

HARRI JALONEN, MAIJU VUOLLE & LAURA HEINONEN (TOIM.)

NEGATIIVISET TUNTEET
**POSITIIVINEN
BISNES**

Talentum Pro
Helsinki 2016

Copyright © 2016 Talentum Media Oy ja kirjoittajat

Kansi: Ea Söderberg

Kuvitus: Aino Ojala ja Mira Kjemo

Taitto: Maria Mitrunen

ISBN 978-952-14-2666-7

ISBN 978-952-14-2667-4 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-2668-1 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2016

Anna palautetta: www.talentumshop.fi

ESIPUHE

Tunne on voima, joka ohjaa ajatteluamme ja toimintaamme sekä hyvässä että pahassa. Onnellisuus ja iloisuus saavat kehon endorfiinin virtaamaan ja ihmisen uskomaan, että elämä kohtelee hyvin. Tyytyväinen ihminen luottaa omiin kykyihinsä eikä murehdi asioita, jotka voivat mennä pieleen.

Positiivisten tunteiden ohella koemme negatiivisia tunteita, kuten surua, joka vie ajatukset elämän kurjiin puoliin. Suru voi olla epämääräistä ja jäsentymätöntä, mutta joskus myös läpitunkevaa ja arkea invalidisoivaa. Tunteitaan ei pääse pakoon, vaikka kuinka yrittäisi.

Uskomme, että järkipäisinkin ihminen on viime kädessä tunteva yksilö, puhumattakaan perheenäideistä ja -isistä, jotka ovat huolissaan milloin mistäkin jälkikasvunsa tekemisestä tai tekemättä jättämisestä. Omakohtaisesti olemme turhautuneet tietojärjestelmiin, jotka eivät mukaudu tarpeisiimme. Olemme seuranneet lukuisten yritysten yhteistoimintaneuvotteluja ja havainneet, että niitä yhdistävänä tekijänä on työntekijöiden tunteeskaalan ulottuminen pelosta vihaan. Olemme omin silmin todistaneet, miten jonottamiseen kyllästynyt asiakas purkaa tur-

hautumistaan viattomaan kassamyyjään ja millaisia tunteita herättää se, kun ruuhkaiseen terveystakeskukseen purjehtii itsensä teloneita ”alan miehiä”, joiden toikkarointi sitoo jo ennestään kiireistä henkilökuntaa.

Tämä kirja käsittelee ristiriitaisia ja negatiivisia tunteita. Kirja perustuu vuosina 2014–2015 toteutetun *NEMO-hankkeen* (*Business Value from Negative Emotions*) tutkimustuloksiin. Olemme kirjoittaneet tämän kirjan erityisesti asiakaspalvelussa sekä markkinoinnin, mainonnan, henkilöstön kehittämisen ja viestinnän asiantuntijatehtävissä toimiville. Uskomme, että kirjasta on hyötyä esimies- ja johtotehtävissä toimiville ja ylipäänsä kaikille, joiden työssä vuorovaikutus yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa on keskeistä. Toivomme, että kirjan lukeminen inspiroi näkemään negatiiviset tunteet positiivisessa valossa ja uusina bisnesmahdollisuuksina.

Jokainen meistä tunnistaa arjestaan asioita ja tilanteita, jotka synnyttävät negatiivisia tunteita. Ei niin pientä asiaa, etteikö joku siitä harmistuisi. Yksi ärsyyntyy siitä, että kanssamatkustaja mutustaa porkkanaa linja-autossa, toista ottaa päähän taas se, että digiboksi suostuu tallentamaan yhtäaikaisesti vain kahta televisiokanavaa. Kolmas on hulluuden partaalla, kun langaton internetyhteys pettää kesken online-pelaamisen.

