



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	28.11.2019
Tekijä(t)	Jani Raukko	Matrikkelinumero	513909
		Sivumäärä	71 + liitteet
Otsikko	Johtajan tunneäly ja tunnetaidot sisäisen brändin rakentumisessa		
Ohjaaja(t)	KTT Kati Suomi		

Tiivistelmä

Suomalaisessa yrityskulttuurissa ei aiemmassa historiassa ole juuri annettu sijaa tunteista puhumiselle. Kuitenkin viime vuosina tunteita on yhä enemmän alettu ymmärtää ja niiden painoarvolle on alettu antaa enemmän huomiota. Tunneälystä ja -taidoista on enenevässä määrin keskusteltu ajankohtaisissa artikkeleissa ja johtamisen näkökulmana tunnetaitoisen esimiestyön merkitykselle kiinnitetty huomiota. Tunnetaitoisen johtamisen merkitykselle yritysten ja organisaatioiden sisäisessä brändäyksessä ei kuitenkaan ole annettu juuri painoarvoa aiemmissa tutkimuksissa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajan tunnetaitojen merkitystä sisäisen brändin rakentumisen kannalta. Tutkimuksessa tuodaan esille tunneälyn teoria sekä näihin liittyvät tunnetaidot. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään ihmisten johtamisen kautta syntyvään sisäisen brändin muodostumiseen ja teoria painottuu sisäisen brändin johtamiseen sekä brändin kommunikaatioon. Näistä muodostuu tutkimuksen yhtenäinen viitekehys. Tutkimusstrategiana käytetään laadullista tutkimusta ja empiirinen osuus muodostuu puolistrukturoiduista haastatteluista. Haastateltavat valikoituivat tutkijan sidosryhminen kautta sekä tutkijan LinkedIn-verkoston kautta tulleista haastateltavista mediaan esitetyn kysymyksen perusteella.

Tunnetaitoinen ja tunneälykäs johtaminen rakentavat tämän tutkimuksen mukaan sisäistä brändiä merkityksen, vahvan arvolutauksen kokemisen, osallistumisen kokemuksen sekä sisäisiin ajureihin vaikuttamisen kautta. Empatiakyky edesauttaa sisäisen merkityksen luomisessa johtajan tunnistuessa ihmisten erilaisuuden ja heidän oman sisäisen maailmansa ja asiat, jotka heille ovat tärkeitä. kuuntelun taito, ihmisten innostamisen taito, yhteisten päämäärien eteen toiminta, esimerkin näyttäminen ja arvojen mukaan eläminen puolestaan nousivat esille sosiaalisista kyvyistä sisäistä brändiä rakentavana voimana. Muihin ihmisiin vaikuttaminen tunnepuolella merkityksen ja osallisuuden kokemisella nousevat esille hyvän johtamisen ajureina sisäisen brändin rakentumisessa.

Tutkimus osoittaa, että tunnetaitojen ymmärtämisellä ja huomioimisella johtamisessa on myönteistä merkitystä yrityksen ilmapiiriin, ihmisten arvostukseen ja sitoutumiseen työhön. Havaintojen perusteella tutkimus tuo myös esille tunnetaitoisen johtamisen merkityksen sisäisen brändin

Asiasanat	Sisäinen brändi, tunnetaidot, tunneäly, ihmisten johtaminen
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

JOHTAJAN TUNNEÄLY JA TUNNETAIDOT SISÄISEN BRÄNDIN RAKENTUMISESSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
Pro gradu – tutkielma
Asiantuntijaorganisaatioiden
liiketoimintaosaamisen
maisteriohjelma

Laatija:
Jani Raukko

Ohjaaja:
KTT Kati Suomi

28.11.2019
Pori

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

Sisällys

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkielman taustaa	9
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma	11
1.3	Keskeiset käsitteet	12
1.4	Tutkielman rakenne	14
2	TUNNEÄLY	15
2.1	Tunneäly käsitteenä	15
2.2	Tunneällyn viitekehys ja tunnetaidot	15
3	JOHTAJUUS	20
3.1	Johtamisprosessin elementit	20
3.2	Ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) ...	22
3.3	Johtajuus ja tunnetaidot	25
4	SISÄINEN BRÄNDI	28
4.1	Sisäisen brändäyksen komponentit	30
4.1.1	Brändi-ideologia	31
4.1.2	Brändin johtaminen (brand leadership)	32
4.1.3	Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen	33
4.1.4	Sisäinen brändikommunikaatio	34
4.1.5	Sisäinen brändiyhteisö	35
4.2	Tunneäly ja sisäinen brändi	35
4.3	Teoreettinen viitekehys	38
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
5.1	Tieteenfilosofiset valinnat	40
5.2	Tutkimusstrategia	41
5.3	Aineistonkeruun menetelmä ja aineisto	42
5.4	Analyysimenetelmä ja aineiston analyysi	43
6	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI	45
6.1	Johtaminen ja tunne	45
6.1.1	Itsetuntemus	48
6.1.2	Itsehallinta	49
6.1.3	Empatia	50
6.1.4	Sosiaaliset kyvyt	51

6.1.5	Sisäinen motivaatio.....	52
6.2	Sisäinen brändi ja tunne	53
6.2.1	Brändin johtaminen.....	53
6.2.2	Arvot, visio ja missio	54
6.2.3	Merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemus	55
6.2.4	Sisäiset draiverit.....	57
6.2.5	Sisäinen brändikommunikaatio.....	59
6.2.6	Menestys ja tunnetaidot	61
6.2.7	Työntekijät vai asiakkaat ensin?	62
6.3	Lopuksi.....	63
6.3.1	Teoreettiset johtopäätökset	63
6.3.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	65
6.3.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.....	67
LÄHTEET.....		69
LIITE: HAASTATTELURUNKO		76
LIITE: LINKEDIN-KYSYMYS.....		77

Kuviot

Kuvio 1	Tunneälyn viitekehys (Goleman, 2014).....	18
Kuvio 2	Johtamisprosessin kolme elementtiä (Viitala 2005, 8)	20
Kuvio 3	Johtamisen osa-alueet (Kiuru 2009, 17-19)	21
Kuvio 4	Sisäisen brändäyksen komponentit (Saleem & Iglesias 2016, 50)	31
Kuva 5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	39

Taulukot

Taulukko 1 Tunnetaitojen yleisluokitus (Goleman 1999, 42-43)	16
Taulukko 2 Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen (Kotter 1997, 18-23)	24
Taulukko 3 Sisäisen brändin määritelmiä (Saleem & Iglesias 2016, 45)	29

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Filosofi Esa Saarinen kertoi Finanssivalvonnan järjestämällä luennolla vuosikymmenen vaihteessa tarinan marsalkka Mannerheimista. Tarinan mukaan Mannerheim ei polttanut tupakkaa. Kuitenkin rintamalla vieraillessaan sotamiestensä luona armeijan ylipäällikkönä, hän lähestyi useasti sotamiehiä kädessään sytyttämätön tupakka. Kun marsalkka lähestyi sotamiestä, poikkeuksetta sotamiehen reaktiona oli kaivaa marsalkalle tulta tupakan sytyttämiseen. Noissa hetken kohtaamisissa tapahtui jotain, jotka ovat opettavan tarinan mukaan niitä pienen pieniä asioita, jotka saivat suomalaiset sotilaat taistelemaan henkensä edestä yhteisen tavoitteen eteen. Pienistä kohtaamisista ja sanoista syntyi tunne olla yhdessä rintamassa kohti samaa tavoitetta. Noissa hetken kohtaamisissa Mannerheim kysyi sotamieheltä, mistä hän on kotoisin ja osoitti pienellä eleellään ja kysymyksellään olevansa kiinnostunut tästä yksittäisestä sotamiehestä.

Tämä edellä lyhyesti referoitu tarina on ollut yksi niistä hetkistä, jotka ovat saaneet minut kiinnostumaan tunneälyn merkityksestä. Olen työskennellyt finanssialalla lähes kaksikymmentä vuotta ja havainnut erilaisten työtehtävien, organisaatiomuutosten, sisäisten markkinointitempausten, konfliktien samoin kuin onnistumisten kautta, että johtajan tunneälyllä ja -taidoilla on merkitystä siinä, miten ihmiset kokevat heidän työnsä mielekkyyden ja miten ihmiset viihtyvät työssään. Samoin olen esimiestehtävien kautta havainnut, että työssään viihtyvät työntekijät tekevät hyvää sekä tuloksellista työtä samaan aikaan asiakastyytyväisyyden ollessa korkealla. Hyvä asiakastyytyväisyys puolestaan nostaa asiakkaiden sitoutuneisuutta ja samalla vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Suomalaisessa työelämäkulttuurissa ei vuosien saatossa ole annettu juuri painoarvoa tunteille. Vahvaan teollisuuteen perustuva suomalainen taloushistoria on perustunut tehokkuuteen ja rationaalisiin ratkaisuihin. Kuitenkin erityisesti palvelualojen kehittymisen myötä on entistä enemmän kiinnitetty huomiota niin kuluttajan kuin työntekijöiden käyttäytymisen perustekijöihin ja tässä tunteiden merkitykseen on alettu kiinnittää huomiota ratkaisujen taustalla. Tutkijat ja markkinoinnin ammattilaiset ovat tällä hetkellä pitkälti yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden käyttäytyminen ja toiminta ovat avaintekijöitä yrityksen menestymisen kohdalla. On mielenkiintoista tutkia, miten johtajan tunneäly asemoituu siihen, miten työntekijät asiantuntija- ja palveluyrityksissä menestyvät. Samalla voidaan myös ymmärtää sisäisen brändin rakentumiseen vaikuttavia seikkoja.

Työelämän murroksesta ja työn ja perheen yhteensovittamisesta on puhuttu paljon viime aikoina. Menestyvien yritysten johtajat puolestaan korostavat henkilöstön

merkitystä. Menestyvä miljardööri ja Virgin-lentoyhtiöiden omistaja Richard Branson on muun muassa sanonut, että henkilökunnan tulee olla ykkönen, asiakkaiden kakkonen ja omistajien sijalla kolme (Schurenberg 2016). Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen brändiä ja kulttuuria, kun henkilökunta kokee itsensä tärkeäksi. Mustonen (2012) taasen viittasi kirjoituksessaan osuvasti väitöskirjaan, ettei insinöörejä pidä johtaa hierarkkisesti vaan tunneälyllä.

Joissakin yrityksissä on havaittu, että tunneälykkyyden kautta valitut työntekijät tekevät parempaa tulosta kuin normaalia hakuprosessia pitkin tulleet (yrittajat.fi, 2018). Lisäksi aiheesta on monia blogikirjoituksia sekä nostoja, kuten Lehtisen (2013) kirjoitus tunneällyn merkityksen korostumisesta työelämässä tai vaikkapa Qureshin (2017) nosto tunneällyn erilaisista tärkeistä näkökulmista ja kulmakivistä menestyvälle esimiehelle ja johtajalle.

Toimitusjohtaja Tommi Laiho markkinointitoimisto Folkista pohtii tuoreessa kirjoituksessaan (Markkinointi & Mainonta, 3/2019), minkälaisia ihmisiä hän palkkaisi, jos nyt perustaisi markkinointitoimiston. Asiakkaiden ja työntekijöiden arvojen tulisi olla yhtenäisiä, mutta samaan aikaan ihmisyyden ja brändien merkitys on suurempi kuin koskaan. Laihon mukaan hän etsisi toimistoonsa henkilöitä, jotka omaavat laajaa sivistyspohjaa ja kokemusta tai poikkeuksellista sosiaalista osaamista ja tunneälyä. Näiden edellä mainittujen asioiden ympärille muodostuisi yrityskulttuuri. Tuoreen väitöskirjan mukaan taasen brändiä luovat kaikki yrityksen työntekijät, ja tunnepitoisuuden saaminen yritysviestinnässä on brändäyksen ydin (Ylä-Anttila 2018). Boxbergin (Talouselämä.fi, 10/2018) artikkeli keskustelee johtamisen disruptiosta, nostaten erityisesti esiin johtajan kykyä johtaa nykypäivänä ihmisiä. Artikkelissä painottaa leadershipin merkitystä eli ihmisten johtamista, jossa korostuu analyyttinen ajattelu, luovuus ja tunneäly. Varsinkin milleniaalien eli vuosien 1983 – 1994 välillä syntyneiden mukaantulo työelämään on nostanut leadership-johtajuuden esiin. Artikkelissa HRM Partnersin johtaja ja partneri Elina Palmroth-Leino korostaa johtajuuden vaativan yrityskulttuurien muuttamista edellä mainittuun suuntaan, mikäli halutaan palkata yritykseen parhaita talenteja. Myös Verma ja Ahmad (2016, 42-56) puhuvat talenteista ja kirjoittavat artikkelissaan talenteja houkuttelevan työnantajabrändin koostuvan hyvästä emotionaalista johtajuudesta, kommunikoinnista ja yhteisöllisyydestä, kasvun mahdollisuudesta sekä itsenäisyyden tunteesta. Brändin muodostumisessa johtajuudella on suuri merkitys.

Rossi (Talouselämä.fi, 12/2018) esittelee myös tuoreen tutkimuksen, jonka on tehnyt konsulttiryhtiö Korn Ferry. Se tuo esille yllättävänkin seikan siitä, että suomalainen johtajuus on edellä pohjoismaisia kollegoita erityisesti tunneällyn eri ulottuvuuksissa. Yhtiön itsensä kehittämä mittaristo ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) huomioi itsetuntemuksen, sosiaalisten tilanteiden ymmärryksen sekä kyvyt itsensä ja muiden johtamiseen. Näitä kykyjä pidetään tutkimusten mukaan tulevaisuudessa todella

tärkeinä johtajille. Erityisesti empatiakyky nousi suomalaisten vahvuudeksi, mutta toisaalta inspiroivuus oli suomalaisten haasteena.

Pitkään urheilun parissa toimineena löydän myös kiinnostavaa ajatuskytköstä aiheeseen. Olen saanut olla erilaisten valmentajien alaisuudessa ja havaita erilaisia tapoja johtaa urheilujoukkueessa ihmisiä ja asioita. Menestyneiden urheilujoukkueiden taustalla on monesti samankaltaisuuksia ja valmentajan rooli korostuu näissä joukkueissa. Urheilujoukkueen elinkaari yhden valmentajan alaisuudessa on yleensä kohtuullisen lyhyt, mutta kuitenkin voittanut joukkue ja sen sisäinen rakentaminen on kiinnostava ajatuskulku myös yrityselämän sisäisen brändin rakentamiseen. Voimme varmasti myös oppia urheilun puolelta ja oivaltaa samoja lainalaisuuksia johtamiseen ja sisäiseen brändin rakentamiseen. Näitä yhteneväisyyksiä tuovat esiin tutkimuksen empiirisen osuuden haastattelut.

Kaikki nämä edellä mainitut ajankohtaiset artikkelit ja huomiot tekevät tutkielman ajankohtaiseksi ja lisätutkimuksen arvoiseksi. Aiheesta kirjoitetaan paljon erilaisissa julkaisuissa työelämään liittyen. Ja varsinkin, kun suoraa yhteyttä valmentavan johtajuuden, tunneälyn, tunnetaitojen, asiantuntijan suoriutumisen ja sisäisen brändin rakentamisen välillä ei ole tutkittu. Samalla artikkelit kertovat siitä kiinnostuksesta, mikä liittyy tällä hetkellä ymmärryksen lisäämiseen tunneälyn, johtajuuden ja yrityksen suoriutumisen välillä. Tunneälystä, johtamisesta ja sisäisestä brändistä on runsaasti tutkittua tietoa. Kuitenkin sisäisen brändin rakentuminen tunneälykkään johtamisen avulla vaikuttaisi edellä esitetyn perusteella selkeästi tutkimusaukolta.

Tutkittavalla aiheella on merkitystä laajalti. Kun ymmärretään vielä paremmin, mitä on tunneäly, miten se näkyy johtajalla ja miten se vaikuttaa yrityksen menestymiseen sisäisen brändin vahvistumisen kautta, saadaan sellaista tietoa, jota monissa yrityksissä voidaan varmasti hyödyntää. On muun muassa todettu, että tunneälykkäiden esimiesten yksiköissä on parempi työilmapiiri, joka edesauttaa työyhteisön suoriutumista (Esimiesliitto, 2014). Aihealue on myös sellainen, että saatua tietoa voisivat hyödyntää niin julkiset kuin yksityiset toimijat. Käytännössä saatua tietoa voivat hyödyntää ne toimijat, joissa on johtajuutta, valmennusta tai ylipäättään esimies-alaissuhde olemassa.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Brändin johtamista pidetään perinteisesti ulkoisen viestinnän ja brändimielikuvan luomisena. Sisäisen brändin rakentumisesta tiedetään muun muassa koordinoitujen toimintojen olevan avainasemassa henkilökunnan samaistumisen, sitoutumisen ja lojaaliuden osalta yrityksen brändiä kohtaan (Punjaisri & Wilson 2011, 1522). Tuoreen Talasmäen (2018) pro gradun mukaan puolestaan voidaan tunneälykkään johtamisen todeta vaikuttavan vahvasti esimerkiksi henkilökunnan sitoutumiseen muutoksiin ja

suhteiden luomiseen. Kuitenkin vähemmän tutkittuna aiheena voidaan pitää, johtajan tunneällyn ja – taitojen merkitystä laajemmin brändin rakentumiseen. Empaattisesta johtamisesta keskustellaan paljon, aihe on ajankohtainen ja kiinnostava ja siksi onkin mielenkiintoista tutkia, minkälaisia mahdollisia yhteyksiä on tunnetaitoisen johtamisen ja sisäisen brändin rakentumisen väliltä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtamisessa tunneällyn ja erityisesti tunnetaitojen osuutta organisaation sisäisen brändin rakentumisessa. Voidaanko niin sanotuilla pehmeillä tavoilla edesauttaa sisäisen brändin muodostumista organisaatiossa?

Varsinainen tutkielman ongelma-alue on siis johtajan tunneällyn sekä tunnetaitojen vaikutus työntekijöiden ja erityisesti asiantuntijoiden kautta sisäisen brändin rakentumiseen. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavalla kysymyksellä.

- Miten tunneälykäs ja tunnetaitoinen johtaminen rakentavat sisäistä brändiä?

Apukysymyksenä tutkimuksessa on:

- Mitkä tunnetaidot korostuvat ihmisten johtamisessa?
- Minkälaisia sisäisen brändin draivereita voidaan tunnistaa?

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten tunneäly, tunnetaidot, johtaminen sekä sisäinen brändi kytkeytyvät toisiinsa. Johtamisen osalta keskitytään erityisesti ymmärtämään tunnetaitojen merkitystä ihmisten johtamisessa. Bränditarkastelun osalta keskitytään erityisesti määrittelemään sisäisen brändin muodostumisen komponentit ja siihen vaikuttavat tekijät.

1.3 Keskeiset käsitteet

Gardner (1983) esitteli 'moninaisten älykkyyksien' teorian, jonka mukaan älykkyyttä on seitsemää eri lajia, joihin kuuluvat matemaattisten ja kielellisten lahjojen lisäksi kaksi 'persoonallista' älykkyyden alaa: oman sisäisen maailman tuntemus ja sosiaalinen kyvykkyys (Goleman 1999, 360). Salovey ja Mayer (1990) puolestaan esittivät ensimmäisen teorian tunneälystä 1990. Tunneäly merkitsee ymmärrystä omista tunteistaan, toisten tunteista, erilaisten tunteiden erottamista toisistaan ja kykyä hyödyntää tätä ymmärrystä ohjaamaan käyttäytymistä ja ajattelua (Svyantek 2003, 167-169). Goleman (1999, 360) jatkoi tätä teoriaa selvittäen tunneällyn tarkoittavan kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Goleman (1999, 361) lisäksi totesi tunneällyn olevan eri asian kuin älykkyyden, jota mitataan ÄO:llä, mutta ÄO:ta tarvitaan täydentämään tunneälykkyyttä ja toisinpäin.

Tässä tutkimuksessa tuodaan esille myös Golemanin (1999) soveltaman teorian kautta viisi perustavanlaatuaista tunneälyyn liittyvää emotionaalista ja sosiaalista taitoa, jotka ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Nämä sisältävät kaksikymmentäviisi erilaista tunnetaitoa. Goleman (1999, 40-42) toteaa ”*tunnetaidon olevan opitun, tunneälyyn perustuvan kyvyn, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin.*”

Johtamisen osalta keskitytään määrittelemään ihmisten johtaminen (leadership) sekä asioiden johtaminen (management). Erityisesti tutkimuksen osalta keskitytään ihmisten johtamiseen. Suurin yleistettävä ero ihmisten ja asioiden johtamisen välillä nähdään siinä, mitä johdetaan. Ihmisten johtamisen (leadership) voidaan sanoa tarkoittavan nimenomaan ihmisten johtamista, kun taas asioiden johtaminen (management) on asioiden ja prosessien johtamista. Kotter (1997, 18-23) määrittelee asioiden johtamisen (management) prosessina, jonka tarkoitus on pitää systeemit toiminnassa ja valvonnan alla. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa budjetointi, operatiivinen suunnittelu, organisointi, rekrytointi, sisäinen valvonta sekä ongelmien ratkaisu. Ihmisten johtamisen (leadership) avulla puolestaan 'haastetaan' vallitsevaa tilannetta ja luodaan yrityksen visioita, kommunikoidaan laajasti, saadaan ihmiset uskomaan siihen ja saadaan ihmiset voimakkaasti toimimaan. Ihmisten johtaminen saa yrityksen ihmiset toimimaan haluttuun suuntaan. (Kotter 1997, 18-23).

Muun muassa Vallaster ja de Chernatony (2005, 181-203) ovat tutkineet sisäisen brändäyksen merkitystä palveluyrityksissä. Työntekijät ovat kriittisessä asemassa palveluyrityksen brändin muodostumisessa ja he tarvitsevat jaetun ymmärryksen brändin arvoista samoin kuin vahvan sitoutumisen ja identiteetin, vahvistaakseen omalla toiminnallaan brändiä. Myös Thomson ym. (1999, 819-835) näkevät sisäisellä brändillä sekä ja yrityksen arvojen ymmärtämisellä olevan suuri merkitys brändiymmärrykseen sekä emotionaaliseen sitoutumiseen brändiin. Vallasterin ja de Chernatony (2005, 181-203) havaintoina johtamisen rooli korostuu sisäisessä brändiprosessissa ja erityisesti kyky hyödyntää kognitiivisia, vaikuttavia ja kommunikoinnillisia eroja työntekijöiden välillä. Thomson ym. (1999, 819-835) tuovat lisäksi esille, että sisäiseen brändäykseen vaikuttaa seikat, miten asiat ja prosessit sujuvat organisaatiossa. Erityisesti kuitenkin tunnetasolla vaikuttavat kokonaisvaltainen ymmärrys asioista ja tieto siitä, mihin tavoitteisiin organisaatiossa pyritään.

Tutkielman tärkeimmät käsitteet ovat siis tunneäly, tunnetaidot, sisäinen brändi sekä ihmisten johtaminen (leadership).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta: johdannosta, kolmesta teorialuvusta sisältäen teoreettisen viitekehysten, empiirisestä osiosta sekä lopetusluvusta. Johdannon tarkoituksena on saattaa lukija tutkielman aiheeseen ja antaa perustelut aiheen valinnalle. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet, keskeiset käsitteet, tutkimuskysymykset sekä läpikäydään tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa syvennytään tunneälyyn ja tunnetaitoihin ja esitellään tunneälyn viitekehys. Tutkielman kolmas luku keskittyy johtajuuden määrittelyyn lyhyesti ja erityisesti ihmisten johtamisen (leadership) käsitykseen. Neljäs luku keskustelee sisäisen brändin muodostumisesta ja muodostaa teoreettisen viitekehysten tutkimukselle. Tutkielman viides luku esittelee tieteenfilosofiset valinnat, tutkimusmenetelmät ja analyysin sekä perustelee tehdyt valinnat sekä esittelee tutkimuksen empiiriset tulokset ja pyrkii vertaamaan saatuja tuloksia esiteltyyn teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TUNNEÄLY

2.1 Tunneäly käsitteenä

Tunneäly on käsitteenä suhteellisen uusi. Teoria tunneälykkyydestä (emotional intelligence, EI), joka tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita, syntyi vasta 1980-luvun lopussa. Tunneälyn ovat käsitteenä määritelleet John D. Mayer sekä Peter Salovey 1990-luvulla. Heidän mukaansa tunneäly on apukäsite, jonka avulla on yritetty kuvata ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvää älykkyyttä. (Saarinen 2007, 4).

