

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Laskentatoimi

Pro gradu -tutkielma 2017
Tunneälykäs esimiestyö -
esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tunteiden johtamisesta

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteiden maisteriohjelma
Syksy 2017
Erika Mynttinen
1. Tarkastaja: Tutkijaopettaja Pia Heilmann
2. Tarkastaja: Professori Pasi Syrjä

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Erika Mynttinen
Tutkielman nimi:	Tunneälykäs esimiestyö - esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tunteiden johtamisesta
Tiedekunta:	Kauppatieteet
Maisteriohjelma:	Laskentatoimi
Vuosi:	2017
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 121 sivua, 8 kuviota, 1 taulukko, 2 liitettä
Tarkastajat:	Tutkijaopettaja Pia Heilmann, Professori Pasi Syrjä
Avainsanat:	Tunneäly, johtajuus, esimiestyö

Tässä kvalitatiivisessa Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan, mitä tunneälykäs esimiestyö on ja mikä on tunneällyn merkitys esimiestyössä. Tutkielmassa lisäksi tarkastellaan, miten esimiehen tunneäly näkyy esimiestyössä, mitkä ovat tunneällyn vaikutukset esimiestyössä sekä miten tunneälyä on mahdollista kehittää esimiestyössä. Tavoitteena on kuvata esimiestyön emotionaalista puolta ja tutkia esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tunneälykkästä esimiestyöstä, esimiestyön tunneälytaidoista ja keinoista selviytyä esimiestyön emotionaalisesta puolesta.

Tutkielma koostuu kahdesta osasta: teoreettisesta viitekehystä sekä empiriasta. Teoreettinen viitekehys käsittelee aiheina tunteita, älykkyyttä, tunneälyä, johtamista sekä esimiestyötä. Tutkimuksen aineisto koostuu rahoitus- ja vakuutustoiminnan toimialalla toimivassa yrityksessä toteutetuista puolistrukturoiduista teemahaastatteluilta. Aineiston analyysimenetelminä käytetään teemoittelua sekä fenomenografista analyysitapaa. Tunneällyn merkitystä esimiestyössä tutkitaan Daniel Golemanin tunneälymallin näkökulmasta.

Keskeisinä analyysin tuloksina todetaan, että tunneälykäs esimiestyö määritellään tunneälytaitojen kautta aidoksi kiinnostuneisuudeksi työntekijöistä, heidän ammatillisen osaamisen kehittymisestä ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Tunneälykkäässä esimiestyössä korostuu ehdoton avoimuus ja luottamuksellisuus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tunneäly koetaan tärkeänä esimiesten toiminnassa, koska se auttaa hyvinvoivan, motivoivan, turvallisen, tuloksellisen, sitoutuneen ja kehittyvän työyhteisön luomisessa sekä toiminnan, tavoitteellisuuden, konfliktien, stressin, muutoksen ja ongelmatilanteiden hallinnassa. Haastavaksi tunneälykkäässä esimiestyössä koetaan jatkuva läsnäolo, irtisanomiset, kolmikantakeskustelut, työntekijöiden konfliktit, työpaikkakiusaamiset, muutosvastarinta sekä tunteiden yksityisyys.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan tunneällyn ja esimiestyön yhdistyvän vahvasti toisiinsa. Tutkimustulosten mukaan tunneällyn merkitys työelämässä kasvaa ja tunneälykäs esimiestyö on tärkeässä asemassa nykypäivän muuttuvassa liikemaailmassa. Tutkimus osoittaa lisäksi, että tunneälyä on mahdollista ja syytä kehittää organisaatioissa eikä tunneäly tule enää aliarvostaa organisaation resurssina.

ABSTRACT

Author: Erika Mynttinen
Title: Emotionally Intelligent Leadership - Supervisors' Views and Experiences of Emotion Management
Academic Faculty: LUT School of Business and Management
Master's programme: Accounting
Year: 2017
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
121 pages, 8 figures, 1 table, 2 appendices
Examiners: Associate Professor Pia Heilmann, Professor Pasi Syrjä
Keywords: Emotional intelligence, leadership, supervisory work

This qualitative Master's thesis examines what is an emotionally intelligent supervisory work and what is the significance of emotional intelligence in supervisory work. The thesis also examines how the emotional intelligence of a supervisor is reflected in supervisory work, what are the effects of emotional intelligence on supervisory work and how it can be developed in supervisory work. The aim is to describe the emotional aspect of supervisory work and to examine supervisors' views and experiences of emotional intelligence, supervisors' emotional competencies and supervisors' ways of dealing with the emotional side of supervisory work.

This thesis consists of two parts: a theoretical framework and an empirical part. The theoretical framework discusses concepts such as emotions, intelligence, emotional intelligence, leadership and supervisory work. The research consists of semi-structured theme interviews conducted in a company operating in the financial and insurance sector. The methods used for analyzing the data are thematic and phenomenographic analysis methods. The meaning of emotional intelligence in supervisory work is examined through Daniel Goleman's model of emotional intelligence.