Negatiivinen tunne on kielteisen tai ristiriitaisen tuntemuksen sävyttämä tietoinen tila, jolla on jokin erotettavissa oleva kohde ja joka pyrkii johtamaan toimintaan. Useimmiten negatiiviset tunteet johtuvat jommastakummasta lähtökohdasta: 1) Negatiivisia tunteita herättävät yrityksen, tuotteen tai palvelutilanteen virhe tai epäonnistuminen. 2) Tunnetila ei liity millään tavalla yritykseen, tuotteeseen tai palvelutilanteeseen, vaan se kumpuaa henkilön muusta elämäntilanteesta. Tuotteen

rikkoutuminen synnyttää negatiivisia tunteita, kuten turhautumista ja ärsyntyntymistä, ja kohdistuu tuotteen myyjään tai valmistajaan. Läheisen kuolema on vastaavasti ääriesimerkki tapahtumasta, johon liittyy negatiivisia tunnetiloja, kuten surua ja pelkoa. Hautauspalveluja tarjoavalle yritykselle asiakkaan tunnetila on asiakaspalvelua kehystävä tosiseikka – ei merkki palvelun epäonnistumisesta.

Negatiiviset tunteet ovat universaaleja. Demografiset ja sosiokulttuuriset tekijät todennäköisesti vaikuttavat siihen, miten negatiivisia tunteita näytetään ja miten niistä puhutaan. Näistä eroista huolimatta negatiiviset tunteet kuitenkin enemmän yhdistävät kuin erottavat ihmisiä.

Pohjimmiltaan kysymys on evoluutiosta. Olemme lajina hyötyneet siitä, että aivomme on viritetty tunnistamaan meitä uhkaavia asioita. Negatiiviset tapahtumat ja epäonnistumiset ovat muodostuneet osaksi ihmiskunnan kollektiivista muistia ja pitäneet meidät hengissä. Koska karhua vastaan ei kannata taistella, ihmiselle on ollut elintärkeää, että huomio kiinnittyy metsässä juuri siihen eikä esimerkiksi pesimäpuuhissa olevaan vastaräkkiin. Evoluutio on hionut käyttäytymistämme ja mahdollistanut sen, että tunnistamme henkeämme uhkaavat asiat lähes vaistonvaraisesti.

Osa uhkista on opittava muulla tavoin. Siksi on luontevaa, että esimerkiksi karpässien vaarallisuus iskostetaan meiliimme jo esikoulussa. Pelko pitää paremmin hereillä kuin hyvänolon tunne.

Emme usko, että negatiivisuus olisi erityisesti suomalaisen kulttuuriperimään liittyvä piirre. Näemme kuitenkin jotakin oireellista siinä, että Tuomas Kyrön romaaniin perustuva *Mielensäpahoittaja* oli vuoden 2014 katsotuin suomalainen elokuva.

Kieli poskessa voitaneen sanoa, että ilmaston, historian ja geneettisen perimän yhteisvaikutuksesta johtuen meillä Suomessa on suotuisat kasvuolosuhteet negatiivisuudelle.

Suomalaista negatiivisuutta on lähestytty eri kulmista. Yksi mielenkiintoisimmista on filosofi Esa Saarisen näkemys siitä, että suomalaisia työyhteisöjä vaivaa *alarekisterin perspektiivi*. Tällä hän tarkoittaa suhtautumistapaa, joka tukahduttaa uuden ideoinnin, yllättävien ratkaisujen etsimisen ja mahdottomilta tuntuvien asioiden ajattelemisen. Pahimmillaan alarekisterin perspektiivi voi johtaa pihtaamisen kostonkierteeseen. Pihtaamisen kostonkierteessä on kysymys tilanteesta, jossa työyhteisön jäsenet eivät yritäkään löytää yhteistä hyvää vaan keskittyvät toistensa nokitteluun. On vaikea olla innovatiivinen, kun työkaveri saa energiaa pettymyksistäsi ja odottaa epäonnistumistasi.

