



Turun yliopisto
University of Turku

TUNNEÄLYKÄS MYYNNIN JOHTAMINEN

Empiirinen tutkimus b2b-myyntin ammattilaisten johtamisesta

Liiketaloustiede, Johtamisen ja Organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija
Olli Aaltonen 13531

Ohjaaja
KTT Kalle Pajunen

22.8.2013
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisältö

1	JOHDANTO	5
1.1	Suomalainen esimiestyö	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3	Tutkimusmenetelmä	8
2	TUNNEÄLYKÄS MYYNNIN JOHTAMINEN	9
2.1	Tunneälykkyys käsitteenä	9
2.2	Tunteet organisaation johtamisessa	12
2.3	Myynnin johtaminen organisaatiossa	19
3	AINEISTO JA MENETELMÄT	23
4	MYYNNIN ESIMIESTEN TUNNEÄLYTAIDOT JOHDETTAVIENSA ARVIOIMINA	34
4.1	Keskiarvot	34
4.2	Sukupuolen vaikutus	37
4.3	Iän vaikutus	42
4.4	Koulutuksen vaikutus	46
4.5	Toimialan vaikutus	48
4.6	Esimies-alaissuhteen vaikutus	50
4.7	Faktorianalyysi	52
4.8	Regressioanalyysi	54
4.9	Tunneälytaitojen merkitys	59
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6	LÄHTEET	66
7	LIITTEET	69
7.1	Oman esimiehen tunneälytaitojen arviointilomake	69
7.2	Vastaajan taustatiedot	72
7.3	Tutkimuslomakkeen saatekirje	72

Kuvio 1. Työelämäbarometri 2011.	6
Kuvio 2. Weisbordin malli työyhteisön rakenteesta ja toiminnasta (Lindström 1995, 184).	17
Kuvio 3. Tehokkaan johtamisen ja tehokkaan myynnin yhtäläisyydet. (Bass 1997,27).....	21
Kuvio 4. Tunneälykkyyden suhde yrityksen tulokseen.	22
Kuvio 5. Vastaajien asemien jakautuminen.	24
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.	24
Kuvio 7. Vastaajien työura yhteensä.....	28
Kuvio 8. Aika nykyisen esimiehen alaisuudessa.	28
Kuvio 9. Vastaajien esimiesten keski-ikä.	29
Kuvio 10. Esimiehen toiminta samalla/eri paikkakunnalla.....	29

Taulukko 1. Tutkittujen tunneälytaitojen yhteys johtamiseen.	31
Taulukko 2. Arviot oman esimiehen tunneälytaidoista.	34
Taulukko 3. Oman esimiehen tunneälytaidot heikoimmasta parhaimpaan.	35
Taulukko 4. Tunneälytaidot kokonaiskeskiarvoon suhteutettuna.	37
Taulukko 5. Vastaajien näkemykset sukupuolen mukaan.	39
Taulukko 6. Vastaajien näkemykset esimiehen sukupuolen mukaan.	41
Taulukko 7. Vastaajan iän merkitys esimiehen tunneälykkyyden kokemiselle.	43
Taulukko 8. Esimiehen iän merkitys esimiehen tunneälykkyyden kokemiselle.	45
Taulukko 9. Esimiehen ammatillisen koulutuksen vaikutus.	47
Taulukko 10. Vastaajan toimialan vaikutus.	49
Taulukko 11. Esimiehen tapaamisfrekvenssi työajan ulkopuolella.	50
Taulukko 12. Esimiehen sijaintipaikkakunta.	51
Taulukko 11. Faktorianalyysin tulokset.	53
Taulukko 12. Selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot.	55
Taulukko 13. Selitysaste/faktori 1.	56
Taulukko 14. ANOVA-taulukko.	56
Taulukko 15. Regressiokertoimet.	57
Taulukko 16. Selitysaste/faktori 2.	57
Taulukko 17. ANOVA-taulukko.	58
Taulukko 18. Regressiokertoimet.	58
Taulukko 19. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus omaan henkiseen hyvinvointiin.	59
Taulukko 20. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus organisaation työhyvinvointiin.	60
Taulukko 21. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus omaan myyntituloksiin.	61
Taulukko 22. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen.	62

1 JOHDANTO

1.1 Suomalainen esimiestyö

Esimiestyö ja sen vaatimukset ovat suomalaisessa työelämässä muuttuneet paljon viime vuosina. Organisaatioiden evoluutiossa ja tietoyhteiskuntaan siirryttäessä perinteinen työnjohdollinen rooli on vähenemässä. Taipaleen (2004, 56- 57) mukaan esimiehen tärkeimpänä tehtävänä nähdään jo monessa organisaatiossa olevan alaisten toimintaedellytysten turvaaminen ja menestymisen varmistaminen. Johtamisen keskeisin tehtävä on ohjata oppimista ja yhteisen vision suuntaan kulkemista. Vuorovaikutuksen ja koko organisaation kulttuurin kehittäminen on myös osa johtamistyötä. Onko tämä jo arkipäivää suomalaisissa työyhteisöissä vai vasta tulevaisuuden haave?

Arkipäivän työ voi monessa organisaatiossa olla vielä kaukana Taipaleen näkemyksestä. Tuoreen Työelämäbarometrin mukaan työnteon mielekkyys ja yleiset työhalut ovat nimittäin heikkenemässä. Suunta on jatkunut jo useita vuosia ja vuoden 2011 tutkimuksessa muutosnopeus oli vahvistunut: saldoluku oli -15,5, kun se vuonna 2010 oli -6,7. Saldoluku kertoo vastaajien positiivisten ja negatiivisten näkemysten eron. Myös esimiesten johtamistapaa tutkitaan Työelämäbarometrissä. Tilanne on tutkimuksen mukaan esimiestyön osalta parempi: saldoluku oli vuonna 2011 19,3. Vuonna 2001 se oli 22,0 eli hieman heikentymistä on tapahtunut kymmenessä vuodessa. Itsensä kehittämisen mahdollisuuksien koettiin myös vähentyneen, saldoluku oli vuonna 2011 27,1, kun se vuonna 2001 oli 39,6. Kasvaminen ammatillisessa mielessä ei siis onnistu kaikilla työpaikoilla työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Organisaatioissa tapahtuu kuitenkin paljon muutoksia, jotka asettavat paineita työntekijöiden osaamiselle ja kehittymiselle (Työolobarometri 2011, 12 - 13).

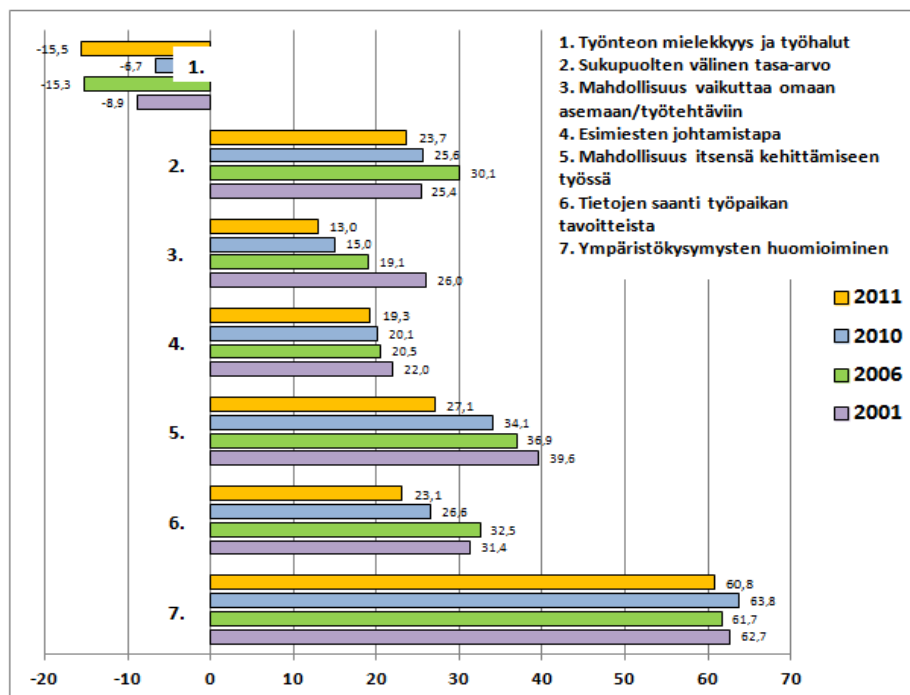
Muutokset ovat monella alalla jatkuvia, sekä sisäisistä että ulkoisista syistä johtuvat. Siltalan (2007, 660 - 663) mukaan työelämässä tapahtuvat muutokset kuormittavat ihmisiä. Siltala kutsuu sitä työnteon puitteiden alituisesti järkyttämiseksi. Työelämästä halutaan pois mahdollisimman nopeasti negatiivisten muutosten takia. Samanaikaisesti yhteiskunnallisessa keskustelussa kestoaiheena on työurien pidentäminen. Ongelmana vain on se, että työntekijät eivät halua jatkaa mahdollisimman pitkään työelämässä sen huonon laadun takia. Työhyvinvoinnista puhutaan yleisessä keskustelussa nykyisin paljon todennäköisesti juuri tämän merkityksen takia.

Jatkuva muutos on globalisaation myötä todennäköisesti tullut jäädäkseen osaksi työelämämme. Huuhkan (2010, 13 - 19) mukaan elämme maailmassa, jossa megatrendit eli pitkäkestoiset globaalit muutossuunnat limittyvät nopeampien ja paikallisimpien muutosten kanssa. Siksi organisaatiot pyrkivät joustavuuteen ja nopeaan reagointiin. Myös johtaminen on muuttunut historian saatossa. Näkemys siitä, mitä on johtajuus ja

kuka voi johtaa, on kehittynyt tutkimuksen myötä. Tutkimustyö on tuottanut tuhansia määritelmiä johtajuudesta ja akateemisia analyyskejä siitä. Silti toistaiseksi ei ole syntynyt selkeää ja tieteellisen tarkastelun kestäväää määritelmää johtajuudesta ja johtamisesta. Väitetään, että johtaminen on yhteiskuntatieteiden eniten tutkittu ja vähiten ymmärretty aihepiiri.

Työhyvinvoinnin vastakohtana työpahoinvoinnin äärimmäinen ilmiö on työpaikka-kiusaaminen, joka on nykyisin myös usein aiheena julkisessa keskustelussa. Kiusaaminen on suomalaisessa työelämässä yllättävän yleistä ja lisääntymässä. Työelämäbarometrin 2010 mukaan kiusaamista esiintyi omalla työpaikalla vähintään joskus 24 %:n mielestä, mutta vuonna 2011 29 %:n mielestä. Yleisintä kiusaaminen on julkisella sektorilla ja naiset kokevat kiusaamista esiintyvän miehiä useammin. Vuonna 2011 kuntasektorilla työskentelevistä naisista kiusaamista oli omassa työpaikassaan havainnut jopa 38 %. Kiusaamiseksi määriteltiin työyhteisön jäsenen kohdistettu eristäminen, työn mitätöinti, uhkaaminen, selän takana puhuminen tai muu painostus (Työolobarometri 2011, 30 - 31). Kaikki ovat ikäviä ilmiöitä, joita ei terveessä työyhteisössä pitäisi olla lainkaan. Näyttäisi siltä, että kiusaamisen yleisyys on kovan muutostahdin lisäksi iso haaste suomalaiselle työelämälle ja sen johtamiselle.

Alla olevasta Työelämäbarometrin yhteenvedosta voi päätellä, että huolimatta työelämän tutkimuksesta ja kehittämisestä työelämän laatu laskee. Yleismielekkyyys heikenee vuosi vuodelta ja muiden kehittyvien osa-alueiden kehittyminen hidastuu. Näyttäisi siltä, että tarvitsemme lisää näkemyksiä ja tietoa siitä, miten työelämän laatua voidaan vaalia ja kehittää (Työolobarometri 2011, 13).



Kuvio 1. Työelämäbarometri 2011.

Työelämässä esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin suhteen. Esimies-alaisuhde on kahden ihmisen välinen suhde ja siksi myös tunteet vaikuttavat tässä vuorovaikutussuhteessa. Taipaleen (2004, 77 – 77) mukaan ihmisten johtaminen on sosiaalinen prosessi. Hän puhuu myös pedagogisesta johtajuudesta, jolloin johtaja johtaa alaisiaan yhteistä päämäärää kohti, kehittää vuorovaikutusta ja luo positiivista keskinäistä riippuvuutta. Myös esimiehen omat tunteet ja tunteiden ymmärtämisen ja hallinnan kyvyt vaikuttavat johtamistyöhön.

Tunteilla ja tunneälykkyydellä on roolinsa työyhteisöjen arkipäivässä. Kolarin mukaan (2010, 43) erilaisten ihmisten myötä myös erilaiset tunteet kuuluvat organisaatioihin. Johtajan tunnetasapainolla on merkitystä, koska tasapainoinen johtaja kykenee erottamaan johdettaviensa ulkoisesti näkyvät ja sisäisesti tunnetut tunteet. Osa tunteista on lisäksi tiedostamattomia, joita alainen itsekään ei välttämättä tunnista. Tunteita hyvin ymmärtävä johtaja pystyy johtamaan alaisiaan tunneälykkäästi. Mutta miten yleistä tällainen tunneälykäs johtaminen on suomalaisissa työyhteisöissä?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksellani pyrin luomaan kuvan johtamisesta suomalaisissa työyhteisöissä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kuvaus siitä, miten tunneälykkäitä b2b eli yritysmyyntin ammattilaisten esimiehet ovat Suomessa. B2b-myyntin ammattilaisilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa suorassa asiakaskontaktissa työskenteleviä myyntihenkilöitä, jotka kommunikoivat asiakkaiden kanssa puhelimitse, sähköpostitse ja tapaamisten yhteydessä. Heidän vastuualueensa on usein määritelty asiakkaiden, tuotteen, liiketoiminnan tai maantieteellisen alueen perusteella. Tyypillisiä nimikkeitä ovat esimerkiksi myyntiassistentti, myyntineuvottelija, myyntipäällikkö, asiakasvastaava, aluepäällikkö, account manager, key account manager tai avainasiakaspäällikkö.

Tässä tutkimuksessani keskityn myyntin johtajien kyvykkyyden mittaamiseen tunneälykkyyden osalta käyttäen mitattavina kohteina tunneälytaitoja, joista alaiset antavat näkemyksensä. Ydinkysymyksenä on se, miten tunneälykkäitä myyntin johtajat johdettaviensa mielestä ovat. Tutkimuksessa pyritään muodostamaan kuvaus siitä, miten eri tunneälykkyyden osa-alueet näkyvät päivittäisessä esimies-alaisyöskentelyssä. Tutkimuksen kohteena ovat alaiset, eivät esimiehet. Näin pyritään rakentamaan näkemys siitä, miten tunneälykkäästi yritysmyyntin ammattilaiset kokevat itseään johdettavan.

Taustamuuttujien pohjalta aineistosta etsittiin eroja vastaajan iän, esimiehen iän ja koulutuksen, esimies-alaisuuden keston, myyntiryhmän ja organisaation koon sekä luonteen (kiinteä/virtuaalinen organisaatio) ja toimialan suhteen. Näin pyrittiin kartoittamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat alaisen käsitykseen esimiehensä tunneälykkyydestä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jotta tutkimustuloksia voitaisiin vertailla aiempiin vastaaviin ja analysoida myyntiorganisaatioiden ominaispiirteitä. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, joka toteutettiin internetkyselynä. Vastaajat toimivat ympäri Suomea ja liikkuvat myös paljon työssään, joten internetkysely sopi aikaan ja paikkaan sitomattomana hyvin vastaajien vastattavaksi. Kysely toteutettiin toukokuussa 2011.

Tutkimuksen yhteistyökumppanina on Suomen Myynnin ja Markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry. Tutkimus kohdistettiin SMKJ ry:n jäsenkuntaan, joka koostuu noin 27 000 henkilöstä ja jotka toimivat b2b-myyntissä valtakunnallisesti. Perusjoukkona oli SMKJ:n jäsenrekisterin b2b-myyntihenkilöt, joista poimittiin 710 satunnaisotannalla. Kyselyyn vastasi 176 henkilöä. SMKJ:n yhtenä toiminnan teemana vuonna 2011 oli esimiestyö, joka ehkä lisäsi vastaajien mielenkiintoa tutkimukseen. Samoin työhyvinvoinnin esillä olo julkisessa keskustelussa lisäsi todennäköisesti vastaajien aktiivisuutta.

Vastaajista miehiä oli 72,6 % ja naisia 27,4 %. Vastaajien voidaan katsoa edustavan varsin hyvin SMKJ ry:n jäsenkuntaa sukupuolijakauman osalta. Vastaajien esimiehistä miehiä oli 86,7 % ja naisia 13,3 %. Suurin osa vastaajista oli ollut työelämässä jo pitkään, keskiarvona 26,6 vuotta. Nykyisen esimiehen alaisuudessa oli työskennelty huomattavasti lyhyemmän aikaa, keskiarvona vain 3,72 vuotta.

Kyselylomakkeen mittarina käytettiin tunneälytaitojen osalta Likertin asteikkoa kysyttäessä mielipidettä esimiehen tunneälytaitojen tasosta yhdestä (erittäin heikko) viiteen (erittäin hyvä). Tutkimuksessa käytetyllä mittaristolla on aiemmin mitattu erilaisen kohderyhmän tunneälykkyyttä ikäjohtamisen näkökulmasta (Simström 2009).

2 TUNNEÄLYKÄS MYYNNIN JOHTAMINEN

2.1 Tunneälykkyys käsitteenä

”Ihminen, tunne itsesi! Se on kaiken viisauden alku”

- Sokrates

Antiikin kreikan filosofi Sokrates korosti itsetuntemuksen voimaa ja merkitystä viisauden eli ihmisen kokonaisälykkyuden perustana. Tunneälytutkijoiden mukaan tämä yksilön kokonaisälykkyys muodostuu loogisesta älykkyydestä ja tunneälykkyydestä. Pelkkä looginen älykkyys ei välttämättä riitä elämässä menestymiseen, vaan tarvitaan muutakin. Kaikki tunneälykkyyttä tutkineet tutkijat korostavat tunteiden merkitystä kokonaisälykkyuden osana. Sokratesin korostama itsetuntemus on puolestaan yksi osa ihmisen tunneälykkyyttä (Saarinen & Kokkonen 2003, 16 – 17). Tunneälykkyys on siis ollut mukana tieteellisessä keskustelussa jo kauan, tosin useilla eri nimillä.

Käsitteään ei ole uusi, vaan sillä on pitkät juuret. Kultanen (2009, 81) on tutkinut tunneälytaitoja ja hänen mukaansa käsitteen tunneäly juuret juontavat 1920-luvulle asti, jolloin ilmestyi E.L. Thorndyken teos *Intelligence and its uses* (1920). Kirja esitteli sosiaalisen älykkyuden käsitteen, joka on ehkä tunneälyä kuvaavampi termi, koska kyse on nimenomaan sosiaalisista taidoista. Tunneälykkyudessa myös tunteiden havaitseminen on kuitenkin keskeisessä osassa, joten siksi se on käsitteenä Kultasen mukaan käytökelpoinen. Tunneälykkyys onkin kaksisuuntaista, oman itsensä tunteiden tunnistamista ja hallintaa sekä toisten ihmisten tunteiden ymmärtämistä.

Myös tutkimusta on tehty vastaavasti kahdesta eri näkökulmasta. Saarinen ja Kokkonen (2003, 16 – 17) toteavat tunneälyn käsitteen olevan johdetun kahdesta eri suunnasta: toisaalta on tutkittu ihmisen lahjakkuutta ja toisaalta elämäänsä tyytyväisiä, onnellisia ihmisiä. Tulokset ovat olleet yhteneviä: tunneälykkäät ihmiset tulevat toimeen itsensä ja toisten kanssa. Vaikka tunneälyllä on useita tunnettuja tutkijoita, se ei kuitenkaan ole juurtunut laajasti arkipäivän johtamisen terminologiaan Suomessa.

Ehkä käytön vähäisyyteen vaikuttaa se, että tunneälyn käsite ei ole yksiselitteinen. Kultasen (2009, 86 - 87) mukaan tunneäly on käsitteenä laaja ja siksi eri tutkijoiden näkemykset ja painotukset vaihtelevat. Howard Gardnerin vuonna 1983 luoma malli älykkyuden eri lajeista loi Kultasen mukaan pohjaa tunneälykkyuden tutkimukselle. Mallissa Gardner jakoi älykkyuden seitsemään eri osa-alueeseen, jotka ovat: matemaattis-looginen, kielellinen, visuaalis-spatiaalinen, kinesteettinen, musiikillinen, interpersoonallinen ja intrapersoonallinen. Kaksi viimeisintä älykkyuden lajia ovat tunneälylle läheisiä ja siksi Kultanen pitää Howard Gardneria tavallaan tunneälytutkimuksen pioneerina.

Tunneälykkyyden ehkä tunnetuin tutkija on Daniel Goleman, jonka teos *Emotional Intelligence* ilmestyi 1995 ja se toi tunneälyn käsitteen suuren yleisön tietoisuuteen. Tunneäly tarkoittaa Golemanin (1995, 361) mukaan kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Goleman puhuu myös intellektuellista ja emotionaalisesta älystä. Ne sijaitsevat aivoissa eri alueilla ja tunneälyssä tarvitaan näiden kummankin yhteistyötä. Golemania on kritisoitu tunneälyn popularisoinnista ja liian rohkeista johtopäätöksistä tunneälyn merkityksestä ihmisen menestykselle elämässä.

Muutkin tutkijat korostavat tunneälykkyyden kriittistä merkitystä loogisen älykkyyden rinnalla. Nelsonin ja Lown (2011, 27) mukaan tunneälykkyyden kehittäminen on avaintekijä fyysisen ja henkisen terveyden, tyytyväisyyden, akateemisen menestyksen ja urakehityksen suhteen. Tutkijat ovat työskennelleet korkeakouluopiskelijoiden ja heidän opettajiensa keskuudessa ja keskittyneet etsimään nuorten opiskelijoiden opintomenestyksen ja tunneälykkyyden riippuvaisuuksia. Tunneälykkyyden roolia he korostavat yhtenä oppimismenestystä selittävänä tekijänä.