Goleman (1999, 360) määrittelee tunneälyn tarkoittavan kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly on eri asia kuin perinteinen 'älykkyyys', jonka perinteinen mittaustapa on ÄÖ, mutta ÄÖ:tä tarvitaan täydentämään tunneälyä. Monet älykkäät ihmiset, joilta puuttuu tunneälyä, päätyvät sellaisten ihmisten johdettavaksi, joilla on matalampi älykkyyys, mutta korkeampi tunneäly (Goleman 1999, 360).

Ihmisen tunneäly voidaan myös määrittellä tarkoittavan hänen mahdollisuuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneälyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Pelkästään tunneäly ei takaa kuitenkaan sitä, että ihminen olisi oppinut tunnetaidot vaan tunneälyn omaaminen mahdollistaa oppia ne. (Goleman 1999, 40.)

2.2 Tunneälyn viitekehys ja tunnetaidot

Tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihmiset pystyvät työssään tavallista parempiin suorituksiin (Goleman 1999, 40). Tunnetaidot kertovat, kuinka suuri osa viidestä tunneälytaidosta; itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteet, on jalostunut hyödylliseen muotoon työelämässä. Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa osaavaa asiakaspalvelua, joka on tunnetaito perustuen empatiaan. Toisena voidaan mainita luotettavuus, joka perustuu itsehallintaan eli omien tunteiden ja mielijohteiden hillintään. Mayer (2004, 4) lisää tunteita voitavan usein hallita. Ihmisen on ymmärrettävä tunteiden välittävän tietoa. Ihminen saattaa haluta pysyä avoimena emotionaalisille signaaleille, kunhan ne eivät ole liian tuskallisia, ja sulkea pois ne emotionaaliset viestit, jotka ovat ylivoimaisia. Välillä ihmisen emotionaalisen mukavuusalueen avulla on mahdollista säädellä ja hallita omia ja muiden tunteita niin, että edistetään omien ja muiden henkilökohtaisia ja sosiaalisia tavoitteita. (Mayer 2004,

4.) Golemanin (1999, 40) mukaan luotettavuus sekä osaava asiakaspalvelu ovat tekijöitä, joilla voi nousta työelämän huipulle.

Tunneäly voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen ja kahteenkymmeneenviiteen tunnetaitoon. Golemanin (1999, 40-42) mukaan menestymisen salaisuus on siinä, että ihmisellä on vahvoja puolia tarpeeksi paljon, vähintään kuusi ja ne jakaantuvat tasaisesti kaikkien tunneällyn osa-alueiden kesken. Tunneällyn osa-alueiden voidaan sanoa olevan toisistaan riippumattomia eli ne vaikuttavat kukin omalla tavallaan työsuoritukseen. Toiseksi ne ovat keskenään vuorovaikutuksessa eli jossain määrin osa-alueet tukevat toisiaan ja osa-alueet ovat yhteyksissä toisiinsa runsaasti. Kolmanneksi ne ovat hierarkkisia ja rakentuvat toinen toistensa varaan. Neljänneksi tunneällyn osa-alueiden voidaan sanoa olevan tarpeen, muttei tarpeeksi tarkoittaen tällä sitä, että jonkin alueen hallinta ei takaa ihmiselle kehittyvän vastaavaa tunnetaitoa, kuten kykyä johtajuuteen tai yhteistyöhön. Taitojen kehittymiseen vaikuttaa esimerkiksi yrityksen ilmapiiri ja ihmisen kiinnostus omaan työhönsä. Viidenneksi osa-alueet ovat yleisluontoisia eli jossain määrin voidaan sanoa alla olevan luettelon koskevan kaikkia ammatteja. (Goleman 1999, 41-44). Mayer (2004, 6) lisää, että malleja, joissa sekoitetaan tunneällyn ominaisuudet muihin persoonallisuusominaisuuksiin, voidaan pitää myös sekoitettuina tunneälykkyyden malleina tai vaihtoehtoisesti niitä voidaan pitää laajoina persoonallisuusominaisuuksien malleina.

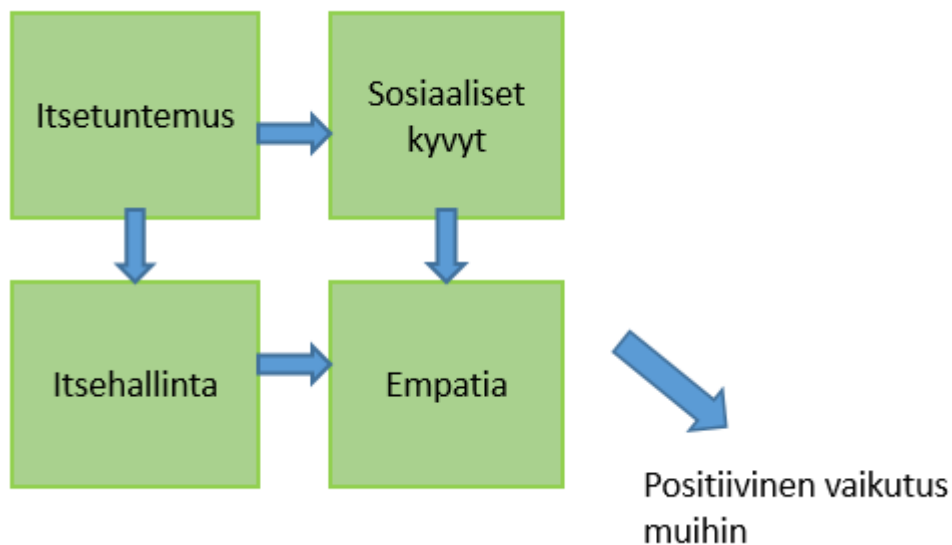
Taulukko 1 Tunnetaitojen yleisluokitus (Goleman 1999, 42-43)

Henkilökohtaiset taidot	Sosiaaliset taidot
Taidot tulla toimeen itsensä kanssa	Taidot tulla toimeen toisten kanssa
ITSETUNTEMUS Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista <ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus omista tunteista: Omien tunteiden ja vaikutusten tunnistaminen • Itsearviointi: Käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista • Itseluottamus: Varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä 	EMPATIA Tajua muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista <ul style="list-style-type: none"> • Muiden ymmärtäminen: Toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen • Muiden kehittäminen: Muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykijensä edistäminen • Palvelualttius: Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen

	<ul style="list-style-type: none"> • Moninaisuuden hyväksikäyttö: Tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla • Yhteisötuntuma: Tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista
<p>ITSEHALLINTA Omien tunnetilojen, mielihalujen ja niiden vaikutusten tunnistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri: Haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta • Luotettavuus: Rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen • Tunnollisuus: Vastuun kantaminen omasta toiminnasta • Joustavuus: Muutoksiin sopeutuminen • Innovatiivisuus: Luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin 	<p>SOSIAALISET KYVYT Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaminen: Tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö • Viestintä: Avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen • Ristiriitojen hallinta: Erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen • Johtajuus: Ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen • Muutosvalmius: Muutosten alullepano ja hallinta • Suhteiden solmiminen: Hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen • Yhteistyö: Työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi • Tiimityötaidot: Synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa
<p>MOTIVOITUMINEN Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunnianhimo: Halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin • Sitoutuminen: Ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen 	

<ul style="list-style-type: none"> • Aloitekyky: Valmius tarttua tilaisuuteen • Optimismi: Into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta 	
--	--

Yleisluokittelun tarkoituksena on tuoda esille erilaisia taitoja, joiden perusteella voidaan pohtia kunkin yksilön vahvuuksia ja kenties kehitettäviä osa-alueita. Taidot vaihtelevat eri ammateissa ja yksilön ylentyessä työurallaan myös erilaisia taitoja vaaditaan. Itsekuri, tunnollisuus ja empatia ovat monessa ammatissa menestymisen edellytyksiä. Palveluulttiuden lisääminen tunnetaitona on myös äärimmäisen tärkeää. Riippumatta eri organisaatioiden kulloinkin olevista eroista, yli kolmesataa eri yhtiöiden teettämää tutkimusta (Goleman 1999, 45) osoittavat, että monissa tehtävissä menestyksen salaisuus on vahvemmin tunnekyvyissä kuin tiedollisissa tai taidollisissa valmiuksissa. Joustavuuden, tiimityöskentelyn ja vahvan asiakaskeskeisyyden painottaminen johtavat siihen, että tunnetaidot nousevat entisestään keskeisempään asemaan. Tunneällyn teoreettinen viitekehys muodostuukin alla näkyvällä kuviolla.



Kuvio 1 Tunneällyn viitekehys (Goleman, 2014)

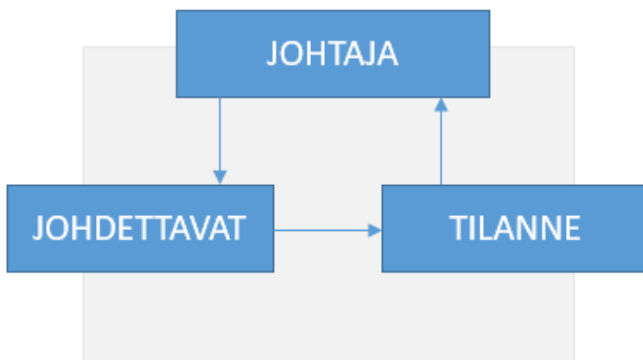
Tätä Golemanin (2014) viitekehysten mallia tullaan hyödyntämään tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa empiirisen osion taustalla. Erityisesti halutaan ymmärtää, mitkä näkökulmat ja tunnetaidot nousevat suomalaisten johtajien mielestä tärkeimmiksi ja merkityksellisiksi, kun pohditaan yrityksen menestymistä ja sisäisen brändin rakentumista.

3 JOHTAJUUS

Luvun tarkoituksena on lyhyesti esitellä johtajuutta ja tuoda johtajuudesta esille olennaiset seikat tutkittavassa kontekstissa. Luku käsittelee ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) eroja ja tuo tunnetaitojen elementin mukaan johtajuuden käsitykseen.

3.1 Johtamisprosessin elementit

Johtajuuden määritelmissä toistuu usein samat elementit: tavoitteet, ryhmä, vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Johtajuuden voidaan sanoa olevan prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän muihin osallisiin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Viitala 2005, 7-8).



Kuvio 2 Johtamisprosessin kolme elementtiä (Viitala 2005, 8)

Johtajuuden osalta niissä tilanteissa, joissa johtaja ja välittömät alaiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, voidaan puhua myös esimiehisydestä, esimiestoiminnasta tai esimiestyöstä. Kiuru (2009, 16) kirjoittaa johtamisen pyrkimyksenä olevan tietyn tavoitteen saavuttamisen. Hänen mukaansa johtamisen keskusteluun tulisikin aina liittää keskiöön pyrkimys tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoite voi olla yksinkertaisesti vaikkapa jonkin tehtävän suoritus tai pidempiaikainen kehitysaskel yksilön osalta. Organisaatiotasolla tavoitteita voidaan asettaa ja ne voidaan ymmärtää joko isomman ryhmän tai yksilön tavoitteina. Tavoitteita voidaan asettaa määrällisinä ja laadullisina, epävirallisina ja virallisina, mutta parhaaseen tulokseen tullaan, kun nämä tavoitteet johtavat ryhmää ja/tai yksilöä haluttua tulosta kohti.

Johtamisessa voidaan tuoda esiin johtamisen nelikenttä, johon kuuluvat asioiden johtaminen (management), ihmisten johtaminen (leadership), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri (Kiuru 2009, 18). Tavoitteiden saavuttamista voidaan havainnollistaa johtamisen osa-alueiden avulla, jonka kautta jäsentyy saavuttamista

edistävät ja haittaavat tekijät. Sosiaaliset tekijät, joihin voidaan laskea ihmisiin ja ihmisten väliseen toimintaan liittyvät, ovat yleensä johtamisen osalta leadership-organisaatio-kulttuuri-alueelle liittyviä. Teknisemmät, prosesseihin ja tehtäviin liittyvät tekijät, voidaan puolestaan todeta jäsentyvän management-organisaatorakenne-alueelle. Tämän yksinkertaisen rakenteen kautta voidaan herättää ajatuksia siitä, millä tavoin erilaiset tekijät vaikuttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla voidaan ymmärtää paremmin, minkälaisella johtamisella asioihin voidaan vaikuttaa. Yksinkertaistettu jäsentely auttaa oivaltamaan, miten johtamisen osa-alueet painottuvat suhteessa tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Samalla johtamisympäristö jäsentyy johtamisen osa-alueiden yksinkertaisella määrittelyllä.

Management	Leadership
Organisaatorakenne	Organisaatiokulttuuri

Kuvio 3 Johtamisen osa-alueet (Kiuru 2009, 17-19)

Kun pohditaan edellä mainittua johtamisen nelikenttää ja siinä todettua ihmisten välistä suhdetta, leadership-organisaatiokulttuurin työkaluihin voidaan ymmärtää kuuluvan ne johtamisen käsitteet, mallit, teorit ja kokemukset, jotka keskittyvät esimerkiksi ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan (Kiuru 2009, 18-19). ”Management-organisaatorakenne-työkalupakin työkaluihin kuuluvat ne johtamisen käsitteet, mallit, teorit ja kokemukset, jotka keskittyvät esimerkiksi tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Molemmilla työkalupakeilla voidaan vaikuttaa samaan toimintaa edistävään tai haittaavaan tekijään.” (Kiuru 2009, 19.) Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ihmisten väliseen kanssakäymiseen, joten fokus on erityisesti ihmisten johtamisessa.

3.2 Ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management)

Esimiehen työn keskeisin sisältö ja menestystekijä on ihmisen työsuorituksen tukeminen. Juuti ja Vuorela (2006) kuvasivat vertauskuvin teoksessaan johtajuuden kehitystä tälle vuosisadalle. Teollisen vallankumouksen jälkeen esimiestä ja johtajaa voitiin kuvata patriarkaksi, joka aina tiesi mitä alaiset tahtoivat ja mikä heille oli parasta. Autoritääriinen toimintatapa pyrki kuitenkin huolehtimaan siitä, että työntekijät olivat tyytyväisiä ja heidän oli hyvä olla. Auttamatta tällainen patriarkaalinen johtamistapa on nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa ohitse, kuten mm. Thorne (2014, 43) toteaa. Hänen mukaansa nykypäivän työntekijät vaativat yhä enemmän joustavuutta, samoin kuin kehittymisen mahdollisuuksia nykYTEKNIikkaa hyödyntäen. Samaan aikaan globaali työvoiman liikkuvuus haastaa myös yrityksen johtajat tunnistamaan parhaiden talenttien todelliset tarpeet ja pitämään heidät tyytyväisinä. Uusista sukupolvista nousee uudenlaisia esimiehiä ja tämä haastaa organisaatioita. (Thorne 2014, 43.)

Toisena kehitysvaiheena Juuti ja Vuorela (2006) kuvaavat näkemystä, jossa esimiestä pidettiin tuloksetekijänä. Tuloksetekijän roolissa esimies toimi ikään kuin orkesterinjohtajana, jonka toimintatapana oli seurata, koordinoita ja tarkkailla toimintaa suunnittelusta toteutukseen ja tulosten arviointiin asti. Monimutkaisten organisaatioiden hallitseminen edellä mainitulla tavalla huomattiin olevan mahdotonta tai vähintäänkin alettiin pohtia, saavutetaanko varmasti tarpeeksi hyviä tuloksia. Thorne (2014, 43) tuo hyvin esille nykypäivän vaateen juuri tästä aiheesta. Yhteistyöllä ja hyvin toimivalla tiimityöskentelyllä samoin kuin lisääntyvällä avoimuudella saadaan aikaan parempia tuloksia.

Kolmantena vaiheena johtamisopin kehityksessä alettiin puhua johtamisesta ikään kuin jazz-orkesterin soittamisena. Vertauskuvan tarkoituksena oli tuoda esille jazz-musiikin instrumenttien sointuvuus ilman pakottavaa ennakkosuunnittelua. Jokaista soittajaa pidetään huippuammattilaisena, joiden soittaminen ei kuitenkaan salli liiallista sooloilua, mutta antaa vapauden toteuttaa itseään. Samaan aikaan musiikki vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä ja luovuutta. Tämä jazz-musiikin vertauskuva toi esille johtamisen näkökulman, valmentavan johtamisen, valmentamisen sekä valtuutuksen antamisen. Valmentavan johtamisen perusajatus on kehittää alaisen suoritusta siinä tehtävässä, jossa henkilö nyt on. Valmentaminen on puolestaan pääsääntöisesti hyvin ja erityisesti huonosti menevien asioiden yhdessä pohtimista. Näiden kolmen edellä mainitun käsitteen tarkoitus onkin antaa valtaa tekijöille saaden sillä parempia tuloksia. Toisin sanoen esimies onnistuu, jos hänen vastuualueensa ihmiset onnistuvat. Vastaavasti esimies epäonnistuu, jos hänen vastuualueensa ihmiset epäonnistuvat. (Juuti & Vuorela 2006.) Thorne (2014, 43) jatkaa tätä teemaa nostaten esiin seuraavat seikat johtamisen kehityksessä. Tulevaisuudessa on otettava huomioon erityisesti ihmisten johtaminen kokonaisuuksina

huomioiden yksilöiden lahjakkuudet ja oppimisen taidot menestymisen eteen ja yritysten onkin syytä implementoida omiin prosesseihinsa myös näitä seurannan elementtejä (Thorne 2014, 43).

John P. Kotter (1997) kirjoitti johtamisen osalta asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. Teknologian kehitys ja yritys ympäristön muutokset nopeutuvat jatkuvasti ja samalla johtamistapojen on ollut pakko muuttua ja jatkossa on muututtava edelleen. Tässä kohtaa tutkijan mielestä on täysin luontevaa hyödyntää Kotterin viime vuosikymmenen määritelmiä.

Kotter (1997, 18-23) määrittelee asioiden johtamisen asetettuina prosesseina, jotka pitävät toiminnan ohjauksessa sisältäen muun muassa suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, henkilöstöasiat, kontrollin ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen puolestaan haastaa vallitsevaa tilannetta luomalla vision, kommunikoimalla sen laajasti, saa ihmiset uskomaan siihen ja voimaannuttaa ihmiset toimimaan. Mitä nopeammin maailma muuttuu, sitä suurempia hyppäyksiä ihmisten täytyy ottaa. Toisin sanoen laajempien kokonaisuuksien hallinta ja uudet strategiat vaativat kirjoittajan mukaan jopa 70-80 prosenttisesti ihmisten johtamista, kun taasen asioiden johtamista vain 20-30 prosenttia. Tärkeä huomio tässä on havaita, että ihmisten johtaminen saa ihmiset toimimaan, mutta sen on sovelluttava toimintaympäristönsä eli niihin ihmisiin, jotka sillä hetkellä asiaan liittyvät. Jokaiseen hetkeen ei sovi sama johtamistyyli vaan se riippuu työntekijöistä ja asioista. Tyylin on sovittava kontekstiin, ja ihmiset ovat tärkein osa tässä kontekstissa.

Ihmisten johtaja motivoi ihmisiä ja onkin tärkeää saada myös henkilöt itse toimimaan leadership-ajattelun tavoin eli tuomaan asioihin merkityksiä, joihin henkilöt voivat samaistua. Kun tätä ajattelutapaa löytyy organisaation ylä- ja alatasolta, voidaan saada aikaan haluttuja tuloksia tai muutoksia. (Kotter 1997, 18-23.) Alla oleva taulukko esittelee vielä managementin ja leadershipin peruseroavaisuudet.

Taulukko 2 Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen (Kotter 1997, 18-23)

Asioiden johtaminen (management)	Ihmisten johtaminen (leadership)
Suunnittelu ja budjetointi <ul style="list-style-type: none"> • laatii esityslistan • asettaa aikataulut • allokoi resurssit 	Suunnan näyttäminen <ul style="list-style-type: none"> • luo vision • selkeyttää ”ison kuvan” • asettaa strategian
Organisointi ja henkilöstö <ul style="list-style-type: none"> • tarjoaa rakenteen • luo työpaikkoja • julkaisee säännöt ja menettelytavat 	Kohdistus ihmisiin <ul style="list-style-type: none"> • kommunikoi tavoitteet • pyrkii sitouttamaan • rakentaa tiimejä ja koalitioita
Kontrolli ja ongelmien selvittäminen <ul style="list-style-type: none"> • kehittää kannustimia • kehittää luovia ratkaisuja • ryhtyy korjaaviin toimiin 	Motivointi ja inspiointi <ul style="list-style-type: none"> • Inspiroi ja energisoi • valtuuttaa ihmisiä • tyydyttää tunnistamattomia tarpeita

Aura (2017) tiivistää hyvin myös Kotterin edellä esitettyä mallia johtamisen eroista. Kun keskustellaan yritysten taloudellisesta tuloksesta ja siihen olennaisesti liittyvästä henkilöstötuottavuudesta, on varmasti paikallaan pohtia asiaa kulloinkin eri liiketoimintojen vaatimuksista. Toimialan vaativuus, kilpailutilanne ja yrityksen kehitysvaihe voidaan ottaa esimerkkeinä näistä vaatimuksista. Asiantuntijatyö vaatii erityyppisiä kyvykkyyksiä kuin esimerkiksi kolmivuorotyö paperitehtaalla. Esimiehen rooli on kuitenkin tärkein, kun asiaa pohditaan ja tarkastellaan asiaa johtajuuden kannalta. Kyky tukea motivaatiota, osaamisen edistämien ja tietty jämäkkyys nostavat henkilöstötuottavuuden uudelle tasolle. Kun toimitaan ihmisten kanssa, se korostaa ja koostaa esimiehen roolin työyhteisön johtajana, leaderina (Aura 2017).

3.3 Johtajuus ja tunnetaidot

Suomessa puolestaan Suomalaisen johtamisen tila- ja tulevaisuusraportin (2018) mukaan suomalaisen johtamisen tulisi kehittyä erityisesti kohti vahvempaa keskustelukulttuuria, läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Raportin mukaan ihmiset kaipaavat yhä enemmän merkityksellisyyden kokemusta, kuulluksi tulemistä ja vahvaa osallistumisen tunnetta. Raportin mukaan psykologisempi johtamistapa ja yksilöä lähestyminen yksilönä saa olemassa olevan osaamisen paremmin käyttöön ja ihmiset innostumaan. Erilaisten ihmisten johtamisen osaaminen lisää samalla suomalaisten osaamista monikulttuurista johtamista ajatellen. (Työelämä 2020, 2018, 21.)

Kun pyritään saamaan muut toimimaan tehokkaammin, tunnetaidot korostuvat ja pääsääntöisesti tämä on aina johtajan, valmentajan tai esimiehen tehtävä. Amerikkalaisille suuryhtiöille tehdyn analyysin mukaan huippujohtajat erottuivat selvästi vertailuryhmäänsä vahvempina monissa tunnekyvyissä, kuten kunnianhimossa, ryhmäjohtamisessa, vaikuttamisessa, yhteisötuntumassa ja itsevarmuudessa. Tutkimuksen mukaan jopa 90 prosenttia heidän menestyksestään johtajina näyttäytyi olevan tunneälyn ansiota. Goleman kokoo yhteen tuloksensa siten, että kaikilla aloilla, kaikissa töissä tunnetaidot ovat vähintään kaksi kertaa puhtaasti älyllisiä kykyjä tärkeämpiä. Ylimmällä tasolla, johtotehtävissä, menestys riippuu lähes kokonaan tunneälystä. (Goleman 1999, 50.)

Suomalaisen johtamisen tila- ja tulevaisuusraportti (2018) tukee myös Saarisen (2007) väitöstutkimusta suomalaisten esimiesten tunneälykkyydestä ja kyvykkyydestä. Saarinen (2007, 4) pyrki kuvaamaan laadullisesti ja määrällisesti suomalaisten esimiesten tunnetaitoja. Hänen väitöksensä johtopäätöksenä voidaan todeta, että suomalainen esimiestyö ei kokonaisvaltaisesti ole mitenkään karua ja tunteetonta. Kuitenkin väitöksessä esille tuleva näkökulma siitä, että suomalaisessa yrityskulttuurissa tulisi edelleen korostaa tunneälykkyyden tutkimista ja mittarointia, on tärkeä seikka ja edelleen hyvin ajankohtainen. Tila- ja tulevaisuusraportti (2018) korostaa osallistamisen merkitystä organisaation voimavarana ja paremman keskustelukulttuurin syntyvän kokeilukulttuurin, vahvan organisaation sisäisen dialogin sekä näiden yhdistämisestä vahvaan päätöksentekoon.