Negatiivisuudella on selitetty myös yksittäisten yritysten ongelmia. Vuosituhannen vaihteessa kansallisena kruununjalokivenä loistaneen Nokian matkapuhelinbisneksen jyrkän alamäen yhtenä syynä on julkisuudessa pidetty yrityskulttuuria, jossa ei siedetty epäonnistumisen häpeää. Torjuva suhtautuminen epäonnistumisiin saattoi vaikuttaa siihen, että yhtiössä ei nähty kuluttajamarkkinoilla tapahtuvia muutoksia riittävän ajoissa. Mahdollista on, että yhtiön valtasi pelon ilmapiiri, joka tukahdutti sen kyvyn uudistua (Vuori & Huy 2015). Edellä sanottu ei luonnollisestikaan poista sitä mahdollisuutta, että Nokian suorituskyvyn romahtamiseen löytyy muitakin kuin tunneperäisiä syitä, esimerkiksi puutteellinen kuluttajabisnesosaaminen (Laamanen ym. 2015).

Tämän kirjan tarkoitus ei ole negatiivisten tunteiden ja yritysten menestymisen välisen suhteen analysointi. Emme myös-

kään pohdi negatiivisuuden ja kansanluonteen mahdollista yhteyttä. Emme halua rypeä itsesääliissä emmekä olla murheen murtamia. Päinvastoin kirjamme ensisijaisena tavoitteena on näyttää, että ristiriitaisilla ja negatiivisilla tunteilla on *hyödyllinen* puolensa. Yhdysvaltalaisista esseistiä Susan Sontagia siteera-
ten ajattelemme, että myötätuntokin on epävakaa tunne, joka kuihtuu pois, ellei sitä muunneta toiminnaksi. Uskomme, että syövän eri muotoja yli kolme vuosikymmentä sairastanut ja lopulta leukemiaan menehtynyt Sontag tiesi, mistä puhui. Meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisen roolin elämässämme annamme vihalle, kateudelle ja surulle ja monille muille negatiivisille tunteille.

Luotamme suomalaiseseen sananlaskuun, jonka mukaan ”ei niin paha, ettei jotakin hyvääkin”. Tuomas Kyrö on onnistuneesti osoittanut, miten kulttuurin kentällä negatiivisuus tuotteistetaan ja sillä tehdään bisnestä. Kyrö ei suinkaan ole lajityypin ainoa edustaja. *Vain elämää* -televisiosarja on koulu-esimerkki negatiivisten tunteiden kaupallistamisesta. Parhaimmillaan yli miljoona tv-katsojaa keräävässä sarjassa ei itkua säästellä. Tuttujen laulujen uusien sovitus-
ten herättämistä tunnekokemuksista myös puhutaan melko epäsuomalaiseen tapaan – esiintyjät televisiossa ja kansa sosiaalisessa mediassa. Jos jaettu ilo on kaksinkertainen, niin jaettu suru sitä vasta onkin.

Epäilemme, että olemme toistaiseksi nähneet vasta pienen osan emootioihin liittyvistä kaupallistamismahdollisuuksista. Tutkijat ovat jo jonkin aikaa puhuneet erityisistä *tunnekulutus-*
tuotteista. Niillä tarkoitetaan tuotteita, jotka on suunniteltu herättämään tarkkaan määriteltyjä tunnereaktioita. Hyvänä esimerkkinä lukemattomat retrohenkiset tuotteet polkupyöristä aurinkolaseihin ja urheiluasusteista huonekaluihin. Mainos-

sloganit vaihtelevat tuotteittain, mutta yhteistä näiden retrotuotteiden markkinoinnille on se, että niiden halutaan puhuttelevan kuluttajia nostalgisella tasolla. Koska aika kulta muistot, useimmilla meillä on sisäänrakennettu viehäytys muistella menneitä. Haluamme kokea meille merkityksellisiä asioita yhä uudelleen.

