



Turun yliopisto
University of Turku

TUNNETYÖN STRATEGIAT LIIKESUHTEI- DEN KEHITYKSEN TUKENA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu- tutkielma

Laatija:

Kati-Pauliina Lehtosaari

Ohjaajat:

Dosentti Tomi J. Kallio

KTM Aki Lehtivuori

31.1.2017

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaukset.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	13
2.1	Aineiston hankinta.....	13
2.1.1	Tutkimuksen toteutus.....	13
2.1.2	Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät	15
2.2	Aineiston analyysi	17
3	TUNTEET, TUNTEIDEN SÄÄTELY JA TUNNETYÖ	21
3.1	Tunteiden määritelmä.....	21
3.1.1	Tunnekokemuksen ominaispiirteitä	21
3.1.2	Tunteen eri osa-alueet	25
3.1.3	Primääri-, sekundaari- ja instrumentaaliset tunteet.....	28
3.2	Tunteiden luokittelu tutkimuksessa.....	30
3.2.1	Shaverin ja kumppaneiden prototyypiluokitus	30
3.2.2	Liikesuhteissa esiintyneet tunteet prototyypiluokituksessa	32
3.3	Tunteiden säätely.....	36
3.4	Tunnetyö.....	39
4	TUNTEET LIIKESUHTEISSA	44
4.1	Liikesuhteen määrittäminen ja merkitys organisaatiolle.....	44
4.1.1	Liikesuhde	44
4.1.2	Kumppanuus	45
4.2	Emotionaalinen työntekijä.....	47
4.2.1	Emotionaalinen työntekijä ja joustava organisaatio	47
4.2.2	Työrooli.....	49
4.2.3	Emotionaalinen työntekijä liikesuhteessa	51
4.3	Tunnetyön merkitys palvelualalla ja liikesuhteissa.....	53
4.3.1	Tunnetyö palvelualalla.....	53
4.3.2	Tunnetyön merkittävyys liikesuhteissa.....	55
4.4	Affektiivinen tapahtuma työssä.....	56
5	TUNNETYÖ LIIKESUHTEESSA	61
5.1	Tunnekokemuksen merkitys liikesuhteessa	61

5.1.1	Arvio tilanteesta ja syntyneet tunteet liikesuhteessa.....	61
5.1.2	Tunteet läsnä liikesuhteissa	64
5.2	Syvällinen tunnettyö.....	68
5.2.1	Aidot tunnekokemukset	68
5.2.2	Positiivisten tunteiden näyttäminen	71
5.2.3	Negatiivisten tunteiden näyttäminen	72
5.3	Pinnallinen tunnettyö.....	75
5.3.1	Positiivisten tunteiden piilottaminen	75
5.3.2	Negatiivisten tunteiden piilottaminen	77
5.3.3	Pinnallisen tunnettyön uuvuttava vaikutus	80
5.4	Työympäristö ja organisaation edustaminen.....	82
5.4.1	Erilaiset ärsykkeet synnyttävät tunteita liikesuhteissa.....	82
5.4.2	Työympäristön erityispiirteet ja yksilön tapa vastata niihin	84
5.4.3	Asiantuntijan organisaation odotusten mukainen käyttäytyminen ..	87
5.5	Tunnettyön vahvistava merkitys liikesuhteessa	89
5.5.1	Tunnettyön strategioiden oikea hyödyntäminen	89
5.5.2	Pinnallisesta tunnettyöstä kohti syvällistä tunnettyötä.....	90
6	LOPPUPÄÄTELMÄT	93
6.1	Yhteenvedo ja johtopäätökset	93
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	97
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	99
7	LÄHTEET	101
LIITE 1	TUNNEKAAVIO	107
LIITE 2	HAASTATTELURUNKO.....	108
LIITE 3	SAATEKIRJE	109
LIITE 4	TUNTEIDEN PROTOTYYPPILUOKITUS	111

KUVIOT

Kuvio 1	Mukaelma Grandeyn tunnetyön mallista.....	42
Kuvio 2	Affektiivisten tapahtumien teoria	57
Kuvio 3	Lamin ja Chenin mukaelma AET:sta	58
Kuvio 4	Tutkimustuloksista muodostettu malli AET:n mukaisesti	59
Kuvio 5	Kognitiivinen näkökulma tunteen synnystä ja merkityksestä palvelutilanteessa.....	61
Kuvio 6	Primääritunteen merkitys liikesuhteeseen	63
Kuvio 7	Näytetyt ja piilotetut tunteet liikesuhteen edistymisen näkökulmasta	89

TAULUKOT

Taulukko 1	Tutkimuksessa kerätty aineisto.....	16
Taulukko 2	Gibsonin kokoama monitasoinen malli tunteiden kokonaisuudesta ..	26
Taulukko 3	Shaverin ja kollegoiden tunteiden prototyyppiluokitus.....	31
Taulukko 4	Primääritunteet ja koettujen tunteiden lukumäärä	32

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

"Tunteet kuin pilvet, tuulten teitä tulevat, satavat ja haihtuvat, tummat ja vaaleat, lempeät tai uhkaavat, käsin koskemattomat, kaiken, kaiken kattavat, luovat ilmapiirin." (Kerola, Kujanpää & Kallio 2008.)

Kaikki kokevat tunteita ja tietävät, mitä ne yleisesti ottaen tarkoittavat, mutta niiden tarkempi määrittäminen on haastavaa. Ylhäällä esitetty katkelma osoittaa kuvainnollisesti tunteiden luonteen, ne ovat kaikkialla, mutta silti ennakoimattomia ja näkymättömissä. Rantanen (2011, 38) toteaa, mitä enemmän hän tutkii tunteita, sitä hämmästyneemmäksi hän tulee siitä, kuinka vähän tunteista tiedetäänkään. Tunteet (*engl. emotion*) myös sekoitetaan usein eri ilmiöihin kuten esimerkiksi mielialaan (*engl. feeling*) (Sherer 2005). Affektiivinen on läheinen käsite tunteelle, koska affektiivin katsotaan olevan yläkäsite tunteelle, asenteelle ja mielialalle (Bagozzi, Gopinath & Nyer 1999; Gray & Watson 2001; Kokkonen 2010, 14). Tunteita koetaan niin kotona kuin työelämässä, missä kokemukset voivat olla erilaisia, mutta koetut tunteet samoja.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tunteiden merkitystä yritysten välisissä suhteissa, tunnetyön näkökulmasta. Tunteilla on suuri merkitys työelämässä ja useat tutkimukset osoittavat niiden tärkeyden työssä viihtymisen kannalta (Fisher 2002; Grandey, Tam & Brauburger 2002). Koska tunteilla on suuri merkitys työelämässä, on tärkeää lisätä ymmärrystä tunteiden merkityksestä yritysten välisessä toiminnassa. Tunteilla on merkitystä sekä motivaatioon ja toimintaan (Greenberg ja Paivio 1997, 14–15; Toskala 2000, 40) että työasenteeseen (Weiss & Cropanzanon 1996; Grandey ym. 2002). Tuomisen (2015) mukaan työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota enemmän tunteisiin ja niiden havaitsemiseen, koska ne lisäävään luovuutta ja hyvinvointia työpaikalla. Hänen mukaansa tunnetaidot kiinnostavatkin yrityksiä, koska nykytyö on yhä useammin itseohjautuvaa asiantuntijatyötä. Tuominen (2015) lisäsi, että tunteilla on merkitystä työntekijöiden ajattelukykyyn, sosiaaliseen toimintaan ja lopulta organisaation tehokkuuteen.

Tunnetyö (*engl. emotional labor*) on työntekijän kyky esiintyä uskottavasti organisaation vaatimalla tavalla. Se on tunteiden johtamista ja yritystä vaikuttaa myös asiakkaan tunteisiin. (Hochschild 1987.) Tunnetyötä voi tehdä eri strategioiden kautta, joista keskeisimmät strategiat ovat syvälinen ja pinnallinen tunnetyö. Syvälinen tunnetyö on tunteiden mukaista käyttäytymistä, kun taas pinnallinen tunnetyö ei ole aidon tunnekokemuksen mukaista käyttäytymistä. (Hochschild 1983, 33.) Pinnallista tunnetyötä voidaan siis pitää aitojen tunteiden piilottamisena. Tunteiden näyttämällä tai piilottami-

sella voi olla merkittäviä seurauksia erilaisten työsuhteiden muodostumisissa, joten tunnetyö antaa hyvän näkökulman tarkastella tunteita työympäristössä.

Lukuisia tutkimuksia on tehty tunteiden merkityksestä palvelutilanteissa (mm. Barger & Grandey 2006; Söderlund & Rosengren 2008) ja markkinoinnissa (Bagozzi, Gopinath & Nyer 1999; Huang 2001; Andersen & Kumar 2006), mutta yritysten välisessä toiminnassa sitä on tarkasteltu erittäin vähän (Tähtinen & Blois 2011). Bagozzi ja kumppanit ilmaisivat jo vuonna 1999 tarpeen tutkia tarkemmin tunteiden merkitystä liikesuhteissa. He näkivät tarpeen tutkia tunteen merkitystä liikesuhteen aloituksessa, ylläpitämisessä ja lopetuksessa. He pohtivat olisiko mahdollista tulevaisuudessa tutkia kanssakäymisessä herääviä tunteita reaaliajassa ja tapahtumapaikalla. Esimerkiksi Tähtinen ja Blois (2011) ovat osoittaneet, että tunteita esiintyy liikesuhteissa ja niillä on merkitystä työntekijän käyttäytymiseen ja sitä kautta kaupankäynnin tulevaisuuteen. Bagozzi (2006) taas osoittaa, että liikesuhteet vaativat tiettyjä tunteita toimiakseen.

Ymmärrystä tulisi lisätä tunteiden merkityksestä yritysten välisessä toiminnassa. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 19) mukaan yritysten väliset palvelut ovat palveluja, joissa ostajana on yritys tai muu organisaatio ja niiden kirjo on laaja. Heidän mukaansa yritysten välistä toimintaa on monenlaista ja usein niissä ostetaan ja myydään tavaroita tai palveluita. Yritysten välinen liikesuhde on sosiaalinen ilmiö, johon kuuluu mikrotason (yksilö) ja makrotason (organisaatio) muuttujat (Vidal 2014). Tunnetyön näkökulmasta ei ole juurikaan tehty tutkimuksia yritysten välisessä kanssakäymisessä, joten tarvetta lisätutkimuksille on (Kiely 2005). Tunnetyötä on tutkittu enimmäkseen ihmissuhdetyön näkökulmasta, joten olisi avartavaa laajentaa tarkastelunäkökulmaa myös yritysten väliin toimintaan (ks. Hochschild 1987).

Aiempiä tutkimuksia liikesuhteista ja tunteista on pyritty hyödyntämään tässä tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuuden vahvistamiseksi. Andersen ja Kumar (2006) esimerkiksi tarkastelevat tunteiden roolia liikesuhteen aloittamisessa, kehittämisessä ja lopettamisessa, pakotetussa irtisanomisessa sekä uudelleen rakentamisen vaiheessa. He tarkastelevat aihetta luottamuksen kautta, koska sen oletetaan olevan tärkeä tekijä suhteen aloituksessa. Luottamus on hyvin tärkeää liikesuhteissa ja se voi estää negatiivisen käyttäytymisen vastapuolta kohtaan (Vidal 2014). Bagozzi (2006) taas tutkii liikesuhteissa esiintyviä tunteita, niiden säätelyä ja merkitystä vuorovaikutustilanteissa. Tähtinen ja Blois (2011) tuovat tutkimuksessaan esille koetut tunteet haasteellisissa liikesuhteissa. He havaitsivat, että tunteet pysyvät muistissa pitkän aikaa ja ne yleensä näytetään vasta myöhemmin. Tähtinen ja Blois (2011) havaitsivat myös sosiaalisten ja sosiaalimooraalisten rajoitteiden hillitsevän tunteiden näyttämistä vain rajoitetusti haastavissa tilanteissa. Kielyn (2005) tutkimus on yksi harvoista tutkimuksista, jossa tunteita tarkastel-

laan liikesuhteissa tunnetyön näkökulmasta. Hänen havaintonsa on, että liikesuhteissa tarvitaan tunnetyötä ja sen molempia strategioita.

Idea aiheelle syntyi työtehtävän kautta. Tutkija toimi tutkimuksen avustajana Suomen Akatemian rahoittamassa *An Emotional View to Challenging Buyer-Seller Relationships* (EmoCha)-projektissa, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa tunteiden merkityksestä haastavissa organisaatioiden välisissä kaupantekotilanteissa (Oulu Business School 2015). Tämän tutkimuksen aineisto pohjautuu EmoCha-projektissa koottuun aineistoon, joka on kerätty kirjallisin vastauksin, haastattelemalla ja havainnoimalla. Tutkimuksen vastaajajoukko koostui joukosta ammattitaitoisia henkilöitä, jotka olivat työssään mukana yritysten välisessä toiminnassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella liikesuhteissa esiintyviä tunteita ja niiden merkityksiä tunteita herättävissä tilanteissa eli affektiivisissa tapahtumissa. Lisäksi tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten työntekijä toimii kyseisissä tilanteissa. Työntekijän toimintaa tarkastellaan tunnetyön näkökulmasta. Jotta voidaan tarkastella, millainen merkitys tunnetyöllä on liikesuhteeseen, selvitetään myös, kokeeko työntekijä toimineensa organisaation odottamalla tavalla. Tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia ja uutta tietoa tunnetyön merkityksestä liikesuhteissa. Tutkimuksen pääongelma:

Millainen merkitys tunnetyöllä on liikesuhteeseen affektiivisessä tapahtumassa?

Esitettyä pääongelmaa lähestytään kolmen alaongelman kautta. Alaongelmien tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan:

1. Mitä tunteita tutkimuksessa nousi esille ja miksi?
2. Miksi tunne näytettiin tai piilotettiin?
3. Millä tavalla organisaation odotukset heijastuvat työntekijän tavassa työskennellä?

Tutkimusongelmia tarkastellaan työntekijöiden kokemusmaailmoja tutkien. Slåttenin (2011, 36–41) mukaan tunteita on tutkittu asiakaspalvelutilanteissa enemmän asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta. Vähemmälle huomiolle jäänyt työntekijän näkökulma kaipaa lisätutkimusta. Tutkimusaineisto koostuu asiantuntijoiden subjektiivisista koke-

muksista affektiivisissä tilanteissa. Subjektiiivisten kokemusten kautta on mahdollista havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä, josta ei vielä löydy kovin paljoa teoreettista kirjallisuutta. Yksilön subjektiiivisen kokemuksen kautta voidaan saada erittäin kattava kuva tunnereaktiosta (Scherer 2005). Organisaationäkökulma tulee esille työntekijöille asetettujen odotusten ja tavoitteiden myötä. Lisäksi työympäristö on toimintakenttä, jossa tunteet koetaan, joten organisaationäkökulma heijastuu sitäkin kautta.

Jotta tunteita syntyy, täytyy henkilön kokea jotakin itselle merkittävää. Affektiiviseksi työtilanteeksi kutsutaan tilannetta, jossa työntekijälle syntyy tunne (ks. Liam & Chen 2012). Kyseinen tilanne antaa siis mahdollisuuden tutkia tunteita ja tarkastella, millainen merkitys tunteilla on liikesuhteeseen. Liamin ja Chenin (2012) malli affektiivisestä tapahtumasta ja sen seurauksista on ollut hyvä ohjenuora tarkastella tunteiden syntymistä ja niiden merkityksiä liikesuhteisiin. Mallia on hyödynnetty tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa, josta kerrotaan lisää luvussa 2. Kaikkien tähän tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tuli vastata samoihin kysymyksiin, jotka liittyivät affektiiviseen tilanteeseen. Tämän tutkimuksen vastaajajoukko koostuu eri alan asiantuntijoista, jotka ovat omassa työssään tekemisissä asiakasyritysten tai yhteistyökumppanien edustajien kanssa.

Kontekstina tässä tutkimuksessa on yritysten välinen yhteistyö ja sitä tarkastellaan tunteiden johtamisen kautta. Liikesuhteita ei ole tutkittu tunteiden johtamisen näkökulmasta vielä paljoa, mutta esimerkiksi Homburg ja Stock (2004) ovat tutkineet liikesuhteita yleisemmin tunteiden kautta. He rajasivat oman tutkimuksensa koskemaan vain organisaation myyjähenkilöstöä, koska he näkivät myyjien olevan ensisijaisia kontakteja asiakkaille. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaikkia työntekijöitä, jotka ovat yhteistyössä muiden organisaatioiden edustajien kanssa, koska affektiivisia tilanteita syntyy muissakin kuin myyntitilanteissa.

EmoCha-projektissa keskitytään markkinoinnin näkökulmaan, mutta tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkittavaa aihetta tunnetyön näkökulmasta eli tunteiden johtamisen näkökulmasta. Tunnetyö mielletään vaikeasti määritettäväksi, joten aihetta lähestytään tunteiden säätelyn kautta. Tunteiden säätely tarkoittaa kykyä vaikuttaa tunnekokemukseen sekä sen pituuteen ja voimakkuuteen (Eisenbrg, Fabes, Gutherine & Reiser 2000). Tunteiden säätelyn kautta voidaan sujuvasti lähestyä tunnetyötä subjektiiivisesta kokemuksesta.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä liikesuhde, kun puhutaan yritysten välisestä suhteesta (*engl.* business-to-business relationship). Tunteet ovat saaneet hyvin vähän huomiota liikesuhteiden osalta yritysten välisessä markkinoinnissa ja suhteiden muodostuksessa (Tähtinen & Blois 2011). Tunteiden merkitystä tulisikin tutkia enemmän liikesuhteissa (Homburg & Stock 2004; Tähtinen & Blois 2011; Vidal 2014). Asiakas-

suhteet ovat keskeisessä osassa yritysten välisessä markkinoinnissa (Homburg & Stock 2004), joten tunteiden merkitys suhteiden muodostuksessa tulee huomioida. Liikesuhteiden tarkastelu luo erityisen näkökulman tutkia tunteita ja nimenomaan tunnettyötä.

Myöhemmin tullaan esittämään, mitä erityispiirteitä liittyy liikesuhteisiin. Lisäksi tullaan tarkastelemaan eroja, jotka liittyvät liikesuhteeseen ja palvelualan työntekijän ja kuluttajan väliseen suhteeseen (*engl. business-to-consumer relationship*). Liikesuhteiden muodostuminen on yrityksille erityisen tärkeää, koska liikesuhteet ovat usein yrityksen menestymisen kannalta merkittäviä tekijöitä. Lisäksi on muistettava, että yritysten välinen kanssakäyminen on oman yrityksen edustamista, jolloin käyttäytymisen tulee olla organisaation asettamien tavoitteiden mukaista. Koska liikesuhteita ei ole tutkittu paljoa tunteiden näkökulmasta, on tässä tutkimuksessa hyvä tarkastella joitakin tuloksia aiheeseen liittyen palvelualalta. Vaikka palvelualalla tehtyjä tutkimuksia tunteista ja palvelusuhteista esitetään tässä tutkimuksessa, pidetään näkökulma tiiviisti liikesuhteissa.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia malleja ja teorioita ymmärryksen lisäämiseksi tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tunteiden esittämisessä ja kategorisoinnissa on hyödynnetty Shaverin ym. (1987) muodostamaa luokittelutapaa. Kyseinen luokittelutapa auttaa tutkimuksessa esiin nousseiden, vapaasti määritettyjen tunteiden tutkimista, kun tunteet voidaan luotettavasti kategorisoida. Tunteet ovat moninaisia ja tunteiden kokonaisuuden ymmärtämiseksi tutkimuksessa on hyödynnetty Gibsonin (2008, 264) kokoamaa monitasoista mallia. Malli kokoaa yhteen eri osa-alueita, joiden avulla voidaan tarkastella tunteiden kokonaisuutta ymmärrettävästi. Tunteiden erilaisia käyttötarkoituksia tarkastellaan Greenbergin (2001) teorian kautta. Hänen mukaansa tunteita hyödynnetään tilanteen ja tarkoituksen mukaan eri tavalla, usein toiminta on tiedostamatonta. Edellä esitettyjen mallien ja teorioiden avulla pyritään muodostamaan tunteista kokonaisvaltaista käsitystä. Jotta tunnettyötä voidaan ymmärtää ja liittää se työelämään, tulee tunteiden luonteesta pyrkiä saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

Tunnettyötä tarkastellaan tässä tutkimuksessa Hochschildin (1987) teorian pohjalta. Tunnettyön tarkastelun rajaamiseksi on hyödynnetty Grandeyn (2000) mallia, jossa tarkastellaan sekä yksilön merkitystä että organisaation antamia valmiuksia tunnettyölle. Hänen mukaansa muun muassa yksilön ominaisuuksilla, organisaation tuella, vuorovaikutuksella ja vuorovaikutusodotuksilla on merkitystä tunnettyön onnistumiseen. Liamin ja Chenin (2012) malli taas liittää affektiivisen tapahtuman, tunteen, tunnettyön ja tunnettyön merkityksen organisaatiolle yhteen. Grandeyn (2000) sekä Liamin ja Chenin (2012) mallit auttavat ymmärtämään tunnettyötä ja siihen liittyviä tekijöitä tässä tutkimuksessa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu-tutkielman ensimmäisessä luvussa lukijaa johdatellaan aiheeseen esittelemällä keskeisimpiä käsitteitä, aiempia tutkimuksia aiheeseen liittyen sekä käsitellään tutkimusongelmat, joiden kautta pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Luvun tarkoituksena on luoda lukijalle esiymmärrys aiheen tarpeellisuudesta ja osoittaa tutkijan lähtökohdat tutkimuksen tekoon. Toisessa luvussa perehdytään vastaajajoukkoon, aineistonkeruutapaan sekä aineistonanalyysiin. Aineistonanalyysissä hyödynnetään vahvasti Eskolan (2007) mallia teemoittelusta.

Kolmannessa luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimusongelmaan: *mitä tunteita tutkimuksessa nousi esille ja miksi?* Luvussa tutustutaan tunteisiin liittyvään kirjallisuuteen ja pyritään muodostamaan kokonaisvaltaista kuvaa tunteiden luonteesta. Kolmannessa luvussa tarkastellaan myös tunteiden säätelyn taitoa, koska sen nähdään olevan lähtökohdana tunnetyön onnistumiselle. Myös toiseen alaongelmaan, *miksi tunne näytettiin tai piilotettiin*, perehdytään tässä luvussa, kun tarkastellaan tunnetyötä ja siitä tehtyjä tutkimuksia. Tunnetyötä tarkastellaan myös neljännessä luvussa liikesuhteiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tuodaan esille vastaajien sitaatteja empiriasta, kun ne havainnollistavat tulkintaa.

Neljännessä luvussa käsitellään liikesuhteen erityispiirteitä. Luvussa käsitellään myös affektiivinen tilanneteoria, koska sitä hyödynnettiin kyselylomakkeen muodostuksessa ja sen avulla on järkevää tarkastella koko tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Neljännessä luvussa tarkastellaan liikesuhteiden välistä kanssakäymistä ja sitä, miten tunteet näkyvät niissä. Luvussa vastataan kolmanteen alaongelmaan: *millä tavalla organisaation odotukset heijastuvat työntekijän tavassa työskennellä?* Organisaation tavoitteiden mukainen toiminta liitetään vahvasti tunnetyöhön, joten se on tärkeä näkökulma tutkimuksessa. Tarkoitus on myös osoittaa tutkimusaiheen oleellisuus ja pyrkiä lisäämään ymmärrystä tunteiden merkityksestä liikesuhteissa tunnetyön näkökulmasta.

Viidennessä luvussa tuodaan teemoittelua hyödyntäen tuloksia esille, pyrkien samalla saavuttamaan uusia näkökulmia päätutkimusongelmaan: *millainen merkitys tunnetyöllä on liikesuhteeseen affektiivisessä tapahtumassa?* Kyseisessä luvussa on suhteellisen paljon empiriaa esitettynä, aiemmin esitettyä teoriaa havainnollistamaan. Vastauksissa esitettyjä kommentteja on tosin esitetty pitkin tutkimusta. Viiden luku on jaettu teemoittelun myötä syntyneisiin teemoihin. Kuudennessa eli viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja käsitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia. Luvussa tarkastellaan myös, onko tutkimusongelmiin vastattu ja onko ilmiön ympärille löydetty uusia näkökulmia ja tutkimuksen kontribuutioita.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Tutkimusaineisto on kerätty erilaisin keinoin ja selkeyden vuoksi tässä luvussa tarkastellaan niitä tarkemmin. Aineiston analyysitapana on hyödynnetty teemoittelua. Tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi avataan teemoittelun vaiheita.

2.1 Aineiston hankinta

2.1.1 Tutkimuksen toteutus

Aihe ja aineisto tutkimukselle saatiin EmoCha-projektiin liittyvän työtehtävän kautta. EmoCha-projekti toteutettiin markkinoinnin yksikössä Oulun kauppakorkeakoulussa ja tutkimushankkeen johtajana toimi markkinoinnin professori Jaana Tähtinen. (Oulu Business School 2015.) Projektin tarkoituksena oli tarkastella tutkimustyön tilaa liikesuhteen päättymisen osalta sekä laajentaa tieteidenvälistä yhteistyötä edellä mainitussa aiheessa. Ymmärryksen lisäämiseksi tutkittiin uusia alueita suhteiden loppumisessa ja tarkasteltiin kolmansien osapuolien merkitystä siinä. (Tähtinen 2011.) Tutkijan työtehtävään kuului suunnitella aineistonhankintamenetelmiä, muodostaa kyselylomake, olla yhteydessä mahdollisiin haastateltaviin ja kerätä tarvittava aineisto. Tutkija sai luvan käyttää tutkimusta varten kerättyä aineistoa Pro gradu-tutkielmassaan. Tutkimushankkeen vastaajajoukko koostui tutkijan vanhoista kontakteista niin työelämässä kuin yliopisto opinnoissa, tutkimushankkeen johtajan Tähtisen kontakteista sekä satunnaisesti yhteyttä otetuista henkilöistä. Satunnaisesti yhteyttä otetut henkilöt edustivat yritystään muille yrityksille ja heidät valittiin tutkimukseen sen perusteella.

Tutkimuksissa erotetaan usein miehet ja naiset ja vertaillaan sukupuolten välisiä eroja. Tunnettyötä tarkastelevassa tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että naisilla olisi suurempi halu tulla toimeen toisten ihmisten kanssa kuin miehillä (Grandey 2000). Tämä erottelu jätettiin tutkimuksessa pois, koska sukupuolella ei ole tutkimusongelman kannalta oleellista merkitystä. Tutkimuksessa on mukana eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia, eri vaiheissa uraansa ja eri työnimikkeellä olevia henkilöitä. Monipuolinen vastaajajoukko takaa sen, että tunteita tulee tarkasteltua usean kokijan näkökulmasta.

Aineistoa kerättiin erilaisin keinoin: havainnoimalla, haastatteleamalla sekä kirjallisina vastauksina. Tutkimukseen mukaan lupautuneen informantin tuli aluksi kirjata ylös kokemansa tunne tai tunteet tunnekaavioon (liite 1). Lisäksi hänen tuli kirjata tunnekaavion tapansa toimia tilanteessa ja sen seurauksena liikesuhteeseen. Mitään erillistä tunnelistusta ei informantille annettu, vaan tunne määritettiin vapaasti. Henkilön tuli kirjata ylös

kaikki kokemansa tunteet juoksevasti, mikäli tilanne oli herättänyt hänessä useampia tunteita. Seuraavaksi vastaajan tuli merkitä, oliko tunne positiivinen vai negatiivinen, josta edelleen hänen tuli määrittää näyttikö vai piilottiko hän tunteen. Lopulta merkittiin vielä, kokiko vastaaja tunteen vahvistaneen suhdetta asiakkaaseen tai yhteistyökumppaniin vai ei. Vastaajan tuli myös merkitä, oliko kyseessä asiakas vai yhteistyökumppani.

Tunnekaavion lisäksi informantin tuli vastata kuuteen kysymykseen, jotka liittyivät tunteita herättävään tilanteeseen, sekä kahteen tutkimuksen kannalta oleelliseen kysymykseen. Tutkittaville lähetettiin tunnekaavio, kysymyslomake (liite 2) sekä saatekirje (liite 3), jotka oli hiottu tarkasti yhdessä professori Tähtisen kanssa. Tutkittavien tuli pitää tunnekaavio lähettyvillä ja kirjata tunne ylös heti tunteita herättävän tilanteen jälkeen, jotta voitiin varmistaa, että kyseessä on varmasti tunne eikä mieliala (ks. Ekman 1999, 55; Scherer 2005). Myös havainnointitilanteissa tutkittavan olisi ollut hyvä täyttää tunnekaavio, mutta se ei aina onnistunut kiireellisen aikataulun vuoksi. Kirjallisesti, haastatellen ja havainnoiden saatiin tarvittava määrä aineistoa EmoCha-projektille sekä pro gradu- tutkielmaan.

Tunnekaavion muodostuksessa hyödynnettiin affektiivisen tapahtumateorian (AET) mukaista kuviota, jossa tunteen oletetaan syntyvän työssä jonkin tapahtuman seurauksena ja ilmenevän henkilön reaktiosta riippuen joko positiivisena tai negatiivisena affektina. Affektiivinen reaktio vaikuttaa lopulta joko työasenteen kautta harkittuun käyttäytymiseen tai sitten ilman työasennetta suoraan affektin mukaiseen käyttäytymiseen eli tunteen ohjaamaan käyttäytymiseen. (Weiss & Cropanzano 1996.) Lamin ja Chenin (2012) muodostaman mallin mukaan tunne joko ilmaistaan, kuten se koetaan eli syvällisenä tunnetyönä tai sitten piilotetaan eli pinnallisena tunnetyönä. Tunnetyö on kyseisessä teoriassa liitetty affektin mukaiseen käyttäytymiseen, koska tutkijat uskovat, että käyttäytyminen ei ole aina tunteen ohjaamaa vaan henkilö voi myös itse johtaa tunnetta. Edellä esitetyn vuoksi Lamin ja Chenin (2012) mallia oli hyvä käyttää apuna tunnekaavion muodostumisessa.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska tilastollisten yleistysten sijaan tarkoituksena on kuvata, ymmärtää ja antaa teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä (ks. Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullisen tutkimuksen kautta saadaan selville, miksi johonkin lopputulokseen on päädytty. Laadullisen tutkimustavan avulla pyritään muodostamaan ymmärrys tutkittavaa sosiaalista ilmiötä kohtaan. Laadullinen tutkimus tarjoaa myös vahvan keinon selvittää organisaatioprosesseja ja organisaatiossa muodostuneita suhteita unohtamatta yksilön kokemusmaailma. Lisäksi tutkijan ei tarvitse laadullista tutkimusta tehdessä tietää, mikä on tärkeää tutkimuksessa, vaan hän voi enemmänkin etsiä, mikä on tärkeää. (Griffin 2012.) Laadullinen tutkimusote oli tässä tutkimuksessa selkeä valinta, koska sen avulla voidaan tutkia subjektiivisia

kokemuksia. Lisäksi sen avulla voidaan tarkastella tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti, tavoitteena lisätä ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja etsiä ilmiön kannalta oleellisia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden mahdollisia puutteita. Selnesin ja Gønhaugin (2000) tutkimus myyjien tunteiden näytön vaikutuksesta asiakkaiden palvelukokemukseen tehtiin yhdessä yrityksessä. He totesivat, että heidän tutkimuksensa heikkous oli se, että heillä oli vain yksi yritys tutkimuksessa mukana. Selnesin ja Gønhaugin (2000) mukaan olisi tärkeää tuottaa tutkimus, jossa on tutkittavia useasta yrityksestä ja useita erilaisia suhdetyyppejä. Heidän mukaansa olisi myös tärkeää, että liikesuhteita tutkittaisiin tapahtumahetkellä niin, että informaatio saataisiin kerättyä reaaliajassa. Tämän tutkimuksen toteutuksessa on pyritty huomioimaan kyseiset havainnot eli tutkimukseen on otettu mukaan informanteja useista yrityksistä ja tunteet on kirjattu ylös reaaliajassa.

2.1.2 Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät

Schererin (2005) mukaan tunteita voidaan tutkia viidellä eri tavalla. Hänen mukaansa ensimmäinen tapa tutkia tunteita keskittyy keskushermostossa tapahtuviin jatkuviin muutoksiin. Toinen tapa tutkia tunteita on tarkastella neuroendokriinisen, autonomisen ja somaattisen hermoston toimintaa. Kolmas tapa on tarkastella alkuoletuksen muokkaamia motivaatiomuutoksia. Tähän tarkasteluun vaaditaan neuronien välisten hermoimpulssien seuraamista. Neljäs tapa mitata tunteita on tarkastella kasvojen ja äänenpainon esiintymistä sekä kehon liikehdintää. Viides tapa tutkia tunteita on subjektiivisen tunnekokemuksen kautta, jossa kaikki edellä mainitut komponenttimuutokset heijastuvat. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään subjektiivista tunnekokemusta eli viidettä tapaa tutkia tunteita.

Neurofysiologisen tutkimuksen lisäksi tunteita voidaan tutkia omia kokemuksia raportoimalla. Raportoinnin voi toteuttaa päiväkirjan, kyselylomakkeen tai haastattelun avulla. Raportin kirjoittaminen on hyvä tapa tutkia tunteita, koska siinä yhdistyy neurofysiologinen näyttö subjektiiviseen kokemukseen. Lisäksi raportin kirjoittamiseen ei vaadita erityisiä tutkimuslaitteita. (Lopatovska & Arapakis 2011.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään haastattelemalla ja kyselylomakkeen kautta. Lisäksi kahta työntekijää on havainnoitu ja pyritty lisäämään ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan sitä kautta. Tutkimuksen tulokset ovat pääosin tutkittavien subjektiivisia kokemuksia, tutkijan havainnoista tuodaan esille vain muutamia. Seuraavaksi esitetty taulukko tiivistää aineistonkeruumenetelmät, vastaajien määrät, tunnepitoiset tilanteet sekä tilanteissa koettujen tunteiden määrän. Taulukko selkeyttää aineistonkeruuprosessia ja kerätyn aineiston laajuutta.

Taulukko 1 Tutkimuksessa kerätty aineisto

Aineiston keruu	N	Tilanteet	Tunnekokemukset
Paperivastaus	9	30	40
Sähköposti	5	7	9
Haastattelu	15	33	66
Havainnointi	2	1 (3)	4
Yhteensä	31	71 (73)	119

Vastaajien todellinen lukumäärä on 28, sillä kaksi vastaajaa osallistui havainnoinnin lisäksi haastatteluun ja/tai kirjalliseen vastaamiseen. Taulukosta voidaan havaita, että yhdeksän henkilöä vastasi tutkimukseen paperivastauksen kautta. Erilaisia tilanteita niissä kertyi 30, joissa heräsi yhteensä 40 eri tunnekokemusta. Taulukosta voidaan lukea, että haastateltavat kuvailivat eniten erilaisia tunnekokemuksia, kun taas sähköpostin kautta vastanneet henkilöt nimesivät yleisesti vain yhden tunnekokemuksen yhtä tilannetta kohden. Tästä voidaan tehdä oletus, että haastattelutilanteessa vastaaja oli valmis käymään tapahtuneen perusteellisemmin läpi kuin kirjallisissa vastauksissa. Havainnointeja syntyi kolme kahden työpäivän aikana. Havainnoinnit tapahtuivat heinäkuun alussa, jolloin yritysten välinen kanssakäyminen oli melko hiljaista ja se vähensi tunteita heränneiden tilanteiden määrää. Muissa aineistonkeruu menetelmissä vastaajilla oli useita päiviä aikaa vastata tunnekaavioon, joten affektiivisia tilanteita oli mahdollista esiintyä useammin kuin mitä kahtena havainnointipäivänä esiintyi.

Sähköisesti lähetetyt vastaukset sekä kirjeitse lähetetyt paperivastaukset voidaan lukea yhdeksi kategoriaksi eli kirjallisiksi vastauksiksi. Kirjallisia vastauksia on 37 ja vastaajia yhteensä 14. Vastausten laatu vaihtelee melko paljon. Osa kirjallisista vastauksista on hyvin pelkistäen kerrottuja, kun taas osassa on tarkasti kerrottu tilanteen kulku. Kaikissa vastauksissa vastattiin kuitenkin niin, että tunteen herättävän tapahtuman pysyy ymmärtämään.

Haastateltavia pyydettiin täyttämään tunnekaavio etukäteen, joiden pohjalta heitä haastateltiin kysymysrunon mukaisesti koetuista tilanteista. Tutkimuksen haastattelut olivat teemahaastatteluja, koska niissä esitettiin etukäteen suunnitellut kysymykset, jotka ovat samat myös kirjallisissa vastauksissa (ks. Eskola & Vastamäki 2001, 26–27). Kysymykset olivat selkeät, joten harvemmin tarvittiin lisäkysymyksiä laadittujen teemojen selvittämiseksi (ks. Eskola & Vastamäki 2001, 36). Haastateltavia oli 15 ja kirjatut tilanteita 33. Haastattelumateriaalista kertyi noin 5,25 tuntia aineistoa. Pisin haastattelu kesti noin 26 minuuttia ja lyhyin haastattelu oli kestoltaan 2,51 minuuttia. Keskimäärin yhden haastattelun pituus oli 9,5 minuuttia. Haastattelupaikkana toimi kahvio tai haastateltavan työpaikka.

Kahta asiantuntijaa havainnoitiin, jotka olivat päivittäin tekemisissä toisten yritysten kanssa. Havainnoinnin tarkoituksena oli, että havainnoija ja havainnoitava täyttäsivät tunnekaaviot tapahtumista. Valitettavasti kolmesta tunteita herättävästä tapahtumasta tämä onnistui vain yhdessä tapauksessa, koska kahdessa tapauksessa havainnoitava oli liian kiireinen vastaamaan tunnekaavioon ja kysymyksiin. Vain tapaus, josta on täytetty tunnekaavio, on laskettu mukaan yllä esitettyyn taulukkoon. Havainnoinnit tapahtuivat kahtena päivänä ja havainnointiaika puolitettiin havainnoitavien kesken. Havainnoitava 1 pystyi työhuoneessaan havainnoinnin ajan, kun taas havainnoitava 2 liikkui lähes koko ajan. Havainnoitavan 1 kanssa täytettiin tunnekaavio tunteita herättävän tapahtuman jälkeen, jonka jälkeen häntä myös haastateltiin tilanteeseen liittyen. Havainnoitava 2 oli hyvin kiireinen päivinä, joina häntä havainnoitiin. Näinä päivinä tapahtui kaksi selkeästi tunteita herättävää tilannetta. Haastatteluille ei jäänyt aikaa. Havainnointitilannetta varten tutkija oli valmistellut 13 kysymystä itselleen, joihin hän vastasi jokaisen tunteita heränneen tilanteen jälkeen. Valmiiksi laadittu kysymysrunko oli tärkeä, jotta tilanteista saatiin kirjattua oleellisimpia asioita ylös ja löydettiin tutkimusongelmaan uusia näkökulmia.

Havainnoinnit kirjattiin paperille, koska muistiin ei ole hyvä luottaa ja paperi on huomaamattomampi tapa kirjata havaintoja kuin tietokone (ks. Grönfors 2001, 134). Lopatovska ja Arapakis (2011) toteavat havainnoinnin olevan hyvä keino tutkia tunteita, koska silloin voidaan havainnoida tutkittavan ilmeitä, puhetta ja eleitä. Havainnointitilanteissa tämä oli kuitenkin hyvin haastavaa, vaikka ilmeitä ja eleitä käsittelevään kirjallisuuteen oli tutustuttu ennen havainnointia. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin kerätä aineistoa tilanteen tapahtuman kulusta, tunnetyöstä ja liikesuhteen merkityksestä, jolloin ilmeiden, puheen ja eleiden tulkinnalla ei ole suurta merkitystä.

2.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonanalyysinä teemoittelua (ks. Eskola 2007). Ennen analyysin aloittamista tutkijan tulee selvittää tutkimusaineiston ja teorian välinen yhteys. On mahdollista, että tutkimus on aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teoriasidonnaista lähestymistapaa. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei nouse suoraan teoriasta tai pohjautu teoriaan. Teoriasidonnaisessa mallissa ei ole yhtä ainuttakaan teoriaa, vaan teorialuku on usein sekalainen kokoelma erilaisia aiheeseen liittyviä teorioita, aiempia tutkimustuloksia ja käsitteitä. Tutkijan tulee olla tarkkana, että koottu materiaali eri teorioista johtaa empirialuvussa ja pohdinnassa keskustelemaan kerätyn empirian kanssa. (Eskola 2007, 162.)

Tämä tutkimus on selkeästi teoriasidonnainen, koska siinä hyödynnetään useita eri teorioita, eri tutkijoiden tutkimuksia ja eri käsitteitä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Tässä tutkimuksessa esitetty teoria ohjaa empirian analysoinnissa ja johdattelee kohti ymmärryksen lisääntymistä tutkittavaa aihetta kohtaan. Tutkijan tulee miettiä, miten erilaiset asiat liittyvät toisiinsa ja tavoiteltavaa on, että teoria ja empiria eivät erkane missään vaiheessa tutkimuksesta (Eskola 2007, 165). Tässä tutkimuksessa pyritään yhdistämään teoria ja empiria toisiinsa pitkin työtä. Empiriasta tuodaan esille kommentteja, jotka havainnollistavat esitettyä teoriaa tai luovat uusia näkökulmia tutkittavaa aihetta kohtaan. Luku 5 painottuu empirian käsittelyyn, mutta siinäkin pyritään hyödyntämään aiemmin esitettyä teoriaa.