Toisen yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan tunnetaidoissa kyvykkäiden ihmisten merkitys yrityksen menestykselle kasvaa ammatin vaatimusten myötä. Yksinkertaisissa suorittavissa tehtävissä paras prosentti sai aikaan kolme kertaa enemmän kuin huonoin prosentti. Kohtuullisen vaikeissa tehtävissä, kuten esimerkiksi mekaanikon ammatissa, parhaimmisto oli kaksitoista kertaa tuottavampaa kuin heikoin prosentti. Vaativimmissa ammateissa, kuten myyntineuvottelija, lakimies tai lääkäri, saatiin tuloksena 127 prosentin ero parhaaseen yhteen prosenttiin kuuluvien hyväksi. (Goleman 1999, 52-53.)

Lehtinen (2019) kirjoittaa hyvän johtajan ymmärtävän tunteiden merkityksen johtamisessaan ja korostaa hyvien johtajien olevan vahvasti tunneälykkäitä. Ensinnäkin tunneälykkäillä johtajilla on empatiaa ja myös osaltaan sympatiaa toisia kohtaan, jota hyödyntämällä hyvät johtajat pystyvät lukemaan toisten työntekijöiden tai toisten ihmisten tarpeita ja haluja, jotka ovat osittain myös tiedostamattomia. Tällöin tunneälykäs johtaja pystyy ottamaan oikealla hetkillä esille vaikeitakin asioita ja toteuttaa ihmisten toiveita. Ihmisten kokemaa arvostusta heijastuu takaisin arvostuksena esimiestä kohtaan. Palmer ja Gignac (2012, 16) lisäävät tähän huomion, että ihmiset toivovat sellaista ihmisten johtamista, joka motivoi heitä ja jonka he kokevat omakseen.

Lehtisen (2019) mukaan tunneälykäs johtaja haluaa jatkuvasti kehittää itseään ja mennä nöyrästi muita kuunnellen eteenpäin ja kasvaa jatkuvasti ihmisenä ja esimiehenä. Hyvän tunnejohtajan ominaisuus on kyky nähdä asiat laajemmin ja kokonaisuuksina. Vastapainona tälle voidaan nähdä lyhytnäköisesti asioita ”putkiaivoisesti” ajatteleva johtajatyyppe. Laajan verkostonsa kautta hyvä tunnejohtaja pystyy kokoamaan havaintoja ja muodostamaan niistä laajoja kokonaisuuksia ja tehdä niiden pohjalta toimintaan tarvittavia reagoineja ja muutostoimenpiteitä. Palmer & Gignac (2012, 16) haluavat vastavuoroisesti tuoda esille näkemyksen, että myös työntekijöiden omalla tunneälykkyydellä on merkitystä siihen, kuinka edellä mainitut johtajan toimenpiteet menevät käytäntöön ja tuovat esille seikan, että kyseistä asiaa tulisi tutkia lisää.

Lehtinen (2019) lisää hyvän tunnejohtajan olevan rohkea antamaan ihmisille tilaa ja vastuuta, luottamaan ihmisiin ja ottaa myös riskejä. Svyantek puolestaan (2003, 168) lisää tunneälyn, johtamisen ja positiivisen tai negatiivisen organisaatiokulttuurin luomisen olevan toisiinsa sidoksissa. Luottamuksen synnyttäminen ja lisääminen on yksi tärkeimpiä asioita luovuuden mahdollistajana. Asiantuntijaorganisaatioissa kyvykkäät ihmiset saavat paljon aikaan, kun heidän saadessaan erinomaisia tuloksia aikaan ja tuntiensa heidän osaamiseensa luotettavan, heillä on myös omaa tilaa toteuttaa itseään. Tärkeämpää jatkuvan valvonnan sijaan on keskinäinen luottamus.

Tunnejohtajan täytyy olla aina rehellinen itselleen ja toisille. Rehellisen johtajan on helppo saada viestinsä perille myös silloin, kun aihe on negatiivinen (Lehtinen, 2019). Svyantek (2003, 168) huomioi erityisesti empatiakyvyn olevan äärimmäisen tärkeän tunnetaidon samoin kuin toisten tunteiden huomioiminen negatiivisissa tilanteissa. Johtaja, jolla on tunneälyä, ymmärtää panostaa muiden ihmisten kohteluun ollen hyväntahtoinen sekä kunnioittava. Itsensä kanssa sinut oleva johtaja kunnioittaa toisia ihmisiä ymmärtäen sen tosiseikan, että kaikki eivät ansaitse kunnioitusta, mutta hyväntahtoisella tavalla heidän kanssaan on mahdollista toimia. (Lehtinen, 2019.)

Babaei ym. (2017, 169) toteavat tunnetaitoisen ihmisten johtamisen olevan jopa keskitasoisien ja huipputuloksia tekevien organisaatioiden erottava tekijä. Lehtinen (2019) puolestaan mainitsee tunnejohtajan korostavan organisaatiossa yhteistyötä, niin ihmisten, yksikköjen kuin osastojen välillä. Eri ihmisten välinen luottamus ja yhteistyön

vahvistaminen tukee organisaation menestystä. Hyvä tunnejohtaja ei pidä itseään hierarkiassa toisiaan ylempänä ja korosta tätä asiaa vaan pikemmin tuo itseään esille alaistensa yhteistyökumppanina ja asioiden mahdollistajana. Tukeminen tällä tavalla lisää entisestään työntekijöiden luottamusta ja viihtymistä lisäten heidän tuottavuuttaan. Näin koko organisaation tehokkuus kasvaa. Tunnejohtamisen taidot helpottavat johtajaa muutostilanteissa sopeutumaan ja suhtautumaan asioihin lähtökohtaisesti myönteisesti ja ajattelemaan asioista positiivisella tavalla. (Lehtinen, 2019.) Lofstock (2017, 8) puolestaan kiteyttää asian siten, ettei kannata nähdä turhaa vaivaa kvartaaleittain tapahtuvaan johtamiseen vaan on tärkeintä olla työntekijöiden kanssa jatkuvasti läsnä ja saada heidät tuntemaan arvostusta.

Golemanin (2014, 21) mukaan tunneälytaitojen kohentuminen yrityksessä on äärimmäisen tärkeää, sillä nykyään ei voi enää kilpailla vain tuotteilla, vaan sillä kuinka hyvin osaa käyttää työntekijöitään. Tunneäly on kaiken johtamisen perusta. Nykyajan virtaviivainen ja nopea teknologinen kehitys sekä monen yrityksen korkea tuottavuuden vaade kuormittaa laajasti työntekijöitä. Samaan aikaan omien tunteiden hallinnan, keskustelutaitojen, yhteistyökyvyn sekä johtajuuden merkitys on korostunut (Goleman 2014, 27). Goleman (1999, 32-38) ei kiistä sitä, etteikö älykkyys sekä kunkin alan tietotaito olisi tehtävien hoitamiselle poikkeuksetta tärkeitä, mutta menestymiseen ja huippuosaamiseen Goleman tuo esiin tunneälyn merkityksen. Tunneälyn puute voi haitata älykkyyden ja tietotaitojen täysimääräistä käyttöä ja toisaalta tunneälyn osaamisella ne voivat edesauttaa esimerkiksi paineen alla töitä tehdessä.

Asioiden johtaminen on tärkeää ja sitä tarvitaan yrityksen menestymiseen. Ihmisten johtaminen ja yrityksen suoriutuminen ovat edellä esitettyjen tietojen valossa kuitenkin yrityksen menestymisen tärkeämpi perusta. Seuraavassa luvussa keskitytään käsittelemään sisäisen brändäyksen teoriaa.

4 SISÄINEN BRÄNDI

Nykyään brändien johtamisen kannalta brändien voidaan sanoa olevan orgaanisia sosiaalisia prosesseja ja että brändin arvo kasvaa interaktiivisesti useiden toimijoiden avulla. Tämän näkökulman vuoksi on olemassa useita kohtaamisia, jotka vaikuttavat saatuun kokemukseen brändistä. Erityisesti työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaamisiin on aiemmin kiinnitetty huomiota, mutta viime vuosina on alettu antamaan enemmän arvoa myös henkilöstön sisäiselle brändin luomiselle. (Saleem & Iglesias 2016, 43.) Vaikka useasti kirjallisuudessa puhutaan sisäisestä brändistä, sisältö keskittyy erittäin paljon asiakaskokemuksen johtamiseen ja näin olleen työntekijän asiakkaan kohtaamiseen. Siksi laajemman ymmärryksen tuominen sisäisen brändin muodostumiseen on tärkeää. Sisäisestä brändäyksestä voidaan jossain yhteyksissä käyttää myös työntekijäbrändäystä tarkoittaen samaa asiaa (Saleem & Iglesias 2016, 43). Punjaisri ja Wilson (2011, 1523) toteavat puolestaan sisäisen brändäämisen kuvaavan organisaation eri aktiviteetteja varmistamaan, että työntekijöiden välittämä viesti vastaa toivottua brändilupausta. He myös toteavat sisäisen brändäämisen vaikuttavan brändiuskollisuuteen ja haluun olla tekemisissä brändin kanssa.

Sisäisestä brändistä voidaan todeta, että laajasti hyväksyttyä konseptia, ymmärrystä ja määritelmää ei yksiselitteisesti voida sanoa. Kuitenkin tietty hyväksyntä on olemassa määritelmänä siitä, että sisäinen brändäys on prosessi, jossa tavoitteena on saada työntekijät käyttäytymään brändin arvojen mukaisesti viestien brändilupausta. Tavoitteena on vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja tunteisiin, jonka seurauksena vaikutetaan asiakkaaseen sekä sidosryhmiin. Tutkijat ovat myös havainneet sisäisen brändin sisältävän työtyytyväisyyden sekä vaikuttaa sitä kautta työntekijöiden haluun pysyä työssään. (Saleem & Iglesias 2016, 44).

Kolme keskeistä käsitettä sisäisen brändin ymmärtämisen kannalta ovat brändiin samaistuminen (brand identification), brändisitoutuneisuus (brand commitment) ja brändin mukainen käyttäytyminen (brand citizenship behaviour). Työntekijöiden ja brändin kontekstissa brändiin samaistumisen voidaan todeta tarkoittavan psykologista sitoutumista brändiin. Yksilön itsetuntemuksella on myös suuri merkitys suhtautumisessa erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Brändisitoutuminen voidaan puolestaan määritellä psykologisenä mieltymyksenä ja kiintymyksenä brändiä kohtaan, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijän haluun saavuttaa brändin tavoitteita. Brändin mukaisen käyttäytyminen sisältää sisäisiä ja ulkoisia tekoja, jotka saavat brändin elämään. (Saleem & Iglesias 2016, 44.) Punjaisri ja Wilson (2011, 1523) huomauttavat brändin arvojen ymmärtämisen olevan älyllisesti ja emotionaalisesti oleellista sitoutumisen kannalta. On kuitenkin huomattava, että jokaisen työntekijän henkilökohtaiset muuttujat kuten ikä, koulutus samoin kuin työympäristö vaikuttavat eri tavoin sisäisen brändin osalta siihen, kuinka brändilupausta työntekijän osalta viestitään (Punjaisri & Wilson 2011, 1521).

Sisäisen brändin osalta voidaan havainnollistaa brändin erilaisia määritelmiä seuraavassa taulukossa

Taulukko 3 Sisäisen brändin määritelmiä (Saleem & Iglesias 2016, 45)

Kirjoittaja	Määritelmä
Asha & Jyothi (2013)	Sisäisen brändäyksen avainasia on varmistaa organisaation henkilökunnan viestivän brändiä todelliseksi asiakkaille ja muille sidosryhmille ulkoisesti
King (2012)	Sisäinen brändin johtaminen on olennaista asiakastyytyväisyyden kannalta viestien brändin ydintä
Henkel (2007)	Brändin mukainen työntekijöiden käyttäytyminen
King & Grace (2008)	Työntekijöiden kokemusten johtamista omissa organisaatioissaan
Mahnert & Torres (2007)	Sisäinen brändi on reflektio brändilupauksen arvojen ja realismin kohtaamisesta ulkoisesti ja sisäisesti
Punjaisri & Wilson (2007)	Tapa luoda tehokkaita yritysbrändejä
Vallaster & de Chernatony (2006)	Prosessi, jolla yhdenmukaistetaan henkilöstön käyttäytyminen brändi-identiteetin mukaiseksi
Aurand (2005)	Henkilöstön sitoutumista brändiin
Bergström (2002)	Kolme asiaa: brändin kommunikointia aktiivisesti henkilöstölle, merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne sekä jokaisen työn linkittäminen menestyksekkäästi brändilupaukseen
Thomson (1999)	Sisältää ne aktiviteetit, jotka varmistavat työntekijöiden älyllisen ja emotionaalisen sitoutumisen

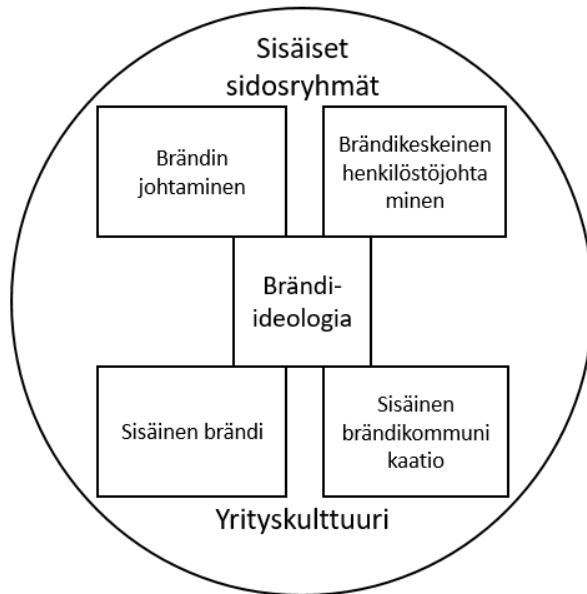
Brändi on yrityksessä moneen suuntaan ulottuva tekijä. Se on yrityksen tekojen, tapojen ja tarjooman yhdistelmä, ja se inspiroi, tukee ja mahdollistaa innovatiivisen kehitystoiminnan myös tarvittavien yhteistyökumppanien kanssa. Asiakkaalle brändi on yrityksen hänelle tuottaman lisäarvon symboli. (Suokko 2007, 72.) Brändin puolesta toimiva henkilöstö on puolestaan omistautunut asialleen, on osaavaa ja kunnianhimoista. Heillä on korkea tavoitetaso ja haluavat osallistua palvelujen kehittämiseen (Suokko

2007, 76). Mäkinen ym. (2010, 4) määrittelevät brändin olevan kaiken sen tiedon ja mielikuvien summa, joita ihmisellä on jostakin asiasta. Ja vaikka se tieto ei olisikaan välttämättä yrityksen tahtotilan mukainen, se on henkilölle kuitenkin aina ”totuus” yrityksestä. Tosti ja Stotz (2001, 29) kirjoittivat vuorovaikutustilanteiden yrityksen henkilökunnan kanssa vaikuttavan enenevässä määrin heidän näkemyksiinsä yrityksen brändistä. Käytös, pukeutuminen, äänensävyt, uskomukset ja asenteet havaitaan näissä kohtaamisissa ja siksi on olennaista antaa huomiota myös sisäiselle brändin johtamiselle ja sisäiselle viestille.

Brändit ovat toiminnallisten ja emotionaalisten arvojen klustereita, jotka antavat lupauksia ainutlaatuisista kokemuksista Näitä arvojen klustereita ei vain välitetä mainosten, vaan myös henkilöstön ja kuluttajien välisten vuorovaikutusten kautta (de Chernatony 2001, 32). Palvelubrändit ovat kuluttajien mielissä ja sydämissä ja ne on rakennettu yhteiskunnallisesti sellaisten ärsykkeiden kautta, kuten henkilöstön käyttäytyminen, pukeutumistyyli ja äänensävy (de Chernatony 2001). Palvelubrändien menestys riippuu siis siitä, että henkilöstö vahvistaa haluttuja arvoja asianmukaisen käyttäytymisen avulla (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203).

4.1 Sisäisen brändäyksen komponentit

Sisäisen brändäyksen määritelmistä voidaan päätellä, että sisäisten aktiviteettien hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää sisäisen brändin rakentumisessa. Seuraavaksi esitellään ja läpikäydään tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä sisäisen brändäyksen komponentteja. Pohjana hyödynnetään Saleem ja Iglesias (2016, 43-57) tekemää kirjallisuuskatsausta.



Kuvio 4 Sisäisen brändäyksen komponentit (Saleem & Iglesias 2016, 50)

4.1.1 Brändi-ideologia

Keskeinen sisäisen brändäyksen komponentti on brändin ideologia, joka viestii yrityksen mission, vision, tavoitteet, normit ja yhdessä jaettavat arvot. Sisäisen brändin rakentamisen prosessi etenee, kun selkeä brändi luo jännitystä todellisen ja ihanteellisen työympäristön välille ja pakottaa ihmiset työskentelemään yhdessä tämän kuulun vähentämiseksi. Kuten useat tutkijat ovat väittäneet (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203), onnistuneita johtajia kuvataan tyypillisesti inspiroiviksi ja visionääreiksi. Kirkpatrick ja Locke (1996, 36) totesivat vision luokitellun tärkeimmäksi asiaksi sen suorien ja epäsuorien vaikutusten osalta liittyen seuraajan suorituskykyyn ja asenteisiin. De Chernatony (2001, 32) mukaan uniikki visio vastaa kysymyksiin mitä perusarvoja brändillä on, mikä on brändimme tarkoitus ja millainen haluttu tulevaisuus brändillä on.

Johdonmukainen ja selkeä brändin ideologia helpottaa henkilöstön keskittymistä olennaiseen brändin kannalta. Vahvasti jaetut arvot ja tieto ilmentyvät toisaalta vasta, kun brändin asemointi ja rooli inspiroivat henkilöstöä. Kun sisäisen brändäyksen tarkoituksena viestiä jatkuvasti brändilupauksesta, on brändin ideologian levittäminen keskeistä sen selventäessä lisäksi työntekijän roolia ja parantaen brändiin sitoutumista. (Saleem & Iglesias 2016, 48).

Vallaster ja de Chernatony (2005, 181-203) ovat tutkineet sisäisen brändäyksen merkitystä palveluyrityksissä. Työntekijät ovat kriittisessä asemassa palveluyrityksen brändin muodostumisessa ja he tarvitsevat jaetun ymmärryksen brändin arvoista samoin kuin vahvan sitoutumisen ja identiteetin, vahvistaakseen omalla toiminnallaan brändiä.

Tutkijoiden havaintona ihmisten johtamisen rooli korostuu sisäisessä brändiprosessissa ja erityisesti kyky hyödyntää kognitiivisia, vaikuttavia ja kommunikoinnillisia eroja työntekijöiden välillä. Erityisesti kaksi käyttäytymisen osaamista ovat tärkeitä. Ensinnäkin selkeä brändivisio tulee määritellä ja toiseksi verbaalista ja ei-verbaalista sosiaalista vuorovaikutusta tulee helpottaa. Näitä ovat muun muassa sitoutumisen osoittaminen, työntekijöihin luottaminen ja elävät brändin arvot. Tämä auttaa luomaan intohimoa, sitoutumista ja organisaatioidentiteettiä työntekijöiden keskuudessa. (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203.)

4.1.2 Brändin johtaminen (brand leadership)

Vahva brändijohtaminen johtaa lisääntyneeseen brändin arvojen ymmärrykseen, mikä taasen on vahvin tekijä työntekijän sitoutumisessa brändin arvoja kohtaan. Todelliset brändijohtajat työskentelevät henkilöstön rinnalla saaden heidät tuntemaan arvostusta. Tällä tavalla toimivat johtajat kääntävät brändilupausta aidoksi toiminnaksi. He myös helpottavat brändin yhteisen ymmärryksen lisääntymistä huolimatta erilaisista työntekijöiden taustoista ja kulttuureista. Brändin johtaja luo ja pitää yllä visiota sekä rohkaisee osallistavaan kommunikaatioon. Lisäksi brändin johtaja muokkaa ja ylläpitää brändin uskomuksiin perustuvaa yrityskulttuuria. Ja kaiken edellä mainitun seurauksena brändin mukainen toivottu käytös heijastuu yrityksen työntekijöistä positiivisena tuloksena (Saleem & Iglesias 2016, 48).

Ihmisten johtaminen (leadership) on tunnistettu ratkaisevaksi mekanismiksi, joka välittyy ihmisten keskuudessa ja vaikuttaa siihen, miten he ajattelevat ja tulkitsevat ympäristöä sekä miten he tuntevat ja kommunikoivat keskenään. Brändin menestymisen taustalla on henkilöstön osallistamisen tehokkuus sisäisessä brändin rakentamisprosessissa. Toimiakseen brändilähtöisinä työntekijöiden tulee arvojen ymmärryksen, oikeiden taitojen ja organisaation tuen lisäksi vahvasti uskoa ja sisäistää brändin arvot. Näin ollen sisäisen brändin rakentaminen ei ole ensisijaisesti toiminnallisuuden laatua koskevia kysymyksiä, vaan siihen kuuluu olennaisena sitoutumisen ja identiteetin luominen, hyvien sosiaalisten vuorovaikutusmahdollisuuksien prosessoiminen ja nämä yhdessä mahdollistavat, kannustavat ja vahvistavat haluttua henkilöstökäyttäytymistä. Vain silloin kun työntekijät jakavat saman merkityksen brändistä, sen johdonmukainen tukeminen on mahdollista. (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203.)

Toiseksi johtajien tulisi ”elää brändilupausten mukaan”. Työntekijöiden arvostus arvoja kohtaan heijastelee myös siitä, miten johtajat itse ovat niihin sitoutuneet. Brändin mukaan ’eläminen’ lisää luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden keskuudessa ja esimiehiä aletaan pitää jopa roolimalleina oikeansuuntaiseen käyttäytymiseen.

Kolmanneksi luottamuksen ja valtuutuksen antamien työntekijöille lisää sitoutumista brändivisioon. Henkilökuntaa tulisikin kehittää siten, että brändin kannalta merkityksellisiä yksilön ominaisuuksia rohkaistaisiin esimiehen toimesta kehittämään ja käyttämään. (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203).

Tosti ja Stotz (2001, 29) vahvistavat myös edellä esitettyä käsitystä. Heidän tutkimustensa mukaansa yritykset, jotka onnistuvat sisäisessä brändäyksessä tuoden arvoa asiakkaille ja yritykselle, ilmentävät neljää kriittistä tekijää. Ensinnäkin ne ovat selkeyttäneet sisäistä brändäystä. Toiseksi ne ovat huomioineet johtamisessa (leadership ja management) arvoa tuottavat toiminnot ja prosessit. Kolmanneksi ne ovat saaneet työntekijät kannustettua sisäiseen brändinluontiin ja neljänneksi ne mittaavat avainasiakkaidensa arvoa sekä vastaavat saatuihin palautteisiin.

Vallaster ja de Chernatony (2005, 181-203) tutkivat sisäisen brändin rakentamista ja rakennetta ihmisten johtamisessa, peilaten erityisesti markkinoinnin parissa työskennelleiden keskijohtoon kuuluvien henkilöiden kokemuksia. Tutkimuksen mukaan menestyvät johtajat toimivat integroivina voimina kahdella tasolla: integroiden yrityksen identiteettirakenteita sekä toimien välittäjänä yrityksen brändinrakentamisen sekä yksilön välillä. Tutkimus korostaa yksilön käytöksen merkitystä brändin vahvistumisessa. Tutkijat puhuvat ihmisten johtamisesta ja korostavat, kuinka johtajan on tärkeä viedä eteenpäin yrityksen identiteettiä sisäisesti. Koska johtajat toimivat yrityksen identiteetin rakentamisen, yrityksen rakenteiden sekä yksilöiden välissä, korostuu ihmisten johtamisen merkitys.