Negatiiviset tunteet ovat läsnä monilla toimialoilla. Esimerkiksi vakuutus tuotteita myydään paljolti pelolla ja epävarmuudella. Kukapa meistä ei haluaisi varmistaa läheistensä toimeentulon myös niissä tilanteissa, kun itsellemme käy huonosti. Kodin hälytinlaitteita ostetaan murtovarkaisten pelossa. Nuorisolle myydään vaatteita ja teknologiaa, joka toimii pääsylippuna kaveripiiriin. Niitä ostetaan, jotta vähennetään riskiä ulkopuolelle jäämisestä. Omaan terveyttä seurataan erilaisilla mittareilla, koska näin voidaan ennaltaehkäistä sairauksia ja hakeutua ajoissa hoitoon.

Tuotteiden ohella tunteet ovat pelissä myös palveluissa. Palveluliiketoimintaa on tutkittu viime aikoina paljon. Yhtenä palveluliiketoiminnan tutkimuksen virstanpylväänä voidaan pitää Stephen Vargon ja Robert Luschin vuonna 2004 julkaisemaa artikkelia ”*Evolving to a new dominant logic for marketing*”, jonka perusteena on se, että toisin kuin fyysisten hyödykkeiden kohdalla, arvoa ei voida palveluissa ”vangita” hintaan, sillä palvelun arvo syntyy palvelun tarjoajan ja palvelun käyttäjän vuorovaikutuksessa.

Otetaan esimerkiksi kansallisen pääsarjan urheilujoukkue, joka myy yritykselle pääsponsorin statusta 100 000 eurolla. Vastineeksi yritys saa näkyvyyttä joukkueen asusteissa ja suorituspaikoilla. Lisäksi yritys voi hyödyntää joukkueen pelaajia omassa markkinoinnissaan. Yhteistyön arvoksi on määritelty sopimuksessa 100 000 euroa. Se, onko arvo 100 000 euroa vai jotakin

muuta, riippuu joukkueen kilpailumenestyksestä, joukkueen yksittäisten pelaajien tekemisistä, yrityksen mielikuvituksesta hyödyntää joukkueen pelaajia omissa tilaisuuksissaan sekä monista muista yksityiskohdista. Toisin sanoen arvo syntyy tai on syntymättä yhteistyössä.

Tämän kirjan näkökulmasta olennaisinta esimerkissä on se, että merkittävä osa palvelujen arvopotentialista on selitettävissä emotionaalisilla tekijöillä. Kysymys on siitä, millaisia tunne-elämyksiä joukkue saa synnytettyä kannattajissaan ja miten joukkuetta sponsoroiva yritys näyttäytyy tässä kokonaisuudessa. Parhaimmillaan yritys onnistuu siirtämään osan fanien ja joukkueen välisestä emotionaalisesta kiintymyksestä omiin brändeihinsä. Pahimmillaan fanit kokevat yrityksen tunkeilijaksi, joka tulee heidän ja joukkueen väliin.

Palvelubisnes on emotionaalisesti vaativaa. Siksi onkin hämmästyttävää, miten vähän palvelubisneksen arvonluontia on lähestytty tunteiden ja erityisesti negatiivisten tunteiden kautta. Monet asiakaspalvelutilanteet ovat herkkiä tapahtumia, joissa asiakaspalvelijalta odotetaan kykyä heittäytyä tilanteeseen. Esimerkiksi konduktööriltä edellytetään tunnetaitoja, kun itseään ainutlaatuisena asiakkaana pitävä työmatkalainen on huolissaan jatkoyhteydestään. Samoin ravintolassa oletusarvona on, että tarjoilija sietää (vaikka hammasta purren) asiakkaiden humoristista ja röyhkeää käyttäytymistä. Asiakaspalvelun ammattilaisten tunnetaidot näkyvät siinä, että he ovat amatöörejä valmistautuneempia sietämään asiakkaiden turhautumisia ja käsittelemään työtilanteissa syntyviä aggressioita.