Perustellessaan tunneälykkyyden liittymistä menestymiseen Goleman (2001, 40) puhuu tunnetaidoista, joilla on suuri merkitys yksilön menestymiselle työelämässä. Niiden pohjana on tunneälykkyys, mutta vasta tunnetaitojen oppiminen tuo tunneälykkyyden merkityksen esille. Goleman vertaa tunnetaitojen oppimista musiikin opiskeluun. Vaikka yksilöllä olisi hyvä sävelkorva, hänen pitää silti harjoitella menestyäkseen. Tämä toki pätee moneen muuhunkin taitoon.

Brackettin, Riversin ja Saloveyn (2011, 94 - 98) mukaan tunneälytestien tulokset korreloivat usean yksityiselämän ja työelämän asian kanssa. MSCEIT-tunneälymittausten tuloksilla oli yhteys esimerkiksi masennukseen ja skitsofreniaan. Toisaalta hyvät tulokset saaneet ihmiset voivat henkisesti paremmin ja menestyivät opiskeluissa ja työelämässä vähemmän pisteitä saaneita paremmin. Myös ihmissuhteiden laatu ja määrä oli korkeampi testissä hyviä tuloksia saaneilla. Tutkijoiden mukaan korrelaatiot olivat merkittäviä, vaikka ikä, koulutus, sukupuoli ja muut vastaavat taustatekijät otettiin huomioon.

Tunneälyn käsitteen tekee mielenkiintoiseksi tutkijoiden erilaiset näkemykset siitä. Yksi tunnettu tunneälytutkija on israelilainen Reuven Bar-On (2006, 3 - 4), joka on kehittänyt vuonna 1997 tunneälykkyyden mittaamisen EQ-I- mallin. Bar-On korostaa tunneälykkyyden vaikutusta siihen, miten tehokkaasti ymmärrämme itseämme ja toisia. Tunneälykkyyden taso vaikuttaa Bar-Onin mukaan myös siihen, miten suhtaudumme toisiin ihmisiin esimerkiksi esimies-alaisuudessa. Tässä tutkimuksessa keskityn tähän suhteeseen mittaamalla alaisen kokemaa esimiehen tunneälykkyyden tasoa.

Tunneäly voidaan nähdä myös yksilön ominaisuutena. Tunneälyä ominaisuutena tutkinut John D. Mayer (2006, 9 - 20) korostaa tunneälyn ja persoonallisuuden yhteyttä. Tunneälyn tutkimus kohdistuu siihen persoonallisuuden osaan, jossa voidaan erottaa

tunteet ja älykkyys. Tunneälytutkimus on Mayerin näkemyksen mukaan hyvin lähellä persoonallisuuspsykologian tutkimusta. Mayer on kehittänyt yhdessä kollegojensa Saloveyn ja Caruson kanssa oman tunneälytestin MSCEITin, joka keskittyy tunneälyn mittaamiseen kyvykkyutenä. Kyvykkyys kasvaa ihmisen kasvun myötä, mutta tietynlainen pohja ja perustus luodaan jo lapsuudessa.

Varhaislapsuudessa luodaan aikuisiän perustuksia ja Buckleyn ja Saarnin (2006) mukaan myös tunneälykkyuden pohja luodaan varhaislapsuudessa. Sosiaalinen vuorovaikutus yhdessä temperamentin ja kognitiivisten kykyjen kanssa kehittävät tunneälykkyyttä. Luottamus muihin ihmisiin syntyy vuorovaikutuksessa aikuisen kanssa ja riski persoonallisuushäiriöille kasvaa, jos tämä suhde häiriintyy. Lapsen kasvuympäristö vaikuttaa siihen, miten lapsi oppii ymmärtämään ja tulkitsemaan tunteita. Moni persoonallisuushäiriö juontaa juurensa varhaislapsuuteen, joten sen rooli aikuisiän kehityksen perustana lienee varsin tärkeä.

Tunneälykkyuden kehittyminen voi alkaa jo hyvin aikaisin, iässä, jolloin vanhemmat eivät vielä aavistakaan käyttäytymisensä kaikkia merkityksiä. Sharfen (2000, 250 - 252) mukaan jo kymmenen kuukauden ikäiset lapset tunnistavat tunteiden ilmauksia ja käyttävät vanhempiansa ilmeitä ja muita tunteiden ilmauksia päätöksenteon apuna uusissa ja epäselvissä tilanteissa. Äidin tai isän reaktiot uuden lelun tai vieraan ympäristön kohdalla auttavat lapsia tekemään ratkaisuja tarttuako leluun vai ei tai ylittääkö vaaralliselta näyttävä este vai ei. Myöhemmin, esikouluiässä lasten tunneymmärrys kehittyy niin, että he pystyvät tunnistamaan tunnetiloja kasvojen kuvista. Kolmen ja viiden ikävuoden välillä olleet lapset tunnistivat tutkimuksissa hyvin iloisuuden ja surullisuuden. Virheitä sattui useammin yllättyneisyyden ja vihan suhteen. Kasvaessaan lapset oppivat paremmin tulkitsemaan tunnetiloja kasvojen ilmeistä. Vanhempien tunneilmaisun selkeydellä on myös merkitystä. Lapset, joiden äidit viestivät tunteista selkeästi ja yksiselitteisesti kehittivät tunteiden tunnistamisen suhteen paremmin kuin lapset, joiden äidit viestivät epäselvästi tai tulkinnanvaraisesti. Näyttää siis siltä, että sanattomalla viestinnällä on merkitystä pienen lapsen tunneälykkyuden kehittymiselle.

Tunneälykkyuden kehitys jatkuu vahvana koko lapsuusiän ja myös aikuisena. Brackettin ja Katulakin (2007, 14-16, 24) mukaan tunneälykkyyttä voidaan kehittää tuloksekkaasti kouluissa jo viidesluokkalaisista alkaen. He ovat seuranneet tuloksia kahden koulutusohjelmansa osalta. EI Teacher Workshop kehittää aluksi opettajien vuorovaikutustaitoja, jotta opettajat olisivat valmiimpia kohtaamaan oppilaiden, opiskelijoiden, vanhempien ja kollegojen tunteiden ilmaisut. Sen jälkeen tutkijat ovat toteuttaneet ELMS-ohjelmaa (Emotional Literacy in the Middle School). Siinä opettajat etenevät kuuden kohdan ohjelmassa kouluttaessaan oppilaiden ja opiskelijoiden tunneälytaitoja. Ohjelmassa otetaan käsittelyyn yksi tunnesana joka viikko. Ensimmäisessä vaiheessa opettaja esittelee kyseisen tunnesanan esimerkkien avulla huomioiden oppilaiden omat kokemukset kyseiseen tunteeseen liittyen. Seuraavaksi käytetään visuaalisuutta avuksi

käsitteen ymmärtämisessä. Kolmanneksi tunnesana linkitetään johonkin todelliseen tapahtumaan tai ilmiöön. Neljänneksi tunteesta keskustellaan kotona vanhempien kanssa. Tällä tavalla lisätään myös kotien osallistumista opetukseen. Viidennessä vaiheessa tunteesta keskustellaan luokassa aiempien vaiheiden käsittelyihin pohjautuen. Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa oppilaat kirjoittavat tunteesta kirjoitelman, jossa on alku, keski-kohta ja loppu. Esseessä voidaan kuvata esimerkiksi jonkin henkilön kehityskulkua tunnesanaan liittyen. Ohjelmia toteuttaneissa oppilaitoksissa on saavutettu tuloksia muun muassa parempien oppilaiden ja opettajien välisten suhteiden sekä vähentyneen ongelmakäyttäytymisen suhteen.

Saarnin (2000, 78) mukaan tunneälykkyyteen liittyvien kyvykkyyksien myötä lapsille kehittyy taitoja, jotka auttavat heitä aikuiselämässä. Omien tunteiden hallinta esimerkiksi auttaa neuvottelutilanteissa omien tavoitteiden läpiviemisessä. Muita taitoja ovat oma hyvinvoinnin ja tasapainon tunne sekä vastustuskyky stressaavissa tilanteissa.

2.2 Tunteet organisaation johtamisessa

Johtamisen yhteydessä on perinteisesti harvemmin totuttu puhumaan tunteista ja niiden merkityksestä. Kolarin mukaan (2010, 43) tunteilla on erityistä merkitystä organisaatioissa, koska erilaisten ihmisten myötä on myös erilaisia tunteita. Osa tunteista on lisäksi tiedostamattomia. Organisaation johtajan omalla tunneälykkyydellä ja henkisellä tasapainolla on tärkeä merkitys esimiestyössä. Tasapainossa oleva johtaja pystyy helpommin ymmärtämään johdettaviensa ulkoista käyttäytymistä ja sisäisiä tunteita sekä niiden yhteyttä. Tunteita ymmärtävä johtaja on luotettava johtaja, joka vaatii itseltään yhtä paljon kuin muiltakin.

Esimiestyötä tehdään ihmisten kanssa ja näin ollen myös tunteet ovat mukana alaisen ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa. Kyseessä on mitä puhtaimmin sosiaalinen prosessi. Taipale (2004, 77 – 77) on tutkinut johtamista sosiaalisena prosessina. Hyvä johtaja ymmärtää organisaationsa toimintaa syvällisesti ja näkee, mistä tehtävistä se suoriutuu hyvin ja miten se oppii ja uudistuu. Puhutaan myös pedagogisesta johtajuudesta, jolloin johtaja osaa ohjata alaisiaan kohti yhteistä päämäärää kehittämällä ryhmän vuorovaikutusta luomalla positiivista keskinäistä riippuvuutta. Tällainen johtajuus näkyy kykyä opettaa ja kasvattaa yksilöitä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, muutokseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Pedagoginen johtaja on myös positiivinen, avoin ja tietoinen omista kehitystarpeistaan. Tunneälykkyyteen liittyy kiinteästi omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta. Myös motivaation tunteminen liittyy sisäisten tunteiden tiedostamiseen.

Motivaation voima työnteossa on vahva ja tunnustettu. Honeycutt, Ford ja Simintiras (2003, 165) ovat käsitelleet motivaatiota ja puhuvat kahden motivaatiotekijän teoriasta,

jossa erotetaan motivoivat tekijät ja hygieeniset tekijät. Heidän mukaansa hygieeniset tekijät vastaavat kysymykseen, miksi työskentelen täällä? Niitä ovat muun muassa työolosuhteet, keskinäiset suhteet, palkka ja turvallisuus. Johtaja voi näillä tekijöillä saavuttaa korkeintaan neutraalin tilanteen, koska näillä tekijöillä ei ole motivoivaa vaikutusta. Motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, tunnustus, vastuullisuus, kehitys ja kasvu. Ne vastaavat kysymykseen, miksi työskentelin kovemmin? Toki yksilölliset ja kulttuuriset erot on tämänkin teorian yhteydessä huomioitava. Myös kansallisuudella on merkitystä. Esimerkiksi arabikulttuureissa suhteilla on erittäin suuri arvo, jolloin työn mukanaan tuomat henkilökohtaiset suhteet voivat olla tärkeä motivoiva tekijä.

Vahva motivaatio tehtävään näkyy usein myös tuloksissa. Tunneälykkyys puolestaan näyttäisi myös korreloivan vahvasti tulosten kanssa. Stein ja Papadogiannis (2008, 87, 96) tutkivat yritysjohtajien tunneälykkyyttä vertaamalla tuloksia koko väestön tuloksiin. Tulosten perusteella tutkittujen johtajien tunneälytaidot olivat parempia kahdeksan osa-alueen osalta viidestätoista. He löysivät myös yhteyksiä johtajien tunneälykkyuden ja heidän johtamiensa yritysten tuloksellisuuden välillä. Vahvuus neljässä osa-alueessa korreloi yrityksen tuloksellisuuden kanssa. Nämä neljä osa-aluetta olivat:

- empatia, jota johtajat käyttivät säännöllisesti aistiakseen, mitä muut tuntevat ja joka vahvistaa vuorovaikutussuhteita ja yhdistää ryhmiä
- itsekunnioitus eli se miten paljon johtaja kunnioittaa itseään ja hyväksyy itsensä ja joka ilmenee sisäisenä vahvuutena
- todellisuuden testauskyky, eli miten hyvin johtaja pystyy ennakoimaan ja testaamaan erilaisia tulevaisuuden ratkaisuvaihtoehtoja
- ongelmanratkaisukyky, eli miten tehokkaasti johtaja löytää ratkaisuja ongelmiin

Tässä tutkimuksessa keskityn myynnin johtamiseen, jossa tuloksilla on tärkeä rooli. Rozell, Pettijohn ja Parker (2006, 118 - 122) tutkivat ensimmäisinä tunneälykkyuden ja myyntitehtävissä menestymisen yhteyttä. Tutkimuksen kohteena olivat lääketieteellisten laitteiden myyjät, joiden menestymiselle olennaista oli aktiivinen toiminta kentällä. Tutkimuksessa kartoitettiin sekä tunneälykkyyttä että myyntituloksia. Vastaajat jaettiin myyntitulosten mukaan kolmeen ryhmään. Parhaan ryhmän myyntihenkilöt saivat myös tunneälyosiossa parhaat tulokset. Varsinkin tunteiden tunnistamisessa ja omien tunteiden hallinnassa erot olivat merkittäviä. Myyntitehtävissä pitää pystyä sietämään isojakin pettymyksiä, mikä vaatii tunteiden käsittelytaitoa. Tutkimuksen mukaan myynnin alan rekrytoinneissa voisi olla hyödyllistä mitata tunneälykkyuden tasoa, koska se on suoraan yhteydessä tuleviin myyntituloksiin. Samoin myynnin koulutuksessa tunneälykkyuden kehittämisellä voitaisiin parantaa koko organisaation tuloksellisuutta.

Kidwell, Hardesty, Murta ja Sheng (2011, 84 - 85) ovat tutkineet laajasti tunneälykkyuden sekä markkinoinnin ja myynnin tuloksellisuuden yhteyksiä. Heidän tutkimuksissaan iällä, sukupuolella ja myyntikokemuksen pituudella oli vaikutus myyntituloksiin

($p = 0.28$, $p < .05$). Nämä tekijät selittivät 15 % myyntitulosten vaihtelusta. Tunneälykkyydellä oli heidän mukaansa myös positiivinen vaikutus asiakkaiden pysyvyyden suhteen, selittävä vaikutus oli sama 15 % eri myyntihenkilöiden välillä. Tunneälykäs myyjä on myös asiakaslähtöisempi ja pystyy vaikuttamaan paremmin asiakkaan päätöksentekoon. Näillä tekijöillä on tutkijoiden mukaan erittäin pitkäjänteistä merkitystä.

Myös kuluttajamyynnissä myyntiosaamisella on merkitystä. Kuluttajamyynnissä puhutaan tosin usein asiakaspalvelusta erotuksena yritysmyyntiin aktiivisempaan rooliin. Kernbach ja Schutte (2005, 439 - 442) tutkivat vähittäiskaupan asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalveluhenkilöstön tunneälykkyuden yhteyttä. Myyntihenkilöstö jaettiin myös tässä tutkimuksessa kolmeen tasoon asiakaspalvelun laadun mukaan. Tunneälykkyydeltään paremmat myyjät olivat myös asiakaspalvelussa parempia. Tunneälykäs henkilöstö siis lisää asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksessa kartoitettiin myös sitä, onko asiakkaan tunneälykkyydellä merkitystä asiakaspalvelun kokemisen suhteen. Oletuksena oli, että tunneälykäs asiakas myös kokisi tunneälykkään asiakaspalvelijan toiminnan positiivisemmin. Tälle ei kuitenkaan löytynyt yhteyttä, todennäköisesti syynä vähittäiskaupan asiakaspalvelutapahtuman ajallinen lyhyys.

Myyntiin ohella myös yrittäjyydessä tunteiden ymmärtäminen on tärkeää. Yrittäjissä ja yrityksissä on paljon eroja menestymisen suhteen. Tunneälykkyys saattaa olla yksi selittävä tekijä eroille. Ahmetoglu, Leutner ja Chamorro-Premuzic (2011, 1032 – 1033) keskittyivät omassa tutkimuksessan juuri yrittäjyyden ja tunneälykkyuden yhteyksiin. Mittausten perusteella varsinkin innovatiiviset yrittäjät olivat myös tunneälykkäitä. Innovatiivisuus on usein menestyvien yritysten yksi menestyksen syy ja niinpä näyttäisi siltä, että tunneälykkyys selittää innovaatioihin perustuvaa yrittämisen menestystä.

Tunneälykkyydellä on roolinsa myyntiin lisäksi monella muullakin alalla, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnossa. Chernissin (1999, 1) mukaan tunneälykkyydellä on merkitystä rekrytoinnissa. US Air Force, Yhdysvaltain ilmavoimat käytti Reuven Baronin EQ-I-testiä valitessaan henkilöstöä rekrytointiosastolleen. Kokemusten mukaan empaattiset ja itsensä hyvin tuntevat rekrytoijat menestyivät tehtävässään muita paremmin. Rekrytointien paremman ennustettavuuden takia pystyttiin jopa laskemaan tunneälytestauksen tuomat taloudelliset hyödyt, jotka olivat vuodessa 3 milj. dollaria.

Myös Sandvig (2008) käytti tutkimuskohteena Yhdysvaltain ilmavoimia tutkiessaan tunneälykkyuden ja yksilön kokeman yhteisön yhteenkuuluvuuden suhdetta. Monessa organisaatiossa, kuten tutkimuskohteena olleissa Yhdysvaltain ilmavoimien lääkintä- ja tietoliikenneyksiköissä, ryhmän jäsenten yhteistyö ja yhteenkuuluvuus ovat olennaisia toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Yksilön tunneälykkyydellä ja hänen kokemallaan ryhmän yhteenkuuluvaisuudella oli vahva yhteys. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena nousi kysymys siitä, ovatko tunneälykkäistä yksilöistä muodostuvat tiimit myös tehokkaampia ja paremmin menestyviä.

Esimiestyötä voidaan mitata monella tavalla. Viime aikoina ovat yleistyneet mittaustavat, joissa mitattavan kohteen ympäristöstä pyritään löytämään mahdollisimman laaja ja monipuolinen vastaajien joukko. Cavallo (2010, 2) tutki Johnson & Johnsonin globaalin organisaation esimiesten tunneälykkyyttä ja yhteyttä suoriutumiseen. Johnson & Johnsonilla oli käytössään johtajiensa luokitusmittaristo, jossa parhaiten menestyvät johtajat olivat niin kutsutussa High Performers-ryhmässä. Tunneälykkyyttä mitattiin 360-asteen metodilla, jossa arvioijina olivat myös tutkittujen johtajien esimiehet ja alaisia. Parhaat tulokset tunneälymittauksissa saaneet johtajat kuuluivat muita useammin myös High Performers-ryhmään. Etenkin itsetuntemuksen ja sosiaalisten taitojen osalta High Performers-ryhmän johtajat menestyivät tunneälymittauksissa muita johtajia paremmin. Tällaisen globaalin organisaation mittaukset ovat erityisen mielenkiintoisia useiden eri kansallisuuksien takia. Johnson & Johnsonin tutkimuksessa kansallisuus- ja kulttuuritekijöillä ei näyttänyt olevan suurta merkitystä tunneälykkyyden tason suhteen.

Kaikissa kulttuureissa ihminen on kokonaisuus, eikä työ- ja yksityiselämän erottaminen täysin toisistaan ole mahdollista. Kantakin, Futrellin ja Sagerin (1992, 5-6) mukaan tyytyväisyys työhön vaikuttaa yksityiselämän tyytyväisyyteen ja toisin päin. Heidän tutkimuksessaan huomattiin työtyytyväisyyden vaikuttavan kaikilla organisaation tasoilla. Tutkimuksessa kartoitettiin mm. tyytyväisyyttä palkkaan, urakehitykseen, johtamiseen ja yhteistyöhön työtovereiden kanssa. Korrelaatiot olivat selviä, vaikka eroja eri organisaation tasoilla näkyi. Mielenkiintoista oli, että organisaation alemman tason edustajat olivat ylimmän tason edustajiin verrattuna selkeästi tyytyväisempiä sekä työhönsä että elämäänsä. Tutkijoiden mukaan mahdollinen syy tähän on se, että ylimmän organisaatiotason tehtävät olivat stressaavia, kuormitettuja ja vaativat paljon työtunteja. On mahdollista, että tästä johtuva stressi vaikuttaa kotielämäänkin.

Näyttäisi siltä, että urakehitys voi tuoda mukanaan yksilölle myös negatiivisia seikkoja. Saarisen (2007, 168 - 169) tutkimuksessa löydettiin tällaisia vaikutuksia suomalaisesta työelämästä. Kohderyhmässä kartoitettiin työhyvinvointia seuraavien osa-alueiden osalta: työhön sitoutuminen, työmotivaatio, työtyytyväisyys, työkyky ja työhyvinvointi. Asiantuntijat olivat kaikkien osa-alueiden osalta tyytyväisempiä työhönsä kuin esimiehet. Naisesimiehet olivat myös hieman tyytyväisempiä miespuolisiin esimiehiin verrattuna. Työuupumuksen suhteen suhde aseman suhteen oli samanlainen, esimiehet olivat uupuneempia kuin asiantuntijat. Mutta sukupuolen kohdalla suhde oli erilainen: naiset olivat miesesimiehiä uupuneempia. Yksilökohtaiset erot tosin näkyivät työuupumuksen kohdalla enemmän.

Työuupumuksen estämisessä johdon rooli on tärkeä. Saarinen (2002, 118) puhuu sosiaalisesta vastuuntunnosta, joka hänen mukaansa on olennainen osa hyvää johtamista. Sillä tarkoitetaan kykyä antaa itsestään kuva yhteistyöhaluisena, osallistuvana ja rakentavana ryhmän jäsenenä. Ihmisellä on tällöin kyky vastustaa omia itsekkäitä mielihaluja ja toimia ryhmän edun puolesta. Sosiaaliseen vastuuntuntoon kuuluu halu auttaa muita

ja pitää lupaukset. Tämä vaatii empatiaa, impulssien hallintaa, itsetuntemusta ja itsenäisyyttä. Pitää olla selvillä omista tarpeista ja kyvyistä voidakseen auttaa toisia.