Teemahaastatteluaineisto analysoidaan usein teemoittelemalla (Eskola & Vastamäki 2001, 41; Eskola 2007, 169). Laadullista analyysiä tehdessä tulee muistaa, etteivät tulokset nouse suoraan esille, vaan tutkijan pitää aktiivisesti työstää aineistosta analyysin ja tulkintansa (Eskola 2007, 160). Analyysin tehtävä on tiivistää, järjestää ja jäsentää aineistoa niin, ettei mitään oleellista jää pois, vaan että sen informaatioarvo kasvaa. Teemoittelun on havaittu olevan hyvä keino saavuttaa kyseinen tavoite. Teemoittelussa aineisto pyritään ryhmittelemään teemoittain ja nostamaan mielenkiintoisia sitaatteja tulkittavaksi, jotta tutkimusongelmaa saataisiin valaistua. Teoreettinen kytkentä analyysiin on tärkeää. (Eskola & Suoranta 1998, 175–186.) Teemat saattavat nousta teemahaastattelun teemoista, mutta näiden lisäksi esille nousee tyypillisesti muitakin teemoja, jotka voivat olla lähtöteemoja kiinnostavampia (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173).

Analysointi alkaa jo haastatteluja litteroidessa, kun aihetta pystytään tarkastelemaan eri kannalta kuin itse haastattelutilanteessa. Litterointi on usein työläs ja tylsä työvaihe, joka kannattaa kuitenkin tehdä huolellisesti tulevia työvaiheita ajatellen. (Eskola 2007, 159.) Tässä tutkimuksessa vastaukset on litteroitu sanasta sanaan. Litteroinnin avulla päästiin lähelle tapahtumaa ja pystyttiin hahmottamaan teemoja niiden ympärillä. Litteroitua aineistoa kertyi 33:sta affektiivisesta tilanteesta yhteensä noin 64 A4:sta fontilla 12 ja rivivälillä 1,5.

Teemoitteluanalyysissä vaiheita on kuusi. Ensimmäinen vaihe on haastatteluaineiston teemoihin jakaminen. (Eskola 2007, 167–179.) Tämän tutkimuksen litteroidut haastattelut, kirjalliset vastaukset ja havainnointitilanteisiin asetettujen kysymysten vastaukset liitettiin nVivo ohjelmaan. nVivo on tietokoneavusteinen laadullisen tutkimuksen ohjelmisto, jonka avulla voidaan analysoida ja hallinnoida kootusti kaikenlaisia tutkimusprojektiin liittyviä aineistoja (Oulun yliopisto 2015). nVivo ohjelman avulla tutkimusaineiston pohjalta muodostui useita teema-alueita, joihin liitettiin osia tutkimustuloksista. Tämä auttoi suodattamaan tutkimuksen kannalta epäoleellisia tekstejä. Keskeisiä teemoja nousi aluksi suhteellisen monta ja niitä karsittiin vielä teemoittelun edetessä.

Teemoittelun toisessa vaiheessa on tarkoituksena saada aineisto järjestykseen ja mahdollisesti karsia epäoleelliset kohdat (Eskola 2007, 170). Vaikka nVivo on hyvä apuväline tutkimuksen aineiston teemoittelussa, tarvittiin lisäksi vielä yhtenäisempi tapa tarkastella tunteita. Kokonaisuus selkeytyi kahden excel-taulukon avulla. Ensimmäisen taulukon tarkoituksena oli yhdistää tunteeseen liittyvät oleelliset seikat, kuten esimerkiksi koettu tunne, tutkittavan nimi ja tiivistelmä tapahtuneesta. Toisen excel-taulukon avulla tunteet luokiteltiin, jotta niitä olisi helpompi käsitellä aineistoa analysoitaessa.

Teemoittamisen kolmannessa vaiheessa eli varsinaisessa analyysissä tutkija lukee aineiston useaan kertaan ja esittää siitä tulkinnan. Toisen vaiheen aineistoon on hyvä tehdä merkintöjä ja esimerkiksi alleviivata tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat kohdat. (Eskola 2007, 171.) nVivoon muodostetut teema-alueet ja niihin liitetyt tekstit tulostettiin, jotta niitä oli helpompi lukea ja tehdä merkintöjä. Tulostettuihin papereihin tutustuttiin huolellisesti ja oleelliset kohdat merkittiin värikynillä.

Neljännessä vaiheessa tutkija on poiminut tärkeimmät kohdat aineistosta. Tutkija voi painottaa joko aineiston mielenkiintoisimpien kohtien esiin nostamista tai sen tasapuolista kuvaamista. Tutkijan on järkevää valita aineistosta oleelliset kohdat aluksi, eikä edetä esimerkiksi haastattelu kerrallaan. Tutkijan on mahdollista rakentaa analyysi henkilöiden mukaisesti ja luoda joko niin sanottuja tapauskuvauksia tai tyyppejä. Toisena mahdollisuutena on tarkastella teemoja erikseen, aloittaen mielenkiintoisimmasta teemasta. Teema voidaan vielä jakaa pienempiin osiin, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. (Eskola 2007, 173–177.) Tutkimusaineistosta syntyi lopulta viisi teemaa: 1) tunteiden merkitys työssä, 2) syvälinen tunnettyö, 3) pinnallinen tunnettyö, 4) työympäristö ja organisaation edustaminen sekä 5) tunnettyö ja liikesuhteen vahvistuminen. Ensimmäisessä vaiheessa muodostettuja teemoja yhdistettiin lopullisiin teemoihin. Teemat ovat suhteessa toisiinsa yhdenarvoisia, koska ne linkittyvät niin vahvasti toisiinsa.

Viidennessä vaiheessa aineisto kirjoitetaan auki siten, että siinä nostetaan tutkimusaineiston parhaat palat esille ja samalla tuodaan esille tutkijan omaa tulkintaa aineistosta. Analyysi ja tulkinta eivät saa jäädä tälle tasolle, vaan viidennessä vaiheessa mukaan on tuotava kytkentä teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Tässä vaiheessa teksti ei ole vielä hiottu loppuun saakka, mutta se on pyritty kirjoittamaan ymmärrettävään ja selkeään muotoon. Kuudennessa vaiheessa teksti hiotaan ja editoidaan lopulliseen muotoonsa. (Eskola 2007, 177–179.) Tässä tutkimuksessa kuudes vaihe oli suhteellisen haastavaa, koska tutkimusaineistoa oli paljon ja siksi tuli tarkasti miettiä, mitkä asiat otetaan mukaan lopulliseen tekstiin.

Teemoittelun tarkoituksena on saada tekstiaineistosta esille kokoelma erilaisia vastauksia ja tuloksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 180). Kommentteja nostetaan esiin niissä kohdissa, joissa ne auttavat havainnollistamaan teoriaa tai kun vastauksia vertaillaan teoriaan. Sitaatin lopuksi on ilmaistu hakasuluin tunne tai tunteet,

joita kyseisessä tapahtumassa heräsi. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska tunteet auttavat lukijaa ymmärtämään vastaajan kokemuksen. Tunne tai tunteet sitaatin lopussa osoittavat, että sitaatit ovat eri tapauksista valittuja. Seuraavaksi esimerkki, miten kommentit tuodaan esille:

"Koitin selittää asiakkaalle, ettei hän saa apua, koska ei sitä tarvitse ja toiminnallaan vain pahentaa tilannetta, mutta asia ei mennyt asiakkaalle perille... Tilanne turhautti: asian vastaanotto oli kuin tiiliseinällä." [Turhautuminen]

Mikäli sitaateissa on kommentteja, joilla ei ole merkitystä esitetyn asian oleellisuuden kannalta, ne jätettiin pois. Pois jätettiin myös sisältö, joka voisi vaarantaa henkilön tai yrityksen anonymiteettiä. Poistetut lauseet ja täytesanat kommentteista on mietitty tarkoin. Mikäli lauseiden välistä on jätetty tekstiä pois tai lause on keskeneräinen, on se ilmaistu kolmella pisteellä. Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan aineiston tehtävänä on toimia apuna muodostettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. He myös toteavat, että tuloksia analysoitaessa ei tarkoituksena ole vain kertoa aineistosta, vaan rakentaa siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia.

3 TUNTEET, TUNTEIDEN SÄÄTELY JA TUNNETYÖ

Tässä luvussa syvennytään tunteiden määrittämiseen ja pyritään muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva niiden luonteesta. Ymmärryksen lisäämiseksi tuodaan esille eri teoreetikoiden näkemyksiä tunteisiin liittyvistä erityispiirteistä. Luvussa käsitellään myös tunteiden säätelyä sekä tunnetyön merkittävyyttä työelämässä. Tunteiden säätely on määritetty, jotta tunnetyötä olisi helpompi ymmärtää.

3.1 Tunteiden määritelmä

3.1.1 *Tunnekokemuksen ominaispiirteitä*

Tunnetutkijoista suurin osa on sitä mieltä, että tunteet koostuvat vuorovaikutteisesti toimivista fysiologisten reaktioiden, tunneilmaisujen ja omakohtaisten kokemusten osaluista (Kokkonen 2010, 14–15; Nummenmaa 2010, 16). Tunne herää, kun henkilö kokee hänen elinympäristössään tapahtuneen jotakin poikkeavaa ja merkityksellistä (Bagozzi ym. 1999; Scherer 2005). Ulkoiset tapahtumat aiheuttavat automaattisia tunnereaktioita, jotka muuttavat mielen ja kehon toimintaa. Tiedostamattomassa ja automaattisessa tunneprosessissa viriää tunnereaktio, jonka seurauksena aivotoiminnassa, kehon toiminnassa ja käyttäytymisessä tapahtuu muutoksia ja syntyy tunneilmaisu. Tiedostamattomassa tunneprosessin myötä taas syntyy tunnekokemus, jossa tunnetilasta tulee tiedostettu ja tunteiden aiheuttaja tiedostetaan. (Nummenmaa 2010, 16.)

Tunteen syntyyn liittyy usein jokin luonnollinen ilmiö, tai toisen ihmisen tai eläimen käytös, joka koetaan merkitykselliseksi. Tunteet paljastavat, mitä koemme oleellisiksi elämässämme. Toisaalta henkilön oma käytös voi olla niin sanotusti tapahtuma, joka herättää tunteita, kuten esimerkiksi ylpeys, syyllisyys tai häpeä. (Scherer 2005.) Ekman (1999, 52–55) uskoo, että tunne on fyysinen reaktio tapahtumiin, mutta sosiaalisesti opituilla tavoilla on merkitystä niiden kokemiseen. Tunteilla on biologinen pohja eli tietyt perustunteet esiintyvät kaikilla ihmisillä ja saavat aikaan samanlaista toimintaa. Tutkimusten valossa on osoitettu, että tunteita ja niiden ilmaisemista säätelevät suuresti myös kulttuuri ja kasvatus. Fysiologiset reaktiot ovat voimakkuudeltaan ja kokemukseltaan kasvatuksesta riippumattomia ja yksilöllisiä. (Keltinkangas-Järvinen 2010, 165–166.)

Tunne-käsitteelle löytyy useita läheisiä käsitteitä. Esimerkiksi tunne ja emotio ovat samankaltaisia käsitteitä, mutta nykyaikaisissa teorioissa ne erotetaan toisistaan. (Kokkonen 2010, 14.) Tässä tutkimuksessa puhutaan tunteesta ja tunnekokemuksesta. Affektiivisten tapahtumien teoriasta puhuttaessa käytetään myös käsitettä affekti. Tunteiden

määrittäminen on koettu ongelmalliseksi, koska läheiset käsitteet mielletään usein synonyymeiksi tunne-käsitteelle. On tärkeää tarkastella tunteelle ominaisia piirteitä, jotta voidaan ymmärtää niiden erityispiirteet. Tunne on esimerkiksi nopea reaktio tilanteeseen, se voi vaihtua hyvin nopeasti ja sen intensiteetti vaihtelee kokemuksen myötä (Bagozzi ym. 1999; Sherer 2005; Schoefer & Diamantopoulos 2009).

Tunne on ominaisuuksiltaan erilainen kuin mieliala (*engl. mood*). Mieliala kehittyy eri asioista kuin tunne ja sen oletetaan sisältävän paljon tunteita. Mieliala on myös kestoaltaan pidempi. Myös persoonallisia (*engl. temperament*) piirteitä, kuten vihamielisyys, voidaan lukea vääraoppisesti tunteeksi. (Ekman 1999, 55–56; Gray & Watson 2001.) Tunteet ovat yhteydessä persoonallisuuteen, mutta niitä ei voi rinnastaa samaksi asiaksi (Gountas & Gountas 2007). Tunneprosessin myöhäisempi ja tietoisempi mielletty vaihe käsittää yksilölliset tunteet eli tunnekokemukset ja niihin oletetaan liittyvät esimerkiksi mielikuvat, muistikuvat, kasvatus ja kulttuuri (Kokkonen 2010, 14–15; Nummenmaa 2010, 16).

Tunteiden määrittämisessä on eroteltavissa useita teoriasuuntauksia. Tunnetta tarkastellaan esimerkiksi kognitiivisesta näkökulmasta, jossa ihmisen arvio tilanteesta voidaan liittää kokemusmaailmaan ja siitä edelleen käyttäytymiseen (ks. Lazarus 1991). Ihminen tarvitsee tietoa ja arvioita ympäristöstään osatakseen toimia siinä. Tunteilla ja kognitioilla on merkitystä ihmisen tiedon ja arvion muodostumiseen. Tietoisuuden kautta ihminen voi muodostaa tilanteesta arvion, jonka avulla taas voidaan tavoitella hyvinvointia. Tunne ei synny pelkän tietoisuuden kautta, vaan siihen tarvitaan myös arvio tilanteesta. Arviointi on keskeinen muuttuja tunteen synnyn kannalta ja se määrittää sen luonteen ja intensiteetin. (Lazarus ja Smith 1998.)

Tunne on siis henkinen tila, joka herää kognitiivisesta arviosta tilannetta tai omia ajatuksia kohtaan. Tunne liitetään fysiologiseen prosessiin ja se usein ilmaistaankin fyysisesti. Tapahtuman merkittävyys ja tarkoitus näkyvät reaktiossa ja tunteen hallinnassa. (Lazarus 1991; Bagozzi ym. 1999; Schoefer & Diamantopoulos 2009.) Persoonalliset eroavaisuudet selittävät osin sen, miksi henkilö vastaa tilanteeseen kyseisellä tunteella. Positiivinen tai negatiivinen tunnetaso on vahvasti yhteydessä henkilön persoonallisuuteen. (Gountas & Gountas 2007.)

Slättenin (2011, 23–24, Finemanin 2003 mukaan) mukaan psykologiselta näkökannalta katsottuna tutkimukset tunteista linkittyvät neljään näkökulmaan. Ensimmäisenä on Darwinin näkökulma, jonka mukaan ihmisten tunteet ovat keskenään samankaltaisia, koska he ovat kehittyneet evoluution myötä yhdessä kädellisten keskuudessa. Kyseiseen näkökulmaan liittyy tutkimukset tunteiden näyttämistä. Toisena on Jamesianin näkökulma, jonka mukaan tunteiden oletetaan perustuvan kehollisiin muutoksiin. Kolmantena on kognitiivinen näkökulma, jossa painotetaan ajattelun merkitystä tunteiden synty-

misessä. Tähän näkökulmaan liitetään oleellisena yksilön tapa arvioida ympäristöä ja muodostaa arvion perusteella syy-seuraussuhteita tunnekokemuksesta. Neljäntenä on sosiaalisesti rakentuva näkökulma, jonka mukaan tunteiden tarkoituksena on palvella sosiaalisia ja yksilöllisiä tavoitteita sekä toimia sosiaalisena ymmärryksen tasona siitä, mitä tunteita on sopivaa näyttää sosiaalisissa tilanteissa.

Tunnereaktiota voidaan tarkastella eri vaiheiden kautta. Aluksi henkilö tarkastelee tilannetta, jonka seurauksena perustunnetaso muuttuu. Tämän jälkeen henkilö arvioi tilanteen merkittävyyden. Seuraavaksi henkilölle syntyy johdonmukainen tunnereaktio arvion perusteella, mistä seuraa subjektiivinen tunnekokemus. Tämä saattaa muuttaa henkilön motivoitumista ja käyttäytymistä. Lopulta henkilö arvio vielä tilanteen ja muodostaa siitä johdonmukaisen tunnereaktion. (Stanley & Burrow 2001.) Aiemmin epäiltiin, voidaanko tunteita juuri tutkia, koska ne ovat niin henkilökohtaisia kokemuksia. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että aivot tuottavat tunteita samanlaisten lainalaisuuksien mukaisesti kuin ne ohjaavat esimerkiksi käsiemme toimintaa. Tunteet ovat siis järjestelmällisiä, aivoissa ja kehossa toimivia mekanismeja, joita voidaan tutkia järjestelmällisesti kehon toimintana. (Nummenmaa 2012, 15.)

Tunteiden kautta ihminen asettaa itselleen tavoitteita ja valmisteleo itseään kohti toimintaa, samalla kun muut tietoprosessit, eli ajattelu ja järkeily, erittelevät tilannetta ja vasta sitten tuottavat toimintaa. Ajattelun ja järkeilyn kautta tarkastellaan ja analysoidaan tunteiden tietoa ja tämän pohjalta päätetään, mitä toimintaa tarvitaan. Tarkoituksenmukaista reagointia syntyy yleensä tunne- ja järkitiedon yhdistelmänä. (Toskala 2000, 40.) Aivojen emotionaalinen puoli ei kykene ajattelemaan ja järkeilemään analyttisesti, koska tunteet ovat nopeita ja arvioinnit joskus epätarkkoja. Tunteet tarvitsevat järkeä toteuttamaan toimintaa, jossa järki tulkitsee tunteiden välittämän informaation. (Greenberg 2001, 5–6.) Voidaan siis todeta, että ihminen tarvitsee sekä järkeä että tunnetta toimiakseen. Tunne motivoi ihmistä toimimaan ja järjen avulla toimintaa analysoidaan ja ohjataan oikeaan suuntaan. Myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksista voitiin usein havaita, että järki ohjaa toimintaa, eikä tilanteessa toiminta pelkän tunteen mukaan:

"Ei edistänyt tilannetta, vaikka olisin näyttänyt ärtymyksen." [Ärtymys]

Tunteen ja järjen välinen harmonia olisi hyvä saavuttaa, edellä esitetyn perusteella. Jo varhain Darwin (1872) huomasi, että ihmisillä ja eläimillä on tunteita, jotka ovat olemassa synnynnäisesti ja universaalisti. On alettu puhumaan perustunteista, jotka ovat universaalisti tunnistettavia tunteita. Perustunteet ovat kulttuurista riippumattomia ja evoluution myötä syntyneitä toimintaohjelmia. Perustunteisiin liitetyt kasvonilmeet ovat todisteena siitä, että tunteet ovat kaikkialla maailmassa yhtenäisesti tunnistettuja. Perustunteet ovat syntyneet lajinkehityksen myötä, koska usein toistuvat ja merkilliset tapah-

tumat ovat liittyneet hyvinvointiin niin suuresti, että niistä selviytyneet yksilöt ovat saaneet muihin lajitovereihin nähden huomattavia etuja. Näin on syntynyt valmius reagoida tietyillä tunteilla tietyn tyyppisiin tapahtumiin. Perustunteiksi voidaan suhteellisen yleisesti laskea seuraavat tunteet: mielihyvä, pelko, inho, suru, viha ja hämmennys. (Nummenmaa 2010, 34.) Vielä ei olla päästy yksimielisyyteen siitä, mitkä ovat perustunteita, joten on hyvä ymmärtää, että perustunteiden lista voi olla erilainen tutkijasta riippuen. Kun puhutaan perustunteista, oleellista on, että tutkija on perustellut luokittelutavan vakuuttavasti.

Ekman (mm. 1999) on tutkinut tunteita jo vuosikymmeniä ja esittänyt todisteita muun muassa perustunteisiin liittyen. Hänen mukaansa jaottelu perustunteisiin tarkoittaa eri tunteiden tunnistamista ja erottamista toisistaan. Ekman (1999, 47–56) toteaa, että tunteen voidaan erottaa toisistaan niiden arvioitavuuden, aiempien tapahtumien, käyttäytymisen, fysiologian ja muiden edellä mainittujen ominaisuuksien kautta. Hän on muodostanut listan ominaisuuksista, joiden mukaan tunne voidaan määritellä perustunteeksi. Listaan on eritelty 11 kohtaa, joiden tulee toteutua, jotta tunnetta voidaan kutsua perustunteeksi. Listalla vaadittuja ominaisuuksia ovat muun muassa: tunteen lyhytkestoisuus, universaalisti erotettavat signaalit, nopea alkua, eroava subjektiivinen kokemus, automaattinen arvion viriäminen, eroavat ajatukset ja muistot muista tunteista sekä fysiologisesti erotettavissa oleva reaktio. Ekmanin (1999, 47–56) mukaan oleellista on, että perustunne eroaa muista tunteista ja sisältää edellä esitetyt ominaisuudet.

Tunteet voidaan myös jaotella elämyksellisesti myönteisiin ja kielteisiin tunteisiin, joilla on omat tehtävänsä eri tarkoituksissa. Avoimuus, uteliaisuus ja aktiivisuus, ovat seurausta myönteisestä olotilasta. Positiiviset tunteet aktivoivatkin meitä tarkastelemaan, tutkimaan ja käyttäytymään uudella tavalla. (Toskala 2000, 40.) Jaottelu positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin on suhteellisen selkeä, mutta voi myös johdattaa harhaan. Joskus vihan näyttäminen voi johtaa positiivisiin tuloksiin esimerkiksi omia oikeuksia puolustettaessa. Toisaalta taas liian tyytyväisenä työntekijä voi jäädä liian alhaiselle suoritustasolle, vaikka tunne nähdään monella tapaa hyvänä tunteena. (Rantanen 2011, 73, 81.) Tutkimuksessa nousi esille tapaus, jossa yleensä negatiiviseksi koettu huolestuneisuuden tunne, koettiin tilanteessa positiiviseksi kokemukseksi, koska se edisti vastaajan työmotivaatiota:

"Minä näen sen huolestuneisuuden positiivisena. Sehän luo semmosta tiettyä draivia että jos kaikki on liian hyvin niin sitä ei tapahukkaa mitään... Periaatteessa aina ku uusille alueille mennään niin eihän sitä voi olla alkuun ilonen tai helpottunu... Että se on mulle hyvä että on vähä

epävarmuutta ja huolestumista, et se pitää meidät maan päällä." [Huolestunut]

Kommentti osoittaa, ettei tunnetta voida luokitella suoraan positiiviseksi tai negatiiviseksi tunteeksi oletukseen perustuen, koska niillä voi olla eri tilanteissa eri merkityksensä. Ihmisellä on enemmän primäärisiä negatiivisia kuin positiivisia tunnevalmiuksia. Ihmiselle voidaan olettaa eriytyneen kehityksen myötä monenlaisia negatiivisia tunteita, joilla on lajin selviytymistä palveleva toimintapyrkimys. Negatiiviset tunteet valmistavat meitä reagoimaan nopeasti harmeihin ja vastuksiin. Vaikka ihmisellä on enemmän valmiuksia kokea negatiivisia tunteita, ei se tarkoita, että ihminen tuntisi enemmän niitä. Ihmiselle on vain kehittynyt useampia tapoja reagoida negatiivisiin kuin positiivisiin tapahtumiin. Positiivisilla tunteilla on taas merkittävä rooli ihmiskunnan kehityksessä, sillä ne yhdistävät yksilöitä toisiinsa, motivoivat välittömästi, tehostavat oppimista ja parantavat suoritusta (Toskala 2000, 40–41, 51.) On siis tärkeää, että ihmisellä on sekä kielteisiä että myönteisiä tunnekokemuksia, koska niiden tehtävä on kuitenkin suojella ja motivoida ihmistä sen hetkisessä ympäristössä.

3.1.2 Tunteen eri osa-alueet

Tunteen oletetaan ilmenevän kolmella tasolla: *elämyksellisellä tasolla* eli tunteiden havaitsemisena ja kokemisena, *tunteiden ilmaiseamisen tasolla* eli ihmisen tapana osoittaa tunteet sekä *fysiologisella tasolla* eli tunteisiin liittyvinä fysiologisina reaktioina. (Keltinkangas-Järvinen 2000, 174.) Gibson (2008, 264) on koonnut monitasoisen mallin tunteisiin liittyvistä osa-alueista ymmärtääkseen paremmin tunteisiin liittyvän kokonaisuuden. Hän listasi malliin biologisen -, kognitiivisen -, sosiaalisen -, suhde - sekä organisatorisen osa-alueen. Tässä tutkimuksessa mallin tarkoituksena on mahdollistaa vertaileminen ja selventää tunteisiin liittyvää moninaisuutta ja kompleksisuutta. Osa-alueet muodostuvat henkilön rakentamista kokonaisuuksista eli hänen ajatuksistaan, tuntemuksistaan ja toiminnastaan sen hetkisessä tilanteessa (Gibson 2008). Seuraavaksi on esitetty mallin eri osa-alueet.

Taulukko 2 Gibsonin kokoama monitasoinen malli tunteiden kokonaisuudesta

Osa-alue	Osa-alueen kuvaus	Taso
Kognitiivinen	<ul style="list-style-type: none"> Henkilön kyky ymmärtää itseään tilanteissa ja yleiset tavat toimia muokkaavat tunteita. 	<ul style="list-style-type: none"> Yksilöllinen itse-tuntemus
Biologinen	<ul style="list-style-type: none"> Tunteet ovat ensisijaisesti evolutionaristisia keinoja selviytyä. 	<ul style="list-style-type: none"> Neurologinen
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> Sosiaalinen rakenne ja kulttuuriset säännöt luovat ja muokkaavat tunteita. 	<ul style="list-style-type: none"> Yksilöllisesti sisäistetyt sosiaaliset ja kulttuurilliset säännöt
Suhde	<ul style="list-style-type: none"> Tunteet muokkaavat suhdetta tiettyyn henkilöön sekä heidän reaktionsa muokkaavat tunteita. 	<ul style="list-style-type: none"> Kahdenkeskeinen
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> Rakenne (ryhmän ja hierarkian määrittäminen), valta ja sukupuoli muokkaavat tunteita. 	<ul style="list-style-type: none"> Yksilö, ryhmä, organisaatio

Taulukko osoittaa tunteiden moninaisuuden. Voidaan myös havaita, että mikäli halutaan puhua esimerkiksi työelämästä, on haastavaa jättää mitään osa-aluetta huomiotta. Tunteiden kokemiseen liittyy eri tasoja ja ymmärrys tunteiden kokonaisuudesta on erittäin moniulotteinen. Tässä tutkimuksessa kognitiivinen näkökulma on oleellinen, koska sitä kautta voidaan tarkastella vastaajien kokemuksia ja keskittyä heidän tapaansa käyttäytyä koetun tunteen mukaisesti (ks. Slåtten 2011, 24). Seuraavaksi tarkastellaan edellä esitettyjä osa-alueita Gibsonin (2008) mallin mukaisessa järjestyksessä. Osa-alueet liittyvät vahvasti toisiinsa, joten mitään tarkkaa rajausta osa-alueiden välille ei tulla esittämään. Ensimmäiseksi tarkastellaan kognitiivista osa-aluetta.

Tunteet saavat alkunsa niin nopeasti, että henkilö ei välttämättä tiedosta edes sen syntyä. Nopea viriäminen on yhteydessä tilanteen arviointiin ja tarkoituksena on nopeasti vastata tilanteen vaatimalla tavalla. Koska tunteet syntyvät nopeasti ja automaattisen arvion kautta, emme voi suunnitella ja valita mitä tunnemme. (Ekman 1999, 54.) Kognitiiviseen näkökulmaan liittyy vahvasti arviointi. Arvioinnin teoria tarkastelee henkilön kognitiivista prosessia arvioida ympäristöstä tulleita ärsykeitä (Frijda 1986; Lazarus 1991). Ihminen voi vertailla erilaisia toimintatapoja ja niiden seurauksia. Tilanteen arviointi yhdessä toimintatapojen valinnan kanssa heijastuu ihmisen käyttäytymiseen. (Niemi, Ahonen, Lyytinen, Pukkinen & Ruoppila 2014, 202.) Esimerkiksi työta-

pahtuma voi herättää epämiellyttäviä tunteita jo ennen itse tapahtumaa, mikäli henkilö on muodostunut etukäteen negatiivisen arvion tulevaa tilannetta kohtaan (Mignonac & Herrbach 2004).

Tunteiden ensisijainen tehtävä on ohjata meitä selviytymään, kuten biologinen osa-alue osoittaa (Gibson 2008). Tunteiden kautta ihminen muistaa tapahtumia ja muistaa myöhemmin, kuinka niissä tulisi toimia. Ihminen oppii varomaan ja välttämään vaarallisia tilanteita, joissa muistaa tunteiden olleen voimakkaita ja haitallisia itselle. Tämä auttaa ihmistä selviytymään, mutta ei takaa sitä, etteikö henkilö joutuisi kokemaan haitallisia tapahtumia ja kanssakäymisiä. Tunteet auttavat oppimaan ja toimimaan sosiaalisesti odotetulla tavalla. (Toskala 2000, 23–25.)

Sosiaalisissa tilanteissa ihminen joutuu pyörittelemään ja analysoimaan monimutkaisia tunteita selviytyäkseen niistä. Jotta ihminen pystyy tähän, tulee hänen perustarpeensa olla tyydytettyjä. Perustarpeita ovat esimerkiksi uni, nälkä ja jano. (Keltinkangas-Järvinen 2000.) Monimutkaisia tunteita ovat sosiaaliset tunteet eli kulttuurin ja oppimisen aikaansaamat tunteet kuten häpeä, nolostuminen, ylpeys, kateus ja halveksunta (Nummenmaa 2010, 36). Monimutkaisten tunteiden uskotaan kehittyneen vasta evoluution edetessä, kun tunneprosessit ovat monimutkaistuneet sosialisoitumisen ja esimerkiksi puheen kehittyessä (Greenberg 2001, 50).

Karkeasti voidaan sanoa, että tunteilla ei ole vain merkitystä sosiaaliseen elämään vaan ne muodostavat sosiaalisen elämän (Gergen 1997, 222). Ihminen voi omilla tunteillaan vaikuttaa vastapuolen tunnekokemukseen (Dallimore, Sparks & Butcher 2007; Nummenmaa 2010, 130). Sosiaalinen rakenne ohjaa tiettyihin tunnereaktioihin, jotka on opittu evoluution myötä toisia ihmisiä havainnoimalla. Sosiaaliset rakenteet informoivat henkilöä tunnesääntöjen kautta, mitä tunteita on sopivaa näyttää missäkin tilanteessa. Sosiaalisen rakenteen näkökulmasta oletetaan, että ihminen voi hallita tunteitaan. (Kempler 1990, 11, 16.) Voidaan puhua yksilöllisesti sisäistetyistä sosiaalisista ja kulttuurisista säännöistä, joita tulee noudattaa (Gibson 2008). Ilman kognitiivista kykyä arvioida tilannetta, voisi yhteiskunnan odotusten mukainen käyttäytyminen olla haastavaa. Osa-alueet linkittyvät toisiinsa muodostaen kokonaisuuden ihmisen tunnekokemuksessa ja käyttäytymisessä.

Sosiaalinen osa-alue on hyvin laaja ja se ohjaa henkilöä tunteiden näytössä, mutta aina henkilön ei kuitenkaan halua näyttellä tunteitaan (ks. Gibson 2008). Clarke ja Finkel (2005) ovat osoittaneet, että henkilön halukkuus ilmaista tunteitaan liittyy ihmissuhteen laatuun sekä persoonallisesti muuttuviin tekijöihin kuten emotionaalisuuteen. Heidän mukaansa vahva yhteisöllisyyden tunne ja läheinen suhde vastapuoleen lisäävät uskallusta näyttää myös kielteisiä tunteita kuten pelkoa ja hämmästyksiä. Heidän tutkimuksensa vastaajajoukko koostui pariskunnista. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille myös läheisen liikesuhteen merkitys siinä, miten vastaaja oli halukas näyttämään tunteensa:

" Henkilö X on monivuotinen, pitkäaikainen, yrityskumppani... Se on vähä niinku tuttava ja se tietää meidän meiningin ja tuntee meidän organisaation tosi hyvin, että hälle voi näyttää niinku tunteet ja hän sen niinku ymmärtää..." [Epäileväinen]

Tunteiden ilmaiseminen on siis helpompaa, mitä läheisempi vastapuoli on. Kommentin pohjalta voidaan olettaa, että vastaajalla ja yrityskumppanilla on hyvä liikesuhde, koska negatiivinen tunne uskallettiin näyttää. Tunteet muokkaavat suhdetta tiettyyn henkilöön ja hänen reaktionsa taas muokkaavat tunnetta edelleen (ks. Gibson 2008). Yksilön kyvyillä on merkitystä siihen, kuinka suhde toimii. Tunteita tulee osata säädellä, jotta toiminta olisi sosiaalisten odotusten mukaista (Kokkonen 2010, 19). Suhteen muodostumiseen ja sen toimintaan liittyy useita tekijöitä ja niitä tullaan tarkastelemaan lisää luvussa 4. Gibsonin (2008) mallissa puhutaan myös organisatorisesta osa-alueesta. Kyseisen mallin mukaan organisaation rakenne, valta ja sukupuoli muokkaavat työntekijän tunteita. Organisatorista osa-alueita tullaan tarkastelemaan luvussa 4 ja 5.

3.1.3 Primääri-, sekundaari- ja instrumentaaliset tunteet

Seuraavaksi tarkastellaan tunteiden luonnetta ja niiden käyttötarkoituksia eri tilanteissa. Etelä-Afrikkalainen psykologi Leslie Greenberg tunnetaan tunteisiin keskittyvän terapian yhtenä keksijänä (Apa 2015). Hänen mukaansa tunteet jaetaan mukautuviin ja pakonomaisiin primääritunteisiin, sekundaaritunteisiin sekä instrumentaalisiin tunteisiin. Mukautuvat primääritunteet ovat ihmisen ensimmäiset tuntoaistimukset vastaamaan tilanteen ärsykkeisiin, kuten esimerkiksi tuntemus vihasta väkivallan seurauksena tai surusta menetyksen hetkellä. Mukautuvat primääritunteet ovat perusreaktio tapahtumiin, jotka tapahtuvat juuri kyseisellä hetkellä ja tilanteen kehittyessä tunteetkin katoavat. Mukautuvat primääritunteet ovat nopeita tunnekokemuksia. Nämä tunteet ovat tunteellisen älykkyyden lähde. Mukautuviksi primääritunteiksi voidaan laskea niin sanotut perustunteet kuten viha ja pelko, mutta myös esimerkiksi kateus, kunhan se vain on ihmisen ensimmäinen reaktio tilanteeseen. Näiden tunteiden kautta voidaan tarkastella, millainen henkilö todella on. (Greenberg 2001, 44.) Tässä tutkimuksessa juuri näitä primääritunteita pyrittiin aineiston avulla tunnistamaan.

Pakonomaiset primääritunteet heräävät, kun henkilön tunteellinen prosessi ei toimi. Nämä ovat kuitenkin ihmisen perustunteita, mutta eivät terveitä sellaisia. Pakonomaisiin primääritunteisiin kuuluu muun muassa levottomuus, sääli, keskeneräinen suru, turmiollinen raivo, heikentävä pelko ja nöyryytys. Näiden tunteiden tuntemisesta ihminen usein

kokee katumusta siksi, että tuntee niin kuin tuntee ja mahdollisesti myös ilmaisee muille itseään huonosti. Nämä tunteet voivat kestää pitkään tapahtuman jälkeenkin. Pakonomaiset primääritunteet voivat olla lapsuudessa opittuja ja ihminen voi kokea olevansa näiden tunteiden vallassa tahtomattaan. (Greenberg 2001, 44.) Pakonomaisten primääritunteiden vuoksi ihmisen tulisi oppia säätelemään tunteitaan ja käsittelemään vaikeita tunnekokemuksia.

Sekundaaritunteet ovat vastaus tai puolustus primääritunteille. Ne ovat jokseenkin ongelmallisia, koska ne usein hämärtävät henkilön todelliset tunteet. Esimerkiksi ihminen voi kokea olevansa masentunut, mutta todellisuudessa hän kokee vihaa. Henkilö on voinut oppia pienenä sen, että hänen tulee olla vahva eri tilanteissa, jolloin hän ei saa näyttää pelkoaan vaan näyttää sen vihana ulospäin. Sekundaaritunteet ovat myös ongelmallisia ja niistä halutaan usein päästä eroon. (Greenberg 2001, 45–46; Greenberg & Paivio 2001, 41–42.) Sekundaaritunteisiin liittyy kokemuksen myötä omaksuttuja sisäisiä elementtejä, kuten arviointeja. Esimerkiksi syyllisyyttä ei voi kokea ennen kuin tietää, mikä on moraalisesti kielteistä tai epäsuotavaa. (Toskala 2000, 41.) On mahdollista, että vastaajat ovat kirjanneet tunnekaavioon sekundaaritunteen, koska se voi hämärtää todellista tunnetta. Vastaaja on voinut uskoa tunteneensa pelkoa, vaikka todellisuudessa koettu tunne onkin ollut viha. Pelko olisi kuitenkin ollut hänen tunnekokemuksensa tilanteessa, joten sillä ei ole suurta merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta.

Instrumentaaliset tunteet voidaan myös liittää kompleksisiksi tunteiksi. Ihminen oppii elämänsä aikana, mitä tunteita hänen tulee näyttää, jotta saavuttaa toisessa henkilössä toivomansa reaktion. Instrumentaaliset tunteet voidaan määritellä kommunikoinnin välineiksi. Usein ihminen ei edes tiedä oppineensa tällaisia taitoja hyödyntää tunteitaan. Tunteiden näyttäminen on niin tiedostettua kuin tiedostamatonta. Esimerkiksi ihminen on voinut oppia, että itkemällä hän saa sympatiaa itselleen, vaikkei välttämättä olisikaan surullinen vaan enemmänkin yksinäinen. Instrumentaalisia tunteita voidaan kutsua negatiivisella sävyllä manipuloiviksi tunteiksi. (Greenberg 2001, 49; Greenberg & Paivio 2003, 44–45.) Esimerkiksi pelatessaan pelejä ihminen voi vaikuttaa toisen peliin strategisesti päättämällä, mitä tunteita näyttää. Tällä tavalla pelaaja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Ihminen voi toimia tunteiden näyttämisen suhteen strategisesti eri tilanteissa selviytyäkseen sosiaalisista tilanteista ja työstään. Mikäli ihminen kykenee vaikuttamaan toisen tunteisiin, hän saattaa hyödyntää tätä kasvattaakseen omaa hyvinvointiaan. (Andrade & Ho 2009.) Vastauksista löytyi useita tilanteita, joissa tunteilla on pyritty vaikuttamaan toiseen henkilöön. Seuraava kommentti havainnollistaa tätä hyvin:

"...Mehän mennään palavereihinki aina vähä myöhässä... Koska me ollaan päätetty, että me ei mennä notkumaan sinne asiakkaan luokse koska ne näkee, että eikö nuillakaa oo mittää muuta tekemistä ku täällä oottaa meitä. Me tullaan sinne niinku vähä lippa vinossa ja juoksemalla ja luo-

daan semmonen illuusio, että voisko sanoa vähä karrikoiden, että paljo hommaa, että meillä on hyvät tuotteet että ostakaa teki meiltä... Meillä on semmonen oma tapa hoitaa." [Pettynyt, kiireinen & sisuuntunut]

Alun alkaen ihminen on tuntenut vain primäärisiä tunteita ja ajan saatossa kognitiiviset taidot ovat kehittyneet kohti kompleksisempia tunteita. Kompleksiset tunteet integroivat paljon tietoa yhteen, yhdistävät tunteita ja antavat hyvin korkeatasoisen kuvan itsestä maailmassa, mutta niillä ei ole yhtä selkeää tehtävää toiminnan suuntaamisessa kuin perustunteilla. Kompleksiset tunteet ovat enemmänkin tiedonlähteitä kuin toiminnan suuntaajia. (Greenberg 2001, 50.) Työelämässä ihmisen voidaan olettaa kokevan paljon kompleksisia tunteita, kun hän pyrkii muun muassa yhdistämään koetut tunteet työympäristöön soveltuviksi.

Edellä esitettyä tunteiden jaottelua käytetään emotionaalisessa psykoterapiassa, koska se helpottaa tunnistamaan potilaan aidon tunteen ja auttaa ymmärtämään, miksi tunnekokemus on sellainen kuin se on. Kyseinen jaottelu on tämän tutkimuksen kannalta hyvä tapa tarkastella tunteita, koska jaottelun myötä ymmärrys aitoja tunteita kohtaan lisääntyy. Lisäksi voidaan todeta, että instrumentaaliset tunteet esiintyvät työelämässä, kun tunteiden avulla pyritään vaikuttamaan toiseen ihmiseen. Esimerkiksi yhdessä havainnointitilanteessa pyrittiin selkeästi vaikuttamaan yhteistyökumppanin toimintaan tunteiden avulla. Havainnoitava ilmaisi sekä verbaalisesti että ilmein huolensa asiaa x kohtaan ja toivoi saavansa apua vastapuolelta. Tunne oli varmasti myös todellinen, mutta asia tuotiin esille jokseenkin voimakkaasti, joten siinä oli varmasti kyse myös toisen tunteisiin vaikuttamisesta.