Uskomme, että negatiivisten tunteiden syntymekanismihin ja leviämisen logiikkaan perehtyminen antaa eväitä ymmärtää palvelubisneksen arvonluonnin haasteita. Negatiivisten

tunteiden hyödyntämisessä ehdotonta aatelia edustaa ruotsalainen sadevaatebrändi Stutterheim. Yritys ei tyydy nostalgiaan, vaan ratsastaa astetta negatiivisemmalla tunteella, melankolialla. ”Ruotsalaista melankoliaa kuivimmillaan” (*Swedish melancholy at its driest*) edustavan Stutterheimin yhtenä keskeisenä asiakaslupauksena on sujuva ja vaivaton tuotteiden palautusmahdollisuus – sellainen, joka ei synnytä asiakkaassa ahdistusta (*anxiety free return*).

Yrityksen näkökulmasta on hyödyllistä erottaa tilanteisiin ja suoraan yrityksen toimintaan liittyvät negatiiviset tunnekokemukset niistä kokemuksista, joiden yhteys yritykseen on epäsuora. Huono asiakaspalvelu ja laitteen tekninen vika ovat esimerkkejä tilanteista, joihin liittyy negatiivisia ja akuutteja tunteita mutta joihin yritys voi vaikuttaa. Asiakaspalvelun parantaminen ja laadunhallinnan kehittäminen ovat keinoja, joilla yritys voi yrittää estää negatiivisen tunnekokemuksen syntymisen. Jos taas vahinko on jo sattunut, asiallisella ja nopealla reklamaationkäsittelyllä voidaan minimoida tapahtuman aiheuttamat vahingot.

Monella alalla ollaan tekemisissä myös sellaisten negatiivisten tunteiden kanssa, joihin yrityksellä ei ole suoranaista yhteyttä. Tästä on kysymys esimerkiksi silloin, kun omakotitalon rakenteista löytyy homeitiöitä, jotka estävät talossa asuminen. Korjaus- ja lakipalveluja tarjoavat yritykset eivät ole homevaurioon syllisiä, mutta joutuvat ottamaan vastaan sen aiheuttamat negatiiviset tunteet asioidessaan asiakkaan kanssa. Sama koskee asianajajaa, joka auttaa avioero-prosessissaan kärvistelevää osituksen teossa.

Negatiivisilla tunteilla on myös poliittinen ulottuvuutensa. Tätä kirjoittaessamme Suomessa ja Euroopassa pelätään ter-

rorismia ja ollaan huolissaan poliittisten ääriliikkeiden noususta. Afrikasta ja Lähi-idästä Eurooppaan suuntautuvat pakolaisvirrat, Kreikan talouskriisi ja Ukrainan tilanne synnyttävät tunteita ja vaikuttavat ihmisten mielipiteisiin. Kriisit osoittavat kouriintuntuvasti, millainen voima kollektiivisissa tunteissa piilee. Ajankohtaiset kriisit toistavat ihmiskunnan historiaa, sillä negatiivisten tunteiden ruokkimien stereotyyppien avulla on ohjattu massojen liikkeitä ammoisista ajoista lähtien. Kokonaisia ihmisryhmiä on historian saatossa demonisoitu tunnepohjaisilla mielikuvilla.

Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteistyössä toteuttaman NEMO-tutkimushankkeen rahoittajina ovat toimineet TEKES, tutkimusorganisaatiot ja hankkeeseen osallistuneet 15 yritystä. Tutkimushankkeen puitteissa olemme haastatelleet kymmeniä ihmisiä ja järjestäneet lukuisia työpajoja. Lisäksi aineistoa on kerätty kyselyjen avulla.

NEMO-hankkeessa on ollut mukana toistakymmentä tutkijaa. Tutkijoiden taustat vaihtelevat, mutta kaikkia yhdistävänä tekijänä on ollut tutkimusintressien liittyminen ensisijaisesti liiketaloustieteisiin. Tämä näkyy myös hankettamme ohjaavassa tutkimuskysymyksessä, jossa kysymme, miten ristiriitaisia ja negatiivisia tunteita voidaan hyödyntää eettisesti kestäväällä tavalla asiakaskokemusten ja työilmapiirin parantamisessa, yhteiskuntavastuun viestimässä sekä kasvun, innovaatioiden ja uusien liiketoimintamallien lähteenä.