The results of the analysis state that emotionally intelligent supervisory work is defined as a genuine interest in the employees, their professional development and the maintenance of their wellbeing. Emotionally intelligent supervisory work emphasizes openness and trust between supervisors and employees. Emotional intelligence is considered important in supervisors' work as it helps to create a well-being, motivating, secure, productive, committed and evolving work community, as well as managing work, goals, conflicts, stress, change and problems. Challenging aspects in emotionally intelligent supervisory work are attendance, layoffs, tripartite discussions, employee conflicts, bullying, resistance to change and emotional privacy.

The study concludes that emotional intelligence and supervisory work are strongly intertwined. According to the research results emotional intelligence is important in working life and in supervisory work and it plays an important role in today's changing business world. The research also indicates that emotional intelligence is possible to be developed and it should be developed in organizations, and emotional intelligence should no longer be undervalued as an organizational resource.

ALKUSANAT

Viimeiset puolitoista vuotta kauppatieteiden maisteriopintojen parissa ovat menneet uskomatonta vauhtia. Opintojeni nopea tahti on ollut ajoittain päätä huimaavaa, mutta olen ylpeä siitä, että olen onnistunut saavuttamaan opintojeni alussa päämäärätietoisesti asettamani tavoitteet täydellisesti. Yksi opintojeni merkittävimmistä kokemuksista on erityisesti ollut Pro gradu -tutkielman kirjoittaminen, joka on ennen kaikkea toiminut tärkeänä henkisenä oppimisprosessina itselle. Matka on ollut pitkä, välillä loputtomaltakin tuntuva, mutta kokonaisuudessaan kuitenkin mitä palkitsevin kokemus. Tämän gradun myötä on saapunut se päivä, jolloin taas yksi tärkeä elämänvaihe on saatettu kunnialla loppuun ja tunne on sanoinkuvaamattoman upea.

Lämmin kiitos yhteistyöstä toimeksiantoyritykselle ja tutkimukseen osallistuneille, jotka mahdollistivat tutkimuksen toteutuksen onnistuneesti. Kiitos tieteellisestä ja asiantuntevasta tuesta ohjaajilleni tutkijaopettaja Pia Heilmannille ja professori Pasi Syrjälle. Kiitos myös Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle siitä, että olen päässyt haastamaan itseäni, koettelemaan rajojani, oppimaan avarakatseisuutta ja kriittistä ajattelukykyä sekä omaksumaan uutta tietoa tulevaisuutta varten.

Erytiskiitos myös läheisilleni ja ystävilleni kaikesta tuesta ja kannustuksesta, jota olette minulle suoneet tämän matkan varrella.

Lahdessa 8.12.2017

Erika Mynttinen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tausta.....	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma	5
1.3 Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys	7
1.4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	8
1.5 Tutkielman rakenne	10
2. TUNNEÄLY.....	12
2.1 Tunteet.....	12
2.2 Älykkyys.....	16
2.3 Tunneäly, älykkyuden ja tunteiden yhdentymä	19
2.4 Tunneälymallit.....	22
2.4.1 Golemanin tunneälymalli	23
2.4.2 Bar-Onin tunneälymalli	29
2.4.3 Mayerin ja Saloveyn tunneällyn kykymalli	33
2.5 Tunneällyn kehittäminen.....	35
3. TUNNEÄLYKÄS ESIMIESTYÖ	47
3.1 Johtajuus ja esimiestyö.....	47
3.2 Tunneäly esimiestyön voimavarana.....	51
3.3. Tunneälytaidot esimiestyössä	57
3.3.1 Itsetuntemus	57
3.3.2 Itsehallinta	58
3.3.3 Sosiaalinen tietoisuus	61
3.3.4 Ihmissuhteiden hallinta	62
3.4 Tutkimuksia tunneälystä johtamisessa.....	65
4. ESIMIESTEN TUNNEÄLYTUTKIMUS.....	70
4.1 Tutkimusasetelma.....	70
4.2. Tutkimusprosessi.....	72
4.3 Tutkimustulokset ja tulosten analysointi.....	75
4.3.1 Haastateltavan tausta	75
4.3.2 Haastateltavan yleisnäkemys tunneälystä	76
4.3.3 Haastateltavan näkemys tunneälystä esimiestyössä.....	81

4.3.4 Haastateltavan näkemys omasta tunneälystä esimiestyössä	87
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	93
5.1. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	93
5.2 Luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotukset	99
LÄHDELUETTELO	103
LIITTEET	
Liite 1. Tutkimustiedote	
Liite 2. Teemahaastattelurunko	

