylpeyteen sekä saada ryhmän jäsenet tuntemaan tarvetta parantaa henkilökohtaista suoritustaan sekä ryhmän yhteistä toimintaprosessia. (Prati et al. 2003, 34)

Tunneälykästä johtamista määritellään kirjallisuudessa melko paljon suhteessa aiempiin johtamiskäsityksiin. Sen yhteydessä korostetaan nopeaa muutosta, uusia työelämän vaatimuksia sekä ennen kaikkea laajalti sitä vuorovaikutusprosessia, joka johtajan ja johdettavien välillä kaikessa toiminnassa on keskiössä.

Seuraavassa luvussa keskityn empiirisiin tuloksiini ja siihen, miten tunneälykäs johtaminen case-organisaatiossani ymmärretään.

8.1.2 Miten tunneäly ja sen merkitys koetaan case-organisaatiossa?

Haastatteluaineiston perusteella oli nähtävissä, että tunneäly koettiin yleisesti tärkeänä luovaa työtä tekevässä case-organisaatiossa. Tunneäly koettiin tärkeäksi erityisesti johtamisessa ja esimiestyössä. Sen koettiin lisäävän luottamusta erityisesti projektiryhmän sisällä. Tunneällyn merkitystä korostettiin konflikti- ja kriisitilanteissa sekä paineen alla, mutta sen todettiin olevaan tärkeää myös ihan päivittäisissä arkipäiväisissä viestintätilanteissa. Tunneäly nähtiin olennaisena myös asiakastilanteissa.

Tunneälykkään ihmisen ajateltiin olevan empaattinen ja sellainen, joka osaa kuunnella toisia sekä reagoida herkästi erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tunneäly ymmärrettiin myös ihmistuntemuksena ja tilannetajuna. Haastateltavien mukaan tunneälykäs ihminen osaa mukauttaa käyttäytymistään ja viestintäänsä eri ihmisten mukaan ja ymmärtää tilanteiden erilaisia vivahteita. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tunneälytaidoilla on merkitystä työssä, sillä ihmiset tuovat omat persoonansa töihin ja tekevät jatkuvasti töitä erilaisissa projekteissa, erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa.

Tunneälyä ajateltiin vahvasti sosiaalisen ymmärryksen ja suhteiden hallinnan näkökulmasta, kun taas sitä ei kovin vahvasti refleктоitu suoraan itsetuntemuksen- ja hallinnan näkökulmasta. Tunneäly omien tunteiden tunnistamisena tai kontrollointina herätti pikemminkin keskustelua mm. siitä, täytyykö niin sanottuja haitallisia tunteita aina kontrolloida, mitä nämä ”haitalliset tunteet” oikeastaan tarkoittavat ja kuka ne määrittelee.

Omista tunteista, niiden tunnistamisesta ja kontrolloinnista puhuttiin kauttaaltaan siis hyvin vähän. Keskustelu painottui enemmän sosiaaliseen ymmärrykseen, suhteiden hallintaan ja empatiaan. Omat tunteet ovat niin henkilökohtainen aihe, että sitä ei kenties helposti nosteta esille ryhmätilanteessa. Yksilöhaastattelussa omiin tunteisiin ja niiden ymmärtämiseen olisi ehkä saatettu pureutua enemmänkin, kun taas sosiaalisessa keskustelutilanteessa on helpompi puhua sosiaalisista aiheista.

Työntekijäryhmän ja projektijohtajaryhmän puheissa oli paljon yhteistä tunneälyn merkityksestä puhuttaessa. Eroja oli siinä, että projektijohtajat reflektoivat tunneälyn merkitystä asiakastyössä enemmän kuin työntekijät, jotka toisaalta kokivat, että tunneäly on tärkeää etenkin esimiestyössä ja ylimmän johdon työssä.

Seuraavaksi keskityn pohtimaan, mikä rooli projektijohtajan tunneälytaidoilla on projektiryhmän toiminnassa ja sen johtamisessa.

8.1.3 Millainen on projektijohtajan tunneälytaitojen rooli luovan projektiryhmän toiminnassa?

Keskusteluiden ja tunneälytaitojen valintojen perusteella projektijohtajan tunneälytaidoista tärkeimmiksi nousi yhteensä kuusi taitoa, jotka olivat itsearviointikyky, läpinäkyvyys, sopeutuvaisuus, tiimityö, inspiroiva johtajuus sekä palvelualttius. Omien tunteiden tietoisuudesta ja kontrolloinnista keskusteltiin myös, mutta niitä ei nostettu tärkeimpien joukkoon (ks. luku 7.2 ja kuva 1). Myös empatiaan viitattiin useammassa kohdassa keskusteluja, mutta se ei kuitenkaan listavalinnoissa korostunut muita enemmän. (Ks. kuva 1)

Kuusi aineistosta nousutta tunneälytaitoa voidaan jakaa tasaisesti Goleman et al.:n (2002) itseymmäryksen ja -hallinnan sekä sosiaalisen ymmärryksen ja -hallinnan kategorioihin. (Ks. taulukko 5)

Taulukko 5: Projektijohtajan tärkeimpiä tunneälytaitoja haastateltavien vastausten perusteella

Sisäinen ymmärrys ja hallinta	Itsearviointikyky (ymmärrys)	Läpinäkyvyys (hallinta)	Sopeutuvaisuus (hallinta)
Sosiaalinen ymmärrys ja hallinta	Palvelualttius (ymmärrys)	Inspiroiva johtajuus (hallinta)	Tiimityö (hallinta)

Tunneälytaitojen listasta valittaessa selkeästi tärkeimmiksi nousivat ensimmäisenä tiimityö, toisena itsearviointi sekä kolmantena palvelualltius (kuva 4).

Projektijohtajat korostivat eniten **itsearviointia** (7/8) ja **tiimityötä** (6/8) (kuva 2), kun taas työntekijät korostivat tasapuolisesti tiimityön sekä **palvelualltiuden** merkitystä: molemmissa valintoja oli 4/5:stä (kuva 3).



Kuva 4: Tunneälytaitojen valinnat/ kaikki vastaajat (sama kuin Kuva 1)

Läpinäkyvyyttä tarvittiin vastaajien mielestä etenkin uusien asioiden, kuten uudenlaisten projektien kohdalla. Epävarmuudet ja uudet tilanteet on hyvä myöntää rehellisesti etenkin johtajien itsensä mielestä. Läpinäkyvyyteen liittyen luotettavuus koettiin myös tärkeänä ominaisuutena ja palautteen antamisen kannalta rehellisyys nähtiin oleellisena.

Kuten todettu, luovan työn tekemiseen liittyy jatkuva muutos ja epävarmuus. Tämä täytyy siis luovan projektiryhmän johtajan ottaa huomioon. **Sopeutuvaisuus** nousikin yhdeksi tärkeäksi itsehallintaan liittyväksi tunneälytaidoksi.