Ristiriitaisten ja negatiivisten tunteiden tarkastelu liiketaloudellisesta näkökulmasta on ollut tietoinen valinta hankkeen ensimmäisten tutkimussuunnitelmaluonnosten laatimisesta lähtien. Pidämme valintaa onnistuneena, sillä hankkeen edetes-

sä olemme vakuuttuneet siitä, että ristiriitaisiin ja negatiivisiin tunteisiin liittyy kosolti hyödyntämätöntä liiketoimintapotentiaalia. On ollut hämmentävää huomata, miten vähän ilmiötä on tarkasteltu liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Samalla olemme nöyrinä panneet merkille sen, miten paljon psykologiasa ja myös sosiologiassa jo tiedetään negatiivisista tunteista. Iloksenne olemme huomanneet myös sen, että viime vuosina on julkaistu useita suomenkielisiä tunteita käsitteleviä kirjoja, joissa on sivuttu myös negatiivisia tunteita. Kirjamme eroaa näistä, sillä esitämme työkaluja ja arjen käytännöllisiä tekoja, joiden avulla organisaatiot voivat kääntää negatiivisia tunteita vaikuttaviksi asiakaskokemuksiksi ja paremmaksi työilmapiiriksi.

Kaksivuotisen hankkeen aikana olemme julkaisseet kymmeniä tieteellisiä tai yleistajuisia artikkeleita. Olemme kiertäneet alan konferensseissa ja seminaareissa sekä järjestäneet hankkeen yrityksissä useita työpajoja ja muita interventioita. Tutkimukselle tyypilliseen tapaan olemme tunnistaneet myös lukuisia jatkotutkimustarpeita, joihin osaan ehdimme tarttua jo hankkeen aikana. Osa on jäänyt odottamaan uusia hankeavauksia. Hankkeen blogissa (<http://nemohanke.blogspot.fi/>) on julkaistu yli 60 kirjoitusta. Valtaosa niistä on tutkijoiden kynistä, mutta mukana on myös kymmenkunta avausta hankkeeseen osallistuneista yrityksistä. Ajan hengen mukaisesti NEMO-hankkeen ilosanoma on kuulutettu myös sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Twitteristä löytyy aihehänkeellä *#Nemohanke* satoja twiittejä.

Kaiken kaikkiaan on todettava, että negatiivisten tunteiden hyödyllistä puolta tarkastelevalle tutkimushankkeelle on ollut sosiaalinen tilaus. Naminamin ja vau-kokemusten tuottamisen ohella bisnestä voi tehdä myös minimoimalla pettymyksen ja tekemällä asiakkaan arjesta mahdollisimman sujuvan.

Negatiivisia ja ristiriitaisia tunteita tarkastellaan kirjassa kolmessa nykyihmiselle keskeisessä ympäristössä: *kodissa, työpaikalla ja virtuaalimaailmassa*. Ympäristöjä yhdistävänä teemana on se, että niihin kaikkiin liittyy hyödyntämätöntä liiketoimintapotentiaalia. Kiinnostuksemme ei rajoitu eri ympäristöissä syntyvien negatiivisten tunnekokemusten tunnistamiseen, vaan pyrimme ymmärtämään, millaista toimintaa negatiiviset tunteet synnyttävät ja miten yritykset voivat niitä hyödyntää.

Kirjan ovat toimittaneet Harri Jalonen, Maiju Vuolle ja Laura Heinonen. Heidän lisäksi kirjoittamiseen ovat osallistuneet Leila Hurmerinta, Birgitta Sandberg, Hannamari Lakkala, Henna Salenius ja Johanna Lintinen. Kirjan tekstin- ja kielenhuollosta on vastannut Ilona Tanskanen. Kirjan kuvitus on Aino Ojalan ja Mira Kjemon käsialaa.