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.....	10
Kuvio 2. Gardnerin moniälykkysteoria	18
Kuvio 3. Golemanin tunneälymalli	25
Kuvio 4. Bar-Onin tunneälymalli	30
Kuvio 5. Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli	34
Kuvio 6. Itseohjatun oppimisen malli	38
Kuvio 7. Optimaalinen tunneälyn kehittämisprosessi organisaatiossa	39
Kuvio 8. Tutkimuksen rakenne	72

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkittava kohdejoukko	73
--	----

1. JOHDANTO

Johdannossa esitellään Pro gradu -tutkielman pohjalla olevaa taustaa, tutkimuksen tavoitteita sekä määriteltyä tutkimusongelmaa. Tämän lisäksi havainnollistetaan myös tutkielmassa tehtyjä rajauksia ja tutkielman teoreettista viitekehystä, kerrotaan tutkielman tarkoitus sekä tuodaan esille työn taustalla olevat merkittävimmät syyt, jotka ovat vaikuttaneet tutkielman aiheen valintaan. Lisäksi johdannossa esitellään tutkielman rakenne sekä kerrotaan työn tutkimusmetodologiasta eli tutkimuksen toteutustavasta sekä käytetystä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmästä. Näiden taustatietojen avulla lukija johdatellaan työssä läpi käytäviin aiheisiin.

1.1 Tutkielman tausta

Nykypäivän (vuosi 2017) työelämän säännöt ovat muuttumassa. Työelämässä menestymistä ei mitata enää pääsääntöisesti teknisen osaamisen, laajan tietotason ja koulutuksen perusteella, vaan sen sijaan menestyksen mittaamisen perusteena toimivat yksilön tunneäly sekä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet. Tänä päivänä työelämässä arvostetaan teknisten taitojen sijaan tunneälytaitoja, kuten kykyä oppia uutta, sosiaalisia taitoja, sopeutuvaisuutta, luovuutta, itsekuria, motivaatiota, yhteistyökykyä, itsevarmuutta, empatiaa, taitoa luoda suhteita sekä neuvottelu- ja johtamistaitoja. Tunneällyn merkitys työelämässä kasvaa ja useat yritykset ovat alkaneet ymmärtää tunneälytaitojen kehittämisen tärkeyden. Yritykset eivät enää kilpaile ainoastaan tuotteillaan, vaan myös työntekijöillään. Jotta yrityksissä voidaan onnistua tiimityöskentelyssä ja yritykset voivat hyödyntää työntekijöidensä pääomaa, yritysten henkilöstöjen tunneälyosaamista on kehitettävä. (Cherniss et al. 1998, 3; Isokorpi 2004, 13; Goleman 2012, 15, 20, 26)

Tunneällyn merkitys korostuu myös nykypäivän liikemaailman nopean kehityskulun vuoksi. Professori Siltalan (2004) mukaan voidaan sanoa, että tällä hetkellä eletään hyperkilpailun aikakautta, jossa korostuvat maailmantalouden kilpailu sekä tekniikan kehitys. Muutosten myötä yritysten toimintaympäristöt ja toimintatavat muuttuvat nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Viitala (2004, 42) toteaa organisaatioi-

den toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvän muutoksen, kaaoksen ja epävarmuuden aiheuttavan suuria haasteita niin johtamiselle, toimintamalleille kuin rakenteille. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 16, 18), Kultasen (2012) sekä Golemanin (2012, 22-23) mukaan liike-elämän mullistukset ja haasteet, kuten tekniikan kehittyminen, työmarkkinoiden globalisoituminen, jatkuvat leikkaukset, maailmanlaajuinen kilpailu sekä suursijoittajien kasvavat vaatimukset aiheuttavat yhä suurempia vaatimuksia myös ihmisten emotionaalisille, kognitiivisille sekä fyysisille kyvyille ja eritoten tunneällyn merkityksen on havaittu kasvavan merkittävästi. Isokorven (2004, 13, 15) mukaan nykyajan yhteiskunta ja työelämä suosivat sosiaalisuutta, jota kuvastavat pinnallinen sopeutuminen, lyhytjänteisyys, ailahtelevuus, ihmissuhteista hyötyminen sekä oman egon palveleminen. Isokorven mukaan erityisen huolestuttavaa on, miten moderneissa yhteiskunnissa, jotka ovat vauraampia ja kilpailukykyisempiä kuin koskaan aikaisemmin, yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset ongelmat sekä ihmisten pahoinvointi lisääntyvät. Golemanin (2012, 22) mukaan nykyajan kylmä liiketoiminta kaipaa vastapainoksi inhimillisiä tekijöitä, kuten empatiaa ja vuorovaikutusta, jotta mullistavista muutoksista voidaan selvitä.