Sopeutumiskyky ja muuttuviin tilanteisiin tai vastoinkäymisiin liittyvä joustavuus on varmasti hyvä kyky kaikille johtajille nykytyöelämässä. Varsinkin asiakkaalle tehtävässä luovassa projektityössä tällainen kyky on projektijohtajalle ehdottoman tärkeä.

Luovassa työssä tarvitaan visiota, tavoitteita, joihin projektijohtajan tehtävänä on ryhmäänsä innostaa. Sosiaalisena tunneälytaitona nostaisin yhdeksi tärkeimmäksi projektijohtajan taidoksi inspiroivan johtajuuden. Haastatteluaineistossa nousi niin johtajien kuin työntekijöiden keskusteluissa useassa kohdassa esille se, että luovan projektin toteuttamiseen tarvitaan **visio sekä siitä inspiroivasti viestivä johtaja**. Voikenties todeta, että luovan projektityön johtamisen tärkeimpiä onnistumisen kriteereitä on se, että johtaja vie alussa kaoottisessa tilassa olevan luovan projektin päämäärätietoisesti kohti selkeästi mielessä olevaa tavoitetta ja kunnialla päätökseen. Tässä projektijohtaja hyödyntää tunneälytaitojaan ja sen ohjaamaa viestintää. Tässä tarvitaan myös etenkin palvelualttiutta, eli niin asiakkaan kuin työntekijöidenkin tarpeiden tunnistamista sekä niihin vastaamista.

Ryhmän johtamiseen tunneälyn linkittävä George toteaa, että tunneäly voi parhaimmillaan auttaa johtajaa kehittämään mukaansatempaavan vision ryhmässään. (George, 1040) Tärkeää oman tutkimukseni näkökulmasta on etenkin se huomio, että mukaansatempaavan vision luominen ei pelkästään riitä, vaan siitä on johtajan osattava viestiä ryhmässään tai organisaatiossaan siten, että visiosta tulee kollektiivinen, yhteisesti jaettu (mt., 1040).

Projektijohtaja voi määritellä visiota myös yhdessä alaisen tai työntekijän kanssa. Tällöin visiosta tulee todennäköisemmin yhteisesti jaettu. Tärkeää on nimenomaan se, että kaikki projektiryhmän jäsenet ovat sitoutuneita projektin tavoitteeseen ja sen toteuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 119) Parhaimmillaan vision avulla johtamista voidaan ajatella myös valtuuttamisena, jolloin varsinaista ohjausta ei tarvita, vaan ryhmä toimii vision avulla. Valtuuttaminen pohjautuukin luottamukseen. (Sydänmaanlakka 2004, 120)

Goleman et al. (2002, 55) ovat määritelleet eri johtamistyyppjä, joista yksi on visionäärinen johtajuus. Visionäärinen johtaminen onnistuu heidän mukaan helposti transformationaalisen johtamistyylin omaksuneilta ja on hyödyksi etenkin silloin, kun kaivataan radikaalimpia muutosratkaisuja tai tuoreita ajatuksia ja visioita (Goleman et. al 2002, 58–59). Voisi siis ajatella, että luovien projektiryhmien johtaminen on parhaimmillaan visionääristä ja transformationaalista. Tämä syntyy vuorovaikutusprosesseissa sellaisten projektiryhmien sisällä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus.

Vaikka **empatia** ei noussut suureen rooliin valinnoissa, siitä puhuttiin kauttaaltaan läpi keskustelujen. Empatia nähdään ehkä tietyllä tavalla itsestään selvänä ihmisen ominaisuutena, eikä sitä ajatella kovin suuresti erillään muista sosiaalisista taidoista. Etenkin haastateltavien itsensä kirjoittamissa esimerkkitalanteissa, joissa kerrottiin tunneälykkäistä tai sitä puuttuneista tilanteista, empatia korostui. Empatian voidaan kenties ajatella liittyvän moniin eri tunneälytaitoihin eräänlaisena taustavaikuttajana.

Tunneälytaitojen rooli luovan projektiryhmän toiminnassa voidaan nähdä vahvasti viestinnällisenä. Se liittyy niin tiimityön tekemiseen, asiakkaiden ja projektiryhmäläisten tarpeiden tunnistamiseen kuin inspiroimiseenkin. Sekä itseymmärryksen ja -hallinnan että sosiaalisen ymmärryksen ja sosiaalisten suhteiden hallinnan voidaan siis todeta molempien olevan tärkeitä tunneälytaitojen osa-alueita, joita projektijohtajien olisi hyvä hallita ja kehittää luovan projektiryhmän johtamisessa. Alla olevaan huoneentauluun olen listannut tässä tutkimuksessa nousseet tärkeimmät luovan projektityön tukemiseen liittyvät tunneälytaidot, joita myös johtamisviestintätaidoiksi voidaan nimittää.

Huoneentaulu 1. Tärkeimmät tunneälytaidot luovan projektityön johtamisessa

Tärkeimmät tunneälytaidot luovan projektityön johtamisessa

- 1. Kyky toimia osana tiimiä**
 - 2. Kyky palvella sekä asiakasta että projektiryhmäläisiä heidän tarpeitaan kuunnellen ja niihin vastaten**
 - 3. Kyky tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa itseään arvioiden**
 - 4. Kyky johtaa inspiroivalla ja innostavalla otteella vahvasti visiosta viestien**
 - 5. Kyky olla läpinäkyvä; avoin ja rehellinen**
 - 6. Kyky olla sopeutuvainen ja joustava muuttuvissa tilanteissa**
- + Empaattisuus kaikessa vuorovaikutuksessa**

Tästä jatkan viimeisen tutkimuskysymyksen pohdintaan ja tutkimukseni fokusalueista tärkeimpään eli viestintään.

8.1.4 Millaisin viestinnällisin keinoin projektijohtaja tunneälykkäästi tukee ryhmänsä luovan työn tekemistä?

Viimeisen tutkimuskysymyksen taustalla oli selvittää, miten projektijohtajan viestintä kytkeytyy tunneälyyn ja johtamiseen. Jo tässä vaiheessa totean, että tunneälytaidoista puhuttaessa vaikuttaa lähes siltä kuin puhuttaisiin viestintätaidoista, kuten edellisen kappaleen lopusta voitiin nähdä. Voi siis ajatella, että projektijohtajan omien tunneälytaitojen hallinta tai omaksuminen liittyy paljonkin siihen, millaista viestintää tämä suosii. Jos projektijohtaja on empaattinen, hän todennäköisesti osaa kuunnella ja toivoo sitä myös muilta. Jos tämä on joustava ja sopeutuvainen, hän todennäköisesti pystyy mukauttamaan viestintäänsäkin tilanteiden vaatimalla tavalla.