Kirja on jaettu kuuteen lukuun. Johdannossa käsitellään tiedon ja tunteen välistä yhteyttä, esitellään tunteita ilosta suruun ja kerrotaan, mitä on negatiivinen vinouma ja miten se meihin vaikuttaa.

Kirjan toisessa luvussa esitetään katsaus tunteiden ja bisneksen väliseen yhteyteen. Luvussa keskitytään erityisesti yrityksen psykologiseen pääomaan ja sen johtamiseen, tunteiden ristiriitaan luovuuden lähteenä, epäonnistumisen ja innovoinnin suhteeseen, ristiriitaisten ja negatiivisten tunteiden ilmenemiseen asiakasrajapinnassa, emotionaaliseen suhteeseen kuluttajan ja brändin välillä sekä valituskulttuurin kehittymiseen. Luvussa käsiteltyjä asioita havainnollistetaan käytännön esimerkein.

Kolmannessa luvussa käsitellään ristiriitaisia ja negatiivisia tunteita kotiympäristössä. Asunto on yksi nykyihmisen merkittävimpiä taloudellisia investointeja. Talouden ohella kysymys on

tunteita herättävästä paikasta. Luvussa kysytään, miten ristiriitaiset ja negatiiviset tunteet ilmenevät asuntokauppojen yhteydessä, mistä ne johtuvat ja mihin ne johtavat. Luvussa avataan tunnetaitojen merkitystä kotiin liittyvässä liiketoiminnassa sekä esitellään kotibisneksessä toimivan suomalaisen yrityksen innovatiivinen konsepti, joka perustuu keskeisiltä osin kodinvaihtajien tunne-elämän huomioonottamiseen.

Neljännessä luvussa katse käännetään työyhteisöön ja erityisesti tietotyöhön. Tietotyön osuus on voimakkaassa kasvussa. Yhä useamman suomalaisen työpäivä koostuu informaation etsimisestä, sen muokkaamisesta ja hyödyntämisestä erilaisissa päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Luvussa tarkastellaan tietotyön ja tunteiden välistä yhteyttä sekä esitellään tunteiden tuottavuusprosessi. Luvussa pohditaan tietoisuustaitojen roolia negatiivisten tunteiden hallinnassa ja esitellään tunteiden mittaamista ja niiden systemaattista johtamista. Luvussa tarjotaan käytännönläheisiä vinkkejä negatiivisten tunteiden hallintaan.

Viidennessä luvussa kontekstina on sosiaalinen media. Luvussa esitetään negatiivisen kollektiivisen tunteen anatomia sekä pohditaan yritysten mahdollisuuksia vaikuttaa niistä itsestään, niiden tuotteista ja palveluista negatiivisessa sävyssä käytäviin some-keskusteluihin. Lisäksi luvussa pohditaan negatiivisten tunteiden tietokonepohjaista monitorointia ja sen herättämiä eettis-moraalisia kysymyksiä.

Kaikkia lukuja yhdistävänä teemana on osoittaa, miten ristiriitaiset ja negatiiviset tunteet voidaan kääntää yrityksen voimavaraksi. Kirjan päättävässä kuudennessa luvussa etsitään negatiivisten tunteiden hyödyllistä puolta tulevaisuuden kotibisneksessä, työpaikoilla ja virtuaalimaailmassa.

Tutkimuksen aihepiiri on ollut siksi inspiroiva, että osa kirjan esimerkeistä on puhtaan mielikuvituksen tuotetta. Esimerkkien tehtävänä on havainnollistaa ja konkretisoida – ei syöllistää toimialojen käytäntöjä saati yksittäisiä yrityksiä. Uskomme, että ”hyvää elämää” ja siihen liittyviä positiivisia tunteita voidaan vahvistaa vain, jos ymmärrämme elämän kääntöpuolta – asioita, jotka maailmassa ja ihmiselämässä voivat mennä pieleen.