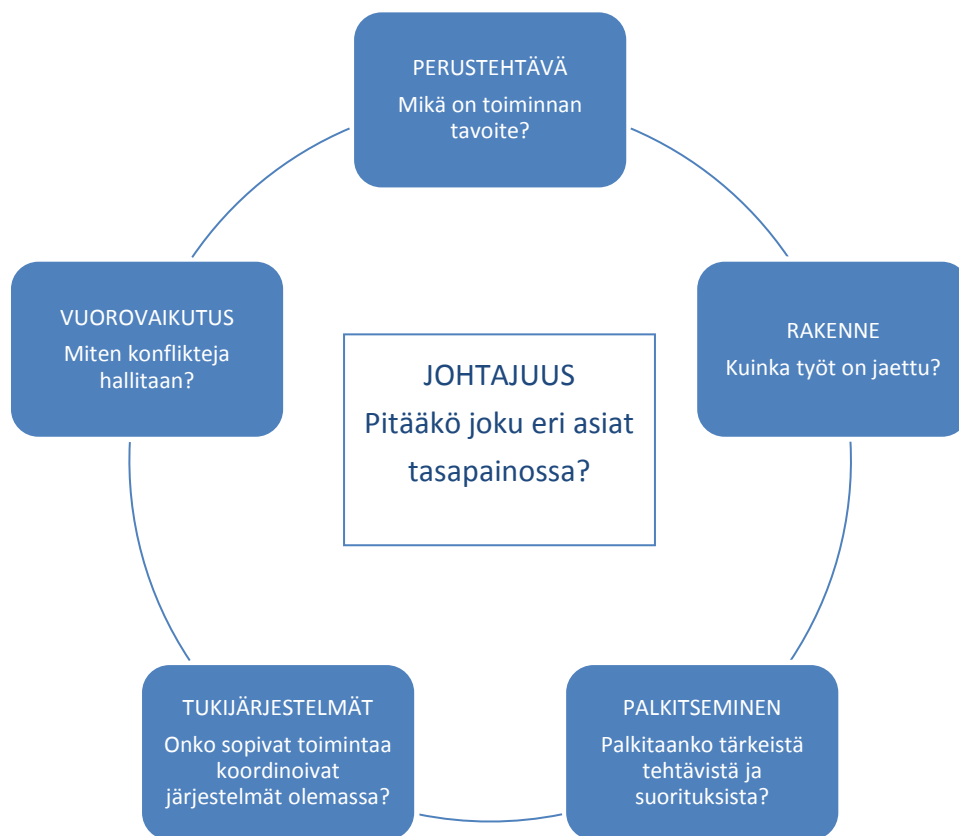
Järvensivun ja Piiraisen (teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010, 7 - 8) mukaan vastaavalla tavalla koko organisaatiolla voi olla sosiaalista vastuuntuntoa. Tällöin voidaan puhua moraalisen sopimuksen käsitteestä. Sillä tarkoitetaan eri henkilöstöryhmiä yhdistäviä käsityksiä siitä, millainen toiminta on hyvää, oikeaa ja tavoittelemisen arvoista. Jos moraalinen sopimus on heikko, se näkyy eri työntekijäryhmien välisenä syyttelynä, huonona ilmapiirinä, alhaisena motivaationa ja työpahoinvointina. Tällainen tilanne näkyy helposti myös ulospäin asiakkaille päin ja aiheuttaa laatuongelmia, esimerkiksi toimitusaikojen myöhästymisiä ja huonoa asiakaspalvelua.

Vastuiden lisäksi työnantajilla on erilaisia odotuksia työntekijöitä kohtaan. Sanna Paavola (teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 2/2010, 60 - 62) tutki Tampereen yliopiston pro gradu –tutkielmassaan työnantajien työntekijöille asettamia odotuksia sekä sitä, mitä työnantajat kokevat velvollisuuksiksi työntekijää kohtaan. Työnantajat odottivat työntekijöiltä sisäistä yrittäjäsuunnatusta ja kehittämispotentiaalia. Omiksi velvollisuuksiin työnantajat kokivat ohjaavan viestinnän, sekä palvelujen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen. Omaan piirteensä korostui oikeudenmukainen johtaminen. Sen nähtiin koostuvan hyvästä esimiestyöstä, tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Työnantajat siis tiedostivat vastuullaan olevan, että esimiehet pystyvät oikeudenmukaiseen johtamiseen ja tarjoamaan työntekijöille kehittymisen mahdollisuuksia. Tämä edellyttää, että esimiehet tuntevat alaisensa ja heidän ammatillisen nykytilansa ja tulevaisuuden ambitiot. Nykyisessä työelämän muutosvauhdissa saattaa olla, että esimiehet eivät ehdi tutustua alaisiinsa tarpeeksi hyvin. Kehittymiseen ohjaava organisaatiokulttuuri ei ehkä pääse kunnolla kehittymään.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen on kollektiivista työtä ja vie aikaa. Positiivisen kulttuurin rakentaminen vaatii konkreettisia ja jatkuvia toimia. Albrecht (2006, 204) korostaa rituaalien, seremonioiden ja juhlien merkitystä organisaation kulttuurin kehittämisessä. Rituaalit tuovat hänen mukaansa yksilöiden elämään turvallisuutta ja jatkuvuutta. Ne myös yhdistävät työntekijöitä toisiinsa ja luovat yhteisöllisyyttä. Rituaalit vahvistavat, että tietyt asiat eivät muutu. Seremoniat puolestaan korostavat asioita, jotka muuttuvat. Kun muutokset eletään seremonioiden kautta, muutokset hyväksytään helpommin. Juhlistamiset nostavat esille organisaatiolle tunnetasolla tärkeitä asioita ja tapahtumia. Kun niitä toteutetaan systemaattisesti, ne muistuttavat ihmisiä yksityiselämän juhlista, kuten häistä, ristiäisistä tai syntymäpäivistä. Näyttäisi siltä, että ihmisen yksityiselämässään tunnetasolla tärkeinä kokevia tilanteita kannattaisi toteuttaa myös työelämässä ja näin tuoda tunteita enemmän koettaviksi myös työympäristössä.

Palkitseminen ja saavutusten huomioiminen voidaan tehdä yksilötasolla tai ryhmän tasolla. Riippumatta siitä, kumpaa tapaa käytetään, vastuu on johdolla. Lindströmin (Lindström 1995 teoksessa Hyvä työkyky, 183) mukaan onnistumisten juhlistaminen ja

hyvistä tuloksista palkitseminen ovat osa Weisbordin kehittämää systeemiteoreettista organisaatiomallia. Siinä organisaation eri osien välinen tasapaino on tärkeässä roolissa. Weisbordin mallissa organisaation nähdään olevan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatio on jaettu kuuteen osaan, joista kaikista on oltava sekä virallista että epävirallista tietoa. Yksi tärkeä tieto mallin mukaan on epävirallisten ja virallisten käytäntöjen ero. Mitä suurempi ero on, sitä tehottomammin organisaatio toimii. Malli on esitetty alla olevassa kaaviossa.



Kuvio 2. Weisbordin malli työyhteisön rakenteesta ja toiminnasta (Lindström 1995, 184).

Kuviossa on esitetty Weisbordin mallin osat ja niihin liittyvät diagnostiset kysymykset. Perustehtävän selvyys kuvaa sitä, miten hyvin organisaation jäsenet ovat selvillä toiminnan tarkoituksesta. Rakenne kertoo sen, tukeeko perusrakenne toimintaa tehokkaasti. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten ja ryhmien välisiä suhteita. Palkitseminen kertoo siitä, mistä organisaatiossa virallisesti palkitaan. Palkitsemistavat ilmentävät hyvin organisaation kulttuuria. Tukijärjestelmät ovat esimerkiksi tietojärjestelmiä, budjetteja ja suunnitelmia. Johtajuus on mallissa keskellä, koska johtajuuden tehtävä on

nähdä ongelmat eri osa-alueilla ja ylläpitää tasapainoa niiden välillä. (Lindström 1995, 184-185)

Työyhteisön vuorovaikutus on monipuolista, eikä se voi olla pelkästään positiivisiin asioihin keskittyvää, vaikka positiiviseen kulttuuriin pyrittäisiinkin. Vartian mukaan (teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi 2002, 221) vuorovaikutukseen kuuluvat myös ajoittaiset konfliktit työyhteisössä. Suurin osa konflikteista menee itsekseen ohi. Pieni osa elää kuitenkin pidempään ja saattaa aiheuttaa henkilöitymisen kautta syrjäytymistä, klikkiytymistä ja jopa kiusaamista. Tällaisten ristiriitojen esiin ottaminen on usein esimiehille vaikeaa. Puhumattomuus on kuitenkin vaarallista, sillä konfliktit saattavat silloin laajentua ja syventyä. Tällöin saattaa syntyä ongelmakierre, jossa on eroteltavissa kolme vaihetta: akuuttivaihe, kroonistuva vaihe ja krooninen vaihe. Nämä kolme vaihetta voidaan puolestaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen:

- työyhteisön ongelmat
- kykenemättömyys sopia
- ongelmien henkilöityminen
- itsekritiikin korvautuminen syytelyllä
- klikkiytyminen ja taistelu
- konfliktin laajentuminen organisaatiossa
- ongelman leviäminen organisaation ulkopuolelle

Konfliktit kuuluvat organisaatioiden elämään. Ratkaisemattomat konfliktit saattavat olla tuhoisia, joten niihin puuttumien ajoissa on tärkeää. Elon mukaan (teoksessa Hyvä työkyky 1995, 391) esimiehellä on suuri vastuu konfliktien ratkaisemisessa. Jos hän ei itse pysty muuttamaan organisaationsa toimintatapaa, tarvitaan ulkopuolista tukea. Ulkopuolinen konsultti puuttuu aina johtamiseen ja siksi kaikki toimenpiteet pitäisi valmistella kyseisen esimiehen kanssa. Muussa tapauksessa esimies kokee kehittämishankkeet uhkana. Varsin haasteellinen tilanne on, jos esimerkiksi ilmapiiritutkimuksessa ilmenee esimiehen johtamistapaan liittyviä epäkohtia. Kokemuksen pohjalta vaikuttaa siltä, että yhteisössä, jossa esimiehen toiminta on ongelmien aiheuttaja, siihen ei kyselytutkimusten kautta pystytä puuttumaan. Tällöin konsultoinnin pitäisi keskittyä analysoimaan esimiehen johtamiskäytäntöjä ja tukea johtamiskompetenssien kehittymistä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvitysten mukaan suomalaisissa työpaikoissa esiintyy ristiriitoja esimiehen ja työntekijöiden välisissä keskinäisissä suhteissa. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja koki vuonna 2008 olevan erittäin paljon, melko paljon tai jonkin verran yhteensä 73 % vastaajista. Samana vuonna esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja esiintyi erittäin paljon, melko paljon tai jonkin verran 74 %:n mielestä. Naisten mielestä ristiriitoja oli suhteessa miehiin enemmän ja julkisella sektorilla ristiriitoja oli yksityistä sektoria enemmän. (Psykososiaalisten työolojen kehitys 1997 - 2008, 27 - 28) Ristiriitoja siis esiintyy varsin yleisesti suomalaisissa työyhteisöissä ja ne ovat siksi myös monen esimiehen johtamistyössä mukana.

Riitojen ratkaisu ei ole monelle esimiehelle mieluista työtä. Konfliktieihin puuttuminen ja ratkaisujen löytäminen asettaa suuria vaatimuksia esimiehen osaamiselle. Huuhkan mukaan (2010, 191) kriisitilanteet ovat huonolle johtajalle erityisen haasteellisia. Tällöin huono johtaja voi lamaantua ja lamaannuttaa samalla koko organisaation. Päätösten tekeminen hidastuu ja niitä tehdään hatarin perusteluin. Usein pienistä vääristä päätöksistä saattaa alkaa tuhoisa kierre, jossa virhepäätökset kumuloituvat. Organisaation toiminta voi muuttua sekasortoiseksi. Näyttäisi siltä, että varhainen puuttuminen konflikteihin on tästä syystä tärkeää.

Vaikka johtajan on oltava lähellä johdettavia, saattaa olla, että aseman mukanaan tuoman erilaisen roolin ymmärtäminen on tärkeää. Ollilan mukaan (Ollila 2008, 126 – 127) raamatussa ihmisten johtamista verrataan usein lammaslauman johtamiseen ja johtajaa paimeneen. Mielenkiintoista on, että lauman johtaja ei ole lammas, vaan toista lajia. Epäonnistuessaan johtamisessa paimenesta tulee itsekin lammas. Menestyäkseen paimenen on pystyttävä näkemään asioita, joita tavallinen lammas ei ymmärrä, mutta jotka ovat sille hyväksi. Paimenen pitää löytää vihreimmät niityt, osata johdattaa lauma sinne ja turvattava sen kulku matkan aikana. Ihmispsykyke näyttää vaativan, että päämäärä on selkeästi muotoiltu ja havainnollistettu. Vasta sen myötä yksilö motivoituu selkeään ja tavoitteelliseen toimintaan. Päämäärä on tärkeä koko organisaatiolle ja sitä ei tavoiteta hierarkkisella johtamisella. Lauman pitää kollektiivisessa alitajunnassa tiedostaa päämäärä ja haluta sen tavoittamista. Esimerkiksi terroristijärjestö Al Qaidan voimavarana on verkosto, jossa yhden johtajan menetys ei lamautta lauman toimintaa lainkaan. Kyseessä on ”verkko ilman hämähäkkiä”.

2.3 Myynnin johtaminen organisaatiossa

Monella toimialalla kilpailu on erittäin kireää ja siksi asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeää. Hillin, Brierleyn ja MacDougallin (1999, 105 – 107) mukaan pelkkä asiakas-tyytyväisyys ei nykyisin kuitenkaan enää riitä, vaan asiakkaiden odotukset pitää ylittää ja yllättää asiakkaat positiivisesti. Sen myötä saavutetaan asiakasuskollisuutta, joka luo yrityksen toiminnalle vakautta. Asiakastytyväisyyttä mitataan erilaisilla tutkimuksilla, mutta myynnin rooli on myös tärkeä, varsinkin b2b-myynnissä, jossa asiakkaalle on usein nimetty asiakasvastuullinen henkilö organisaatiossa. Asiakkaasta vastuussa olevan myyntihenkilön on osattava lukea herkkiäkin signaaleja asiakkaan kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, vaistotakseen lisämyynnin mahdollisuudet tai suhteen tulevaisuutta uhkaavat seikat, esimerkiksi kilpailijoiden toimet. Sen varmistamiseksi myynnin johdon olisi hyvä tukea alaistensa vuorovaikutustaitojen kehittymistä.

Monessa yrityksessä asiakassuhteiden rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Tutkimuksen kohteena olevassa b2b-myynnissä pyritään yleensä jatkuvaan asiakassuhteeseen

ja jopa kumppanuuteen. Adrian Payne (2006, 111 – 112) vertaa asiakassuhteiden kehittämistä vuorikiipeilyyn. Alimmalla tasolla ovat prospektit eli potentiaaliset asiakkaat. Nämä ovat yrityksiä, joiden kanssa ei ole vielä tehty liiketoimintaa. Seuraavalla tasolla ovat ostajat, jotka ovat kerran ostaneet jotain yritykseltä. Seuraavalla tasolla ovat asiakkaat, jotka ostavat toistuvasti yrityksen tuotteita tai palveluita. Näiden asenne toimittajayritystä kohtaan voi silti olla negatiivinen tai korkeintaan neutraali. Tukijat ovat asiakkaita, jotka pitävät toimittajayrityksestä, mutta vain passiivisesti. Puolestapuhujat suosittelevat aktiivisesti yritystä muille ja tekevät näin tärkeää WOM (Word of Mouth) –markkinointia. Kumppani on asiakkuuden ylin taso, jolle on erittäin vaikea päästä. Se on vuoren huippu. Tällöin kumpikin yritys haluaa aktiivisesti kehittää suhdetta ja luoda kummallekin tuottavaa lisäarvoa. Kumppanuus-termiä käytetään varsin yleisesti yhteistyöstä, joka ei välttämättä ole kumppanuuden tasolla. Kumppanuuteen päästään vasta pitkän työn kautta, jossa luottamuksella ja keskinäisellä kunnioituksella on merkitystä.

Kumppanuuteen pyrkivän yrityksen myyntihenkilöiden täytyy siis pystyä rakentamaan luottamusta ja kehittämään asiakassuhdetta kohti tavoitetilaa. Se vaatii tiettyjä kykyjä ja taitoja ja asettaa myös myynnin johdolle omat vaatimuksensa. Taipaleen (2004, 66 – 67) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa jäseneltä vaaditaan tyypillisesti kykyä itsenäiseen työhön sekä oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta. B2b-myyntiorganisaatio on selkeä asiantuntijaorganisaatio. Tällaisen asiantuntijaorganisaation johtajalta odotetaan vision kirkastamista, hyvien toimintamallien luomista ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan myös odotetaan vaativan korkeatasoisia suorituksia. Johdon on siis osattava sekä vaatia että tukea.

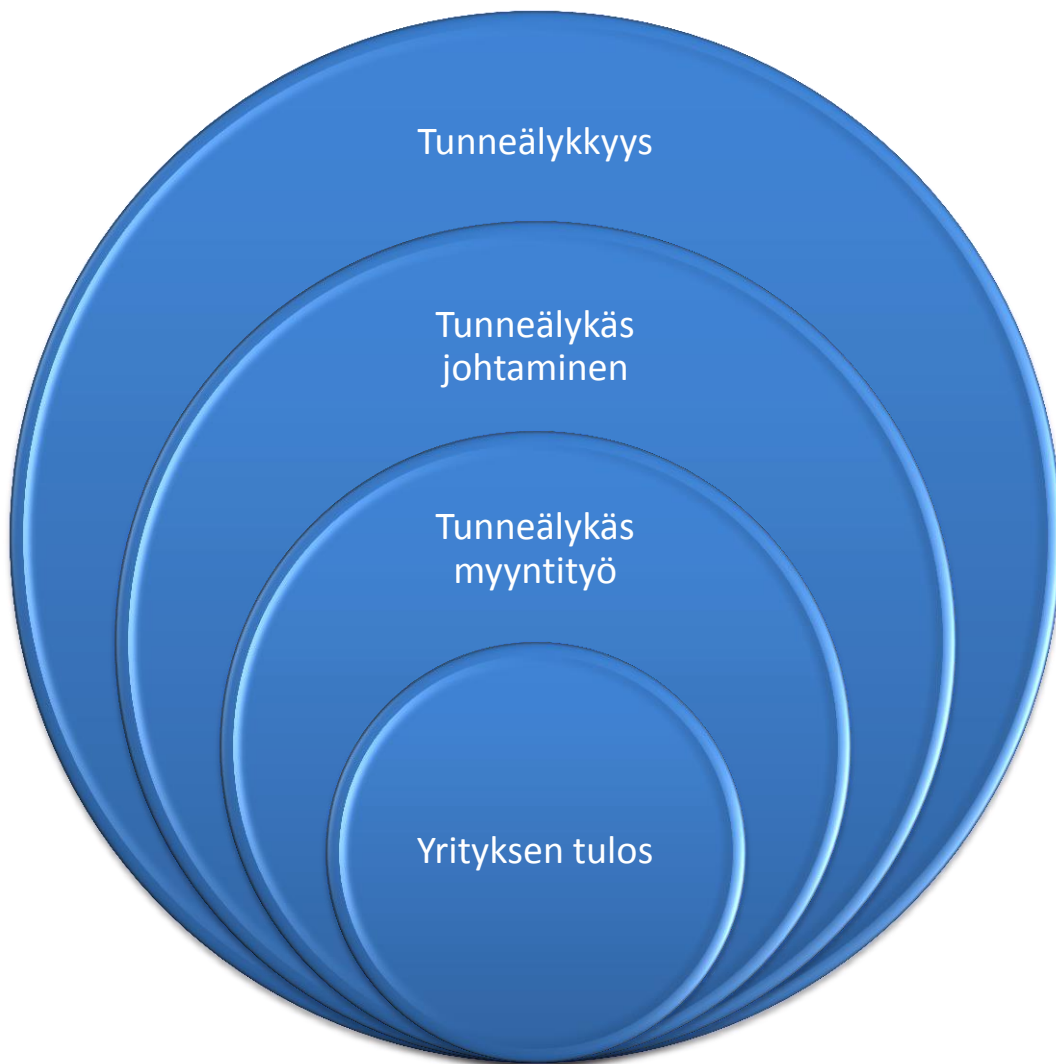
Asiakkuuksien ja ihmisten johtamisessa on paljon yhtäläisyyksiä. Myyntityössä vaikutetaan asiakkaisiin ja esimiestyössä alaisiin. Tunteisiin liittyvillä taidoilla ja toimilla on merkitystä kummassakin. Alla olevassa Bassin (1997, 27) luomassa taulukossa on esitetty näitä merkityksellisiä taitoja ja toimia.

Tehokas johtaminen	Tehokas myynti
Idealisoitu vaikuttaminen, karisma	Kehittää ostajien ja kollegojen uskoa, osoittaa määrätietoisuutta, lausuu ääneen ostajan tarpeet ja luo innovatiivisia ratkaisuja
Inspiroiva motivointi	Luo merkitystä käyttäen yksinkertaisia sanoja, vertauksia ja symboleja
Älyllinen stimulointi	Käyttää tietoa tuotteesta ja sen käyttäjistä kyseenalaistaakseen asiakkaan näkemykset, tavat ja palaa uudelleen vanhoihin ongelmiin luodakseen uusia ratkaisuja
Yksilöity harkinta	Valmentaa asiakkaat auttamaan itse itseään valmentamalla ja jakamalla tärkeää markkinatietoa
Palkitseminen	Neuvottelee sopimukset osoittaen molemminpuoliset hyödyt
Kritiikki	Korjaa ostajan virheet tuotteen käytössä ja auttaa loppukäyttäjien palautteen keruussa sekä jakaa negatiivista palautetta organisaatiossa

Kuvio 3. Tehokkaan johtamisen ja tehokkaan myynnin yhtäläisyydet. (Bass 1997,27).