3.2 Tunteiden luokittelu tutkimuksessa

3.2.1 Shaverin ja kumppaneiden prototyypiluokitus

1970-luvulta lähtien on useissa tutkimuksissa tunnistettu kuusi perustunnetta: viha, pelko, suru, inho, yllättyneisyys ja ilo. Tunnekokemukset voivat olla suhteellisen samanlaisia eri ihmisillä, mutta he saattavat käyttää eri sanoja samoista tunnekokemuksista. (Greenberg 2001, 5.) Yleisesti hyväksyttyä listaa perustunteista ei kuitenkaan ole kuten aiemmin alaluvussa 3.1.1. perusteltiin. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin hyvä, että tunteet kategorisoidaan tulosten esittämistä varten, koska tunteiden kirjo oli suhteellisen laaja. Tutkimuksen kannalta on tarpeellista kategorisoida tunteet alakategorioiden kautta

kohti pääkategoriaa, jotta niitä voisi hyödyntää tutkimustuloksissa luotettavammin. Tunteista puhuminen on mahdollista sen jälkeen, kun henkilö on tunnistanut ja nimennyt tunteet (Keltinkangas-Järvinen 2000, 219).

Shaverin, Schwartzin, Kirsonin ja O'connorin (1987) muodostama tunteiden prototyyppiluokitus tunteiden kategorisoinnissa on hyvä tapa kategorisoida myös tutkimustuloksissa esiintyneet tunteet. Prototyyppiluokituksen pääkategoriat eli primääritunteet ovat rakkaus, ilo, yllättyneisyys, viha, suru ja pelko. Primääritunteet on jaoteltu edelleen sekundaaritunteisiin ja siitä tertiääritunteisiin. Sekundaaritunteet on esitetty alla olevan taulukon avulla. Tertiäriset tunteet on esitetty liitteenä (4) tutkimuksen lopussa. Sekundaaritunteissa on vaihteleva määrä tertiääritunteita, jotka auttavat määrittämään tuloksissa esitettyjen tunteiden sijainnin sekundaari- ja primäärikategorioissa. Esimerkiksi tertiääritunne huolestuminen kuuluu sekundaaritunteissa hermostuneisuuden kategoriaan. Pelko taas on sen primäärikategoria. (ks. Shaver ym. 1987.) Seuraava taulukko havainnollistaa primääri- ja sekundaaritunteiden jaottelun:

Taulukko 3 Shaverin ja kollegoiden tunteiden prototyyppiluokitus

Primääri Tunne	<i>Rakkaus</i>	<i>Ilo</i>	<i>Yllättyneisyys</i>	<i>Viha</i>	<i>Suru</i>	<i>Pelko</i>
Sekundaaritunteet	Hellätunteisuus	Iloisuus	Yllättyneisyys	Ärtymys	Kärsimys	Kauhu
	Himo	Into		Suuttumus	Suru	Hermostuneisuus
	Kaipaus	Tyytyväisyys		Raivo	Pettymys	
		Ylpeys		Inho	Häpeä	

Taulukon ylärivillä on esitetty primääritunteet ja sen alla primääritunteen sekundaaritunteet. Prototyyppiluokittelun avulla tutkimuksen informanttien koetut tunteet voitiin kategorisoida sujuvasti tertiääritunteiden kautta viiteen primääritunteeseen. Tutkimusaineistossa ei herännyt rakkauden tunteita, joten kyseistä primääritunnetta ei tarkastella perusteellisemmin. Kuten Ekman (1999, 56–57) toteaa, ei ole olemassa tarkasti määritettyä listaa perustunteista, mutta niiden tulee olla tarkoin perusteltuja, jotta tunne voidaan lukea perustunteeksi. Shaverin ym. (1987) luokittelu on perusteltu uskottavalla ja tutkimukseen soveltuvalla tavalla, joten kyseistä kategorisointia hyödynnetään tunteiden luokittelussa ja tulosten esittämisessä.

Shaverin ym. (1987) tunteiden luokittelu ei ole sama kuin Greenbergin (2001) tunteiden jaottelu primääri-, sekundaari- ja instrumenaalisiin tunteisiin. Shaverin ym.

(1987) luokittelu kuitenkin osoittaa sen, että tunteille on olemassa niin sanottu päätunne eli Greenbergin (2001) mukaan primääritunne. Primääritunne on tärkeää selvittää, jotta tuloksia voidaan luotettavasti tulkita ja jakaa tunteet omiin kategorioihinsa. Kategorisointi helpottaa ihmisiä määrittämään käsitteitä ja tekemään luotettavia päätelmiä niistä (Shaver ym. 1987). Greenbergin (2001) tunteiden tarkastelu on enemmänkin tunteiden laatuun perustuvaa eli siinä tarkastellaan tunteiden merkitystä henkilöön ja hänen tapansa tuntea ja näyttää tunteita. Tunteet voivat olla sekä primäärisiä, sekundaarisia että instrumentaalisia, riippuen niiden käyttötavasta (Toskala ja Hartikainen 2005, 175–181). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Shaverin ym. (1987) luokittelua informanttien vapaasti määritettyjen tunteiden luokittamisessa. Greenbergin (2001) luokittelua taas on käytetty apuna tässä tutkimuksessa silloin, kun on pyritty tunnistamaan tunteen merkitys informantille.

3.2.2 *Liikesuhteissa esiintyneet tunteet prototyypiluokituksessa*

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksessa esiintyneitä tunteita ja niiden jakautumisen Shaverin ym. (1987) prototyypiluokituksen mukaisesti. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 28 liiketoiminnan parissa työskentelevää ammattilaista. Tuloksissa raportoitiin yhteensä 73 tunteita herättävää tapahtumaa, joissa esiintyi yhteensä 119 tunnekokemusta. Yksi tapaus saattoi sisältää niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Vastaaja sai itse määrittää, kokiko tunteen positiiviseksi vai negatiiviseksi. Positiivisia tunteita ilmoitettiin yhteensä 63, joista 32 tunnetta oli toisistaan poikkeavaa tunnekokemusta. Negatiivisia tunteita kertyi 56, joista taas 29 tunnetta oli toisistaan poikkeavaa tunnekokemusta. Shaverin ym. (1987) luokituksen mukaisesti tertiäritunteet jaettiin aluksi sekundaaritunteisiin. Siitä edelleen luokitusta jatkettiin kohti primääritunnetta. Seuraava taulukko osoittaa aineistossa esiin nousseiden tunteiden jakautumisen primääritunteisiin.

Taulukko 4 Primääritunteet ja koettujen tunteiden lukumäärä

Ilo	Yllättyneisyys	Viha	Suru	Pelko
56	9	17	14	23

Primääritunteen *ilo* sekundaaritunteita ovat: iloisuus, into, tyytyväisyys, ylpeys, optimismi, hurmio ja helpotus (Shaver ym. 1987). Ilo voidaan kuvata onnistumisena ja

voittona (Dunderfelt 2010, 13). Suurin osa tutkimustulosten ilon tunteista voidaan luokitella sekundaaritunteissa iloisuudeksi ja tyytyväisyydeksi. Esimerkiksi hurmioitumista ei esiintynyt vastauksissa laisinkaan ja ylpeyttä vain kerran. Sekundaaritunteista tyytyväisyyttä koettiin suhteellisen paljon eli 21:ssä eri tilanteessa. Tyytyväisyys on osoitus siitä, että henkilö on saavuttanut sen, mitä on halunnut ja siten saanut perustarpeensa tyydytettyä (Dunderfelt 2010, 12). Perustarpeiden kuten syömisen, juomisen, lisääntymisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen hankkiminen, saa aikaan voimakkaita mielihyvän kokemuksia. Ilon kokemus ohjaa yksilöä kohti hyödyllistä toimintaa. (Stanley & Burrows 2001; Nummenmaa 2010, 35.) Ilo edustaa välitöntä mielihyvän kokemusta. Henkilön kokiessa iloa, on suhde sekä itseen että maailmaan kohdallaan. (Toskala 2000, 54.) Seuraava kommentti osoittaa, miten iloa esimerkiksi koettiin vastaajien joukossa:

"Sovimme pienoismallien toimituksen ja vahvistimme uusien tuotteiden ottamisen as. tuotevalikoimaan... Hyvä fiilis on mukava näyttää." [Ilo & onnistuminen]

Informanttien mukaan ilon tunteita haluttiin usein näyttää, koska sen koettiin lisäävän hyvää oloa. Vastaajista moni totesi, että on olennaista sekä yhteistyölle, omalle hyvinvoinnille että toisen hyvinvoinnille näyttää positiivisia tunteita. Varsinkin työelämässä pitkään olleet työntekijät painottivat positiivisen asenteen tärkeyttä liikesuhteissa. Ilon kokeminen auttaa elimistöä myös palautumaan stressitilasta (Nummenmaa 2010, 35), joten se on tärkeää työssä jaksamisen kannalta.

Yllättyneisyys on sekundaaritunteena yksilokeroinen, toisin kuin muut primääritunteet (Shaver ym. 1987). Yllättyneisyyden tunteita kertyi yhteensä 9, joista 6 koettiin negatiiviseksi tunteeksi ja 3 positiiviseksi. Nummenmaan (2010, 35) mukaan hämmästyksen tunne syntyy, kun jokin havaintomme ei vastaa lainkaan odotuksiamme. Hän myös toteaa, että hämmästyksen kokemus keskeyttää henkilön sen hetkisen toiminnan ja valmistaa häntä muuttamaan toimintaa uutta ja yllättävää tilannetta paremmin vastaavaksi. Tilanteet, joihin ei oltu osattu varautua, johtivat usein yllättyneisyyden tunteen syntyyn tutkittavien kokemuksissa. Seuraavaksi kommentti yllättyneisyyden kokemuksesta:

"Minä että aa, "aattelit ihan varmistaa", hirvee kiire sulla tässä asian suhteen on että, totta kai tärkeä että varmistaa tuommoset jutut, mutta olin ehkä just ihmeissäni, että onko tää nyt tämmönen minuutin päälle hoidettava asia. Että joo, olin hyvin ihmettelevä asiasta..." [Ihmetys]

Vastaaja oli ihmeissään, koska ei ymmärtänyt vastapuolen kiireellisyyttä. Vastaaja halusi hoitaa tilanteen hyvin ja etsi vastapuolelle tarvittavan tiedon ihmetyksestä huolimatta. Vastaaja koki ihmetyksen positiivisena tunnekokemuksena, koska ymmärsi vas-

tapuolen olevan hyvällä asialla, vaikka aiheuttikin yllättyneisyyden tunnetta käytöksellään.

Vihan sekundaaritunteita ovat: ärsytys, suuttumus, raivo, inho, kateus ja tuska (Shaver ym. 1987). Tutkimustuloksissa eniten esille nousi ärtymyksen ja suuttumuksen tunteita, kun taas inhoa, kateutta ja tuskaa ei esiintynyt tilanteissa laisinkaan. Tutkimustuloksissa esiintyi yhteensä 17 vihan tunnetta. Raivon kategoriaan nousi kaksi tapausta, joissa kummassakaan vastapuoli ei hoitanut tehtäviään sovitulla tavalla. Ärsytystä ja suuttumusta aiheutti niin asiat kuin ihmiset. Muun muassa asioiden hoitamattomuus ja asiaton käyttäytyminen saivat vastaajat tuntemaan vihaa. Henkilö voi kokea vihaa, kun hänen asemaansa on loukattu (Kempler 1990, 227). Seuraava kommentti havainnollistaa edellä esitettyä:

"Asiakkaan edustaja epäili osaamistani, vaikka omasta mielestä kaikki oli tehty oikein ja jälkeinpäin katsottuna kaikki menikin hyvin. Sanoin asiakkaalle epäileväni itse hänen osaamistaan, koska hän selkeästi pani koi tilannetta. Hän suuttui tästä kommentista ja teki virallisen kirjelmän, jossa minun kerrottiin käyttäytyneen epäasiallisesti." [Ärsytys]

Viha on ihmisen biologinen pyrkimys suojautua tungetteluilta tai puolustautua hyökkäyksiltä. Primääritunteista viha on joskus haastavaa tunnistaa sekundaaritunteiden kuten esimerkiksi syyllisyyden tai ahdistuksen takaa. Viha tulisi purkaa rakentavasti ulos, jotta se ei jää tuottamaan negatiivisia jännitteitä ja johda lopulta katkeroitumiseen tai kyynisyyteen. (Toskala 2000, 48–49.) Viha voi olla myös sekundaaritunne, mikäli se herää siitä, että koemme epävarmuutta, pelkoa tai vaikkapa avuttomuutta. Viha voi olla myös instrumentaalinen tunne, mikäli sen avulla on opittu säätelemään muita ihmisiä oman edun saavuttamiseksi. (Toskala & Hartikainen 2005, 175.)

Primääritunteena *suru* liitetään menetykseen. Lisäksi surun tunne voidaan yhdistää pettymyksiin, toivon menetykseen, epäonnistumiseen tavoitteiden saavuttamisessa ja itsekunnioituksen kadottamiseen. Suru voi johtaa väsymyksen ja uupumisen kautta masennukseen, toivottomuuteen ja voimattomuuteen. Suru olisi hyvä purkaa ja pettymykset käsitellä, jotta henkilö kykenisi lopulta palauttamaan mielen eheyden. (Toskala 2000, 49.) Vastauksissa nousi esille 14 surun tunnetta. Surun sekundaaritunteisiin kuuluu: kärsimys, pettymys, häpeä, välinpitämättömyys ja sympatia (Shaver ym. 1987). Tuloksissa päällimmäisenä tunteena oli selkeästi pettymys. Dijkin ja Zeelenberin (2002) mukaan pettymys liittyy henkilön arvioon ympäristöstä. Heidän mukaansa silloin, kun päätöksenteko ei mene odotusten mukaisesti, seuraa siitä usein pettymyksen tunne ja

itseä saatetaan alkaa syyttää huonosta valinnasta. Seuraava kommentti havainnollistaa, miten tilanne aiheutti pettymyksen tunteen vastaajassa:

"Soitin asiakkaallemme ja kävimme läpi tehdyn sopimuksen toteutumista (myynti pudonnut 50%, kun sen piti tuplaantua sopimuksen myötä)... Asiakas oli vetäytyvä ja haluton puhumaan asiasta. Itselläni vaikeutta olla positiivinen ja parempaa jatkoa hakeva." [Pettymys]

Vastaaja koki pettymystä, koska hänen odotuksiinsa ei oltu vastattu ja asiaan ei luvattu parannusta. Surun tunteista häpeää ei koettu laisinkaan ja muitakin surun sekundaaritunteita vain muutamissa tapauksissa. Surua aiheuttivat tapaukset, joissa asiat jäivät kesken, liikekumppanin kanssa ei päästy yhteisymmärrykseen, vastapuolen käytös oli epäasiallista tai kaupat jäivät tekemättä. Rantanen (2011, 157) toteaa, että suru saattaa jäädä usein huomiotta työelämässä, mutta todellisuudessa suru liittyy siihen monella tavalla. Hänen mukaansa työelämän suru on usein lievempää kuin tärkeisiin ihmissuhteisiin liittyvä suru. Rantanen (2011, 157) lisää kuitenkin, että lievänä suru voi olla myös hyödyllinen.

Pelko yhdistyy ulkoisiin ilmiöihin, kohteisiin tai tilanteisiin, joiden taustalla on kokemamme uhat ja järkytykset. Pelko ja ahdistus näyttäytyvät epävarmuuden, ennustamattomuuden ja kontrollin tai hallinnan menettämisen uhatessa. (Toskala 2000, 46.) Pelko oli selkeästi yleisimmin esiintyvä negatiivinen tunne, koska tunnekokemuksia kertyi kaikkiaan 23. Pelon sekundaaritunteita ovat kauhu ja hermostuneisuus (Shaver ym. 1987). Tutkimustuloksissa suurin osa pelon tunteista oli hermostuneisuutta. Kauhua aiheuttivat tilanteet, joissa tietoa ei ollut tarpeeksi asian hoitamiseen, asiakassuhde oli vaarantumaisillaan tai vastapuoli oli hyvin vaativa. Hermostuneisuutta aiheuttivat tilanteet, joihin ei oltu osattu varautua tarpeeksi hyvin, oman ammattitaidon kyseenalaistaminen, huonot tulevaisuuden näkymät vastapuolen kanssa, vaikea tiedon jakaminen vastapuolen kanssa ja uudet kilpailijat. Vastauksista huomasi, että uudessa työtehtävässä aloittaneet henkilöt kokivat suhteellisen paljon pelkoa, mikä kuitenkin haluttiin piilottaa ammattilaisena. Nummenmaan (2010, 35) mukaan pelko on mielihyvän vastakkainen mekanismi, koska se ohjaa yksilöä pois päin haitallisesta tilanteesta. Hän toteaa myös, että pelkoreaktiot ovat niin voimakkaita, että pelottavia asioita saatetaan haluta välttää ennakkoon.

Tässä tutkimuksessa nousi esille hyvin erilaisia tunnekokemuksia, koska informantit kirjasiivat tunnekaavioon yhteensä 61 erilaista tunnekokemusta. Bagozzi (2006) taas havaitsi tutkimuksessaan neljä positiivista ja kuusi negatiivista olennaisiksi luokiteltua tunnetta, jotka esiintyivät liikesuhteissa. Positiivisia tunteita olivat ylpeys, kiintymys, empatia ja emotionaalinen viisaus. Negatiivisia tunteita olivat: syyllisyys, sääli, häpeä, kateus, mustasukkaisuus ja sosiaalinen ahdistus. Edellä esitettiin positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin liittyviä tunteita.

tiivisiin tunteisiin verrattuna, nousi tässä tutkimuksessa esille vain sääli. Voidaan siis havaita, että tässä tutkimuksessa oli huomattavasti laajempi kirjo koettuja tunnekokemuksia kuin Bagozzin (2006) tutkimuksessa.

3.3 Tunteiden säätely

Kuten aiemmin tässä luvussa on esitetty, tulee ihmisen osata säädellä tunteitaan eri tilanteisiin soveltuviksi. Frijdan (1986) mukaan ihminen ei vain koe tunteita, vaan myös säätelee niitä ja tarpeen tullen näyttelee koemaansa. Hänen mukaansa tunteiden säätely ei ole aina vapaaehtoista, itse asiassa se harvoin on. On olemassa tunteita, joiden kokeminen ei vaadi niiden näyttämistä. Toisaalta voimme myös näytellä kokevamme tunteita, joita emme todellisuudessa edes koe. Ihminen kykenee ilmaisemaan elein ja äänenpainollaan esimerkiksi iloa, vaikkei olisikaan iloinen. Hymyn kautta ihminen voi esittää olevansa iloinen. Ihminen voi hymyillä sosiaalisuuden vuoksi ja harkitusti vaikuttaakseen toisen kokemukseen. (Ekman 1999, 48.) Tunteiden tukahduttaminen ja käytöksen kontrolloiminen tulee erottaa toisistaan puhuttaessa tunteiden hallinnasta (Keltinkangas-Järvinen 2000, 214).

Ihminen ei pysty kontrolloimaan itse tunteen kokemusta, mutta voi oppia hallitsemaan omaa tunteiden säätelyprosessiaan tunteiden tunnistamisen, hyväksymisen ja ilmaisun osalta (Toskala 2000, 57). Tunteiden säätely on subjektiivinen prosessi, mutta sen katsotaan olevan myös sosiaalinen prosessi, koska tunteiden säätelyllä on merkittävä rooli sosiaalisessa kanssakäymisessä ja sen onnistumisessa (Eisenberg ym. 2000). Tunteiden säätelyn avulla voidaan saavuttaa itselle asetetut sosiaaliset tavoitteet (Kokkonen 2010, 26- 28). Tunteiden säätelyn oletetaan edesauttavan palvelualan työntekijöiden hyvinvointia ja siten myös asiakkaiden hyvinvointia ja sitoutumista myös yritystä kohtaan (Groth, Hennig-Thurau & Wash 2006). Voidaan siis todeta, että tunteiden säätelyn taito on erittäin tärkeää työelämässä, jossa ollaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa.

Koska tunteet eivät ole pysyviä tiloja, on henkilöllä mahdollisuus joustavaan ja asteittaiseen tunnetilan muuttamiseen ja sitä kautta tasapainoiseen tunne-elämään. Tunteiden säätely on tunnetilan käsittelyä siten, että mielen tasapainon ja toimintakyvyn tasapaino säilyisivät mahdollisimman hyvinä. Tasapainon voi saavuttaa, mikäli tilannetta katsotaan monesta näkökulmasta ja pyritään luomaan ymmärrys tunteeseen johtavista tilanteista. Yksilön temperamentilla, kasvatuskokemuksella, tilannetekijöillä ja henkisesti kypsyydellä on merkitystä henkilön tunteiden säätelyyn. Tunteiden säätely voi olla aktiivista tai passiivista sekä hallittua tai hallitsematonta. (Niemi ym. 2014, 118–120;

Kokkonen 2010, 19–22, 29–32.) Ihminen voi säädellä tunteitaan joko a) johtamalla tilannetta tietoisesti, b) muuttamalla omaa vastuutaan tilanteessa ja uudelleen tulkitsemalla se tai c) tukahduttamalla tai tehostamalla järjen käyttöä. Tunteen tukahduttamisessa paras tapa voi olla tilanteen uudelleensäätely järjen avulla. (Greenberg 2001, 34.)

Lapsesta asti ihminen pyrkii kehittämään itselleen keinoja säädellä tunteitaan ja suojella itseään. Tunteiden säätely on valtava kehitystehtävä läpi elämän, esimerkiksi lapsi oppii imemään peukaloaan surullisissa tapahtumissa rauhoittuakseen. Aikuisen tunteiden säätelyyn kuuluu muun muassa rentoutumisharjoitukset levottomuuden välttämiseksi. Tunteiden säätelyssä ensimmäinen taso on kyky tunnistaa koetut tunteet ja tavat toimia kyseisessä tunnetilassa. Ihmisen tulee osata määrittellä kokevansa itsensä esimerkiksi surulliseksi lähtiessään kotoa, eikä vain itkeä tilanteessa. (Greenberg 2001, 33.) Tunteiden säätelyä voi kohdistua tilanteesta riippuen sekä kielteisiin että myönteisiin tunnekokemuksiin. Kognitiivisella tavalla tunteiden säätely voi tapahtua ajattelun kautta, kun muutetaan ajatusta tapahtuneesta. Tunteiden säätelykyky on yhteydessä vähäiseen masennukseen ja ahdistukseen sekä hyvään sosiaaliseen toimintakykyyn ja itsearvostukseen. (Niemi ym. 2014, 202.)

Tunteiden säätelyn taito on kehittynyt evoluution myötä tärkeäksi mukautumissysteemiksi, jonka avulla pystytään säätelemään omaa käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa. Tunteiden säätelyyn linkittyy itsetietoisuus ja sosiaaliset tunteet. Sosiaalisiksi tunteiksi voidaan kutsua niitä tunteita, joiden avulla ihminen pystyy hallinnoimaan reaktionsa niin, että se soveltuu paremmin sosiaalisiin tilanteisiin. Ne ovat perustunteiden lailla suhteellisen automaattisia ja syntyvät ympäristöstä tulevista ärsykkeistä. Tällaisia tunteita ovat esimerkiksi empatia, ylpeys, syyllisyys, häpeä ja kateus. Sosiaaliset tunteet ovat strategisia valintoja selviytyä ja hyötyä tilanteesta. Sosiaalisten tunteiden hyödyntäminen liikesuhteissa on tärkeää. (Bagozzi 2006.) Työpaikan tunnesääntöihin liittyvät ammatin ja työpaikan lisäksi myös yleisimmät kyseisessä kulttuurissa ja yhteiskunnassa vallitsevat käsitykset siitä, mitä tunteita on soveltuva näyttää tai hillitä ja millä tavoilla (Kokkonen 2010, 125).

Tunteiden säätelystä on apua esimerkiksi tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä toisen maan kansalaisten kanssa, koska sosiaalisesti opitut toimintamallit voivat olla hyvin erilaisia eri kulttuureissa. Pattersonin ja Mattilan (2008) mukaan kulttuurisilla taustatekijöillä on merkitystä siihen, kuinka asiakas suhtautuu palvelutilanteeseen. Liikesuhteessa työntekijän hienovaraisuus ja tietoisuus toisen osapuolen tavasta käyttäytyä, auttavat häntä ymmärtämään eri kulttuurista tulevaa henkilöä (Kiely 2005). Saman havainnon pystyi tekemään tutkimustulosten perusteella, koska kulttuurisilla eroilla havaittiin olevan eroja liikesuhteiden ylläpidossa:

"Maiden X pitkäaikaiset asiakassuhteet vaatii sitä, että me myös tavataan joskus, vaikkei meillä sen bisneksen tekemisen kannalta ole merkitystä."

Me voitais myös hoitaa ne vaikka sähköpostilla tai puhelimitse, mutta heille on semmonen isompi merkitys, että tavataan aika ajoon... [Hämentynyt ja luottavainen]

"...Suomalaisten kanssa voi vähä rennommin heittää juttua ja siinä on myös varmaan se kielimuuriki, kun molemmat puhuu ns. vierasta kieltä... Niin semmonen kommunikaatio, että joku ymmärtää vitsin väärin tai jollain muulla tavalla et mennään hyvin asialinjalla ja niinku näin että kiitos ja hei..." [Yllättynyt]

Edellä esitetyt kokemukset eroavat toisistaan. Ensimmäisessä tilanteessa koetaan, että ulkomaalaiseen asiakkaaseen tulee tutustua lähemmin kuin suomalaisten kanssa. Toisessa tilanteessa taas korostetaan sitä, että ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa asiat koetaan hoitaa mahdollisimman yksinkertaisesti. Tämä osoittaa sen, että tunteita tulee osata säädellä kulttuurin odottamalla tavalla, koska eri kulttuureissa odotetaan erilaista käyttäytymistä. Kyseisissä tilanteissa oltiin tekemisissä eri kulttuurien kanssa.

Henkilöllä tulee olla tunneälyä, joka ohjaa häntä joko näyttämään tai piilottamaan tunteensa kontekstista riippuen (Clark & Finkel 2005). Goleman (1991) kuvaa tunneälyä seuraavalla tavalla:

"Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly on eri asia kuin perinteinen "älykkyys", jota mitataan ÄO:lla, mutta sitä tarvitaan täydentämään ÄO:ta. Monet älykkäät ihmiset, joilta puuttuu tunneälyä, päätyvät työelämässä niiden alaisuuteen, joilla on heitä matalampi ÄO, mutta korkeampi tunneäly." (Goleman 1991, 361.)

Tunneäly on sekä toisten että omien tunteiden tunnistamista (Toskala 2000, 43). Tunneälyllä oletetaan siis olevan merkittävä rooli työelämässä. Tässä tutkimuksessa kyseinen käsite haluttiin nostaa esille, koska se liittyy tunteiden säätämisen taitoon. Tunteiden säätely on tunnetyön kannalta taas oleellinen käsite määrittää, jotta tunnetyön prosessi voidaan ymmärtää paremmin. Seuraavaksi tullaankin tarkastelemaan tarkemmin tunnetyötä. Tunteiden säätelyprosessi liittyy oleellisesti tunnetyön onnistumiseen (Groth ym. 2006).

3.4 Tunnettyö

Hochschild (1983) tuo esille klassikkoteoksessaan *The Managed Heart: Communization of Human Feeling*, kuinka työntekijöiltä odotetaan tietynlaista käytöstä ja tunteiden näyttöä johdon ohjeistuksen mukaisesti. Kyseistä teosta pidetään lähtökohtana tunteiden tutkimukselle organisaatiotasolla (Fisher & Ashkanasy 2000). Teoksessa puhutaan laajalti tunteista ja siitä, että kaikkia koettuja tunteita ei ole soveltuvaa näyttää työroolissa. Tunnettyö on emotionaalista työtä, jossa työntekijä pyrkii muokkaamaan omia ja asiakkaan tunteita. Tunnettyö on tunteiden johtamista ja työntekijän esiintyminen, kuten ilmeiden ja kehon kielen, tuleekin olla julkisesti uskottavaa. Teoksessa käsitellään lentomäntien ja perintätoimiston laskunperijöiden työskentelyä ja tunnettyön käyttöä. Tarkastelun lähtökohta on hyvä, koska kyseisiltä ammattiryhmiltä odotetaan täysin päinvastaista tunnettyötä. Lentomäntien kuuluu hymyillä ja saada asiakas tuntemaan itsensä tervetulleeksi, kun taas laskunperijän tarkoitus on saada perittävä tuntemaan itsensä uhatuksi ja heikoksi. (Hochschild 1983.)

Tunnettyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat pinnallinen tunnettyö (*engl. surface acting*) ja syvälinen tunnettyö (*engl. deep acting*). Pinnallinen tunnettyö on todellisen tunteen peittämistä ja sosiaalisesti odotettujen tunteiden näyttämistä. Pinnallisessa tunnettyössä tunne voidaan peittää vastapuolelta, muttei itseltä. Työntekijän teeskennellessä muille tuntemuksiaan, hän pyrkii samalla huijaamaan omaa tunnekokemustaan. Syvälinen tunnettyö tarkoittaa aidon tunnekokemuksen näyttämistä ulospäin. (Hochschild 1983, 33.) Pinnallinen tunnettyö voidaan määritellä laajemmasta näkökulmasta tunteiden säätelyksi, kun taas syvälinen tunnettyö tunteiden näytön manipuloinniksi. Tunteiden säätely on yksi johtava teoria tunnettyön mekanismien ymmärtämiseksi, koska tunteiden säätelyn kautta ihminen voi ohjata tunteitaan. Tunteiden säätelystä kirjoitettu kirjallisuus tukee teorioita, joita tunnettyöstä on tehty. (Grandey 2000.)

Tunnettyötä ohjaavat tunnesäännöt. Ne määrittävät, mitä ihminen saa tuntea ja mitä hänen tulisi tuntea. Sukupuolen, uskonnon ja sosiaalisen luokan voidaan esimerkiksi olettaa asettavan tunnesääntöjä ihmisille. Toisten ihmisten arviot omasta käyttäytymisestä sekä omien tunteiden arviointi opastaa meitä kohti odotettua käyttäytymistä ja tunnesääntöjä. (Hochschild 1979; 1983, 56–58.) Tunnettyötä tarvitaan erityisesti silloin, kun koetut tunteet eivät sovellu tilanteeseen. Huomattavaa on se, että motivaatio, tunnesäännöt ja tunnettyö linkittyvät oleellisesti toisiinsa. Motivaatio kertoo, mitä henkilö haluaa tuntea, tunnesäännöt sen, mitä henkilön tulisi tuntea ja tunnettyö paljastaa sen, mitä yritämme tuntea. (Hochschild 1979.) Tunnettyö on strategista toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää suhdetta asiakkaaseen. Strategiset keinot ovat yksilöllisiä keinoja toimia tilanteessa. Syvälisen ja pinnallisen tunnettyön strategian lisäksi on muitakin strategioita, jotka voidaan liittää yksilö-, kahdenkeskeiseen- tai organisaatio-

tiotasoon. (Groth ym. 2006.) Tässä tutkimuksissa keskitytään pinnallisen ja syvällisen tunnetyön strategioihin.

Tunnetyö on yritystä johtaa tunteita kohti tavoitteita. Voidaan puhua kahdenlaisesta tunnetyöstä. Ensinnäkin uutta luovasta tunteiden työstämisestä, jossa päämääränä on saavuttaa tunne, jota ei aiemmin ollut olemassa. Toisekseen tukahduttamisesta, jossa sopimaton tunne pyritään tukahduttaa tai vaimentaa sen voimakkuus. On olemassa myös useita tekniikoita tunnetyölle. Ensinnäkin on kognitiivinen tekniikka, jossa henkilö pyrkii muuttamaan käsitystään, ideoitaan ja ajatuksiaan tarkoituksenmukaisemmiksi. Toisekseen on kehollinen tekniikka, jossa koetetaan muuttaa somaattisia ja muita fyysisiä reaktioita, kuten esimerkiksi pyritään tasoittaa hengitys normaaliksi. Kolmanneksi on tunteiden ilmaisun tekniikka, jossa muutetaan syvällisemmät tuntemukset lähemmäs odotuksia esimerkiksi hymyilemällä epämiellyttävässä asiakaskohtamisessa. (Hochschild 1979.)

Mikäli henkilö kokee vahvoja rooliristiriitoja työssään, on lopputuloksena usein uupuminen. Työntekijän kehittäessä itselleen ongelmatilanteisiin selviytymisstrategioita, vähenee uhka uupumisesta rooliristiriitatilanteessa. Työntekijän tulisi luoda erilaisia selviytymisstrategioita, jotta hän välttäisi uupumuksen. Strategiat ovat hyvin yksilöllisiä ja voivat liittyä esimerkiksi tunteiden hallintaan ja ongelmanratkaisuun. (Lewin & Sager 2009.) Vaikka selviytymisstrategiat voivat vähentää uupumisen riskiä, ne eivät estä henkilöä kokemasta negatiivisia tunteita. Työntekijät, jotka ovat tekemisissä vihaisten asiakkaiden kanssa, saattavat käyttäytyä itsekkin vihaisesti. Tämä on seurausta siitä, että vihaisuuden tunne välittyy heihin ja he koettavat vihan kautta suojella itseään. (Dallimore ym. 2007.) Kun asiakas on epäkohtelias ja tilanne tunteellisesti haastava, voi työntekijä ajautua kauemmas asiakkaasta ja kokea työskentelyn epävarmaksi. Tämä voi johtaa työntekijän tyytymättömyyteen työtään kohtaan ja haluun vaihtaa työpaikkaa. (Walsh 2011.) Johdon tulee varmistaa, että työntekijä hallitsee taidon käsitellä negatiivisia tunteita ja purkaa niitä (Dallimore ym. 2007).

Stressi on yleistä työelämässä ja sitä aiheuttavat muun muassa liian haastava tai helppo työtehtävä, ristiriita työroolia kohtaan, sosiaaliset suhteet ja persoonallisuus (Fineman 2003). Tunteiden säätely voi auttaa stressin hallinnassa ja siten lisätä työntekijän työhyvinvointia (Kokkonen 2010, 115). Esimerkiksi terapeutit tarvitsevat tunnetyötä työssään paljon, jotta voivat työskennellä asiakaskontaktissa työn kautta asetettujen sääntöjen mukaan. Työrooli ja sosiaaliset odotukset voivat johtaa työntekijän väsymiseen ja lopulta työuupumukseen. Koetun tunteen, näytetyn tunteen ja viran kautta tulevien sääntöjen ollessa harmoniassa, voidaankin työuupumusta vähentää. (Lings ym. 2014.)

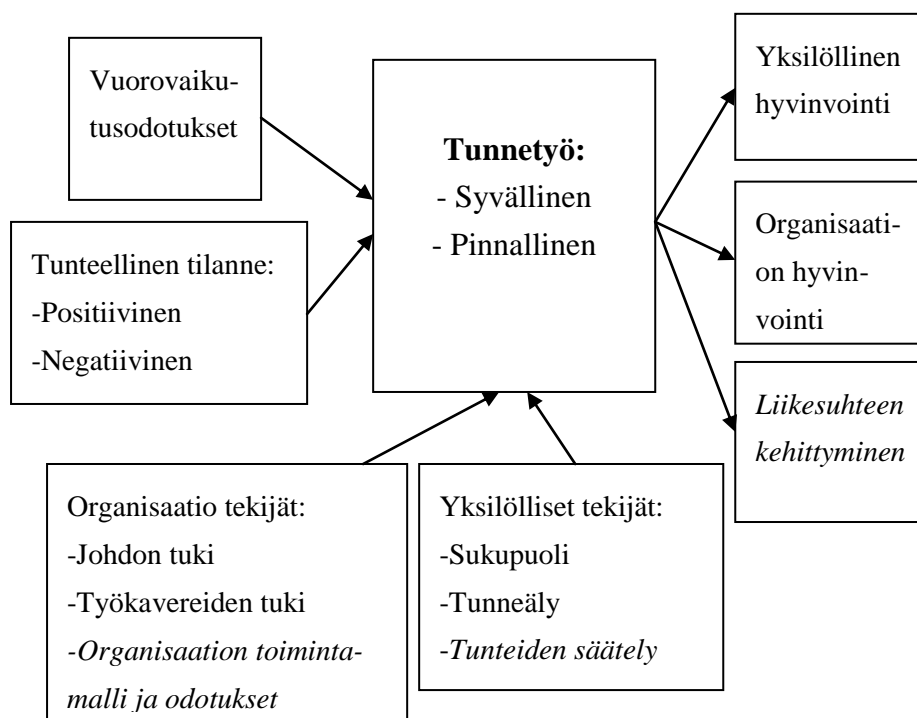
Henkilö voi paremmin työssä, mikäli hän tekee syvällistä tunnetyötä (Hochschild 1983, 90; Kokkonen 2010, 116; Lam & Chen 2012). Pinnallinen tunnetyö ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita uupumista, vaan se voi olla myös hyväksi liikesuhteelle, riippuen työkuvasta ja työntekijän sopeutumisesta työtehtävään (Kiely 2005). Työntekijälle itselleen on hyväksi, mikäli hän mukautuu työrooliinsa. Työroolin mukainen käyttäytyminen parantaa työntekijän mentaalista ja fyysistä hyvinvointia. (Rafael & Sutton 1987.) Työntekijän ei siis tulisi kokea liian suurta rooliristiriitaa työssään, jottei hän täysin väsy pinnalliseen tunnetyöhön.

Tunnetyön tutkimuksissa on usein tutkittu palvelualan ammattiryhmiä, kuten lentoemäntiä, tarjoilijoita ja terapeutteja (ks. Rafael ja Sutton 1987; Hennin-Thurau, Groth, Paul & Gremler 2006; Lings ym. 2014). Kolme vaatimusta tulee täyttyä, jotta voidaan puhua tunnetyöstä. Ensimmäinen se vaatii puhekeskustelua tai kasvotusten käytyä kanssakäymistä vastapuolen kanssa. Toiseksi, työntekijän on saatava aikaan toisessa henkilössä jokin tunnetaso, esimerkiksi pelko tai kiitollisuus. Kolmanneksi, työnantajalla tulee olla mahdollisuus kouluttaa ja valvoa työntekijän emotionaalista toimintaa. (Hochschild 1983, 147.) Tässä tutkimuksessa ei suoranaisesti kysytty, kokevatko vastaajat organisaation valvovan heitä, mutta heiltä tiedusteltiin, kokivatko he toimineensa organisaation tavoitetilan mukaisesti. Ensimmäinen ja toinen piirre täyttyvät tutkimuksessa selkeästi. Ensimmäiseen vaatimukseen kuitenkin todettakoon se, että muutama keskustelu käytiin sähköpostin välityksellä. Nämä tapaukset kuitenkin huomioidaan, koska kyseinen tapa kommunikoida on erittäin yleistä nykyisin ja se herättää tunteita. Vastauksissa nousi esille se, että juuri sähköpostin kirjoittamisessa tulee olla erittäin hienovarainen, jotta vastapuoli ymmärtää sävyn, joka hänelle halutaan välittää.

Hochschild (1979; 1983) tutkii tunnetyötä pitkälti tunteiden johtamisen näkökulmasta. Ashfrontin ja Humphreyn (1993) taas keskittyvät tunnetyön tutkimuksessaan tarkastelemaan työntekijöiden esiintymistä ja jättävät tunteiden johtamisen ja työntekijän hyvinvoinnin vähemmälle huomiolle. He havaitsivat, että positiivisella tunnetyöllä on merkitystä työtehokkuuteen. Morris ja Feldman (1996) eivät myöskään keskittyneet johtamiseen, vaan he tutkivat organisaation odotusten merkitystä tunnetyössä. Heidän mukaansa työntekijän tulee ponnistella, suunnitella ja kontrolloida toimintaansa vastaamaan organisaation tavoitetilan mukaisia odotuksia. Tunnetyötä voidaan siis tarkastella useasta näkökulmasta ja sillä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työelämään. Tässä tutkimuksessa tunnetyötä tarkastellaan tunteiden johtamisen näkökulmasta ja lisäksi huomioidaan organisaation luomien odotusten merkitys tunnetyöhön.

Grandey (2000) haluaa tuoda tutkimuksessaan lähempään tarkasteluun yksilölliset merkitykset tunnetyössä sekä organisaation antamat valmiudet. Hänen tapansa lähestyä aihetta kokoaa yhteen laajan kokonaisuuden tunnetyöhön liittyviä tekijöitä ja sen seurauksia. Grandeyn (2000) mukaan organisaation antamia valmiuksia tunnetyön onnistumiselle ovat esimerkiksi työn autonomia, johdon tuki ja työkavereiden tuki. Lisäksi yk-

silölliset tekijät kuten henkilön tunneälykyys vaikuttaa tunnetyön onnistumiseen. Grandey (2000) on kehittänyt kuvion tutkimuksensa pohjalta, mihin hän on koonnut keskeisimmät havaintonsa tunnetyöhön liittyen. Kuviosta voidaan havaita, että tunnetyöllä on pitkäaikaisia seurauksia niin yksilön kuin organisaation hyvinvointiin. Alla esitettyä kuviota on muokattu ja pitkäaikaisiin seurauksiin on lisätty liikesuhteiden kehittyminen, koska siitä ollaan kiinnostuneita tässä tutkimuksessa. Muokatut kohdat on kursivoitu. Seuraava kuvio on auttanut tämän tutkimuksen rajaamista ja oleellisten näkökulmien tarkastelua.