Analyysin perusteella voidaan myös todeta, että projektijohtajan viestinnälle kohdistuu monenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Nämä vaatimukset kohdistuvat kenties myös tärkeisiin tunneälytaitoihin. Analyysissä merkittävään osaan nousivat viestinnästä puhuttaessa muun muassa vuorovaikutteisuus, rehellisyys ja tasapuolisuus, projektijohtajan viestinnän selkeys, sekä sen jatkuvuus ja ajantasaisuus ja tarvittavan tiedon jakaminen. Tärkeinä pidettiin myös ryhmän mahdollisuutta kysyä ja kyseenalaistaa, mikä puolestaan vaatii koko ryhmän keskinäistä luottamusta. Keskinäinen kannustus ja palaute herättivät myös paljon keskustelua. Aiheesta nousi esiin sekin, että myös projektijohtajat kaipaavat ryhmältään tukea. Åbergin (2006, 59) mukaan keskinäinen auttaminen ja tuen ilmapiiri edellyttääkin vastavuoroisuutta, ja tällöin myös luottamus siihen, että sovitut asiat hoidetaan, kasvaa.

Kiinnostava havainto oli se, että projektijohtajat näkevät viestinnällisen roolinsa vahvasti kaksisuuntaisena. Heidän täytyy toimia ikään kuin viestinnän portinvartijoina asiakkaan ja luovan ryhmänsä välillä. Asiakkaalle, eli projektin tilaajalle täytyy osata viestiä tietyllä tavalla, pyrkiä asiakkaan kanssa hyvään vuorovaikutukseen ja myös tunnistaa aina kulloiseenkin projektiin liittyvät asiakkaan ajoittain muuttuvat tarpeet. Ryhmän kanssa toimiessaan projektijohtajan on otettava erilaisia asioita huomioon; miten kertoa asiakkaan tarpeista ryhmälle siten, että

projektin konkreettinen lopputulos vastaa tavoitteita ja odotuksia? Entä miten innostaa ja motivoida ryhmää asiakkaan radikaalien muutospyyntöjen kohdalla tai siinä vaiheessa, kun budjetti ei riitä ryhmäläisten mielen mukaisen lopputuloksen tekemiseen? Tässä kohtaa tarvitaan niin projektijohtajan kuin ryhmän jäsenten sopeutumiskykyä ja vahvaa tiimityötä, mutta myös optimismia.

Tunneälytaidot liittyvät tässä kohtaa juuri siihen mitä, miten ja kenen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Projektijohtajan on osattava ikään kuin tuntosarvet herkkinä kuunnella, aistia ja reagoida niin asiakkaan kuin ryhmäläisten tarpeisiin.

Ihmistuntemus ja yleinen sosiaalinen ymmärrys sekä empatiakyky saattavat auttaa projektijohtajaa muokkaamaan viestintäänsä oikeaan suuntaan, jolloin tarpeet on helpompi tunnistaa.

Dissipatiivisen ja integroivan viestinnän (ks. luku 3.6) tasapainottelun avulla projektiryhmän johtaja voi myös tukea ryhmänsä luovaa työskentelyä. Sen tunnistaminen, milloin ryhmä kaipaa enemmän ohjausta ja raameja ja milloin puolestaan vapauksia, voi olla merkittävä tekijä sille, miten herkäät luovat ihmiset työskentelevät. Tarve tällaiselle viestinnän tasapainottelulle selkeästi on. Aineistosta selvisi, että työntekijät eivät halunneet, että heidän työtään ohjataan ja valvotaan liikaa. He kuitenkin pitivät tärkeänä sitä, että tukea ja apua saa silloin, kun sitä tarvitaan ja että projektijohtaja on aina hyvin tietoinen siitä, mitä projektin lopputulokselta käytännössä odotetaan.

Johtajat keskustelivat mm. siitä, että erimielisyyksien synnyttäminen voi olla joskus jopa hedelmällistä luovan prosessin kannalta. Se, että johtaja kenties pystyy tiettyyn rajaan asti synnyttämään erimielisyyksiä voi keskustelijoiden mielestä olla jopa inspiroivaa ja saa ihmiset oikeasti sitoutumaan ja kehittämään luovaa projektia. Tässä voidaan nähdä viittauksia esimerkiksiin dissipatiivisen viestinnän merkityksestä luovassa projektityössä.

Projektijohtajat puhuivat paljon siitä, että jonkun täytyy pitää projektin suitset käsissään ja suunnata viestinnällään ryhmän jäseniä oikeaan suuntaan. Luovan työn tukemisen kannalta tärkeää siis näyttäisi olevan myös se, että projektijohtajat *tunnistavat* projektiryhmänsä työskentelyssä ryhmältä tulevan palautteen ja viestinnän avulla niitä vaiheita, jolloin omaa viestintä- ja johtamistapaa on syytä