Bassin taulukkoa tulkitessa huomataan, että myyntityössä ja johtamistyössä on paljon yhtäläisyyksiä. Vaikuttaminen, motivointi, palkitseminen ja kritiikki ovat osa-alueita, jotka kuuluvat sekä myyntiin että sen johtamiseen. Moni myyntijohtaja on myös itse myyjä, joten tavallaan roolien yhdistäminen voi olla luontevaakin. Jotta omaa osaamista pystyisi jakamaan muillekin, vaadittaneen tunneälykkyyteen liittyviä tunneälytaitoja, joita mitataan tässä tutkimuksessa. Tunneälytaidot on tutkimuksessa jaettu 18 eri osaan, joista jokaisen osalta tutkittavat kertovat näkemyksensä esimiehestään.

Tunneälytaidot ovat tunneälykkyyden näkyvä osa. Tunneälykkyys liittyy johtamiseen ja myyntityössä menestymiseen. Näyttäisi siltä, että tunneälykäs johtaminen ja esimiestyö liittyvät myös yrityksen tuloksellisuuteen. Myös myynti vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen, myyntihän tuo yrityksen tulot. Seuraava kaavio kokoaa nämä osa-alueet yhteen.



Kuvio 4. Tunneälykkyuden suhde yrityksen tulokseen.

Yrityksen tulokseen vaikuttaa moni asia. Näyttäisi siltä, että myös tunneälykkyys vaikuttaa välillisesti siihen. Tunneälykkyteen pohjautuva johtaminen ja myyntityö korreloivat positiivisesti yrityksen tuloksen kanssa (Stein ja Papadogiannis 2008, Rozell, Pettijohn ja Parker 2006). Tunneälykäs myynnin johtaminen todennäköisesti lisää myyntihenkilöstön viihtyvyyttä työssään ja myös parantaa myyntituloksia. Myyntiorganisaation esimiehen on tunnettava alaisensa ja osattava valmentaa ja kehittää alaisiaan. Hänen pitää pystyä rakentamaan toimintamallit, jotka tukevat menestymistä, mutta samalla mahdollistavat myyntihenkilöille riittävän autonomisen toimintatilan (Bass 2007, Paavola 2010, Taipale 2004). Tunneälykkyys näyttäisi luovan perustan hyvälle johtamiselle ja hyvälle myyntityölle. Niiden systemaattisen kehittämisen avulla voitaneen parantaa yrityksen tulosta merkittävästi.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

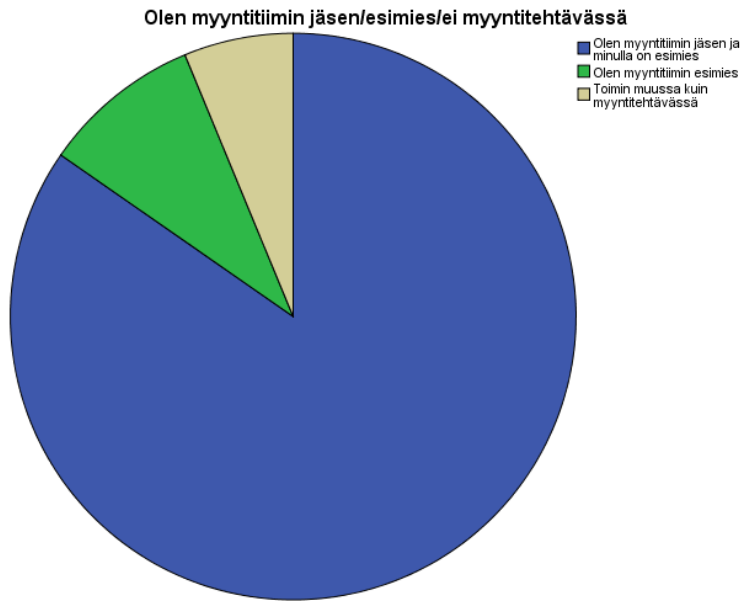
Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jotta pystyttäisiin mittaamaan eksaktisti myynnin esimiesten tunneälykkyyden tasoa alaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetyksi mittaristoksi valittiin Simströmin vuonna 2009 luoma mittaristo, jolla on aiemmin mitattu onnistuneesti kuntatyöntekijöiden tunneälykkyyttä ikäjohtamisen näkökulmasta (Simström 2009). Tutkimusmetodina oli kyselytutkimus, jonka tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmistolla. Internetkyselytutkimus valittiin aineiston keruumeetodiksi kohderyhmän valtakunnallisuuden ja työn luonteen takia. Vastaajat ovat eri puolilta Suomea, joten näin tulosten voidaan olettaa kuvaavan paremmin koko ammattiryhmän näkemyksiä alueellisista painottumisista riippumatta. B2b-myyntihenkilöt liikkuvat myös paljon työssään, joten internetkysely sopii aikaan ja paikkaan sitomattomana hyvin kohderyhmän vastattavaksi.

Tutkimuksen yhteistyökumppanina oli Suomen Myynnin ja Markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry. Tutkimus kohdistettiin SMKJ ry:n jäsenkuntaan, joka koostuu noin 27 000 henkilöstä. Jäsenkunnan jakautuminen toimialoittain on seuraava:

- 39 % teollisuudessa
- 26 % tukkukaupassa
- 19 % palvelualalla
- 16 % vähittäiskaupassa

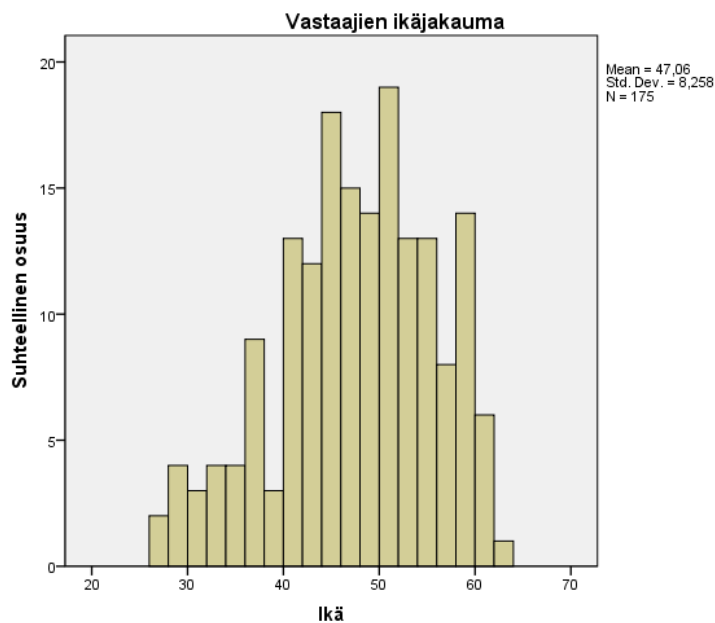
Aktiivisuus eli toimiminen suoraan asiakkaiden kanssa on yksi edellytys jäsenyydelle ja 90 prosentilla asiakastapaamiset ovat osa toimenkuvaa. Tietty ammattinimike tai koulutus ei ole edellytys jäsenyydelle. Miehiä jäsenkunnasta on 77 %. Jäsenkunta on hyvin heterogeeninen (SMKJ ry. yleisesite 2010). Esimiestyö oli SMKJ ry:n yksi vuoden 2011 pääteemoista, joten aihe sopi hyvin tutkittavaksi ajankohtaisuutensa takia. Työhyvinvointi ja esimiestyö ovat myös nykyisin paljon esillä julkisessa keskustelussa, joten senkin uskottiin lisäävän tutkimuksen kiinnostavuutta kohderyhmässä. Myös saatekirjeessä pyrittiin motivoimaan vastaajia kertomalla tutkimuksen merkityksestä työhyvinvoinnin ja suomalaisen myynnin johtamisen kehittämisessä.

Kysely toteutettiin web-kyselytutkimuksena käyttäen Webropol-ohjelmistoa. Kutsu kyselyyn lähetettiin SMKJ:n toimesta sähköpostitse vastaajille toukokuussa 2011. Perusjoukkona oli SMKJ:n jäsenrekisterin b2b-myyntihenkilöt, josta poimittiin 710 satunnaisotannalla. Kyselyyn vastasi 176 henkilöä. Vastausprosentti oli heti ensimmäisen lähetyskerran jälkeen 24,8 %, jota voidaan pitää varsin hyvänä. Pääosa vastaajista (84,7 %) ei itse ole esimiesasemassa, vaan alaisena. Esimiehiä myös itse oli vastaajista 9,1 %. Muissa kuin suoraan myynnin tehtävissä toimi 6,3 %. Jakauma on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 5. Vastaajien asemien jakautuminen.

Vastaajista miehiä oli 72,6 % ja naisia 27,4 %. Vastaajien voidaan katsoa edustavan suhteellisen hyvin SMKJ ry:n jäsenkuntaa sukupuolijakauman osalta, koska miehiä koko jäsenkunnasta on 77 % ja naisia 23 %. Vastaajien keski-ikä oli 47 vuotta. Ikäjakama on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.

Pohjakoulutukseltaan vastaajista ylioppilaita oli noin puolet, 51,1 %. Peruskoulu oli pohjakoulutuksena vastaajista 27,3 %:lla, keskikoulu 17 %:lla ja kansakoulu 5,7 %:lla. Ammatillisista koulutuksista yleisin oli opistotaso (60,5 %). Seuraavaksi yleisimmät olivat ammattikorkeakoulu (17,4 %), ammattikoulu (10,8 %) ja yliopisto (8,4 %). Muu ammatillinen koulutus oli 7,2 %:lla vastaajista.

Vastaajien työnantajayritysten toimialajakauma oli seuraava: teollisuus 31,8 %, kauppa 26,7 %, tukkukauppa 19,9 % ja palvelut 26,1 %. Vastaajien suhteellinen jakauma poikkeaa hieman SMKJ ry:n koko jäsenkunnan jakaumasta. Teollisuuden ja tukkukaupan osuus on pienempi ja vähittäiskaupan sekä palveluiden osuus suurempi vastaajien osalta verrattuna koko jäsenkunnan jakaumaan. Tämä ristiriita edustavuudessa on syytä ottaa huomioon rajoitteena tuloksia tulkittaessa. Näyttäisi siltä, että teollisuuden ja tukkukaupan myynnissä työskentelevät ovat vastanneet harvemmin verrattuna muihin toimialoihin.

Kyselylomakkeen mittarina käytettiin tunneälytaitojen osalta Likertin asteikkoa kysyttäessä mielipidettä esimiehen tunneälytaitojen tasosta yhdestä (erittäin heikko) viiteen (erittäin hyvä). Tunneälykkyyttä mittaavat kysymykset sijoitettiin kyselylomakkeen alkuun ja taustamuuttujia kartoittavat kysymykset loppuun. Näin pyrittiin motivoimaan vastaajat vastaamaan ehkä mielenkiintoisimpiin kysymyksiin huolellisesti. Tunneälytaitoja mitattiin 18 eri tunneälytaidon osalta.

1. Omien tunteiden tiedostaminen

Omista tunteistaan tietoinen esimies on herkkä sisäisille viesteille ja tunnistaa, kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuoritukseensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää vaistonvaraisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton ja aito ja kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan.

2. Hyvä itsetuntemus

Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalla oppimiselle ja ottaa mielellään vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä tunnistamaan, milloin hänen tulee pyytää apua ja miltä osin hänen tulee kehittää taitojaan ja osaamistaan.

3. Itseluottamus

Itseensä luottava esimies pystyy tuoman esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Itsevarmuutensa vuoksi hän usein erottuu ryhmästä.

4. Itsekontrolli

Vahva itsekontrolli auttaa esimiestä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana.

5. Läpinäkyvyys

Läpinäkyvä esimies elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys – tunteiden, käsitysten ja toimintojen ilmaiseminen luontevasti ja avoimesti tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy myös omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään käytökseen.

6. Sopeutumiskyky

Sopeutuva esimies pystyy mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan ja hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän haasteiden mukaan.

7. Suorituskyky

Suorituskykyisellä esimiehellä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta.

8. Aloitteellisuus

Aloitteellinen esimies uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin – tai luo niitä – eikä juutu paikalleen odottelemaan. Hän ei epäröi kokeilla rajojaan. Hän ottaa vastuun toiminnan kehittamisestä ja jatkuvuudesta.

9. Optimismi

Optimistinen esimies näkee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän tulkitsee myös toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heidän tekevän parhaansa. Hänen mielestään tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita.

10. Empaattisuus

Empaattinen, eläytymiskykyinen esimies pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoituksensa. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

11. Organisaatiotuntemus

Organisaatiota hyvin tunteva esimies havaitsee tärkeät sosiaaliset verkostot ja tunnistaa keskeiset valtasuhteet. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä ”poliittisia” voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

12. Palvelualttius

Palvelualttis esimies panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii myös siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seu-

raa tarkoin asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa, mitä tarvitsee. Hän on myös tarvittaessa asiakkaiden tavoitettavissa.

13. Kannustavuus

Kannustava esimies virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.

14. Vaikutusvalta

Oikealla tavalla valtaa käyttävä esimies osaa vedota kanssaihmiin. Hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän pystyy myös puhumaan vakuuttavasti.

15. Kyky kehittää toisia

Esimiehellä on halu auttaa toisia ihmisiä kehittymään ja hän ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta. Kehittävä esimies on oivallinen mentori tai valmentaja.

16. Kyky käynnistää muutoksia

Esimies, joka osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän taistelee muutosten puolesta ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi. Hänellä on myös kyky etsiä käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.

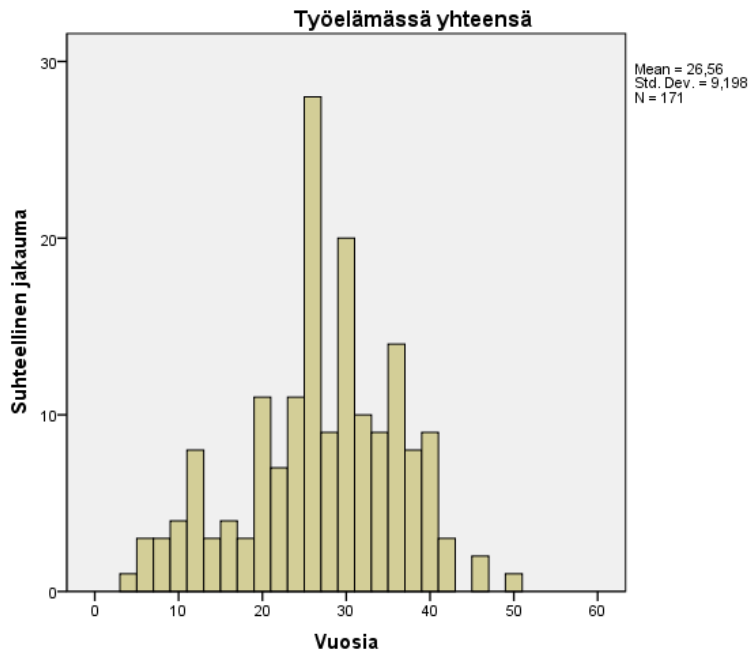
17. Taito hallita konflikteja

Konfliktitilanteita hallitseva esimies kykenee houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen ihanteen, jonka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.

18. Ryhmä- ja yhteistyötaito

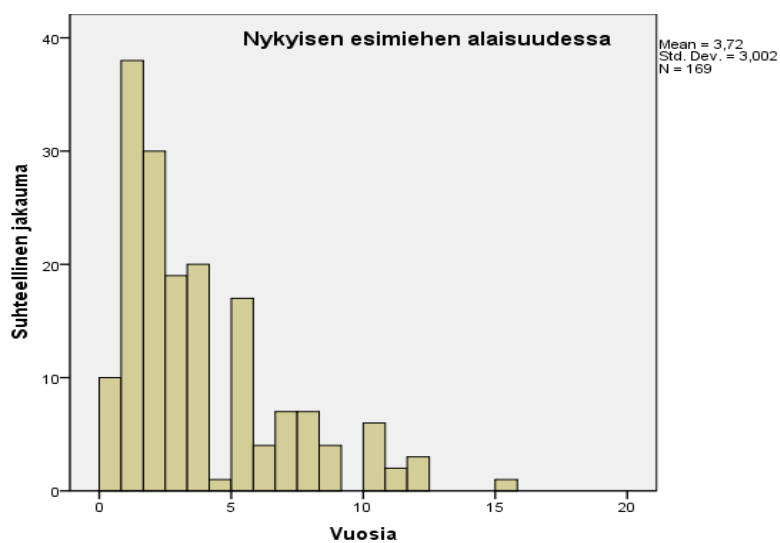
Taitava ryhmänjohtaja kykenee luomaan ystävällisen kollegiaalisen ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja kollektiivista identiteettiä eli yhteenkuuluvaisuuden tunnetta (Simström, 2009).

Muita asioita mitattiin kysymyksissä 2 - 21. Taustamuuttujien osalta kysyttiin muun muassa organisaation kokoa, vastaajan ja esimiehen ikää ja keskinäisen työsuhteen kestoa. Suurin osa vastaajista oli ollut työelämässä jo pitkään, keskiarvona 26,6 vuotta.



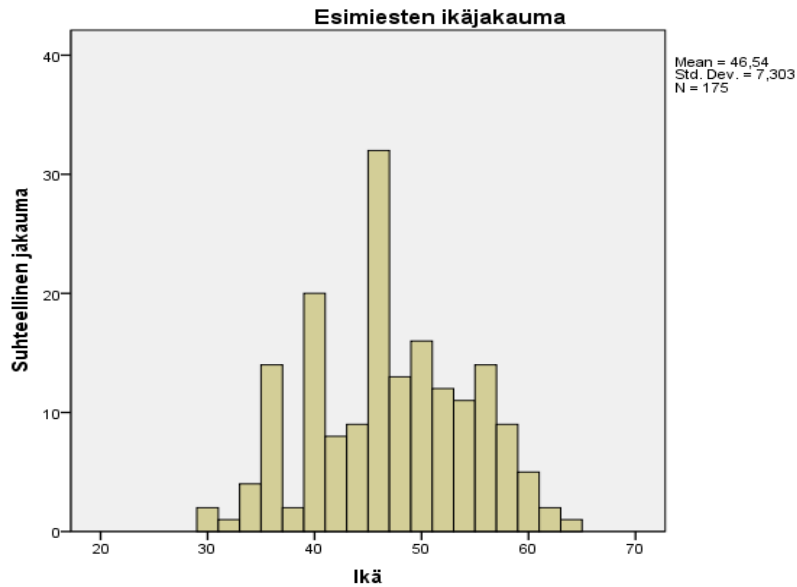
Kuvio 7. Vastaajien työura yhteensä.

Nykyisen esimiehen alaisuudessa oli työskennelty huomattavasti lyhyemmän aikaa, keskiarvona vain 3,72 vuotta. Tämä kertoo mahdollisesti suurehkosta vaihtuvuudesta myynnin johdon tehtävissä.



Kuvio 8. Aika nykyisen esimiehen alaisuudessa.

Mielenkiintoista oli, että vastaajien esimiesten keski-ikä oli hieman alhaisempi kuin vastaajien, 46,5 vuotta (vastaajien keski-ikä 47,06 vuotta).



Kuvio 9. Vastaajien esimiesten keski-ikä.

Myös esimiehen koulutusta kysyttiin, samoin kuin sitä, toimiko esimies samalla paikkakunnalla. Vastaajien esimiehistä peräti 39,8 % toimi eri paikkakunnalla kuin vastaaja. Tällöin todennäköisesti fyysiset kohtaamiset tapahtuvat harvemmin kuin samalla paikkakunnalla toimittaessa. Vuorovaikutus on myös todennäköisesti hieman erilaista, kun kommunikointia tapahtuu paljon puhelimitse ja sähköisillä viestintävälineillä.

Toimiiko esimies samalla paikkakunnalla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	78	44,3	44,6	44,6
	Osittain	27	15,3	15,4	60,0
	Ei	70	39,8	40,0	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Kuvio 10. Esimiehen toiminta samalla/eri paikkakunnalla.

Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille se testattiin 6 koevastaajan toimesta. Koehenkilöillä kyselyn vastaamiseen meni aikaa keskimäärin puoli tuntia, joten lomake todettiin helposti vastattavaksi.

Osa tunnetaidoista voidaan nähdä kykyinä, osa ominaisuuksina ja osa taitoina. Ne liittyvät kiinteästi johtamiseen ja esimiestyöhön. Seuraavan sivun taulukossa on kuvattu tutkimuksessa käytettyjä tunneälytaitojen mittareita, niiden tärkeyttä ja linkittymistä johtamiseen sekä esimiestyöhön.

Tunneälykkyyden osa-alue	Mitattu tunnetaito	Merkitys johtamiselle
Omat tunteet		Esimiehen tasapainoisuus on perusta hyvälle johtamiselle
	1. Omien tunteiden tiedostaminen	
	2. Hyvä itsetuntemus	
Omien tunteiden hallinta	3. Itseluottamus	Oikeudenmukaisuus ja suhteiden rakentaminen tärkeitä johtamisessa
	4. Itsekontrollointi	
	5. Läpinäkyvyys	
Toiminnallisuus	6. Sopeutumiskyky	Asiantuntijaorganisaatiossa kaikilla itsenäiset roolit
	7. Suorituskyky	
	8. Aloitteellisuus	
Kompetenssit		Pettymyksien sietokyky tärkeää, empatia korreloi tuloksen kanssa, halu auttaa alaisia menestymään
	9. Optimismi	
	10. Empaattisuus	
	11. Organisaatiotuntemus	
	12. Palveluaittius	
Kyvyt		Pedagogisen johtajuuden osa-alueita
	13. Kannustavuus	
	14. Vaikutusvalta	
	15. Kyky kehittää toisia	
	16. Kyky käynnistää muutoksia	
	17. Taito hallita konflikteja	
18. Ryhmä- ja yhteistyötaito		

Taulukko 1. Tutkittujen tunneälytaitojen yhteys johtamiseen.