TUNNETTA ON...

Tunteita on tutkittu ja tarkasteltu monilla tieteenaloilla, eritoten psykologiassa, sosiologiassa ja filosofiassa. Tämä on samanaikaisesti sekä rikkaus että ongelma. Rikkaus siksi, että tiedämme tunteista, niiden kokemisesta ja näyttämisestä nykyään melko paljon. Ongelma se on puolestaan siksi, että eri lähtökohdista tarkasteltuna kuva tunteista on melko monitulkintainen. Suomen kielellä tunteesta kirjoitettaessa oman haasteensa tuo lisäksi se, että meillä ei ole vakiintuneita suomennoksia englanninkielisille tunnesanoille.

Englannin termeillä tunnetta kuvataan käsitteillä *emotion*, *feeling* ja *mood*. Samankaltaisuudesta huolimatta kysymys ei ole synonyymeistä. Useimmiten niiden eroina pidetään niiden kestoa. Siinä missä tunteet (*emotion*, *feeling*) ovat kestoltaan muutamia minuutteja tai tunteja, mielialat (*mood*) kestävät tunneista kuukausiin. Mieliala on perusta, jonka päälle rakentuu erilaisia tunteita ja joka vaikuttaa tunteisiin – toisaalta tunteet myös vaikuttavat mielialaan. Töykeän asiakaspalvelun aiheuttama mielipaha menee ohi nopeasti, toisin kuin läheisen ihmisen kuoleman aiheuttama, läpitukeva suru. Fiilis on yksilön subjektiivinen kokemus, kun taas emotio on fiilisen projisointia ja suunnattu esimerkiksi sosiaaliseen kanssakäymiseen. Ihmiselle voi syntyä ikävä fiilis epäoikeudenmukaiseksi kokemansa kohtelun perusteella, mutta hänen ei ole pakko näyttää tunnettaan muil-

le. Vastaavasti ihminen voi käyttäytyä emotionaalisesti, vaikka ei olisikaan erityisen tunnekuohun vallassa. Tunne on tyypillisesti tietoinen tila, vaikka tietyt taipumukset – kuten tulla helposti ärsyyntyneeksi – ovatkin usein tiedostamattomia.

Tunteet jaetaan perinteisesti sävyn perusteella positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Pelko, suru, viha ja inho ovat kaikissa kulttuureissa tunnistettuja negatiivisia perustunteita, kun taas ilo on ainoa positiivinen perustunne. Perustunteiden ohella käyttäytymiseemme vaikuttaa koko joukko sosiaalisia tunteita, kuten kauna ja katkeruus. Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa positiivisina tunteina on pidetty tavanomaisesti tyytyväisyyttä, onnellisuutta, intohimoa ja ylpeyttä. Vastaavasti negatiivisia tunteita ovat viha, pelko, suru ja häpeä. Koska tämän kirjan tehtävänä ei ole tarkastella tunteita psykologisina tai sosiologisina ilmiöinä, vaan paljastaa negatiivisiin ja ristiriitaisiin tunteisiin kätkeytyviä liike-toimintamahdollisuuksia, nojaamme kirjassa seuraavaan määritelmään:

Negatiivinen ja ristiriitainen tunne on yksilön kokemus ja sosiaalisessa kanssakäymisessä mahdollisesti leviävä, voimakkuudeltaan ja kestoaltaan vaihteleva, kielteisen tai ristiriitaisen tuntemuksen sävyttämä tila, jolla on jokin erotettavissa oleva kohde ja joka pyrkii johtamaan toimintaan. Negatiivinen mieliala on puolestaan voimakkuudeltaan matala, melko pitkäkestoinen ja hajanainen tunne-tila, jolla ei ole selvää aiheuttajaa.