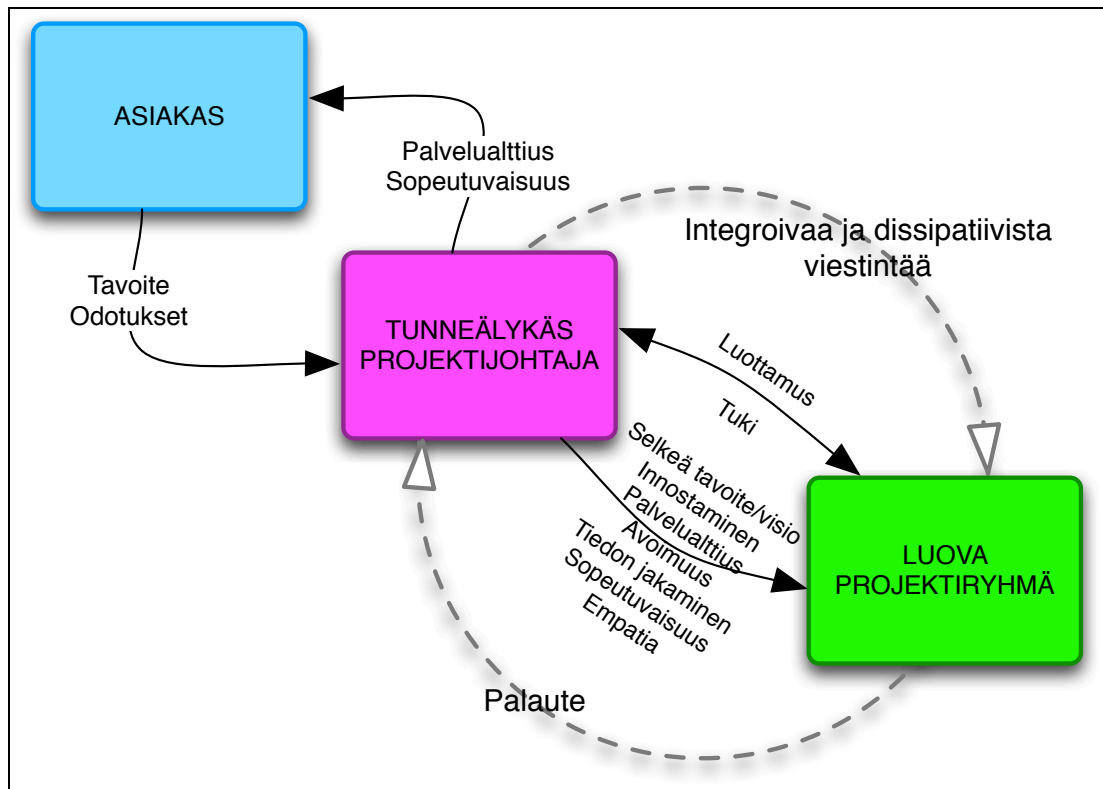
muuttaa integroivaan tai dissipatiiviseen suuntaan. Kuten aiemmassa totesin, Petro Poutasen mukaan luovuuden johtaminen on jatkuvan jännitteisen tilan ylläpitämistä, jossa integroiva ja dissipatiivinen viestintä vuorottelevat ja toimivat rinnakkain. Aulan mukaan etenkin ryhmän johtamisessa viestinnän kaksoisfunktion tunnistaminen on tärkeää. (Ks. luku 5.4) Voisi sanoa, että tunneälytaidot ja sen mahdollistama resonoiva johtamistapa auttaa tässä. Kehittyneet tunneälytaidot saattavat auttaa johtajaa tunnistamaan herkemmin ryhmältä tulevan palautteen ja hienosäätämään viestintäänsä tilanteiden ja ihmisten mukaan. Kuten todettu, tunneälykkään johtajan yksi ominaisuus onkin mukautuvuus. Adaptiivisen johtajuuden ajatus johtajuudesta prosessina, jossa saadaan ihmiset tarttumaan adaptiivisiin haasteisiin, voidaan kenties ajatella kuuluvan tunneälykkään johtajan toimintatapoihin.

Projektijohtajien olisi hyvä pyrkiä tukemaan ryhmäläistensä työskentelyä myös tarjoamalla tarvittavaa informaatiota sekä tarvittavat välineet. Luovan työn tekeminen, tapa tehdä ja viestiä sen tekemisestä muille ryhmäläisille riippuu kuitenkin aina paljon tekijästä. Luovan työn tukeminen ja sen tekijöiden tarpeiden tunnistaminen on projektijohtajan työn tärkeimpiä tehtäviä selkeästä visiosta viestimisen ja innostamisen ohella.

Koska kyseessä on niinkin abstrakti asia, kuin jonkin tilanteen tunnistaminen tai aistiminen, on varmasti hyvin vaikea sanoa, miten tällaiseen ihannetilanteeseen päästään. Ainakin tämä on varmasti vaikeasti mitattavissa. On myös muistettava, että jokainen antaa viestinnälle omia tulkintojaan ja merkityksiä työympäristössään. Omien tunneälytaitojen kehittäminen on varmasti kuitenkin hyvä lähtökohta niin projektijohtajalle kuin projektiryhmässä työskentelevälle. Ihannetilanne olisi se, jossa pelkästään projektijohtajan ja ryhmän välisen vuorovaikutuksen avulla parannetaan luovan työn lopputulosta.

Olen seuraavassa kuvassa koettanut kiteyttää analyysini johtopäätökset siitä, millaisia tunneälykkäitä ja viestinnällisiä komponentteja ihanteellinen luovan projektin prosessi pitää sisällään. On toisaalta asiakas, jolla on tavoite ja odotukset luovalle lopputulokselle. On tunneälykäs projektijohtaja, joka viestii asiakkaalle palvelualttiisti tämän tarpeita kuunnellen ja niihin vastaten sekä ollen sopeutuvainen mahdollisiin muutoksiin. Tämä toisaalla viestii myös ryhmälleen selkeästi projektin

tavoitteesta, kuuntelee ryhmää ja mukautuu tilanteiden ja tarpeiden mukaan. On projektiryhmä, joka antaa tukea projektijohtajalle ja näiden kahden välillä vallitsee luottamus sekä avoin tiimityöhön perustuva vuorovaikutus. Tunneälyään hyväksikäyttäen projektijohtaja myös säätelee viestintäänsä integroivan ja dissipatiivisen välillä ja projektiryhmä antaa jatkuvaa palautetta siitä, miten prosessi sujuu ja millaisia tarpeita heillä on.



Kuva 5. Ihannekuva luovan projektityön viestinnästä

8.2 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETIN JA VALIDITEETIN ARVIOINTIA

Tutkimusta tehtäessä pohditaan aina loppuvaiheessa sen reliabiliteettiä ja validiteettiä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että jos tutkimuskohdetta tutkisi kaksi eri tutkijaa, he päätyisivät samaan lopputulokseen. Se voidaan myös ajatella niin, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saataisiin sama tulos. Reliabiliteetin käsite on kuitenkin siitä ongelmallinen, että jokainen tutkija tekee tulkintansa ja havaintonsa omien kokemustensa perusteella, ja on epätodennäköistä, että tulkinta kolmannen ihmisen sanomisista olisi heillä täysin sama. Reliabiliteettia olisikin hyvä tarkastella vaikkapa siten, että kaksi tutkijaa keskustelisivat tuloksista, ja näin päätyisivät samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186)

Oman tutkimukseni reliabiliteetin arvioiminen on haastavaa aiheeni huomioon ottaen. Tässä tapauksessa ihannetilanne reliabiliteetin arvioimiseen olisi nimenomaan keskustelemalla käytävä tutkimustulosten läpikäynti. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan reliabiliteettiä olisi hyvä tarkastella nykyään ennemmin tutkijan toiminnan, esim. litteroinnin ja analysoinnin tapojen, kuin haastateltavien vastauksien kautta. (Mt., 189) Oman tutkimukseni reliabiliteettiä olen pyrkinyt varmistamaan siten, että olen litteroinut aineistoni pikaisesti haastattelujen jälkeen sekä tarkastellut ja analysoinut aineistoani huolella nauhoja kuunnellen ja litteroitua tekstiä useaan kertaan lukien. Olen myös pyrkinyt ottamaan kaikki olennaiseksi kokemani asiat aineistosta huomioon. Pyysin haastatteluiden lomassa myös avoimiin kysymyslomakkeisiin valintoja tärkeimmistä tunneälytaidoista. Näiden tulokset yhteenlaskettuna tukevat keskusteluanalyysiäni, vaikkakaan tuloksia ei ole tilastollisesti testattu.