Jatkuva hektisyys ja tuottavuuden kasvun tavoitteleminen aiheuttavat myös useita työntekijöihin kohdistuvia merkittäviä hyvinvointia uhkaavia vaikutuksia, kuten uupumusta, masennusta ja stressiä. Emotionaalisten ongelmien räjähdysmäisen kasvun on havainnut erityisesti maailman terveysjärjestö WHO, jonka mukaan mielenterveysongelmien ehkäiseminen on länsimaissa 2000-luvun merkittävimpiä haasteita. (WHO 2001) Psykkisen hyvinvoinnin sekä vakaan mielenterveyden merkitystä nykypäivän hektisessä työelämässä korostaa myös Työterveyslaitos, jonka vuonna 2012 teettämän Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan jopa neljännes työssä käyvistä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi ja psyykkisistä oireista kärsivien määrä on kasvanut huomattavasti. Erityisesti nuorten alle 35-vuotiaiden ennenaikainen eläköityminen mielenterveyden häiriöiden vuoksi on myös kasvanut. (Kauppinen et al. 2013, 6-7, 106) Tilastokeskuksen vuonna 2013 toteuttaman työolotutkimuksen mukaan nykyisen työn lisääntyneet emotionaaliset vaatimukset, työpaikalla esiintyvät ristiriidat sekä työtahdin kiristyminen ovat suurimpia syitä henkisen rasituksen kasvun taustalla (Sutela & Lehto 2014, 66).

WHO:n, Työterveyslaitoksen ja Tilastokeskuksen mukaisesti myös Työministeriön vuonna 2016 toteuttaman työolobarometrin mukaan työskentely tiukkojen ja nopeiden aikataulujen mukaan on lisääntynyt viime vuosina. Vuonna 2016 yhteensä 55 prosenttia työntekijöistä koki työpaikalla olevan liikaa töitä suhteutettuna työntekijöiden määrään ja jopa 58 prosenttia koki työnsä henkisesti liian raskaaksi. Lisäksi työntekijöistä 55 prosenttia myös kertoi kokeneensa työpaikallaan henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista. Työilmapiirin yhteisöllisyys ja avoimuus ovat puolestaan kehittyneet viime aikoina, sillä vastaajista 78 prosenttia koki tuntevansa työssään yhteisöllisyyttä ja vastaavasti peräti 83 prosenttia vastasi kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden arvostavan heidän työtään. Lisäksi noin 80 prosenttia työntekijöistä arvioi työntekijöiden ja johdon välisten suhteiden olevan avoimet ja luottamukselliset. (Mähönen 2017, 62, 66, 68, 72, 80, 89)

Tulevaisuudessa tunneällyn merkitys työelämässä tulee korostumaan entisestään, myös siksi, että lukuisat tutkimukset osoittavat nykypäivän nuorten ja lasten älykkyysosamäärän nousseen vuosikymmenien aikana, mutta vastaavasti heillä on havaittu esiintyvän merkittävästi aiempaa enemmän tunne-elämän vaikeuksia. Tunneällyn alhaisuus näkyy impulsiivisuutena, hermostuneisuutena, yksinäisyytenä, vihaisuutena, aggressiivisuutena sekä alttiutena masennukselle. (Achenbach & Howell 1993; Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 18) Jos tunneällyn väheksyminen jatkuu, tulevien sukupolvien edustajat muuttuvat tunneälyltään entistä passiivisemmiksi ja heidän mahdollisuutensa menestymiseen työelämässä vähenevät. Mikäli nuorten tunneällyn häviäminen jatkuu, tulevaisuuden työelämä ja työyhteisöjen johtaminen tulevat kokemaan suuria muutoksia sekä haasteita. Tulevaisuudessa yritysten, johtajien ja esimiesten on suhtauduttava vakavasti tunneällyn merkitykseen, sillä kiinnittämällä huomiota tähän johtamisen osa-alueeseen, voidaan luoda edellytykset toiminnan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tulosten nousuun. (Goleman 2012, 24-25)

Vaikka ympäröivä maailma on jatkuvassa muutoksessa, ihminen itse sen sijaan ei muutu yhtäläisellä nopeudella. Ihmiskeho, hermosto ja psyyke ovat säilyneet lähes samanlaisina viimeiset 50 000 vuotta. Nykypäivän hektisyys ja muutos aiheuttavat ihmisissä huolestuttavia tunnereaktioita kuten vihaa, pelkoa sekä hämmästyä, samankaltaisia tunnereaktioita kuin Charles Darwin havaitsi aikoinaan nisäkkäissä jo