Kuvio 1 Mukaেলা Grandeyn tunnetyön mallista

Grandeyn (2000) kuviota on tässä tutkimuksessa muokattu myös siten, että yksilöllisiin tekijöihin on liitetty tunteiden säätelytaito, koska se on tärkeä yksilöllinen ominaisuus tunnetyön prosessissa (ks. Grandey 2000; Groth ym. 2006). Organisatorisiin ominaisuuksiin taas on lisätty organisaation toimintamalli ja odotukset (ks. Hochschild 1987). Kuvio antaa hyvän kokonaiskuvan tutkittavaa ilmiötä kohtaan, koska siinä esitetään tunteellinen tapahtuma ja siinä syntyvä tunne, yksilölliset ominaisuudet, organisatoriset ominaisuudet, tunnetyö sekä liikesuhteen kehittyminen. Kuvio auttaa myös ym-

märtämään eri tekijöiden linkittymistä toisiin. Tunnetyön avulla negatiiviset ja positiiviset tilanteet voidaan hoitaa organisaation kannalta toimivasti (Grandey 2000).

4 TUNTEET LIIKESUHTEISSA

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin yritysten väliseen toimintaan ja siinä muodostuneisiin liikesuhteisiin. Luvun päänäkökulma on tarkastella yksilön merkitystä liikesuhteissa. Luvussa pyritään tuomaan esille emotionaalinen työntekijä ja yhdistämään hänen kokemuksensa liikesuhteeseen. Luvussa tarkastellaan myös liikesuhdetta tunnetyön näkökulmasta, jotta tutkimuksessa päästään lähemmäs tutkimuksen pääongelmaa. Affektiivisesta teoriasta tullaan puhumaan tarkemmin, koska teoria kokoaa työympäristön, tuntevan työntekijän, tuntevan yksilön käyttäytymisen ja käyttäytymisen seurauksen yhteen. Yritysten välinen kanssakäyminen voidaan sitoa tunteisiin affektiivisen teorian avulla.

4.1 Liikesuhteen määrittäminen ja merkitys organisaatiolle

4.1.1 *Liikesuhde*

Modernissa taloudessa lähes kaikki kauppaa käyvät yksiköt tekevät yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yritykset ovat yhteydessä erilaisten ja eri alojen yritysten kanssa. Esimerkiksi kampaaja on yhteydessä niin kosmetiikkayritysten kuin elektroniikkayritysten kanssa yrityksen tarpeestaan riippuen. (Brennan, Canning & McDowell. 2008, 1–3.) Palvelujen ja tavaroiden markkinoinnista yritysten välillä käytetään nimitystä yritys-markkinointi eli B2B-markkinointi (*engl. business-to-business marketing*) (Brennan ym. 2008, 1–3; Ojansalo & Ojansalo 2010, 19). Selkeyden vuoksi tutkimuksessa käytetään B2B-markkinoinnissa muodostuneista suhteista termiä liikesuhde. Yrityksen ja yksittäisen kuluttajan välisestä kanssakäymisestä käytetään lyhennettä B2C-markkinointi (*engl. business-to-consumer marketing*) (ks. Brennan ym. 2008) tai yleisemmin palvelualan suhde. Palvelualalla työskentelevät muun muassa lentoemännät, tarjoilijat ja puhelinpalvelukeskuksen työntekijät (ks. Kokkonen 2010, 115).

B2B-markkinointi käsittää tuotteiden ja palvelujen markkinoinnin yrityksille. Näkökulma on hyvä huomioida tutkimuksessa, koska kirjallisuudessa puhutaan paljon yritysten välisestä markkinoinnista. B2B-markkinointia voidaan tutkia useiden tieteenalojen, kuten talouden, sosiologian, sosiaalipsykologian ja psykologian kautta. (Grewal & Lilién 2012). Tutkimuksessa oleellisena näkökulmana ei ole markkinointi, vaan yritysten välisen yhteistyön muodostuminen eli liikesuhteet. Liikesuhteissa työntekijä edustaa ja

samalla markkinoin yritystään yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, joten markkinoinnin näkökulmaa ei voida täysin sivuttaa.

B2B- ja B2C-markkinoiden eroavaisuuksia on vertailtu. B2B-markkinoilla ostajien luonne on usein heterogeenisempi kuin B2C-markkinoilla, koska ostajia voi olla B2B-markkinoilla useilta eri aloilta. B2B-markkinoilla markkinoiden koko on B2C-markkinoita suurempi, yhden kaupan merkitys oleellisempaa, markkinat kompleksisempia, yhdellä palvelun tarjoajalla vähemmän ostajia sekä suurempi ailahtelu kysynnässä. B2B-markkinoilla suhteiden luonti on erityisen tärkeää, ostaminen ammattitaitoista ja kauppojen arvo korkea. (Brennan ym. 2008, 7.) B2B-markkinoilla ostajien vähäisempi määrä ja kauppojen suuruus korostavat sitä, että asiakassuhteita tulee vaalia tarkoin ja mahdollisuuksien mukaan kehittää. Seppä (2014) kirjoittaa yrityksensä nettisivuilla B2B-markkinoinnin erityispiirteistä. Hän listaa viisi erityispiirrettä, jotka voidaan erottaa B2C-markkinoinnista. Yksi viidestä erityispiirteestä on yritysten välisessä ostamisessa esiintyvät erityiset tunteet. Sepän (2014) mukaansa B2B-markkinoinnin parissa työskentelevät ihmiset eivät ole tunteettomia koneita, vaan juuri heillä on paineita pitää tunteet hallinnassa.

Liikesuhteeseen kuuluu erilaisia tasoja. Liikesuhde alkaa yhteistyökumppanin valinnasta ja jatkuu suhteen tarkoituksen määrittämiseen. Seuraavaksi asetetaan suhteelle rajat, jonka jälkeen luodaan arvo suhteelle ja lopulta pyritään ylläpitämään suhdetta. (Powell ja Reagan 2007.) Yhteistyöstä voidaan puhua, kun kokeileva vaihe on ylitetty ja yhteistyö voi kehittyä keskinäiseen riippuvuuteen ja lopulta integroitumiseen. Mitä kehittyneempi suhde on, sitä tiiviimpää yhteistyö on. Suhteen edetessä tarpeet muuttuvat, kun luottamuskin lisääntyy. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 139.)

Liikesuhteissa neuvottelemisen vaatii usein paljon aikaa, koska moni asia tulee sopia tarkasti ja yhteinen tavoite tulee varmistaa (Vakaslahti 2004, 107). Usein liikesuhteen luonti vaatii aluksi enemmän kustannuksia kuin voittoa, mikä lisää yrityksen intressiä luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Lisäksi liikesuhteen kehittyessä toimittajaa ei vaihdeta hinnan perusteella niin helposti kuin suhteen alkuvaiheessa. Pitkät asiakassuhteet lisäävät ennustettavuutta ja pienentävät siten myös liiketoiminnan riskejä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126–129.) Luottamuksella on tärkeä rooli yhteistyön aloittamisessa, kehittämässä ja sen loppuun saattamisessa (Andersen 2001).

4.1.2 Kumppanuus

Liikesuhteissa on pyritty viime aikoina siihen, että yritystoiminnalle pystyttäisiin luomaan muutamia pidempiaikaisia kumppaneita sen sijaan, että yhteistyökumppaneita olisi useita (Weitz & Bradford 1999; Bradford & Weitz 2009). Kahdenkeskeinen liikesuhde on organisaatioiden välistä verkostoitumista, jolloin voidaan puhua myös

kumppanuudesta, partnershipistä tai strategisesta allianssista (Vesalainen 2006, 11). Kumppanuudesta seuraa yritykselle sekä hyötyjä että haittoja. Kumppanuuden hyötyjä yrityksille ovat: uudet markkinat, riskin jako, uudet tuottavuudet, lisääntynyt myynti, jakelukanavat, uusi teknologia, innovointi, nopeus ja ketteruus sekä kustannussäästöt ja kapasiteetin lisääntyminen. Haittoja ovat: esteet tuleville valinnoille, muiden vaihtoehtojen sulkeminen pois, voitonjako yhteistyökumppanin kanssa, strategiset häiriötekijät, tiedon ja osaamisen hävikki, yllättävät pettymykset sekä muutokset ajan myötä. (Vakaslahti 2004, 30.)

Kumppanuutta eli organisaatioiden välistä linkittymistä yhteen, kohti yhteisiä tavoitteita, pidetään kehittyneenä organisoitumisen mallina. Kumppanuuteen kuuluu kaksi pääulottuvuutta eli liiketoiminnallinen ja organisatorinen ulottuvuus. *Liiketoiminnallisen ulottuvuuden* alaulottuvuuksia ovat yritystenvälinen vaihdanta eli tavaroiden ja palvelujen virta toimittajalta asiakkaalle sekä strateginen sidos yritysten välillä. *Organisatorisen pääulottuvuuden* alaulottuvuuksia ovat rakenteelliset linkit yritysten välillä ja sosiaaliset sidokset ihmisten välillä. Lisäksi voidaan puhua sosiaalisesta alaulottuvuudesta, jonka onnistumisen oletetaan parantavan kumppanuussuhdetta. Sosiaalisen alaulottuvuuden onnistumisen uskotaan lisäävän: luottamusta yhteistyökumppanin työntekijöitä ja koko yritystä kohtaan, yhteistyössä toteutuvan vuorovaikutuksen luonnetta ja esiintymistä henkilötasolla, oppimista yhteistyösuhteessa sekä yhteisymmärrystä yhteistyön tavoitteista ja keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vesalainen 2006, 25, 48, 64–65.) Kumppanuuteen kuuluu paljon tekijöitä, jotka liikesuhteessa tulee huomioida, jotta kumppanuudesta voidaan puhua.

Liikesuhteen laatuun liittyy useita tekijöitä. Powell ja Reagan (2007) tutkivat ostopäälliköiden mielipiteitä siitä, mitkä tekijät ovat oleellisimpia liikesuhteen kannalta. Heidän saamien tulosten mukaan liikesuhteen kannalta oleellisimmat tekijät tärkeysjärjestyksessä ovat: yhtenäinen tavoite, joustavuus, luotto, tyytyväisyys suorituskyykyyn, yhteistyö, maine, jaettu teknologia, sitoutuminen, rakenteelliset rajat, vertailutaso, valta, oman aseman parantaminen sijoitusten kautta sekä sosiaaliset rajapinnat. Sosiaaliset rajapinnat ovat listalla viimeisenä, mutta yhteistyön tärkeys taas on nostettu listalla viidenneksi tärkeimmäksi, mikä osoittaa sosiaalisten suhteiden olevan tärkeitä liikesuhteissa. Luottamus on kolmanneksi tärkein ja sen oletetaan kehittyvän suhteen jatkuessa. Työntekijän sosiaaliset taidot ovat siis todella tärkeitä liikesuhteen laadun kannalta, mikä havaittiin myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella (ks. Andersen & Kumar 2006; Ryan & Blois 2010). Liikesuhteen kehittyminen voi johtaa yritysten väliseen kumppanuuteen, joten kumppanuuden pääpiirteet haluttiin tuoda tässä tutkimuksessa esille.

4.2 Emotionaalinen työntekijä

4.2.1 *Emotionaalinen työntekijä ja joustava organisaatio*

Luvussa 3 käsiteltiin tunnekokemuksia ja henkilön kykyä säädellä tunteitaan. Tässä alaluvussa tarkastellaan, millä tavalla työympäristö vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja tapaan näyttää tunteita työpaikalla. Kuten aiemmassa alaluvussa esitettiin, liittyy liikesuhteisiin tiettyjä erityispiirteitä, jotka työntekijän tulee huomioida myös tunteita ilmaistessaan. Työympäristöstä heijastuu odotuksia, mitkä työntekijän olisi hyvä ottaa huomioon työssään. Kahdenkeskeinen suhde ei ole ainut asia, jolla on merkitystä yritysten välisessä suhteessa, mutta sillä voi olla hyvinkin merkittävä rooli siinä (Vesalainen 2006, 11), joten on tärkeää, että yksilö käyttäytyy organisaation odottamalla tavalla. Yksilön persoonalla, kokemuksella ja motivaatiolla on merkitystä liikesuhteen laatuun (Vesalainen 2006, 11, 48–51; Brennan ym. 2008, 73).

Työelämässä ilmeneviä tunteita voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Fisherin ja Ashkanasyn (2000) mukaan tunteiden tutkimuksen pääteemoina työelämässä voidaan pitää seuraavia: 1) tunteiden taustatekijät, 2) tunteen luonne ja määrittäminen, 3) organisaation prosessit ja tunteiden merkitys, 4) ryhmä- ja tiimitason prosessit ja tunteiden merkitys sekä 5) yksilötason ja tunteiden merkitys. Heidän mukaan yksilötason ja tunteiden merkityksen alateemoiksi nousivat muun muassa: valta, päätöksenteko, palaute, tunteiden merkitys asenteisiin, tunteiden merkitys työsuoritukseen, tunteiden piilottaminen, tunteiden merkitys hyvinvointiin, tunnetyö asiakaspalvelijoilla sekä kulttuurin ja sukupuolen vaikutukset. Yksilötason ja tunteiden merkitys näkyvät tässä tutkimuksessa vahvasti, koska siinä nousevat alateemat voidaan havaita tutkimusaineistossa oleellisiksi tekijöiksi liikesuhteen edistymisen kannalta. Yksilön tunnekokemuksia ei voi jättää työelämässä huomiotta, koska niillä on merkitystä niin moneen tekijään työelämässä.

Persoonallisuudella, asenteella, kokemuksella, henkilökohtaisilla tavoitteilla ja mahdollisilla ennakkoluuloilla on merkitystä yksilön käyttäytymiseen liikesuhteessa. Myös organisaatiolla on merkitystä siihen, millaiseksi liikesuhde muodostuu. Osapuolten koko, valta-asema ja resurssit muodostavat lähtökohdat, joista vuorovaikutus tapahtuu. Organisaation rakenteella on merkitystä ennen kaikkea vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden määrään ja olemukseen. Myös pitkä kokemus useista liikesuhteista lisää usein osaamista liikesuhteiden johtamisessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 136.) Koska yksilöllä on tärkeä merkitys liikesuhteissa, tulisi organisaation olla sellainen paikka, että työntekijä saa kokea tunteita ja saavuttaa omia tavoitteita. Tunteet ovat sallittuja organisaatiossa, kunhan työntekijä kykenee kontrolloimaan niitä organisaation odottamalla tavalla (Bodtker & Jameson 2001).

Tarkasteltaessa tunteiden merkitystä organisaatiossa, voidaan puhua tunteiden organisaatiotasosta, joka ohjaa työntekijää tunteiden näyttämässä. Työssä koetuilla tunteilla on merkitystä ammatti-identiteettiin, asenteeseen ja käyttäytymiseen. Tunteiden synnyssä merkitsee suhde organisaatioon sekä työkavereiden kanssa jaetut tunteet. (Fisher ja Manstead 2008.) Liikesuhteissa esiintyvät tunteet ovat sosiaalisia tunteita eli monimutkaisia ja vaihtelevia, jolloin henkilö joutuu muokkaamaan tunteitaan selviytyäkseen mitä moninaisimmista tapahtumista (Nummenmaa 2010, 36–37). Organisaation voidaan siis olettaa ohjaavan työntekijän tunteiden säätelyä vaikeissakin tilanteissa.

Yksilön lisäksi organisaation on myös kyettävä muuttumaan liikesuhteiden vuoksi. Muuttuminen tarkoittaa erilaisia muutoksia toiminnassa, joita osapuolet tekevät liikesuhteen vuoksi, jotta yhteistyö sujuisi saumattomammin. Muutoksia voi tapahtua esimerkiksi palveluissa ja tuotteissa, sosiaalisissa suhteissa sekä taloudellisissa järjestelmissä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 136.) Organisaation tulisi olla myös joustava, kun puhutaan yritysten välisestä kanssakäymisestä. Yksilö voi omalla käyttäytymisellään mahdollistaa liikesuhteen kehittymisen, mutta oleellista olisi, että myös organisaatio pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin.

Organisaation tavoitteet ovat rationaalisia, kun taas yksilön tavoitteet ovat sekä rationaalisia että emotionaalisia. Jokainen organisaatio muodostuu yksilöistä, mikä tarkoittaa sitä, että yksilön tavoitteisiin liittyvät tekijät ovat osa jokaista asiakassuhdetta. Henkilökohtainen tavoite voi olla esimerkiksi uran edistyminen, uusien ja tärkeiden asioiden oppiminen, arvostettu status työyhteisössä tai itsensä kehittäminen. Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä työntekijälle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 130–131.) Organisaation tulee huolehtia yksilön tavoitteista, jotta työntekijä voi hyvin ja kykenee antamaan parhaan työpanoksensa.

Yksi tuoreimmista tutkimuksista, jossa tarkastellaan tunteiden merkitystä nimenomaan liikesuhteissa, on Vidalin (2014) tutkimus vähittäiskauppioiden mahdollisesta halusta kostaa. Hänen tutkimuksessa tuodaan esille se havainto, että tunteiden merkitys yksilötason tarkastelussa on kasvava kiinnostuksen kohde liikesuhteita koskevissa tutkimuksissa. Vidalin (2014) tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä taustatekijät johtavat haluun kostaa liikesuhteessa. Hänen mukaansa kostamisen haluun liittyy kaksi tasoa: yksilö- ja organisaatiotasoa. Yksilötasoon kuuluu emotionaalinen prosessi ja selityksen löytäminen tunteen synnylle. Organisaatiotasoon kuuluu organisaation voimat, jotka ovat luottamus ja riippuvuus. Vidal (2014) toteaa, että organisaatiotasolla on merkitystä työntekijälle siksi, että organisaatio luotaa omaan työntekijäänsä ja toisaalta työntekijä on riippuvainen organisaatiosta. Hänen mukaansa yksilöllä ja hänen tunteillaan on merkitystä liikesuhteen laatuun. Voidaan siis todeta, että organisaatio ja työnte-

kijä ovat sidoksissa toisiinsa, ja tunnetyön onnistuminen tarvitsee yksilön kykyä säädellä tunteita ja organisaation joustavuutta ja tukea.

4.2.2 Työrooli

Työssä ihminen toimii työroolinsa kautta, mikä tarkoittaa oman persoonan mukaista käyttäytymistä, mutta työtehtävän vaatimalla tavalla. Erilaiset työroolit pitävät sisällään erilaisia odotuksia ja ne ovat kestoltaan ja frekvenssiltään erilaisia. Asiakaskontakti voi kestää pitkänkin ajan, minkä seurauksena työntekijä voi joutua esittämään tai muokkaamaan tuntemuksiaan yli oman mielekkyyksasteen. (Grandey 2000.) Työrooli ohjaa työntekijän työskentelyä ja asettaa siten myös rajoja sille, mitä tunteita työntekijän olisi soveltuvaa näyttää. Työelämässä tunteiden näyttämiseen ja niiden hallintakykyyn liittyvät seuraavat tekijät: työntekijän persoonallinen tausta, tilanteen merkittävyys henkilölle sekä kulttuurinen ja organisatorinen konteksti (Fineman 2003). Työntekijältä odotetaan usein vahvaa ja teknistä asiantuntijuutta, joten on tärkeää, että työntekijä toimii työroolinsa mukaisesti ja hyödyntää kykyään säädellä tunteitaan (ks. Ojasalo & Ojasalo 2010, 25–26).

Yksilön roolia ei saa vähätellä yritysten välisessä kaupanteossa, koska yksilö on se taho, joka tekee päätöksen. Vastapuolen avainhenkilöihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan, koska heidän eivätkä tee päätöksiään täysin objektiivisesti ja rationaalisesti. (Brennan ym. 2008, 42–43, 162.) Vaikka työntekijä pyrkii tekemään päätöksensä työroolinsa mukaisesti, voivat tunteet ohjata päätöksentekoa. Riabacken ja Riabacken (2015, 45–47) mukaan aivot voidaan jakaa yksinkertaistaen ykkös- ja kakkosjärjestelmään. Ykkösjärjestelmässä päätökset tehdään nopeasti, energiaa säästämällä ja automaattisesti, usein miettimättä asiaa. Tunne-elämä yhdessä vaistojen ja pelkojen kanssa kuuluvat ykkösjärjestelmään. Ykkösjärjestelmä on ihmisen päätöksenteon kannalta välttämätön, mikä voi joskus olla myös haitallista, koska tunteet, vaistot ja pelot saavat ihmisen reagoimaan nopeasti ja harkitsemattomasti. Kakkosjärjestelmää tarvitaan päätöksenteossa, jotta käyttäytymistä voidaan arvioida ja pohtia asioita rationaalisesti. Järki kuuluu kakkosjärjestelmään. Molempia järjestelmiä tarvitaan, jotta osaamme tehdä tärkeitä päätöksiä niin sanotusti oikein.

Työntekijän tekee useita päätöksiä päivän aikana, joten on tärkeää, että päätökset ovat työroolin mukaisia ja niissä hyödynnetään oikeassa suhteessa ykkös- ja kakkosjärjestelmää (ks. Riabacke & Riabacke 2015). Tunteet saattavat hankaloittaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua, mikäli niillä on liian suuri merkitys henkilön kognitiiviseen prosessiin ja käyttäytymiseen (Stanley & Burrows 2001). On muistettava, että tunne on nopeampi reaktio kuin ajatus ja siten se myös ohjaa ihmisen käyttäytymistä (Toskala

2000, 45–46, 80). Seuraavassa esitetään, kuinka vastaaja kokee tunteen ohjaavan päätöksenteossa:

"...Mä teen kaikki päätökset tunteiden kautta, et mä uskon siihen intuitioon ja semmoseen että se minun tunnemaailma johdattaa minun niihin oikeisiin päätöksiin aina. Luotan siihen fiilikseen ja intuitioon hyvin vahvasti ja ihmisiä tai tunnetiloja osaan jotenki kattoo asiakkaissa että tässä lähipiirissä, sen tunnetilojen kautta, että mikä se fiilis minäki päivänä ja hetkenä on..." [Hämmästys & onnistuminen]

Kommentista voidaan havaita, että vastaaja luottaa tunteeseen päätöksentekohetkellä vahvasti. Kommentissa todetaan, että varsinkin ihmisten kanssa toimiessa tunteet ohjaavat päätöksentekoa. Gibsonin (2008) mukaan työntekijä joutuu organisaatiossa työskennellessään tunteiden osalta monimutkaisiin tilanteisiin. Hän myös toteaa, että työntekijän tulee huomioida käyttäytymisessään erilaisia muuttujia, kuten hierarkkinen status ja valtasuhteet, useat vuorovaikutussuhteet sekä yrityksen organisaatiokulttuuri. Tunteet myös välittyvät kanssakäymistilanteissa henkilöstä toiseen, mikä tulee huomioida työssä. Esimerkiksi asiakkaan viha siirtyy usein myyjään, mutta on myyjästä kiinni, kuinka hän sen pystyy peittämään. (Dallimore ym. 2007.) Koska tunteet välittyvät henkilöltä toiselle, tulee työntekijän ilmaista tunteita, joiden kokee olevan organisaation osalta sallittuja näyttää.

Edellä esitettiin, kuinka asiakkaan tunteet välittyvät myyjään, mutta tunteet voivat siirtyä myös myyjästä asiakkaaseen. Bargerin ja Grandeyn (2006) tutkimus osoittaa, että palvelualalla myyjä voi positiivisella olemuksella antaa hyvän vaikutelman asiakkaalle. Lisäksi myyjän hymyillessä, nousee asiakkaalle usein positiivinen kuva myyjän pätevydestä, hänen yhteistyökyvystä ja koko palvelun laadusta. Heidän mukaansa asiakas myös usein vastaa myyjän hymyyn. Barger ja Grandey (2006) lisäävät, että asiakkaan positiivinen reaktio lisää myyjän työtyytyväisyyttä. Hymyilevä myyjä siis aikaansaa paremman asiakastytytyväisyyden kuin neutraali myyjä (Söderlund & Rosengren 2008). Voidaan siis olettaa, että palvelualan työrooliin kuuluvat positiivinen olemus ja hymy.

Tunteiden ei varsinaisesti todeta siirtyvän työntekijältä asiakkaalle, mutta niillä on oleellinen rooli palvelutilanteen onnistumiseen (Slåtten 2011, 60). Tunteet välittyvät ihmiseltä toiselle, mutta on hyvä havaita, että ne eivät siirry sellaisenaan toiselle ihmiselle. Vastauksista pystyi selkeästi havaitsemaan positiivisen ja negatiivisen tunteen välittymisen liikesuhteissa, kuten seuraava kommentti osoittaa:

"...Jos niinkö toinenki on positiivinen ja ilonen ja sillä on hyvä fiilis niin se monesti sit taas tarttuu ja sit taas toisaalta jos toinen on negatiivinen

ja puhuu negatiivisista asioista niin sit sitä monesti ite lähtee mukaan siihen ja tulee itelleki semmonen negatiivinen ja että joo." [Ilahtunut & turhautunut]

Kuten edellä osoitetaan, tunteiden välittymisen vuoksi on helpompaa toimia vasta-puolen kanssa, mikäli tämä näyttää tilanteeseen soveltuvan tunneilmaisun. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä uskoo positiivisen käyttäytymisen edistävän tilannetta, tulisi asiakkaalta toivoa positiivista käyttäytymistä, koska siihen on silloin helpompaa vastata. Kuten jo todettua, työntekijä toimii työroolinsa kautta eli hänen voidaan olettaa osaavan toimia tilanteessa oikealla tavalla, vaikka asiakas näyttäisi negatiivisia tunteita. Tärkeää on, että tunne ei ota tällaisissa tilanteissa ylivaltaa, vaan työntekijä osaa kohdata tilan-teen työroolinsa kautta ja käyttää tunteen lisäksi järkeä päätöksenteossa.

4.2.3 Emotionaalinen työntekijä liikesuhteessa

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten yksilö voi vaikuttaa liikesuhteen laatuun sekä luot-tamuksen ja sitoutumisen kehittymiseen. Kahdenvälisissä liikesuhteissa keskeisiä inhi-millisyyteen liittyviä osa-alueita ovat luottamus, vuorovaikutus ja sen laatu, oppiminen sekä yhteisen näkemyksen, kielen ja ajattelumallin luominen (Vesalainen 2006, 51). Työntekijän sosiaalisilla taidoilla on merkitystä siihen, miten liikesuhde edistyy ja pys-tytäänkö vastapuoleen luomaan luottamussuhde (ks. Toskala 2000, 42). Palvelualalla tehty tutkimus osoittaa myyjän hyväntahtoisuuden ja luotettavuuden välittyvät asiak-kaan tunteisiin. Tämä taas lisää asiakkaan sitoutumista ja tyytyväisyyttä samaansa pal-velua kohtaan. Hyväntahtoisuus on halua tyydyttää molempien puolien tarpeet. Luotta-mus muodostuu myyjän kyvystä pitää lupauksensa. Ylipäänsä voidaan todeta, että posi-tiiviset tuntemukset myyjää kohtaan parantavat asiakassuhdetta. Asiakkaan negatiivis-ten tunteiden syntyä ja tyytymättömyyttä palvelua kohtaa tulisi välttää. Työntekijän tulee johtaa tilannetta ja pyrkiä luomaan luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. (Selnes & Gønhaug 2000.) Vastauksissa luottamuksen koettiin olevan tärkeä tekijä yhteistyön kannalta. Seuraavaksi esitetyissä sitaateissa luotettavuuden koettiin edistävän selkeästi liikesuhdetta:

"... Se firma kyllä hoitaa kaiken vimpan päälle, niin tunne oli positiivinen ja näytin sen ja varmasti edisti taas suhdetta. Ku minäki sanoin, että älkää multa kysykö, että tehkää niinku parhaaksi näette ja minä luotan täy-sin teidän arviointiin tässä asiassa..." [Itsevarma]

"... Neki näytti sen positiivisen tunteen, että niillä oli kans hyvä fiilis siinä tilanteessa niin itelläki oli helpompi näyttää se tunne. Ja sitte just koen että näyttää sen niin sit se edistää sitä suhdetta, että niinkö on semmonen no luottavainen tai helppo niinku hoitaa se tilanne." [Luottavainen]

Edellä esitetyissä kommentteissa luottamuksen koettiin tuovan varmuutta liiketoimintaan ja siten sen uskottiin johtavan liikesuhteen kehittymiseen. Tutkimukset osoittavat, että luottamuksen syntyyn liittyy muun muassa henkilön kyky kommunikoida. Vuoro-vaikutustilanteessa ihminen lukee toisten tunteita ilmeistä ja olemuksesta. Tunteilla onkin merkittävä tehtävä kommunikaatiossa, joten tunteet liittyvät myös luottamuksen syntyyn. (Toskala 2000, 42; Greenberg 2001, 258.) Tämä tarkoittaa sitä, että tunteita tulee säädellä erittäin hienovaraisesti. Voidaan olettaa, että liikesuhteessa luottamuksen pystyy saavuttamaan, kun tunteet ovat osa liikesuhdetta. Tällöin niitä osataan säädellä tilanteeseen sopivalla tavalla ja henkilöiden tuntemukset ovat myönteisiä toisia kohtaan.

Kaupankäynnissä sitoutuminen on tärkeää, koska asiakas halutaan saada palaamaan palveluja tarjoavan yrityksen luokse. Asiakkaan sitoutumiseen liitetään usein tärkeiksi tekijöiksi hänen arvionsa palvelukokemuksesta, tyytyväisyydestä ja lojaalisuudesta. (Grace 2009.) Sitoutumista tarvitaan niin asiakkaan, työntekijän kuin yrityksen puolelta. Tutkimustulosten mukaan sitoutuminen liikesuhteessa on tärkeää, koska useissa tapauksissa todettiin vastapuolen olevan erityisen tärkeä omalle toiminnalle ja siten yhteistyön haluttiin jatkuvan pitkäaikaisesti. Alla esitetty kommentti osoittaa, että vastapuolen yrityksen edustajaan muodostettiin erittäin vahva luottamussuhde. Häneen haluttiin sitoutua, vaikka tämä lähti nykyisestä firmastaan ja perusti oman:

"... Siis se yrittäjä itse on erittäin loistava persoona, että hän oli toisessa yrityksessä aikoinaan töissä ja perusti oman niin me lähettiin, meidänki firma vaihtoi niinkun asiakassuhteesta, hänen yritykseen ihan tämän henkilön takia, että kun hän on erittäin hyvä siinä hommassansa..." [Itsevarma]

Kommentti osoittaa, että luottamus henkilön ammattitaitoa kohtaan oli niin vahvaa, että häntä seurattiin toiseen yritykseen. Tämä osoittaa yksilön tärkeyden liikesuhteen jatkumisessa ja luottamuksen rakentumisessa yritysten välillä. Brenannin ym. (2008, 42–43, 162) mukaan organisaation edustajan tulee luoda hyvä suhde vastapuoleen, koska sen uskotaan myös parantavan organisaation mahdollisuuksia saada rahalle paras mahdollinen arvo. Lisäksi hänen mukaansa henkilökohtaisten suhteiden kautta voidaan saada organisaatiolle arvokasta lisäinformaatiota. Luottamuksellisen suhteen rakentami-

nen voi siis tuoda paljon etuuksia yritykselle. Työntekijän joustavuus ja sopeutuminen eri tilanteisiin, lisäävät mahdollisuuksia onnistuneelle yhteistyölle (Weitz ym. 1986).

Yritysten välinen yhteistyö ei aina voi kuitenkaan onnistua, mikä usein heijastuu työntekijän työhyvinvointiin. On paljon yksilön kyvystä kiinni, miten hän suhtautuu epäonnistumiseen. Henkilö voi emotionaalisen selviytymisjärjestelmän avulla koettaa hyötyä tilanteesta ja ottaa oppia siitä. Ihminen vastaa yleensä negatiivisiin tunteisiin tunnesäätelyn, selviytymisen ja myötätunnon kautta. Kun henkilö pystyy olemaan myötätuntoinen itselleen, voidaan olettaa, että hän oppii virheistään ja kerää motivaation yrittää uudelleen. Myötätuntoon kuuluu lempeys itseä kohtaan, yleinen ihmisuus ja mielen rauhoittaminen. (Shepherd & Cardon 2009.) Tunteet ovat keskeinen hyvinvointia edistävä neurofysiologinen järjestelmä, jonka toiminta on lähes välttämätöntä, jotta voimme selvittää jokapäiväisestä elämästä ja kanssakäymisistä toisten ihmisten kanssa. (Nummenmaa 2010, 17). Henkilön kyvyistä ja kokemuksesta on siis kiinni, miten hän toimii työssään ja osaa luoda suhteita muihin ihmisiin. Se on tärkeä taito yritysten välisessä toiminnassa.

4.3 Tunnetyön merkitys palvelualalla ja liikesuhteissa

4.3.1 Tunnettyö palvelualalla

Tunnetyön merkitystä liikesuhteisiin on tutkittu erittäin vähän (Kiely 2005). Suurin osa tunnettyöhön liittyvistä tutkimuksista on tehty palvelualalla ja ihmissuhdetyöntekijöiden keskuudessa. Seuraavaksi esitetään muutamia esimerkkejä tunnetyön merkityksestä palvelualan organisaatioissa. Yritysten välinen liikesuhde ja palvelualan asiakassuhde ovat erilaisia, mutta huomionarvoista on se, että palvelualan myyjä on myös henkilö, joka edustaa organisaatiotaan ja hänen tunteiden näyttämällä on merkitystä asiakassuhteeseen (ks. Barger & Grandey 2006; Söderlund & Rosengren 2008). Liikesuhteet ovat kuitenkin laajempia ja pitkäaikaisempia suhteita kuin palvelualalla käydyt kohtaamiset (Kiely 2005).

Hennig-Thuraunin ja kollegoiden (2006) tutkimus on ensimmäinen tutkimus, joka osoittaa tunnettyöllä olevan merkitystä asiakkaan palvelukokemukseen. Heidän mukaansa pinnallinen tunnettyö hymyn muodossa ei vaikuta suoraan asiakkaan tunnetilaan, vaan siihen vaaditaan aitoja tunteita eli syvällistä tunnettyötä. Grandey, Tam ja Brauburger (2002) taas toteavat pelkän hymyn tarttuvan asiakkaaseen, mikä tarkoittaa sitä, että niin pinnallinen kuin syvä tunnettyö voi muuttaa asiakkaan tunnetilaa. Joskus tunnettyöläinen joutuu liioittelemaan kokemiensa tunteiden ilmaisemista, jotta toimisi kirjoitettu-

jen ja kirjoittamattomien omaan ammattiin kuuluvien tunnesäätöjen mukaisesti (Kokkonen 2010, 116). Molempia tunnetyön strategioita siis tarvitaan palvelualalla.

Tunnetyöllä on positiivisia puolia myyjän ja asiakkaan suhteeseen palvelualalla, koska sen uskotaan lisäävän asiakkaan tyytyväisyyttä, sitoutumista, luottamustasoa ja sosiaalisen suhteen kehittymistä (Groth ym. 2006). Asiakassuhteen edistymisen näkökulmasta Hennig-Thuraunin ym. (2006) tutkimus soveltuu tähän tutkimusaiheeseen hyvin. He selvittivät myös, millainen merkitys tunnetyöllä on asiakkaan tyytyväisyyteen sekä siitä edelleen lojaaliuteen myyjää ja organisaatiota kohtaan tulevaisuudessa. Hennig-Thuraunin ym. (2006) havaitsivat, että tunnetyöllä ei suoraan ole merkitystä asiakkaan tyytyväisyyteen, vaan myyjän ja asiakkaan välinen suhde olisi oleellisempaa asiakkaan tyytyväisyyden kannalta. Toisin sanoen asiakassuhde on oleellisin asia asiakkaan sitoutumisessa. Grandeyn (2000) mukaan tunnetyöllä on merkitystä suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että tunnetyöllä on merkitystä liikesuhteen laatuun. Henkilön tulee osata arvioida tilanne ja valita siihen sopiva tunnetyön strategia. Seuraava kommentti osoittaa, kuinka syväallinen tunnetyö auttoi liikesuhteen edistymistä:

"Tässä tilanteessa tunteet vaikutti hyvin... Me keskusteltiin sitte näistä yhteistyökuvioista, niin olin ite innostunu ja halusin kuulla lisää ja sillona se toinen osapuoli taas oli innostunu siitä, että kyseltiin ja oltiin kiinnostuneita, niin uskon, että tämä tunne oli tässä hyvä juttu. Se oli ehkä semmonen jaettu hyväntuulisuuden hetki... Tää oli hetki, joka edisti tätä meidän suhdetta aika paljoki, et nyt meillä on se henkilökohtanen kosketus."
[Hyväntuulisuus, innostuneisuus & ilo]

Yllä esitettyssä kommentissa pystytään havaitsemaan, että positiivinen tunne välittyy molemmiin puolin ja siitä on hyötyä liikesuhteen edistymisen kannalta. Voidaan todeta, että sekä palvelualalla että liikesuhteissa tunnetyön kautta voidaan parantaa palvelukokemusta. Palvelualalla tehdyistä tutkimuksista (ks. Hochschild 1983; Slåtten 2011; Hur, Moon & Han 2015) pystyy havaitsemaan, että organisaation tavoitteen mukainen syväallinen tunnetyö on tavoiteltavaa, mutta pinnallinenkin tunnetyö heijastuu asiakassuhteeseen ja asiakkaan palvelukokemukseen positiivisesti. Organisaatiossa odotetaan, että työntekijä käyttää tunnetyötä erityisen tärkeisiin asiakkaisiin (Hochschild 1983, 138). Myöhemmin perehdytään tarkemmin siihen, miten syväallinen ja pinnallinen tunnetyön strategia toimii liikesuhteissa tämän tutkimuksen tulosten mukaan.

4.3.2 *Tunnetun merkittävyys liikesuhteissa*

Seuraavaksi tullaan esittämään, miksi tunnettyö on tärkeää liikesuhteissa. Koska tunteilla on suuri merkitys liikesuhteen eri vaiheissa (Anders & Kumar 2006; Powers & Reagan 2007), osoittaa se tarpeen tutkia asiaa myös tunnetun näkökulmasta. Kun yritys on tekemisissä potentiaalisten avainhenkilöiden kanssa, on tärkeää, että alkuhetkistä lähtien organisaation edustaja osaa johtaa tunteitaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139). Liikesuhteiden taustalla olevilla henkilökohtaisilla liikesuhteiden suhdeverkostoilla on merkitystä organisaation toimintaan ja organisaation väliin suhteisiin (Vesalainen 2006, 51), jolloin yksilön merkitys korostuu.

Työntekijä muodostaa tyypillisesti useita sosiaalisia suhteita organisaatiossa. Yleensä sosiaalisissa suhteissa vallitsee niin sanotusti tasainen jakso, jota voi horjuttaa henkilölle merkitykselliset tapahtumat. Nämä tapahtumat jäävät henkilön muistiin pitkiksikin ajoiksi ja voivat muuttaa sosiaalisia suhteita organisaatiossa. Työntekijä voi muuttaa käsitystään niin henkilöä, liiketoimintayksikköä tai organisaatioita kohtaan, mikäli tunnetun tapahtuman on aikaansaanut joku edellä esitetystä tahoista. Negatiiviset tapahtumat saattavat muuttaa työntekijän tulevaisuuden tavoitteita, jolloin hän alkaa tavoitella vain omaa hyvinvointiaan ja jättää toisen osapuolen tavoitteet vähemmälle huomiolle. Tämä voi johtaa heikentyneeseen yhteistyöhön organisaation sisällä tai ulkopuolella. Positiivinen tapahtuma taas lisää työntekijän halua toimia molempien osapuolten tavoitteet saavuttaen. Tällöin suhde usein paranee. Henkilölle merkitykselliset tapahtumat voivat määrittää liikesuhteen suunnan. (Barringer & Rockmann 2010.) Työtapahtuma tulee hoitaa sille soveltuvalla tavalla, jottei väärä toiminta huononna liikesuhdetta pitkäaikaisesti.

Liikesuhde voi purkautua missä liikesuhteen kehitysvaiheessa tahansa eli aivan liikesuhteen alkuvaiheessa tai jo pitkään kestäneen yhteistyön jälkeen. Syitä suhteen loppumiselle on monia: avainhenkilön vaihdokset, luottamuksen vähentyminen, laatuongelmat tai liikesuhteen vastuuhenkilön epäkohteliaat tavat tai lähestymistapa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 142.) Syy liikesuhteen loppumiseen liittyy siis usein henkilöiden väliin suhteisiin ja niiden ongelmiin. Koska päämääränä on usein kumppanuussuhteen muodostaminen, tulee yhteistyön onnistumiseen kiinnittää paljon huomiota (ks. Vesalainen 2006).