4.1.3 Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen

Sisäisen brändäyksen voidaan sanoa olevan myös koko organisaation laajuinen lähestymistapa, jossa synergiassa toimii markkinoinnin toiminnot sekä HR-toiminnot. Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään erilaisia ohjeita ja käytäntöjä, jotka sisältävät muun muassa rekrytoinnin, harjoittelun, arvioinnit ja palkitsemisen. Brändikeskeisessä henkilöstöjohtamisessa rekrytoinnin painopisteenä voi olla esimerkiksi arvojen mukaan tehtävät henkilöstövalinnat. Toisaalta perehdytys ja harjoittelu suunnitellaan vahvasti siten, että ne tukevat ja vahvistavat henkilön brändituntemusta ja näin auttavat työntekijää viestimään yrityksen brändilupausta positiivisesti. (Saleem & Iglesias 2016, 49.) Du Preez ja Bendixen (2014, 81) lisäävät mentoroinnin yhdeksi tärkeäksi osatekijäksi ja nostavat painoa erityisesti sille, että kaikkien sisäisten toimintojen tulisi brändikeskeisesti ajatellussa henkilöstöjohtamisessa nojautua ”elämiseen brändin tavalla”.

Johtajien rooli brändin rakennusprosessissa on erittäin tärkeä ja aktiivinen erityisesti käännettäessä brändilupausta toiminnaksi. Vallaster ja de Chernatony (2005, 181-203)

yhtyivät aiemmin tutkimuksissa esitettyihin näkemyksiin, että johtamisen (leadership) tehtävänä on yksilöiden välillä toimiminen. Tutkijat jakavat sosiaalisen vuorovaikutuksen verbaaliseen ja ei-verbaaliseen mekanismiin.

Verbaalisessa kanssakäymisessä on mahdollista nähdä yrityksissä ylhäältä-alas tai alhaalta-ylös tapahtuvaa kommunikointia. Erityisesti alhaalta-ylös mahdollistava viestintästrategia nostaa henkilöstön brändin sitoutuneisuutta. Monessa organisaatiossa osallistava viestintä vaatii yrityksen toimintatapojen osalta selkeää muutosta, jos halutaan työntekijöiden käyttäytymistä pyrkiä ohjaamaan haluttuun suuntaan. Johtajuudelta ja johtajalta osallistuminen argumentoinneilla keskusteluihin lisää tietoisuutta visiosta ja sitoutumista siihen sekä motivoi työntekijöitä. Verbaalinen vuorovaikutus voi parhaimmillaan saada ihmiset toimimaan brändin eduksi omasta edustaan tinkien. (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203).

4.1.4 Sisäinen brändikommunikaatio

Sisäinen brändikommunikaatio edesauttaa älyllisen ja emotionaalisen yhteyden saamisessa työntekijöiden ja organisaation päämäärien välille. Sisäisen brändikommunikaatio voidaan jakaa neljään alueeseen. Ensinnä on virallinen sisäinen kommunikaatio, kuten esimerkiksi muistiot henkilöstöosastolta. Toiseksi on epävirallinen sisäinen kommunikaatio, kuten kollegoiden väliset vuorovaikutustilanteet. Kolmanneksi voidaan tunnistaa virallinen ulkoinen kommunikaatio, esimerkiksi mainokset. Ja neljänneksi on epävirallinen ulkoinen kommunikaatio, kuten esimerkiksi asiakkaiden antamat palautteet. (Saleem & Iglesias 2016, 49.)

Sisäisen brändikommunikaation kannalta on tärkeää ymmärtää, että työntekijät saavat ärsykeitä erilaisista kanavista niin ulkoa kuin sisältä organisaation ja kaikki ärsykkeet vaikuttavat organisaation identiteetin muodostumiseen. Sisäisen kommunikaation kannalta onkin oleellista kohdella työntekijöitä kuin asiakkaita. Vahvan sisäisen kommunikaation avulla voidaan vakuuttaa brändin olemassaolon merkityksestä ja viesti on eri sidosryhmille samanlaista.

Viestinnän on välitettävä brändin arvot intohimolla ja luovuudella, koska organisaation ihmiset ovat osaavia ja ymmärrettävästi myös omia mielipiteitään omaavia ammattilaisia. Viestintätavan tulisi selvästi osoittaa, miten brändiä tulisi tulkita. Tämä voi auttaa ratkaisemaan esimerkiksi yrityksen kulttuuriin liittyviä ongelmia. Lisäksi pyrkimällä ymmärtämään henkilöstön erilaisia näkemyksiä, heidän tarpeitaan, huolenaiheitaan ja rohkaisemalla heitä tunnistamaan, että niillä voi olla eroja aiotussa merkityksessä, johtajat voivat menestyä brändin työntekijöiden väärin oletusten poistamisessa ja siten kannustamaan sitoutumaan brändin identiteettiin. Lisäksi on huolehditava siitä, että organisaatiossa viestintä on integroitu yrityskulttuuriin siten, että

huomioiduksi tulevat niin sähköpostit, muistiot kasvokkain kohtaamiset kuin vaikkapa sisäiset intrasivustot. Johtajan on valittava aina kulloinkin parhaaksi kokemansa viestintätapa. (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203.)

Johtajat vaikuttavat sisäiseen brändin rakentumiseen myös ei-verbaalisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Vallaster ja Chernatony (2005, 181-203) esittävät vähintään kolmen erilaisen johtajuuden (leadership) ilmenemismuodon ilmentyvän sisäisen brändinrakentamisen osalta omissa tutkimuksissaan. Ensinnäkin on syytä osoittaa sitoutumista sisäisesti arvon luonnin prosessiin. Sisäinen brändin rakennus epäonnistuu, mikäli johtaja jättää brändin implementoinnin muille. Tähän on syynä se, että haluttu käyttäytymisen muutos lähtee johtajuudesta ja esimerkin näyttämisestä. Juuri tästä syystä yrityksen johdon on sitouduttava ensimetreistä lähtien. Heidän on vapautettava energiaa koko organisaatioon ja luotava emotionaalinen yhteys brändiin, jotta voidaan edistää yrityksen henkilöstön laajaa sitoutumista ja uskollisuutta. Sitoutuminen välittää myös johtajien omaa uskoa brändivisioon ja heidän tulee ymmärtää, tukea ja aktiivisesti demonstroida sisäistä brändiprosessia. (Vallaster & de Chernatony 2005, 181-203.)

4.1.5 Sisäinen brändiyhteisö

Sisäinen brändiyhteisö voidaan nähdä yhtenä tärkeänä kyseisen brändin seuraajien yhteisenä keskustelualustana. Se voi olla online- tai offline-pohjainen keskustelualusta, joiden kontekstissa keskustellaan, neuvotellaan ja sosiaalisesti rakennetaan brändin tarkoitusta. Sisäiset brändiyhteisöt muodostavat tärkeän viestintäalustan yritykselle, jonka avulla yritys voi tukea työntekijöiden tutustumista ja sitoutumista brändiin. Sisäinen brändiyhteisö voi edesauttaa työntekijöiden lisäämään arvoa brändin toteutumiselle erityisesti osallistamalla työntekijöitä keskusteluun. Asiakkaat voivat tutkimusten mukaan saada brändiyhteisöjen kautta kokemuksen lisääntyneestä informaatiosta, kokemuksen sosiaalisuudesta, kokemuksen ihmisen ja tietokoneen välisestä kommunikaatiosta sekä stimuloivan ja viihdyttävän hedonistisen kokemuksen. Lisääntyneen huomionsa vuoksi, tällä hetkellä brändiyhteisöjä tutkitaan paljon. (Saleem & Iglesias 2016, 49).

4.2 Tunneäly ja sisäinen brändi

Kuten aiemmin todettiin, tunneälyn yhteydestä sisäiseen brändiin ei ole tehty juuri suoraa tutkimusta. Kuitenkin muun muassa seuraavia havaintoja voidaan tehdä.

Kun yrityksen työntekijät kokevat saavansa arvostusta, he luovat parempaa asiakaskokemusta ja sen kautta parantavat yrityksen mainetta, joka heijastuu tuloksiin

(Lofstock 2017, 8). Kun halutaan saada ihmiset ymmärtämään yrityksen missiota, heidän kanssaan on saatava todellinen yhteys aikaiseksi, ei pelkkä viikkomuistio tai kvartaalin aikana tapahtuva kehityskeskustelu. Virgin Groupin perustaja ja monimiljardööri Richard Branson on kertonut omasta ajattelutavastaan yrityksen menestyksen rakentumisesta (Lofstock 2017, 8). Bransonin mukaan, jos työntekijöille on annettu mahdollisuus sekä työkalut tehdä hyvää työtä ja toimia yrityksen eteen sataprosenttisesti ja hän saa kokea olevansa ylpeä siitä, mitä hän tekee, työntekijät ovat myös ylpeitä saadessaan edustaa yrityksen brändiä. Työntekijöiden kokiessa heistä pidettävän huolen sekä kohdeltavan hyvin, työntekijät hymyilevät, ovat iloisia ja tyytyväisiä ja asiakkaat saavat hyvän kokemuksen. Branson on kuuluisa filosofiastaan ”Työntekijät ensin”, jonka mukaan työntekijöiden kautta vaikutetaan asiakkaisiin ja lopuksi yrityksen menestyessä myös osakkeenomistajat ovat tyytyväisiä taloudellisen menestyksen ansiosta. (Lofstock 2017, 8). Du Preez ja Bendixen (2014, 78) kirjoittavat työntekijöiden toimivan brändilähtöisinä luoden brändin erilaistumista. Yritysten tulisi panostaa sisäiseen brändiin monista syistä; se johtaa kasvaneeseen yritysuskollisuuteen ja työsuhteiden pidentymiseen, se edesauttaa työntekijöitä parempaan palveluun heidän ymmärtäessään brändilupauksen ja lisäksi rohkaisee brändiin uskovia työntekijöitä työskentelemään kovemmin ja paremmin yrityksen eteen. (Du Preez & Bendixen 2014, 78).

Babaei ym. (2017, 168) viittaavat puolestaan Parti (2003) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan johtajan tunneälyllä on merkittävä rooli tiimin tuloksissa, heijastuen työtyytyväisyytenä ja työssä erinomaisena suoriutumisenä. Du Preez & Bendixen (2014, 80) viittaavat aiempaan ymmärrykseen siitä, että tunteiden merkitys ulkoisessa markkinoinnissa on yhteneväinen sisäisen markkinoinnin ja brändäämisen kanssa tarkoittaen henkilökunnan olevan myös tunteiden ja tiedon kombinaatioiden summana.

Rafi ym. (2014, 1-3) tutkivat tunneälyn merkitystä liiketoiminnan suorituskyvyn parantajana markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimus kohdistui telekommunikaatioyrityksiin Aasiassa. Tutkimus osoitti tunnetaitoisten myyjien olevan menestyksekkäitä tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja ymmärtämään heidän tunnetilojaan, joka auttoi heitä menestymään erilaisissa tilanteissa. Tutkimus osoitti myös, että tunneälykkäät myyjät toimivat myös arvoa luoden ja organisaation painopisteiden mukaan, tuottaen asiakkaille parhaita ratkaisuja. Tutkijat havaitsivat myös, että mukautuva myyntitapa, joka korostuu tunneälyn kautta, edesauttaa myyntitulosten parantumisessa. Kaiken kaikkiaan korkean tunneälyn omaavien myyjien suoriutuminen ja myynti oli huomattavasti parempaa kuin heikon tunneälyn omaavien, koska tunneälykkäät myyjät ymmärsivät ja osasivat tulkita erilaisten asiakkaiden tilanteita ja tehdä niihin oikeanlaisia ratkaisuehdotuksia. Tutkimus osoitti, että korkea tunneäly parantaa myyjien ja sitä kautta yrityksen suorituskykyä, joka puolestaan markkinointitoimintojen osalta on tärkeää. (Rafi ym. 2014, 1-3.) Lisäksi Du Preez ja Bendixen (2015, 80) toteavat, että työntekijöiden kuuluu nimenomaisesti tuntea

emotionaalinen yhteys brändin arvoihin ja lupaukseen, jolloin he toimivat samalla brändiä vahvistavasti.

Svyantek (2003, 167-169) viittaa artikkelissaan kuuteen erilaisten tutkimukseen tunneällyn ja organisaatiokäyttäytymisen välillä. Tunneällyn ja tunnetaitojen merkitys oli näiden tutkimusten mukaan tärkeää erityisesti esimiesten ja johdon osalta organisaation suorituskyvyn kannalta. Du Preez ja Bendixen (2015, 80) viittaavat myös esimiestason olevan sitoutuneisuudeltaan vahvempia brändiin, johtuen heidän laajemmasta tiedostaan ja sitä kautta syvemmästä tunteesta brändiä kohtaan. Babaei ym. (2017, 167-174) mukaan tunneäly on tärkeä osa ihmisten johtamista ja korostuu henkilön noustessa yrityksen hierarkiassa ylöspäin. Tutkimukset esittävät myös potentiaalisen linkin mahdollisuuden löytyvän johtajien, tunneällyn ja yrityksen suoriutumiskyvyn välillä ja toteavat asian olevan jatkotutkimusaiheeksi sopivan. Myös myyjien suoriutumiseen tutkimukset osoittivat selvää yhteyttä. Tutkimukset ehdottavat myös, että yritykset alkaisivat käyttää tunneälyvalmennuksia suorituskyvyn parantamiseksi. Lisäksi tunneälyvalmennus saattaisi parantaa työntekijöiden ja esimiesten välistä vuoropuhelua. Esimerkiksi negatiivisen ja kehittävän palautteen antaminen saattaisi helpottaa ja näin parantaa suorituskykyä. Svyantek (2003, 167-169) toi esille myös yrittäjien osalta tehdyn huomion tunneällystä. Tutkimuksen mukaan tunneällyllä saattaa olla yhteyttä menestyvän ja huonosti menestyvän yrittäjän välillä.

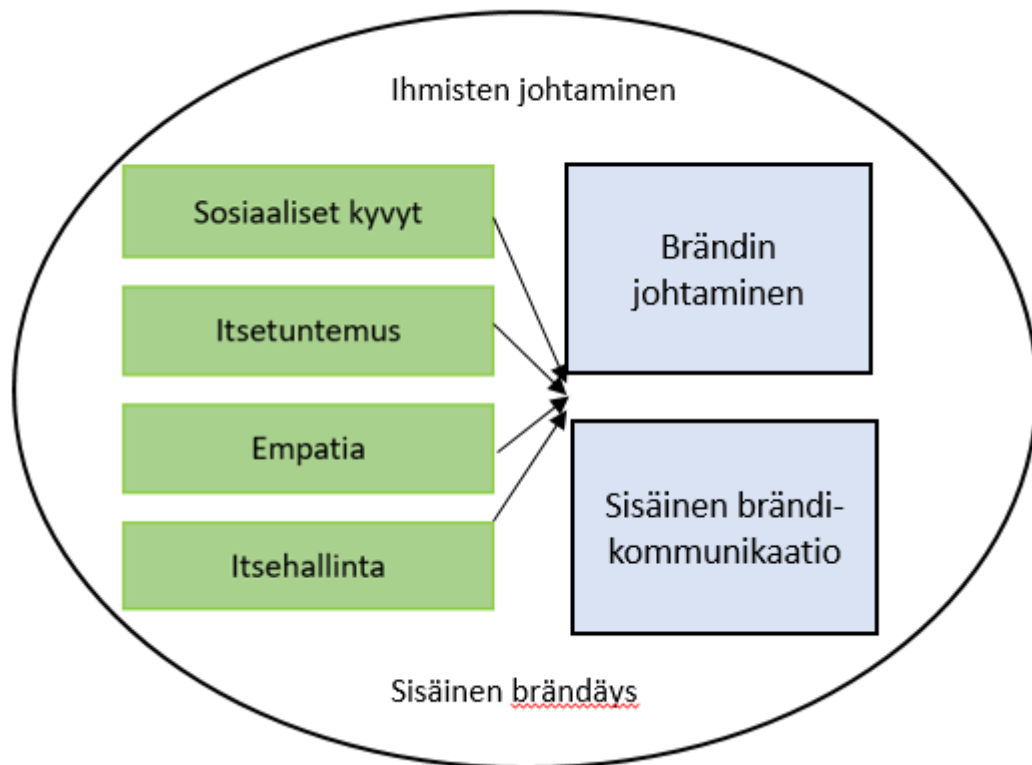
Babaei ym. (2017, 168-174) tutkivat Golemanin (1999) määrittelemän tunneällyn yhteyttä (itse-tietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja suhteiden hallinta) markkinoinnin vaikuttavuuteen. Nykypäivänä ihmisten välisen kommunikaation arvostuksen lisääntyessä tunneällystä on tullut yksi suosituimpia aiheita organisaatioissa ja liike-elämässä. Tunneälyä aletaan pitää yhtenä tärkeimmistä ihmisen taidoista ja se on suuressa roolissa henkilökuntaan nähden. Erityisesti yritysten markkinointiosastoilla pohditaan jatkuvasti keinoja menestyvään markkinointiin ja tunneäly on nyt ymmärretty olevan suuressa merkityksessä ihmisen käyttäytymisen ohjaamisessa.

Babaei ym (2017, 172-174) toivat löydöksinään tutkimastaan keramiikka-alasta seuraavan yhteyden. Tutkijat eivät kiistä, etteikö merkittävä kognitiivinen älykkyys ole johtajalla tarpeen, mutta tutkimuksen mukaan ryhmän jäsenten tunteiden hallinta haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi riippuu suurelta osin johtajien emotionaalisen älykkyyden tasosta. Golemanin (1999) neljä emotionaalista älykkyysaluetta ja niihin liittyvät johtajakyvyt resonoivat luonnollisesti emotionaalisesti älykkäille johtajille. Lämminhenkisen johtajan intohimo ja innostunut energia heijastuvat koko ryhmään. Tunneälykkään johtajan johdolla ihmiset tuntevat yhdessä oloaan mukavaksi. Tulokset osoittivat selvästi, että kun tunneälykkyys on relevanttina tutkimuksessa, löytyy näyttöä siitä, että se edistää yritysten organisaatioiden kokonaismarkkinointitehokkuutta. Tutkijat myös kirjoittavat yleisesti ottaen yritysten organisaation emotionaalisen maailman ja markkinoinnin tehokkuuden välillä olevan vahvan suhteen. Tutkimustulosten perusteella

kukin emotionaalisen älykkyysalueen osa vaikuttaa tutkittuun markkinoinnin tehokkuusmittariin, vaikka niiden suhteelliset vaikutukset vaihtelivat. Itsehallinta nousi tutkimuksessa kuitenkin tunneälyn osalta tärkeimmäksi markkinoinnin vaikuttavuuteen. (Babaei ym. 2017, 172-174.) Hutchins ja Rodriguez (2018, 117-125) tutkivat puolestaan B2B- markkinoinnin osalta brändipääomaan vaikuttavia tekijöitä. Oli selvää, että hyvät nettisivut ja logot olivat tärkeitä, mutta tutkijat tulivat siihen tulokseen, että parhailla yrityksillä osoittautui emotionaalisen älykkyuden ja ”pehmeiden taitojen” osaaminen tärkeäksi tekijäksi brändipääoman kasvattajana. (Hutchins & Rodriguez, 2018, 123.) Tutkijat ehdottivat lopuksi asiaan lisätutkimusta eri aloilla ja konteksteissa. Tunneälyn ja yrityksen sisältä kumpuavan innostuksen ja inspiraation osalta voidaan nähdä siis olevan yhteyksiä.

4.3 Teoreettinen viitekehys

Aiemmissa luvuissa käsiteltiin ihmisten johtamisen, tunneälyn ja tunnetaitojen teoriaa sekä sisäisen brändäyksen komponentteja. Edellä mainittu ja aiemmin teoriaosuudessa käsitelty aineisto muodostavat tutkimuksen viitekehysten. Golemanin (2014) tunneälyn nelikenttää hyödyntämällä selvitetään ihmisten johtamisen vaikutuksia brändiin henkilöstön ja brändin johtamisen näkökulmasta poimien Saleem & Iglesiasin (2016) mallista kaksi teemaa, brändin johtaminen ja sisäinen brändikommunikaatio.



Kuva 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa käytetään erilaisia ratkaisukokonaisuuksia, jotka ohjaavat tutkimusta, valittuja menetelmiä ja niiden käyttöä niin käytännön kuin teorian tasolla. Tästä kokonaisuudesta muodostuu tutkimusstrategia.

5.1 Tieteenfilosofiset valinnat

Tieteenfilosofiseksi tutkimuksen lähestymistavaksi voidaan valita tarkastelukulmasta riippuen joko subjektiivinen tai objektiivinen näkemys. Tutkimuksen lähestymistapaan vaikuttavat myös epistemologia, ihmisluonto ja metodologia. Subjektiivista lähestymistapaa käytetään tässä tutkielmassa tieteenfilosofisena lähtökohtana. (Holden & Lynch 2010, 2-15.)

Subjektiivinen ontologia painottaa maailman olevan ihmisten toiminnan tulosta, ihmisellä olevan vapaan tahdon ja että ihminen itse muokkaa ympäristöään (Holden & Lynch 2010, 2-15). Lähestymistapa korostaa jokaisen yksilön omaa subjektiivista kokemustaan ympäristön rakentamisessa. Subjektivistisen lähestymistavan tavoitteena on ymmärtää, kuinka sosiaalinen todellisuus muokkautuu ja kuinka yksilö sitä tulkitsee. Tämä tutkimus on lähestymistavaltaan subjektiivinen, sillä tutkija on luonut itse oman todellisuutensa samoin kuin tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on oma subjektiivinen näkemyksensä omien kokemustensa pohjalta. (Holden & Lynch 2010, 2-15.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillinen tausta tieteenfilosofialtaan on antipositivistinen interpretivismi. Tulkinnallisuutta korostavia ja eri tavoin näkökulmallisesti rajautuneita tieteenfilosofisia suuntauksia sisältyy interpretivisiin. Positivismissa puolestaan ilmiöiden mahdollisimman objektiivinen havainnointi ja mittaaminen eri määrällisten muuttujien avulla katsotaan tieteellisiksi menetelmiksi. Interpretivismin suuntauksen vastakohtana voidaankin pitää positivismia (Jyväskylän Yliopisto, 2015; Holden & Lynch 2010, 2-15). Tämä tutkimus on epistemologialtaan interpretivistinen, sillä tutkija hyödyntää tässä tutkimuksessa avoimia haastatteluja sekä puolistrukturoituja haastatteluja aineistonkeruumenetelminä ja tulkitsee saatuja vastauksia eri näkökulmista.

Subjektiivinen ihmiskäsitys on puolestaan pitää yksilöä olemassa olevana, tietoisena ympäristöstään ja vapaana olentona, joka pystyy toimimaan ympäristössään (Holden & Lynch 2010, 2-15). Tässä tutkimuksessa oletuksena on subjektiivinen ihmiskäsitys, tutkijan olettaessa tutkimukseen osallistujien muodostavan oman näkemyksensä tutkittavasta aiheesta omiin kokemuksiinsa ja elämänkatsomukseensa peilaten.

Subjektiivinen lähestymistapa metodologiaan on puolestaan ideografinen. Ideografia painottaa yksilön omien kokemusten merkitystä tutkittavaan asiaan (Holden & Lynch 2010, 2-15). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään haastattelujen kautta yksilöiden

kokemuksia tutkittavasta aiheesta, jolloin tutkimuksen ihmiskäsitystä voidaan pitää ideografisena.

5.2 Tutkimusstrategia

Ihmistieteissä käytetään kahta erilaista menetelmää, joita ovat laadullinen ja määrällinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmäsuuntauksen lisäksi käytetään kvantitatiivista eli määrällistä menetelmäsuuntausta. Laadullisen tutkimuksen perustarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tämän voidaan sanoa tarkoittavan ilmiön tarkoituksen selvittämistä ja laajemman, kokonaisvaltaisen sekä syvemmän käsityksen saamista tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus antaa tilaa tutkittavien henkilöiden kokemuksille ja näkökulmille sekä tutkimusmenetelmän kautta tutkija perehtyy tutkittavaan ilmiöön liittyviin tunteisiin, ajatuksiin ja vaikuttimiin. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.)

Tutkimuksessa voidaan nähdä teorian olevan mukana kahdella tavalla. Ensinnäkin se auttaa tutkimuksen suunnittelussa ja tekemisessä. Toiseksi tutkimuksen tavoitteena voi olla kehittää tai vahvistaa teoriaa edelleen tai löytää vaihtoehtoisia teorioita tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus tarvitsee taustateoriaa, johon nojautuen aineisto arvioidaan sekä tulkintateoriaa, jonka avulla voidaan muodostaa aineistosta etsittävät kysymykset. Tutkittava ilmiö voi olla myös sellainen, jonka tavoitteena on muodostaa teoria ja tämä voi olla tällöin laadullisen tutkimuksen päämääränä. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.)