1800-luvulla. Jos yksilöillä tai organisaatioilla ei ole tarvittavia taitoja ja resursseja näiden tunteiden hallitsemiseen, niiden vaikutukset heijastuvat niin yksilöiden kuin työyhteisöjen hyvinvointiin sekä yritysten tuottavuuteen. Erityisesti esimiehet ovat tällöin ensisijaisessa vaarassa, koska usein työyhteisön ongelmat yhdistetään esimiestyön epäonnistumiseen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 22) Kultasen (2012) mukaan esimiestyön nähdään olevan monissa organisaatioissa kadoksissa, sillä 1990-luvulla omaksuttu ihmisten itseohjautuvuuden malli, teknologian kehittyminen sekä työntekijöiden pätevyyden kasvaminen ovat aiheuttaneet johtajuuden tarpeen väheksymisen. Viitala (2005, 295) toteaa, että todellisuudessa ihmisillä on kuitenkin luontainen sisäinen tarve tulla johdetuksi. Obradovic et al. (2013, 275) toteavat, että johtajuuden tärkeys korostuu entisestään eritoten nyky maailman muutoksen ja kehityksen myötä, jonka vuoksi tarve emotionaalista osaamista osoittavista johtajista ja esimiehistä on kriittinen. Tarve johtamisen kehittämiseksi on havaittu myös valtiotieteiden tutkimuksessa, jossa monet työelämän ohjelmat, kuten työministeriön Tykes, sosiaali- ja terveysministeriön Veto, opetus- ja kulttuuriministeriön Noste, valtiokonttorin Kaiku ja Työterveyslaitoksen KESTO pyrkivät jatkuvasti kehittämään työelämää.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2015, 39) Työelämä 2025 -katsauksessa tarkastellaan tulevaisuuden työelämän muutoksia, jotta ennakoimattomalta kehitykseltä voidaan välttyä, odotettua parempaa kehityskulkua voidaan tavoitella sekä tulevaisuuden haasteisiin voidaan varautua. Vuonna 2025 Suomessa on omaksuttu uusi johtamisen tapa, jossa tayloristisesta liukuhihnajohtamisesta on siirrytty yhä enemmän luovuutta ja innostusta korostavaan johtamiseen. Johtajien ja alaisten välinen suhde on muuttunut kumppanuuden ja toimivan vuorovaikutuksen suhteeksi ja johtaminen on tasa-arvoistunut. Luovuus, innovatiivisuus sekä visionäärisyys ovat resursseja, jotka toimivat edellytyksinä sekä yhteiskunnan kehitykselle että yritysten menestymiselle kansainvälisessä kilpailussa. Jotta näitä resursseja on mahdollista hyödyntää, johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan uudenlaisia johtamisen keinoja työelämässä. Menestyvissä yrityksissä johtajat tehostavat työyhteisön toimintaa ja ongelmanratkaisua olemalla ammattitaitoisia, itsetietoisia, aktiivisia viestijöitä, avoimia vuorovaikutukselle ja halukkaita omaksumaan uusia muutoksia. Menestyvissä yrityksissä myös työntekijät on otettu mukaan toiminnan kehittämiseen ja työkuultuuri perustuu

osaamiseen, luottamukseen, vaikuttavuuteen, aktiivisuuteen, innostukseen, omaehtoisuuteen sekä yhteisöllisyyteen.

Tarve uudentlaiselle johtamisen osaamiselle synnyttää uudenkaltaisia organisaation ominaisuuksia, joissa yhdistyy älykkyyden sekä tunteiden välinen vuorovaikutus (Sydänmaanlakka 2004,16; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175-177). Koska liikemaailma ja nykytyöelämä muuttuvat nopeaa vauhtia, menestykseen ja selviytymiseen vaadittavat taidot sekä kyvyt luonnollisesti myös muuttuvat. Kaikissa näissä useissa muutoksissa painottuu tunneälyn tärkeys. Hierakkiset rakenteet ovat sulautumassa verkostoiksi, johto ja työntekijät tiimeiksi sekä palkat kannustimien, osakkeiden ja optioiden yhdistelmiksi. Jotta yritykset voivat säilyä elinvoimaisina ja varustautua tulevaisuuden muutoksiin, niiden on pystyttävä omaksumaan uudet tavat ja säännöt toimia liiketoiminnassa. (Goleman 2012, 356) Uuden vuosisadan johtajia odottavat haasteet edellyttävät tunneälyosaamista, kuten muutosvalmiutta, sopeutuvaisuutta sekä tiimityökykyä. Tulevaisuudessa organisaatiot tulevat myös yhä riippuvaisemmiksi itsenäisesti työskentelevien ihmisten taidoista, osaamisesta ja luovuudesta, jolloin tunneälyn arvostus nousee entisestään. Tällöin tunneälyn kehittäminen toimii ensisijaisen tärkeänä ohjaavana suuntana uudentlaisen oppivan organisaation luomiseksi. (Kolari 2010, 199-200; Goleman 2012, 357-358)

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä pro gradu -tutkielma tehdään toimeksiantona rahoitus- ja vakuutustoiminnan toimialalla toimivalle yritykselle. Tässä tutkielmassa perehdytään tunneälykkyyden käsitteeseen sekä tarkastellaan, mitä tunneälykkäällä esimiestyöllä tarkoitetaan. Tutkielmassa tutkitaan myös tunneälyn merkitystä esimiestyössä esimiesasemassa työskentelevien toimihenkilöiden näkökulmasta sekä analysoidaan tunneälytaitojen vaikutusta ihmisten johtamisessa esimiehen asemassa. Lisäksi tässä tutkielmassa päämääränä on tutkia, mitä haasteita ja hyötyjä tunneälystä ja tunneälyosaamisesta on esimiestyössä sekä selvittää, miten tunneälyä ja tunneälyosaamista on mahdollista kehittää esimiestyössä.