Liikesuhteita tulisi tutkia enemmän tunnetun näkökulmasta, koska tiedon lisääntymisestä voisi olla apua muun muassa liikesuhteiden aloittamiseen ja niiden ylläpitämiseen. Halu auttaa ja tutustua paremmin liikekumppaniin ovat tärkeitä tekijöitä liikesuhteissa. Vastapuolen tarpeet tulisi huomioida yksilöllisesti ja osoittaa tälle luottamusta, ymmärrystä ja yhteistyökyvykkyyttä. Tärkeitä tekijöitä liikesuhteen onnistumisen kannalta ovat luottamus ja itsevarmuus, koska organisaatio luo suuret odotukset liikesuhteita

siin. (Kiely 2005.) Seuraavat kommentit osoittavat, kuinka tärkeänä pidettiin sitä, että vastapuoli opittaisiin tuntemaan ja tämä huomioitaisiin yksilöllisesti:

"Keskustelu ja kyseleminen koulutuksen sisällöstä sitoutti asiakasta yrityksemme ja minuun henkilökohtaisesti. Näin ainakin uskon." [Samautuminen]

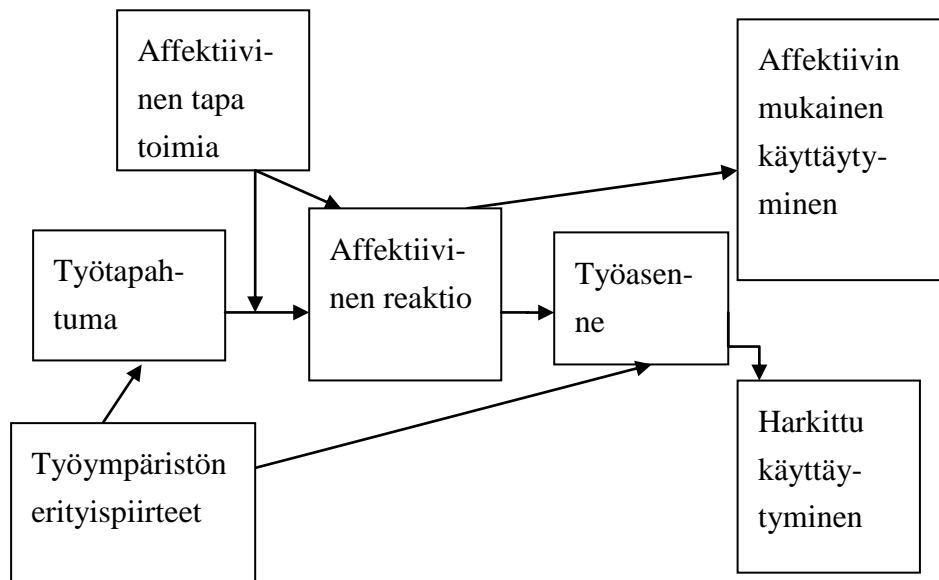
"... Laitoin sitte viestiä sinne, että me ollaan valmiita tulemaan vastaan heidän budjettiin, koska meitä kiinnostaa itteäki kokeilla sitä projektia ja just koska ei haluta, että tyssää jo tähän se yhteistyö ku heillä oli kuitenkin selkeä tarve... Nyt tuli se vastaus vihdoon ja just siinä näky se iloisuus ja koin että se edisti suhdetta että, me olemme edelleen innokkaana mukana ja valmiita tulemaan vastaan ja sillain." [Ilo ja epäileväinen]

Kuten edellä esitetyt kommentit osoittavat, on toisen kuunteleminen ja toisen tarpeisiin vastaaminen erittäin tärkeää liikesuhteissa. Tunnetyön voidaan, kirjallisuuden ja tutkimustulosten perusteella, uskoa johtavan liikesuhteen kehittymiseen. Tämä lisää myös työntekijän työtyytyväisyyttä (Kiely 2005; Kokkonen 2010, 116; Hur ym. 2015). Työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin edistäminen on edellytys myös yritysten tehokkaalle, taloudelliselle ja tulokselliselle toiminnalle (Vesterinen 2013, 269). Yrityksen tulisi varmistaa, että työntekijä voi hyvin ja on siten myös tehokas ja taitava työssään (ks. Vesterinen 2013). Grandey (2000) osoittaa, että työntekijä sitoutuu käyttämään tunnetyötä enemmän, mikäli organisaatio odottaa tiettyjen tunteiden näyttöä. Tunnetyö voi siis olla onnistunutta, kun organisaatio ohjeistaa ja tukee työntekijää.

4.4 Affektiivinen tapahtuma työssä

Affektiivisten tapahtumien teorian (*engl. affective events theory*) avulla pyritään luomaan ymmärrys tunteiden heräämisestä työpaikalla affektiivisissa tilanteissa. Affektiivisten tapahtumien teorian (AET) mukaan työympäristön erityispiirteet altistavat tietyn tyyliin työtapahtumiin, jotka taas herättävät tiettyjä tunteita. Tunteet vuorostaan muokkaavat työasennetta ja käyttäytymistä. (Weiss & Cropanzano 1996.) AET soveltuu tarkoituksenmukaisesti tähän tutkimukseen, koska siinä tarkastellaan tunteiden merkitystä työympäristössä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Lisäksi teoriassa tunteilla on merkittävä rooli työntekijän asennoitumisessa ja käyttäytymisessä. AET:n avulla saa-

daan sidottua subjektiivinen kokemus osaksi tutkimuksessa käsiteltyä suurempaa ilmiötä. Seuraavaksi esitetään Weissin ja Cropanzanon (1996, 12) kehittämä teoria tunteellisesta tapahtumasta työelämässä, mihin on viitattu useissa tutkimuksissa (mm. Fisher 2002; Grandey ym. 2002; Mignonac & Herrbach 2004; Lam & Chen 2012).



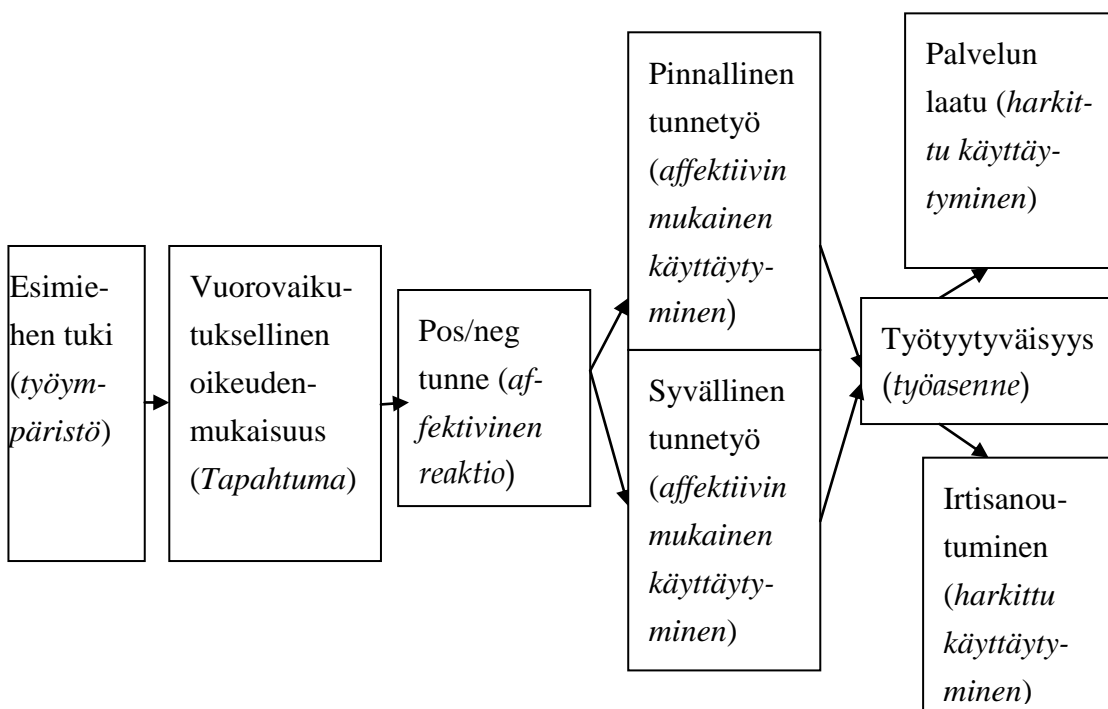
Kuvio 2 Affektivisten tapahtumien teoria

Weissin ja Cropanzanon (1996) kehittämä malli auttaa ymmärtämään eri tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Työympäristöön kuuluu erityispiirteitä, jotka työntekijän tulee huomioida työssään ja käyttäytyä niiden mukaisesti (Hochschild 1987). Affektivisten tapahtumien teorian mukaan eri tekijät liittyvät siihen, toimiiko työntekijä harkitusti eli organisaation odottamalla tavalla. Käyttäytymiseen vaikuttavat työympäristön erityispiirteet, tapahtuma, affektiivinen tapa toimia sekä affektiivinen reaktio. Affektiivinen reaktio jakautuu joko työasenteen kautta harkittuun käyttäytymiseen tai sitten affektin mukaiseen käyttäytymiseen eli tunteen ohjaamaan käyttäytymiseen. Organisaation kannalta on usein hyväksi, että käyttäytyminen on harkittua. (Weiss & Cropanzano 1996.) Tapahtumat työpaikalla syntyvät sekä kontekstinsa seurauksena että subjektiivisena ilmiönä (Mignonac & Herrbach 2004). Yksilöllä on affektiivinen tapa toimia, mikä määrittää sen, miten tilanteeseen reagoidaan (Fisher 2002).

Fisher (2002) on osoittanut, että negatiiviset affektit johtavat negatiiviseen käyttäytymiseen ja positiiviset affektit positiiviseen käyttäytymiseen. Hänen mukaansa positiivinen reaktio tilanteessa lisää henkilön halua sitoutua työpaikkaan ja haluun auttaa muita. Grandey ja kollegat (2002) sen sijaan havaitsivat, että positiivisilla affekteilla on merkitystä työtyytyväisyyteen, mutta eivät löytäneet niin vahvaa seurausta positiiviseen käyttäytymiseen kuin Fisher (2002). Grandey ja kollegat (2002) ovat kuitenkin samaa mieltä Fisherin (2002) kanssa siitä, että negatiiviset affektit johtavat negatiiviseen reak-

tioon. Heidän mukaansa negatiiviset kokemukset lisäävät työntekijän halua irtisanoutua ja saavat aikaan siten myös surun tunteita. Grandeyn ja kollegoiden (2002) sekä Fisherin (2002) tutkimuksissa on hyödynnetty AET:a, ja niissä on keskitytty siihen, että tunteet kirjataan ylös välittömästi tapahtuman jälkeen.

Lam ja Chen (2012) ovat muokanneet Weissin ja Cropanzon (1996) AET:n mallia omaan tutkimukseensa soveltuvaksi, tutkiessaan tunneyön merkitystä työtyytyväisyyteen. Alla on esitetty Lamin ja Chenin (2012, 5) muokkaama malli alkuperäisestä AET-mallista. Tämän tutkimuksen tunnekaavion teossa on hyödynnetty heidän malliaan. Malli osoittaa, että työympäristöllä on merkitystä työtaphtumiin, joista taas syntyy affektiivinen reaktio. Affektiivinen tunnereaktio voi näyttäytyä joko pinnallisena tai syvällisenä tunneyönä, mikä puolestaan heijastuu työntekijän työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys havaitaan palvelun laadussa ja halussa irtisanoutua. Palvelun laatu ja halu irtisanoutua ovat harkittua käyttäytymistä. (Lam & Chen 2012.)

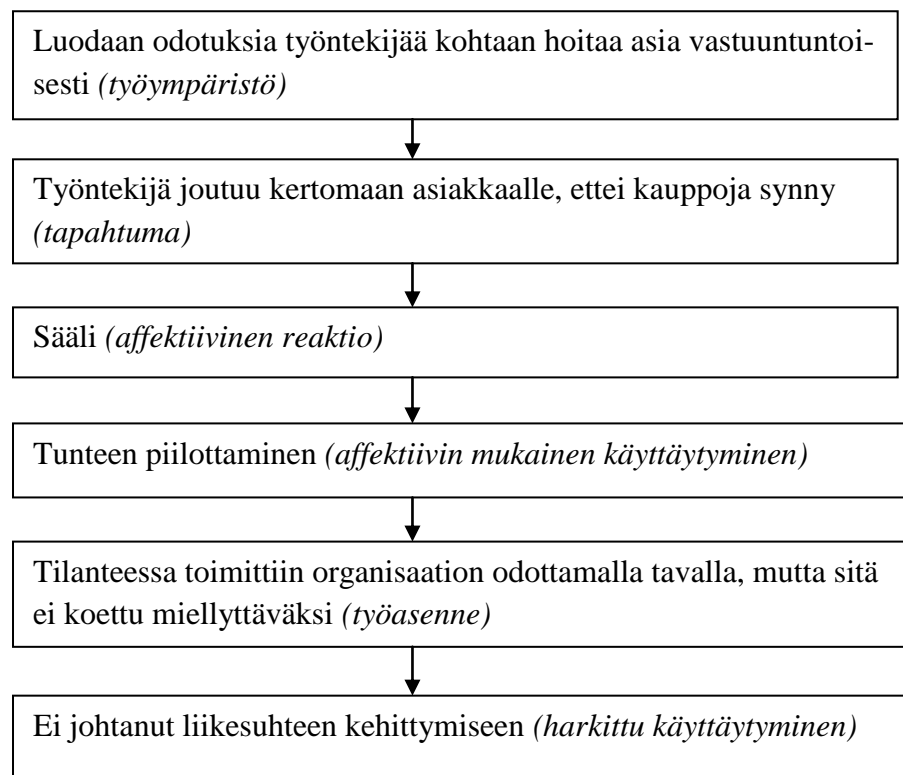


Kuvio 3 Lamin ja Chenin mukaelma AET:sta

Yllä esitetty kuvio sitoo tarkoituksenmukaisesti yhteen työympäristön, tunteen ja tunteen näyttämisen merkityksen. Lam ja Chen (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiehen tuella on merkitystä työntekijän kokemaan oikeudenmukaisuuteen. Mikäli oikeudenmukaisuuden tunnetta ei koeta vuorovaikutussuhteessa, voi se johtaa heidän mukaansa negatiivisiin tunnekokemuksiin. Lamin ja Chenin (2012) mukaansa negatiivinen tunne johtaa pinnalliseen tunneyöhön, minkä todettiin huonontavan työtyytyväi-

syyttä. He toteavat, että työntekijän tulisi käyttää pinnallista tunnetyötä mahdollisimman vähän, koska on tärkeää, että palvelun laatu ei huonone tai henkilö irtisanoudu. Lamin ja Chenin (2012) mukaansa tunteita voidaan siis hallita tunnetyön avulla. Weisin ja Cropanzanon (1996) teoriassa puolestaan affektiivinen reaktio havaitaan suoraan käyttäytymisessä ja tunteen oletetaan ohjaavan henkilön käyttäytymistä tilanteessa.

Positiivisilla tunteilla on merkittäviä seurauksia ihmisen käyttäytymiseen. Positiivisia tunteita saavat aikaan sellaiset tapahtumat, joista on hyötyä henkilölle. Tapahtumat, jotka voivat olla haitaksi tai uhata henkilön oletuksia, johtavat negatiivisiin tunteisiin. (Frijda 1988, 349.) Valitettavasti aina positiivisten tunteiden kokeminen ei ole kuitenkaan mahdollista, kuten seuraava esimerkki tämä tutkimuksen tuloksista osoittaa. Esimerkki seuraa Lamin ja Chenin (2012) mallia ja osoittaa, kuinka sitä on hyödynnetty tutkimustulosten analysoinnissa.



Kuvio 4 Tutkimustuloksista muodostettu malli AET:n mukaisesti

Edellä esitetyssä kuviossa kuvataan siis tapahtumaa, jossa vastaajan tuli ilmoittaa yrityksen asiakkaalle, etteivät he aio ostaa hänen tarjoamaansa tuotetta. Vastaaja koki sääliä, mutta piilotti tunteen, koska halusi toimia organisaation odottamalla tavalla. Vaikka vastaaja toimi tilanteessa organisaation mukaisesti, se ei edistänyt liikesuhdetta. Tässä tunnetyöllä ei havaittu olevan liikesuhdetta vahvistavaa kokemusta, mutta asia silti hoidettiin ammattitaitoisesti organisaation odottamalla tavalla. Tästä voidaan havaita, että

liikesuhteen onnistumiseen vaaditaan muutakin kuin tunnetyö, mutta sen avulla tilanteessa toimitaan ammattitaitoisesti.

Mignonac ja Herrbach (2004) nostivat tutkimuksessaan esille, että työasenteella on merkitystä työntekijän tyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen. Heidän mukaansa tunteella, mielialalla ja yksilöllisellä luonteenlaadulla on merkitystä siihen, millainen affektiivinen tila on. Tunteet liittyvät vahvasti työasenteeseen (Fisher 2000). Mitchellin (2011) mukaan tyytyväisyys, sitoutuminen, lojaalius sekä kiintymys kuuluvat työntekijän työasenteeseen ja siten myös organisaatioasenteeseen. Hänen mukaansa tyytyväisyys on oleellisin osa työasennetta. Tässä tutkimuksessa työasenne näyttäytyy tyytyväisyytenä omaa työtä kohtaan (ks. Fisher 2000). Edellä esitetyn havaitaan johtavan organisaation tavoitetilan mukaiseen toimintaan, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

" ...Oon tyytyväinen siihen että piilotin sen tunteen koska tavallaan sen avulla sitten asiat näkee neutraalimmin, niihin pystyy suhtautumaan neutraalisti.... Toimin sovittujen ohjeiden mukaisesti." [Epävarmuus & ihmetys]

"... Pittää näyttää, että on innostunu tästä alasta. Että se on meidän juttu ja niinku mielissään että pääsee tämmöseen systeemiin mukaan. Sitä pyrin näyttämään ja materiaalilla, mitä kokouksessa oli, niin yritin innostaa asiakasta siihen mukaan... Käyttäydyin organisaation tavoitteiden mukaisesti... " [Innostunut, pettynyt & tyytyväinen]

Kuten kommentit osoittavat, työntekijät olivat tyytyväisiä toimiessaan ohjeiden mukaisesti, koska kokivat silloin toimineensa organisaation odottamalla tavalla. Se millaiseksi liikesuhde kehittyy, riippuu monesta eri tekijästä. Tässä alaluvussa on esitetty AET:n hyödyllisyys tutkimukselle. Sen avulla saadaan kokonaiskuva tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Oleellisimmat huomion kohteet tässä tutkimuksessa ovat affektiivisessä reaktiossa, affektiivin mukaisessa käyttäytymisessä, työasenteessa ja harkitussa käyttäytymisessä. AET:a viitekehyksenään käyttäneistä tutkijoista harva on käyttänyt tutkimuksessaan koko AET-mallia. AET-malli onkin usein pilkottu tarkastelemaan tiettyjä osia ja niiden välisiä suhteita tarkemmin (Mignonac & Herrbach 2004).

5 TUNNETYÖ LIIKESUHTEESSA

Tässä luvussa pyritään vastaamaan syvällisemmin kuin aiemmissa luvuissa tutkimusongelmiin tutkimustulosten pohjalta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan, millaisia tunteita affektiivisissa tilanteissa syntyi, ja miten tunteet ylipäättään olivat läsnä liikesuh-teissa. Toisessa alaluvussa perehdytään syvällisen tunnetyön strategiaan. Kyseisessä luvussa tarkastellaan, mitkä tekijät liittyivät vastaajan halukkuuteen näyttää aidot posi-tiiviset tai negatiiviset tunteet. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan, miksi vastaaja halusi piilottaa tunteensa käyttäen pinnallista tunnetyötä. Neljännessä alaluvussa selvite-tään, mitkä tekijät työpaikalla aiheuttivat tunteita, millaisia odotuksia organisaatio asetti työntekijälle, ja miten työntekijä vastasi kyseisiin odotuksiin. Viidennessä alaluvussa tarkastellaan, millainen merkitys tunnetyön oikealla hyödyntämisellä voi olla.

5.1 Tunnekokemuksen merkitys liikesuhteessa

5.1.1 Arvio tilanteesta ja syntyneet tunteet liikesuhteessa

Tässä alaluvussa syvennyttään ensimmäiseen alaongelmaan eli käsitellään, millaisia tun-teita liikesuhteessa esiintyy. Lisäksi perehdytään positiivisten ja negatiivisten tunteiden merkitykseen työelämässä ja liikesuhteissa. Asiaa tarkastellaan tunneteorioiden eri nä-kökulmista. Alaluvussa 3.2.2. on esitetty tutkimuksessa koetut primääritunteet ja lisätty ymmärrystä siitä, miten eri primääritunteet ovat syntyneet. Tutkimuksessa esiintyvät primääritunteet ovat ilo, yllättyneisyys, viha, suru ja pelko, ja niiden oletetaan syntyvän työtilanteesta tehdyn arvion kautta. Seuraava Slåttenin (2011, 25) muodostama kuvio havainnollistaa tutkimuksessa käytettyä kognitiivista näkökulmaa:



Kuvio 5 Kognitiivinen näkökulma tunteen synnystä ja merkityksestä palvelutilan-teessa

Kognitiivinen arvio tilanteesta saa aikaan ihmisessä tunnereaktion, jonka mukaan hän käyttäytyy (Slåtten 2011, 24). Kirjallisuudessa puhutaankin paljon siitä, kuinka tun-ne herää henkilön muodostaman arvion seurauksena tapahtumasta tai omista ajatuksista

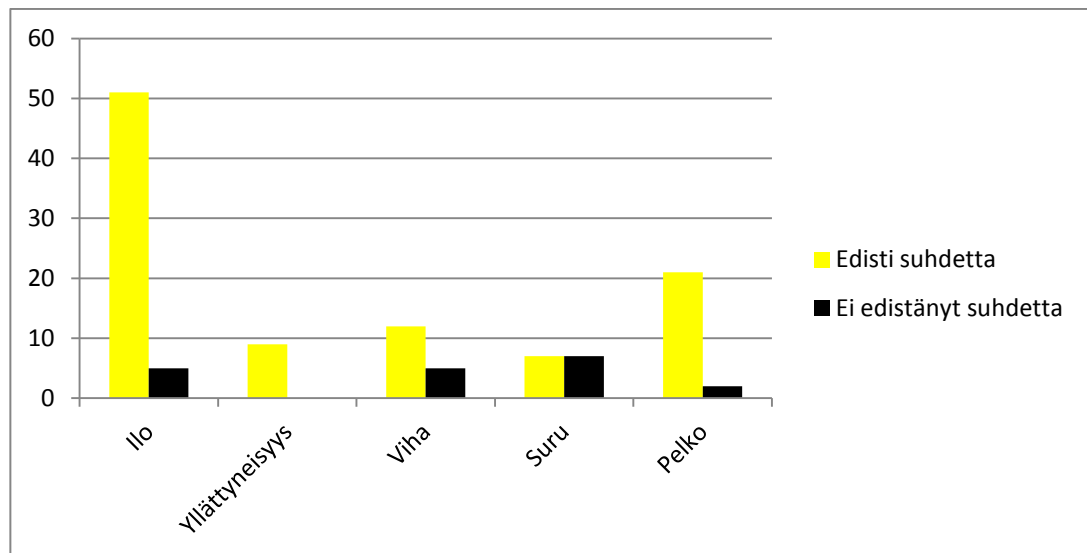
(Bagozzi ym. 1999; Schoefer & Diamantopoulos 2009). Tunteen syntyyn liittyy usein monia tekijöitä, mikä tekee haasteelliseksi havaita tunteen syntyyn vaikuttaneen arvion. Muutamissa vastauksissa oli mahdollista havaita, että tunne syntyi, kun vastaaja joutui ennalta-arvaamattomaan tilanteeseen. Tilanteista, joissa tuli muodostaa nopeita arvioita, ja joihin ei oltu osattu varautua etukäteen, syntyi usein negatiivisia tunnekokemuksia. Seuraavat kommentit havainnollistavat, millaisia kokemuksia odottamaton tapahtuma ja arvio tilanteesta synnyttivät:

"Sain alaiseltani toimihenkilön X soittopyynnön ilman, että tiedän koko tapauksesta mitään. Lisäksi soittopyynnössä oli väärän henkilön nimi, mikä aiheutti sekaannusta soitettaessa." [Epävarmuus]

"Huomasin virheitä toimittamassamme materiaalissa asiakkaallemme ja aloin oikaista niitä, vaikka tiesin asiakkaan olevan äärimmäisen vaativa." [Pelko]

Yllä esitetyissä tilanteissa henkilöt arvioivat tilanteet ja niiden seurauksena syntyi epävarmuuden ja pelon tunteet. Koska tilanteisiin ei oltu osattu varautua, aiheuttivat ne vastaajissa negatiivisia tunteita. Henkilön kognitiivinen prosessi tilanteen arviosta johtaa usein tunnekokemukseen (ks. Frijda 1986; Lazarus 1991). Tunnekokemus syntyy henkilön itsetietoisuuden kautta (Bodtker & Jameson 2001; Kokkonen 2010, 14–15; Nummenmaa 2010, 16), joten tunteen synnyn lähtökohta on aina henkilössä itsessä. Koettuja tunteita esiintyi tutkimuksessa 119, joista erilaisia tunnekokemuksia oli 61. Tämä osoittaa vastaajien kokeneen hyvin erilaisia tunnekokemuksia työssään. Ei voida tehdä suoraa päätelmää, mikä tilanne johtaisi mihinkin tunteeseen, mutta tässä tutkimuksessa voidaan pyrkiä lisäämään ymmärrystä eri tunteiden synnystä.

Tässä tutkimuksessa primääritunteita tarkastelemalla saadaan käsitys, millä tavalla primääritunteet käyttäytyvät liikesuhteissa. Seuraava kuvio osoittaa eri primääritunteiden merkityksen liikesuhteen edistymisen kannalta.



Kuvio 6 Primääritunteen merkitys liikesuhteeseen

Kuviosta voidaan havaita, että ilon ja pelon tunteet edistävät liikesuhdetta suurimmassa osassa tapauksia. Yllättyneisyyden tunteet johtivat aina liikesuhteen edistymiseen. Myös vihan tunteen uskottiin edistävän liikesuhdetta useimmissa tapauksissa. Vastaajien kokemusten mukaan puolet surun kokemuksista johti liikesuhteen edistymiseen. Yhteensä sadan tunnekokemuksen koettiin edistävän liikesuhdetta, kun vain 19 tunnekokemuksen ei koettu edistävän suhdetta. Selkeyden vuoksi on kuitenkin hyvä puhua yleisemmin positiivista ja negatiivisista tunteista sen mukaisesti kuin vastaaja sen kirjasi tunnekaaviossa. Tulosten perusteella voidaan jakaa primääritunne ilo positiivisiin tunteisiin sekä viha, pelko ja suru negatiivisiin tunteisiin. Muutamia poikkeuksia oli, kun esimerkiksi pelko koettiin positiivisena tunteena. Yllättyneisyyden tunteet koettiin enimmäkseen negatiivisiksi tunnekokemuksiksi, mutta myös muutamissa tapauksissa positiivisiksi. Seuraavat kommentit kuvainnollistavat, miten positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat henkilön työskentelyyn:

"Kyllä tunteet vaikutti aika pitkälle täysin siihen tilanteeseen, että positiivinen tunne joka aiheuttaa hymyn ja vie tilannetta sillä tavalla eteenpäin". [Ilahtunut]

"...Jos aattelee niin ei semmosella negatiivisella asenteella oikestaan pääse mihinkään eteenpäin, että kaikessa tilanteissa mitä on, on sitte jotaki yritys juttu neuvottelua... niin, kaikista parhaiten pääsee ku yrittää miettiä kaikkien kannalta ja positiivisesti ja yrittää päästä sille ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan..." [Odottava]

"..Sen toisen tunteet vaikutti mun tunnereaktioon ja sitte taas se ehkä mun käyttäytymiseen. Jos se mies ei olis näyttäny tunteita niin isosti niin tää ois ollu jotenki helpompi tilanne itelle ja ehkä just noi tunteet ois ollu erit." [Sääli & vastuuntunto]

Kommenttien mukaan positiivisuutta arvostetaan erittäin paljon ja sen uskotaan edistävän suhdetta vastapuoleen. Positiivisten tunteiden uskotaan myös välittyvän henkilöltä toiselle. Kuten alin kommentti osoittaa, myös negatiiviset tunteet välittyvät, mutta sillä ei ole aina tilannetta edistävää vaikutusta. Kuten Kempler (1990, 11, 16) toteaa, pyrkii ihminen muita ihmisiä havainnoimalla vastaamaan ympäristön muutoksiin. Hänen mukaansa sosiaaliset rakenteet asettavat tunnesääntöjä, mitä tunteita on sopivaa näyttää missäkin tilanteessa. Tunteilla on merkittävä rooli liikesuhteissa, kuten seuraavista kommentteista huomataan:

"...Varmaan se herkkyyys on ja se että ajattelee paljo sillä tunteella ja sit niinku ajattelee, että no miltä tuosta nyt sit niinku tuntuu. Ajattelen niinku sitä muittenki puolesta ja näin." [Ilahtunut & turhautunut]

"Mä oon aika sillai kauheen positiivinen, että vähä sylettää semmonen negatiivisuus. Oon oppinu tunnistamaan, että sillä negatiivisuudella ne asiat ei hoidu kuitenkaa, totta kai ei yritä sitte ite olla sellanen yltiöpositiivinen, vaan koittaa sillai rauhallisemmin tai jotenki luikerrellen, tuoda sitä positiivisuutta siihen ja näin..." [Iloinen & epäileväinen]

Tunteet siis johdattelevat ajatuksiamme ja suhtautumistamme toisiin ihmisiin työelämässä. Työntekijän muodostaman arvion kautta eri tunteet syntyvät ja johdattelee työntekijän toimintaa tilanteessa. Tunteiden tunnistaminen ja niihin oikealla tavalla vastaaminen koettiin tässä tutkimuksessa tärkeäksi. Tunteet ovat läsnä liikesuhteissa ja työntekijöiltä vaaditaan kykyä toimia erilaisten ja eri tunnelatauksella varustautuneiden henkilöiden kanssa. Kuten taulukko eri tunteiden merkityksestä liikesuhteessa osoittaa, on eri tunteilla myös erilaiset vaikutukset liikesuhteiden laatuun.

5.1.2 Tunteet läsnä liikesuhteissa

Tässä alaluvussa tullaan tarkastelemaan tunteiden roolia liikesuhteissa Gibsonin (2008) esittämän mallin mukaan ja perehdytään, miten tunteet auttavat työntekijää selviytymään eri tilanteista ja miten valta saa aikaan tunnekokemuksia. Lisäksi esitetään, mil-

lainen merkitys tunneälyllä on liikesuhteeseen sekä tarkastellaan sitä, koetaanko tunnekokemus aina tärkeäksi liikesuhteen kannalta.

Gibsonin (2008) malliin kuuluvat osa-alueet ovat: kognitiivinen-, biologinen-, sosiaalinen-, suhde- ja organisaatio osa-alue. Tässä tutkimuksessa vahvasti esillä ovat sosiaalinen-, suhde- ja kognitiivinen osa-alue, joista puhutaan pitkin tätä tutkimusta. Esimerkiksi edellisessä alaluvussa esitettiin, kuinka kognitiivinen osa-alue näkyy tilanearvioiden kautta kaikissa tunnekokemuksissa. Biologista osa-aluetta taas ei ole kovinkaan helppoa tunnistaa tässä tutkimuksessa, koska on vaikeaa osoittaa, miten henkilö on oppinut tuntemaan sosiaalisten sääntöjen mukaisesti. Biologisen osa-alueen mukaan ihminen oppi evoluution seurauksena taidon tuntea, jotta selviytyisi eri tilanteista (Gibson 2008). Tässäkin tutkimuksessa pystyttiin havaitsemaan, että vastaaja esimerkiksi pyrki suojautumaan ja selviytymään eri tilanteissa, mikä voidaan liittää osaksi biologista osa-aluetta (ks. Gibson 2008). Seuraava kommentti havainnollistaa edellä esitettyä:

"Olin juttelemassa erään vireillä olevan projektin rahoituskuvioista ja esittelin laatimaani liiketoimintasuunnitelmaa. Keskustelukumppani oli aiheen asiantuntija, kun taas itse en kokenut olevani sen parissa omillani. Kommentit suunnitelmasta auttoivat, mutta myös hämmensivät. Pyrin kuitenkin olemaan näyttämättä hämmennystä." [Hämmennys]

Kommentista voidaan havaita työntekijän tietämättömyys käsiteltävää työasiaa kohtaan. Hän kuitenkin pyrki selviytymään tilanteesta ja piilotti hämmennyksen tunteensa. On mahdollista, että hämmennyksen tunne lisäsi työntekijän halua osoittaa ammattitaitonsa. Kuten edellä esitetty tapaus osoittaa, pyrkii ihminen selviytymään erilaisista tilanteista, jolloin biologisen osa-alueen voidaan todeta liittyvän henkilön käyttäytymiseen tilanteessa. Biologinen osa-alue näyttäytyi tutkimustuloksissa halukkuutena selviytyä haastavista tilanteista ja toimia sosiaalisten odotusten mukaisesti. Organisaatio osa-alue kuuluu myös Gibsonin (2008) muodostamaan malliin ja siinä korostuu vallan ja organisaatorakenteen merkitys työntekijän tunnekokemuksessa. Vastaajat kokivat valalla olevan merkitystä tunteiden syntyyn ja käyttäytymiseen, kuten seuraavat kommentit paljastavat:

"...Sain asian hoidettua ystävällisesti, vaikkakin asiakkaan olemus/status olikin dominoiva itse tapaamisessa... Nopeita vastauksia halunnut asiakas ei varmaan saanut heti haluamaansa vastausta. Lisäksi vallankäyttö asiakastilanteessa johtaa negatiiviseen kuvaan asiakkaasta, vaikka hän muuten käyttäytyikin asiallisesti..." [Pelko/epävarmuus]

"...Se ihminen yrittää saada meiltä enemmän rahaa mitä oikeasti se tuote oli... Tuote oli ylihinnoiteltu. Se aiheutti kuohuntaa... Se tulee meidän puolesta se valta-asettelu koska me ollaan niin iso toimija, niin hän haluaa kuitenkin tehdä meidän kanssa yhteistyötä, et ei niinkään hänen puolelta, koska hän tietää et me kyllä haetaan sitte se tuote sieltä mistä me se parhaiten löydetään, koska meillä on yhteistyökuviot niin moneen suuntaan..." [Hämmästyminen & onnistuminen]

Edellä esitetyissä tapauksissa vallalla koettiin ajaa omaa etua, mikä asettaa vastapuolen epämuukavaan tilanteeseen. Vallankäytön koettiin usein tuovan esille negatiivisia tunnekokemuksia. Valtaa voivat käyttää niin myyjä, asiakas kuin yhteistyökumppanikin, kunhan vain henkilöllä on jonkinlainen valta-asetelma muihin ihmisiin nähden (ks. Lawler ja Thye 2007, 308–309). Vallan avulla voidaan pyrkiä saamaan esimerkiksi kauppahintaa laskettua, kun pystytään osoittamaan, että muitakin yhteistyökumppaneita löytyy. Vallankäyttö synnyttää tunteita ja se voi antaa mahdollisuuden näyttää myös kielteisiä tunteita, kuten muutamissa vastauksissa nousi esille. Valta-asemassa olevalla henkilöllä ei ole niin paljon menetettävää kuin heikomman valta-aseman omaavalla henkilöllä ja hän voi siksi myös näyttää helpommin negatiivisia tunteita valta-asemassaan (ks. Lawler & Thye 2007). Vallankäytön tulee olla kuitenkin harkittua ja oikein näytettyä, ettei se johda liikesuhteen heikentymiseen. Useissa tapauksissa valtaa käytettiin silloin, kun haluttiin saada vastapuoli toimimaan nopeasti liikeasian suhteen, kuten seuraava osoittaa:

"Asiakas vaati lausuntoa tilinpäätöksestään sovittua aikataulua aiemmin. Tarkastusprosessi tilinpäätöksen osalta oli kuitenkin vielä kesken ja asiakkaan kovasta painostuksesta lupasin tehdä parhaani että raportti saataisiin ajoissa asiakkaalle. Tilanne ei ollut helppo, koska esimies ei ollut tavoitettavissa ja yleensä tällaisia asioita ei luvata ilman esimiehen hyväksyntää. Toisaalta toisessa vaakakupissa painoi asiakkaan pitäminen tyytyväisenä ja pelko asiakassuhteen vaarantumisesta." [Pelko & epävarmuus]

Yllä esitetyssä kommentissa asiakas pyrki vallan avulla saamaan nopeampaa palvelua ja tavoitteli omaa etuaan. Koska asiakas oli tärkeä vastaajan edustamalle yritykselle, pyrki vastaaja hoitamaan asian mahdollisimman nopeasti ja siten varmistamaan liikesuhteen jatkumisen. Gibsonin (2008) mallin avulla voidaan tunteita tutkia monen osaluonon kautta ja siten on voitu tässäkin tutkimuksessa luoda tunteiden merkityksestä

liikesuhteissa kokonaisvaltaista käsitystä. Myös tunneälykkyyden voidaan liittää tunteiden tarkasteluun ja tässä tutkimuksessa sillä koettiin olevan merkitystä omaan työhön. Tutkimustulokset osoittavat, että usea vastaaja koki omaavansa tunneälykkyyttä ja kykyä lukea muiden ihmisten tunteita. He pitivät tunneälykkyyttä tärkeänä taitona liikesuhteiden ylläpitämisessä ja edistämisessä. Seuraavaksi on esitetty kokemuksia tunneälykkyyden merkittävydestä:

"...Palveluammattissa muutenki semmonen tunneäly on mun mielestä tärkeätä, että kaikille ei voi jutella samalla tavalla tai näyttää samalla tavalla tunteitaan... Tietyt asiakkaat odottaa semmosta asiallisuutta ja sitte on kans asiakkaita ketä niinku tuntee jo vähä paremmin ja ne tietää et ne voi mulle puhua vähä rennommin ja sitte itekki puhuu niille rennommin. Semmonen niinku tilannetaju ja semmonen tunneäly on aika siis todella suuressa roolissa tässä jutussa..." [Ilo]

"...Mä tavallaan hoksaan ihmisistä millasia tyyppejä ne on ja sitte mä osaan heti personoida ne niitten tunteet, että mä pystyn pysymään sillai, että se ihminen saattaa kuvitella, että mä oon ihan täysin mukana tässä sen fiiliksessä ja sen jutussa. Mä kuitenkin ite tiedostan, että tää on tämän tyyppi ja ajattelee näin ja mun ehkä kannattaa vaa nyt myötäillä ja kuitenkin ite en välttämättä ajattele samalla tavalla tai jotenki osaan pelata sen pelin sillai, että itse voitan siinä..." [Iloinen & epäileväinen]

Vastaajat kokivat tunneälykkyyden avulla voivansa toimia niin, että tilanne edistää sekä omaa hyvinvointia että organisaation tavoitteita. Tunneälykkyyden avulla voidaan johtaa omaa tunnekokemusta haluttuun suuntaan ja pyrkiä toimimaan vastapuolen kanssa hänen toivomallaan tavalla. Tunneälykkyyden koettiin parantavan vastaajan tapaa toimia sosiaalisissa tilanteissa. Tunnekokemusten koettiin myös motivoivan ja vievän työntekijää eteenpäin työtehtävässä. Seuraavat kommentit osoittavat, että tunteilla oli merkitystä siihen, miten vastaajat olivat halukkaita viemään työtehtäviään eteenpäin:

"Tunteet saivat minut vitkuttelemaan inhottavan asian hoitoa." [Epävarmuus]

"...Ennen tätä onnistumista oli se ahdistus. Se jotenki sekotti päätä, että aa mitä mä teen, aa mitä mä teen. Niin jotenki jos ois osannu ottaa sen niinku kylmäkiskosesti tai sillai ettei olis antanu tunteiden vaikuttaa omaan reaktioon tai toimintaan niin olis ollu ehkä helpompi, ja olis ehkä ajatellu selkeemmin. Mutta sitte taas ku tuli tää onnistumisen tunne ja

tää helpottumisen tunne niin tottakai se sitten teki semmosen fiiliksen, että jee tätä on kiva jatkaa" [Onnistunut & helpottunut]

Ensimmäinen edellä esitetyistä kommentteista osoittaa, että vastaaja koki negatiivisen tunteen vähentävän hänen haluaan hoitaa asiaa. Toinen kommentti osoittaa, kuinka tunteet voivat aluksi vähentää halukkuutta hoitaa työtehtävä. Onnistumisen tunne kuitenkin lisäsi lopulta motivaatiota tehtävää kohtaan. Tunteet voivat siis lisätä motivaatiota ja halukkuutta hoitaa työtehtävä, mutta myös vähentää sitä (ks. Greenberg ja Paivio 1997, 14–15; Toskala 2000, 40). Huomionarvoista on myös se, että tunteilla ei aina koettu olevan suurta merkitystä tilannetta kohtaan:

"Oikeistaan ei tähän isommin tunteet vaikuta, se on tuota tarjotaan mitä pystytään elikkä niinku, että ei tässä oikeastaan tunteilla enää sillee tekoa, että tuota hirveen kiva olis tämmönen kokous saaha tähän kaupunkiin..." [Iloinen & epätoivo]

"...En kokenut tunteiden vaikuttaneen tilanteeseen millään tavalla..." [Pettynyt]

Tunteita koetaan työtilanteissa, mutta aina niiden ei koeta olevan niin tärkeitä, että ne näytettäisiin tai niille annettaisiin suurta painoarvoa tilanteessa. Kyseinen taito on tärkeää, koska tunteiden ei tulisi merkitä liikaa tilanteissa, joissa niillä olisi vain negatiivisia seurauksia. Tunteet ovat kuitenkin usein niin vahvoja, että niitä ei voida sivuttaa. Tutkimustulosten mukaan tunteiden kuitenkin koettiin kuuluvan liikesuhteeseen eli tunteita ei tulisi liikaa sulkea liikesuhteista pois.