Hypoteesittomuus on ominaista laadullisille tutkimuksille. Ennako-oletuksia pyritään esittämään mahdollisimman vähän. On kuitenkin syytä tiedostaa, että osa ennako-oletuksista saattavat olla sellaisia, ettei niistä kokonaan päästä pois. Tällöin niiden tuominen julki on aiheellista tutkimuksen esioletuksina. Myös tutkijan omat arvaukset eli työhypoteesit voivat olla tutkimuksen apuna. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.) Otanta on usein laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvarainen. Tutkittavien yksiköiden määrä ei ole kovin suuri ja niitä tutkitaan perusteellisesti. Aineiston koolla on merkitystä ja siihen vaikuttaa se, millaista analyysia ja tulkintaa on aikomuksena tehdä. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.) Abduktiivinen päättely on uusia ideoita generoiva menetelmä. Abduktion tehtävä on auttaa löytämään ja tunnistamaan hypoteeseja, joita voisi testata ja on ominaista laadulliselle analyysille (Niiniluoto 2017, 75-91.) Itseään korjaavassa tutkimuksen analysoinnissa saatuja abduktiivisia selityksiä testataan ja uusi todisteaineisto ja uudet havainnot johtavat aina uusiin tarkennettuihin teoreettisiin tulkintoihin. (Niiniluoto 2017, 75-91.) Merkitykselliset teemat pyritään nostamaan esille aineistosta monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tilastollinen yleistäminen ei ole pyrkimyksenä. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkijan

tarkoituksena oli saada tutkitusta aiheesta ja ilmiöstä mielenkiintoista uutta tietoa abduktiivisen päättelyn avulla.

5.3 Aineistonkeruun menetelmä ja aineisto

Tutkijan osallistumista vuorovaikutuksellisesti aineiston tuottamiseen kutsutaan aineistonhankintamenetelmänä haastatteluksi (Jyväskylän Yliopisto, 2015). Haastattelut voidaan jakaa riippuen kysymysten valmiudesta ja sitovuudesta strukturoituihin ja strukturoimattomiin. Strukturoidun haastattelun selkein esimerkki on lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset valmiina vastausvaihtoehtoineen. Strukturoimaton haastattelu puolestaan etenee ja muotoutuu ennen kaikkea haastateltavan ehdoilla ja muistuttaa enemmänkin vapaata keskustelua eikä niinkään kysymys-vastaus-muotoa. Strukturoimattomasta haastattelusta on käytetty myös nimitystä ”avoin haastattelu. (Ruusu vuori & Tiittula 2009, 12). Tässä tutkimuksessa käytettiin näiden välimaastosta löytyvää puolistrukturoitua haastattelua. Tutkija oli tehnyt haastattelukysymykset valmiiksi ja pääsääntöisesti ne esitettiin samassa järjestyksessä, mutta haastattelutapa jätti myös vapauden vapaammalle keskustelulle, lisäkysymyksille sekä kysymysten järjestyksen vaihtumiselle haastattelutilanteissa.

Haastattelun tallentamistapoja on monia. Videointi, muistiinpanojen tekeminen, lomakkeen täyttäminen ja äänittäminen ovat tavoista muutamia esimerkkejä (Jyväskylän Yliopisto, 2015). Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin tutkijan Ipadille sanelimella. Haastattelujen kesto vaihteli 28 minuutin ja 111 minuutin välillä. Haastateltavat valikoituivat osittain tutkijan omien sidosryhmien kautta suomalaisista johtajista ja valmentajista. Lisäksi tutkija haki haastateltavia LinkedIn-verkoston kautta esittäen toiveen hyvien tunnetaitoisten johtajien, esimiesten ja valmentajien ”paljastamisesta”. Haastateltavia oli yhteensä yksitoista.

LinkedIn-verkoston kautta tutkija sai kontaktin ja haastatteli neljää menestyvää esimiestä ja johtajaa erilaisilta toimialoilta. Johtajien nimikkeitä olivat toimitusjohtaja, osakas, myynti- ja markkinointijohtaja ja aluejohtaja. Omien verkostojensa kautta tutkija haastatteli viittä johtajaa ja kahta joukkueurheilun parissa toimivaa valmentajaa, joista toinen toimii maailman huipputasolla ja toinen menestyksekkäästi paikallistasolla. Verkostojen kautta haasteltujen tehtävänimikkeitä olivat toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä apulaisprofessori.

5.4 Analyysimenetelmä ja aineiston analyysi

Ihmisen toiminnan, kulttuurin tai tekstin merkitysten ymmärtäminen on hermeneuttisen analyysin päämäärä. Termi ”hermeneutiikka” perustuu kreikankieliseen sanaan hermeneuein, tulkita, ymmärtää (Alanen 2014, 39). Systemaattinen tulkintojen prosessi tähtää ymmärrykseen, jota kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi: ”yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja tutkimuskohteesta tehtyjen tulkintojen uudelleen tulkitseminen tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta” (Jyväskylän Yliopisto, 2015). Kehärakennetta on opittava ymmärtämään, jotta osuu kysymyksillään oikeaan kohtaan (Alanen 2014, 42).

Tutkijan avoimuus on fenomenologisen analyysin lähtökohtana (Jyväskylän Yliopisto, 2015). ”Termi ’fenomenologia’ on johdettu kreikan sanoista fainomenon, ’ilmenevä, ilmiö’, ja logos, ’järki, käsitteellisyys, puhe, oppi’, ja tarkoittaa siis kirjaimellisesti oppia ilmenevästä (Backman, 2007)”. Tutkittavaa kohdetta pyritään lähestymään ilman määritelmiä tai tarkkaa teoreettista viitekehystä. Mikä tahansa meille ilmenevä voi olla lähtökohta edetä kohti tämän kohteena olevan kyseisen asian ilmeisintä ilmenemistä ja sen olemusta ja käsitystä siitä, miten tuo olemus on rakentunut, aina mahdollisimman yleiselle tasolle asti (Backman, 2007). Tutkijan omat kokemukset ja ymmärrys voivat rakentaa tutkimuskohteen tarkastelun lisäksi syntyvän analyysin. Fenomenologista analyysia pidetään laajana ja väljänä yleisnimityksenä fenomenologian tieteenfilosofiseen suuntaukseen perustuvilla tutkimusorientaatioilla. Tulkittavien ihmisten tai tutkijan omat kokemukset ja tulkinnat painottuvat näissä eri orientaatioissa. Fenomenologista analyysia oidaan yhdistää muihin analyysitapoihin. (Jyväskylän Yliopisto, 2015.) Analyysia voidaan kuvata esimerkiksi kuvata fenomenologishermeneuttiseksi, joka tarkoittaa sitä, että tulkinnalliseen analyysiin yhdistetään periaatteita fenomenologiasta. (Jyväskylän Yliopisto, 2015).

Tässä tutkimuksessa käytetään fenomenologis-hermeneuttista analyysitapaa, sillä analyysissa korostuvat tulkinnallisuus, kokemuksellisuus ja merkitysten ymmärtäminen. Tutkijalla oli muodostunut oma teoreettinen viitekehyksensä, jonka kautta tutkija pyrki saatujen vastausten, ihmisten tulkinnan, oman tulkinnan sekä kokemusten kautta muodostamaan kokonaisuuden tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelujen jälkeen tutkija kirjoitti haastattelut puhtaaksi eli litteroi. Tutkija pyrki kirjoittamaan haastattelut lähes sanatarkasti, kuitenkin jättäen litteroimatta pitkät tauotukset ja haastateltavan selkeästi pitkälle aiheen viereen poikkeamat. Aineistoa kertyi lähes sata sivua. Aineistoa analysoitiin jo haastatteluvaiheessa ja pyrittiin muodostamaan käsitys kokonaisvaltaisesti tuloksista. Tutkija hahmotteli vastaukset eri teemojen alle, jolloin aineistosta nousi selkeästi esille toistuvimmat asiat. Tutkija pyrki tuomaan teemoista esille teemaa eniten kuvaavat vastaukset suorina lainauksina. Analyysin

perusteella tutkija pystyi vielä esittämään yhteenvedon ja johtopäätökset sekä ehdotukset jatkotutkimuksista.

6 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Haastattelujen alussa ennen varsinaisen haastattelun alkua jokaisen haastateltavan kanssa käytiin lyhyt keskustelu tutkimuksen teemasta ja käsitteistä. Jokainen haastateltava peilasi tämän jälkeen saamaansa käsitystä omassa kontekstissaan tuoden esille johtamiskokemuksensa kautta oleellisia huomioita aihepiiriin liittyen. Samalla haastateltaville ja tutkijalle syntyi kohtuullisen yhtenäinen käsitys tutkimuksen käsitteistä erityisesti tunneälystä ja –taidoista sekä sisäisestä brändistä. Seuraavassa käydään saatuja vastauksia läpi teemoittain.

6.1 Johtaminen ja tunne

Jokaisella haastateltavalla on useiden vuosien kokemus johtamis-, esimies ja valmennustehtävistä, jonka vuoksi tutkija halusikin aloittaa haastattelun kysymällä heidän käsitystään hyvästä johtamisesta sekä erityisesti johtajan tärkeimmästä tehtävästä. Johtajuuden käsityksestä saadut vastaukset toivat vahvasti esille sen, että haastatellut toimivat hyvin ihmislähtöisellä johtamistavalla. Vastauksista ilmeni suuresti se, että johtamisen osalta tärkeänä koetaan innostuksen luominen, tuloksellisuus, yhteistyö ja aito kiinnostus mahdollistaa toisen henkilön menestymisen. Ihmiset ovat haastateltavilla keskiössä johtamistavassa. Haastatteluista voitiin myös havaita johtamisen, esimiestyön ja valmentamisen sisältävän yhtenäisiä elementtejä erityisesti painotettaessa ihmisten johtamista.

”...se kiteytyy siihen, että sä saat ihmiset innostuneeksi yhdessä sun kanssa matkaamaan kohti jotain semmosta tavoitetta, jota ette ole ennen saavuttaneet. Hyvä johtaminen on sitä niinku, että te pystytte maalaamaan yhteisen kuvan ja saat porukan innostumaan ja eteneen sun kanssa sinne kohteeseen. Mun mielestä toi on yks tapa määritellä sitä, mutta voi sen määritellä monella tapaa. -- että johtajan tärkein tehtävä on saada puhallettua sellainen henki että, siis johtaa itseluottamusta, johtaa tekijöiden itseluottamusta niin että uskoo pääsevänsä ja omiin kykyihinsä saavuttaa jonkun tavoitteen ja niin että ne on sitoutuneet siihen tavoitteeseen.” (Haasteltava 4)

”Ja tota, mä ajattelen kyllä tota että valmennus on auttavaa toimintaa. Mut voidaanhan me ajatella niin että johtaminenkin on auttavaa toimintaa. -- Ehkä mä sillä tavalla korostaisin kuitenkin että se valmentaminen on auttavaa toimintaa. -- Valmentaminen on auttavaa toimintaa, jotta kukin löytää oman parhaan itsensä. -- kyl mun mielestä tärkein tehtävä on löytää se tapa miten voin auttaa. Jos valmentaminen on auttavaa toimintaa, niin se tärkein tapa on löytää se tapa miten voin auttaa. Ja pitää

muistaa kuitenkin ett kutakin ihmistä, tai että erilaisia ihmisiä voi auttaa erilaisella tavalla.” (Haastateltava 3)

”Ehkä mä niinku lähen lähen liikkeelle siitä että pitää lähtökohtasesti olla aika lailla nöyrä asioiden edessä kun oot esimiehenä, johtajana, valmentajana. Semmonen niinku riittävä nöyryys kaikessa on tosi tärkeitä. Kiinnostus ihmisiin, aito kiinnostus ihmisiin, aito välittäminen ihmisistä. Halu tehdä sitä valmennustyötä, halu tehdä sitä esimiestyötä. -- hyvä johtaja, hyvä valmentaja on aito ihminen , joka aidosti kiinnostunut toisesta ihmisestä ja haluaa auttaa sitä toista ihmistä menestymään joko urheilijana paremmin tai työntekijänä paremmin tai esimiehenä paremmin.” (Haastateltava 5)

”Mun mielestä hyvä johtaminen ja valmentaminen on ihmissuhdepeleä. Lähtökohta siinä tai mikä mun oma homma on se, ett lähetään tekeen ihmisten kanssa töitä.” (Haastateltava 7)

”Ehkä tavallaan hyvän johtajuuden yksi määritelmä tässä tunnepuolen kehyksessä on luoda sellainen ympäristö, missä on turvallista pelätä ja yrittää tavallaan sellaisia asioita, mitkä näyttää ensiyrittämällä siltä, että ne ei oo mahdollista saavuttaa, mutta sitten kuitenkin yhdessä tehden saavutetaan. -- Eli voisi sanoa että, johtajan tärkein tehtävä on asettaa ja saavuttaa sen johtamistyön johtamisorganisaation kannalta keskeiset tavoitteet muiden kanssa ja kautta.” (Haastateltava 10)

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että ihmisten kautta tapahtuva johtaminen on heidän tavassaan toimia tärkein asia. Kuitenkin ymmärrys myös siitä, että kokonaisuuteen kuuluu asioiden johtaminen, on ehdottoman tärkeää. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että asiajohtamisen voi jokainen oppia, mutta ihmisten kanssa ja varsinkin erilaisten ihmisten kanssa toimiminen vaatii monenlaisia taitoja, joista tunnetaidot ovat haastateltavien mielestä erittäin tärkeitä. Haastateltavat ottivat huomioon omassa tavassa johtaa tunnepuolen kehyksessä myös ihmisten erilaisuuden ja ympäristötekijät jollakin tavalla. Haastateltavat totesivat muun muassa karttuvan kokemuksen tuovan myös uutta näkemystä tapaan toimia.

”No ainakin sillä lailla, että tota just ehkä valmistuneena tai ehkä vähän vähemmän johtamiskokemusta omaavana niin ajattelin asioista paljon mustavalkoisemmin, että se on joko tai. Että oikeestaan oppinut niinku just sen, että kaikki lähtee yksilöstä ja yksilöllisestä johtamisesta. Tottakai sulla on tietty arvomaailma ja tietyt johtamisen työkalut, mitä sä käytät niinku erilaisissa johtamistilanteissa universaalina työkalupakkina, mutta sitte toisaalta ku mennään siihen yksilötason kohtaamiseen niin silloin on ainoastaan ja vain se yksilö itse on merkittävä ja merkityksellinen. Ja se miten

hän haluaa, että häntä kohdataan, se mikä häntä motivoi pitää olla tiedossa ja sun pitää kohdata hänet hänen maailmastaan käsin, ei sun maailmasta käsin.” (Haastateltava 10)

“Pitäähän sitä hyvin paljon tunnistaa niinku johtamispaikkaa erilaiset ihmiset, erilaiset tilanteet niin niin, johtaminen on hyvin tilannesidonnaista ja ihmissidonnaista. Siis ihmisestä lähtevää ja hyvin tilannesidonnaista.” (Haastateltava 4)

“Ett kyl täs omassa johtamisessa on niinku pyrkiny ajattelemaan asioita just niinkun ihmisten näkökulmista. Ku tulee nuoria ihmisiä ni nuorilla ihmisillä on paljon hyviä ajatuksia, innovaatioita, ideoita. Toisaalta voi olla myöskin arkuutta jne. Ett siel on vähän niinku ambivalenttia niinku tunnetta. Toisaalta saattaa olla hyvinkin niinku tämmöstä varmaa ja itsetietosta niinku toimintaa, sitte taas toisaalta niinku epävarmuutta tai peitetään sitä epävarmuutta sitte sillä fasaadilla ja niin edelleen. Ett emmä osaa muuta sanoa, ku tietty oon pyrkiny ymmärtämään ihmisten toiminnan motiiveja ja niit tunteita mahdollisimman pitkälle. -- ...tämmösen hyvän johtajuudenkin yks keskeinen piirre on juuri se että ymmärretään ihmisten erilaisuus ja hyväksytään. Ja toisaalta voidaan ihan käytetään hyväksi ihmisten erilaisuutta, vaikka nyt eri ikäisyyttä juuri. Ett ett monta kertaa voi ajatella että se tiimi on helppo synnyttää hyvä tiimi ku on samalla tavalla ajattelevien nuorten ihmisten porukka. Mut ett kyl se hyvä tiimi voi myös syntyä eri ikäisten yhteistoiminnasta.” (Haastateltava 1)

Vuorovaikutteisuus nousi haastatteluissa monessa kohtaa esille. Ikäjohtamisen osalta haastateltavat kertoivat myös sen, että erilaisuus on rikkaus ja niinkään ei iällä vaan ihmisten sopivan erilaisuuden tunnistamisella voidaan muodostaa hyviä kokonaisuuksia.

”...voisko sen ajatella niin että kuultuani itseäni tuossa äsken niin että ihmisten erilaisuus vaikuttaa mun johtamiseeni niin, että mä haluan luoda foorumeita, joissa on mahdollisimman, tai sanotaanko riittävästi, erilaisuutta.” (Haastateltava 11)

Iästä, erilaisuudesta ja ympäristötekijöistä voidaan todeta jokaisen haastateltavan ymmärtävän, että johtamisen on lähdeittävä aina sieltä yhteisistä lähtökohdista kuitenkin yksilöiden erilaisuus ja ympäristö huomioiden. Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin heidän mielestään tärkeimpiä johtajan tunnetaitoja, joita ihmisten johtajalta vaaditaan. Samalla haastateltavat tarkensivat vielä tunneällyn käsitystään. Haastateltavat nostivat huomioita kaikista tunneällyn viitekehysten osioista. Eniten huomiota saivat itsetuntemukseen, empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin liittyvät asiat ja tunnetaidot. Myöhemmin käydään läpi sisäisen brändin osalta tunnetaitoja, jolloin nousee esille sisäisen motivaation painopiste uudella tavalla.

6.1.1 Itsetuntemus

Lähes jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että oman itsensä tunteminen on aivan oleellinen lähtökohta toimiessaan johtajana, esimiehenä ja valmentajana. Vastauksissa korostui hyvin vahvasti tietoisuus itsestä, omista tunteista ja niiden vaikutuksista itseän ja toisiin.

”...sit samaan aikaan myös pitäs aika vahvasti tunnistaa ne niinku tunteet jota itsellä, tunteet jotka ohjaa sitä omaa toimintaa.” (Haastateltava 11)

”No tunneälykäs johtaminen on sitä ensinnäkin että tuntee ensiksi itsensä. Että jos et tunne itseäsi niin sitten ei oikein voi tuntea muitakaan. Ett tavallaan kaikki lähtee siitä itsetuntemuksesta ja siitä, että sulla on tietyllä lailla niinku asiat balanssissa itsesi kanssa. Silloin ku sul on sopivasti niinku itsetuntemusta ja toisella puolella itseluottamusta niin silloin on herkempi ympäristön tota, signaaleille ja on valmis kuuntelemaan myös muita. Ett silloin kun tasapainossa ja auki niin sanotusti on itse haavoittuvainen, mutta tavallaan se haavoittuvuus avaa myös sen niinkun kanavan sille, että muut pystyy olemaan haavoittuvia ja altistaa itsensä.” (Haastateltava 10)

”... mun mielestä tunnejohtamisen ydin, ett sun pitää hyväksyy se, ett sä oot itse tunteva ihminen, antaa itsestäs jotta sä saat ja silloin ollaan mun lempimoton kanssa tekemisissä, ett mitä annat, sitä saat, sellaseksi tulet.” (Haastateltava 5)

Itsetuntemukseen tärkeänä osana kuuluu myös itseluottamus. Vahva itseluottamus vahvistaa johtajan oman itsensä tuntemista ja se myös on tärkeä osa kokonaisvaltaisen ryhmädynamiikan muodostumisissa. Itseluottamuksen ymmärtäminen, itseluottamuksen vahvistaminen ja sen vaikutus myös johdettavien osalta nostettiin myös esille.

”Erityisesti viime aikoina mä oon alkanu ymmärtään että johtajan tärkein tehtävä on saada puhallettua sellainen henki että, siis johtaa itseluottamusta, johtaa tekijöiden itseluottamusta niin että uskoo pääsevänsä ja omiin kykyihinsä saavuttaa jonkun tavoitteen ja niin että ne on sitoutuneet siihen tavoitteeseen. Johtaja maalaa sen kuvan minne me ollaan menossa, miks me ollaan menossa , mikä on mun rooli osana kokonaisuutta, hakea se sitoutuminen ja vankistaa sitä itseluottamusta että ”kyl sä pääset sinne”. Eri keinoin kaikissa kohtaamisissa pyrkiä vahvistamaan sitä itseluottamusta.” (Haastateltava 4)

Kaiken kaikkiaan itsetuntemus eli se, että tuntee itsensä kuka on ja osaa tunnistaa itsestään omat heikkoutensa ja vahvuutensa, aitous ja samalla kuitenkin vahva itseluottamus itseensä, joka mahdollistaa sen vahvistamisen myös muissa oli

haastatteluissa monessakin kohtaa aina uudelleen noussut teema. Kaiken tunnejohtamisen lähtökohtana haastateltavat pitivät yksimielisesti itsensä tuntemista.

6.1.2 Itsehallinta

Itsehallinnan osalta haastateltavat pitivät tärkeänä omien tunnetilojen tunnistamista sekä niiden vaikutusta muihin. Aito rehellisyys ja luottamus olivat useastikin toistuneita huomioita. Usea haastateltava halusi korostaa omien tunteiden hallintaa erilaisissa tilanteissa. On tunnistettava itsessään tunteita ja niihin johtaneita syitä, mutta samanaikaisesti pitää ymmärtää, että omien tunteiden hallitsemisella johtaja pystyy kontrolloimaan esimerkiksi johtamistilannetta.

“Hyvä tunnejohtaja toimii niinku järkevästi suhteessa toisiin ihmisiin ja sitten myöskin suhteessa itseensä ja on tietoinen molemmista näkökulmista.” (Haastateltava 1)

“-- ja sit sen omien niinkun reaktioiden hallitseminen ja hillitseminen.” (Haastateltava 2)

”Sitten myös kykyä nauraa, koska työstä pitää pystyä kokemaan työniloa. Että sekin on tunnetaito, että osaa näyttää omat reaktiot ja sitten toisaalta tarvitaan myös kykyä hillitä niitä toisen puolelta ja kykyä nauraa.” (Haastateltava 8)

Itsehallinnan osalta haastateltavat halusivat myös korostaa luottamuksen merkitystä kaiken yhteistyön pohjana. Ensinnäkin johtajan pitää itse olla rehellinen ja noudattaa oikeudenmukaisuutta. Luotettavuus omassa toiminnassa ja tämän jälkeen luottamuksen osoittaminen työkavereille ja johdettaville on avainasemassa. Tunnejohtamisen kautta luottamuksen osoittaminen antaa ihmisille turvallisuuden tunnetta toimia yhteisössään parhaan osaamisensa mukaan.

”...ne tunnetaidot, niin se ihan pohja, se ihan perusta ennen tätä kaikkee, mikä välillä vähän niinku oikaistaan, on sitten niinku puhutaan niin sanotusta psykologisesta turvallisuudesta. Se lähtee sit ihan siitä, ett on se perusluottamus.” (Haastateltava 4)

”Ja aito auttamisen halu. Se että uskaltaa olla oma itsensä. Omine puutteineen, omine vahvuuksineen. Aito rehellisyys on ihan a ja o. -- mun mielestä nää tunnetaidot on sellasia ett sä et voi niinku feikata mitään et sun pitää enemmänkin niinkun työstää sisäistä maailmaas sillä tavalla, ett sä ihan oikeesti luotat, sä ihan oikeesti uskot.” (Haastateltava 5)

6.1.3 *Empatia*

Sosiaalisten taitojen osalta empatia ja empatiakyky nousivat vastauksissa esille valtavan tärkeänä asiana johtamisessa. Kyky asettua toisen asemaan ja tunnistaa toisen tunnetiloja mahdollistaa johtajalle, esimiehelle ja valmentajalle viedä yksilöä eteenpäin omassa kehittymisessään, haastavissa tilanteissa sekä rakentaa tiimin dynamiikkaa ja koko organisaatiota eteenpäin. Empatiasta nousi esille myös näkökulma, että empaattisuuden mennessä liian syvälle, on vaarana, että sen osalta ei saada aikaan muutosta vaan pikemminkin ajaudutaan turhan syvälle empatian kautta. Empaattisuuden tarkoituksena haastateltavat näkivät nimenomaan tunteen kautta ymmärryksen ja ensisijaisesti tämän tunnistamisen kautta auttaa yksilöä ja ryhmää parantamaan suoritustaan.