Tutkielman empiriaosuudessa tavoitteena on toteuttaa toimeksiantoyrityksen eri johdon tasoilla toimivilla esimiehillä tunneälykkyyttä koskeva haastattelu. Haastattelun avulla tutkitaan esimiesten yleisnäkemyistä tunneälystä ja tunneälyn merkityksestä esimiestyössä sekä tarkastellaan esimiesten omakohtaisia kokemuksia tunneälystä esimiestyössä. Tämän tutkimuksen pääfokuksen mukaisesti keskitytään erityisesti tarkastelemaan esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tunneälystä esimiehen toimenkuvassa.

Tutkielman päätutkimuskysymykset:

- Mitä on tunneälykäs esimiestyö?
- Mikä on tunneälyn merkitys esimiestyössä?

Päätutkimuskysymyksiä tuetaan kolmen alatutkimuskysymyksen avulla:

- Miten esimiehen tunneäly näkyy jokapäiväisessä esimiestyössä?
- Mitkä ovat tunneälyn hyödyt ja haasteet esimiestyössä?
- Miten tunneälyä on mahdollista kehittää esimiestyössä?

Tunneälykäs esimiestyö valikoitui tutkielman aiheeksi, koska nykytyöelämässä on useiden tutkijoiden (esim. Siltala 2004; Kokkonen & Siponen 2005; Goleman 2012) mukaan suurta tarvetta psyykkistä hyvinvointia tukeville muutoksille. Nykypäivän lisääntynyt henkinen rasitus ja kiire sekä työn kasvavat vaatimukset aiheuttavat vakavia emotionaalisia ongelmia. Golemanin (2012) sekä Kultasen (2012) mukaan erityisesti esimiehet tarvitsevat keinoja kehittää taitoja emotionaaliseen työhön, jotta organisaatioiden yksilöiden hyvinvointia, sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta voidaan tukea tehokkaasti. Yritysten menestymistä sekä kilpailukykyä pyritään perinteisesti parantamaan ensisijaisesti johtamisen kovien tekijöiden, kuten tuotannon ohjauksen, henkilöstöresurssien hallinnan sekä toimintaprosessien uudelleen ohjaamisen kautta unohtaen kokonaan johtamisen niin sanottujen pehmeiden puolien kehittäminen. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna tunneälykäs johtaminen tehostaa yrityksen tuloksellisuutta, mutta samalla luo mahdollisuudet myös hyvinvoivan ja sitoutuneen työyhteisön syntymiselle.

Tunneälykäs esimiestyö valikoitui työn aiheeksi myös siksi, että useiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden (esim. Ashforth & Humphrey 1995; George 2000; Isokorpi 2004; Saarinen 2007; Saarinen & Aalto-Setälä 2007; Goleman 2012) mukaan tunneäly on tänä päivänä yhä hyvin vieras sekä vähän arvostettu voimavara ja resurssi organisaatioissa sekä työelämässä. Tunneällyn tärkeyttä osoittavista useista tutkimustuloksista huolimatta, tunneällyn merkitystä ja potentiaalia työelämässä yhä väheksytään ja toisarvoistetaan. Golemanin (2012) ja Isokorven (2004) mukaan on kuitenkin tunnistettava tosiasia, että tulevaisuuden työelämän suuret muutokset vaativat kehittyneempää tunneälyosaamista. Tunneällyn merkitys tulee korostumaan eritoten johtamisessa, sillä työelämän uudet haasteet edellyttävät uudenlaista taitoa sopeutua entistä monimuotoisempiin organisaatorakenteisiin sekä toimintaympäristöihin. Koska johtaminen ja esimiestyö pohjautuvat perimmiltään puhtaasti vuorovaikutukseen sekä viestintään, Golemanin mukaan on välttämätöntä todeta, että tunneällyn merkitystä ei voida enää jättää huomiotta.

1.3 Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys on rajattu käsittelemään tunneälykkyyttä johtamisessa, tarkemmin ottaen ihmisten johtamisessa eli johtajuudessa. Tutkimus on myös rajattu fokusoitumaan erityisesti johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien, johtajan ja johdettavan välisen suhteen sekä johtamistilanteessa vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan johtamisen aluetta vain johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Lisäksi työssä keskitytään esimiestyön käsittelyn osalta vain emotionaalisen osaamisen alueelle eli esimiesten taitoihin hyödyntää tunteisiin liittyvää tietoa ihmisten johtamisessa.