Voidaan ehkä ajatella, että tutkimukseni tulokset todennäköisesti muistuttaisivat toisella tutkimuskerralla tai toisen tutkijan tekemänä jossain määrin omiani. Hirsjärvi & Hurme muistuttavat tosin, että haastattelut ovat sosiaalinen konstruktio. Tulos on siis aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (mt., 189). Haastattelutilanne ei voi sinällään toistua täysin samanlaisena. On myös huomioitava ihmiselle ominainen ajassa tapahtuva muutos (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186).

Teoreettiset lähteeni lisäävät osaltaan tutkimuksen reliabiliteettiä ollen riittävän monipuolisia; olen ottanut viittauksissani huomioon niin viimeisimmän kotimaisen tutkimuksen kuin alan kansainväliset uranuurtajat.

Hirsjärvi & Hurme (2010, 186–187) määrittelevät validiteetin mm. ennustevalidiuden ja rakennevalidiuden kautta. Ennustevalidius tarkoittaa sitä, että yhdellä tutkimuskerralla pystytään ennustamaan tulevien tutkimuskertojen tuloksia. Rakennevalidiuden pohdinnalla pyritään selvittämään tutkitaanko sitä, mitä tutkimuksessa oletetaan tutkittavan ja ovatko käytetyt käsitteet valideja tutkittavan ilmiön käsittelyssä. Tutkittavien ilmiöiden selittäminen paranee, mitä paremmin tutkija käyttää ja määrittelee käyttämiään käsitteitä. Olen pyrkinyt parhaani mukaan käyttämään ja avaamaan keskeisiä käsitteitä tutkielmassani sitä mukaan, kun ne ovat tekstissä esiintyneet sekä kytkemään niitä tiiviisti osaksi omaa tutkimustani. Yhteiskuntatieteissä tutkija käyttää käsitteenmäärittelyssään yleensä omiin arkikokemuksiinsa pohjautuvaa omaa määritelmää, muiden tutkijoiden määrittelemiä

käsitteitä sekä tutkittavien määritelmiä kyseisistä käsitteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 187)

Validiteettiä voidaan arvioida myös sisäisen ja ulkoisen validiuden kautta. Sisäisesti validissa tutkimuksessa voidaan todeta, että jokin asia saa aikaan jonkin toisen, se myös pitää paikkaansa, eikä mikään muu tekijä aiheuta tätä tulosta. Ulkoinen validius taas liittyy siihen, miten yleistettävissä tulokset ovat erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. (Mt., 188) Sisäisen ja ulkoisen validiteetin arvioiminen on tämän tutkimuksen yhteydessä haastavaa, sillä ensinnäkin ihmisten väliset keskustelut ovat aina tietyssä tilanteessa ja hetkessä rakentuneita ja niistä syntyvä analyysi tämän kehyksen ja tutkijan oman ajattelutavan sisällä. Yleistyksiä voitaneen kuitenkin tässä tutkimuksessa tehdä tiettyjen toistuvien aiheiden ja ajattelutapojen ympärille; esimerkiksi tunneällyn merkityksestä puhuttaessa.

Sisäisen validiuden analysointi vaatisi paremmin mitattavia suoria tuloksia, jotka tutkielmani tyypisessä työssä ovat enemmänkin johtopäätöksiä. Toki näitä johtopäätöksiä on tarkasteltava kriittisesti siinäkin mielessä, että tutkielmani aihe on varsin laaja ja haastava. Kauttaaltaan tutkimukseni validiteettiä voidaan ajatella lisäävän myös se, että olen pitänyt tutkimusprosessin ajan tutkimuspäiväkirjaa kirjaten havaintoja ja ajatuksia tutkimuksen eri vaiheista. Koin sen myös hyödyllisenä tutkimuksen ajatustyön kehittämisen kannalta.

8.3 TUTKIMUKSEN RAJOITUSTEN JA HAASTEIDEN REFLEKTOINTIA

Yhtenä rajoituksena tutkimuksessani voidaan pitää aineiston kokoa eli haastateltujen ihmisten määrää. Tutkittavia oli yhteensä 13 henkilöä, joista kahdeksan projektijohtajia ja viisi työntekijöitä. Analyysi painottuu siksi nyt hieman enemmän johtajiin. Pyrin kuitenkin aineiston syvällisellä tarkastelulla paikkaamaan otoksen kokoa ja edellä mainittua epäsuhtaa. Eskola & Suoranta (1998, 61–62) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tarkoituksena on tavalla tai toisella toimia apuna käsitteellisen ymmärryksen rakennuksessa tutkittavan ilmiön selittämisessä. (Mt., 62) Yrityksen kokoa ajatellen työntekijäotos on mielestäni riittävä, sillä mukana olivat kaikki, jotka saattavat olla vastuullisia projektin johtamisesta.

Merkittävänä pidän sitä, että sain haastatteluun yrityksen omistajat ja koko johtoryhmän, jotka myös kaikki toimivat itse projektijohtajina.

Ryhmähaastattelutilanteen onnistumista edesauttoi omassa tutkimuksessani se, että toisilleen tutut ihmiset alkoivat herkästi keskustella. Ryhmähaastattelulle ominaista on, että haastattelija saattaa välillä jäädä kysymyksineen sivuun, kun ryhmän jäsenet alkavat kysellä toisiltaan ja ehkä kiistellä tulkinnoista (Alasuutari 1999, 152). Näin tapahtui myös tutkimukseni haastatteluissa.

Ryhmäkeskustelu voi parhaimmillaan toimia myös terapeuttisena ja kehittäväna tilanteena, jollaisia uskon ainakin osittain tilanteiden olleen. Keskustelutilanne saa ihmiset ajattelemaan ja keskustelemaan aiheista, joista ei välttämättä muuten puhuttaisi tai ne jäivät itsestänselvyyksinä tai muista syistä keskustelun ulkopuolelle (Alasuutari 1999, 155). Näin ryhmätilanne voidaan ajatella myös konstruktiona, tilanteena, jossa luodaan yhteisiä diskursseja. (Mt., 155)

Mainitsin aiemmin, että yhtenä haasteena saattaa olla oma kaksoispositioni tutkijana ja case-yrityksen työntekijänä. Olen koko tutkimuksen tekemisen ajan pyrkinyt parhaani mukaan pitäytymään tutkijana mahdollisimman objektiivisena. Tässä auttoi se, että tutkimusprosessin merkittävässä ja objektiivisuuden kannalta herkässä empiriavaiheessa olin opintovapaalla töistä. Toteutin siis haastattelut, suoritin litteroinnin sekä tein analysoinnin kolme viikkoa kestäneen opintovapaan aikana, jolloin identifioin itseni ikään kuin organisaation ulkopuolisena toimijana, pro gradu -tutkielman tekijänä ja opiskelijana ennemmin kuin yrityksen työntekijänä.