Mitatuissa tunneälytaidoissa ensimmäisenä osana ovat omat tunteet. Omien tunteiden tunteminen ja esimiehen tasapainoisuus luovat perustuksen hyvälle johtamiselle. Vain tuntemalla itsensä ja omat tunteensa voi ymmärtää alaisten tunteita (Kolari 2010, 43). Itsekunnioitus ja oman itsensä hyväksyminen luo sisäistä vahvuutta esimiehelle (Stein ja Papadogiannis 2008, 87, 96).

Omien tunteiden tunteminen ei yksin riitä, vaan tunteiden hallinta on myös tärkeää. Itsekontrolli ja omien itsekkäiden mielihalujen vastustaminen mahdollistavat esimiehen toiminnan ryhmän hyväksi. Puhutaan sosiaalisesta vastuuntunnosta, johon kuuluu impulssien hallinta ja itsetuntemus sekä kyky pitää lupaukset (Saarinen 2002, 118). Nämä yhdistettynä haluun auttaa luovat johtamiseen oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä, jota alaiset arvostavat.

Toiminnallisuus liittyy myyntiorganisaation luonteeseen. B2b-myyntissä toimitaan hyvin itsenäisesti ja sen jäsenien pitää pystyä itseohjautuvaan ja oma-aloitteiseen toimintaan. Johtajalta odotetaan tällaisen toiminnan tukemista toimintamallien rakentamisen ja visionäärisen johtamisen muodossa (Taipale 2004, 66 – 67). Usein myyntijohtaja myy myös itse, joten omakin suorituskyky on tärkeää. Monella myynnin esimiehellä on omiakin asiakkuuksia vastuulla, jolloin myös aloitteellisuus on tärkeä taito.

Kompetensseista empaattisuudella on ehkä suurin rooli tunnetaitona. Empaattisuuden on todistettu liittyvän kiinteästi johtamistyön tuloksellisuuteen. Empaattisuus lisää johtajan herkkyyttä aistia johdettaviensa tunteita ja mahdollistaa ryhmien tiivistämisen (Stein ja Papadogiannis 2008, 87, 96). Myös rekrytoinnissa empaattisuus on esimiehelle vahva voimavara. Empaattisuuden on todistettu lisäävän rekrytoinnin laatua merkittävästi (Cherniss 1999, 1). Uusia jäseniä myyntiorganisaatioonsa etsivä empaattinen esimies saattaa onnistua valinnoissaan hyvin ja luoda pidempiä työsuhteita. Palveluaittius on tärkeää asiakaspalvelussa ja myynnissä, mutta myös myynnin johtamisessa. Organisaationsa tunteva esimies pystyy käyttämään kontaktejaan ja ymmärrystään auttaessaan alaisiaan menestymään ja kehittymään. Toki hänen täytyy tuntea myös alaisensa, heidän vahvuutensa ja heikkoutensa (Paavola 2010, 60 – 62).

Kyvystä auttamisen halu ja kyky ovat tärkeitä esimiehelle hänen opastaessaan johdettaviaan kohti visiota (Taipale 2004, 56 – 57). Jokaisessa organisaatiossa joudutaan kokemaan myös konflikteja, jotka voivat asettaa esimiehelle suuria haasteita. Esimiehen ammattitaito joutuu tällöin todella koetukselle. Pahimmillaan ongelmat henkilöityvät ja näkyvät syrjäytymisenä ja kiusaamisena sekä ulospäin esimerkiksi toimitusvarmuuden heikkenemisenä (Vartia 2002, 221). Myyntiorganisaatiossa asiakaspalvelu saattaa kärsiä myös, jos organisaation moraalinen sopimus on heikko ja keskinäinen syyttelyn kulttuuri on päässyt valtaan. Heikko motivaatio ja työpahoinvointi heikentävät organisaation toimintaa merkittävästi (Järvensivu ja Piirainen 2010, 7 -8). Tällaiseen tilaan päässeen

organisaation ohjaamiseen uuteen suuntaan vaaditaan esimiehiä, joilla on kyky kehittää toisia ja käynnistää muutoksia.

4 MYYNIN ESIMIESTEN TUNNEÄLYTAIDOT JOHDETTAVI- ENSA ARVIOIMINA

4.1 Keskiarvot

Kyselylomakkeen alussa vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likert-asteikolla oman esimiehensä valmiuksia kunkin tunneälykkyuden osa-alueen osalta. Alla olevassa taulukossa on esitetty vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Oman esimiehen tunneälytaidot			
	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Omien tunteiden tiedostaminen	176	2,80	1,121
Hyvä itsetuntemus	176	2,92	1,168
Itseluottamus	173	3,39	1,119
Itsekontrolli	170	3,11	1,192
Läpinäkyvyys	175	2,87	1,179
Sopeutumiskyky	172	3,17	,999
Suorituskyky	175	3,21	1,068
Aloitteellisuus	174	3,10	1,100
Optimismi	174	3,32	1,148
Empaattisuus	176	2,88	1,321
Organisaatiotuntemus	173	3,18	1,089
Palvelualltius	175	3,37	1,079
Kannustavuus	175	2,85	1,248
Vaikutusvalta	175	3,09	1,013
Kyky kehittää toisia	174	2,75	1,144
Kyky käynnistää muutoksia	175	2,97	1,011
Taito hallita konflikteja	174	2,82	1,035
Ryhmä- ja yhteistyötaito	176	2,80	1,233

Taulukko 2. Arviot oman esimiehen tunneälytaidoista.

Kaikkia 18 tunneälytaitoja koskevien vastausten keskiarvo oli 3,03. Siis Likertin asteikolla keskitasoa. Tietyt tunnetaidot kuitenkin korostuivat heikompina kuin toiset ja toiset parempina kuin toiset. Keskihajonta oli suurinta empaattisuuden, kannustavuuden sekä ryhmä- ja yhteistyötaidon suhteen. Näistä tunnetaidoista vastaajilla oli siis eniten toisistaan eroavia näkemyksiä. Seuraavan sivun taulukossa vastaukset on järjestetty nousevasti arvosanojen mukaan, heikoimmat tunnetaidot siis ensimmäisinä.

Oman esimiehen tunneälytaidot			
	N	Mean	Std. Deviation
Kyky kehittää toisia	174	2,75	1,144
Ryhmä- ja yhteistyötaito	176	2,80	1,233
Omien tunteiden tiedostaminen	176	2,80	1,121
Taito hallita konflikteja	174	2,82	1,035
Kannustavuus	175	2,85	1,248
Läpinäkyvyys	175	2,87	1,179
Empaattisuus	176	2,88	1,321
Hyvä itsetuntemus	176	2,92	1,168
Kyky käynnistää muutoksia	175	2,97	1,011
Vaikutusvalta	175	3,09	1,013
Aloitteellisuus	174	3,10	1,100
Itsekontrolli	170	3,11	1,192
Sopeutumiskyky	172	3,17	,999
Organisaatiotuntemus	173	3,18	1,089
Suorituskyky	175	3,21	1,068
Optimismi	174	3,32	1,148
Palvelualltius	175	3,37	1,079
Itseluottamus	173	3,39	1,119

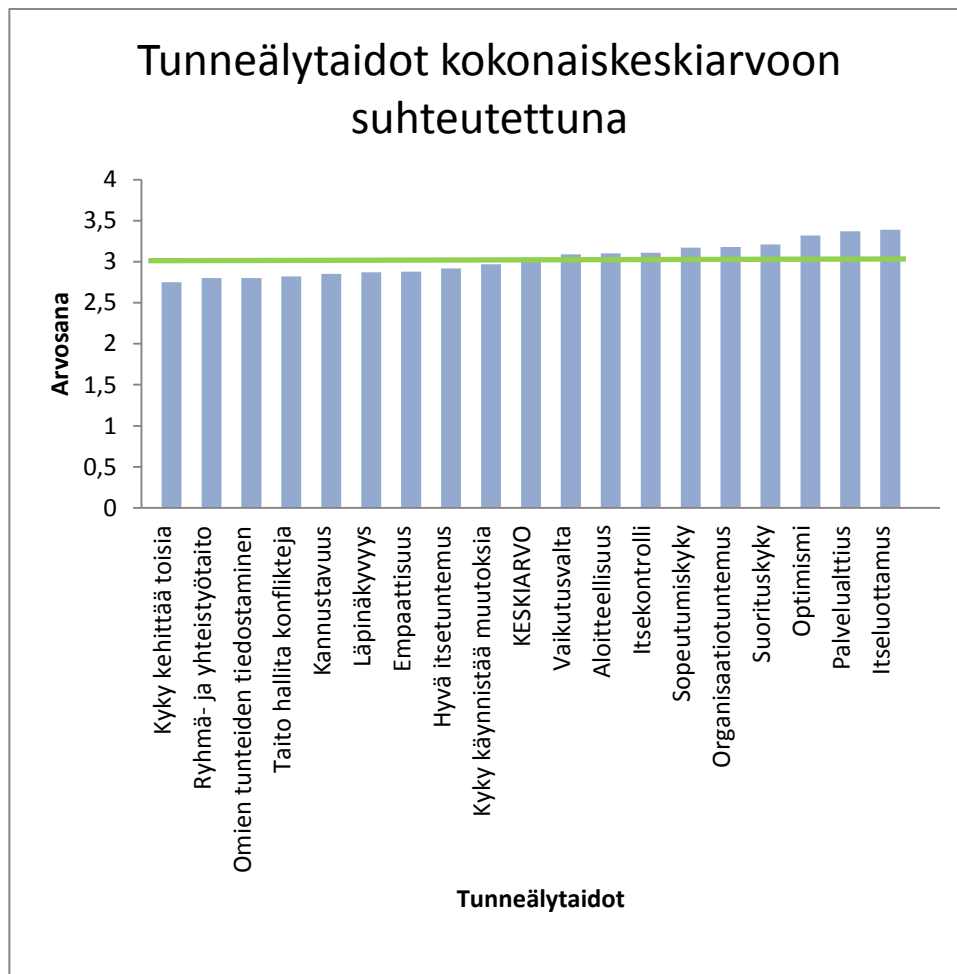
Taulukko 3. Oman esimiehen tunneälytaidot heikoimmasta parhaimpaan.

Parhaimpina esimiehen tunneälytaitoina pidettiin itseluottamusta ($M = 3,39$, $SD = 1,119$), palveluallttiutta ($M = 3,37$, $SD = 1,079$) ja optimismia ($M = 3,32$, $SD = 1,148$). Heikoimmiksi ominaisuuksiksi arvioitiin kyky kehittää toisia ($M = 2,75$, $SD = 1,144$), ryhmä- ja yhteistyötaito ($M = 2,80$, $SD = 1,233$) sekä omien tunteiden tiedostaminen ($M = 2,80$, $SD = 1,121$). Heikoimpina ominaisuuksina ovat kyky kehittää toisia sekä ryhmä- ja yhteistyötaito ovat usein esimiesroolin perusvaatimuksia. Omien tunteiden tiedostaminen puolestaan on osa johtamisen sosiaalista prosessia, joka alkaa esimiehestä itsestään (Taipale 2004, 77 – 77).

Simström (2009, 164 – 165) loi tutkimuksessa käytetyn tunneälytaitoja kartoittavan mittariston. Hän tutki omassa väitöskirjatutkimuksessaan kuntahenkilöstön näkemyksiä esimiehistään ja keskittyi ikäjohtamiseen. Simströmin tutkimuksessa kaikkien tunneälytaitojen keskiarvo oli 3,2 eli siis hieman myynnin alan tuloksia parempi. Parhaimpina ominaisuuksina erottautuivat itseluottamus, optimismi, organisaatiotuntemus ja palvelualltius. Eli siis lähes samat tunneälytaidot kuin tässä tutkimuksessa. Heikoimmat ominaisuudet olivat taito hallita konflikteja, kannustavuus ja kyky kehittää toisia. Myös tässä tutkimuksessa samat ominaisuudet olivat heikoimpien joukossa.

Keskiarvoissa oli kuitenkin merkittäviä eroja. Simströmin vuonna 2009 toteuttamassa kuntahenkilöstön tutkimuksessa alhaisin yksittäisen tunneälytaidon keskiarvo oli 2,9 (taito hallita konflikteja). Tässä myynnin alan tutkimuksessa se oli 2,75 (kyky kehittää toisia). Kunta-alan tutkimuksessa ainoa tämän tutkimuksen keskiarvon (3,03) alle merkittävästi jäänyt ominaisuus oli kyseinen taito hallita konflikteja (2,9). Kaikkien muiden tunneälytaitojen keskiarvot olivat vähintään 3,00. Näyttäisi siltä, että tulosten perusteella kuntatyöntekijät ovat hieman tyytyväisempiä esimiestensä tunneälytaitoihin kuin b2b-myyntin ammattilaiset. Tosin tutkimusten tuloksia ei suoraan voi verrata toisiinsa jo pelkästään eriaikaisuuden takia, Simströmin tutkimus toteutettiin jo toukokuussa 2006, vaikka tulokset julkaistiinkin vasta 2009. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin viisi vuotta myöhemmin, toukokuussa 2011. Saattaa olla, että alaisten odotukset esimiehiä kohtaan ovat tänä aikana muuttuneet tietoisuuden lisääntymisen, muiden tutkimustulosten ja yleisen keskustelun ansiosta. Toisaalta saattaa olla myös niin, että b2b-myyntin ammattilaiset suhtautuvat kriittisemmin odotuksiin esimiehiinsä kuin kunta-alan työntekijät.

Alla olevassa taulukossa olevat kaikki keskiarvoa 3,03 heikommat tunnetaidot ovat ominaisuuksia, jotka vastaajat kokevat suhteellisesti heikommiksi. Joukossa ovat esimerkiksi taito hallita konflikteja ($M = 2,82$), kannustavuus ($M = 2,85$) ja empaattisuus ($M = 2,88$). Konfliktien ratkaisun taidon on huomattu olevan kriittinen esimiehen kompetenssi, koska liian myöhäinen konflikteihin puuttuminen saattaa ajaa koko organisaation sekasortoiseen tilaan (Huuhka 2010, 191). Empaattisen johtamisen puolestaan on todettu korreloivan positiivisesti yrityksen tuloksellisuuden kanssa. Empaattisen johtajan organisaatio tekee todennäköisesti parempaa taloudellista tulosta (Stein ja Papadogiannis 2008, 87, 96).



Taulukko 4. Tunneälytaidot kokonaiskeskiarvoon suhteutettuna.

Vaikka keskiarvo onkin lähellä keskimmäistä vaihtoehtoa 3 (= keskitasoa) oli vastauksissa myös paljon ääriarvoja. Monet vastaajat olivat käyttäneet koko Likertin asteikon skaalaa yhdestä viiteen. Aineistosta erottautuivat muutamat vastaajat, jotka olivat vastanneet lähes kaikkiin kohtiin arvosanalla yksi ja joiden vapaissa kommentteissa esimiehen heikkoudet ja alaisena olon haasteet myös erottautuivat äärimmäisen negatiivisina. Muutenkin vapaissa kommentteissa painottuivat enemmän negatiiviset asiat ja kehittämiskohteet kuin positiiviset asiat.

4.2 Sukupuolen vaikutus

Vastaajista oli miehiä 127 ja naisia 48. Alla olevassa taulukossa on esitetty naisten ja miesten antamien arvosanojen keskiarvot kaikkien tunneälytaitojen osalta. Miespuolisten vastaajien arvosanojen keskiarvot olivat korkeampia 12 tunneälytaidon kohdalla, naisten 5 kohdalla. Vain yhden tunneälytaidon (aloitteellisuus) kohdalla vastaukset oli-

vat miesten ja naisten välillä yhteneväisiä (keskiarvo 3,10). Eniten näkemuseroja oli seuraavien viiden tunneälytaidon osalta, joissa kaikissa miehet antoivat naisia korkeammat arvosanat esimiestensä tunneälykkyyden tasosta. Keskiarvojen erot olivat seuraavat:

- 1) Taito hallita konflikteja (ero 0,37)
- 2) Ryhmä- ja yhteistyötaito (ero 0,30)
- 3) Itsekontrolli (ero 0,26)
- 4) Empaattisuus (ero 0,25)
- 5) Kyky kehittää toisia (ero 0,25)

Miesten mielestä esimiehet olivat naisvastaajiin verrattuna useammin taitavia hallitsemaan konflikteja sekä omasivat paremmat ryhmä- ja yhteistyötaidot. Itsekontrolli oli miesvastaajien mielestä naisvastaajiin verrattuna parempi ja sama oli tilanne myös empaattisuuden ja kehittämiskyvyn suhteen.

Arvioiden keskiarvot sukupuolen mukaan

	Sukupuoli	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Omien tunteiden tiedostaminen	Mies	127	2,79	1,088	,097
	Nainen	48	2,85	1,220	,176
Hyvä itsetuntemus	Mies	127	2,96	1,171	,104
	Nainen	48	2,83	1,173	,169
Itseluottamus	Mies	125	3,36	1,081	,097
	Nainen	47	3,51	1,214	,177
Itsekontrolli	Mies	122	3,17	1,140	,103
	Nainen	47	2,91	1,316	,192
Läpinäkyvyys	Mies	127	2,91	1,191	,106
	Nainen	47	2,79	1,160	,169
Sopeutumiskyky	Mies	123	3,16	,953	,086
	Nainen	48	3,19	1,123	,162
Suorituskyky	Mies	126	3,25	1,035	,092
	Nainen	48	3,06	1,156	,167
Aloitteellisuus	Mies	125	3,10	1,106	,099
	Nainen	48	3,10	1,096	,158
Optimismi	Mies	125	3,28	1,140	,102
	Nainen	48	3,42	1,182	,171
Empaattisuus	Mies	127	2,94	1,265	,112
	Nainen	48	2,69	1,461	,211
Organisaatiotuntemus	Mies	126	3,21	1,040	,093
	Nainen	46	3,09	1,226	,181
Palvelualltius	Mies	126	3,43	1,007	,090
	Nainen	48	3,19	1,249	,180
Kannustavuus	Mies	127	2,89	1,190	,106
	Nainen	47	2,77	1,386	,202
Vaikutusvalta	Mies	126	3,12	,993	,088
	Nainen	48	3,04	1,071	,155
Kyky kehittää toisia	Mies	126	2,82	1,076	,096
	Nainen	47	2,57	1,315	,192
Kyky käynnistää muutoksia	Mies	126	2,96	1,023	,091
	Nainen	48	3,00	,989	,143
Taito hallita konflikteja	Mies	126	2,92	,985	,088
	Nainen	47	2,55	1,138	,166
Ryhmä- ja yhteistyötaito	Mies	127	2,88	1,179	,105
	Nainen	48	2,58	1,366	,197

Taulukko 5. Vastaajien näkemykset sukupuolen mukaan.

Vastaajilta kysyttiin myös esimiehen sukupuolta. Vastaajien esimiehistä miehiä oli 150 ja naisia 23. Otoksen perusteella voidaan olettaa, että suurempi osa suomalaisista myynnin johtajista on miehiä, tässä tutkimuksessa miesten osuus oli 86,7 %. Yritysmyyntityön johtamisessa näkyy sama sukupuolijakauma kuin muissakin johtotason ammattiryhmissä: miehiä on naisia enemmän johtotason tehtävissä.

Esimiehen sukupuolella ei ollut suurta merkitystä tunneälykkyyden arvioinnin kokonaiskeskiarvon suhteen. Miesesimiesten keskiarvo oli 3,05 ja naisten 3,06. Näin näyttäisi siltä, että sukupuolella ei kokonaisuuden suhteen ole vahvaa vaikutusta vastaajien kokemaan esimiehen tunneälykkyyden tasoon. Keskiarvon pohjalta ei kuitenkaan voi aivan suoraan tällaista johtopäätöstä tehdä, koska eri tunneälytaitojen välillä oli suuria eroja.

Suurimmat erot vastauksien keskiarvoissa mies- ja naisiesimiesten välillä syntyivät seuraavia tunneälytaitoja arvioitaessa:

- 1) Omien tunteiden tiedostaminen (0,62), naiset parempia
- 2) Optimismi (-0,35), miehet parempia
- 3) Suorituskyky (-0,32), miehet parempia
- 4) Empaattisuus (0,23), naiset parempia
- 5) Sopeutumiskyky (0,18), naiset parempia

Naiset olivat vastaajien mielestä merkittävästi miehiä parempia omien tunteiden tiedostamisessa. Tämä on sinänsä tärkeä ero, koska omien tunteiden tiedostaminen on perusta muiden tunteiden tiedostamiselle ja ymmärtämiselle (Saarinen & Kokkonen 2003, 16 – 17). Naiset olivat parempia myös empaattisuuden ja sopeutumiskyvyn osalta. Empaattisuus on tärkeä tunneälytaito esimiestyössä ja korreloi suoraan jopa yrityksen tuloksellisuuden kanssa (Stein ja Papadogiannis 2008, 87, 96). Miesesimiesten puolestaan koettiin olevan naisia enemmän optimistisempia ja suorituskykyisempiä.

Esille tulleet erot nais- ja miesesimiesten välillä piirtävät kuvaa naisista hieman miehiä empaattisempina ja sopeutumiskykyisempinä esimiehinä. Naisesimiehet myös tunnistavat omat tunteensa miehiä paremmin. Alla oleva tutkimuslomakkeen kuvaus tästä tunnetaidosta konkretisoi eron merkitystä:

Omista tunteistaan tietoinen esimies on herkkä sisäisille viesteille ja tunnistaa, kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuorituksensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää vaistonvaraisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton ja aito ja kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan.

Mies- ja naisiesimiesten erot vastaajien mielestä tunneälytaitoja kysyttäessä on esitetty kokonaisuudessaan seuraavan sivun taulukossa. Keskiarvojen lisäksi eroja on myös vastauksien keskihajonnoissa, vaihdellen 0,970:sta (mies, sopeutumiskyky) 1,337:ään (naisesimies, ryhmä- ja yhteistyötaito).