”Empaattisuus on varmasti yks. Yks tärkeä tekijä. Kykyä tavallaan asettua toisen lähtökohtaan.” (Haastateltava 9)

”Ehkä se ensimmäinen asia mikä pitää ymmärtää on, ettei voi päästä vastapuolen tunnetiloihin. Mutta se että sä edes oot kiinnostunut siitä niin se on jo iso mahdollisuus. Että sitten jos sä oot siitä kiinnostunut, niin sitten sä voit päästä aika lähelle siitä missä tunnetiloissa ollaan. Ja tietysti mitä paremmin ihmisiä tuntee, sitä paremmin niiden kanssa pystytään pelaamaan.-- Mua häiritsee se tuota yleinen ajatus siitä empatiasta ja että. Sitä korostaa tietysti sellaset ihmiset, jotka ovat vahvasti tunnesidonnaisia ja et se niinku kuuluis vaan sille ihmisryhmälle. Ei, kyl se on kaikkien ihmisryhmien ja kaikkien. Mutta niille tunnesidonnaisille ihmisille. Ne ajattelee, että empatia on sitä mun pitää ymmärtää toista. Mut ei se niinku, ei tästä mitään tuu jos loputtomasti vaan ymmärtää. Ett jos me ollaan niinku jossain tavoitteellisessa toiminnassa ni kyl pitää auttaa siinä ympäristössä myös auttaa toista myös päästä vähän eteenpäin.” (Haastateltava 3)

Vastauksissa korostui nimenomaan empatiakäsityksen ymmärtäminen oikealla tavalla. Se, että johtaja ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja se, että jokaisella on eri taustansa, joka taasen vaikuttaa ihmisen omaan käsitykseen asioista. Rehellinen aito ymmärtäminen toisen tunteista ja tunnetiloista on johtajan oleellinen tunnetaito.

”Ett jotenkin se empatia. Mä en tarkota sillä sitä, että mun pitäis lukea kaikki idiootit ympärilläni kirjat ja opetella ulkoa ja hankkia psykologin tutkinto. Mä en tarkota niinku sitä syvyyttä, vaan mä tarkotan vaan niinku semmosta niinku tavallaan peruskäsitystä siitä, että me ihmiset ollaan erilaisia ja ajatellaan eri tavalla ja vähän ehkä sellasta uteliaisuutta sitä kohtaan, ett miten toi kaveri tossa niinku näkee maailman.” (Haastateltava 11)

6.1.4 Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalisten kykyjen osalta puhutaan erityisesti niistä taidoista, joilla saadaan toisissa aikaan haluttuja reaktioita. Joten onkin hyvin luonnollista, että näihin toiseen vaikuttamisen keinoihin tuli haastattelujen aikana monia näkökulmia. Useissa vastauksissa kuuntelemisen taito nousi esiin aivan oleellisena sosiaalisena kykynä.

”...kyky mennä toisen asemaan niin silloin se tarkoittaa johtamisessa sitä, että sun pitää pystyä kuuntelemaan. Silloin sun tärkein tehtävä on kuunnella.” (Haastateltava 4)

”...semmonen toisen asemaan asettautuminen ja kuuntelu on oikeestaan semmoset ehkä tärkeimmät tota piirteet, koska kun ymmärtää toisten tunnetiloja niin on helpompi lähteä perustelevaan sitä, että miksi tähän suuntaan on menossa.” (Haastateltava 8)

”Sitte toinen se, että hyvän johtajan pitäis kuunnella enemmän ku puhua ja hänen pitäis pystyä sitten niinku aistimaan sitä niinku yksilön tunnetilaa, mutta myös sitä organisaation tunnelmaa.” (Haastateltava 10)

Haastateltavat toivat esille sosiaalisena kykynä myös aidon kiinnostuksen ihmiseen. Tähän liittyy keskustelun taito läsnäolon voimalla, erimielisyyksien sovittelu ja omien ihmissuhdetaitojen hyödyntäminen. Aidon kiinnostuksen osoittaminen luo merkitystä kuulijalle ja samalla se haastateltavien mukaan mahdollistaa myös innostumisen. Haastateltavien mukaan johtajan on tärkeä osoittaa myös oma arvostuksensa omaa työtä ja sitä tiimiä tai organisaatiota kohtaan, jossa työskentelee. Se on myös johtamiseen oleellisesti kuuluva asia.

”Läsnäolo. Aito läsnäolo. Aito kiinnostus ihmisiin. Keskittyminen ainoastaan siihen hetkeen ku oot muiden ihmisten kanssa. Se on niinkun ihan kaiken a ja o.” (Haastateltava 5)

”Se on nyt ensimmäinen edellytys, että hänellä on aito kiinnostus siitä mitä toinen tuntee ja ajattelee, mikä on hänelle tärkeätä, mikä on hänelle merkityksellistä. Aito kiinnostus toisia ihmisiä kohtaan.” (Haastateltava 10)

”Mutta kyllä myös niinkun vahvana näen, että pitää olla niinkun innostaja, että saa niinkö ne ihmiset innostumaan siitä omasta työstä ja saa semmosen niinkö tiimihengen ja tavallaan semmosen fiiliksen luotua, että he haluavat näyttää parhaansa, mihin heistä on. -- Että tavallaan se oma aitous, ett jos mä oon ite innoissani niin se helposti tarttuu

sitte muihinkin, siinä lähellä oleviin. Ja kyl kait lähtee jonkun verran siitä omasta tunnetilasta.” (Haastateltava 9)

”...mulle on hirveen tärkeä se, että meidän joka pelaaja tietää sen, että mitä mä ajattelen ja mitä mä tunnen tätä kohtaan, mitä mä teen. Jolloin se sit niinkon tää homman tärkeys pitää välittyä jokaiselle pelaajalle, must se on lähtökohta se, ett kaikkien pitää tietää siitä, kuinka paljon mä välitän tästä. Jolloin sit niinku pelaajat oppii ymmärtämään myöskin mun reaktioita.” (Haastateltava 7)

6.1.5 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivoituminen ei haastattelujen alkuvaiheessa noussut heti suoraan esille. Kuitenkin myöhemmin sisäisen brändin osuudessa haastattelijat nostivat esille sisäiseen motivaatioon suuresti vaikuttavia tekijöitä. Niitä käydään enemmän läpi seuraavassa luvussa. Haastattelujen perusteella yhteisten päämäärien hyväksyminen, halu tehdä asioita hyvin, yrittäjämäisesti ja tuloksellisesti sekä kehitymis- ja oppimishalu nousivat esille sisäisistä motivaatiotekijöistä. Ja johtajan yksi tärkeä tehtävä on selvittää erilaisten ihmisten erilaiset motivaatiotekijät.

”...enhän minä tiedä mistä kukin motivoituu. Ne pitää selvittää. Ne pitää käydä läpi ihmisten kanssa että mikä teitä, mikä niinku, mistä te sytytty, mitä te halutte tehdä. Ja sieltä sä pääsee niinku kiinni niihin motivaattoreihin. Ihmistähän niinku lähtökohtaisesti ei voi motivoida vaan meidän pitää saada ihminen motivoimaan itse itsensä. Niinku just sen tavoitteen merkityksen kautta.” (Haastateltava 4)

”Sit kyl mun mielestä yks tärkeimpiä motiiveja on tietysti niinku oppiminen. Uteliaisuus,oppiminen. Jos se loppuu ni kyl sit putoo jengistä.” (Haastateltava 3)

” Joo ja siinä mielessä just se brändäys tässä tai semmosen sisäisen motivaation luominen, ni kyl se musta aika paljon liittyy just niinku sisäiseen yrittäjyyteen. -- ...erityisesti sen motivaation ja yrittäjyyden kautta, ett meillä on sitte ikäänku motiivi toimia siinä.” (Haastateltava 1)

6.2 Sisäinen brändi ja tunne

Sisäisestä brändistä ja sen käsityksestä haastateltavat ensin pohtivat sen merkitystä, mutta lopulta kaikki olivat sitä mieltä, että sillä on olemassa paikkansa ja vahvasti. Osa oli jopa sitä mieltä, että sisäinen brändäys on kaikki kaikessa. Sisäisen brändin osalta jaotellaan saadut vastaukset kahden teoriaosuudessa olleen komponentin alle; brändin johtamiseen ja brändikommunikaatioon.

6.2.1 Brändin johtaminen

Teoriosuudessa viitattiin vahvan brändijohtamisen johtavan lisääntyneeseen arvojen ymmärtämiseen, mikä on taasen erittäin vahva tekijä mietittäessä työntekijän sitoutumisessa brändin arvoja kohtaan. Haastateltavilta haluttiin avoimin kysymyksin saada selville, miten he kokevat ihmisten johtamisen kautta pystyvänsä kasvattamaan sisäistä brändiä. Ja tunnistavatko he tunnetaidoilla olevan asian kanssa mitään merkitystä. Haastateltavilla haluttiin myös tietää, kokevatko he voivansa johtaa näillä tiedoillaan sisäistä brändiä ja mitkä tunnetaidot heidän mielestään tässä korostuvat.

Haastateltavat olivat painokkaasti sitä mieltä, että sisäisen brändin kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada tunnekokemus ja merkitys asioille. Haastateltavat nostivat esille arvot, vision ja mission, sisäiset draiverit, merkityksellisyyden ja osallistumisen kokemuksen.

Haastateltavilta haluttiin selvittää heidän omaa käsitystään sisäisen brändin johtamisesta. Näkökulma ensinnäkin siihen, kokevatko he, että heillä on sisäisen brändin johtamiseen osallisuutta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että he omalla toiminnallaan ja esimerkillään voivat sitä johtaa. Samalla myös arvojen painoarvo ja työn merkityksen painotus nousi pintaan.

”No ilman muuta. Sitähän sä johdat koko ajan. Sehän on se mitä sä johdat. Mut se sisäinen brändihän voi olla myös sitä peliä.” (Haastateltava 3)

” No kyl se lähtee se yrityskulttuurin johtamisen kautta, ett brändihän muodostuu siitä loppupeleissä ett se tarina, mitä susta kerrotaan ku sä et oo paikalla, muodostuu siitä että miten sä toimit.” (Haastateltava 10)

”Kyl sitä voi johtaa. -- Ni sehän käynnistää prosessin, jossa me ikään kuin joudutaan kysymään itseltämme uudestaan että hei, että onks nää oikeesti meidän arvoja? Tai että onks toi missio mikä me ollaan itsellemme sata vuotta sitten kirjoitettu, uskotaaks me siihen edelleen. Ja sen takii tämmönen niinku osallisuuden kokemus.” (Haastateltava 11)

6.2.2 Arvot, visio ja missio

Haastatteluiden aikana nousi erittäin painokkaasti esille, osittain kysymysten asettelunkin johdosta, sisäisen brändin johtamisessa arvojen, vision ja mission merkitys. Yrityksen arvojen sekä yksilön omien arvojen kohtaamisesta ja siitä syntyvästä intohimosta tai ristiriidasta haastateltavat antoivat monia yhteneväisiä näkemyksiä. Haastateltavat pitivät päälle liimattuja arvoja turhina, mutta aitojen syvältä lähtevien merkityksellisten arvojen kautta yrityksen tarinan elämistä eläväksi taasen jopa oleellisena asiana. Perustehtävä, päämäärä ja arvot nousivat esille monessa kohtaa haastatteluja aina uudelleen. Tämä kertoo tutkijan mielestä siitä, että näiden seikkojen painoarvo tutkittavassa kontekstissa on haastateltavien mielestä erittäin tärkeä kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta.

”Arvot ohjaa toimintaa. Ne ohjaa ihan täysin. -- voittaminen on kuin parfyymi, että se tuoksuu hetken hyvältä, mutta sitten tuuli vie sen. Se tulos on siellä pidemmässä päässä. Jolloin kyllä mä yhä enemmän mietin sitä, että ne ihmiset jotka tekee sen brändin niin kun sä toimit niiden kanssa, sä vaikutat niiden arvomaailmaan. Ja niin kauan ku niiden arvomaailma ja sun arvomaailma, joka toivottavasti on sen niinku sen. Mä sanon että se on niinku sen johtamisen tärkein elementti, että sun arvomaailma on riittävän kypsä. Ja sun arvomaailma, ett sä saat sen sopimaan siihen.” (Haastateltava 3)

”...avaintehtävä omalla esimerkillään, omien arvovalintojen kautta, oman viestinnän ja omien kohtaamisten kautta hän rakentaa sen kuvan siitä, että mikä meillä on soveliasta -- Ja mikä on niinkun meidän tavoitteen ja tarinan mukainen tapa toimia., mitkä on meidän arvot, miten me toimitaan arvojen ja ajattelutapojen osalta yhdessä...” (Haastateltava 10)

”Eli jokaisessa kanssakäymisessä esimerkiksi mitataan mun mielestä yrityksen arvot ja se kulttuuri, minkälainen yritys halutaan olla. Eli jos sanotaan että meillä on arvo, että menestyään yhdessä niin sitten sen jokaisen johtajan oma toiminta ja käyttäytyminen pitää henkiä sitä, että mä otan muut mukaan, mä kuuntelen muita, mä oon hyvä rakentamaan siltoja ihmisten välille, mä uskon tiimiefforttiin en niinkään yksilö suorituksiin. Ett kaikki ne sanat, minkä halutaan olevan totta niin niiden täytyy näkyä tekoina.” (Haastateltava 2)

Haastattelujen aikana keskusteltiin myös arvojen erilaisista tavoista jalkautua tai jalkauttaa yrityksiin. Kaikki haastateltavat olivat täysin samaa mieltä siitä, että aidot arvot, jotka näkyvät toiminnassa voivat olla todella vahva yrityskulttuurin ajuri. Kuitenkin jos arvojen syntymiseen ei ole liittynyt tunne- tai todellisuuspohjaa taikka ne tuntuvat päälle liimatuilta, haastateltavien mukaan niillä ei oikeasti ole mitään merkitystä.

Arvoprosesseissa, joita monessa yrityksissä tehdään, on tärkeää ymmärtää se, että muuttuakseen ja syventyäkseen toimintakulttuuriksi ja ohjaavaksi toiminnaksi, arvoprosessi vaatii suuresti ponnisteluja ja erityisesti tunnekokemuksia. Toisaalta, yritys on saattanut kasvaa suoraan arvojensa päälle, jolloin varsinaista arvoprosessia ei edes välttämättä tarvita. Varsinkin suuremmissa yrityksissä arvojen mukainen tapa toimia ja arvojen jalkautus nähtiin haasteena, mutta myös samanaikaisesti aidosti suurena mahdollisuutena.

Kun arvot saadaan toimimaan niin, että johtajat elävät ja toimivat arvojen mukaan on mahdollista myös tartuttaa käyttäytymismallia muihin työntekijöihin. Ja on huomattava, että jokaisella ihmisellä on omat arvonsa, joiden tulisi kohdata sopivalla tavalla myös yrityksen arvojen kanssa. Myös yrityksen päämäärä, visio sekä perustehtävä, missio tulisivat olla sanoitettuna haastateltavien mukaan siten, että jokaisen työntekijän on niihin helppo samaistua ja pitää tärkeänä. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa myös, mitkä arvot eri ihmisille ovat tärkeitä. Tunnetaitoinen johtaja pystyy tällöin saamaan näiden kautta myös merkitystason uudella tavalla esiin.

”Mut ett arvoprosesseissa on hankalaa juuri se, että saa ihmiset aidosti näkemään, ett se on jotain muuta kuin tällaista kiiltokuvaa ja hätäsesti keksittyä. Kun arvoissa on tavallaan myös se ristiriita tietyllä tavalla, ku siellä on ne yrityksen ja organisaation arvot ja sit ihmisillä kuitenkin jokaisella on ne omat arvot, jotka ihan määritelmän mukaisesti. Mun arvoni on ne mitä mä pidän tärkeenä. Ja näitten kohtaaminen ei välttämättä aina onnistu.” (Haastateltava 1)

”...vaikka se sanotettais noilla missio, visio ja arvoilla ni varsinaisesti teknistä terminologiaa vastaan mulla ei o mitään, vaan se tapa miten ne syntyä. Jos ne on syntynyt niin, että ett niinku me ollaan, suurin osa meistä on sitä mieltä, että me halutaan olla tällasia ja tähän me uskotaan.” (Haastateltava 11)

”Mulle on hirmusen tärkeä, että ne yrityksen arvot on sellaiset, että henkilökohtaisesti itse pystyy niihin sitoutumaan ja niiden kautta sitä työtään tekemään. -- Ja sitte se missio, että kyllä sen pitää olla semmonen, että sen pystyy perustelemaan, ja että sä pystyt itse siihen sitoutumaan. (Haastateltava 8)

6.2.3 Merkityksellisuuden js osallisuuden kokemus

Sisäisen brändin johtamisen kannalta merkityksellisuuden tunne ja merkityksellisuuden kokemus oli yksi toistuvasti haastatteluissa esille nousseita asioita. Merkittävän työn

tekeminen sekä itsensä kokeminen merkitykselliseksi siinä omassa ympäristössään. Merkityksellisyyden tunteeseen voi johtaja vaikuttaa omilla sosiaalisilla kyvyillään auttaen yksilö ja tiimiä tuntemaan eri tavoin itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi. Kun ihminen kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, hän tuntee haastateltavien mukaan olevansa arvostettu, hyväksytty ja merkityksellinen, joka taas vaikuttaa yksilön itseluottamukseen ja motivoitumiseen suotuisalla tavalla. Tällöin työntekijä suoriutuu työtehtävistään paremmin, sitoutuu yritykseen paremmin, on tyytyväisempi ja ennen kaikkea tekee hyvää työtä yrityksen eteen. Tällöin työntekijä sitoutuu paremmin yritykseen, yrityksen tarinaan ja sisäiseen brändiin.

”Ite oon nähny kymmeniä satoja organisaatioita urani aikana. ---Ja sitten niinkun ihmisillä on joku itseään isompi tai ainakin itsensä kokoinen merkityksellisyys siinä työssä...” (Haastateltava 10)

”Ois kaks asiaa tavoitteeseen sitoutuminen, millä sä saat sen aikaan. Ja se tulee yleensä tavoitteen merkityksellisyyden ja se on mikä auttaa sua jaksamaan vaikeissakin tilanteissa kun et meinaa usko. Se on niinku se sitoutumisenäkökulma.” (Haastateltava 4)

”Mutta kyllä kaikista tärkein omasta mielestäni, niin se on jos mietin sitä, että mikä ehkä on kuitenkin läpi organisaation se merkittävin niin kyllä se on merkittävän työn tekeminen. Merkityksellisen työn tekeminen, se taitaa olla oikeampi sana. Eli se että sun tekemisellä on jotakin eikä mielellään ihan olematonta merkitystä sille miten yrityksellä menee.” (Haastateltava 6)

Lisäksi toisena erittäin vahvasti esiin nousseena huomiona voidaan pitää osallisuuden kokemista. Haastateltavat pitivät osallisuuden kokemista, sitä että ihmiset saavat itse vaikuttaa asioihin, ensiarvoisen tärkeänä ja korostuneena asiana vielä jopa nykyajan maailmassa. Ihmiset haluavat kuulua johonkin ja ihmiset haluavat vaikuttaa asioihin. Kun ihmiset saavat vaikuttaa asioihin, se sitouttaa heitä paremmin, lisää edellä mainittua merkityksen kokemisen tunnetta ja samalla se edesauttaa myös sosiaalisen vuorovaikutuksen ja dialogin syntymistä. Vuorovaikutus ja dialogi olivat myös haastateltavien huomioina tärkeitä sisäisen brändin kannalta. Se, että saa vaikuttaa ja saa osallistua, lisää sisäiseen brändiin sitoutumisen lisäksi myös yhteisöllisyyttä, innostusta ja lopputuloksena edesauttaa myös paremman tuloksen syntymistä. Asiantuntijaorganisaatiokontekstissa nousi esille myös erityisesti itseohjautuvuus, joka perustuu nimenomaan ajatteluun osallistumisen kokemuksen edesauttavasta merkityksestä sisäisen brändin kannalta.

”...millanen se sisäinen brändi niin musta ne tekee sen niinko ite. Sillon ku sä saat sitoutettua porukan, niin ne rakentaa ite sen brändin, itse. Ja sillon se syntyy. Siitä siinä on mun mielestä kysymys. Ne saa ite vaikuttaa siihen. Tää on ihan klassikko, kun puhutaan vastuu ja vapaus. Me tehtiin viime vuonna tutkimus Kantar TNS:n kanssa ja mistä suomalaiset innostuu. Niin siitä että on vastuu ja vapaus tehdä. Se innostaa. Suomalaisessa työyhteisöissä on hyvä henki, joissa on vastuu ja vapaus. Ja nyt vastuu, kun ne saa vapauden tehdä ne sitoutuu ja sitouttaa itse itsensä ja silloin se henki niinku kohoaa.” (Haastateltava 4)

”Mun mielestä se, että ne vaikuttaa itte siihen päämäärään. Se että he on itte asettanu sen. Että myöskin siitä, ett mä tykkään siitä ett heil on tehty se mahdollisuus tai tehty näkyväksi se, että mitä se sit vaati.” (Haastateltava 7)

”... on tällanen osallisuuden kokeminen. Ett mä koen, että mä oon osallisena jossain asiassa, mitä me tehdään yhdessä. Ett siihen liittyy se kollektiivinen tekeminen selkeesti ja sitte, tota noini niinku, tunne just siitä ett me yhdessä ett mul on tietty rooli tässä porukassa ja niinku tärkeä rooli ja muut tarvitsee mua ja mä tarvitsen muita.” (Haastateltava 1)

”Mut sisäinen brändi, -- tää niinkun osallisuuden kokemus, joka liittyy voimakkaasta tämmöseen itseohjautuvuuden periaatteisiin. Niin tää osallisuuden kokemus rakentaa mun mielestä sitä sisäistä brändiä. Ja niinko se, että jos me pannaan tohon niinku valmis tabliska, joka jalkautetaan versus se että me ollaan oikeesti itse tää tehty ni silloin ei tavallaan tarvi jalkauttaa mitään.” (Haastateltava 11)

6.2.4 Sisäiset draiverit

Haastattelukysymyksistä yksi oleellisimmista myös sisäisen brändin johtamisen kannalta oli sisäisten draivereiden tunnistaminen. Sisäiset draiverit ovat juuri niitä, joita johtaja pystyy omilla sosiaaliseen kyvykkyyteen liittyvillä tunteidoillaan tunnistamaan ja joita hän näitä taidoillaan pystyy sitten ohjaamaan ja vaikuttamaan. Haastateltavat nostivat todella vahvasti tunnepitoisia asioita esille, joissa yhdistyvät aiemmissa luvuissa esiteltyjä asioita kuten päämäärä, merkityksellisyys, motivaatio, tavoitteet, turvallisuus ja hyväksyntä yhteisön jäsenenä. Näihin asioihin voidaan liittää jo aiemmin käsiteltyjä tunteaitoja, kuten avoin kuunteleminen, innostaminen ja ohjaaminen, sosiaaliset suhdetaidot, ja muiden kanssa työskentely yhteisten päämäärien hyväksi.

Tutkimuksessa sisäiset draiverit ilmenivät myös asioina, jotka ajavat ihmisiä, yrityksiä, joukkueita ja organisaatioita hyvin suorituksiin. Sisäiset draiverit ovat

haastateltavien mukaan merkityksellisempiä kuin ulkoiset palkkiot tai ulkoiset draiverit. Ja näihin sisäisiin draivereihin johtajan tunnetaitoisella vaikuttamisella on oleellinen merkitys. Sisäisen maailman kautta ihminen motivoituvat tekemään asioita kestäväällä ja pitkäjänteisellä tavalla hyvin ja erityisesti niitä asioita, joita ihminen pitää tärkeänä. Tämän vuoksi seuraavassa onkin nostettu useampi sitaatti esille tästä kokonaisuudesta.