Haastattelutilanteissa, etenkin työntekijäryhmässä, oli jonkin verran aistittavissa sitä, että haastateltavat varoivat sanojaan tutun haastateltavan läsnä ollessa.

Projektijohtajien ryhmissä oltiin jonkin verran avoimempia mutta varmasti niissäkin tilanteissa asioita jäi sanomatta. Uskon, että tuttuuteni haastattelijana ja keskustelun vetäjänä oli kuitenkin tutkimukselleni myös hyödyksi. Keskustelut lähtivät sujuvasti käyntiin ja usein tuntui, että keskustelijat ikään kuin unohtivat haastattelijan ja keskittyivät jopa välillä innostuen ja rönsyillen keskustelemaan.

8.4 KESKUSTELUA JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ JA AJATUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE

Tässä vaiheessa on hyvä esittää kysymys: miksi tunneälykäs johtaminen sitten oikeastaan on organisaatiolle tärkeää? Ehkäpä siksi, että sillä saattaa olla oikeasti vaikutusta sille, miten organisaatio tuottaa. Saarinen toteaa, että

tunneälytaitojen lisääminen yksilö- ja organisaatiotasolla voi olla tulevaisuudessa hyvin merkittävä ja tutkimukseen perustuva keino vastata jatkuviin tuottovaatimuksiin ja säilyä niihin liittyvistä uhkista huolimatta hyvinvoivina (Saarinen 2007, 22).

Tunneälyä ikäjohtamisessa tutkinut Hannu Simström (2009, 102) toteaa, että vaikka tunneälyä on johtamisen yhteydessä tutkittu varsin vähän, tutkimustulokset jo osoittavat sen, että johtajan tunneälyllä on yhteys johtamistyössä menestymiseen ja organisaation tuottavuuteen.

Tunneälytaitoja johtamisen yhteydessä tarkastellessa olennaista onkin se, että niitä *voi opetella ja parantaa*, ainakin Golemanin mukaan. Toisin kuin tavallinen älykkyydosamäärä tunneäly ja tunneälytaidot kohentuvat läpi ihmisen eliniän (Goleman 1999b, 278) Tämä tapahtuu iän ja kokemuksen karttuessa, kun ihminen oppii ymmärtämään mielialojaan ja tunnetilojaan paremmin, sietämään tukalia tilanteita ja olemaan empaattisempi. Ihminen oppii kypsytymisen myötä ymmärtämään myös ihmissuhteita syvällisemmin. Tunnetaitojen tietoinen opetteleminen on mahdollista mutta ei toki ole mikään helppo prosessi. Tunneoppiminen vaatii neurologisesti syvällisiä muutoksia, jotka liittyvät vanhojen tapojen hylkäämiseen ja uusien ottamiseen tilalle. (Mt., 283) Myös viestintää ja vuorovaikutustaitoja voi ja täytyy jatkuvasti kehittää.

Ihmisten hyvinvoinnin, työn merkitykselliseksi kokemisen ja organisaation tuottavuuden yhdistäminen on varmasti jokaisen työyhteisön tavoitetila, vaikkakin vaatii paljon työtä. Voisi ajatella, että tunneälytaitojen kehittämisestä työpaikoilla syntyisi positiivinen kierre. Kun yleisessä johtajien ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa huomioidaan tunneälytaitojen merkitys, ihmiset saattavat olla vastaanottavaisempia, luottaa yhteiseen missioon, motivoitua ja kokea työnsä

merkityksellisemmäksi. Tämä saa kenties aikaan sen, että organisaation luovat tekijät suoriutuvat työstään paremmin kuin keskinkertaisesti, he jopa ylittävät itsensä ja saavat toivon mukaan vielä onnistumisen kokemuksia ja iloa työstään.

Tässä vaiheessa voidaan myös tarkastella kriittisesti tutkimukseni lähtökohtaa, jonka mukaan johtamisella ja johtajuustyyllillä on merkitystä ihmisten toiminnalle. Voidaan toki kysyä, onko johtamisella ylipäänsä merkitystä luovien, itseohjautuvien työntekijöiden sisäisen motivaation ohjaamassa työssä? Tämän tutkimuksen perusteella näkisin, että mikäli johtamisella ja johtamisviestinnällä on ylipäänsä vaikutusta luovan projektiryhmän toiminnalle, on etenkin tunneälytaidoilla siinä suuri merkitys. Voisi myös päätellä, että jos johtajalta vaaditaan tunneälyä, vaaditaan sitä yhtälailla myös projektiryhmän jäseniltä.

Vaikka luovat osaajat ovatkin kenties itseohjautuvia ja motivaatio tulee usein sisältä päin, tunneälykkääseen johtamiseen pohjautuvalla viestinnällä on positiivinen vaikutus sille, miten ihmiset kokevat oman työnsä, sen tavoitteet ja merkityksen. Työn merkitykselliseksi kokemiseen ei riitä vain se, millaisia lopputuloksia luova projekti tuottaa. Lopulta tärkeämpää on kenties se tunneälykkäästi johdettu viestinnällinen prosessi, jolla hyvään lopputulokseen on päästy. Tällöin projektiryhmän jäsenet lähtien johtajasta ovat olleet sitoutuneita, parhaimmillaan innostuneita ja nähneet yhteisen päämäärän. Projektijohtaja voi viestinnällään saada projektin heti alussa joko lähtemään täysin sivuraiteille tai sitten suoraan kohti huipputulosta. Tämän tunteen, eräänlaisen ennusteen projektin kulusta uskon monen aistivan jo heti ensimmäisessä briiffipalaverissa.

Se, miten projekti viestinnällisesti sujuu, on toisaalta tärkeää myös asiakkuusnäkökulmasta. Projektijohtajan tärkeä viestinnällinen kaksoisrooli on toimia tunneälykkäästi eri osapuolten tarpeet ja toiveet huomioiden. Asiakkaatkin tekevät päätöksiään ja olettamuksiaan osin tunteidensa perusteella, joten ei ole yhdentekevää, millaista signaalia he saavat palveluntarjoajan organisaation toiminnasta ja sen sisäisistä suhteista.

Koska tunneäly on sinänsä vielä hyvin tuore ja osin kiisteltykin aiheena, riittää tunneälyn ja johtamisen tutkimisessa ja sen konkretisoimisessa paljon työtä. Oma tutkimukseni vastaa lähinnä yleisiin kysymyksiin tunneälytaitojen roolista

johtamisviestinnässä, ei suoraan siihen, mitä projektijohtajan tulisi konkreettisesti tehdä parantaakseen luovan työn tulosta. Tässä työssä en myöskään pysty osoittamaan, että jos projektijohtaja on tunneälykäs, hän automaattisesti myös osaisi ohjata viestintäänsä ja tukea sen avulla ryhmäänsä. Paneuduin enemmän siihen, miten tunneälytaidot mahdollisesti limittyvät hyvän johtamisviestinnän kanssa erityisesti luovassa projektityössä.

Mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin, vaikuttaako ihmisen tunneäly todella tämän tapaan kommunikoida. Ja toisaalta: mitä erityisiä tunneälyn osa-alueita nimenomaan luovan alan johtamisessa olisi tarvetta kehittää ja miten? Oma tutkimustani voisi case-organisaatiossani jatkaa esimerkiksi siten, että tutkittaisiin viestintää tietyssä luovassa projektissa; miten projekti alkaa, mitä sen aikana tapahtuu ja miten se päättyy. Tässä voisi seurata luovan projektin viestinnällisiä haasteita, muutostilanteita ja onnistumisia sekä sitä, miten projektijohtaja konkreettisesti tunneälytaitoja hyväksi käyttäen ohjaa omaansa ja muiden viestintää sekä laajemmin projektiryhmän luovaa yhteistyötä. Tämän lisäksi voisi tutkia sitä, millaiseksi ryhmän jäsenet ovat kokeneet projektijohtajan ja ryhmän keskinäisen viestinnän projektin aikana. Tässä saataisiin kenties konkreettisia näyttöjä siitä, miten tunneäly – tai sen puute – näyttäytyy pienissäkin viestinnän vivahteissa ja kuinka suuri merkitys sillä voi kenties olla koko luovan prosessin ja sen tuloksen kannalta.

LÄHTEET

Agars, M. D. & Kaufman, J.C. & Deane, A. & Smith, B. 2012. Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders. Teoksessa Mumford, M.D. Handbook of Organizational Creativity. Norman. Elsevier Inc.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki. Loki-Kirjat.

Bar-On R. 1997. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On R. 2005. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). Special issue on emotional intelligence. Psicothema, 17. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizationsa, www.eiconsortium.org.

Chang, J.W. & Choi, J.N. & Sy, T. 2012. Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. Small Group Research 2012 43. Sage Publications.

Csikszentmihalyi, M. 2003. Good Business. Leadership, flow and the making of meaning. Lontoo. Hodder & Stoughton.

Damasio, A.R. 2001. Descartesin virhe. Emootio, järki ja ihmisen aivot. Helsinki. Terra Cognita.

Dunderfelt, T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Helsinki. Dialogia.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Vastapaino.

- Gardner, H. 1983. *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York. Basic Books.
- George, J. M. 2000. *Emotions and Leadership: The role of emotional Intelligence*. Human relations 53 (8). Sage Publications.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. 2002. *Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston. Harvard Business School Press.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York. Bantam Books.
- Goleman, D. 1999a. *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Helsinki. Otava.
- Goleman, D. 1999b. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki. Otava.
- Goleman, D. 2009. *Sosiaalinen äly*. Helsinki. Otava.
- Hackman, M.Z. & Johnson, G.E. 2000. *Leadership. A Communication Perspective*. Illinois. Waveland Press.
- Heifetz, R. & Grashow, A. & Linsky M. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston. Harvard Business Press.
- Hirsjärvi, S & Hurme H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki. Talentum.
- Isokorpi, T. 2004. *Tunneoppia. Parempaan vuorovaikutukseen*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. 1996. *Joining Together. Group theory and group skills*. Boston. Allyn and Bacon.
- Juholin, E. 2007. *Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II. Kehittämöraportteja 1/2007*. Helsinki. HAAGA-HELIA.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki. WSOYpro.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere. Tampereen yliopisto.

Lappalainen, P. 2012. Socially competent leadership – predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Mayer, J.D. & Salovey, P. & Caruso, D.R. 2002. MSCEIT. User's manual. Toronto. Multi Health System.

Mayer, J.D. & Salovey, P. & Caruso, D. 2000. Models of Emotional Intelligence. Teoksessa Sternberg, R.J. Cambridge. Cambridge University Press.

Miller, K. 2012. Organizational Communication. Approaches and Processes. Texas. Wadsworth.

Paletz, S.B.F. 2012. Project Management of Innovative Teams. Teoksessa Mumford, M.D. Handbook of Organizational Creativity. Norman. Elsevier Inc.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu. KY-palvelu.

Poutanen, P. 2010. Organisaation luovuus ja viestintä kompleksisuusteorian viitekehyksessä. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., Buckley, M. R. 2003. Emotional Intelligence, Leadership, Effectiveness and Team Outcomes. The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No 1. Information Age Publishing.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki. Helsinki University of Technology.

Salmimies P. & Salmimies R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki. WSOY.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki. Kauppakaari.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki. Talentum.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere. Tampereen yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Talentum.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerus.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerus.

Walton, D. 2004. Abductive Reasoning. Tuscaloosa. The University of Alabama Press.

Yin, R. 1987. Case Study Research. Lontoo. SAGE.

Muut:

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Emotional and Social Competence Inventory (ESCI). Haettu 27.2.2013.

http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html

Pipinen, L. Vanhempi viestintäkonsultti. Sähköpostikirjeenvaihto case-yrityksen toiminnasta ja projektijohdosta 28.2.2013.

Wikipedia. Määrittely käsitteelle *iterointi*. Haettu 24.2.2013.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Iterointi>

Wikipedia. Määrittely käsitteelle *resonanssi*. Haettu 20.11.2012.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Resonanssi>

LIITTEET

LIITE 1 FOKUSRYHMÄHAASTATTELULOMAKE

Teema 1: Tunneäly

- Kirjoita tähän lyhyesti ajatuksiasi siitä, mitä ymmärrät termillä tunneäly.

Millainen ihminen on mielestäsi tunneälykäs, miten hän toimii? Entä tarvitaanko töissä tunneälyä? Millaisissa tilanteissa?

Teema 2: Luova työ, projektiryhmä ja viestintä.

- Miten toimii mielestänne luovaa työtä tekevä projektiryhmä?
- Millaista viestintää tarvitaan luovaa työtä tekevän projektiryhmän jäsenten välillä?
- Millainen on mielestänne projektinjohtajan viestinnän rooli luovan työn tukemisessa?
- Millaisissa tilanteissa ryhmä kaipaa selkeää tukea ja ohjausta, entä millaisissa tilanteissa enemmän vaihtoehtoja ja vapautta? Miten nämä tilanteet voidaan tunnistaa?

Teema 3: Tunneälytaidot ja projektin johtaminen.