Arvioiden keskiarvot esimiehen sukupuolen mukaan

Esimiehen sukupuoli		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Omien tunteiden tiedostaminen	Nainen	23	3,35	1,112	,232
	Mies	150	2,73	1,091	,089
Hyvä itsetuntemus	Nainen	23	3,04	1,147	,239
	Mies	150	2,92	1,162	,095
Itseluottamus	Nainen	23	3,35	1,301	,271
	Mies	147	3,43	1,066	,088
Itsekontrolli	Nainen	23	3,04	1,296	,270
	Mies	144	3,14	1,162	,097
Läpinäkyvyys	Nainen	23	2,91	1,203	,251
	Mies	149	2,88	1,168	,096
Sopeutumiskyky	Nainen	22	3,36	1,049	,224
	Mies	147	3,18	,970	,080
Suorituskyky	Nainen	23	2,96	1,147	,239
	Mies	149	3,28	1,032	,085
Aloitteellisuus	Nainen	23	3,17	1,029	,215
	Mies	148	3,11	1,095	,090
Optimismi	Nainen	23	3,04	1,147	,239
	Mies	148	3,39	1,123	,092
Empaattisuus	Nainen	23	3,09	1,311	,273
	Mies	150	2,86	1,316	,107
Organisaatiotuntemus	Nainen	23	3,13	1,325	,276
	Mies	147	3,22	1,030	,085
Palvelualltius	Nainen	23	3,30	1,105	,230
	Mies	149	3,40	1,064	,087
Kannustavuus	Nainen	23	3,04	1,261	,263
	Mies	149	2,84	1,247	,102
Vaikutusvalta	Nainen	23	3,00	1,000	,209
	Mies	150	3,12	1,009	,082
Kyky kehittää toisia	Nainen	23	2,78	1,204	,251
	Mies	148	2,76	1,127	,093
Kyky käynnistää muutoksia	Nainen	23	3,00	1,128	,235
	Mies	149	2,96	,979	,080
Taito hallita konflikteja	Nainen	22	2,73	1,032	,220
	Mies	149	2,85	1,023	,084
Ryhmä- ja yhteistyötaito	Nainen	23	2,83	1,337	,279
	Mies	150	2,83	1,214	,099

Taulukko 6. Vastaajien näkemykset esimiehen sukupuolen mukaan.

4.3 Iän vaikutus

Vastaajan iän vaikutus näkyy seuraavan sivun taulukossa x, jossa vastausten keskiarvot on ryhmitelty ikäluokkien mukaan. Vastaajat on jaettu iän mukaan seuraaviin luokkiin: alle 35-vuotiaat, 35 – 44-vuotiaat, 45 – 54-vuotiaat ja yli 54-vuotiaat.

Alle 35-vuotiaita vastaajista oli vain 17 henkilöä eli 9,66 %. Tämä on syytä ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteena tuloksia tulkittaessa, koska myynnin alan tehtävissä työskentelee yleensä paljon tämänkin ikäisiä henkilöitä. Ehkä perheellisyyden ja kiireisen elämänvaiheen takia tämän ikäluokan henkilöt eivät ole kyselyyn vastanneet aktiivisemmin.

Alle 35-vuotiaiden kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,17. Ero kaikkien vastaajien (n=176) keskiarvoon on 0,14. Alle 35-vuotiaat vastaajat kokivat esimiehensä tunneälytaidot parempina kuin mikään muu ikäluokka. Kolme korkeimman keskiarvon saanutta tunneälytaitoa olivat itseluottamus (4,00), suorituskkyky (3,47) ja sopeutumiskyky (3,47). Kolme alhaisinta keskiarvoa olivat tunneälytaidoissa kyky kehittää toisia (2,53), empaattisuus (2,59) ja kannustavuus (2,76). Nuorimmat vastaajat kokivat esimiestensä luottavan itseensä ja olevan suorituskkykyisiä. Toisten kehittämisen kyvyt ja empaattisuuden sekä kannustavuuden he kokivat heikommiksi ominaisuuksiksi.

Ikäluokassa 35 – 44 –vuotta kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,11. Vastaajia tässä ikäluokassa oli 55. Ero kaikkien vastaajien keskiarvoon oli 0,08 prosenttiyksikköä. Kolme korkeimman keskiarvon saanutta tunneälytaitoa olivat itseluottamus (3,43), palveluallttius (3,35) ja organisaatituntemus (3,33). Kolme heikointa olivat ryhmä- ja yhteistyötaito (2,82), taito hallita konflikteja (2,83) ja kyky kehittää toisia (2,91).

Ikäluokista suurin (n=67) oli 45 – 54 -vuotiaat. Tämän ikäluokan vastausten keskiarvo oli 2,99 ja se oli lähimpänä kaikkien vastaajien keskiarvoa 3,03, erona vain 0,04. Tässä ikäluokassa kolme parhaimmiksi koettua esimiehen tunneälytaitoa olivat palveluallttius (3,34), optimismi (3,27) ja itseluottamus (3,24). Kolme heikointa olivat omien tunteiden tiedostaminen (2,72), kyky kehittää toisia (2,76) ja kannustavuus (2,77).

Yli 54-vuotiaita vastaajia oli 36. Tässä ikäluokassa kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,91. Eroa kaikkien vastaajien keskiarvoon oli 0,14. Kolme parhaimmiksi koettua tunneälytaitoa olivat palveluallttius (3,37), itseluottamus (3,31) ja optimismi (3,24). Kolme huonoimmiksi koettua olivat omien tunteiden tiedostaminen (2,50), kyky kehittää toisia (2,54) ja empaattisuus (2,64).

Tunnetaidoista kyky kehittää toisia oli kaikissa ikäluokissa mukana heikoimpien joukossa. Itseluottamus puolestaan oli mukana kaikissa ikäryhmissä parhaimpien keskiarvojen joukossa.

		Iän vaikutus keskarvoihin																				
Ikä		Ompien tun	Hyvät	Itset	Itseluott	Itsekntro	Läpikäy	Sopeutum	Suoritusky	Aloitteell	Optimismi	Empaattis	Organisaat	Palveluitt	Kannustav	Vaikutusv	Kky/kehitt	Kky/käynn	Taito hallit	Ryhmä- ja yhteistyö:	Keskarvo	
Alle 35	Mean	3,12	3,18	4	3,18	3	3,47	3,47	3,29	3,41	2,59	3,41	3,41	2,76	3,35	2,53	2,94	3	2,88		3,17	
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	16	17	17			
35 - 44	Std. Deviat	1,111	1,286	0,791	1,237	0,866	0,943	0,943	1,047	0,87	1,064	1,121	1,004	1,091	0,996	1,179	1,063	1	1,111			3,11
	Mean	2,96	3,02	3,43	3,12	2,93	3,26	3,26	3,24	3,4	3,04	3,33	3,35	2,95	3,13	2,91	3	2,83	2,82			
	N	55	55	53	52	55	53	54	54	55	55	54	55	55	55	55	55	55	54	55		
	Std. Deviat	1,105	1,009	1,118	1,166	1,103	0,923	0,935	1,115	1,132	1,319	1,046	1,022	1,113	0,963	1,093	0,943	0,966	1,172			2,99
45 - 54	Mean	2,72	2,91	3,24	3,2	2,88	3,12	3,1	3,03	3,27	2,91	3	3,34	2,77	2,96	2,76	2,93	2,82	2,78			
	N	67	67	66	65	66	65	67	67	67	67	65	67	66	67	66	67	66	66	67		
Yli 54	Std. Deviat	1,084	1,264	1,124	1,148	1,271	0,976	1,103	1	1,188	1,323	1,075	1,081	1,368	1,036	1,124	1,034	1,051	1,289			2,91
	Mean	2,5	2,64	3,31	2,83	2,67	2,97	3,17	2,89	3,24	2,64	3,17	3,37	2,81	3,14	2,54	2,97	2,69	2,75			
	N	36	36	36	35	36	36	36	35	34	36	36	35	36	35	35	36	36	36			
	Std. Deviat	1,134	1,15	1,191	1,272	1,265	1,158	1,254	1,278	1,257	1,397	1,159	1,215	1,283	1,061	1,197	1,082	1,142	1,317			
Total	Mean	2,79	2,91	3,39	3,09	2,86	3,17	3,2	3,09	3,32	2,86	3,18	3,36	2,83	3,09	2,74	2,96	2,82	2,79			3,03
	N	175	175	172	169	174	171	174	173	173	175	172	174	174	174	173	174	173	173	175		
	Std. Deviat	1,112	1,169	1,121	1,186	1,18	1	1,07	1,101	1,15	1,315	1,091	1,075	1,24	1,014	1,134	1,011	1,035	1,233			

Taulukko 7. Vastaajan iän merkitys esimiehen tunneälykkyyden kokemiselle.

Esimiehen iän vaikutus on eritelty seuraavan sivun taulukossa x, jossa vastausten keskiarvot on ryhmitelty esimiehen ikäluokkien mukaan. Esimiehet on jaettu iän mukaan seuraaviin luokkiin: alle 35-vuotiaat, 35 – 44-vuotiaat, 45 – 54-vuotiaat ja yli 54-vuotiaat.

Alle 35-vuotiaita esimiehistä oli 18 henkilöä eli 10,3 %. Myynnin esimiestehtäviin edetään usein tulosten myötä uran edetessä, joten silloin biologistakin ikää on usein enemmän.

Alle 35-vuotiaiden kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,04. Kolme korkeimman keskiarvon saanutta tunneälytaitoa olivat optimismi (3,50), itsekontrolli (3,39) ja kyky käynnistää muutoksia (3,35). Kolme alhaisinta keskiarvoa olivat tunneälytaidoissa kyky kehittää toisia (2,61), organisaatiotuntemus (2,67) ja taito hallita konflikteja (2,76).

Ikäluokassa 35 – 44 –vuotta kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,18. Vastaajia tässä ikäluokassa oli 42 eli 24 % kaikista esimiehistä. Ero kaikkien vastaajien keskiarvoon oli 0,15. Kolme korkeimman keskiarvon saanutta tunneälytaitoa olivat itseluottamus (3,59), suorituskkyky (3,50) ja palveluallttius (3,48). Kolme heikointa olivat omien tunteiden tiedostaminen (2,83), läpinäkyvyys (2,86) ja kyky käynnistää muutoksia (2,93).

Ikäluokista suurin (n=84) oli 45 – 54 -vuotiaat. Tämän ikäluokan vastausten keskiarvo oli 3,01 ja se oli lähimpänä kaikkien vastaajien keskiarvoa 3,03, erona vain 0,02. Tässä ikäluokassa kolme parhaimmiksi koettua esimiehen tunneälytaitoa olivat palveluallttius (3,41), itseluottamus (3,37) ja optimismi (3,25). Kolme heikointa olivat ryhmä- ja yhteistyötaito (2,73), kyky kehittää toisia (2,77) ja omien tunteiden tiedostaminen (2,79).

Yli 54-vuotiaita vastaajia oli 31. Tässä ikäluokassa kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,99. Kolme parhaimmiksi koettua tunneälytaitoa olivat itseluottamus (3,30), optimismi (3,29) ja palveluallttius (3,29). Kolme huonoimmiksi koettua kyky kehittää toisia (2,52), kannustavuus (2,68) ja ryhmä- ja yhteistyötaito (2,68).

Esimiehen iällä ei näyttänyt olevan kovin suurta merkitystä tunneälykkyyden kokeamisen suhteen. Parhaimmat arvosanat saivat 35 – 44 –vuotiaat esimiehet (3,18) ja heikoimmat yli 54- vuotiaat myynnin esimiehet (2,99).

Esimiehen iän vaikutus keskarvoihin																							
Kä		Omien tun	Hyvä	tsheet	tseluottari	tssekontro	Läpikäy	Sopeutumi	Suoritusky	Aloitteell	Optimismi	Empaattis	Organisaa	Palveluatt	kannustav	Vaikutusve	Kyky kehitt	Kyky käynn	Taito hallit	Ryhmä- ja yhteistyötaito			
Alle 35	Mean	3	2,94	3,28	3,39	3,11	3,06	3,06	3,33	3,5	2,83	2,67	3,06	2,78	3,11	2,61	3,35	2,76	2,89			3,04	
	N	18	18	18	18	18	17	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	17	17	18			
35-44	Std. Deviat	1,138	1,434	1,227	1,42	1,231	1,029	0,998	0,97	1,098	1,425	0,97	0,998	1,166	1,132	1,145	1,169	1,437	1,231			3,18	
	Mean	2,83	3,12	3,59	3,22	2,86	3,29	3,5	3,29	3,43	3,02	3,38	3,48	3,12	3,21	2,95	2,93	2,93	2,93	3			
	N	42	42	41	41	42	42	42	42	40	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42			
	Std. Deviat	1,08	1,041	1,095	1,173	1,201	1,019	1,018	1,066	1,259	1,22	0,795	1,292	1,273	0,951	1,268	0,973	1,022	1,249				
45-54	Mean	2,79	2,86	3,37	3,11	2,86	3,17	3,18	3,05	3,25	2,85	3,17	3,41	2,8	3,04	2,77	2,92	2,8	2,73			3,01	
	N	84	84	83	84	83	82	84	83	84	84	82	83	83	83	82	84	84	84	84			
Yli 54	Std. Deviat	1,141	1,224	1,155	1,162	1,149	1,028	1,088	1,058	1,118	1,427	1,184	1,025	1,341	1,005	1,158	0,996	1,05	1,293			2,93	
	Mean	2,74	2,84	3,3	2,74	2,81	3,1	2,97	2,87	3,29	2,81	3,23	3,29	2,68	3,1	2,52	2,94	2,77	2,68				
Total	N	31	31	30	27	31	31	30	30	31	31	30	31	31	31	31	31	31	30	31			
	Std. Deviat	1,125	1,036	0,988	1,13	1,25	0,908	1,098	1,306	1,16	1,138	1,194	0,973	0,979	1,076	0,926	1,031	0,774	1,077			3,04	
	Mean	2,81	2,93	3,4	3,11	2,87	3,17	3,21	3,1	3,32	2,88	3,18	3,37	2,85	3,1	2,75	2,97	2,82	2,8				
	N	175	175	172	170	174	172	174	173	173	175	172	174	174	174	173	174	174	173	175			
	Std. Deviat	1,116	1,17	1,117	1,192	1,181	0,999	1,071	1,1	1,151	1,323	1,091	1,082	1,25	1,012	1,147	1,014	1,038	1,236				

Taulukko 8. Esimiehen iän merkitys esimiehen tunneälykkyyden kokemiselle.

4.4 Koulutuksen vaikutus

Esimiehen koulutuksen vaikutus on eritelty seuraavan sivun taulukossa x, jossa vastausten keskiarvot on ryhmitelty esimiehen koulutuksen mukaan. Esimiehet on jaettu koulutuksen mukaan seuraaviin luokkiin: ammattikoulu, opistotaso, ammattikorkeakoulu, yliopisto ja muu ammatillinen koulutus.

Ammattikoulutuksen saaneita myynnin esimiehiä oli 14 henkilöä. Tämän ryhmän esimiesten tunneälytaitojen keskiarvo oli 2,74, joka oli alhaisempi kuin muiden koulutusryhmien esimiesten keskiarvot. Alhaisin keskiarvo oli hyvän itsetuntemuksen osalta (2,29) ja korkein itseluottamuksen osalta (3,36).

Opistotasaisen ammatillisen koulutuksen saaneita oli esimiehistä 74 henkilöä. Se oli ryhmistä suurin, 42,3 % kaikista. Ryhmän keskiarvo oli 3,01. Luku on lähimpänä kaikkien vastaajien keskiarvoa 3,03. Tässä ryhmässä kyky kehittää toisia koettiin heikoimmaksi tunneälytaidoksi, keskiarvona 2,74. Parhaimpana koettiin itseluottamus keskiarvolla 3,45. Samoin kuin ammattikoulutuksen saaneiden ryhmässä, opistotasaisen esimiesten ryhmässä suurin keskihajonta oli empaattisuuden kohdalla (opistotasaisilla 1,274, ammattikoulun ryhmässä 1,541). Vastaajien näkemykset siis vaihtelivat eniten esimiesten empaattisuuden suhteen kummassakin ryhmässä.

Ammattikorkeakoulutasaisen tutkinnon suorittaneita esimiehiä oli 20 (11,5 %). Heidän keskiarvonsa oli vertailun paras 3,32. Eroa ammattikoulutasaisen koulutuksen läpikäyneiden esimiesten luokkaan on keskiarvoissa 0,58. Näyttäisi siltä, että ammattikorkeakoulutuksen saaneet esimiehet olivat tässä tutkimuksessa alaistensa mielestä parhaita tunneälytaitojen suhteen. Paras yksittäinen tunneälytaito oli palveluallttius (3,90). Myös suorituskkyky (3,80) ja optimismi (3,79) saivat korkeat arviot. Heikoin tunneälytaito vastaajien mielestä tässä ryhmässä oli läpinäkyvyys (2,95).

Yliopistotasaisen koulutuksen saaneita oli 20 henkilöä ja ryhmän keskiarvo oli 3,14. Paras keskiarvo oli tunneälytaidolla optimismi 3,60. Heikoin tunneälytaito oli vastaajien mielestä taito hallita konflikteja (2,83). Myös tässä ryhmässä empaattisuuden suhteen vastaajien näkemykset vaihtelivat eniten, keskihajonnan ollessa 1,345.

Muun ammatillisen koulutuksen saaneita oli esimiehistä 20 henkilöä. Ryhmän keskiarvo oli 2,86. Heikoimmaksi koettu tunneälytaito oli kyky kehittää toisia (2,40). Parhaimmaksi koettu taito oli vastaajien mielestä organisaatiotuntemus (3,40). Myös tässä ryhmässä empaattisuuden keskihajonta oli korkea, 1,501. Muista ryhmistä poiketen vahvin keskihajonta oli kuitenkin ryhmä- ja yhteistyötaidoilla (1,538).

4.5 Toimialan vaikutus

Toimialoilla ei havaittu olevan suurta merkitystä esimiesten koetun tunneälykkyyden suhteen. Vastaajia oli eri toimialoista seuraavasti: teollisuus 56 (31,8 %), kauppa 47 (26,7 %), tukkukauppa 35 (19,9 %) ja palvelut 46 (26,1 %) henkilöä. Kuten aiemminkin todettiin, toimialajakauma poikkeaa hieman SMKJ ry:n jäsenistön jakaumasta, joka on seuraava: 39 % teollisuudessa, 26 % tukkukaupassa, 19 % palvelualalla ja 16 % kaupassa.

Korkein kaikkien vastausten keskiarvo oli palvelujen toimialalla, 3,10. Tähän toimialaan kuuluvat muun muassa ICT- ja finanssisektorin yritykset. Teollisuuden alalla arvioiden keskiarvo oli 3,03. Kaupan ja tukkukaupan aloilla keskiarvo oli 3,00 kummasakin.

Kuten esimiehen koulutukseen pohjautuvassa vertailussa, myös toimialaan perustuvassa vertailussa keskihajonnat olivat suurimmat empaattisuuden kohdalla, suurimmillaan 1,424 (kaupan ala). Vastaajien näkemykset siis poikkesivat eniten toisistaan kysytessä esimiehen empaattisuuden tasoa.

Seuraavan sivun taulukossa on esitetty toimialojen vaikutus vastaajien arvioihin esimiehensä tunneälykkyydestä.

Toimialan vaikutus		Omien tun Hyvä tsetit		tseulootta		tsekontro		läpänäky		Sopeutum		Suoritusky		Aloitteell		Optimismi		Empaattis		Organisaa		Palveluaitt		Kannustav		Vaikutusve		Kyky kehiti		Kyky käynn		Taito halli		Ryhmä- ja yhteistyö		taito							
	Mean	2,7	2,96	3,24	3,35	3	3,13	3,18	2,96	3,4	2,86	3,15	3,25	2,86	2,98	2,75	2,95	2,89	2,91	2,89	2,91	3,02	2,83	2,76																			
	N	56	56	54	52	56	55	55	56	55	56	55	55	56	56	55	55	56	56	56	55	56	56	56																			
	Std. Deviat	1,077	1,22	1,063	1,136	1,265	1,001	1,002	1,159	1,011	1,271	0,931	0,985	1,242	0,904	1,075	0,97	1,039	1,164																								
Omien tun Hyvä tsetit tseulootta tsekontro läpänäky Sopeutum Suoritusky Aloitteell Optimismi Empaattis Organisaa Palveluaitt Kannustav Vaikutusve Kyky kehiti Kyky käynn Taito halli Ryhmä- ja yhteistyö																																											
	Mean	2,89	2,89	3,4	3,07	2,78	3,15	3,21	3	3,19	2,87	3,09	3,32	2,85	3,13	2,63	2,91	2,85	2,81																								
	N	47	47	47	46	46	47	47	46	47	47	46	47	46	47	46	47	47	47																								
	Std. Deviat	1,202	1,165	1,155	1,218	1,172	1,063	1,02	1,135	1,173	1,424	0,962	1,163	1,247	1,013	1,181	0,952	1,179	1,262																								
Omien tun Hyvä tsetit tseulootta tsekontro läpänäky Sopeutum Suoritusky Aloitteell Optimismi Empaattis Organisaa Palveluaitt Kannustav Vaikutusve Kyky kehiti Kyky käynn Taito halli Ryhmä- ja yhteistyö																																											
	Mean	2,74	2,89	3,31	3,09	2,8	3,26	3,17	3,24	3,26	2,8	2,94	3,46	2,77	3,14	2,71	3	2,73	2,74																								
	N	35	35	35	34	35	34	35	34	34	35	35	35	35	35	35	35	33	35																								
	Std. Deviat	0,886	0,993	0,963	1,111	0,964	0,828	0,985	0,89	1,214	1,232	1,136	0,852	1,19	0,944	1,045	1,029	1,008	1,268																								
Omien tun Hyvä tsetit tseulootta tsekontro läpänäky Sopeutum Suoritusky Aloitteell Optimismi Empaattis Organisaa Palveluaitt Kannustav Vaikutusve Kyky kehiti Kyky käynn Taito halli Ryhmä- ja yhteistyö																																											
	Mean	2,93	2,96	3,58	2,96	2,89	3,18	3,28	3,15	3,39	3,04	3,47	3,5	2,89	3,16	2,87	3,02	2,83	2,76																								
	N	46	46	45	46	46	44	46	46	46	46	45	46	46	45	46	46	46	46																								
	Std. Deviat	1,272	1,282	1,27	1,366	1,269	1,084	1,223	1,21	1,291	1,398	1,29	1,225	1,32	1,186	1,327	1,145	1,039	1,303																								

Taulukko 10. Vastaajan toimialan vaikutus.