5.2 Syvälinen tunnytyö

5.2.1 Aidot tunnekokemukset

Syvälinen tunnytyö tarkoittaa aitojen positiivisten ja negatiivisten tunteiden näyttämistä (Hochschild 1983). Ihmiselle on ominaista reagoida tietyllä tavalla tietyn tyyllisiin tapahtumiin (Nummenmaa 2010, 34), mutta vaihtelua tapahtuu siinä, mitä ja miten tunteita näytetään. Koska tunteet syntyvät nopeasti ja automaattisesti tilannearvion kautta, emme useinkaan voi valita mitä tunnemme (Ekman 1999, 54). Tunteet ovat niin tiedostettuja kuin tiedostamattomia (Nummenmaa 2010, 16), millä on merkitystä myös siihen,

näytetäänkö tunne vai piilotetaan se. Seuraavat kommentit paljastavat, että tunteita ei ole helppoa aina piilottaa:

"...Ehkä sitte joskus minä mietin sitä, että näkyykö musta liian selvästi jos mie oon vähä niinku semmonen että hym, että... ilme saattaa sitte kertoa enemmän mitä mä haluan ehkä..." [Odottava]

"Se oli vaa ihan, tuli suoraa että näytin, oli semmonen spontaani ehkä siinä tilanteessa, kun puhutaan näistä ns. kielteisistä tunteista. Se aika helposti tulee." [Pettynyt, turhautunut & ärtynyt]

Ylemmässä kommentissa henkilö kertoi olevansa positiivinen tunneihminen, mutta kokevansa joskus haastavaksi piilottaa negatiivisia tunteita. Alempi kommentti kuvaa tilannetta, jossa vastaaja tunsu pettymystä, turhautumista ja ärtymystä, koska asiakas ei ollut hoitanut aiemmin sovittua tehtävää. Tunteet olivat olleet tilanteessa suhteellisen vahvat ja ne olivat myös välittyneet asiakkaalle. Tunteen näyttäminen ei tässä tilanteessa edistänyt liikesuhdetta. Fysiologinen tunnereaktio voikin olla niin voimakas, että henkilö ei kykene täysin piilottamaan tunnetta (Keltinkangas-Järvinen 2010, 165–166), vaikka haluaisikin. Esille nousi myös tapauksia, joissa aidon tunnekokemuksen näyttäminen edisti liikesuhdetta, vaikka tunne olisi haluttu piilottaa. Seuraava kommentti osoittaa, kuinka vastaaja olisi halunnut piilottaa jännittyneisyyden tunteen, mutta lopulta sen näyttämisen koettiin edistäneen tilannetta ja liikesuhdetta:

"Koska olin niin jännittynyt, että sitä ei olisi voinu peittää, se näky niinku väkisinki ja myöskin sitten jännittyneisyydestä seurasi se, että oli aika iloinen meininki ja sitte vähän ehkä enemmän rennommalla vedettiin, koska kaikki näki että jännittää niin sitte se meni vähä niinku huumorinki puolelle." [Jännittynyt, Iloinen & odottava]

Ymmärtäväisten ihmisten keskuudessa esimerkiksi jännittyneisyyden näyttäminen voi siis parantaa liikesuhdetta, vaikka kyseessä olisi tunne joka haluttaisiin piilottaa. Tunteen ilmaiseminen loi kommentin mukaan tuttavallisen ilmapiirin ja siten edisti liikesuhdetta. Keltinkangas-Järvisen (2000, 174) mukaan tunne ilmenee ihmisen tapana osoittaa tunteet, millä on merkitystä tässä tutkimuksessa siihen, miten liikesuhde kehittyy. Sosiaalisessa kanssakäymistilanteessa on tärkeää, millä tavalla henkilö ilmaisee tunteensa ja mitkä tunteet ilmaistaan. Sosiaalisesti opitut normit ohjaavat meitä tunteiden näyttämisessä (Ekman 1999, 51–53). Henkilö oppii muistin avulla, mitä tunteita on sopivaa näyttää missäkin tilanteessa (Toskala 2000, 23–25). Esimerkiksi työkokemus voi opettaa toimimaan työrooliin sopivalla tavalla kuten seuraava osoittaa:

"...Positiivisten tunteiden näyttäminen on mulle hirveen luontevaa, mä en tiää miksi mulla olis pitäny sitä piilottakaan. Et en mä oikestaan sitä siinä tilanteessa edes mieti tai mitää sellasta tapaa että tänään mä käyttäydyn näin. Että kyllä ehkä se on myöski sitte se tietenki, oon tämän ikäinen kun olen ja työkokemusta aika monta vuotta takana niin varmaan se tulee sieltäki, ettei sitä tarvi erikseen miettiä, että miten mä oon tässä tilanteessa tai miten mä käyttäydyn ja näytänkö tunteita vai en että..." [Rauhallinen & innostunut]

On siis oleellista, että tunteet näytetään niille sopivissa tilanteissa. Kuten edellä esitetty kommentti osoittaa, tulee tunteiden näyttämisen tai piilottamisen tulla osaksi työroolia. Työkokemuksen kautta opitaan, mitkä tunteet ovat sallittuja näyttää ja mitkä tunnekokemukset tulisi piilottaa. Vastaajan mukaan positiivisia tunteita on helppo näyttää ja ne myös tulisi näyttää vastapuolelle. Tunteita on mahdollista näyttää niin verballisesti kuin ei-verballisesti (Dallimore, Sparks & Butcher 2007). Seuraava kommentti osoittaa, kuinka tunteiden näyttäminen elein ja ilmein voi johtaa positiiviseen tilanteeseen ja liikesuhteen kehittymiseen:

"...Tässä tapauksessa oli hauskaa se, että tässä niinku oikeesti näytti fyysisesti ne tunteet, että se ei ollu vaa niinku tai yleensäki vaikee mieltää, miten tunteen näyttää, tässä mulle jäi ihan fiilis itelle että olimpa mä vähä niinku pöhkön innostunut ja ilonen ku mä heilutin käsiä ja "heeei, moikkaa". Sit se oli että "aaa ootpä sä yllättyny", mutta senki mä koin ihan vaa positiivisena, et ei se sitä mitenkää varmaan kummaksunu." [Hyväntuulisuus, innostuneisuus & ilo]

Yllä esitettyssä tilanteessa vastaaja näytti aidon tunnekokemuksen verballisesti ja ei-verballisesti. Vastaaja koki elein osoitetun tunnereaktion edistävän liikesuhdetta, vaikka samalla pohti, oliko toiminut tilanteen kannalta sopivalla tavalla ja tunnesääntöjen mukaisesti. Syvälinen tunnetyö sopi siis tilanteeseen.

Tämän tutkimuksen havainnointitilanteessa tutkija pystyi myös tarkastelemaan ei-verbalia tunteiden kokemista. Havainnoija täytti yhdessä havainnoitavan 1 kanssa yhdestä tilanteesta tunnekaavion. Havainnoija huomasi, että havainnointitilanteessa oli todella haastava havaita koettuja tunteita eleistä ja olemuksesta, joita havainnoitava 1 ei tilanteessa näyttänyt. Havainnoitava listasi tilanteessa neljä tunnetta: epätietoisuus, päätäväisyys, luottamus ja helpotus. Hän kirjasi näyttäneensä kaksi tunnetta eli päättäväisyyden sekä epätietoisuuden. Havainnoija pystyi havaitsemaan tilanteessa epävarmuu-

den, mutta päättäväisyyden tunnetta oli vaikeampaa havaita. Luottamuksen tunnekokemuksista oli myös haastavaa havaita. Havainnoitavakin totesi, että luottamus on tunne, joka on yleisesti piilotettu tunne ja joka henkilöllä joko on tai ei ole. Ihmiset eivät voi tunnistaa kaikkia tunteita, jotka toinen henkilö kokee, koska aina koettua tunnetta ei haluta tuoda esille.

5.2.2 *Positiivisten tunteiden näyttäminen*

Positiivisten tunteiden näyttämisen todettiin usein olevan luonnollista toimintaa liikesuhteissa. Lisäksi positiivisten tunteiden näyttämisen koettiin hyödyttävän liikesuhteen kaikkia osapuolia. Positiiviset tunteet edistivät liikesuhdetta lähes aina. Tutkimustuloksissa nousi esille 54 positiivista tunnekokemusta, jotka näytettiin ja joiden koettiin vahvistavan liikesuhdetta. Vain yhdessä informantin ilmoittamassa tunnepitoisessa tapahtumassa positiiviset tunteet eivät edistäneet liikesuhdetta. Kyseinen tapaus esitetään tarkemmin tämän alaluvun lopussa. Koetut positiiviset tunteet ovat siis tärkeää ilmaista liikesuhteiden hoidossa, koska se yleensä johtaa suhteen kehittymiseen. Seuraavaksi esitetään kommentteja siitä, miksi positiivisia tunteita näytettiin:

"Miksi ei, eikö hyvää kannata jakaa niin sanotusti..." [Rauhallinen & rento]

"...Mä mietin, että jos mä en olis näyttäny tunteita ja jos mä olisin ollu asiallinen niin sillon tota siitä olis ehkä jääny sellanen kylmä kuva. Mutta nyt mä henkilökohtasesti olin siinä tilanteessa, ja mä uskon, että sillon sillä jäi sellanen kuva, että mä on ihan täysillä siinä jutussa mukana..." [Hyväntuulisuus, innostuneisuus & ilo]

"Että hänelle jäis hyvä fiilis. Yritin kiittää sydämeni pohjasta." [Hyvä mieli]

Kuten edellä esitetyt kommentit osoittavat, positiivisten tunteiden näyttäminen kannattaa liikesuhteissa. Positiivisten tunteiden näyttämisen koettiin lisäävän henkilöiden yhteyttä ja vahvistavan liikesuhdetta. Usea vastaaja koki, että positiivisia tunteita tulisi ilmaista hyvän ilmapiiriin saavuttamiseksi. Seuraavat kommentit havainnollistavat positiivisten tunteiden merkitystä työntekijälle, yrityksen hyvinvoinnille ja liikesuhteen kehittymiselle:

"...Kaikki positiiviset tunteet varsinkin niin edistää aina asiakassuhdetta ja luo mukavan ilmapiirin meidän ja siakkaaiden välille." [Ilahtunut]

"...Mä näkisin sen tunteen näyttämisen myynnillisesti. Silloin ku ollaan myynnin kanssa tekemisissä ja ollaan niissä tapaamisissa, missä puhutaan myynnistä tai mä kerron meidän talosta tai meidän palveluista, niin ehottomasti on iso pointti se, että on ite sen asian takana ja on innostunu siitä asiasta." [Rauhallinen & innostunut]

"Kun jotain haluaa, niin silloin yleensä näyttää kaikki hyvät tunteet toiselle ihmiselle. Olin päättänyt saada ensikontaktin jälkeen henkilöstä yhteistyökumppanin, ja tein kaikkeni tämän asian suhteen. Olin todella tyytyväinen tapaamiseemme ja siihen hyvään fiilikseen, joka tapaamisessa oli." [Hyvä fiilis]

Kommenteista huomaa, että positiivisten tunteiden uskotaan kuuluvan liikesuhteisiin. Kuitenkaan näytetyt positiiviset tunteet eivät aina johda suhteen kehittymiseen, mikäli tilanne on muuten liian haastava. Affektiivinen tilanne, jossa positiiviset tunteet eivät edistäneet liikesuhdetta, herätti vastaajassa rauhallisuuden ja vahvuuden tunteet, vaikka käsiteltävä asia oli ikävä. Asia oli lähes mahdoton hoitaa niin, että suhde olisi kehittynyt. Vastaajan kannalta oli hyvä, että hän kykeni tuntemaan positiivisia tunteita vaikeassa tilanteessa, eikä vaipunut epätoivoon. Seuraava kommentti havainnollistaa tilannetta:

"Rauhallisuuteni ja vahvuuden tunne sai vastaanottajan ymmärtään asian, joka oli todella vaikea. Vastaanottajan tunteita tilanteessa oli suuttumus, itsesääli, epätoivo, ja kuitenkin loppujen lopuksi rauhallisena hän poistui... Tilanteessa olin vahvempi ja rauhoittelin välillä vastaanottajaa..." [Rauhallinen & vahva]

Vaikka kyseisessä tapauksessa vastapuoli näytti kielteisiä tunteita, pystyi vastaaja olemaan rauhallinen ja vahva. Kyseistä tapausta lukuun ottamatta koettiin positiivisten tunteiden näytön kuuluvan liikesuhteisiin ja sen koettiin edistävän liikesuhdetta. Voidaan siis todeta tutkimusaineiston pohjalta, että aidot positiiviset tunnekokemukset tulisi näyttää liikesuhteissa.

5.2.3 Negatiivisten tunteiden näyttäminen

Aiemmassa alaluvussa kerrottiin, että tämän tutkimuksen aineistossa 54 positiivista tunnekokemusta näytettiin liikesuhteissa. Vastaavasti 13 negatiivista tunnetta näytettiin liikesuhteissa. Yllättävää on se, että 10 näytetyn negatiivisen tunteen koettiin johtavan

liikesuhteen edistymiseen. Negatiivinen tilanne tulisi kohdata rohkeasti, jotta se voidaan ratkaista ja positiivisille tunteille jäisi tilaa (Toskala 2000, 52). Tässä tutkimuksessa negatiivisten tunteiden harkittu näyttäminen toi myös hyötyä omaan työhön, koska asiointia saatiin hoidettua vauhdikkaammin ja luottamusta kyettiin vahvistamaan liikesuhteessa. Seuraavassa kommentteja tilanteista, joissa näytetty negatiivinen tunne vahvisti liikesuhdetta:

"Ainaki se ehkä tuota äkempää hoitaa sen, jos se tulee jotain tunnetta. Jos ei tuu mittää niin se jää vähä lojumaan." [Ärsyntyminen]

"...Kyllä niitä on ihan hyvä myös näyttää jos ne aina piilottaa eikä koskaan kerro mistään ristiriidoista ja muista epäkohdista, niin eihän ne koskaan sitte muutu. Että ei oo hyvä piilottaa niitä negatiivisia tunteita..." [Ilahtunut & turhautunut]

"...Että iteki ku hyvin miehisessä ympäristössä pyörii niin välissä on kyllä tottunu vähä semmoseen työttelyyn ja semmosissa tilanteissa mä yleensä sitte jotenki tuon esille tämän, että minä en suvaitse tällaista työttelyä..." [Häkeltyminen, ihmetys & närkästyminen]

"...No sen epä tietoisuuden näytin, koska en mä voi asiakkaalle valehdella, että mä tiesin jonku asian vaikka mä en oikeesti tiedä. Päätäväisyyden näytin, että asiakkaalle tulee tunne, että asia hoidetaan, oli sitä varmaa tietoa tai ei..." [Epätietoisuus, päätäväisyys, luottamus & helpotus]

"Totuuden kertomalla vastapuoli usein joustaa, kuten tässäkin kävi. Vastapuolella X on tiedossa, että asia etenee, mutta itse sain lisää aikaa vastineen laatimiselle." [Epävarmuus]

Vastaukset osoittavat, että negatiivisten tunteiden näyttäminen voi johtaa liikesuhteen vahvistumiseen ja eri tekijöillä on merkitystä siihen, näytetäänkö negatiivinen tunne. Henkilön jaksamisen kannalta on hyvä, että hän voi näyttää kokemansa tunteet eli käyttää syvällistä tunnetyötä (Hochschild 1983, 90). Oleellista on, miten negatiivinen tunne tuodaan esille. Tunnetta ei tulisi ilmaista siten, että se loukkaa vastapuolta tai aiheuttaa mielipahaa hänelle. Persoonalliset tekijät ja suhde vastapuoleen määrittävät osin sitä, miten tunne näytetään (ks. Clarke & Finkel 2005).

Tunteiden näyttämällä pyritään usein vaikuttamaan vastapuoleen. Kuten Greenberg (2001, 44, 49) toteaa, ihmisellä on mukautuvia ja pakonomaisia primääritunteita, sekundaaritunteita sekä instrumentaalisia tunteita. Hänen mukaansa ihminen oppii elämänsä aikana käyttämään instrumentaalisia tunteita saavuttaakseen toisen henkilön

kautta haluamansa. Tällöin tunne ei ole aito mukautuva primääritunne, vaan usein tiedostamatonkin tapa toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimustuloksista pystyi havaitsemaan joitakin selkeitä tapauksia, joissa tunteilla selvästi haluttiin vaikuttaa vastapuoleen. On tosin mahdotonta varmuudella todeta, mitkä tunteet olisivat täysin instrumentaalisia, koska usein tunteen kokijakaan ei osaa erottaa näitä tunnekokemuksia toisistaan (ks. Greenberg 2001, 49). Seuraavassa muutama kommentti, joista voidaan havaita henkilön hyödyntävän instrumentaalisia tunteita saavuttaakseen vastapuolella halutun reaktion:

"...Mä yleensä kyllä näytän sen tunteen, onko se sitte sähköpostilla tai puhelimella, niin sanon että vittu loppu se. Ei nyt aivan, mutta melekeen. ...Näytän tunteeni ja koen, että en oo niinku tyly, vaan vaadin toimintaa..." [Ärsyntyminen]

"Sanoin aika suoraan, ettei tällainen peli vetele. Toivon, että suorasanaisuus pisti ajattelemaan... Asiallinen puhe ei aiemmin tehonnut. Turhauduin ja suutuin." [Suuttuminen]

"...Pyrin luomaan semmosen kulplan siihen keskustelulle kaupan tekemisen ympärille, että täältä se kannattaa ostaa. Mutta en tosiaan lähe siihen painostamaan, että jos haluaa ostaa muualta niin, teen semmosen illuusion siihen, että se on sitte hänen oma häpiänsä. Että siinä käy huonosti. Tuntuu toimivan joskus ihan hyvin, joskus tietenki ei. Se on toisaalta jäänyt sellaseksi toimintatavaksi..." [Vapaa, epävarma & taisteunhaluinen]

Kommenteista voidaan päätellä, että osa tunnekaavioon kirjatuista tunteista on instrumentaalisia tunteita, koska henkilö on oppinut toimimaan tietyllä tavalla saavuttaakseen tavoitteensa. Tunteita siis näytetään liikesuhteissa eri syistä. Yleisesti tutkimusaineistosta pystyttiin havaitsemaan, että positiivisia tunteita halutaan näyttää tyytyväisyyden ilmaisemiseksi, luottamuksen osoitukseksi, halusta jatkaa yhteistyötä ja osoituksena sitoutumisesta toiseen. Negatiivisia tunteita taas näytetään, kun halutaan vaikuttaa vastapuoleen niin, että asiat saatetaan loppuun ja nopeasti. Negatiivisilla tunteilla voidaan myös ilmaista epätyytyväisyyttä tai pelkoa tilannetta kohtaan ja sitä kautta hakea ymmärrystä tilanteeseen.

Myös havainnointitilanteessa tunteilla vaikuttamisen pystyi havaitsemaan. Havainnoitavalla 2 oli kiire saada asia X hoidettua, ja hän halusi tiedustella yhteistyökumppaniltaan ratkaisua tilanteeseen. Tilanteessa havaittiin, että havainnoitava 2 toi huoles-

tuneisuuden esille saadakseen tehoa sanoilleen (ks. Greenberg 2010, 49). Voidaan olettaa, että vastapuoli näkee enemmän vaivaa asian selvittämiseen, kun havainnoitava toi huolestuneisuuden selkeästi esille. Tunne oli varmasti aito tunne, mutta se ilmaistiin niin selkeästi, että sillä varmasti haluttiin myös tehostaa toisen toimintaan.

5.3 Pinnallinen tunnetyö

5.3.1 Positiivisten tunteiden piilottaminen

Tässä aluvuossa tarkastellaan tunteiden piilottamista eli pinnallista tunnetyötä liikesuh-teissa. Henkilö voi halutessaan piilottaa tunteitaan, mikäli kokee kyseisen käytöksen edistävän tilannetta. Aito tunne pyritään piilottamaan muilta, mutta sitä ei voi peittää itseltä (Hochschild 1983, 33). Ihminen voi oppia säätelemään omaa prosessiaan tunnista, hyväksyä sekä ilmaista tunteita, mutta ei voi kontrolloida itse tunteen kokemusta (Toskala 2000, 57). Sosiaaliin tilanteisiin liittyy tunnesääntöjä, joiden mukaan ihmisen odotetaan käyttäytyvän (Kempler 1999, 11, 16). Tunnesäännöt ohjaavat henkilöä toimimaan sosiaalisesti odotetulla tavalla (Hochschild 1978; 1983, 56–58). Varsinkin työelämässä on tilanteita, joissa omia tunneilmaisuja tulee miettiä, kuten tutkimustuloksissakin nousi esille:

"...On tilanteita, että joutuu niitä negatiivisia tunteita myös peittämään ja se on ihan normielämää ku ollaan tekemisessä asiakkaitten kanssa tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Pitää aina yrittää pitää sitä positiivista ilmapiiriä yllä ja välttämättä kaikki sanat, teot tai reaktiot ei miellytä itseä, mutta sitte on parempi monessa tilanteessa peitellä ja koittaa ymmärtää vastapuolta, vaikka ite olis eri mieltä..." [Ilahtunut]

Kuten kommentti osoittaa, on miellyttävämpää piilottaa negatiivinen kuin positiivinen tunne, koska sosiaaliset odotukset usein ohjaavat toimimaan niin. Tutkimusaineistossa nousi vahvasti esille se, että positiiviset tunteet tulisi näyttää, mutta poikkeuksia-kin löytyi. Seitsemän positiivista tunnekokemusta haluttiin piilottaa, joista neljän tunteen koettiin edistävän liikesuhdetta. Negatiivisia tunteita sen sijaan piilotettiin huomattavasti enemmän ja se usein johti liikesuhteen edistymiseen. Tulokset osoittavat, että negatiivisia ja positiivisia tunteita on hyvä tilanteesta riippuen piilottaa. Seuraava kommentti kokoaa hyvin tämän havainnon:

"...Tässä ei varsinaisesti niiden tunteiden näyttämisestä olis ollu mitään hyötyä, että päinvastoin haittaa. Sen takia en näyttäny ja yleensäkin varmaan just aattelen, että jos mä koen, että siitä tunteesta ei ole hyötyä niin mä en sitä näytä. Toki jos se on joku ilo ja tämmönen niinku positiivisia tunteita niin nehän tietenki näyttää ihan eri tavalla. Tietenki riippuen tilanteesta, että jos se on palkkaneuvottelu ja saatki hullun hyvän palkan, mitä oot aatellu niin sitte oon "no voinhan mä tähän tyytyä", vaikka sisäisesti kiljuu riemusta..." [Häkeltyminen, ihmetys & närkästyminen]

Edellä esitetty kommentti kuvastaa positiivisen tunteen piilottamista esimieheltä, ei liikekumppanilta. Tilanne havainnollistaa, että tunteiden näyttäminen on usein tilannesidonnainen. Pinnallisen tunnetyön tarpeellisuus kasvaa silloin, kun tunteet eivät sovellu tilanteeseen (Hochschild 1979). Positiivisia tunteita haluttiin piilottaa erilaisista syistä. Kyseessä saattoi olla halu näyttää ammattitaitoiselta, motivoida tunteilla enemmänkin omaa toimintaa kuin muiden, voitonriemu oikeassa olemisesta, positiivisen ylättyneisyyden piilottaminen tai tyytyväisyyden tunteen pitäminen vain omana tietona. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että positiiviset tunteet piilotettiin, koska niiden näyttämisen ei koettu hyödyttävän tilannetta erityisemmin. Seuraavassa muutamia kommentteja siitä, miksi positiivinen tunne haluttiin vastaajien joukossa piilottaa:

"...Sain mielihyvää siitä, että he olivat väärässä ja joutuivat korvaamaan aiheutuneet kustannukset sillä välimme ovat olleet välillä kireät ja he ovat epäilleet taitojamme. Vaikkakin useimmiten olemme olleet oikeassa ja he ovat joutuneet myöntämään virheensä, vaikkakaan eivät sitä suoraan ole sanoneet." [Mielihyvä]

"... En oikestaan näyttäny sitä, että piilotin ehkä sen helpotuksen tunteen, koska en halunnut näyttää asiakkaalle sitä, kuinka epävarma oikeasti niinku tuossa olin, en oikein tiedä edes, miksi en halunnu näyttää sitä helpotusta." [Epätietoisuus, päättäväisyys, luottamus & helpotus]

"... Välillä sitä tekee mieli jos onnistuu jossakin tai tulee joku hyvä sopimus tai joku tämmönen hyvä juttu niin tekis mieli tuulettaa mutta yleensä me sitte tuuletellaan keskenään, ei niinku asiakkaan edessä. Kuitenki tietty semmonen niinku hienovaraisuus täytyy olla... Et vaikka ite olis sit ilonen ja tulis hirveesti juttua... sitte semmonen niinku iloisuuden piilottaminenkin tavallaan sitte luo semmosta asiantuntijamaista kuvaa." [Ilo]

Edellä esitetyt kommentit kuvastavat tilanteita, joissa positiivisen tunteen näyttäminen ei välttämättä olisi ollut soveliaista. Esimerkiksi tyytyväisyys kuvastaa henkilön tavoitteen saavuttamista (Dunderfelt 2010, 12), eikä sitä välttämättä koeta tarpeelliseksi näyttää, kuten viimeinen kommentti osoittaa. Koska ilo toimii usein henkilön sisäisenä motivaationa (ks. Stanley & Burrows 2001, 11; Nummenmaa 2010, 35), ei sitä välttämättä tarvitse ilmaista muille. Piilotettuja positiivisia tapauksia on aineistossa melko vähän, mutta tulokset osoittavat, että positiivisiakin tunteita piilotetaan. Tulosten mukaan myös piilotettu positiivinen tunne voi edistää liikesuhdetta.

5.3.2 *Negatiivisten tunteiden piilottaminen*

Tutkimustuloksissa negatiivisia tunteita koettiin usein tarpeelliseksi piilottaa. Vastauksissa ilmaistiin yhteensä 56 negatiivista tunnetta, joista 43 piilotettiin. Vastaajat halusivat piilottaa negatiiviset tunteet silloin, kun niiden ei koettu edistävän tilannetta. Negatiivisten tunteiden näyttämisen koettiin myös pahentavan tiettyjä tilanteita, jolloin niiden piilottaminen tuntui oikealta ratkaisulta. Seuraavat kommentit havainnollistavat tätä:

"Ei edistänyt tilannetta, vaikka olisin näyttänyt ärtymyksen." [Ärtymys]

"Käyttäydyin kuten järki sanoo ja en näyttänyt tunteita esim. vastaamalla aggressiivisesti. Turha konfliktin hakeminen ei hyödytä kumpaakaan osapuolta." [Pettymys & turhautuminen]

"Piilotin tunteen koska hermostuminen olisi vain pahentanut tilannetta ja aiheuttanut todennäköisesti vain enemmän vaatimuksia ja harmia." [Viha]

Pinnallisesta tunnetyöstä oli hyötyä tilanteissa, joissa tunteiden näyttäminen olisi ollut ristiriidassa työroolin ja organisaation odotusten kanssa. Pinnallista tunnetyötä käyttämällä haluttiin saavuttaa tavoite, pitää asiakas yrityksessä, säilyttää asiantuntijakuva ja rauhoittaa tilanne. Useimmiten tunteen piilottaminen edisti suhdetta. Negatiivisten tunteiden piilottaminen ei tutkimustuloksissa kuitenkaan edistänyt suhdetta tilanteissa, joissa muut asiat estivät yhteistyön kehittymisen. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa usein usea tekijä, jolloin henkilö ei voi pelkästään omalla käyttäytymisellään tai tunteiden säätelyllä saada liikesuhdetta kehittymään. Seuraavassa kommentteja tilanteista, joissa negatiivinen tunne piilotettiin, mutta sen ei koettu edistävän liikesuhdetta:

"Kommunikointiepäselvyyksiä toimittajan kanssa. Tilaus jäi tekemättä koska en selvästi ilmaissut tilaavani kyseessä olevaa tuotetta, "tarjous ok", ei riittänyt. Hän ei itse myöskään kysellyt että tehdäänkö tilaus... En halunnut olla tahditon edustamani firman nimissä." [Vitutus]

"...En viiti niinku sillai asiakkaalle näyttää sellasta tunnetta, pyrin niinku luomaan semmosen tilanteen siihen päälle... ettei ne pääse sitä ainakaa kovin hirveesti käyttämään hyväksi hinnoissa ja muissa. Että yritin olla siinä mielessä hyvin neutraali tässä tapauksessa... mutta silloin ku se vahvistu, että se ei tullu meille se kauppa niin jäi hyvin niinku lyhyeksi se loppukeskustelu..." [Alakuloinen & ärtynyt]

Edellä esitetyissä tapauksissa tekijöitä, jotka estivät liikesuhteen kehittymisen, olivat esimerkiksi kaupanteon kariutuminen ja asioiden hoitamattomuus. Tutkimustulosten mukaan liikesuhteiden kehittymisen esteiksi koettiin myös kustannukset ja vastapuolen tarpeen puute tarjottua tuotetta kohtaan. Vaikka negatiivisten tunteiden piilottaminen ei aina edistänyt tunnetta, voi se kuitenkin estää liikesuhteen tuhoutumisen. Työelämässä tulee miettiä tarkasti, mitä tunteita on järkevää näyttää. Silloin kun tunne ei sovellu tilanteeseen ja se piilotetaan, voidaan puhua onnistuneesta pinnallisesta tunnetyöstä (ks. Hochschild 1983, 33).

Lewinin ja Sagerin (2009) mukaan työntekijän tulee kehittää erialaisia selviytymisstrategioita, joilla oppisi selviämään tilanteista uupumatta. Toisin sanoen, pinnallista tunnetyötä tulisi oppia käyttämään niin, että tunteiden säätely olisi osa työroolia ja siten vähentäisi työntekijä riskiä uupua työssä. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että työntekijä mukautuisi työrooliinsa (Rafael & Sutton 1987). Tällöin voidaan olettaa, että pinnallinen tunnetyö ei vaadi niin paljon tiedostettua tunteiden piilottamista, vaan työntekijä mukautuisi työrooliinsa ja oppisi säätelemään tunteitaan automaattisesti organisaation odottamalla tavalla (ks. Hochschild 1983). Seuraava kommentti osoittaa, kuinka työrooli velvoittaa pinnalliseen tunnetyöhön tietyissä tilanteissa:

"...Tässä tapauksessa asiakas vain ei ollut vastaanottavainen ja tunteiden vallassa. Tämä valtava tunneryöppy vaikutti myös itseeni. Tosin päinvastoin, kuin asiakas olisi halunnut. Virassani en kuitenkaan voi antaa tunteiden näkyä tai vaikuttaa tehtäviini." [Turhautuminen]

Vastaaja toimi työrooliinsa mukaisesti asiallisella tavalla, vaikka todellisuudessa koki turhautuneensa tilanteessa. Kyseisessä tapauksessa vastaaja oli tyytyväinen toimintaan-

sa, vaikkei se johtanut liikesuhteen kehittymiseen. Negatiivisia tunteita tarvitaan koska ne suojelevat ihmistä ja valmistelevat reagoimaan nopeasti harmeihin ja vastuksiin (Toskala 2000, 40–41). Esimerkiksi pelko saattaa estää henkilöä kohtaamasta pelottavia tilanteita (Nummenmaa 2010, 35) ja viha puolestaan on ihmisen pyrkimys puolustautua hyökkäykseltä (Toskala 2000, 48). Negatiivisten tunteiden kokeminen on täysin luonnollista ja niiden tehtävä on suojella henkilöä. Tärkeää kuitenkin olisi osata toimia työroolin mukaisesti. Halu toimia ammattitaitoisesti olikin usein syy, miksi tunne piilotettiin. Tutkimustuloksissa pelko ja epävarmuus olivat usein tunteita, jotka haluttiin piilottaa nimenomaan asiantuntijakuvan säilyttämiseksi, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

"En halua antaa asiakkaalle kuvaa etten tiedä hänen tilannettaan tarkkaan tai etten osaa välttämättä antaa heti vastausta." [Pelko]

"...Mä tietenkin haluaisin näyttää pätevältä, kun mä olen kerta osannut arvioida paljonko mä käytän aikaa tähän työhön, niin varmaan oletettiin, että mä ymmärrän, mitä mä oon tekemässä." [Pieni hätäntyminen ja epäymmärrys]

"Piilottamalla tunteeni en näyttänyt epävarmalta. Jos olisin myöntänyt epätietoisuuteni asiakkaalle, voi olla, että asiantuntija-statukseni olisi kärsinyt." [Pelko]

Kommenteista voidaan huomata, että pelkoa koettiin usein tilanteissa, joissa oma ammattitaito kyseenalaistettiin. Tulosten perusteella pelko oli selkeästi yleisin tunne, joka haluttiin piilottaa, jotta liikesuhde voisi edistyä. Tämän tutkimuksen aineistossa ilmoitettiin 15 pelon tunnetta, joiden nähtiin piilotettuina edistävän suhdetta. Myös vihan ja yllättyneisyyden koettiin edistävän suhdetta piilotettuna. Tulosten perusteella piilotetuista negatiivisista tunteista, yksikään surun tunne ei edistänyt suhdetta. Aineistossa yksitoista tunnetta piilotettiin, jotka eivät edistäneet liikesuhdetta ja näistä tunteista kuusi oli surun tunteita. Suru on niin vallitseva tunne, että sen piilottamisen ei koeta johtavan tilanteen edistymiseen. Surun tunne olisi kuitenkin tärkeää purkaa, jotta mielen eheys palautuisi (Toskala 2000, 49).

Keskeisin havainto tutkimustulosten pohjalta on se, että negatiivisen tunteen piilottamisen koettiin usein vahvistavan liikesuhdetta. Varsinkin silloin, kun epävarmuus piilotettiin ja asiantuntijakuva haluttiin säilyttää, liikesuhteen koettiin vahvistuvan. Varsinkin vasta-aloittaneet työntekijät kokivat suhteellisen paljon kielteisiä tunteita, jotka piilotettiin. Negatiivisia tunteita aiheuttivat epävarmuus tavoista toimia, tiedon puute ja pelko epäonnistua. Myös tilanteen kannalta sopimattomat negatiiviset tunteet piilotettiin.

5.3.3 Pinnallisen tunnetyön uuvuttava vaikutus

Pinnallisen tunnetyön oletetaan uuvuttavan työntekijää. Työntekijä voi väsyä, mikäli joutuu liian usein esittämään tunnekokemuksensa ja toimimaan vastoin aitoja tunnekokemuksiaan. Mitä paremmin koetut tunteet, näytetyt tunteet ja työrooliin liitetyt odotukset ovat harmoniassa keskenään, sen paremmin työntekijä voi. (Lings ym. 2014.) Tutkimustuloksissa nousi esille tunnekokemuksia, jotka piilotettiin ja jotka jäivät vaivamaan työntekijää. Osa vastaajista halusi purkaa tietyt tunnekokemukset jollakin tavalla sekä oman että muiden hyvinvoinnin parantamiseksi, kuten seuraavat kommentit kuvaavat:

"Tällaiset asiakaskohtaukset saa oman adrenaliinitason nousemaan, minkä vuoksi asiaa olisi hyvä purkaa johonkin." [Pelko ja epävarmuus]

"...Se kaikkien tunteiden myllerrys, mikä oli siinä tapahtumassa niin totta kai se täytyi käsitellä ja käydä läpi että, tuntus peri hassulta jos se vaa jäis, että tää nyt oli tässä. Koska vastaisuuden varalle on tulossa samantlaisia tilaisuuksia ja tämän yrityksen kanssa varmasti tosi paljon tekemisissä, niin kyllä se pitää käydä läpi että missä onnistuttiin, missä ei ja mikä oli kaiken kaikkiaan fiilis." [Jännittynyt, iloinen ja odottavainen]

Edellä esitetyissä tilanteissa tunteet olivat niin vahvoja, että tunnekokemus haluttiin purkaa jollakin tavalla tapahtuman jälkeen. Suuressa osassa tapauksista se tehtiin puhumalla. Puhuminen on hyvä keino purkaa negatiivisia tunteita (Greenberg, 2001). Tutkimustulosten mukaan varsinkin työkaverien ja esimiehen kanssa haluttiin käydä negatiiviset tapaukset läpi. Puhumisen koettiin helpottavan oloa, auttavan tulevaisuudessa samankaltaisissa tilanteissa ja lisäävän tietämystä asiakkaasta tai yhteistyökumppanista:

"...Kyllä sitä aika paljo sitä on käsitelty sen esimiehen kanssa. Että siitä on saanu puhella mitä on halunnu, tavallaan mieltä, avata sitä tai sillai niinku purkaa sitä, että mitä se toinen yritys ajattelee jne..." [Iloinen ja epäileväinen]

"Koin tarpeelliseksi puhua tapahtuneesta oman myyntiporukan kanssa. Yritämme oppia tästä." [Pettymys]

"Kävin asiaa lävitse esimieheni kanssa, jotta syntyisi mielikuva siitä, että hoidan asioita eteenpäin." [Epävarmuus]

"Työkavereiden kanssa halusin puhua. Ajatusten vaihto antoi ratkaisun tilanteeseen." [Pettynyt]

Vastaajat kokivat, että negatiivisten tunteiden purkamisesta saattaa olla hyötyä, koska sitä kautta voitiin oppia. Lisäksi vastaajat saivat käydä tunnekokemuksen läpi ja purkaa ajatuksensa tunnepitoisen tilanteen jälkeen (ks. Greenberg 2001). Esille nousi myös positiivisia tunteita, joista haluttiin myöhemmin puhua. Seuraava kommentti osoittaa, että positiivisista asioista puhuminen voi luoda ympärille positiivista ilmapiiriä:

"Yleensä käymme kollegoiden kanssa läpi onnistumisia ja haasteita. Tämän osalta kävin kollegani kanssa läpi sitä fiilistä, joka tästä tapaamisestamme tuli." [Hyvä fiilis]

Positiivisten tunteiden läpikäynti organisaatiossa onkin hyvä idea, koska tunteet välittyvät tuolloin myös työyhteisöön. On kokijasta ja tilanteesta kiinni, kuinka positiivisia tai negatiivisia tunteita halutaan purkaa. Moni vastaaja koki affektiivisten tilanteiden kuitenkin kuuluvan työkuvaan, eivätkä he siksi kokeneet tarvetta purkaa tunnekokemusta. Joskus voi myös olla, että asiat ovat erittäin salaisia, eikä niistä voida puhua. Alla on esitetty tunteita, joista ei haluttu puhua:

"Tää työ on semmonen, että säännöllisesti neuvotellaan ja välillä menee hyvin ja välillä huonommin ja se on ihan luontaista että ei oo mitää semmosta tarvetta, että kerro nyt jollekki, että se yritti minua kusettaa." [Hämmästyminen ja onnistuminen]

"En koe tarvetta puhua tilanteesta, tämä on aivan arkipäivää." [Iloinen ja epätoivo]

"Näistä asioita ei voi jakaa muiden kanssa." [Tyytyväisyys ja luottamus]

Kuten viimeinen kommentti osoittaa, voivat tiedot olla niin salaisia, ettei edes positiivisia kokemuksia voida jakaa. Oleellista on, että henkilö keksii keinon purkaa tunnekokemuksia, jotta ne eivät kasaudu ja jää vaivaamaan piilotettuina (ks. Toskala 2000, 49). Tutkimukset ovat osoittaneet, että pinnallinen tunnetyö on henkilölle raskaampaa kuin syvä tunnetyö, joten piilotettu tunne tulisi purkaa jotenkin (ks. Lings ym. 2014). Tässä tutkimuksessa usea vastaaja tunnisti, milloin tilanne vaati tilanteen purkamista ja tiesi, miten asia tulisi purkaa. Tällöin tilanne ei jää vaivaamaan liikaa työntekijää ja hän ei uuvu. Tuloksissa ei noussut esille yhtään tapausta, jossa pinnallisen tunnetyön käyttäminen olisi ollut liian uuvuttavaa ja estänyt työskentelyn. Pinnallinen tun-

netyö ei tarkoita automaattisesti uupumista vaan voi tuoda haluttua lisähaastetta työhön (Kiely 2005).

Lopuksi voidaan todeta, että pinnallinen tunnettyö on tämän tutkimuksen aineiston perusteella kannattavaa, vaikka se saattaisi uuvuttaa työntekijää joissakin tilanteissa. Varsinkin negatiivisia tunteita piilotettiin usein ja niiden nähtiin edistävän liikesuhdetta. Piilotettuja positiivisia tunteita ei koettu kuin seitsemän. Mielenkiintoinen havainto on, että positiivistenkin tunteiden piilottamisen koettiin edistävän liikesuhdetta. Liikesuhdetten kehittymiseen liittyy työntekijän lisäksi monet muut asiat, joten aina tunteiden piilottaminen yksistään ei edistänyt suhdetta. Tuloksissa liikesuhdetta kuitenkin edisti huomattavasti useammin negatiivisten tunteiden piilottaminen kuin niiden näyttäminen.