- Luettelo tunneälyn neljästä osa-alueesta johtamisen näkökulmasta. (Goleman et al. 2002)

Itseymmärrys

- a. tietoisuus omista tunteista
omien tunteiden lukeminen ja tunnistaminen
- b. itsearviointi
omien vahvuuksien ja rajoitusten tunteminen
- c. itsevarmuus
varmuus omista kyvyistä ja arvosta

Itsehallinta

- d. omien tunteiden kontrollointi
haitallisten tunteiden ja impulssien kontrollointi
- e. läpinäkyvyys
rehellisyys ja luotettavuus
- f. sopeutuvaisuus
joustava ja sopeutuvainen muuttuvia tilanteita ja vastoinkäymisiä kohtaan
- g. kunnianhimo
halu parantaa suoritusta ja saavuttaa erinomainen tulos
- h. aloitteellisuus
valmius toimia ja tarttua mahdollisuuksiin
- i. optimismi
kyky nähdä asioissa niiden hyvät puolet

Sosiaalinen ymmärrys

- j. empatia
kyky aistia toisten tunteita, asettua heidän asemaansa ja huomioida heidän huolensa
- k. organisatorinen tietoisuus

ymmärrys siitä, mitä organisaatiotasolla tapahtuu, millaisia kulttuurisia virtauksia on meneillään

l. palvelualltius

alaisten tai asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen

Suhteiden hallinta

m. inspiroiva johtajuus

vision avulla opastaminen ja motivoiminen

n. vaikuttaminen

suostuttelun taktiikoiden hallinta

o. muiden kehittäminen

toisten kykyjen vahvistaminen ohjauksen ja palautteen avulla

p. muutoskyky

kyky johtaa ja johdattaa uuteen suuntaan

q. konfliktin johtaminen

kyky selvittää erimielisyyksiä

r. siteiden luominen

kyky kehittää ja ylläpitää suhdeverkostoja

s. tiimityö

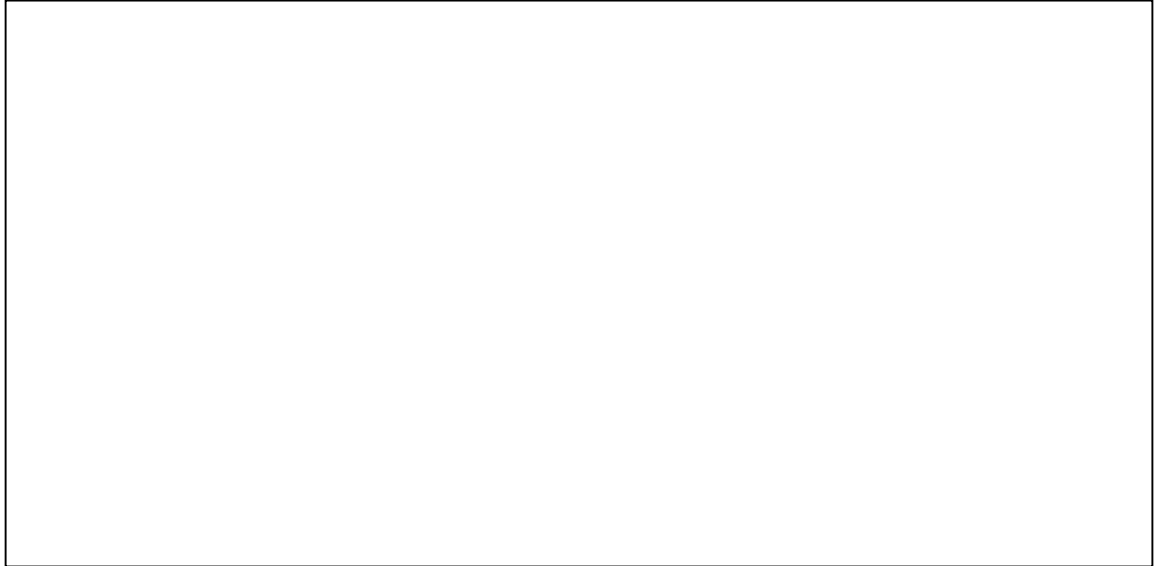
kyky yhteistyöhön ja tiimin rakentamiseen

Teema 4: Tunneälykäs ryhmänjohtaja

- Millainen voisi olla tunneälykäs ryhmänjohtaja?
- Miten hän viestii ryhmälleen?
- Millaisin keinoin hän tukee ryhmän luovaa työskentelyä?

Kirjoitustehtävä. Näitä emme käsittele yhteisesti.

- Kuvaile tähän lyhyesti esimerkkitilanne projektityöskentelyyn liittyen, jossa sinä tai joku toinen on toiminut **mielestäsi tunneälykkäästi**. Mitä tämä henkilö teki tai sanoi ja miten? Älä mainitse nimiä tai asemaa.



- Kuvaile seuraavaksi lyhyt esimerkkitilanne projektityöskentelyyn liittyen, jossa sinä tai joku toinen on toiminut **mielestäsi ilman tunneälyä**. Mitä tämä henkilö teki tai sanoi ja miten? Älä mainitse nimiä tai asemaa.



LIITE 2 TUNNEÄLYTAIDOT LISTATTUNA

(Goleman et al. 2002, 39)

Valitse näistä kuusi (6) ominaisuutta tai taitoa, jotka mielestäsi ovat tärkeimpiä projektinjohtajan työssä. Ympyröi kirjain.

Itseymmärrys

a. tietoisuus omista tunteista

omien tunteiden lukeminen ja tunnistaminen

b. itsearviointi

omien vahvuuksien ja rajoitusten tunteminen

c. itsevarmuus

varmuus omista kyvyistä ja arvosta

Itsehallinta

d. omien tunteiden kontrollointi

haitallisten tunteiden ja impulssien kontrollointi

e. läpinäkyvyys

rehellisyys ja luotettavuus

f. sopeutuvaisuus

joustava ja sopeutuvainen muuttuvia tilanteita ja vastoinkäymisiä kohtaan

g. kunnianhimo

halu parantaa suoritusta ja saavuttaa erinomainen tulos

h. aloitteellisuus

valmius toimia ja tarttua mahdollisuuksiin

i. optimismi

kyky nähdä asioissa niiden hyvät puolet

Sosiaalinen ymmärrys

j. empatia

kyky aistia toisten tunteita, asettua heidän asemaansa ja huomioida heidän huolensa

k. organisatorinen tietoisuus

ymmärrys siitä, mitä organisaatiotasolla tapahtuu, millaisia kulttuurisia virtauksia on

meneillään

l. palvelualttius

alaisten tai asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen

Suhteiden hallinta

m. inspiroiva johtajuus

vision avulla opastaminen ja motivoiminen

n. vaikuttaminen

suostuttelun taktiikoiden hallinta

o. muiden kehittäminen

toisten kykyjen vahvistaminen ohjauksen ja palautteen avulla

p. muutoskyky

kyky johtaa ja johdattaa uuteen suuntaan

q. konfliktin johtaminen

kyky selvittää erimielisyyksiä

r. siteiden luominen

kyky kehittää ja ylläpitää suhdeverkostoja

s. tiimityö

kyky yhteistyöhön ja tiimin rakentamiseen