4.6 Esimies-alaissuhteen vaikutus

Vastaajilta kysyttiin, miten usein tapaa esimiestään työajan ulkopuolella. 76 vastaajaa (43,2 %) ei tavannut koskaan työajan ulkopuolella. Lähes saman verran, 80 vastaajaa (45,5 %) tapasi esimiestään työajan ulkopuolella muutaman kerran vuodessa. Kerran kuukaudessa esimiehen tapasi 15 vastaajaa. Vähintään kerran viikossa esimiestään tapasi vain 5 vastaajaa 176:sta (2,8 %). Suurin osa vastaajista siis muodosti käsityksenä esimiehen tunneälykkyydestä pääosin työsuhteessa tapahtuvan toimimisen ja vuorovaihtuksen perusteella. Alla olevassa taulukossa on esitetty tapaamisfrekvenssien jakauma.

Miten usein tapaa esimiestä työajan ulkopuolella

		En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuukau- dessa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
N	Vastaajia	176	176	176	176	176	176
	Puuttuvia	0	0	0	0	0	0
	Yhteensä	76	80	15	2	1	2

Taulukko11. Esimiehen tapaamisfrekvenssi työajan ulkopuolella.

Virtuaaliset organisaatiot eli organisaatiot, joissa ihmiset toimivat eri paikkakunnilla ja usein myös hyvin löyhissä organisaatorakenteissa ovat yleistyneet viime vuosina. Myynnin rooliin kuuluu usein paikallisuus ja siksi hyvin yleinen toimintamalli b2b-myyntissä on alueorganisaatiossa toimiminen. Alueen asiakkuuksia hoitavat myyntihenkilöt asuvat ja työskentelevät lähellä asiakkaita, mutta myynnin johto muualla, hyvin usein pääkaupunkiseudulla. Tämä on huomattavissa myös tutkimuksen aineistossa: 70 vastaajan esimies ei toiminut vastaajan kanssa samalla paikkakunnalla. Toisaalta 78 vastaajan esimies toimi samalla paikkakunnalla vastaajan kanssa. Tutkimustuloksissa on havaittavissa esimiehen sijaintipaikkakunnasta riippuen eroja, jotka on esitetty yksityiskohtaisesti seuraavan sivun taulukossa.

Mielenkiintoista oli havaita, että vastaajat antoivat parempia arvosanoja esimiehensä tunneälykkyydestä, kun tämä ei toiminut samalla paikkakunnalla. Kaikkien vastausten (n=70) keskiarvo oli 3,16. Kun esimies toimi osittain samalla paikkakunnalla (n=27), keskiarvo oli hieman matalampi: 3,11. Ero kahteen aiempaan ryhmään on iso niiden vastaajien ryhmässä, jossa esimies toimii samalla paikkakunnalla, keskiarvon ollessa 2,91. Keskihajonnatkin olivat tosin korkeampia, suurimmillaan 1,463 (empaattisuus).

Näyttäisi siltä, että samalla paikkakunnalla toimiminen laskee vastaajien näkemyksiä esimiehensä tunneälykkyyden tasosta. Onkohan syynä realismi vai kriittisyys?

Toimikko esimies samalla paikkakunnalla																				
		Omien turt. Hväritset lse luottaa lsekontro läpikävy Sopertum Suortusky Aloteellik Optimisimi Empaattis Organisaat Palveluatt Kannustav Vaikutuse Kyvy kehitt Kyvy käyrr Taito hallii Ryhmä- ja yhteistyötä Keskiavo																		
Kyllä	Mean	2,67	2,67	3,31	2,96	2,73	3,08	3	2,99	3,19	2,79	3,04	3,49	2,62	3	2,67	2,81	2,73	2,54	2,91
	N	78	78	77	77	78	76	78	76	78	78	77	78	78	77	78	77	77	78	
	Std. Deviat	1,255	1,245	1,206	1,251	1,276	1,14	1,206	1,227	1,29	1,463	1,197	1,148	1,321	1,1	1,245	1,181	1,154	1,316	
	Mean	2,89	3,04	3,26	3,15	3,04	3,19	3,59	3,22	3,36	2,74	3,44	3,33	3	3,04	2,81	3,19	2,89	2,78	3,11
	N	27	27	27	26	27	26	27	27	25	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
	Std. Deviat	1,086	1,126	1,13	1,287	0,808	1,021	1,01	1,086	1,114	1,318	1,086	1,109	1,144	1,091	1,178	0,921	0,974	1,086	
Ei	Mean	2,93	3,19	3,51	3,24	2,99	3,29	3,28	3,16	3,46	3,04	3,24	3,26	3,07	3,2	2,85	3,06	2,91	3,13	3,16
	N	70	70	68	66	69	69	69	70	70	70	68	69	69	70	68	70	69	70	
	Std. Deviat	0,968	1,026	1	1,082	1,169	0,806	0,873	0,958	0,998	1,135	0,948	0,98	1,155	0,878	0,996	0,814	0,919	1,115	
	Mean	2,81	2,93	3,38	3,1	2,88	3,18	3,2	3,09	3,32	2,89	3,18	3,37	2,86	3,09	2,76	2,97	2,83	2,81	3,04
	N	175	175	172	169	174	171	174	173	173	175	172	174	174	174	173	174	173	175	
	Std. Deviat	1,123	1,163	1,115	1,193	1,174	0,998	1,07	1,101	1,151	1,317	1,091	1,077	1,243	1,014	1,139	1,014	1,037	1,229	

Taulukko 12. Esimiehen sijaintipaikkakunta.

4.7 Faktorianalyysi

Vastaajille toteutetun faktorianalyysin eristämismenetelmänä käytettiin pääkomponenttifaktorointi-menetelmää (principal component analysis), jonka tavoitteena oli kuvata havaintoaineistoa ja yleistää tutkimustuloksia perusjoukkoon nähden. Suorakulmaisena rotaatiomenetelmänä käytettiin Varimax-rotatointia. Analyysin perusteella muodostui kaksi faktoria, jotka selittävät kumulatiivisesti 65,95 % muuttujista.

Ensimmäisenä tunneälykkyyttä kuvaa faktori F1 Implisiittinen tunneälykkyys. Esimiehen empaattisuus, omien tunteiden tiedostaminen, itsetuntemus ja itsekontrolli ovat ominaisuuksia ja tunneälykkyyden osia, jotka liittyvät esimiehen omaan tunnemaistaan. Ne ovat ikään kuin tunneälykkyyden perustana. Niiden pohjalta esimiehen tunteita näkyvät kykyinä ja taitoina, joita ovat: ryhmä- ja yhteistyötaito, taito hallita konflikteja, läpinäkyvyys, kyky kehittää toisia ja kannustavuus. Taidot ja kyvyt ovat ulospäin näkyvän toiminnan pohjalla, mutta ovat ensisijaisesti esimiehen omien tunteiden ymmärtämistä ja hallintaa.

Toinen faktori on F2 Eksplisiittinen tunneälykkyys. Siinä ovat mukana esimiehen oma itseluottamus ja optimismi, jotka ovat sisälähtöisiä, mutta näkyvät ulospäin suuntautuvassa toiminnassa vahvasti. Palvelualltius näkyy myös vahvasti vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisten välillä. Organisaatiotuntemus ja vaikutusvalta ovat edellytyksiä menestyksellisessä johtamistyössä, koska myyntijohto toimii usein organisaatiossa keski johdossa, jolloin alaisten tärkeinä kokevia asioita pitää pystyä viemään päätettäväksi organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Muut tämän faktorin tunneälytaidot ovat vahvasti ulkoa päin havaittavia kykyjä: aloitteellisuus, sopeutumiskyky, suorituskyky ja kyky käynnistää muutoksia.

Faktorianalyysin tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tunneälykkyyden tutkijoiden näkemysten kanssa. Goleman (1995, 361) määrittelee tunneälykkyyden kyvyksi havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmisiin liittyviä tunteita. Hän siis näkee myös tunneälykkyyden kaksitasoisena, sekä sisäisenä että ulkoisena ja ulospäin näkyvänä toimintana.

Bar-On (2006, 3 – 4) korostaa tunneälykkyyden vaikutusta itsemme ja toisten ihmisten ymmärtämisen kannalta. Tunneälykkyys vaikuttaa Bar-Onin mukaan myös suhtautumiseen toisiin ihmisiin esimerkiksi työympäristössä. Mayer (2006, 9 – 20) näkee tunneälykkyyden persoonallisuuden osana. Mayerin kollegoidensa kanssa kehittämä tunneälytestin MSCEIT mittaa tunneälyä kyvykkyytenä. Kyvykkyys kasvaa ihmisen kasvun myötä, mutta perustus sille luodaan sisäisesti jo lapsuudessa. Kaikkien tunnetuimpien tutkijoiden näkemyksissä on erotettavissa piirteitä tunneälykkyyden jakaantumisesta implisiittisiin ja eksplisiittisiin osa-alueisiin tämän faktorianalyysin mukaisesti.

Faktoriansalyysi

	F1	F2	Muuttujan kommunaliteetti
Ominaisarvo	10,34	1,37	
% selitysaste kokonaisvaihtelusta	57,46	7,59	
Cronbachin alpha	0,945	0,910	
F1: Implisiittinen tunneälykyys			
Empaattisuus	0,865		0,812
Ryhmä- ja yhteistyötaito	0,825		0,790
Taito hallita konflikteja	0,804		0,726
Omien tunteiden tiedostaminen	0,787		0,708
Läpinäkyvyys	0,748		0,655
Hyvä itsetuntemus	0,734		0,736
Kyky kehittää toisia	0,725		0,704
Kannustavuus	0,717		0,704
Itsekontrolli	0,596		0,497
F2: Eksplisiittinen tunneälykyys			
Suorituskyky		0,813	0,697
Aloitteellisuus		0,777	0,712
Itseluottamus		0,771	0,635
Vaikutusvalta		0,674	0,603
Sopeutumiskyky		0,641	0,648
Palvelualltius		0,628	0,525
Organisaatiotuntemus		0,592	0,526
Optimismi		0,587	0,590
Kyky käynnistää muutoksia		0,572	0,441

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Taulukko 11. Faktoriansalyysin tulokset.

4.8 Regressioanalyysi

Alla olevissa korrelaatiomatriiseissa näkyvät muuttujien keskinäiset riippuvuudet. Tilastollisesti merkittävät muuttujien korrelaatiot on merkitty kahdella tähdellä ($p < 0.01$).

	Savupöytä	Ka	Osa myymälän myyjästä	Tommi Kauppa	Tommi Tukkukauppa	Tommi Pöytä (pankki, valutus, CT, maksu, jne.)	Yhteinen henkilönumeri	Myymäläseuran henkilönumeri Suomessa	Työelämässä yhteensä vuosina	Moniko asunnista ollut vuorokauden aikana	Moniko vuorokaudessa yhteensä	Moniko vuorokaudessa yhteensä	Esimiehen ka	Esimiehen sukupuoli	Tommi osittain samalla paikkakunnalla	Correlations
Savupöytä	1															
Ka	-.141*	1														
Osa myymälän myyjästä	-.123*	.046	1													
Tommi Kauppa	-.175	.003	.010	1												
Tommi Tukkukauppa	.013	.050	.038	-.340*	1											
Tommi Pöytä (pankki, valutus, CT, maksu, jne.)	.433	.236	.309	.000	.000	1										
Yhteinen henkilönumeri	.038	.247	.100	.000	.000	.000	1									
Myymäläseuran henkilönumeri Suomessa	-.040	.008	-.038	-.065	-.056	-.039	.000	1								
Työelämässä yhteensä vuosina	-.146*	.353	.030	.030	.049	.003	.003	.021	1							
Moniko asunnista ollut vuorokauden aikana	.079	.180*	.041	-.151*	.039	.106	-.004	-.020	.232*	1						
Moniko vuorokaudessa yhteensä	.152	.009	.285	.024	.307	.082	.113	.388	.001	.001	1					
Moniko vuorokaudessa yhteensä	-.221*	.345*	-.089	.112	.095	.177*	-.080	-.028	.381*	.006	.006	1				
Esimiehen ka	-.087	.118	-.087	.014	.078	.070	.031	.081	.081	.045	.093	.033	1			
Esimiehen sukupuoli	.189	.060	.125	.428	.008	.151	.180	.343	.066	.146	.278	.114	.000	1		
Tommi osittain samalla paikkakunnalla	-.030	.025	-.094	.194*	-.040	.072	-.241*	-.094	-.068	-.089	-.025	.061	-.015	-.002	1	
	.348	.372	.194	.005	.289	.173	.001	.069	.116	.190	.372	.174	.423	.337	.020	1
	.174	.174	.175	.175	.175	.175	.175	.171	.170	.172	.172	.174	.174	.172	.172	.175

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Toteutetussa lineaarisessa regressioanalyysissä käytettiin Stepwise-metodia. Tässä askeltavassa menetelmässä selittäjinä olivat:

- vastaajan sukupuoli, ikä, pohjakoulutus, ammatillinen koulutus ja rooli myyntitiimissä (jäsen/esimies/ei myyntitehtävissä)
- yrityksen toimiala ja henkilökuntamäärä
- myyntiorganisaation henkilömäärä Suomessa
- vastaajan aika työelämässä yhteensä vuosina
- montako esimiestä vastaajalla ollut työuran aikana
- montako vuotta työskennellyt nykyisessä tehtävässä
- montako vuotta työskennellyt nykyisen esimiehen alaisuudessa
- esimiehen ikä ja sukupuoli
- toimiiko esimies samalla paikkakunnalla
- esimiehen ammatillinen koulutus
- miten usein tapaa esimiestä työajan ulkopuolella

Faktorin 1 eli implisiittinen tunneälykyys osalta ainoastaan esimiehen toimiminen samalla paikkakunnalla selitti mallia. Alla olevassa taulukossa näkyy selitysaste 5,0 % ja korjattu selitysaste 4,3 %. Mallin hyvyttä eli yhteensopivuutta otoksen kanssa voi tarkastella mallin selitysasteen avulla. Selitysasteet eivät ole kovin korkeita, joten malli ei selitä vahvasti faktoria 1, implisiittinen tunneälykyys.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 ^a	,050	,043	,88553189

a. Predictors: (Constant), Toimiiko esimies samalla paikkakunnalla

Taulukko 13. Selitysaste/faktori 1.

Alla olevassa ANOVA-taulukossa näkyy esimiehen toimimisella samalla paikkakunnalla olevan tilastollisesti merkityksellistä ($p=0.01$).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,338	1	5,338	6,807	,010 ^b
1 Residual	100,373	128	,784		
Total	105,711	129			

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

b. Predictors: (Constant), Toimiiko esimies samalla paikkakunnalla

Taulukko 14. ANOVA-taulukko.

Alla olevassa taulukossa nähdään regressiokertoimet. Standardoituja Beta-kertoimia käytetään muuttujien keskinäiseen vertailuun. Selittävällä muuttujalla on merkitsevä vaikutus selitettävään faktoriin 1, implisiittinen tunneälykyys ($p=0.01$) ja $t > 2$.

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.390	.184		-2,119	.036
	Toimiiko esimies samalla paikkakunnalla	.224	.086	.225	2,609	.010

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

Taulukko 15. Regressiokertoimet.

Implisiittisen tunneälykyyden taidot ja kyvyt ovat ulospäin näkyvän johtamistoinnin perustana, mutta ensisijaisesti ne ovat esimiehen omien tunteiden ymmärtämistä ja hallintaa. Regressioanalyysin tulokset viittaavat siihen, että samalla paikkakunnalla toimiva esimiehen sisäinen tunnemaailma on alaisille tutumpi kuin toisella paikkakunnalla toimivan esimiehen. Vuorovaikutusta on ehkä tällöin enemmän ja esimiehen tunneälytaidot tulevat paremmin esille lähijohtamisessa etäjohtamiseen verrattuna.

Samalla Stepwise-menetelmällä toteutettu faktorin 2 eli eksplisiittinen tunneälykyys regressioanalyysin selitysasteet näkyvät alla olevassa taulukossa. Faktorin 2 osalta ainoastaan se, miten pitkään vastaaja oli työskennellyt esimiehen alaisuudessa, selitti selitettävää. Alla olevassa taulukossa näkyy selitysaste 5,2 % ja korjattu selitysaste 4,4 %. Mallin hyvyttä eli yhteensopivuutta otoksen kanssa voi tarkastella mallin selitysasteen avulla. Selitysasteet eivät ole kovin korkeita, joten malli ei selitä vahvasti faktoria 2, eksplisiittinen tunneälykyys.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.228 ^a	.052	.044	.88522193

a. Predictors: (Constant), Montako vuotta työskennellyt nykyisen esimiehen alaisuudessa

Taulukko 16. Selitysaste/faktori 2.

Alla olevassa ANOVA-taulukossa näkyy esimies-alaisuuden pituuden olevan tilastollisesti merkityksellistä ($p<0.01$).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,490	1	5,490	7,006	,009 ^b
	Residual	100,303	128	,784		
	Total	105,793	129			

a. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

b. Predictors: (Constant), Montako vuotta työskennellyt nykyisen esimiehen alaisuudessa

Taulukko 17. ANOVA-taulukko.

Alla olevassa taulukossa nähdään regressiokertoimet. Standardoituja Beta-kertoimia käytetään muuttujien keskinäiseen vertailuun. Selittävällä muuttujalla on merkitsevä vaikutus selitettävään faktoriin 2, eksplisiittinen tunneälykkyys ($p=0.01$) ja $t > 2$.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,270	,126		2,132	,035
	Montako vuotta työskennellyt nykyisen esimiehen alaisuudessa	-,068	,026	-,228	-2,647	,009

a. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

Taulukko 18. Regressiokertoimet.

Eksplisiittisen tunneälykkyiden taidot ja kyvyt ovat vahvasti ihmisen toiminnassa ulospäin näkyviä, kuten aloitteellisuus, sopeutumiskyky, suorituskyky ja kyky käynnistää muutoksia. Regressioanalyysin tulokset viittaavat siihen, että pidempi työskentely saman esimiehen alaisuudessa vaikuttaa eksplisiittisen tunneälykkyiden kokemiseen positiivisesti. Esimiehen ja alaisen suhde tulee ehkä tiiviimmäksi ajan myötä ja alaisen näkemys esimiehen aktiivisuudesta tai passiivisuudesta paranee. Esimerkiksi muutosten käynnistäminen vie organisaatioissa usein aikaa ja tulosten saavuttaminen samoin. Alaiset odottavat ehkä toistuvia tuloksia todisteeksi esimiehen kyvystä käynnistää todellisia muutoksia. Ajan myötä näitä todisteita tulee todennäköisesti enemmän.

4.9 Tunneälytaitojen merkitys

Esimiehen tunneälykkyyden tason lisäksi vastaajilta kysyttiin myös sen merkitystä liittyen kolmeen osa-alueeseen asteikolla 1 (= ei lainkaan) – 4 (=erittäin paljon):

- vaikutus omaan henkiseen hyvinvointiin
- vaikutus organisaation työhyvinvointiin
- vaikutus omiin myyntituloksiin
- vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen

Omaan henkiseen hyvinvointiin vastaajat kokivat esimiehensä tunneälykkyyden tason vaikuttavan varsin paljon, keskiarvon ollessa 2,87. Mediaani oli 3,0 (= paljon). Vastaajista 65,4 % koki esimiehen tunneälykkyyden vaikuttavan joko paljon tai erittäin paljon omaan henkiseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi koetaan kokonaisuutena, eikä rajoitu pelkästään työaikaan ja työympäristöön. Esimiehen tunneälykkyydellä näyttäisi siis olevan vaikutusta alaisten elämään työelämän lisäksi laajemminkin.

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus

omaan henkiseen hyvinvointiin

N	Valid	175
	Missing	1
Mean		2,87
Median		3,00
Mode		3

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus omaan henkiseen hyvinvointiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan	16	9,1	9,1	9,1
	Jonkun verran	44	25,0	25,1	34,3
	Paljon	61	34,7	34,9	69,1
	Erittäin paljon	54	30,7	30,9	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Taulukko 19. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus omaan henkiseen hyvinvointiin.

Työhyvinvointiin vaikutus on vastaajien mielestä henkiseen hyvinvointiin verrattuna vahvempi, keskiarvon ollessa 3,1. Vastaajista peräti 79,0 % koki esimiehensä tunneälykkyyden vaikuttavan joko paljon tai erittäin paljon oman organisaation työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tunneälykkäällä esimiestyöllä näyttäisi vastaajien mielestä olevan paljon merkitystä.

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus

organisaation työhyvinvointiin

N	Valid	176
	Missing	0
Mean		3,10
Median		3,00
Mode		3

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus organisaation työhyvinvointiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan	7	4,0	4,0	4,0
	Jonkun verran	30	17,0	17,0	21,0
	Paljon	78	44,3	44,3	65,3
	Erittäin paljon	61	34,7	34,7	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Taulukko 20. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus organisaation työhyvinvointiin.

Omiin myyntituloksiin vastaajat arvioivat esimiehen tunneälykkyyden vaikuttavan henkistä hyvinvointia ja organisaation työhyvinvointia vähemmän. Keskiarvo oli 2,67 ja vain hieman yli puolet vastaajista, 53,5 % arvioi esimiehen tunneälytaitojen tason vaikuttavan paljon tai erittäin paljon omiin myyntituloksiin. Tosin vain 4 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen tunneälykkyydellä ei ole lainkaan vaikutusta omiin myyntituloksiin.

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus

omiin myyntituloksiin

N	Valid	175
	Missing	1
Mean		2,67
Median		3,00
Mode		2

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus omiin myyntituloksiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan	12	6,8	6,9	6,9
	Jonkun verran	69	39,2	39,4	46,3
	Paljon	58	33,0	33,1	79,4
	Erittäin paljon	36	20,5	20,6	100,0
	Total	175	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		176	100,0		

Taulukko 21. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus omiin myyntituloksiin.