Tutkielman viitekehys on rajattu pohjautumaan tunneäly-käsitteen julkisuuteen tuoneen Daniel Golemanin esiin nostamaan tunneällyn määritelmään sekä hänen näkemykseensä tunneällyn merkityksestä ja vaikutuksesta esimiestyössä, koska tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa ovat tunneälytaidot. Tällöin Golemanin tunneällyn kompetenssinäkökulma sopii työhön parhaiten. Tässä työssä tunneälyllä tarkoitetaan Golemanin uusinta mallia tunneällystä, jossa tunneällyn katsotaan jakautuvan neljään ulottuvuuteen, jotka koostuvat henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin

liittyvistä kahdestakymmenestä elementistä (Kuvio 3, sivu 25). Vaikka työ perustuu Golemanin tunneälyn malliin, työssä on käsitelty myös muiden tutkijoiden näkemyksiä tunneälystä sekä kahta muuta johtavaa, Bar-Onin sekä Mayerin ja Saloveyn, tunneälymallia. Tutkimus on myös rajattu tarkastelemaan tunneälykkyyttä esimiestyössä ainoastaan esimiesten näkökulmasta. Lisäksi tutkimukseen valittujen haastateltavien määrä on rajattu esimiestyön laadun sekä työkokemuksen perusteella.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen lähteinä käytetään ulkomaalaisia tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia, jotka käsittelevät aiheina tunteita, älykkyyttä, tunneälyä, johtamista sekä esimiestyötä. Tutkielman lähteinä käytetään myös tunneälyyn, tunneälytaitoihin sekä tunneälyosaamiseen erikoistuneiden tunneälygurujen, filosofien sekä psykologien kirjoittamia ulkomaalaisia sekä kotimaisia teoksia. Lisäksi lähteinä toimivat tunneälyyn erikoistuneiden tutkijoiden suomenkieliset ja vieraskieliset elektroniset lähteet sekä tunneälyä koskevat opinnäytetyöt ja väitöskirjat. Tutkielman keskeisimpinä lähteinä toimivat tunneälymalleja koskevat lähteet, kuten Golemanin, Bar-Onin sekä Mayerin ja Saloveyn teokset.

Tunneälyä on tutkittu useiden mallien avulla, joista tunnetuimmat ja tämän hetken johtavimmat ovat Golemanin ja Bar-Onin tunneälymallit sekä Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli. Goleman (2000a, 2000b, 2000c, 2000d, 2014a, 2014b) kehitti mallin, jossa tunneäly on jaettu yksilön henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin eli kompetensseihin. Nämä taidot jakautuvat vielä tarkemmin neljään tunneälyn ulottuvuuteen, jotka määrittävät, kuinka yksilö tulee toimeen itsensä ja toisten ihmisten kanssa. Bar-On (2006) taas kehitti mallin, jossa tunneäly koostuu viidestä tunneälyn ominaisuudesta, jotka jakautuvat kymmeneen tunneälyn osa-alueeseen ja joihin vaikuttaa viisi ohjaavaa tekijää. Mayer ja Salovey (1997) puolestaan loivat mallin, jossa tunneäly jakautuu neljään hierarkkisesti rakentuneeseen älykkyyssosa-alueeseen, joista jokaisella on neljä edustavaa kykyä.

1.4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska päätavoitteena on tutkia esimiesasemassa toimivien toimihenkilöiden näkemyksiä

ja kokemuksia tunneälystä esimiestyössä. Tällöin päämääränä on saada syvälinen ymmärrys tunneälyn ja tunneälytaitojen merkityksestä esimiestyössä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin muuttaa aineistoa numeeriseen muotoon, vaan tutkimuskohteen syvälinen tarkastelu sekä analysointi tutkittavien henkilöiden näkemysten ja kokemusten perusteella. (Koskinen et al. 2005, 30-31)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastattelu kohdennetaan tarkoin valittuihin teemoihin. Haastattelu jaetaan neljään teemaan, jotka määritetään teorian sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelu toteutetaan harkinnanvaraisesti valikoiduilla kahdeksalla toimeksiantoyrityksessä esimiesasemassa toimivalla toimihenkilöllä. Haastattelut toteutetaan syksyllä 2017. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa teemoihin liittyvät tutkimuskysymykset muodostetaan tarkoin ennen haastattelua, mutta haastateltaville annetaan myös riittävästi vapautta johdatella haastattelutilannetta teemojen sallimissa rajoissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55-57). Teemojen kysymykset esitetään samassa järjestyksessä haastateltaville, mutta mahdolliset tarkentavat lisäkysymykset muodostuvat haastattelukohtaisesti. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat voivat osallistua haastatteluun anonymisti ja avoimesti sekä riittävän aineiston saaminen voidaan taata. Haastatteluaineistot litteroidaan ensin raakatekstiksi, jonka jälkeen ne muutetaan analyysitiedoksi.