“Draiveri on se miksi. Miksi mä haluan jotakin. Niin tota, niinku sanottu materia, sosiaalisuus, oppiminen, itsensä kehittäminen tai itsensä haastaminen uusille ulottuvuuksille. Joillekin se on hyvin helppoo, joillekin se on hyvin vaikeeta.”
(Haastateltava 3)

”No ihan spontaanisti ni sä voit niinku teknisesti johtaa tai teknisesti valmentaa äärettömän hyvin. Mut sillon siitä puuttuu yksi aivan keskeinen elementti, tunne. -- ja sillon me tullaan just siihen, ett mikä on niinku mentaalinen voima, mikä meillä niinku on ni se on ihan järisyttävän kova jos me saadaan se kokonaan käyttöön.-- tunteet käyttöön ni sieltä syntyy he huikeet tulokset ja saadaan se usko sitä kautta ihmiseen, ett minä pystyn, minä kykenen.” (Haastateltava 5)

”Mun mielestä mun palo. Jos mul on ihan sama, se joukkue pelaa niinku sille ois ihan sama. Mun pitää olla niinku vähintäänkin psyykannu itteni. Jos mul on paha päivä n imun pitää psyykata itteni nii, ett se paha päivä ei jatku siellä kopissa, -- Mun pitää psyykata itteni niin ett mun pitää olla innostunut.” (Haastateltava 7)

”..yhteinen ehkä se tavoite, mitä me halutaan, miksi me tätä tehdään ja ehkä myös pilkottuna sellasiin kynnen kokosiin palasiin, että mitäs multa nyt odotetaan vaikka tämän seuraavan kuukauden aikana. Ja mistä mä tiedän, että mä olen onnistunut. Myös sitä palautetta, suoraan palautetta myös siitä, onko mennyt hyvin ja myös sitä että juhlitaan niitä pieniä, niinku niitä pieniä steppejä siinä tiimissä että osataan nostaa onnistumisia ja tuottaa onnistumia. Samoin myös avoimuuden ilmapiiri, että jos joku ku niitä menee aina välillä mönkään, ni osataan nostaa myös mitkä opit on siitä ilman että siitä että siitä tulee sellanen syyttelyn kierre.” (Haastateltava 8)

”Kyl se on sitä että saa olla jotain kunnianhimoista ja merkityksellistä tarinaa, että on selkee päämäärä, minne ollaan menossa.” (Haastateltava 10)

6.2.5 Sisäinen brändikommunikaatio

Haastateltavilta haluttiin erikseen kysyä, minkälainen kommunikaatio on oleellista johtajan näkökulmasta sisäisen brändin edistämiseksi tunnekonteksti huomioiden. Vastauksissa korostui dialogin ja kohtaamisten merkitys, vahva, läpinäkyvä ja avoin vuorovaikutus. Erityisesti monet nostivat kahdenvälisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen tärkeäksi. Haastattelijat totesivat erityisesti tunnetaitoisen täydellisen läsnäolon merkitystä kohtaamisissa ja kaikkien ylimääräisten ärsykkeiden poistamista tarkoittaen tällä esimerkiksi puhelimien räpläämistä samaan aikaan tapaamisessa tai palavereissa. Toisen osapuolen arvostaminen läsnäolon kautta nousi esille. Toisaalta tärkeiden viestien osalta samanaikaisuus ja yhdenvertaisuus koettiin sisäistä brändiä rakentavaksi. Ja erityisesti tärkeiden viestien kohdalta kommunikaation toivottiin olevan mahdollisimman usein vuorovaikutuksellista. Aina kun mahdollista tulisi valita sellainen tila kommunikaatiolle, joka mahdollistaa aidon vuorovaikutuksellisen dialogin.

“Mitä paremmin itsensä tuntee, niin sitä paremmin pystyy tietysti myös ehkä vähän varomaan sitä, että missä kohtaa....., että miten pitää toimia. Dialogihan on kuitenkin tai keskustelu tai vuorovaikutustilanne on samaan aikaan kun se on matka toiseen se on matka itseensä.” (Haastateltava 3)

”Mä puhun nyt aika pitkään tästä informaation jakamisesta, mutta se on musta aika tärkeä asia sillä tavalla että se vaikuttaa siihen ilmapiiriin se vaikuttaa siihen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. -- Kumminkin se avoimuus, läpinäkyvyys, rehellisyys, tietty integriteetti. Ne on sellasia arvoja, mitkä pitää näkyä siinä päivittäisessä tekemisessä ja silloin se, että jakaa tietoa oikeeta tietoo niin se on aika lailla perusasia siinä.” (Haastateltava 6)

”Se et se on niinku dialogi. Erityisesti kahdenvälinen. Siis vuorovaikutteinen, eli niinkun henkilökohtainen johtaminen on mun mielestä todella tärkeä siinä kommunikaatiossa. Ei yksisuuntainen viestintä vaan niinku dialogimainen kahdenvälinen keskustelu. Ja erityisesti siinä korostettuna tavoitteisiin sitoutuminen, merkitys ja itseluottamuksen korostaminen.” (Haastateltava 4)

Haastatteluissa keskusteltiin esimerkiksi kohtaamispisteistä, joita erilaisilla yrityksillä on erilaisissa tilanteissa. On kahdenvälisiä keskusteluja ja on ryhmädynamiikkaan sopivia tilaisuuksia. Näissä kaikissa haastateltavat korostivat keskinäisen vuoropuhelun merkitystä tunnetaitojen kannalta. Uusia tietoteknisiä välineitä hyödynnettäessä tulisi valita vähintäänkin esimerkiksi videoyhteys tai muu mahdollinen tapa, jolla

kommunikaatio onnistuu. Sisäisten Introjen, Yammerien ja muiden merkitys on tiedon tuojana myös tärkeä, mutta oleellista on korostaa vuoropuhelua myös näissä kanavissa

”Kyl se on niinkun kohtaamiset. Toki se riippuu organisaation koosta. Tottakai pientä yritystä on täysin erilaista johtaa kuin globaalia matriisia vaikka. Mut mun mielestä tärkeintä on, jos mahdollista, että on riittävästi kasvokkaisia kohtaamispisteitä. Ett on systemaattisia johtamisfoorumeita, mitkä on on tällasia niinkun aikataulutettuja, viikkopalaveri, kuukausipalaveri, jotkut henkilöstöinfot tai muut, mitkä on mielellään kasvokkain. Toki jos globaali yritys niin mielellään edes videoyhteys äänen kautta ja sillä, että se yhteisö on läsnä siinä koko ajan niinku yhdessä. Sit tavallaan tiimi, liiketoiminta, yksikkötasolla on tärkeitä, että se varsinkin se lähiesimies on läsnä niinku fyysisesti ja ja kasvokkain. Toki jos on globaalisti jakautunut viraalitiimi niin silloin nää kohtaamiset on virtuaalisia, mutta silloinkin mielellään sen videon ja ääniyhteyden kautta. Sitä kautta se yhteinen yhteisö ja yhteinen tarina ja brändi rakentuu, ett mieluummin näin. Ja sitte siellä on niinkun mieluummin tulevaisuuteen katsovaa kuin sitten menneisyyden raportointia.”
(Haastateltava 10)

Lisäksi vastaajien mukaan viestinnän tulee olla saman sisältöinen myös organisaatioportaasta riippumatta. Se lisää luo luottamusta, kun korkein johto sekä esimieskunta puhuvat samalla viestillä jokaisessa kanavassa. Keskinäisessä vuoropuhelussa on haastateltavien mielestä myös tärkeää, että tuntee itsensä, tunnustelee vastapuolen tunnetilaa ja pyrkii sovittamaan omaa viestiään sen kuulijan kannalta mahdollisimman motivoivasti.

”Sitä tarvitaan oikeestaan vähän niinkun moneen. -- viestin sisältö pitäis olla tai se tahtotila, -- sitä samaa viestiä pystyy monella eri tasolla. Elikä se sama viesti pitää tulla tavallaan lähiesimiesten toimesta ja missä ihmiset on kasassa. Sitä samaa viestiä pitää tulla eri sisäisen viestinnän kanavista, on se sitten intraa tai sisäistä facebookkia ni sama viesti sieltä. --... se niinkun merkityksellisyys, se pitäis niinkun jollain tavalla saada esille.” (Haastateltava 8)

Haastateltavat nostivat kommunikaatioon esille myös tarinan merkityksen. Mitä paremmin kaikella kommunikaatiolla pystytään elämään ja sanoittamaan sitä kunkin yrityksen päämäärää, tavoitetta ja tarinaa siihen yhteiseen arvopohjaan, sitä paremmin ja sitoutuneemmin viestin kuulijat asiaan suhtautuvat. Ja se taas lisää luottamusta ja sisäistä motivaatiota ja draivia.

”Tarinan kerronta. Ja kyky elää sitä tarinaa todeksi. Ja kolmantena sitten tietysti arvot. Mut kyl se brändi syntyy niinku näitten pohjalle, ett mikä se tarina on. Ja ett se on

riittävän ymmärrettävä ja intuitiivinen, mut riittävän tunnepitoinen, ett se puhuttelee ja saa innostumaan, innostumaan sitte. Ja toisaalta sitte se arvopohja, että se on kestäväällä pohjalla ha sillä on niinku moraalinen oikeutus, oikeutus.” (Haastateltava 10)

6.2.6 Menestys ja tunnetaidot

” Jos mä sanonkin näin, että sanoo EI. -- Koska aina ei voi sanoa joo. Koska joskus joutuu tekemään sellasia päätöksiä, jotka ovat epämiellyttäviä tai ottaa tunteisiin tai joita kaikki ei halua kohtaa. Sitten on olemassa joukko sellaisia ihmisiä, jotka eivät vain halua sitä tehdä. Koska he eivät halua loukata tai suututtaa tai että jollekin tulee paha mieli, jollon mä sanosin että sellanen ei pysty johtaa jos ei pysty sanoo ei. Koska sillohan sä et mee mihinkään. (Haastateltava 3)

Tunnetaitojen merkitys menestyvän joukkueen ja yrityksen taustalla koettiin tärkeäksi. Edellä oleva sitaatti kuvastaa hyvin haastatteluissa esiin nousutta teemaa, että tunnetaidot ovat erittäin tärkeät, mutta jokaisen johtajan tulee tunnistaa myös itsestään oman vahvuudet ja heikkoudet. Usealle johtajalle esimerkiksi vaikeiden asioiden sanominen voi olla todella vaikeaa, koska johtaja itse omaa vahvan miellyttämisyrittämisen omana perustunteenaan eikä sen vuoksi halua loukata tai aiheuttaa mielipahaa toisessa. Tällaisten yksittäisten tunteiden tunnistaminen itsessään edesauttaa johtajan kasvamista myös tunnepuolella paremmaksi johtajaksi.

Edellisessä luvussa ymmärsimme, että sisäiset draiverit, merkityksen ja osallisuuden kokemus ovat haastateltavien mielestä juuri niitä, jotka vaikuttavat tunnepohjaisesti siihen, kuinka yrityksen tarinaan, arvoihin, tavoitteisiin, päämääriin ja toimintatapoihin sitoudutaan.

” Mut nyt tän päivän johtamisessa --- ja on tällä hetkellä isoin ja se on ihminen ja ihmisen kohtaaminen. Siellä tullaan, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutustaidot, tän tyyppisiin asioihin joka yhdistää nää kaks asiaa siinä johtamisessa. Eli tavoite, systeemi, ihmiset ja siellä ihmisten johtamisessa ne taidot liittyy nimenomaan mun mielestä siihen vuorovaikutustaitoihin. Kuuntelu, kysyminen, luottamuksen rakentaminen ja siinä kaikessa se sun itsetuntemus ja reflektio ja erilaisten ihmisten ymmärtäminen on keskeistä.” (Haastateltava 4)

Tunnetaitojen yhdistäminen näihin eniten yritystä eteenpäin ja menestykseen johtaviin asioihin on oleellinen asian tämän tutkimuksen kannalta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tunneälyn viitekehyksen kaikkien neljän osa-alueen (itsetuntemus, itsehallinta, empatia ja sosiaalinen kyvykyys) voidaan löytää johtajan tunnetaitojen

osalta huomioita, jotka vaikuttavat yrityksen työntekijöihin. Kun johtaja tuntee ensin itsensä ja tunnetilansa sekä pystyy hallitsemaan tunteitaan vaihtuvissa olosuhteissa ja pystyy lisäksi tunnistamaan vastapuolen osalta myös hänen tunnetilojaan, on mahdollista vaikuttaa tunnetaidoilla siihen, miten haluttua brändiviestiä ja yrityksen tarinaa viedään eteenpäin. Tunnetaitojen osalta korostuu vuorovaikutustilanteet, erityisesti dialogimaiset ja kaksisuuntaiset kohtaamiset.

Kuuntelun taito tunnetaidoista on yksi tutkimuksesta nousseista olennaisista taidoista. Erilaisten ihmisten kuunteleminen ja aito läsnäolo mahdollistaa myös todellisten sisäisten motivaatiotekijöiden ja draivereiden tunnistamisen. Ihmisten innostaminen mukaan samaan tarinaan syntyy merkityksellisyyden, osallisuuden ja oman esimerkin kautta. Esimiehen ja johtajan tulee elää sitä elämää todeksi. Johtajan oma sisäinen palo ja draivi auttaa sytyttämään myös muiden ympärillä olevien ihmisten palon samaan tarinaan, mikäli arvopohja, missio ja visio on sellainen, jonka kaikki kokevat yhteiseksi.

”Alaiset tunnistaa ootko sä aidosti sydämellä mukana. Haluatko sä aidosti auttaa heitä ja vai ootko sä vain kahdeksasta neljään töissä. Se on varmaan aika iso juttu vielä. Miten esimies voi luoda sen tunnelman, että tämän yrityksen ja tämän yksikön vuoksi halutaan tehdä paras työ mikä pystytään. Täytyy jotenkin tunnistaa, että millä sä saat ne ihmiset siihen niinku sitoutumaan ja innostumaan. Jos et sä sitä saa tehtyä n isit on aika vaikea odottaa huippusuorituksia.” (Haastateltava 9)

Näiden kommunikaatio mahdollisimman usein toistuvien kahdenvälisien kohtaamisten edesauttaa vahvan tunnesiteen ja luottamuksen vahvistumista. Vahvistunut luottamus pohja mahdollistaa organisaatioissa, tiimeissä, joukkueissa avoimen keskustelun myös vaikeista asioista ilman pelkoa. Se luo turvallisuuden ilmapiirin. Kun ihminen kokee voivansa olla turvallisessa ympäristössä ja voivansa vaikuttaa tekemäänsä merkittävään työhön, jota esimies jatkuvasti tukee ja kannustaa ja huomioi yksilöllisesti sisäistä brändiä eläen, ollaan hyvin lähellä erittäin menestyvän yrityksen yhteistä tarinaa.

”Mä oon vahvasti siinä uskossa, että ne kerrat kun ollaan onnistuttu hyvin ja hienosti niin sillä on merkitystä, että saa sen tiimin ikään kuin luottamaan itseensä. Ja haastamaan toisiaan -- vähän niinku sisäänrakennettu ajatus että kaikki pyrkii parhaimpaansa aina silloin kun se on mahdollista.” (Haastateltava 11)

6.2.7 Työntekijät vai asiakkaat ensin?

Oli kiinnostavaa näiden vastausten perusteella vielä kysyä, kumman haastateltavat laittaisivat edelle henkilöstön vai työntekijät. Yhdeksän vastaajaa laittoi työntekijät ja

kaksi vastaajaa asiakkaat edelle omassa ajattelussaan. Ja kaikkien haastateltavien kanssa todettiin yhteisesti, että tämä on ehdottomasti aina kontekstisidonnaista ja jopa toimialasidonnaista, mutta oli mielenkiintoista, kuin hyvin voimakkaasti ihmisläheiset johtajat painottavat samalla myös henkilökunnan merkitystä tärkeimpänä yrityksen voimavarana. Tällä kysymyksellä haastattelija haluaa vielä tuoda esiin sen, että on erilaisia näkökulmia organisaatioissa, mitä arvotetaan korkeimmalle. Kuitenkin kaikessa lähtökohtana on se, että pyritään suoriutumaan yrityksenä ja ihmisinä mahdollisimman hyvin. Edellisten lukujen valossa voidaan todeta, olkoon se näkökulma kumpi vain, molempiin voidaan vaikuttaa vahvan tunnejohtamisen keinoin.

”Kyl ne työntekijät sen takia asettaisin, koska ne palvelevat niitä asiakkaita ja kun työntekijät voi hyvin ja tekee töitä innostuneesti ja motivoituneesti ni se heijastuu suoraan niihin asiakkaisiin.” (Haastateltava 5)

6.3 Lopuksi

6.3.1 Teoreettiset johtopäätökset

Saleem ja Iglesias (2016, 48) totesivat todellisten brändijohtajien työskentelevän työntekijöiden rinnalla saaden heidät tuntemaan arvostusta. He totesivat myös, että johtaja luo ja ylläpitää visiota ja rohkaisee avoimeen kommunikaatioon. Tutkimuksessa ilmeni selkeästi, että juuri edellä mainitut asiat nousevat esiin myös suomalaisten johtajien ja valmentajien osalta ihmisten johtamisessa. Näitä ominaisuuksia tukevia johtajan henkilökohtaisia tunnetaitoja ovat tietoisuus omista tunteista, luotettavuus, rehellisyys sekä itseluottamus ja sosiaalisia taitoja erityisesti ihmisten innostaminen, avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen. Juuri näitä tunnetaitoja voidaan peilata Golemanin (1999, 42-43) tunnetaitojen yleisluokitteluun. Myös Thorne (2014, 43) toi esille avoimuuden näkökulmaa hyvän johtamisen perustana. Haastateltavat toivat tutkimuksen kautta esiin osallistamisen tärkeyden, merkityksen luomisen, arvopohjan syvän ymmärryksen sekä tukevinä tunnetaitoina sosiaalisen vuorovaikutuksen. Samaan tulokseen olivat aiemmin tulleet myös Vallaster ja Chernatony (2005, 181-203). Tutkimus lisäsi tähän sen huomion aiempaa teoriaa vahvistavasti, että eläminen brändilupauksen mukaan lisää työntekijöiden luottamusta johtamista kohtaan. Tutkimuksessa ilmeni myös ihmisten tunnetaitoisella johtamisella olevan merkitystä heidän haluunsa sitoutua työnantajaan samoin kuin (Saleem & Iglesias 2016, 44) olivat aiemmin todenneet.

Merkityskokemus ja arvolataus koettiin tutkimuksessa erittäin emotionaaliseksi asioiksi, joihin johtajan sosiaalisilla tunteidoilla on suuri merkitys. Myös johtajan taito ymmärtää ja sovittaa oma johtamistapansa erilaisten ihmisten ja eri ikäisten mukaan nousi tutkimuksessa esille. Havainto tukee aiempaa teoriaa Punjaisri ja Wilsonilta (2011, 1523), joiden mukaan emotionaaliseen sitoutumiseen vaikuttavat juuri edellä mainitut asiat.

Tutkimuksessa nousi todella vahvasti esille vahvan vuorovaikutuksen korostaminen sisäisen brändin johtamisen ja kasvutarinan mahdollistajana. Erityisesti dialogille annettiin tutkimuksessa painoarvoa ja samansisältöiselle viestinnälle organisaation eri tasoilla. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat johtajille sosiaalisten tunteitoiden kautta haluttujen reaktioiden saamisen aikaan kuulijoissa. Aito läsnäolo, kuuntelu ja innostaminen korostuivat tunteiden ominaisuuksina. Tosti ja Stotz (2001, 29) olivat havainneet saman näkemyksen vuorovaikutustilanteiden vaikutuksesta henkilöstön näkemykseen brändistä sekä Suokko (2007, 76) henkilöstön omistautumisesta asialleen. Tutkimuksen mukaan avoin, rehellinen ja osallistava kommunikaatio myös tunteitona edesauttaa johtajaa luomaan tarinaa, luomaan visiota ja ylläpitämään brändin uskomuksiin liittyvää yrityksen kulttuuria. Kun yrityksen työntekijät kokevat tunnetasolla yhteyttä edellä mainittuihin asioihin, voidaan olettaa käytöksen heijastuvan työntekijöistä positiivisesti myös tuloksellisesti, kuten aiemmin Saleem ja Iglesias (2016, 48) huomasivat. Vallaster & de Chernatony (2005, 181-203) lisäsivät vielä merkityksen kokemisen osalta sen, että kaikkien työntekijöiden jakaessa saman merkityksen brändistä, sitä tukeva johtaminen mahdollistuu. Tämä ilmeni myös tutkimuksessa haastateltavien kertoessa merkityksen luomisen olevan yhden tärkeimmistä taidoista ja sen syntyvän vain tuntemalla ensin itsensä ja sen jälkeen dialogin kautta tunnistaa muille työntekijöille merkittävät asiat. Näiden yhdistyessä mahdollistuu vahva sitoutuminen sisäiseen brändiin ja samalla työntekijät kokevat arvostusta, luoden parempaa asiakaskokemusta lisäten yrityksen mainetta, josta aiemmin Lofstock (2017, 8) kirjoitti. Du Preez ja Bendixen (2015, 80) puolestaan totesivat nimenomaan emotionaalinen yhteyden brändin arvoihin ja lupaukseen olevan oleellisia, jotta he toimivat brändin arvoa vahvistavasti, jota käsitystä tutkimus vahvisti arvojen merkityksen noustessa useasti esille.

Johtajien oma eläminen arvo- ja brändilupauksen mukaan nousi useasti esille tutkimuksessa. Johtajan oma esimerkki tarttuu ja innostaa. Se on myös malli siitä, mitä yritys arvostaa. Aito eläminen työntekijöiden rinnalla tavoitteena auttaa nimenomaan heitä menestymään oli tärkeä asia esimerkin kannalta. Mitä kiinnostuneempi johtaja on ihmisistä kuuntelun ja vuorovaikutuksen avulla, sitä enemmän työntekijät kokevat arvostusta. Vallaster ja de Chernatony (2005, 181-203) korostivat jo aiemmin ”elämistä brändilupauksen mukaan”, koska sen todettiin heijastelevan johtajien omaa sitoutumista, ja tämä käsitys sai tutkimuksessa myös suoraa vahvistusta. Koska yksi tärkeimpiä tunteitaitoja on luotettavuus ja rehellisyys, huomattiin tutkimuksessa juuri näiden

asioiden heijastelevan myös brändin mukaan elämistä. Se lisää myös kunnioitusta ja arvostusta esimiestä kohtaan.

Tutkimuksessa sisäisen brändikommunikaation osalta nousi tärkeimpänä esille keskinäiset vuorovaikutustilanteet. Se mahdollistaa älyllisen ja emotionaalisen yhteyden saamisen työntekijöiden ja johtajien välille aivan, kuten Saleem & Iglesias 2016, 49) kirjoittivat. Tutkimuksessa haastateltavat toivat kommunikaatiosta esille myös viralliset kanavat, kuten sähköpostit ja intrat viestintäkanavina, mutta tärkeimpänä tunnetason kommunikaationa toimivat tutkimuksenkin mukaan keskinäiset vuorovaikutushetket, palaverit, tapaamiset ja dialogit. Nykyaikaisten välineiden, kuten videoyhteyden hyödyntäminen, on suuremmissa yrityksissä suotavaa kommunikaation osalta.

Kommunikoinnissa on oleellista pyrkiä ymmärtämään henkilöstön näkemyksiä, tarpeita, huolia ja rohkaista heitä tuomaan asioita esille. Tutkimuksen mukaan itseluottamuksen lisääminen, kuuntelun taito, aito läsnäolo, osallisuus ja merkityksellisyyden kokemus ovat näiden asioiden mahdollistajia. Johtajan taidot heijastuvat suoraan brändin työntekijöiden väärin oletusten poistamisessa ja siten kannustavat sitoutumaan brändin identiteettiin. Johtajan on tärkeä tunnistaa ja valita kulloinkin paras keino viestinnälleen. Tämä havainto tukee myös Vallaster ja de Chernatonyn (2005, 181-203) aiempaa näkemystä asiasta. He lisäsivät vielä tutkimuksessakin esiin tulleen huomion, että arvonluontiprosessi epäonnistuu, mikäli johtaja itse ei osallistu siihen eli jättää sen muiden tehtäväksi.

Svyantek (2003, 167-169) viittasi tunneälyn ja tunnetaitojen merkityksestä johdon ja esimiesten osalta yrityksen suoriutumisen kannalta. Golemanin (1999, 42-43) tunnetaitojen ymmärryksellä puolestaan todettiin olevan positiivinen vaikutus muihin ihmisiin. Tutkimus osoittaa selvästi sen, että johtajan tunnetaidoilla on merkitystä suuresti siihen, kuinka työntekijät kokevat työnsä merkityksen. Siihen voidaan vaikuttaa avoimuudella, rehellisyydellä, vuorovaikutuksella, oman itsensä tuntemisella, empatiakyvyllä sekä arvon luomisella. Nämä kaikki asiat sitouttavat työntekijää yrityksen sisäiseen brändiin ja se heijastuu taasen parempana työtyytyväisyytenä sekä tuloksena.