5.4 Työympäristö ja organisaation edustaminen

5.4.1 Erilaiset ärsykkeet synnyttävät tunteita liikesuhteissa

Erilaiset ärsykkeet synnyttävät tunteita työpaikalla, joihin tulee vastata organisaation odotusten mukaisesti. Tulosten perusteella tunteita synnyttäneet ärsykkeet voidaan jakaa asioihin ja henkilöihin. Koska tutkittavilta kysyttiin kokonaiskuvaa affektiivisesta tapahtumasta, liittyi tunteen syntyyn usein yhtä useampi ärsyke. Tapauksista pystyi myös havaitsemaan selkeitä tunteen herättämiä ärsykejä esimerkiksi silloin, kun henkilökehioiden ei koettu toimivan tai tietyt asiat sellaisenaan toimivat ärsykeinä. Seuraavat kommentit havainnollistavat erilaisia *asioita*, jotka synnyttivät tunteita vastaajissa:

"Varmaan se, että mä tiesin aiheen mistä me keskustellaan, olin niinku aika varma olo, vaikken ollu henkilöä aiemmin tavannu, mutta tuota oli jotenki helppo mennä siihen tilanteeseen." [Rauhallinen ja innostunut]

"Palasin lomalta ja minulle oli buukattu asiakastapaaminen heti ensimmäiselle päivälle kysymättä minulta. Täten en ehtinyt valmistella palaveria." [Pelko]

"...Noita epäymmärrystunteita aina toisinaan nousee, että tässä on aika uus työ... Niin on aina ollu vähä semmonen, että mä en ymmärrä mistä puhutaan, mutta pikku hiljaa." [Pieni hätäntyminen ja epäymmärrys]

Vastaajat kokivat esimerkiksi asioiden, joista heillä ei ollut paljoa tietoa, voivan johdtaa negatiiviseen tunnekokemukseen. Tapahtumilla on usein työntekijöille hyvin erilaisia merkityksiä ja eri tekijät synnyttävät tunteen. Tunteen syntyyn liittyy usein toinen henkilö omalla persoonallaan tai omilla tekemisillään. Johto, työkaverit ja asiakkaat esimerkiksi liittyvät usein työntekijän tunteiden syntyyn. Tunne voi toki syntyä myös itselle asetetuista tavoitteista tai itsensä haastamisesta, mutta usein niihin jollakin tavalla liittyy muut ihmiset (Basch & Fisher 1998; Mignonac & Herrbach 2004). Henkilökemioilla oli joissakin tutkimustapauksissa merkittävä ja selkeä rooli tunteen synnyn kannalta:

"... Mä en hirveesti pitäny siitä miehestä... Mua jotenki yhtäkkiä ei ees kiinnostanu pitääkö se musta ihmisenä, totta kai halusin omaa toimistoa edustaa, mutta sillai jotenki, se oli semmonen luotaan työntävä persoona..." [Välinpitämättömyys ja epämotivoitunut]

"... Koen itseni aika rennoksi ja välillä remseäksi persoonaksi niin sitten oli mukava, että myös asiakas oli sitte rento, rempeä ja huumorintajuinen..." [Ilo]

Kuten voidaan havaita, henkilökemiat saattavat edistää liikesuhdetta tai niillä voi olla kielteinen merkitys siinä. Henkilökemioilla on merkittävä rooli tunteiden synnyssä ja toivottavaa on, että vastapuolen käytös olisi asiallista ja ystävällistä. Asioiden ja henkilöiden lisäksi tunteen voi tulosten perusteella herättää myös odotukset tilannetta kohtaan, vanhat muistot sekä yleinen mielikuva vastapuolen yritystä kohtaan. Tunteet voivat muokata työntekijän käsitystä vastapuolen edustamasta yrityksestä (Andersen & Kumar 2006). Vastauksissa nousi esille se, että vastapuolen edustajien kautta muodostettiin käsitys koko yrityksestä. Yhteistyö ja yrityksen kuvan muodostuminen voivat olla organisaation edustajan tunteiden säätelyn taidosta kiinni. Siksi on tärkeää, että jokainen henkilö edustaa yritystään sen asettamien ohjeiden mukaisesti. Seuraavassa kommentteja tuloksista, kuinka vastapuolen edustama yritys herätti tunteita:

"... Että no herranjumala kuitenkin ollaan kaupungissa niin luulis, että joku ton kokonenki firma, että sillä olis resurssia heti ottaa joku tuohon niinku läheltäki..." [Pettynyt, turhautunut ja ärtynyt]

"... Yleensä kaikki ne yrityksen X tyypit on tosi rentoja ja tosi ystävällisiä, siinä kuitenkin ollaan siinä toimistossa niinku pienessä tilassa yhdessä niin sit ne on tosi lepposia ja juttelee eikä vaa hoida työt ja lähe... Niistä jää aina positiivinen, semmonen luottavainen fiilis..." [Luottavainen]

Yleinen kuva yrityksen toimintavoista ja sen henkilöstöstä voikin herättää tunteen ja määrittää yrityskuvan muodostumisen vastapuolesta. Organisaatiolla on merkitystä sekä työntekijän tapaan näyttää tunteensa että ammatti-identiteetin ja työasenteen muodostumiseen (Fisher ja Manstead 2008). Voidaan siis olettaa, että mikäli yrityksessä vallitsee positiivinen ja motivoiva ilmapiiri, se näkyy myös työntekijöiden tunteiden näytössä, työympäristöstä tulevien ärsykkeiden käsittelytavassa, asenteessa ja käyttäytymisessä. Tämä on tärkeää, koska tutkimustulokset osoittavat, että positiivisten tunteiden näyttö on yleisin keino edistää liikesuhteen kehittymistä. Yrityksen olisi hyvä ohjata työntekijänsä suhteessa siihen, millä tavalla kommunikoida toisen yrityksen edustajan kanssa ja kuinka tuoda esille yrityksen tavoite (Brennan ym. 2008, 227). Esimiehellä on tärkeä rooli jalkautettaessa yrityksen arvomaailmaa alaisille, kuten seuraava kommentti osoittaa:

"...Mä arvostan mun työnantajaa ja mun esimiestä ja jos se arvostus ja kunnioitus niinku on kohillaan, sillon mun on ihan helppo tietyllä tavalla toteuttaa sitä arvomaailmaa mitä siellä on..." [Odottava]

Mitä lähempänä yrityksen arvomaailma on työntekijän arvomaailmaa, sitä helpomaksi se tekee työskentelyn. Kuten voitiin havaita tässä alaluvussa, hyvin erilaiset tekijät liittyvät tunteen syntyyn. Tunteet ovat erittäin moninaisia, joten aina ei voida havaita yhtä ainutta syytä, mikä tunteen synnyttää (ks. Gibson 2008). On paljon työntekijästä kiinni, mikä tunteen herättää, miten tunne käsitellään ja miten se tuodaan esille.

5.4.2 Työympäristön erityispiirteet ja yksilön tapa vastata niihin

Edellä esitettiin, että eri tekijät saavat aikaa tunteita työpaikalla. Työympäristöllä on merkitystä myös siihen, miten työntekijä käyttäytyy tunnekokemuksen seurauksena, kuten affektiivisten tapahtumien teoriassa esitettiin (Weiss & Cropanzanon 1996; Lam & Chen 2012). Työympäristöön liittyy erityispiirteitä, jotka ohjaavat työntekijää käyttäytymään työtehtävässään. Näillä erityispiirteillä on merkitystä sekä affektiiviseen tilanteeseen että työntekijän työasenteeseen. (Weiss & Cropanzanon 1996.) Työntekijälle muodostuu tiettyjä tapoja toimia affektiivisissä tilanteissa, mitkä ohjaavat hänen käyttäytymistään työpaikalla (Fisher 2000).

Työntekijä ei voi valita, mitä tunnekokemuksia hänelle työssä herää, mutta hän voi tunteita säätelemällä muokata, mitä tunteita näyttää ja millä tavalla (Lam & Chen 2012). Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijät säätelevät tunteitaan, ja tunnetyötä käyttä-

mällä he osaavat toimia affektiivisissä tilanteissa organisaation odotusten mukaisesti. Seuraavassa muutamia kommentteja osoittamaan, miten vastaajat kokivat tunnetyön kautta voivansa toimia tilanteessa organisaation odottamalla tavalla:

"... Sain asian hoidettua ystävällisesti, vaikkakin asiakkaan olemus/status olikin dominoiva itse tapaamisessa." [Pelko ja epävarmuus]

"...Jos en olis ajatellu mitä odotetaan, niin ois voinu ehkä olla enemmän sillai "no voi, no hym, kerro lisää", mut sit jotenki aatteli, että tämä ei nyt edistä tätä mitenkää, et pitää sanoa suoraa ettei osteta." [Sääli]

Edellä esitetyistä kommentteista voi havaita, että aitoa tunnekokemusta ei näytetty, koska se ei olisi ollut organisaation kannalta sopivaa toimintaa. Vastaajat piilottivatkin tunteet, joiden eivät uskoneet olevan organisaation odotusten mukaista.

Liikesuhteiden hoitoon yleisesti liittyy tiettyjä erityispiirteitä (Brennan ym. 2008, 7; Seppä 2014). Jokainen yritys on ainutlaatuinen, mutta joitakin yleisiä piirteitä voidaan havaita yritysten välisessä toiminnassa. Yritysten väliselle yhteistyölle on ominaista niiden hidas alku (Vakaslahti 2004, 107), alun suuret kustannukset (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126), suhteiden luonnin tärkeys yrityksille, ammattitaitoinen ostaminen ja kauppojen korkea arvo (Brennan ym. 2008, 7). Edellä esitetyt liikesuhteen ominaispiirteet luovat odotuksia sille, että työntekijöiden tulee olla erittäin ammattitaitoisia, jottei yritykselle synny virheiden seurauksena lisäkustannuksia tai pahimmassa tapauksessa vaaranneta koko liikesuhdetta.

Yritykset ovat usein ainutlaatuisia erityispiirteineen ja siksi niiden tulisikin ohjata työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden, odotusten ja toimintatapojen mukaisesti. Esimerkiksi tunteiden kokemista ei tulisi kieltää organisaatioissa, mutta työntekijältä voidaan odottaa kontrolloitua ja organisaation tavoitteiden mukaista käyttäytymistä (Bodtker & Jameson 2001). Koska suurin osa vastaajista koki toimivansa organisaation odotusten mukaisesti, voidaan olettaa organisaatioiden antaneen ohjeita, miten työntekijän tulisi käyttäytyä erilaisissa tilanteissa. Vastaajat kääntyivät varsinkin esimiehen, mutta myös työkavereiden puoleen, elleivät tienneet, kuinka toimia tilanteessa työroolin mukaisesti:

"Varmistin oikean toimintatavan toimitusjohtajaltamme, joka tuntee asiakkaan pidemmältä aikaa." [Pelko]

"...Ensimmäiset vastaavat kokemukset käsiteltiin keskustelemalla talossa pidempään työskennelleen henkilön kanssa, koska hän on tietoinen tilanteesta koskien kumppanin toimintatapaa." [Pettymys ja turhautuminen]

Vastauksista pystyy havaitsemaan työntekijöiden halun toimia ohjeiden mukaisesti. Tutkimustulokset osoittava, että tiedonhaku oli usein vapaaehtoista, mikä osoittaa halun toimia tilanteessa oikein. Vastavuoroisesti yrityksen tulee huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, koska se heijastuu työntekijän toimintaan ja työn laatuun (Homburg & Stock 2004). Yritys voi esimerkiksi rekrytoidessaan hakea tehtävään henkilöä, jonka näkee sopeutuvan yrityksen arvoihin parhaiten. Näin työntekijä voisi toimia mahdollisimman aitojen tunnekokemusten mukaisesti, minkä oletetaan välittyvän aineiston perusteella myös liikesuhteisiin. Tunteita säätelemällä henkilö ohjaa käyttäytymistään muiden odotusten mukaiseksi (Bagozzi 2006). Myös tutkimustuloksissa nousi vahvasti esille se, että yritys ei kiellä näyttämästä koettuja tunteita, vaan luottaa työntekijöihin ja antaa heidän toimia omalla persoonallisella tavallaan:

"Käyttäydyin organisaation odottamalla tavalla, että meillä saa kuitenkin olla oma itsensä." [Ilo]

"... Meidän yritykselle kuuluu se että vedetään sillä hyvällä ja huumorintajulla ja ei tarvi olla niin semmonen tärkeä, vaan se, että jos on jännittynyt ja vähä tämmönen, niin se saa näkyä ja ei se ei haittaa. Ihan varmasti meni sillai rennolla fiiliksellä niinku kuuluu tehdä." [Jännittynyt, iloinen ja odottavainen]

"Kyllä, mä käyttäydyn aina organisaation odotusten mukaisesti, mä olen oma itseni. Ja varmaan se on, että mä tiedän, että se on se mun vahvuus." [Rauhallinen ja innostunut]

Vastajaat saivat siis kokea tunteita työssään ja sen koettiin olevan luonnollinen tapa toimia myös organisaation odotusten mukaisesti. Useissa vastauksissa esitettiin, että on tärkeää saada näyttää aidot tunteet ja kokea, että yritys luottaa työntekijän käyttäytymiseen. Suurin osa vastaajista luotti omaan käyttäytymiseensä erilaisissa tilanteissa ja arvosti sitä, kun yritys osoitti luottamuksensa työntekijän toimintaa kohtaan. Seuraavissa kommentteissa tuodaan esille työnantajan osoittaman luottamuksen tärkeys:

"... Mä uskon myös siihen, että organisaation kautta tulee sellanen luottamus, että ihan miten tahansa hoitaa niin toimii oman persoonan kautta, että hoitaa ne niin hyvin kun mahdollista, omalla tavallaan..." [Ilo, hämmästyys ja nolous]

"Se on se meidän tyylä tehdä, että saadaan tehdä ja olla omia persoonia ja näyttää niitä tunteita. Se on hyväksi, että osataan olla omia ittejä..."
[Rauhallinen ja rento]

Molemmista kommentteista voi huomata, että vastaajiin luotettiin ja se koettiin tärkeäksi. Jokainen henkilö käyttäytyy omalla tavallaan affektiivisessä tilanteessa. Jotkut osaavat säädellä tunteita toisia paremmin, mutta organisaation tulisi osoittaa luottamusta työntekijän taitoon toimia tilanteessa ja säädellä tunteita. Tutkimustulosten mukaan sisäinen motivaatio, halu olla hyvä työssään, asiantuntijakuvan säilyttäminen ja itseluottamus olivat tärkeitä tekijöitä tunteiden säätelyssä.

5.4.3 Asiantuntijan organisaation odotusten mukainen käyttäytyminen

Työntekijä kokee tunteita työroolissaan, eikä niitä voida siirtää syrjään. Esimerkiksi joitakin ihmisiä kohtaan tunnetaan positiivisia tunteita ilman varsinaista syytä. (Ander- sen & Kumar 2006.) Työrooli pitää sisällään erilaisia odotuksia, jotka työntekijän tulee huomioida työssään (Grandey 2000). Tunnetyö on onnistunutta, kun henkilö itse sitou- tuu siihen ja haluaa samalla toimia organisaation odotusten mukaisesti. Voidaankin to- deta, että organisaation odotusten mukaan toimiminen on usein halua tehdä työt itselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Siihen liittyy sekä organisaation asettamat säännöt että henkilön halu toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja omien tilannearvioiden mukai- sesti. Seuraavassa muutama kommentti havainnollistamaan edellä esitettyä:

"... Että on se työrooli ja sitten ollaan ystäviä niin ne ei niinku, ne ei sulje pois toisiaan, mutta ne ei myöskään niinku sotke sitten, hämmenä, sitä soppaa, että kun pitää ne roolit sillä lailla erillään." [Rento]

"...Haluan antaa mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua asiakkaan suuntaan." [Tyytyväinen]

Kuten edellä todettiin, on organisaation tavoitteen mukainen käyttäytyminen usein seurausta yksilön omasta halusta ja motivaatiosta toimia ammattitaitoisesti. Organisaation tulisi kuitenkin selkeästi osoittaa omat arvot ja toimintatavat, jotta työntekijöiden on mahdollista toimia niiden mukaisesti. Tuloksissa löytyi tapauksia, joissa yritys ei ollut asettanut selkeitä tavoitteita, minkä koettiin aiheuttavan epävarmuutta:

"... Pysin olemaan asiallinen ja kohtelias, mitkä toki kuuluvat asiaan, mutta koska pomoni on varsin suorapuheinen tyyppi, ehkä hän toivoisi

minunkin olevan vähemmän ujo. En tiedä. Ainakaan mitään käyttäytymiskoodia en tullut rikkoneeksi." [Hämmennys]

"... Ei oo ollu mitää semmosta miten kuuluis käyttäytyä niin uskon, että tää oli nyt ihan ok. Että jos yhteistyökumppanille jäi hyvä fiilis, niin mä uskon, että se oli ihan ok..." [Hyväntuulisuus, innostuneisuus ja ilo]

Aina ei siis tiedetä varmasti, miten organisaatio odottaa työntekijän toimivan tilanteessa, mutta silloin työntekijän tulee luottaa omaan ammattitaitoonsa ja arvostelukykyynsä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut selvittää, millaisia vaatimuksia ja odotuksia työntekijään kohdistetaan, vaan kartoittaa tietoa sitä, onko vastaaja kokenut toimineensa organisaation odottamalla tavalla. Tutkimuksen kaikista tunnekokemuksesta 95 prosenttia koettiin olevan organisaation mukaista toimintaa. Yksikään tunnekokemus ei johtanut täysin organisaation vastaiseen toimintaan vaan jäljelle jäävä 5 prosenttia ei ollut täysin organisaation odotusten mukaista. Tällöin vastaajat kokivat epävarmuutta omasta ammattitaidostaan ja siten eivät olleet varmoja, olivatko toimineet organisaation odottamalla tavalla.

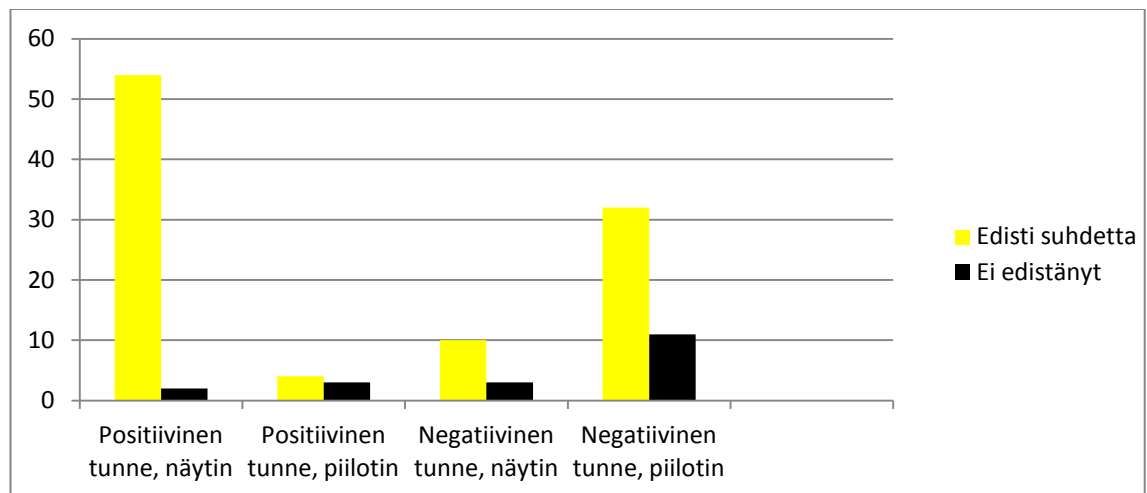
Kaikissa positiivisissa tunnekokemuksissa vastaajat kokivat toimineensa organisaation odotusten mukaisesti. Tulosten pohjalta voidaankin todeta, että organisaatio odottaa liikesuhteissa positiivisten tunteiden näyttöä. Vastaajien kokemusten mukaan positiivisten tunteiden näyttämisen tai piilottamisen ei koettu olevan milloinkaan organisaation vastaista toimintaa. Voidaan olettaa vastaajajoukon tekevän tunnetyötä erittäin hyvin, koska toiminta on niin vahvasti organisaation odotusten mukaista. Myös negatiivisia tunteita on mahdollista näyttää, kunhan se on tilanteeseen sopivaa käytöstä. Oleellista onkin työntekijän oma harkintakyky, luottamus itseensä ja taito säädellä tunteita.

On tärkeää tarkastella liikesuhteiden erityispiirteitä ymmärryksen lisäämiseksi tutkittavaa aihetta kohtaan. Työntekijä edustaa koko yritystä ja on siten vastuussa tärkeistä asiakassuhteista ja yhteistyökuvioista. Tutkimustulosten mukaan suurin osa tämän tutkimuksen informanteista toimii työroolinsa mukaisesti ja haluaa pitää yllä ammattitaitoista kuvaa itsestään. Työtapahtumasta riippumatta, tutkittavat halusivat hoitaa asiat organisaation odotusten mukaisesti. Tunnepitoisia tapahtumia aiheuttivat erilaiset asiat ja henkilöt, joiden kanssa oltiin vuorovaikutussuhteessa. Oleellista onkin toimia tilanteessa työroolin mukaisesti ja hyödyntää tunnetyötä tilanteeseen soveltuvalla tavalla.

5.5 Tunnetyn vahvistava merkitys liikesuhteessa

5.5.1 Tunnetyn strategioiden oikea hyödyntäminen

Seuraavaksi tarkastellaan aineistossa ilmaistuja positiivisia ja negatiivisia tunteita ja esitetään, millainen merkitys niillä on liikesuhteen edistymiseen. Vastaaaja sai itse määrittää, kokiko tunteen positiiviseksi vai negatiiviseksi, joten jaottelu on tehty sen mukaisesti. Lisäksi hänen tuli valita, kokiko hän tunteen edistävän vai ei edistävän liikesuhdetta. Alla esitetty kuvio havainnollistaa positiivisia ja negatiivisia tunteita, jotka on eroteltu sen mukaan, näytettiinkö tunne vai piilotettiin se. Vasen pylväs edustaa tuntea, jonka koettiin edistävän suhdetta. Oikea pylväs kuvastaa vastakkaista kokemusta. Vasemman reunan luvut osoittavat tunnekokemusten määrän.



Kuvio 7 Näytetyt ja piilotetut tunteet liikesuhteen edistymisen näkökulmasta

Tämän tutkimuksen vastaajat kokivat aineiston perusteella, että positiivisia ja negatiivisia tunteita koetaan suunnilleen saman verran. Positiiviset tunteet koettiin erityisen tärkeiksi työssä, jotta suhde vastapuoleen voi kehittyä. Kuten taulukko osoittaa, vastaajat kokivat liikesuhdetta vahvistavan eniten positiiviset tunteet, jotka näytettiin sekä negatiiviset tunteet, jotka piilotettiin. Kuvioista voidaan havaita, että piilotettuja positiivisia tunteita on varsin vähän. Negatiivisia tunteita ei näytetty usein, koska niiden näytämisen koettiin harvoin edistävän liikesuhdetta. Negatiiviset tunteet kuten viha, pelko ja suru, voidaan kokea epämiellyttäväiksi, mikäli ne eivät johdata kohti johdon ja organisaation tavoitteita (Tähtinen & Blois 2011). Koska tässä tutkimuksessa negatiiviset tunteet johtivat usein organisaation odottamaan käyttäytymiseen, voidaan olettaa, että ne-

gatiiviset tunteet eivät olleet erityisen epämiellyttäviä. Merkittävä havainto on se, että suurin osa tunnekokemuksista johti kokemukseen liikesuhteen edistymisestä.

Työelämässä positiivisuudesta on hyötyä esimerkiksi neuvotteluissa, koska positiiviset neuvottelijat pystyvät ajattelemaan laajemmin ja pystyvät löytämään molempia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja. He ovat usein itsevarmoja ja herättävät vastapuolella myönteisiä tuntemuksia sekä luottamusta vastapuoleen. Keskinäinen arvostus taas lisää joustavuutta neuvotteluiden ratkaisujen hakemiseen ja lisää sitoutumista. (Rantanen 2011, 24.) Työntekijöillä tulee olla arviointikykyä ja vuorovaikutustaitoja toimia affektiivisissa tilanteissa. Yksilöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioiden edustajat voivat asettaa yhteistyökumppaninsa erityislaatuihin asemaan omalla toiminnallaan, jolloin vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys onnistumisen kannalta (Vesterinen 2006, 54). Organisaation edustajan muodostaessa hyvän suhteen vastapuoleen, luo se usein hyvät lähtökohdat myös yritykselle tehdä hyvää tulosta (Brennan ym. 2008, 162).

Tutkimustulokset osoittavat, että positiiviset tunteet edistävät liikesuhdetta, minkä voidaan myös ajatella lisäävän yritysten välistä sitoutumista toisiinsa. Tuloksissa nousi esille 100 tunnetta, joiden koettiin edistävän suhdetta, kun vain 19 tunteen ei koettu edistävän suhdetta. On siis todettava, että myös negatiivisiksi koetut tunteet usein edistävät liikesuhdetta. Tunnekokemuksella on enemmän merkitystä affektiivisen tapahtuman seurauksiin kuin itse tapahtumaan (Mignonac & Herrbach 2004), mikä voidaan tässä tutkimuksessa osoittaa liikesuhteen kehittymisenä ja odotusten mukaisena käyttäytymisenä. Tunnetyön strategioiden oikea hyödyntäminen voi siis lopulta johtaa myös kumppanuussuhteeseen muodostumiseen, mitä pidetään kehittyneenä organisoitumisen mallina ja siten tavoitteellisena toimintana (ks. Vesalainen 2006, 25, 48).

5.5.2 Pinnallisesta tunnetyöstä kohti syvällistä tunnetyötä

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kahta tunnetyön strategiaa eli pinnallista ja syvällistä tunnetyötä (ks. Groth ym. 2006). Pinnallinen tunnetyö voi johtaa henkilön uupumiseen ja työtyytyväisyyden laskuun (mm. Chan & Lam 2012). Kielyn (2005) tutkimus kuitenkin kyseenalaistaa edellä esitettyä tutkimustulosta, koska hänen mukaansa tunteiden näytteleminen voi tuoda työntekijälle hänen tarvitsemaansa haastetta ja johtaa liikesuhteen kehittymiseen. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa koettiin harvoin pinnallisen tunnetyön rasittavan henkilöä. Joskus affektiivisista tapahtumista haluttiin keskustella kollegan tai esimiehen kanssa tunnekokemuksen purkamiseksi, mutta usein halu puhua tilanteesta liittyi oppimiseen ja tiedon välittämiseen. Tutkimustulokset osoittavat, että pinnallista tunnetyötä tarvitaan, jotta liikesuhteen voidaan kokea kehittyvän. Pinnallista

tunnettyötä käytettiin erityisesti negatiivisissa tunnekokemuksissa. Se voi merkitä positiivisten tunteiden näyttelemistä ja liioittelua (Kokkonen 2010, 116).

Vastaajat käyttivät syvällistä tunnettyötä erityisesti positiivisten tunteiden osalta, kun aidot tunnekokemukset näytettiin vastapuolelle. Koska syvällisen tunnettyön oletetaan olevan henkilön hyvinvointia ajatellen hyödyllisempää kuin pinnallisen tunnettyön, voidaan hyvänä yhtälönä pitää aitoa positiivista tunnekokemusta ja sen näyttämistä (ks. Lings ym. 2014). Tutkimustuloksissa ilmoitettiin 69 piilotettua tunnekokemusta eli pinnallista tunnettyötä käytettiin melko paljon. Mielenkiintoinen havainto on, että negatiiviset tunteet, jotka näytettiin, edistivät myös suuressa osassa tapauksia liikesuhdetta. Esimerkiksi suru ja pelko ovat tunteita, jotka kuluttavat ihmisen voimia (Keltinkangas-Järvinen 2000, 200–201), mutta silti vastaajat osasivat useimmissa tapauksissa kääntää negatiivisetkin tunnekokemukset organisaation eduksi. Seuraavassa osoitus siitä, kuinka negatiivinen tunnekokemus voidaan tunnettyön avulla selvittää ja saada liikesuhde vahvistumaan:

"...Tämmönen niinku tavallaan negatiivinen asia, niin se voi myös vahvistaa sitä asiakassuhdetta, koska ei se meidänkään yhteistyö nyt sitten tähän päättynyt." [Hämmennyntä ja luottavainen]

Kyseinen kommentti kuvastaa tilannetta, jossa asiakas oli kulttuurisista eroista johtuen odottanut erilaista kohtelua ja asioiden hoitoa. Vastaaja koki tilanteessa hämmennystä, mutta piilotti sen ja pystyi kääntämään tilanteen liikesuhteen kannalta voitoksi. Hän toimi tilanteessa ammattitaitoisesti ja pystyi lukemaan toisen käyttäytymistä ja tunnetilaa eikä antanut sen muuttaa hänen työskentelytapaansa. Pinnallista tunnettyötä tarvitaankin ja tärkeää olisi, että se on työntekijälle suhteellisen luonnollista. Henkilön tulisi pyrkiä muuttamaan pinnalliset tunnekokemukset syvällisiksi kokemuksiksi, jotta toiminta olisi organisaation mukaista ja ettei samalla se uuvuttaisi työntekijää (mm. Hochschild 1979).

Jotta tunnettyön strategioita voidaan hyödyntää, on oleellista tietää, mitkä tekijät lisäävät tunnettyön onnistumisen mahdollisuuksia. Merkittäviksi tekijöiksi tässä tutkimuksessa nousivat: kokemus, työroolin merkitys sekä itseluottamus toimia oikein tilanteessa. Kuten aiemmin on esitetty, uskotaan tunnettyölle olevan erilaisia tekniikoita kuten kognitiivinen-, kehollinen- ja tunteiden näyttämisen tekniikka (Hochschild 1979). Tässä tutkimuksessa voidaan todeta, että varsinkin kognitiivisen ja tunteiden näyttämisen tekniikoita hyödynnettiin. Vastaajat ovat todenneet koettavansa muuttaa tilanteen kannalta sopimattomia käsityksiä ja ajatuksia tarkoituksenmukaisimmiksi sekä esittäneet kokemansa aidon tunteen. Tunteita säätelemällä ihminen pystyy muuttamaan omia muistikuviaan ja arvioimaan tilanteita uudella tavalla, jolloin pinnallinen tunnettyö lopulta muuttuu syvälliseksi (Hochschild 1979; Kokkonen 2010, 124).

Mikäli pinnallinen tunnetyö tuntuu liian raskaalta, tulisi työntekijän pysähtyä miettimään, olisiko omat tunteet mahdollista ilmaista aidosti ja rakentavasti. Tunteiden säätelyn taito liittyy nimenomaan työntekijän syvänyyttelemiseen, jolloin pintanäyttelemistä pyritään pääsemään eroon. Syvänyytteleminen onnistuu, mikäli henkilö kykenee muistelemalla tai tilanteen uudelleen arvioimalla houkuttelemaan pintaan sellaisen tunteen, joka ei olisi automaattisesti tuntenut kyseisessä tilanteessa. Muistelemisen ja mielikuvien avulla on mahdollista muuttaa koettua tunnetta. (Kokkonen 2010, 123–124.)

Syvällisen tunnetyön on esitetty olevan tärkeää nimenomaan työntekijän näkökulmasta, koska sillä on merkitystä henkilön omaan hyvinvointiin (Lings ym. 2014). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voitu havaita tätä yleisesti tehtyä oletusta, koska harvoin vastaaja koki tarvetta esimerkiksi puhua tilanteesta jälkikäteen. Tutkimustulosten pohjalta voidaan ennemminkin todeta, että kyky säädellä tunteita tapahtumaan sopivalla tavalla, on liikesuhteen kannalta parempaa kuin pinnallisen tunnetyön vältteleminen. On olemassa ammatteja, joissa pinnallisen tunnetyön käyttö voi olla jopa suositeltavaa. Esimerkiksi tuomarin ja terapeutin ammateissa voidaan pitää hyödyllisenä näyttää sellaisia tunteita, jotka lisäävät tunnetyöläisen ja asiakkaan välistä etäisyyttä (Kokkonen 2010, 117). Tiivistyksenä voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa pinnallisen tunnetyön ei koettu olevan rasite, vaan se usein johti liikesuhteen kehitykseen ja siten työntekijän työtyytyväisyyteen.

Organisaation tuki voi lisätä tunnetyön onnistumisen mahdollisuuksia. Organisaation tulisi tarjota työntekijöille ohjeistusta ja koulutusta siihen, kuinka pinnallisen tunnetyön voisi muuttaa syvälliseksi. Syvällinen tunnetyö on palvelualalla selkeässä yhteydessä asiakkaan tyytyväisyyteen palvelua kohtaan. Myös organisaatioiden, jotka ovat tekemisissä muiden yritysten kanssa, tulisi huomioida tämä ilmiö, ja kannustaa ja ohjata työntekijää kohti syvällistä tunnetyötä (ks. Hur ym. 2015.) Esimiehen tuki on usein tärkeää tunnetyön onnistumisen kannalta (Lam & Chen 2012). Tunnettyö voi onnistua paremmin, mikäli organisaatio osoittaa tukensa sekä henkilö tiedostaa tunteen ja tietoisesti valitsee, miten tilanteessa toimii. Greenbergin (2001) mukaan tunnekokemus tulisi saada kokea niin sanotusti loppuun, ettei se jäisi käsittelemättömänä häiritsemään työntekijän mieltä. Vaikka tässä tutkimuksessa vastaajat eivät kokeneet pinnallisen tunnetyön rasittavan heitä, tulisi kirjallisuuteen pohjautuen pinnallinen tunnetyö pyrkiä muuttamaan syvälliseksi, varsinkin kun vastaajat ilmoittivat suhteellisen paljon piilotettuja tunnekokemuksia. Tosin pinnallinen tunnetyö voi kuulua osaksi työkuvaan ja se voi tarjota työntekijälle hänen tarvitsemaansa lisähaastetta (ks. Kiely 2005; Kokkonen 2010, 117).

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Yhteenvedo ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella liikesuhteissa esiintyviä tunteita ja niiden merkityksiä affektiivisissa tilanteissa. Lisäksi halutaan selvittää, miten työntekijä toimii kyseisissä tilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tunteiden merkityksestä liikesuhteisiin tunnetyön näkökulmasta. Tunteiden merkitystä liikesuhteissa on tutkittu suhteellisen vähän tunnetyön näkökulmasta, joten oleellista on lisätä ymmärrystä koko tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tutkimuksen pääongelma on: millainen merkitys tunnetyöllä on liikesuhteeseen affektiivisessa tapahtumassa. Empiirinen aineisto on kerätty kirjallisin vastauksin, haastattelemalla ja havainnoimalla yhteensä 26 henkilöä, jotka ovat työssään mukana yritysten välisessä kanssakäymisessä.

Tutkimuksen pääongelman vastaamiseksi on määritetty kolme alaongelmaa, joiden avulla pyritään luomaan mahdollisimman laaja ymmärrys tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Ensimmäinen alaongelma on: mitä tunteita tutkimuksessa nousi esille ja miksi? Tunteiden tiedetään olevan läsnä jokapäiväisessä elämässä, mutta niiden tarkempi määrittäminen voi tuntua haastavalta. Tässä tutkimuksessa vapaasti määritetyt tunteet jaettiin primääritunteisiin eli ilon, yllättyneisyyden, vihan, surun ja pelon tunteisiin, jotta niiden tarkasteleminen ja ymmärtäminen olisi helpompaa ja luotettavampaa. Voidaan todeta, että liikesuhteissa koetaan laaja kirjo tunteita, koska 61 erilaista tunnetta. Primääritunteista rakkauden tunteita ei kuitenkaan koettu laisinkaan. Koska vastaajat määrittivät itse, kokivatko tunteen positiivisena vai negatiivisena, jaoteltiin tunteet myös näihin kategorioihin tulosten tarkastelun helpottamiseksi. Alkuoletus oli, että negatiivisia tunteita olisi ilmoitettu enemmän, koska niiden tunnistaminen voi olla helpompaa kuin positiivisten tunteiden tunnistaminen. Tutkimuksessa positiivisia ja negatiivisia tunteita koettiin kuitenkin lähes saman verran.

Tunteiden syntyyn liittyy useita tekijöitä. Tässä tutkimuksessa työympäristö on tunteiden synnyn taustalla, koska se määrittää pitkälti tapahtuman laadun ja siihen liittyvät ärsykkeet. Henkilön kokemusmaailma ja hänen tapansa kohdata asioita määrittää sen, miten työtapahumiin suhtaudutaan. Ihmiset reagoivat asioihin eri tavalla ja esimerkiksi työkokemuksella voi olla tulosten perusteella suuri merkitys siihen, miten affektiiviseen tapahtumaan lopulta reagoidaan. Työntekijä on emotionaalisesti kokeva yksilö, joten hänen omat odotukset ja arviot tilanteista ovat vahvasti yhteydessä tunteen syntyyn. Muut ihmiset ja työssä kohdatut asiat merkitsivät myös paljon tunteen syntyyn. Esimerkiksi hoitamattomat asiat saivat aikaan pettymystä ja henkilökohtaiset ristiriidat vihaa. Tunteet ovat moninaisia ja niiden syntyyn liittyy useita tekijöitä, joten on mahdotonta muodostaa yleistyksiä siitä, mikä tapahtuma olisi synnyttänyt minkä tunteen. Voidaan

kuitenkin todeta, että tunteen syntyyn tässä tutkimuksessa pystyttiin havaittavan liittävän seuraavat tekijät: työympäristö, henkilökemiat, omat ajatukset ja hoidettavat asiat.

Toinen alaongelma on: miksi tunne näytettiin tai piilotettiin? Tuloksissa todettiin tunteiden välittyvän henkilöltä toiselle. Tunnetyön merkitys on tästä syystä erittäin tärkeää, jotta tilanteen kannalta epäsoveltuvat tunteet eivät siirtyisi myös vastapuoleen. Toisessa alaongelmassa on siis kyse tunnetyön strategioista eli pinnallisesta tai syvällisestä tunnetyöstä. Positiiviset tunteet näytettiin yhtä tapauslukuun ottamatta aina. Vastaajien määrittämiä negatiivisia tunteita taas piilotettiin suhteellisen paljon. Negatiivinen tunne piilotettiin tilanteissa, joissa sen näyttämisen ei koettu edistävän tilannetta. Negatiivisia tunteita tosin myös näytettiin, eikä sen aina koettu olevan liikesuhteen kannalta huono asia. Vastaajat selkeästi luottivat omaan tunteiden säätelyn taitoonsa ja sitä kautta osasivat toimia tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Tämä voidaan osoittaa sillä, että suurin osa erilaisista tunteista johti liikesuhteen edistymiseen valitun tunnetyön strategian avulla. Tunteita piilotettiin tai ne näytettiin tilannearvion perusteella. Tämä vaatii työntekijältä taitoa arvioida tilannetta, toimia ympäristön odottamalla tavalla ja kykyä säädellä omia tunteita oman arvion mukaisesti.

Tulosten mukaan tärkein tekijä tunnetyön onnistumisessa on henkilön oma kyky säädellä tunteita. Kognitiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna henkilön arvioilla ja odotuksilla tilanteesta on merkitystä siihen, mitä tunteita syntyy, ja kuinka hyvin niitä kyetään säätelemään. Lisäksi organisaatiolla koettiin olevan merkitystä tunnetyön onnistumiseen. Organisaation osoittama luottamus nostettiin useissa vastauksissa esille, kun puhuttiin siitä, mitkä tekijät lisäsivät tunnetyön onnistumisen mahdollisuutta. Myös esimiehen tuella nähtiin olevan merkitystä tunnetyön onnistumiseen.

Tapahtuma itsessään linkittyy vahvasti siihen, miten tunnetyö onnistuu. Useissa tapauksissa kävi niin, että vaikka vastaaja oli piilottanut negatiivisen tunteen, se ei silti edistänyt liikesuhdetta, koska muut asiat olivat esteenä suhteen kehittymiselle. Työroolilla on vastausten perusteella merkittävä vaikutus siihen, miksi tunne joko näytettiin tai piilotettiin. Tutkimustuloksista pystytään havaitsemaan vastaajien motivaatio ja halu olla hyvä omassa työssään. Ihanteellisen työsuorituksen voidaan olettaa olevan sekoitus organisaation odotuksia, asiantuntijuutta, yleisesti sosiaalisia käyttäytymisodotuksia sekä henkilön omaa halua toimia tehtävässä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Organisaation ja yhteiskunnan odotukset määrittävät paljon työroolia. Kolmas alaongelma on: millä tavalla organisaation odotukset heijastuvat työntekijän tavassa työskennellä? Tunnetyötä käsittelevän kirjallisuuden mukaan työntekijän tulee toimia organisaation odottamalla tavalla. Suurin osa vastaajista koki toimineensa organisaation odottamalla tavalla. Mielenkiintoinen havainto on se, että työntekijöiden näyttäessä negatiivisiakin tunteita, kokivat he silti toimineensa useimmiten organisaation odottamalla

tavalla. Liikesuhteissa ei siis voida odottaa vallitsevan sellaiset tunnesäännöt, ettei negatiivisia tunteita saisi laisinkaan näyttää. Negatiivisen tunteen näyttäminen myös usein edisti liikesuhdetta, joten vastaajien voidaan olettaa olevan ammattitaitoisia henkilöitä, jotka tietävät, miten tilanteessa tulisi toimia. Pinnallinen tunnetyö voi olla instrumentaalisten tunteiden käyttöä, jolloin vastapuoleen pyritään vaikuttamaan näyteltyjen tunteiden kautta. Joskus organisaation tavoitteiden mukaan toimiminen vaatii tunteiden näyttelemistäkin. On hyvä huomata, että niin pinnallinen kuin syvällinenkin tunnetyö voi johtaa liikesuhteen kehittymiseen ja samalla organisaation odotusten mukaiseen käyttäytymiseen.