Kysyttäessä vastaajilta oman esimiehen tunneälykkyyden vaikutusta koko yrityksen tuloksellisuuteen muodostui vastausten keskiarvoksi 2,70. Vaikutuksen arvioitiin siis olevan lähes samalla tasolla kuin vaikutuksen omiin myyntituloksiin, jossa keskiarvo oli 2,67. Merkittävää on huomata, että 59,6 % vastaajista arveli vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen olevan paljon tai erittäin paljon.

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus

työnantajayrityksesi tuloksellisuuteen

N	Valid	176
	Missing	0
Mean		2,70
Median		3,00
Mode		3

Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus työnantajayrityksesi tuloksellisuuteen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ei lainkaan	13	7,4	7,4	7,4
	Jonkun verran	58	33,0	33,0	40,3
	Paljon	74	42,0	42,0	82,4
	Erittäin paljon	31	17,6	17,6	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Taulukko 22. Esimiehen tunneälykkyyden vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kuvaus yritysmyyynnissä toimivien esimiesten tunneälykkyydestä alaisten näkemysten perusteella. Samalla tutkimuksessa etsittiin selityksiä tunneälykkyyden kokemiseen vaikuttavista seikoista. Tutkimus keskittyi alaisten kokemuksiin ja käsityksiin oman esimiehensä tunneälykkyydestä, jota mitattiin 18 eri tunneälytaidon osalta Likertin asteikolla.

Vastaajat pitivät esimiestensä parhaimpina tunneälytaitoina itseluottamusta, palvelualttiutta ja optimismia. Myynnin johdon tehtävä on itseluottamusta vaativa. On siis luonnollista, että esimiehen mahdollinen itseluottamus näkyy ulospäin. Palvelualttius on myynnin esimiehelle myös hyvä ominaisuus, koska tulokset syntyvät muiden työn kautta. Alaisten ja asiakkaiden palveleminen koetaan alaisten silmissä positiivisesti. Optimismi on kolmas parhaimpana pidetty tunneälytaito. Myynnissä tulokset vaihtelevat suhdanteiden ja muiden kysyntätekiöiden takia ja huonoina aikoina vaaditaan positiivisuutta ja optimismia, jota myynnin esimiehen pitää myös osata jakaa johdettavilleen.

Heikoimpina ominaisuuksina nousivat esille kyky kehittää toisia sekä ryhmä- ja yhteistyötaito. Nämä ovat yllättäviä, koska ne ovat useimmiten juuri esimiesten tehtäviä. Esimiesten pitää osata johtaa erilaisia alaisia, jotka saattavat olla urakehityksessään hyvin erilaisessa tilanteessa. Joku saattaa olla myyntiuransa alussa ja toinen siirtymässä kohta eläkkeelle. Myynnin esimiehen pitäisi pystyä kehittämään myyntiryhmänsä kaikkia jäseniä, jotta ryhmän tuloksellisuus kasvaisi. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että tulevaisuudessa olisi tarpeellista lisätä myynnin esimiesten koulutuksiin enemmän kehittämiseen ja valmentamiseen liittyviä osioita. Ryhmä- ja yhteistyötaidon heikkous voi kertoa autoritäärisestä johtamistyylistä, jossa päätökset sanellaan, eikä ryhmän ajatuksia ja mielipiteitä haluta ottaa tarpeeksi huomioon. Tulosten perustella näyttäisi siltä, että suomalaisen myynnin johtamisen kulttuuriin olisi syytä lisätä enemmän demokraattisuutta.

Eniten erilaisia näkemyksiä vastaajilla oli empaattisuuden, kannustavuuden ja äsken esitellyn ryhmä- ja yhteistyötaitojen osalta. Esimiehissä siis näyttäisi olevan empaattisuudeltaan ja kannustavuudeltaan hyvin erilaisia ihmisiä. Empaattisuus kokonaisuudessaan oli keskiarvon alapuolella, joten kehittämisen varaa sen suhteen siis on. Empaattinen esimies pystyy aistimaan alaisensa tunnetiloja ja sitä kautta valitsemaan oikeanlaisen tyylin johtamiseen. Empaattinen esimies pystyy myös eläytymään alaisensa tilanteeseen ja sitä kautta ehkä ratkaisemaan paremmin alaisensa ongelmia. Kannustava esimies osaa myös johtaa alaisiaan oikeaan suuntaan. Empaattisuuden ja kannustavuuden tasoa pitäisi tulosten perusteella pyrkiä harmonisoimaan myynnin johtajien joukossa. Nyt hajontaa näyttäisi olevan liian paljon.

Empaattisuus on tärkeä taito johtajalle, koska se korreloi yrityksen tuloksen kanssa (Stein ja Papadogiannis 2008, 87,96). Empaattisuudella johtamistyössä on siis taloudel-

lista arvoa. Naisesimiehet ovat tämän tutkimuksen tulosten mukaan miehiä hieman empaattisempia. Lisäksi naisjohtajat ovat miehiä parempia omien tunteiden tiedostamisessa. Tämä puolestaan luo pohjan muiden tunteiden tiedostamiselle ja ymmärtämiselle. Se on siis koko tunneälykkyyden perusta.

Esimiehen iällä on jonkin verran vaikutusta tunneälykkyydelle. Parhaimmat keskiarvot olivat esimiesten ikäluokassa 35 – 44 – vuotiaat (3,18) ja tunnetaidoista yksi parhaista oli suorituskkyky. Tässä iässä esimiehet ovat jo olleet työelämässä useita vuosia ja moni on ehtinyt kokemaan yksityiselämässään erilaisia vaiheita. Perhe on ehkä perustettu ja joku on jo eronnutkin. Tunneskaalaa on siis ehditty jo kokemaan sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden osalta. Sen myötä saattaa olla helpompi ymmärtää ja käsitellä tunteita myös työelämässä. Alle 35-vuotiaiden esimiesten ikäryhmässä keskiarvo oli alhaisempi (3,04) ja paras tunnetaito optimismi. Nuorilla on usein uskoa omaan uraan ja ehkä ylioptimistinenkin näkemys yrityksen tulevaisuudesta, joka näkyy ulospäin vahvasti. Heikoimpia nuoret esimiehet olivat konfliktien ratkaisemisessa ja toisten kehittämisessä. Tässä elämäkokemuksen vähyyttä saattaa näkyä heikompana valmiutena käsitellä negatiivisia tunnetiloja.

Esimiehen ammatillisella koulutuksella oli näkyvä vaikutus tunneälykkyyteen. Ammattikoulutuksen saaneet esimiehet olivat heikoimpia ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet parhaimpia. Keskiarvojen ero oli peräti 0,58. Näyttäisi siltä, että joko ammattikorkeakouluun hakeutuu tunneälytaidoiltaan hyviä yksilöitä tai koulutus ja sitä seuraavien työsuhteiden sisältö kehittää yksilöistä työelämässä tunneälykkäästi toimivia esimiehiä. Yliopistotasaisen tutkinnon suorittaneet eivät olleet tunneälytaidoiltaan yhtä hyviä esimiehiä.

Aineiston pohjalta suoritettussa faktorianalyysissä muodostui kaksi faktoria: implisiittinen ja eksplisiittinen tunneälykkyys. Ensimmäinen on esimiehen omaa tunnemaisemaa kuvaava. Siinä ovat mukana muun muassa omien tunteiden tiedostaminen, itsetuntemus, läpinäkyvyys ja yhtenä tärkeimmistä, empaattisuus. Nämä tunnetaidot ovat ensisijaisesti esimiehen omien tunteiden käsittelyyn liittyviä taitoja, jotka muodostavat perustan ulospäin näkyvälle tunneälykkyydelle. Toinen faktori eli eksplisiittinen tunneälykkyys koostuu selkeästi ulospäin näkyvistä tunneälytaidoista, kuten itseluottamus, aloitteellisuus ja palveluallttius. Monessa aikaisemmassa tutkimuksessa (Goleman, 1995 ja Bar-On, 2006) tunneälykkyys on myös jaettu sisäiseen ja ulkoiseen. Tämän tutkimuksen faktorianalyysi tukee näiden tutkimusten näkemystä tunneälykkyyden kaksijakoisuudesta.

Faktorianalyysin jälkeen suoritettussa regressioanalyysissä ei löytynyt kovin merkittäviä selittäjiä faktoreille. Implisiittisen tunneälykkyyden osalta vain esimiehen toimimisella samalla paikkakunnalla oli tilastollista merkitsevyyttä. Selitysaste oli melko matala, vain 5 %. Samalla paikkakunnalla toimiminen todennäköisesti lisää alaisen ja esimiehen vuorovaikutuksen määrää. Vuorovaikutus perustuu enemmän niin kutsuttuun

etäjohtamiseen, kun esimies toimii toisella paikkakunnalla. Vuorovaikutuksen määrä, laatu ja kommunikoinnin tavat vaikuttavat todennäköisesti siihen, miten hyvin esimies ja alainen tuntevat toisensa. Fyysisessä tapaamisessa on mukana paljon sellaista kommunikointia, jota etäsuhteessa ei ole. Kehon kieli on usein olennainen osa viestintää ja tukee vahvasti sanallista viestintää. Tämä näkyy todennäköisesti siinä, miten alainen kokee esimiehensä implisiittisen tunneälykapasiteetin.

Toisen faktorin eli eksplisiittisen tunneälykkyyden osalta tilastollista merkitsevyyttä oli ainoastaan sillä, miten pitkään vastaaja ja esimies olivat työskennelleet yhdessä. Selitysaste tosin oli tämänkin faktorin osalta melko matala (5,2 %). Tämän faktorin tunneälytaidot ovat vahvasti ulospäin näkyviä, kuten suorituskkyky, aloitteellisuus ja kyky käynnistää muutoksia. Näiden ominaisuuksien näkyminen vaatii tilanteita, joissa esimiehen kyvyt testataan. Todennäköisesti alaisille syntyy parempi käsitys näistä taidoista suhteen pidemmän keston myötä. Johdettavat ehkä odottavat esimiehen saavan aikaan pitkäkestoisia tuloksia ja positiivisia muutoksia organisaatiossa ja niiden todisteellinen tapahtuminen vie aikaa. Saattaa olla, että vasta toistuvien positiivisten kokemusten myötä johdettavat uskovat esimiehensä kyvykkyyteen saada aikaan muutoksia.

Tutkimuksen tuloksena löytyi useita myynnin johtajien tunneälykkyyteen liittyviä asioita. Esimiehen sukupuolella, iällä ja ammatillisella koulutuksella oli merkitystä tunneälykkyyden kokemisen suhteen. Samoin toimiminen samalla paikkakunnalla ja esimies-alaisuuden pituus vaikuttivat vastaajien näkemyksiin. Tutkimuksella on joitain rajoitteita, jotka on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa. Esimiesten ikäryhmät ja koulutustaustat eivät jakaantuneet täysin tasaisesti. Esimerkiksi nuoria (alle 35 vuotta, n = 18) ja ammatillisen koulutuksen saaneita (n = 14) oli suhteellisen vähän. Suurin rajoite liittyy aineistoon eli siihen, että vastaajien joukko ei ole otos kaikista Suomessa toimivista yritysmyynnin henkilöistä, vaan ainoastaan niistä, jotka ovat Suomen Myynnin ja Markkinoinnin ammattilaiset ry:n jäseniä. Tosin järjestössä on jäseniä 27 000 useilta eri toimialoilta ja jäsenkunta on hyvin heterogeeninen. Tästä syystä sen voidaan katsoa edustavan melko hyvin tutkimuksen kohteena olevaa kohderyhmää, b2b-myynnin ammattilaisia.

Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostavaa olisi perehtyä tutkimuksessa esille nousseiden taustamuuttujien, kuten ikä ja sukupuoli konkreettiseen vaikutukseen tunneälykkyyteen esimiestyöhön. Silloin olisi mahdollista lisätä myynnin johdon koulutuksiin yksilöityä sisältöä koulutettavan esimiehen sukupuolen ja iän mukaan. Koulutuksen osalta ammatillisen koulutuksen saaneiden esimiesten tunneälykkyys osoittautui heikoimmaksi ja ammattikorkeakoulututkimuksen suorittaneiden parhaaksi. Olisi hyödyllistä tutkia koulutuksen merkitystä työelämän tunneälytaidoille eli sitä, mistä erot eri koulutustaustoilla olevilla esimiehillä johtuvat. Kiinnostavin jatkotutkimusidea olisi kuitenkin se, mikä merkitys tunneälykkäällä myynnin johtamisella on koko yrityksen tuloksellisuudelle.

6 LÄHTEET

- Ahmetoglu, G., Leutner, F., Chamorro-Premuzic, T. (2011). *EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship*. Personality and individual differences 51. University of London.
- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence – the new science of success*. Jossey Bass, San Fransisco.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence*. Psicotema, Vol. 18, 13-25. (www.eiconconsortium.org haettu 2.3.2010)
- Bass, B. (1997). *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. The Journal of Personal Selling & Sales Management (3/1997). ProQuest, New York.
- Brackett, M., Katulak, N. (2007). *Emotional intelligence in the classroom: skill-based training for teachers and students*. Teoksessa: Ciarrochi, J., Mayer, J. (2007). *Applying emotional intelligence*. Psychology Press, New York.
- Brackett, M., Rivers, S., Salovey, P. (2011). *Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic and workplace success*. Social and personality psychology compass 5/1. Blackwell Publishing Ltd.
- Cavallo. K. (2010). *Emotional intelligence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study*. (www.eiconconsortium.org haettu 20.3.2010)
- Cherniss, G. (1999). *The business case for emotional intelligence*. (www.eiconconsortium.org haettu 20.3.2010)
- Ciarrochi, J., Forgas, Joseph P., Mayer, John D. (2006). *Emotional Intelligence in everyday life*. Psychology Press, NewYork.
- Elo (1995). *Teoksessa: Hyvä työkyky; työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Goleman, D. (1995) *Tunneäly*. (Emotional Intelligence, 1995. Suomentanut Jaakko Kankaanpää) Otava, Keuruu.
- Goleman, D. (2001). *Tunneäly työelämässä*. (Working with emotional intelligence 1998. Suomentanut Jaakko Kankaanpää) Otava, Keuruu.
- Hill, N., Brierley, J., MacDougall, R. (1999). *How to measure customer satisfaction*. Gower Publishing Ltd. Aldershot.
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B., Simintiras, A. C. (2003). *Sales Management, a global perspective*. Routledge, London.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

- Kantak, D., Futrell, C., Sager, J. (1992). *Job satisfaction and life satisfaction in a sales force*. Journal of Personal Selling & Sales Management (XII/1).
- Järvensivu, Piirainen. (2010). Teoksessa: *Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Prima, Helsinki.
- Kernbach, S., Schutte, N. (2005). *The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction*. Journal of Service Marketing (19/7). Emerald Group Publishing Limited, Armidale.
- Kidwell, B., Hardesty, D., Murtha, B, Sheng, S. (2011). *Emotional intelligence in marketing exchanges*. Journal of Marketing, Vol 75 (Jan). American marketing association.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Kultanen, T. (2009). *Tunneälytaidot – Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Lindström (1995). Teoksessa: *Hyvä työkyky; työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Low, G., Nelson, D. (2011). *Emotional intelligence*. Pearson educational Inc. Boston.
- Ollila, M.-R. (2008). *Lauman valta*. Edita, Helsinki.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Paavola, S. (2010) Teoksessa: *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2010*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Prima, Helsinki.
- Rozell, E., Pettijohn, C., Parker, S. (2006). *Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople*. Journal of Marketing Theory and Practise (14/2).
- Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö*. Akateeminen väitöskirja. Edita Prima, Helsinki.
- Sandvig, J. (2008). *An examination of the relationship between emotional intelligence and an individual's perception of team*. Capella University.
- Saarinen, M. (2002). *Tunne älysi – älyä tuntevasi*. WS Bookwell, Juva.
- Saarinen, M., Kokkonen, M. (2003) *Tunneäly: kohti KOKONAista elämää*. WSOY, Helsinki.
- Saarni, C. (2000). *Emotional competence*. Teoksessa: Bar-On, R. ja Parker, J. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Fransisco.

- Scharfe, E. (2000). *Development of emotional expression, understanding and regulation in infants and young children*. Teoksessa: Bar-On, R. ja Parker, J. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Siltala, J. (2007). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Otava, Keuruu.
- Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
- Stein, S., Papadogiannis, P. (2008). *Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives*. Leadership & Organization Development Journal. Toronto.
- Taipale, M. E. (2004). *Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
- Työelämäbarometri 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. (<http://www.tem.fi/julkaisut>, haettu 21.4.2012)
- SMKJ ry:n yleisesittely (https://www.smkj.fi/portaali/fi/smkj/SMKJ_yleisesittely_2010.pdf, haettu 14.11.2010)

7 LIITTEET

7.1 Oman esimiehen tunneälytaitojen arviointilomake

Seuraavassa on joukko ominaisuuksia, ns. tunneälytaitoja, joita esimiehet tarvitsevat entistä enemmän tämän päivän työelämässä. Lue huolellisesti kutakin ominaisuutta koskeva kuvaus ja arvioi rastittamalla asteikolla 1-5, miten hyvinä pidät oman esimieheni valmiuksia kunkin ominaisuuden osalta. Arvioi omaa lähintä esimiestäsi.

- 1 = erittäin heikko
- 2 = keskitasoa heikompi
- 3 = keskitasoa
- 4 = keskitasoa parempi
- 5 = erittäin hyvä

1. Omien tunteiden tiedostaminen

Omista tunteistaan tietoinen esimies on herkkä sisäisille viesteille ja tunnistaa, kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuorituksiensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää vaistonvaraisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton ja aito ja kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan.

2. Hyvä itsetuntemus

Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalla oppimiselle ja ottaa mielellään vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä tunnistamaan, milloin hänen tulee pyytää apua ja miltä osin hänen tulee kehittää taitojaan ja osaamistaan.

3. Itseluottamus

Itseensä luottava esimies pystyy tuoman esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Itsevarmuutensa vuoksi hän usein erottuu ryhmästä.

4. Itsekontrolli

Vahva itsekontrolli auttaa esimiestä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana.

5. Läpinäkyvyys

Läpinäkyvä esimies elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys – tunteiden, käsitysten ja toimintojen ilmaiseminen luontevasti ja avoimesti tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy myös omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään käytökseen.

6. Sopeutumiskyky

Sopeutuva esimies pystyy mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan ja hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän haasteiden mukaan.

7. Suorituskyky

Suorituskykyisellä esimiehellä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta.

8. Aloitteellisuus

Aloitteellinen esimies uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin – tai luo niitä – eikä juutu paikalleen odottelemaan. Hän ei epäröi kokeilla rajojaan. Hän ottaa vastuun toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta.

9. Optimismi

Optimistinen esimies näkee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän tulkitsee myös toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heidän tekevän parhaansa. Hänen mielestään tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita.

10. Empaattisuus

Empaattinen, eläytymiskykyinen esimies pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoitusperiään. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

11. Organisaatiotuntemus

Organisaatiota hyvin tunteva esimies havaitsee tärkeät sosiaaliset verkostot ja tunnistaa keskeiset valtasuhteet. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä ”poliittisia” voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

12. Palveluallttius

Palvelualltis esimies panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii myös siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seuraa tarkoin asiakastytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa, mitä tarvitsee. Hän on myös tarvittaessa asiakkaiden tavoitettavissa.

13. Kannustavuus

Kannustava esimies virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.

14. Vaikutusvalta

Oikealla tavalla valtaa käyttävä esimies osaa vedota kanssaihmiin. Hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän pystyy myös puhumaan vakuuttavasti.

15. Kyky kehittää toisia

Esimiehellä on halu auttaa toisia ihmisiä kehittymään ja hän ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta. Kehittävä esimies on oivallinen mentori tai valmentaja.

16. Kyky käynnistää muutoksia

Esimies, joka osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän taistelee muutosten puolesta ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi. Hänellä on myös kyky etsiä käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.

17. Taito hallita konflikteja

Konfliktitilanteita hallitseva esimies kykenee houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen ihanteen, jonka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.

18. Ryhmä- ja yhteistyötaito

Taitava ryhmänjohtaja kykenee luomaan ystävällisen kollegiaalisen ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja kollektiivista identiteettiä (yhteenkuuluvaisuuden tunnetta) (Simström, 2009).

7.2 Vastajaajan taustatiedot

- Sukupuoli: nainen/mies
- Ikä
- Pohjakoulutus: kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu/ylioppilas
- Ammatillinen koulutus: korkein suoritettu tutkinto ja koulutusala
- Toimiala: teollisuus/tukkukauppa/palvelut
- Nykyisen esimies-alaissuhteen kesto vuosina
- Työvuosia nykyisessä tehtävässä
- Työvuosia työelämässä yhteensä
- Myyntiorganisaation koko hlöä
- Esimiehenä nainen/mies
- Esimiehen ikä (noin)
- Esimies toimii samalla paikkakunnalla/eri paikkakunnalla

(Simström, 2009)

7.3 Tutkimuslomakkeen saatekirje

Hyvä myynnin ammattilainen!

Olen toteuttamassa myynnin johtamista koskevaa internet-kyselyä yhteistyössä SMKJ ry:n kanssa. Tutkimus liittyy Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa tekeillä olevaan pro gradu- tutkimukseeni, jonka ohjaajana on professori Pia Arenius.

Kyselylomakkeessa pyydän arviointiasi nykyisen esimiehesi tunneälytaidoista ja näkemystäsi niiden merkityksestä organisaatiollesi ja itsellesi. Lisäksi pyydän sinua merkitsemään myös taustatietosi.

Kerätty tieto on ehdottoman luottamuksellista. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja myös arvioitavien esimiesten anonymiteetti on turvattu. Yksittäisiä vastauksia ei voi erottaa, koska tilastollisen analyysin tuloksia tarkastellaan vain ryhmäkohtaisesti (sukupuoli, ikä, toimiala, jne.) Kyselylomake on esitettävä eikä siihen vastaaminen vie paljon aikaa.

Vastauksesi on erittäin tärkeä! Vastaamalla olet mukana kehittämässä suomalaista myynnin johtamista ja myynnin ammattilaisten työhyvinvointia.

Tutkimusavusta kiittäen,

Olli Aaltonen

KTK

Lisätietoja tutkimuksesta: olli.aaltonen@tse.fi tai puh. 040 510 8812.