6.3.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan lyhyesti vielä todeta tulosten antavan varmasti monelle toimialalla keskustelunaihetta, mitä johtamistapaa kussakin organisaatiossa painotetaan. Tulokset osoittavat sen, että hyvä ja tunnetaitoinen ihmisten johtaminen antaa mahdollisuuden yritykselle painottaa uudella tavalla ja uudella näkökulmalla

johtamista. Meillä Suomessa on vielä erittäin paljon johtamista, joka on perua ”vanhalta ajalta” sisältäen vahvan autoritäärisyyden, asijaohjauksen ja muun muassa ihmisten mielipiteiden ”kuuntelemattomuuden”. Mielestäni tutkimuksen tulokset antavat uskoa siihen, että monissa organisaatioissa tulisi pohtia ihmisten johtamista aivan uudella tavalla. Keskustella enemmän tunnepuolesta, ottaa huomioon erilaisissa esimiesvalmennuksissa painokkaammin näitä asioita. Perusymmärrys siitä, miten tunteet vaikuttavat organisaation menestymisessä, on tämän tutkimuksen mukaan todella tärkeä asia saada tietoisuutta leviämään. Meillä on aivan loistavia esimerkkejä, kuten haastattelutkin osoittivat, huippujohtajista, joiden johtamisen keskiössä on ihminen ja ihmisten tunteiden ymmärtäminen. Kaikki nämä johtajat ovat tehneet urallaan upeaa työtä omilla organisaatioillaan. Tätä ymmärrystä meidän on jaettava omassa yrityskulttuurissamme. Sukupolvet vaihtuvat, tunteista uskalletaan puhua enemmän. Ei anneta vanhan painolastin meitä enää painaa, vaan rakennetaan yhdessä meidän johtamista osallisuuden kokemuksen, merkityksellisyyden, arvojen ja aidon läsnäolon kautta. Eräs haastateltava totesi hänen taustansa olevan kasvatustieteiden parista. Hän ehdotti omana ajatuksenaan, että kasvatustieteiden perusopinnot olisi syytä sisällyttää jokaiselle esimiestyötä tai valmennusta tekeväälle. Mielestäni ajatus on pohtimisen arvoinen, miltä osin kukin organisaatio pystyisi panostamaan esimiesvalmennukseen ja erityisesti tunnetaitojen ymmärryksen lisäämiseen.

Arvot, merkitys ja osallisuus. Tutkijalle oli jopa hieman yllättävää, kuinka suuren painoarvon tutkimuksessa sai arvopohjaisuus erityisesti tunnepuolen kytköksenä sisäisen brändin ja yrityksen menestymiseen. Mitä enemmän ja mitä paremmin yrityksen arvot koskettavat arjen toiminnassa ja mitä enemmän yrityksen johtajat pystyvät elämään niiden mukaan ja luomaan tarinaa niiden ympärille, sitä suuremman mahdollisuuden se antaa ihmisten sitoutumiselle. On kuitenkin huomattava, että yrityksen arvojen ja ihmisten omien arvojen tulee kohdata ja tässä on johtajan tunnetaidoilla suuri merkitys. Välttämättä tällä ei tarkoiteta suoraa kysymistä vaan tunnetaitoinen johtaja pystyy empatiataitojensa avulla tunnistamaan toisen tunnetiloja, ja sitä kautta valita tilanteisiin sopivia tapoja lähestyä erilaisia henkilöitä eri tavoin arjen kohtaamisissa. Tunnetaitoinen johtaja on kiinnostunut aidosti siitä, mitä ihmiset ajattelevat asioista ja siitä miten erilaisuutta hyödyntämällä saadaan oikeat ihmiset oikeaan aikaan juuri oikeaan tehtävään, joka taasen on menestyvän yrityksen yksi kulmakiviä. Ihmisen kokiessa arvojen kautta, että tämä työ on tärkeää ja merkityksellistä, se entisestään sitouttaa ja parantaa yksilön työsuoritusta. Työn merkityksellisyyttä johtaja voi parantaa myös antamalla ihmisten osallistua. Osallistuminen voi tarkoittaa päämäärästä keskustelua, tavoitteista keskustelua tai vaikkapa arjen tekemisen suunnittelua. Kun ihminen saa ensin käsityksen, miksi hän jotakin tekee ja ymmärtää sen olevan merkittävää, on henkilölle sen jälkeen tärkeää saada tietää, miten sitä olisi parasta tehdä. Ja vielä, kun ihminen tietää, mihin tämä tarina meidän sitten yhdessä vie. Tähän pohdintaan osallistava kulttuuri on oiva tekijä, jossa esimiehen

ja johtajan ohjaamisella on oleellinen vaikutus. Kuunteleva ihmisten tunnetiloja aistiva johtaja osaa ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. Osallistava, itseohjautuva ja ketterä organisaatiokulttuuri on muutoinkin monissa organisaatioissa, varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, kasvava ilmiö. Kuten tutkimus osoitti, ihmiset kaipaavat vastuuta, osallisuuden tunnetta, merkityksen tunnetta ja näihin voidaan vaikuttaa ihmisten saadessa vaikuttaa mahdollisimman paljon siinä ympäristössä, jossa toimivat. Tullessaan kuulluksi ja huomioduksi, ihmisten tyytyväisyys kasvaa, merkityksellisyyden tunne kasvaa.

Eläminen brändilupauksen mukaan. Yksi tärkeimpiä ellei tärkein huomio kuitenkin johtajana ja esimiehenä on elää sitä yrityksen tarinaa aidosti eläväksi. Olla aito oma rehellinen itsensä. Olla itse ylpeä siitä yrityksestä tai joukkueesta, jossa on töissä. Luottaa itseensä ja tartuttaa sitä muihin. Elää arvoja todeksi, kuunnella aidosti ihmisiä, olla kiinnostunut heistä. Kaikki lähtee ihmisten johtamisesta. Jos haluat ihmisten kulkevan samaan suuntaan, sinun täytyy ensin tuntea ja hallita itsesi, jonka tunnetaitojen empatia- ja sosiaalisilla kyvyillä, eläen itse omana itsenäsi tarinaa todeksi, voi syntyä upeita asioita. Avoimuus viestinnässä, keskinäinen hetkessä oleminen ja vuorovaikutus lisäävät ihmisten sitoutumista esimieheen ja johtajaan ja sitä kautta yritykseen. On siis tutkimuksen perusteella päivänselvää, että tunnetaitoinen johtaja, valmentaja ja esimies voi vaikuttaa suotuisasti liiketoiminnan tai joukkueen menestykseen.

6.3.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Kaikki alkoi yhdestä tarinasta. Tarinasta, joka kosketti. Kosketti syvältä. Kosketti vahvasti tunteisiin. Tarinasta marsalkka Mannerheimista, jonka totuus pohjaa ei voi enää vahvistaa, mutta me suomalaiset voimme uskoa sen olevan yksi pieni osa sitä tarinaa, jonka olemme ylpeästi itsenäisenä saaneet viettää yli sadan vuoden ajan. Kiinnostus aiheeseen, onko tunteilla merkitystä ihmisten johtamisessa. Kiinnostus siihen, onko ihmisten kohtaamisten osalta merkitystä siihen, miten he ajattelevat ympäristöstään, jossa kulloinkin ovat – yrityksestä, joukkueesta, tiimistä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtajan tunneälyn vaikutusta organisaation sisäisen brändin rakentumisessa. Voidaanko niin sanotuilla pehmeillä tavoilla edesauttaa sisäisen brändin muodostumista organisaatioissa. Tutkimuskysymyksenä oli ”miten tunneälykäs ja tunnetaitoinen johtaminen rakentavat sisäistä brändiä?”. Apukysymyksinä tutkimuksessa olivat ”mitkä tunnetaidot korostuvat ihmisten johtamisessa ja minkälaisia sisäisen brändin draivereita voidaan tunnistaa?

Tutkimustulokset osoittivat, että tunnetaitoinen johtaminen rakentaa brändiä erityisesti vahvan arvopohjan kautta. Johtajan empatiakyky ja vuorovaikutustaidot edesauttavat menestystä erityisesti aidon läsnäolon, kuuntelemisen ja innostuksen kautta. Johtajan

tulee itse elää brändin tarinaa todeksi. Kaiken lähtökohtana on johtajan oma itsetuntemus, itsehallinta ja -luottamus, joiden jälkeen draivereina tunnistaa ihmisten erilaisuuden hyödyntämisen sekä merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemuksen synnyttämisen.

Haastattelut olivat tutkijalle erittäin mieleenpainuvia. Tutkija sai keskustella pitkiä syvällisiä keskusteluja erilaisten ihmisten kanssa, jotka edesauttoivat tutkijan ymmärryksen lisääntymistä tutkittavasta aiheesta. Jatkotutkimuksena voisi mieluusti esittää, että pohdittaisiin avoimesti sitä, miten tunnetaitoisesti voisi johtaa uusia tietoteknisiä välineitä hyödyntäen. Miten kummassa me voisimme välittää aidon tunteen välineellisesti? Mitä sisäisen markkinoinnin alueita voitaisiin tutkia tunnekontekstin kautta? Toisaalta tunteiden ymmärryksen lisääminen erilaisissa myyntiorganisaatioissa olisi varmasti ajankohtainen ja tutkittava aihe nykyvälinein ja esimerkiksi sosiaalisen median kontekstissa. Olisi myös kiinnostavaa tietää erilaisten toimialarajausten kautta, minkälaisia huomioita saadaan erilaisilta aloilta teollisuuden puolelta tai huippuälykkäiden tietotekniikkayritysten taholta. Nyt muodostettiin kuitenkin vain yleiskuva tutkitusta asiasta ilman rajoituksia. Voisi myös tehdä määrällisen tutkimuksen kahden erilaisen organisaation välillä, jossa selkeästi tunnustetaan hyvää ihmisten johtamista verraten sitä samalla alalla toimivaan yritykseen, jossa vallitsee enemmänkin asijaohjauksen kulttuuri. Tulisiko tästä jotakin näkökulmaa lisää tälle asialle?

Matka alkoi tarinalla ja se myös loppuu kahteen lyhyeen tarinaan, jotka koskettivat tutkijaa suuresti merkitystensä osalta. Myös kytkös tutkielmaan on syvällä. Mikä meille jokaiselle elämässä oikeasti on merkityksellistä ja mikä oikeasti on kaikkein tärkeintä hyvän yrityksen ja joukkueen kannalta. Kahden haastateltavan lauseet jättivät tutkijaan ikuisen muistijäljen, kuten teki Esa Saarinen tarinallaan marsalkka Mannerheimista. Ensin mainittuun asiaan eräs haastateltavista kehotti pysähtymään aidosti sen äärelle, mitä hyvää elämään liittyy. Ketkä ovat aidosti ne ystävät ja tärkeimmät ihmiset omassa elämässäsi, joiden kanssa tulisi viettää aikaa ollakseen myös itse tunnetaidoiltaan vahva. Pysäyttävästi haastateltava pyysi tutkijaa miettimään, kuka haudallasi itkee lisäten sen ryhmän olevan aika pieni, jolloin on aina välillä syytä pohtia, mihin aikaasi käytät. Jälkimmäinen mieleen painunut lausahdus liittyi joukkuehenkeen ja sen vahvuuteen. Kun tehdään tiiminä ja joukkueena yhdessä tarpeelliseksi todettuja asioita ollaksemme tuloksekkaita niin joukkuehenki voittaa aina materian. Ja jos voi aina luottaa varmasti siihen, että kaverin kuukahtaessa lattialle löytyy aina auttava käsi, joka nostaa ylös niin tällöin kasassa on hyvä tiimi ja joukkue. Meillä on Suomessa vahvoja tunnetaitoisia johtajia, esimiehiä ja valmentajia. On mielestäni tärkeää, että ymmärrämme enenevässä määrin sen, kuinka suuri voima tunteilla on ihmisten pyrkiessä hyviin suorituksiin ja erityisesti kuinka tunnetaitojen avulla on mahdollista edistää johtajana, esimiehenä ja valmentajana ihmisten onnistumista yhdessä ja yksilönä.

LÄHTEET

- Alanen, Pentti (2014) *Hermeneuttinen kehä ja kokeellinen tutkimus*.
Kustannus HD, Loimaa.
- Aura, Ossi (2017) Management ja leadership – molempia tarvitaan.
<<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>>, haettu 30.10.2019.
- Babaei, V. - Zanjirchi, S. – Mahmoud, B. – Mahmoud, N. (2017).
Emotional Intelligence and Marketing Effectiveness. *International Journal of Information, Business and Management; Chung-Li* Vol. 9 (4), 167-174.
- Backman, Jussi – Himanka, Juha (2007) Fenomenologia. Filosofia.fi.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160881/Backman_Himanka_Fenomenologia_Filosofia_fi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>,
haettu 30.10.2019.
- Boxberg, Katja (2018) Hyvän johtajan täytyy osata johtaa ihmisiä ja viestiä, mihin suuntaan firma on menossa - "Jos suunta ei ole kirkas, ihmisten on vaikea sitoutua yhtiöön". Talouselama.fi.
<<https://www.talouselama.fi/uutiset/hyvan-johtajan-taytyy-osata-johtaa-ihmisia-ja-viestia-mihin-suuntaan-firma-on-menossa-jos-suunta-ei-ole-kirkas-ihmisten-on-vaikea-sitoutua-yhtioon/04f4200e-3bd0-3c58-8865-cee3352f43d3>>, haettu 30.10.2019
- De Chernatony, Leslie (2001) A model for strategically building brands. *Journal of Brand Management* 2001, Vol.9(1), 32.
- Du Preez, R. – Bendixen, M. T. (2015) The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33(1), 78-91.
- Tunneäly on työelämässä vahvuus (2014). Esimiesliitto.
<<http://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2014-2/files/assets/common/downloads/page0014.pdf>>, haettu 30.10.2019.

- Goleman, Daniel (1999) *Tunneäly työelämässä*. Englanninkielinen alkuteos Working with Emotional Intelligence. Otavan kirjapaino Oy, Helsinki.
- Goleman, Daniel (2014) *Aivot ja tunneäly : uusimmat oivallukset*. Englanninkielinen alkuteos The brain and emotional intelligence. Samsaraa Tasapaino-oppaat 2014, Parainen.
- Holden, M. – Lynch, P. (2010) Choosing the Appropriate Methodology: Understanding Research Philosophy. <[https://repository.wit.ie/1466/1/Choosing_the_Appropriate_Methodology_Understanding_Research_Philosophy_\(RIKON_Group\).pdf](https://repository.wit.ie/1466/1/Choosing_the_Appropriate_Methodology_Understanding_Research_Philosophy_(RIKON_Group).pdf)>, haettu 30.10.2019.
- Hutchins, J. – Rodriguez D. (2018) The soft side of branding: leveraging emotional intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33(1), 117-125.
- Juuti, Pauli – Vuorela, Antti (2006) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. WS Bookwell Oy. PS-kustannus, Juva.
- Kirkpatrick, S. – Locke, E. (1996) Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology* 1996, Vol.81(1), 36-51
- Kiuru, Jukka (2009) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet – opintojaksoista ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 30.10.2019.
- Kotter, John P. (1997) Leading change: A conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, Vol. 25 (1), 18-23.
- Laiho, Tommi (2019) Jos perustaisin nyt toimiston. Markkinointi & Mainonta. <https://www.marmai.fi/blogit/laihon_klinikka/jos-perustaisin-nyt-toimiston-6759974>, haettu 30.10.2019.
- Lehtinen, Esa (2013) Tunneällyn merkitys korostuu työelämässä ja johtamisessa <<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/02/21/tunnealyn-merkitys-korostuu-tyoelamassa-ja-johtamisessa/>>, haettu 30.10.2019.

- Lehtinen, Esa (2019) Hyvä johtaja ymmärtää tunteiden merkityksen johtamisessa!
 <<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2019/04/08/hyva-johtaja-ymmartaa-tunteiden-merkityksen-johtamisessa/>>, haettu 30.10.2019.
- Lofstock, John (2017) Leadership and Employee Relationships. Convenience Store Decisions. <<https://cstoredecisions.com/2017/06/29/leadership-employee-relationships/>>, haettu 30.10.2019.
- Mayer, John D. (2004) *What is Emotional Intelligence?* University of New Hampshire. <https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab>, haettu 30.10.2019.
- Menetelmäpolku (2015). Jyväskylän Yliopisto.
 <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>>, haettu 30.10.2019
- Mustonen, Kari (2016) Insinöörejä ei pidä johtaa hierarkisesti vaan tunneälyllä. YLE.
 <<https://yle.fi/uutiset/3-5543490>>, haettu 31.10.2019.
- Mäkinen, M. – Kahri, A. – Kahri, T. (2010) *Brändi kulmahuoneeseen*. WSOYpro Oy, Porvoo.
- Mänty, Sonja (2019) Tie yrityksen menestykseen alkaa työntekijöiden tyytyväisyydestä – Yhteys korkeampaa asiakastyytyväisyyteen ja markkina-arvoon. Kauppalehti.fi. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tie-yrityksen-menestykseen-alkaa-tyontekijoiden-tyytyvaisyydesta-yhteys-korkeampaa-asiakastyytyvaisyyteen-ja-markkina-arvoon/85bf5caf-e490-41db-ad5a-5f181ba5fc80>>, haettu 2.9.2019
- Niiniluoto, Ilkka (2019) Onko abduktio päättelyä parhaaseen selitykseen?
Ajatus, 75(1), 75-92.
- Palmer, B. R. – Gignac, G. (2012) The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 (1), 9-18.
- Punjaisri, K. – Wilson, A. (2011) Internal branding process: key mechanisms, outcomes

and moderating factors. *European Journal of Marketing* 20, Vol. 45(9/10), 1521-1537.

- Punjaisri, K. – Wilson, A. (2015) The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33(1), 78-91.
- Rafi, A. - Arzu, F. - Iqbal, J. - Hassan, U. - Khan, M. (2014) Emotional Intelligence in Marketing Exchange Enhances Business Performance. *Asian Journal of Business Management* Vol. 6(1), 1-4.
- Raymundo, O. (2014) Richard Branson: Companies Should Put Employees First. <<https://www.inc.com/oscar-raymundo/richard-branson-companies-should-put-employees-first.html>>, haettu 4.2.2019.
- Rossi, Juhana (2018) Tulevaisuuden johtajat ovat Suomessa yhdessä ominaisuudessa edellä pohjoismaisia kollegoitaan. Talouselama.fi. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/tulevaisuuden-johtajat-ovat-suomessa-yhdessa-ominaisuudessa-edella-pohjoismaisia-kollegoitaan/7782d5df-0cd5-3b07-a0c7-0537832818eb>>, haettu 30.10.2019.
- Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. (2009) *Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Saarinen, Mikael (2007) *Tunneälykäs esimiestyö – Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Sensitiva Oy, Helsinki.
- Saleem, F. – Iglesias, O. (2016) Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 (1), 43-57.
- Schurenberg, Eric (2016) Richard Branson: Why Customers Come Second at Virgin. Inc. <<https://www.inc.com/eric-schurenberg/sir-richard-branson-put-your-staff-first-customers-second-and-shareholders-third.html>>, haettu 5.9.2019
- Suokko, Timo (2007) *Remix integroituun brändijohtamiseen*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

- Svyantek, Daniel J. (2003) Emotional Intelligence and organizational behavior II. *The International Journal of Organisational Analysis*. Vol. 11 (3), 167-169.
- Talasmäki, Dmitrij (2018) *Tunneälyjohtaminen muutoksessa: Case Oy*. Pro gradu. Turun Yliopisto, Turku.
- Thomson, K. - de Chernatony, L. - Arganbright, L. - Khan, S. (1999) The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15(8), 819–835.
- Thorne, Rayanna (2014) Leadership Development. *Leadership Excellence Essentials*, Vol. 31 (4), 43.
- Tosti, D – Stotz, R. (2001) Building your brand from the inside out. *Marketing management*, Vol. 10 (2), 28-33.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus (2018). Työelämä 2020. <http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=21>, haettu 31.10.2019.
- Vallaster, C. – De Chernatony, L. (2005) Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, Vol.21(1-2), 181-203.
- Verma, D. – Ahmad, A. (2016) Employer Branding: The solution to create Talented Workforce. *Journal of Brand Management; Hyderabad*, Vol. 133(1), 42-56.
- Viitala, Riitta (2005) *Johtajuus!* Suomen Ekonomiliitto. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Ylä-Anttila, Aleks (2018) Väitostutkimus: brändi luodaan jokapäiväisellä kielenkäytöllä – "Ilman tunnetta jäädään tuotetasolle". Markkinointi & mainonta. <<https://www.marmai.fi/uutiset/vaitostutkimus-brandi-luodaan-jokapaivaisella-kielenkaytolla-ilman-tunnetta-jaadaan-tuotetasolle-6744145>>, haettu 31.10.2019.

Qureshi, A. (2017) Tunneäly on keskeistä menestyvän esimiehen ja johtajan työssä. <[https://www.thomasinternational.net/fi-fi/blog/march-2017/emotional-intelligence-the-foundation-of-a-gre-\(1\)/](https://www.thomasinternational.net/fi-fi/blog/march-2017/emotional-intelligence-the-foundation-of-a-gre-(1)/)>, haettu 4.2.2019.

LIITE: HAASTATTELURUNKO

Mitä on mielestäsi hyvä johtajuus/valmentaminen?

Mikä on mielestäsi johtajan/valmentajan tärkein tehtävä?

Miten ymmärrät tunneälyn käsitteen?

Millaisia tunnetaitoja mielestäsi ihmisten johtajalta vaaditaan?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät johtajan tunnetaidot?

Millä tavalla koet ihmisten erilaisuuden vaikuttavan tavassasi johtaa? Ikä, kokemus, ympäristötekijät?

Miten johtajan taidot mielestäsi heijastuvat yrityksen/joukkueen suoriutumisessa?

Miten määrittelisit yrityksen/joukkueen sisäisen brändin? Arvojen, mission, vision merkitys?

Koetko voivasi johtaa sisäistä brändiä? Miten?

Kun puhutaan yrityksen/joukkueen sisäisestä brändistä ja menestystekijöistä, mitkä tekijät ovat mielestäsi tärkeimmät johtajan ominaisuudet sisäisen brändin kannalta?

Minkä tyyppinen kommunikaatio mielestäsi on keskeistä, yrityksen/joukkueen tavoitellessa päämääräänsä?

Mitkä ovat tärkeimmät yrityksen/joukkueen sisäiset draiverit, jotka ajavat hyviin suorituksiin?

Mitä sanoja liittäisit hyvän yrityksen/joukkueen rakentumiseen?

Mitkä asiat johtamisessa ovat mielestäsi oleellisia ihmisten motivoitumisessa yhteiseen päämäärään?

Kumman asettaisit edelle yrityksen/joukkueen kannalta, asiakkaat vai työntekijät? Miksi?

Voittava joukkue/voittava yritys? Mitkä ovat yhteenvetona mielestäsi kaikkein tärkeimmät johtajalta vaadittavat tunnetaidot kohti parasta mahdollista lopputulosta hyvän asiakaskokemuksen/asiakastyytyväisyyden/tuloksen varmistamiseksi?

LIITE: LINKEDIN-KYSYMYS



Jani Raukko

Asiakkuusjohtaja OP Länsi-Suomi

1mo



Voisitko auttaa minua? Tiedätkö vahvasti läsnäolevan esimiehen tai johtajan, jonka vahvuus on nimenomaan tunnetaitoinen ja tunneälykäs johtaminen?

Kirjoitan Pro Gradua ja etsin haastateltavaksi esimiehiä/johtajia/valmentajia, joiden vahvuus painottuu tunnetaitoihin ja joiden tiimi/yritys/joukkue menestyy juuri mielestäsi tästä syystä.

Ottaisin mielelläni vastaan luvan saada haastatella juuri Sinua tai tätä vinkkaamaasi henkilöä.

KIITOS AVUSTASI JO ETUKÄTEEN.

49 • 33 Comments

Reactions



Like



Comment



Share

Top Comments ▼



7,074 views of your post in the feed