Organisaation tavoitteiden mukainen toiminta tuntui vastaajista useimmiten itsensänselvytykseltä. Tunnetyön tutkimuskohteena on useimmiten ollut palveluala, joten tämän tutkimuksen työympäristöt ovat erilaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tuloksista pystyy selkeästi havaitsemaan, että tiettyjä tunnesääntöjä tulee noudattaa ja kommunikointi vastapuolen kanssa on merkittävässä roolissa. Kuten palvelualan tutkimuksissakin, vaaditaan yritysten välisessä kanssakäymisessä positiivista asennetta ja tilanteeseen sopivaa käyttäytymistä. Liikesuhteilla on erittäin merkittävä rooli yrityksen menestyksessä, joten tunnetyön merkitys korostuu. Kirjallisuuden ja tutkimustulokset perusteella luottamuksen herättäminen koettiin hyvin tärkeäksi tekijäksi liikesuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Mikäli vastaajat eivät olleet varmoja oman toiminnan suunnasta, varmistivat he useimmiten oikean toimintatavan esimieheltään. Moni vastaaja halusikin, että organisaatio ilmaisee selkeästi heihin kohdistuvat odotukset.

Vastauksista voidaan tehdä tulkinta siitä, että tunnetyöllä on suuri merkitys siihen, millaista toiminta on, ja miten toiseen ihmiseen yritetään vaikuttaa. Yrityksen kannalta on parasta, että yksilön ja organisaation arvot ja toiveet kohtaavat, jotta toiminta todella on organisaation odotusten mukaista. Tältä pohjalta vaikuttaa siltä, että vastaajajoukko on selkeästi ymmärtänyt, mitä heiltä odotettiin ja he luottivat omiin taitoihin toimia affektiivisissa tapahtumissa. Luottamuksella, työroolilla, organisaation tuella ja selkeillä säännöillä, työntekijän omalla halulla suorittaa työ hyvin sekä työkokemuksella on suuri merkitys siihen, miten onnistunutta organisaation tavoitteiden mukainen toiminta on. Tässä tutkimuksessa näiden tekijöiden oletetaan olleen läsnä, koska toiminta koettiin niin usein organisaation tavoitteiden mukaiseksi.

Seuraavaksi tarkastellaan pääongelmaa. Tutkittava ilmiö on erittäin laaja ja siihen liittyy monia tekijöitä, joten alaongelmiin on tärkeä pyrkiä vastaamaan kattavasti ja selkeästi kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tunnetyön voidaan olettaa aineiston perusteella merkitsevän tässä tutkimuksessa organisaation tavoitteiden mukaista käyttäytymistä, tunteiden säätelyä ja tilanteeseen sopivaa toimintaa. Tunnetyötä tulee hyödyntää eri tunteiden kohdalla eri tavalla, jotta käyttäytyminen on työrooliin sopivaa. Ilon tunteet koettiin tärkeäksi näyttää ja sen nähtiin lähes aina johtavan liikesuhteen edistymiseen. Vihan tunteita pyrittiin piilottamaan silloin, kun niiden näyttämisestä ei olisi ollut hyö-

tyä tilanteessa. Vihan tunteita myös näytettiin, koska niiden uskottiin vievän asioita eteenpäin ja vaikuttavan vastapuolen käyttäytymiseen. Myös surun ja pelon tunteita näytettiin, mutta varsinkin pelon tunteen piilottamisen uskottiin olevan järkevää, koska epävarmuuden näyttämisen koettiin heikentävän asiantuntijakuvaa. Joissakin tapauksissa todettiin tunteen olevan niin voimakas, ettei sitä voitu ainakaan täysin peittää.

Voidaan olettaa, että työelämässä syntyy tapahtumia, jotka muistuttavat toisiaan. Työntekijä voi oppimisen kautta pyrkiä muodostamaan keinoja selvitä samankaltaisista affektiivisista tilanteista ilman itsensä rasittamista. Työntekijän kannalta parasta olisi, että työssä voisi käyttää mahdollisimman paljon syvällistä tunnetyötä. Kuten kirjallisuudessa todettiin, pinnallinen tunnetyö ei automaattisesti tarkoita henkilön uupumista, mutta pitkään jatkuessaan se saattaa johtaa työntekijän uupumiseen. Työntekijän kokemus ja luottamus omaa toimintaa kohtaan edistää hänen kykyään toimia organisaation odottamalla tavalla. Tämän tutkimuksen vastaajat arvostivat myös sitä, että organisaatio luottaa heidän taitoonsa säädellä tunteita ja toimia heille luonnollisella tavalla affektiivisessä tilanteessa. Vastaajien mukaan tunteita tulisi saada kokea ja myös näyttää, mikäli sen koetaan olevan tilanteen kannalta hyödyllistä. Tunneälykyys ja taito säädellä tunteita oikealla tavalla on tärkeää yhteistyön kannalta.

Tämän tutkimuksen työntekijät olivat suurimmassa osassa tapauksia tyytyväisiä omaan käyttäytymiseensä, joten voidaan olettaa heidän oman työhyvinvointinsa myös kasvavan tunnetyön kautta. Tunnetyötä tarvitaan, jottei sosiaalisesti odottamattomat tunteet rasittaisi henkilöä ja tilanteen kannalta negatiiviset tunteet välittyisi vastapuolelle. Tulosten perusteella on todettava, että tunnetyön käyttämiselle ei ole olemassa selkeää ohjeistusta, vaan tunteiden näytön tulee olla tapahtumaan sopivaa. Yritysten välisessä kanssakäymisessä on hyvin erilaisia tilanteita ja joskus voi olla jopa tarpeellista näyttää negatiivisia tunteita, jotta asia etenisi. Positiivisuuden voidaan todeta johtavan miellyttävään ilmapiiriin, mutta välillä tarvitaan myös surua, pelkoa, yllättyneisyyttä ja vihaa, jotta liikesuhde kehittyisi. Negatiivisten tunteiden näyttäminen liikesuhteissa voi olla myös eräänlainen luottamusmerkki vastapuolta kohtaan. Kun henkilö kokee, että suhde on tarpeeksi läheinen, voidaan toiselle näyttää myös negatiivisia tunteita. Tämä perustuu Clarkin ja Finkelin (2005) teoriaan, jonka mukaan läheisessä suhteessa aitoja tunteita halutaan näyttää vastapuolelle. Työntekijän osatessa hyödyntää tunnetyön strategioita oikeissa paikoissa ja oikealla tavalla, on tulos yleensä liikesuhteen kannalta hyvä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tulee olla luotettava ja pätevä, joten virheiden syntyä tulisi koettaa välttää. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein tutkimuksen reliaaбелиudesta ja validiudesta. Tutkimuksen reliaaбелиus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaaabelina. Validius taas tarkoittaa pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vastaaja on ymmärtänyt, mitä tutkija haluaa kysyä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.) Tässä tutkimuksessa validius on huomioitu siten, että vastaajalle on selkeästi ilmaistu, mitä hänen tulee kirjata ylös affektiivisen tapahtuman jälkeen. Reliaabelius tulee esille siten, että tutkimustuloksia on verrattu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimuksessa tulee myös noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita, mikä on huomioitu tutkimuksessa esimerkiksi siten, että tutkija ei ole plagioinut tai väärentänyt tekstiä (ks. Kuula 2015, 29). Tässä tutkimuksessa on pyritty muodostamaan ymmärrys luettua kirjallisuutta kohtaan ja esittämään tulokset niin, että lukijakin ymmärtää käsitellyn asian.

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan tapahtuman kuvaaminen, tietyn toiminnan ymmärtäminen tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen tietystä ilmiöstä (Eskoja & Suoranta 1998, 61). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta (Hirsijärvi ym. 2009, 232). Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena luoda yleistyksiä vaan lisätä ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole välttämätöntä pystyä muodostamaan tutkimustuloksista jotakin tiettyä perusjoukkoa, vaan se voi olla myös vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista ja ymmärryksen lisäämistä (Alasuutari 2011, 254).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että joitakin toistuvia havaintoja voidaan tehdä, kuten että positiiviset tunteet yleensä edistävät liikesuhdetta, negatiiviset tunteet on usein hyvä piilottaa ja affektiivisissa tilanteissa toimitaan yleensä organisaation odottamalla tavalla. Toistuvia havaintoja ei voida kuitenkaan tehdä esimerkiksi siitä, mikä tunteen synnyttää, ja millä tavalla tietty tunne näyttäytyy liikesuhteessa. Jotta ymmärrystä on voitu lisätä, on tuloksia pyritty sitomaan olemassa olevaan kirjallisuuteen. Lisäksi on pyritty nostamaan oleellisia kommentteja esille ymmärryksen lisäämiseksi. Myös tutkimuksen eri vaiheet on pyritty avaamaan mahdollisimman luotettavasti.

Tunteiden tutkiminen on suhteellisen haastavaa, koska tunteet koostuvat monesta eri osa-alueesta (Gibson 2008). Lisähaasteen tutkimukselle tuo konteksti, jossa tunteita on tutkittu. Liikesuhteista ei ole montaa tutkimusta tunteiden ja tunneyön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa esiintyi paljon erilaisia tunteita, jotka tuli esittää luotettavasti. Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä erilaisten luokittelujen tekeminen (Hirsi-

järvi ym. 2009, 232). Tuloksia on huomattavasti luotettavampaa tarkastella ja esittää, kun vapaasti määritetyt tunteet on jaoteltu prototyyppeihin. Myös jaottelu negatiivisiin ja positiivisiin tunteisiin helpottaa vastausten tarkastelua. Ylipäänsä aineistonkeruu oli haastavaa, koska liikesuhteissa käsitellään usein herkkiä aiheita ja niistä ei haluta kertoa kovin avoimesti. Tutkittaville painotettiin, että heidän yksilöllisyytensä ei tule tutkimuksessa näkyviin.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti on tämän tutkimuksen tekemisessä noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintaprosesseja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tulosten esittämisessä. Tutkimuksessa on otettu muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla esille niin, että heidän työtään on kunnioitettu ja työt saavuttavat niille kuuluvan arvostuksen ja merkityksen. Tutkimus on myös suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen kriteerien edellyttämällä tavalla, jotta luotettavuus työhön syntyisi. (ks. Kuula 2015, 34–35.) Tulosten esittäminen on hyvin oleellinen osa tutkimuksen luotettavuutta ja siihen on pyritty kiinnittämään huomiota. Esimerkiksi tutkittavien tunnistaminen tutkimusjulkaisuista on kriittinen tekijä niin tietosuojaan kuin tutkimuseettiseltä kannalta (Kuula 2015, 207). Tässä tutkimuksessa tunnistettavuutta on pyritty vähentämään esimerkiksi siten, että vastaajien toimialoja ei ole ilmoitettu eikä sitaateissa ole paljastettu nimiä tai yrityksiä.

Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan mahdollisimman selkeästi esille oleelliset tiedot aineistosta ja sen teknisestä keruutavasta (ks. Kuula 2015, 225). Aineistoa on kerätty erilaisin keinoin, jotta sitä kertyisi laaja-alaisesti ja ilmiön tarkastelu olisi luotettavaa. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsijärvi ym. 2009, 233). Haastattelemine oli paras tapa kerätä aineistoa, koska sen avulla saatiin syvällisimmät vastaukset tunnekokemuksesta. Kirjalliset vastaukset taas olivat tiiviimmin kerrottuja kokemuksia, mutta samalla selkeitä kokemuksia tapahtuneista. Havainnointi ei onnistunut toivotusti, koska tunteita herättäviä tapauksia syntyi vain kolme. Aineistonkeruu ajankohta oli hiljainen ja oletettavaa on, että molemmat havainnoitavat henkilöt hoitivat yrityskohtaiset hyvin ammattitaitoisesti, jolloin suuria tunnekokemuksia ei syntynyt kohtaamisissa. Havainnointi on muutenkin aikaa vievä tapa kerätä aineistoa ja havainnoitavia henkilöitä on vaikea saada mukaan tutkimukseen.

Vastaajien kokemukset on pyritty esittämään mahdollisimman aitoina, niin ettei tutkijan ääni tai omat kokemukset näkyisi tuloksissa. Tämä oli suhteellisen helppoa, koska tutkija ei ole juurikaan työskennellyt liikesuhteiden parissa, joten vahvoja mielipiteitä tai siteitä tutkimusaiheeseen ei ollut syntynyt (ks. Kuula 2015, 153–155). Tutkimuksen reliiäbelius on pyritty todentamaan siten, että tutkimustuloksista on pystytty nostamaan esille tuloksissa usein esiintyneitä ilmiöitä, vaikka jokainen vastaus ja affektiivinen ta-

pahtuma oli erilainen. Vaikka aihealue on ollut laaja, on tutkimuksessa pystytty lisäämään ymmärrystä tunnetyön merkityksestä liikesuhteissa ja siihen liittyvistä tekijöistä.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tunteet ovat jo itsessään aihe, josta voisi tehdä lukuisia tutkimuksia liikesuhteissa. Lisäksi eri tunteisiin voitaisiin keskittyä tarkemmin. Esimerkiksi mistä pelko syntyy, ja miten juuri pelon tunne näyttäytyy liikesuhteissa. Tässä tutkimuksessa pystyttiin havaitsemaan, että esimerkiksi pelko merkitsi liikesuhteissa hyvin erilaisia asioita, jolloin lisää tutkittavaa aiheesta riittäisi. Tässä tutkimuksessa oli suhteellisen haastavaa saada minkäänlaista yleistystä siitä, mikä olisi tunteen aiheuttanut, koska tunteet syntyivät hyvin erilaisissa tilanteissa ja eri ärsykkeiden aiheuttamina. Mikäli tilanne olisi homogeenisempi, voitaisiin kenties saada selkeämpiä tuloksia tietyn tunteen synnylle liikesuhteissa. Aihetta voitaisiin siis tutkia niin, että keskityttäisiin esimerkiksi yhteen tapahtumaan, kuten kauppojen solmimiseen.

Valta näyttelee myös oleellista osaa tunnetyössä ja siihen olisi ollut mielenkiintoista tutustua tarkemmin. Olisi mielenkiintoista tutkia, voiko valtaa omaava henkilö hyödyntää syvällistä tunnetyötä enemmän kuin vähän valtaa omaava henkilö. Lisäksi kontekstia voitaisiin rajata tarkemmin. Tutkimus voitaisiin kohdistaa esimerkiksi vastaaloittaneille työntekijöille tai pitkään työelämässä olleisiin. Tutkimuksessa pystyi havaitsemaan, että vasta-aloittaneet kokivat enemmän negatiivisia tunteita, jotka he piilotivat kuin pitkään työelämässä olleet henkilöt. Tästä ei voitu tehdä kuitenkaan tarkempaa analyysiä, koska tarkkoja työvuosia ei kysytty ja otanta olisi ollut pieni. Lisäksi olisi hienoa tarkastella, onko pitkään työelämässä olleilla henkilöillä muodostunut keinoja muuttaa pinnallinen tunnetyö syvälliseksi työkokemuksen lisääntyä. Voitaisiin tutkia esimerkiksi sitä, miten kokeneet työntekijät kohtaavat haastavia tehtäviä ja verrata sitten vasta-aloittaneiden kokemuksia samankaltaisissa tehtävissä. Kontekstin valinnassa tulee kuitenkin huomioida se, että vastaajajoukko on suhteellisen haastavaa koota, jos halutaan tutkia esimerkiksi työntekijöitä, jotka ovat vasta-aloittelijoita.

Tunnetyötä tulisi tutkia huomattavasti enemmän, koska sillä voi olla yritykselle suuria hyötyjä. Voitaisiin tutkia, kokevatko työntekijät esimerkiksi pinnallisen tunnetyön rasittavan heitä liikesuhteissa ja millä tavalla. Pinnallista tunnetyötä voisi myös tutkia lisää sen osalta, miten työntekijä kokee onnistuneensa siinä, ja kuinka haastavaksi työntekijä kokee aidon tunteen näyttelemisen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, millä tavalla tunnetyön strategiat merkitsevät liikesuhteissa. Tarkastelu keskittyy pitkälti liikesuhteen kehittymiseen tai ei-kehittymiseen sekä siihen liittyviin tekijöihin. Tunnetyön eri merkityksiä liikesuhteisiin voitaisiin tutkia laajemmin. Kuten sanottua, tässä tutki-

muksessa keskitytään laajaan kokonaisuuteen ja aihealueiden tarkempi rajaaminen tarjoaa varmasti paljon lisätutkimusmahdollisuuksia.

7 LÄHTEET

- Andersen, P. H. (2001) Relationship marketing and communication: Towards an integrative model. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16 (3), 167–182.
- Andersen, P. H. – Kumar, R. (2006) Emotions, trust and relationship in business relationships: A conceptual model of buyer- seller dyads. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (4), 522–535.
- Andrade, E. B. – Ho, T. H. (2009) Gaming emotions in social interactions. *Journal of Consumer Research*, Vol. 36 (4), 539–552.
- Ashforth, B. E. – Humphrey, R. H. (1993) Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, Vol. 18 (1), 88–115.
- Basch, J. – Fisher, C. D. (1998) Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. *School of Business Discussion Papers, Paper 65*. Gold Coast, Australia, 9.9.1998.
- Bagozzi, R. P. (2006) The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 (7), 453–457.
- Bagozzi, R. P. – Gopinath, M. – Nyer, P. U. (1999) The role of emotions in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 27 (2), 184–206.
- Ballinger, G. A. – Rockmann, K. W. (2010) Chutes versus ladders: Anchoring events and a punctuated-equilibrium perspective on social exchange relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 35 (3), 373.
- Barger, P. B. – Grandey, A. A. (2006) Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanism. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (6), 1229–1238.
- Bodtker, A. M. – Katz Jameson, J. (2001) Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 (3), 259–275.
- Bradford, K. D. – Weitz, B. A. (2009) Salespersons' management of conflict in buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29 (1), 25–42.
- Bradford, K. G. – Weitz, B. A. (2012) Salesperson effectiveness: a behavioral perspective. Teoksessa: *Handbook on Business to Business Marketing*, toim. Gary L. Lilien – Rajdeep Grewal. 417–432. MPG Books Group, UK.
- Brennan, R. – Canning, L. – McDowell, R. (2008) *Business-to-business marketing*. Sage Publication, London.
- Clark, M. S. – Finkel, E. J. (2005) Willingness to express emotion: The impact of relationship type, communal orientation, and their interaction. *Personal Relationships*, Vol. 12 (2), 169–180.
- Dallimore, K. S. – Sparks, B. A. – Butcher, K. (2007) The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states. *Journal of Service Research*, Vol. 10 (1), 78–92.
- Darwin, C. (1872/1965) *The expression of the emotions in man and animals*. University of Chicago Press, Chicago.

- Dunderfelt, T. (2010) *Ilon psykologia*. WS Bookwel Oy, Juva.
- Eisenberg, N. – Fabes, R. A. – Guthrie, I. K. – Reiser, M. (2000) Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 78 (1), 136–157.
- Ekman, P. (1999) Basic emotions. Teoksessa: *Handbook of cognition and emotion*, toim. Tim Dalgeish – Mick J. Power, 45–60. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, UK.
- EmoCha – An Emotional View to Challenging Byer-Seller Relationships, Oulun yliopisto. <<http://www oulu.fi/oulubusinessschool/node/24527>>, haettu 29.7.2015
- Emotional-Focused Therapy Over Time. American Psychological Association, <<http://www.apa.org/pubs/videos/4310761.aspx>>, haettu 20.10.2016.
- Eskola, J. (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat- Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2- näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltonen – Raine Valli, 133–157. WS Bookwell Oy, Juva.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1- Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. toim. Juhani Aaltonen – Raine Valli, 23– 43. Gummurus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Fineman, S. (2003) *Understanding emotion at work*. Sage Publication Ltd.
- Fisher, C. D. (2000) Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, Vol. 21 (2), 185–202.
- Fisher, C. D. (2002) Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, Vol. 26 (1), 3–30.
- Fisher, C. D. – Ashkanasy, N. M. (2000) The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of organizational behaviour*, Vol. 21 (1), 123–129.
- Fischer, A. H. – Manstead, A. S. R. (2008) Functions of emotions from an organizational perspective. Teoksessa: *Research companion to emotion in organization*, toim. Neil M. Askhanasy – Cary L. Cooper, 605–616. UK Edwin Elger, Cheltenham.
- Frijda, N. H. (1986) *The Emotions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gergen, K. J. (1997) *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Gibson, D. E. (2008) Emotion scripts in organizations: a multi-level model. Teoksessa: *Research companion to emotion in organizations*, toim. Neal M. Askhanasy – Cary L. Cooper, 263–300. UK Edwin Elger, Cheltenham.
- Goleman, D. (2012) *Tunneäly työelämässä*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Gountas, J. – Gountas, S. (2007) Personality orientations, emotional states, customer satisfaction, and intention to repurchase. *Journal of Business Research*, Vol. 60 (1), 72–75.

- Grace, D. (2009) An examination of consumer embarrassment and repatronage intentions in the context of emotional service encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16 (1), 1–9.
- Grandey, A. A. (2000) Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5 (1), 95–110.
- Grandey, A. A. – Tam, A. P. – Brauburger, A. L. (2002) Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, Vol. 26 (1), 31–55.
- Gray, E. K. – Watson, D. – Payne, R. – Cooper, C. (2001) Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. Teoksessa: *Emotions at work: Theory, research and applications for management*, toim. Roy L. Payne – Cary L. Cooper, 21–43. Biddles Ltd, UK.
- Greeberg, L. S. (2001) *Emotion-focused therapy-coaching client to work through their feelings*. American Psychological Association, Washington DC.
- Greenberg, L. S. – Paivio, S. C. (2003) *Working with emotions in psychotherapy*. The Guildford Press, New York.
- Grewal, R. – Lilien, G. L. (2012) Business-to-business marketing: looking back, looking forwards. Teoksessa: *Handbook on Business to Business Marketing*, toim. Gary L. Lilien – Rajdeep Grewal, 3–12. MPG Books Group, UK.
- Griffin, A. (2012) Qualitative research methods for investigating business-to-business marketing questions. Teoksessa: *Handbook on Business to Business Marketing*, toim. Gary L. Lilien – Rajdeep Grewal, 659–680. MPG Books Group, UK.
- Groth, M. – Hennig-Thurau, T. – Walsh, G. (2006) A conceptual model of the effects of emotional labor strategies on customer outcomes. *Research on emotion in organizations*, toim. Neal, Askhanasy – Wilfred J. Zerbe – Charmine E. J. Härtel, 219–236. Elsevier Ltd, Amsterdam.
- Grönfors, M. (2001) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1- Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltonen – Raine Valli, 124–144. Gummurus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hennig-Thurau, T. – Groth, M. – Paul, M. – Gremler, D. D. (2006) Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (3), 58–73.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hochschild, A. R. (1979) Emotion work, feeling roles, and social structure. *American Journal of Sociology*, Vol. 85 (5), 551–575.
- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Homburg, C. – Stock, R. M. (2004) The link between salesperson's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (2), 144–158.
- Huang, M. H. (2001) The theory of emotions in marketing. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 (2), 239–247.

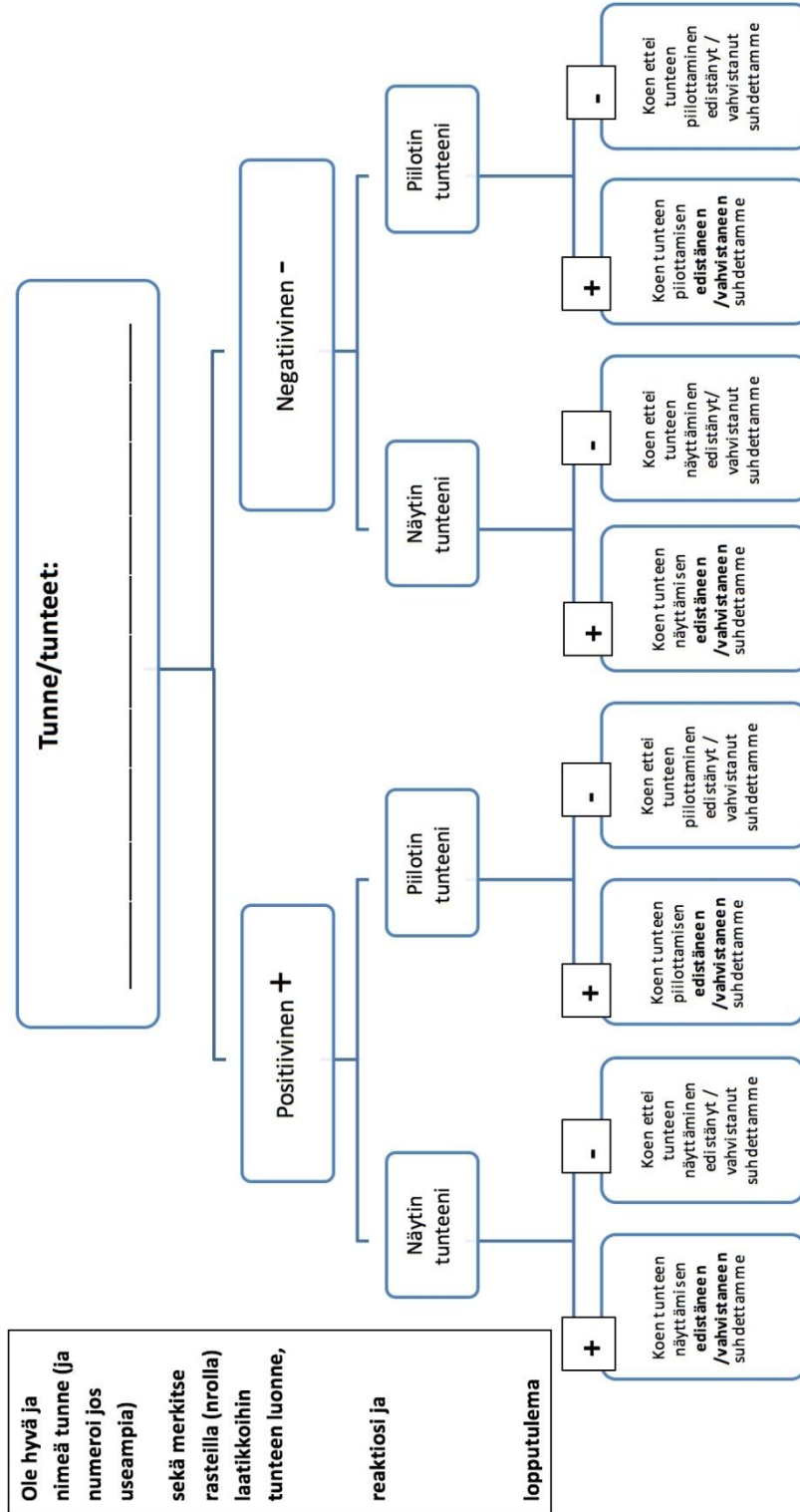
- Hur, W. M. – Moon, T. W. – Han, S. J. (2014) The role of chronological age and work experience on emotional labor: the mediating effect of emotional intelligence. *Career Development International*, Vol. 19 (7), 734–754.
- Hur, W. M. – Moon, T. W. – Han, S. J. (2015) The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25 (4), 394–413.
- Kempler, T. F. (1990) Research agendas in the sociology of emotions. State University of New York Press, Albany.
- Kerola, K. – Kujanpää, S. – Kallio, A. (2008) *Tunteesta tunteeseen – ihmismielen tarinat kuvin ja sanoin. Tunnetaitojen oppimateriaali kasvatukseen ja erityiskasvatukseen.* Opetushallitus. <
http://www.edu.fi/tunteesta_tunteeseen/tunteet_kuin_pilvet>, haettu 20.10.2016
- Kiely, J. A. (2015) Emotions in business-to-business service relationships. *The Service Industries Journal*, Vol. 25 (3), 373–390. Taylor & Francis Ltd, UK.
- Kuula, A. (2015) *Tutkimusetiikka- Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys.* Hansaprint Oy, Vantaa.
- Lam, W. – Chen, Z. (2012) When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 (1), 3–11.
- Lawler, E. J. – Thye, S. R. (2007) Social exchange theory of emotions. Teoksessa: *Handbook of the sociology of emotions*, toim. Jan E. Stets Jonathan H. Turner. 295–320. Springer Science, New York.
- Lazarus, R. S. (1991) *Emotion and Adaptation.* Oxford University Press, New York.
- Lazarus, R. S. – Smith, C. A. (1988) Knowledge and appraisal in the cognition-emotion relationship. Teoksessa: *Cognition and emotion*, toim. Richard Taylor – William Francis. 281–300. Routledge, UK.
- Lewin, J. E. – Sager, J. K. (2009) An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 (7), 798–805.
- Lings, I. – Durden, G. – Lee, N. – Cadogan, J. W. (2014) Socio-emotional and operational demands on service employees. *Journal of Business Research*, Vol. 67 (10), 2132–2138.
- Lopatovska, I. – Arapakis, I. (2011) Theories, methods and current research on emotions in library and information science, information retrieval and human-computer interaction. *Information Processing & Management*, Vol. 47 (4), 575–592.
- Mignonac, K. – Herrbach, O. (2004) Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (2), 221–240.
- Morris, J. A. – Feldman, D. C. (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 (4), 986.

- Niemi, J-E. – Ahonen, T. – Lyytinen, H. – Pulkkinen, L. – Ruoppila, I. (2014) *Ihmisen psykologinen kehitys*. Bookwell Oy, Juva.
- Ojasalo, J. – Ojasalo, K. (2010) *B-to-B- palvelujen markkinointi*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Patterson, P. G. – Mattila, A. S. (2008) An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 (5), 662–681.
- Powers, T. L. – Reagan, W. R. (2007) Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of business research*, Vol. 60 (12), 1234–1242.
- Rafaeli A. – Sutton R. I. (1987) Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, Vol. 12 (1), 23–37.
- Rantanen, J. (2011) *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Riabacke, A. – Riabacke, M. (2015) *Päätöksenteko: Uskalla tehdä toisin*. Brin Best, Viro.
- Ryan, A. – Blois, K. (2010) The emotional dimension of organisational work when cultural sponsorship relationships are dissolved. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 (7–8), 612–634.
- Schoefer, K. – Diamantopoulos, A. (2009) A Typology of Consumers' Emotional Response Styles during Service Recovery Encounters. *British Journal of Management*, Vol. 20 (3), 292–308.
- Shaver, P. – Schwartz, J. – Kirson, D. – O'connor, C. (1987) Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 52 (6), 1061–1086.
- Scherer, K., R. (2005) What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, Vol. 44 (4), 695–729.
- Selnes, F. – Gønhaug, K. (2000) Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing. *Journal of Business Research*, Vol. 49 (3), 259–271.
- Seppä, M. (2014) 5 tärkeintä eroavaisuutta, miten B2B-markkinointi eroaa B2C-markkinoinnista. Advance B2B. <<http://blogi.advanceb2b.fi/blog/5-tarkeinta-eroavaisuutta-miten-b2b-markkinointi-eroaa-b2c-markkinoinnista>>, haettu 17.12.2015
- Shepherd, D. A. – Cardon, M. S. (2009) Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, Vol. 46 (6), 923–949.
- Slåtten, T. (2011) *Emotions in service encounters from the perspectives of employees and customers*. Karlstad University, Karlstad.
- Stanley, R. O. – Burrows, G. D. (2001) Varieties and functions of human emotion. Teoksessa: *Emotions at work: Theory, research and applications in management*, toim. Roy Payne – Cary Cooper, 3–19. John Wiley & Sons, New York.
- Södenlund, M. – Rosengren, S. (2008) Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 (5), 552–574.
- Tietohallinto-QSR nVivo, Oulun yliopisto. < <http://www.oulu.fi/th/nvivo>>, haettu 25.11.2015

- Toskala, A. (2000) *Itsetuntemus ja johtajuus 2- Järjen ja tunteen vuoropuhelua*. Painoporras Oy, Jyväskylä.
- Toskala, A. – Hartikainen, K. (2005) *Minuuden rakentuminen- Psyykkinen kehitys ja kognitiivis konstruktiiivinen psykoterapia*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Tuominen, C. (2015) Teemme töitä väärin. *Kauppalehti*. 11.11.2015.
- Tähtinen, J. (2011) *An Emotional View to Challenging Buyer-Seller Relationships*. EmoCha: Research Plan. Oulun yliopisto, Oulu.
- Tähtinen, J. – Blois, K. (2011) The involvement and influence of emotions in problematic business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (6), 907–918.
- Vakaslahti, P. (2004) *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Talentum.
- Valli, R. (2001) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1- Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. toim. Juhani Aaltonen – Raine Valli, 100– 113. Gummurus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Van Dijk, W. W. – Zeelenberg, M. (2002) Investigating the appraisal patterns of regret and disappointment. *Motivation and Emotion*, Vol. 26 (4), 321–331.
- Vesalainen, J. (2006) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen–Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Teknologiateollisuus ry, Helsinki.
- Vesterinen, P. L. (2009) Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, toim. Matti Helsilä & Sari Salojärvi, 377–419. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Vidal, D. (2014) Eye for an eye: Examining retaliation in business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (1/2), 47–67.
- Walsh, G. (2011) Unfriendly customers as a social stressor–An indirect antecedent of service employees’ quitting intention. *European Management Journal*, Vol. 29 (1), 67–78.
- Weitz, B. A. – Sujan, H. – Sujan, M. (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *The Journal of marketing*, Vol. 50 (1), 174–191.
- Weitz, B. A. – Bradford, K. D. (1999) Personal Selling and Sales Management: A Relationship Management Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (2), 241–254.
- Weiss, H. M. – Cropanzano, R. (1996) Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Teoksessa: *Research in Organizational Behavior*, toim. Barry M. Staw – Larry L. Cumming. 1–74. JAI Press, Greenwich, CT.

LIITE 1 TUNNEKAAVIO

Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu / Kati Lehtosaari kati-pauliina.lehtosaari@oulu.fi 046 9215 644 ja Jaana Tähtinen jaana.tahtinen@oulu.fi 040 5238 528



Asiakkaan/yhteistyökumppanin etunimi (alleiviivaa oikea vaihtoehto) jotta muistat tilanteen: **käännä**

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

Voit vastata näihin kirjallisesti TAI suullisesti kun haemme lomakkeet pois

1. Kerro omin sanoin, mitä tapahtui?
2. Koitko käyttäytyneesi tilanteessa, kuten organisaatiossa sinun toivotaan käyttäytyvän? Miksi?
3. Millä tavalla koet tunteiden vaikuttaneen tilanteeseen?
4. Miksi päädyit näyttämään/ piilottamaan tunteesi? Oletko tyytyväinen käytökseesi?
5. Koetko tarvetta puhua tapahtuneesta? Kenen kanssa? Miksi?
6. Millaiseksi kuvailisit suhdettasi tähän asiakkaaseen/yhteistyökumppaniin ennen tätä?
7. Mikä on tehtävänimikkeesi? _____
8. Koitko helpoksi tunnistaa kokemiasi tunteita - yleisarvio vastaamisen helppoudesta?

LIITE 3 SAATEKIRJE

Innostava asiakas vai ärsyttävä myyjä- miltä tuntui töissä tänään?

Teemme tutkimusta tunteiden roolista yritysmarkkinoilla ja pyydämme apuasi siinä. Tutkimme miten kohtaamiset yritysasiakkaiden, myyjäyritysten, alihankkijoiden ja muiden yrityskumppanien kanssa herättävät tunteita ja vaikuttavat yhteistyöhön. Tutkimustulokset auttavat työviihtyvyyden ja –tyytyväisyyden parantamisessa, tukevat haasteellisten tilanteiden hoitoa, mutta myös hyvin sujuvien liikesuhteiden määrän lisäämistä.

Jokainen, yksikin vastaus on erittäin tärkeä. Aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin, eikä vastaajien tai yritysten nimiä julkaista missään vaiheessa eikä niitä voi yhdistää annettuihin vastauksiin.

Aineiston keruuta varten oheistamme 10 lomakepohjaa. Pyydämme sinua pitämään ne työpöydälläsi/esillä/mukana vähintään kahden (2) työpäivän ajan ja täydentämään yhden kuvion päiväkirjanomaisesti joka kerta kun:

- olit **neuvottelussa, tapaamisessa, puhelin- tai muussa yhteydessä** (ml sähköiset kanavat)
- Sinulle **tutun yritysasiakkaan, myyjäyrityksen, alihankkijan** tai muun **yrityskumppanin** edustajan kanssa ja
- tilanne **herätti** Sinussa **tunteita**.

Täytähän kuvion mahdollisimman pian, mieluiten välittömästi tilanteen päätyttyä, jotta tunnearvio säilyy oikeana. Kuvion täyttäminen vie vain vajaan minuutin.

Kuvion täyttäminen on helppoa. Nimeät ja merkitset tunteen, jonka koit, sekä rastitat kuviosta oman reaktiosi ja lopputuleman. Jos tilanne herätti useampia tunteita, numeroi ne juoksevasti ja käytä näitä numeroita rastien sijaan. Kirjaa myös oliko vastapuoli asiakas vai muu kumppani. Täytä yksi kuvio yhtä tilannetta kohti. Voit käyttää punaisia lomakkeita voittopuolisesti negatiivisten ja vihreitä positiivisten kohtaamisten kirjaamiseen.

Kuvion kääntöpuolelta alkaviin kysymyksiin voi vastata joko heti tilanteen jälkeen tai esim. ennen lounasta / päivän päätteeksi. Jos kirjaat kuvioon vastapuolen etunimen, voit helpommin palauttaa tilanteen mieleen muutamaman tunnin päästä. Voimme myös nauhoittaa vastauksesi kysymyksiin,

jos tulemme noutamaan lomakkeita. Otamme Sinuun yhteyttä tästä erikseen.

Saat tietoa tutkimushankkeen tuloksista, jos palautat korttisi lomakkeiden kanssa oheisella palautuskuorella tai sähköpostilla. Suurkiitos osallistumisesta tutkimukseemme!

Kati Lehtosaari
HTM, tutkimuksenavustaja

Jaana Tähtinen
KTT, professori

LIITE 4 TUNTEIDEN PROTOTYYPPILOUKITUS

Primääriset tunteet	Sekundaariset tunteet	Tertiääriset tunteet
Rakkaus	Hellätunteisuus	Palvonta, hellätunteisuus, rakkaus, mieltymys, pitäminen, viehäytys, huolehtiminen, hellyys, myötätunto, tunteellisuus
	Himo	Kiihottuminen, halu, himo, intohimo, ihastuminen
	Kaipaus	Kaipaus
Ilo	Iloisuus	Huvittuneisuus, onni, iloisuus, hilpeys, huumori, ilo, ilahdus, nautinto, kiitollisuus, onnellisuus, riemastus, riemu, tyytyväisyys, hurmio, euforia
	Into	Intomieli, kiihko, into, innostuneisuus, jännitys, hilpeys
	Tyytyväisyys	Tyytyväisyys, mielihyvä
	Ylpeys	Ylpeys, voitonriemu
	Optimismi	Innokkuus, toivo, optimismi
	Hurmio	Hurmio, ihastus
	Helpotus	Helpotus
Yllättyneisyys	Yllättyneisyys	Hämmästys, yllättyneisyys, hämmästely
Viha	Ärtymys	Suuttumus, ärtymys, kuohunta, mielipaha, änkyryys, äkäisyys
	Suuttumus	Suuttumus, pettymys
	Raivo	Kiukku, raivo, paheksunta, kiihko, viha, vihamielisyys, julmuus, katkeruus, inho, vastenmielisyys, halveksunta, ilkeys, kostonhimo, vastahakoisuus, kauna
	Inho	Inho, vastenmielisyys, halveksunta
	Kateus	Kateus, mustasukkaisuus
	Tuska	Tuska
Suru	Kärsimys	Piina, kärsimys, loukkaus, ahdistus
	Suru	Masennus, epätoivo, toivottomuus, synkkyys, epätoivo, suru, onnettomuus, murheellisuus, kurjuus, surumielisyys
	Pettymys	Tyrmistys, pettymys, tyytymättömyys
	Häpeä	Syällisyys, häpeä, katumus, tunnonvaivat
	Välinpitämättömyys	Vieraantuminen, eristyminen, välinpitämättömyys, yksinäisyys, hylkäys, koti-ikävä, ”tyhjyys”, alakuloisuus, epävarmuus, hämmennys, nöyryytys, loukkaus
	Sympatia	Sääli, sympatia
Pelko	Kauhu	Pelästys, sokki, pelko, säikähdys, kauhu, kauheus, paniikki, hysteria, nöyryytys

	Hermostuneisuus	Levottomuus, hermostuneisuus, jännittynyt, huolekas, pelko, huoli, ahdistus, suuri pelko
--	-----------------	--

(Shaver ym. 1987)