Tutkimuksen ensimmäinen analyysimenetelmä on teemoittelu, koska teemoittelu on luonnollinen tapa teemahaastatteluaineiston analysoimiseen. Lisäksi haastattelu jakautuu valittuja asiakokonaisuuksia käsittelevään neljään teemaan. Tutkimuksen toisena analyysimenetelmänä toimii fenomenografinen analyysi, koska tutkimuksen tarkkailun sekä analysoinnin kohteena toimivat haastateltavien kohdehenkilöiden omakohtaiset näkemykset sekä kokemukset tunneälystä ja sen merkityksestä esimiestyössä. Fenomenografisessa analyysimenetelmässä hyödynnetään sekä ensimmäisen että toisen asteen näkökulmia, koska tutkimuksessa tarkastellaan toisten ihmisten kokemuksia tunneälystä esimiestyössä ja pyritään hahmottamaan ihmisten käsityksiä tunneälystä esimiestyössä sekä pyritään luomaan tulkintaa ihmisten käsityksistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 36, 105)

1.5 Tutkielman rakenne

Pro gradu -tutkielman rakenne koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, empiriasta sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on tukea tutkielman empiriaa. Alla oleva kuvio (Kuvio 1) havainnollistaa tämän pro gradu -tutkielman rakennetta.

1. luku Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkielman tausta • Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma • Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys • Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät • Tutkielman rakenne
2. luku Tunneäly	<ul style="list-style-type: none"> • Tunteet • Älykkyys • Tunneäly • Tunneälymallit • Tunneälyn kehittäminen
3. luku Tunneälykäs esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajuus ja esimiestyö • Tunneäly esimiestyön voimavarana • Tunneälytaidot esimiestyössä • Tutkimuksia tunneälystä johtamisessa
4. luku Esimiesten tunneälytutkimus	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimusasetelma • Tutkimusprosessi • Tutkimustulokset ja tulosten analysointi
5. luku Yhteenvedo ja johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksen yhteenvedo ja johtopäätökset • Luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Kuvio 1. Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa käsitellään tutkielman taustaa, tutkimusongelmaa sekä tutkielman tavoitteita, rajauksia ja teoreettista viitekehystä. Johdannossa esitellään myös tutkielmassa käytettävä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä sekä tutkimuksen

tarkoitus ja tutkimuksen aiheen valintaan vaikuttaneet syyt. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Toinen pääluku käsittelee aiheina tunteita ja älykkyyttä sekä näiden kahden ominaisuuden sulautumista tunneälykkyyden käsitteeksi. Lisäksi toisessa pääluvussa tutustutaan kolmeen johtavaan tunneälymalliin ja pohditaan keinoja kehittää tunneälyä. Kolmannessa pääluvussa tutkitaan tunneällyn merkitystä ihmisten johtamisessa eli esimiestyössä ja tunneälyä esimiestyön voimavarana. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan myös esimiestyön tunneälytaitoja sekä tutkimuksia tunneälystä johtamisessa. Neljännessä pääluvussa tutustutaan tarkemmin tutkimusasetelmaan sekä tutkimusprosessiin. Tutkielman empiria koostuu tutkimusprosessin aikana kerätystä aineistosta, syksyllä 2017 toteutettujen teemahaastatteluiden tuloksista, joita tarkastellaan ja analysoidaan teemajaon mukaisesti myös neljännessä pääluvussa. Viidennessä pääluvussa arvioidaan tutkimustuloksia, työn tavoitteiden saavuttamista sekä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lopuksi tutkielman teoria ja tutkimustulokset kootaan yhteenvedoksi.

2. TUNNEÄLY

Tässä luvussa tarkastellaan tunteiden ja älykkyyden moninaisia käsitteitä sekä käydään lävitse historiaa, kuinka toisilleen täysin vastakkaiset näkemykset, tunteet ja järki, sulautuivat yhteiseksi käsitteeksi, tunneälyksi. Tämän jälkeen tutkitaan ja vertaillaan tämän hetken kolmea johtavaa, Golemanin, Bar-Onin sekä Mayerin ja Saloveyn, tunneälymallia. Luvun lopussa vielä pohditaan tunneällyn kehittämistä ja tarkastellaan keinoja kehittää tunneälyosaamista.

2.1 Tunteet

Tieteen näkökulmasta tarkasteltuna tunteet on tunnistettu jo 1800-luvulta asti yhdeksi mentaalisen toiminnan luokaksi yhdessä kognition sekä motivaation kanssa (esim. Hilgard 1980). Filosofinen näkemys tunteista alkoi muodostua jo antiikissa. Platon oli ensimmäisiä filosofejia, jotka analysoivat ihmistunteita ja niiden merkitystä elollisessa toiminnassa. Platon kehitti teorian psyyken kolmiosaisuudesta, jossa psyyke koostuu järjestä, himosielusta sekä tunnesielusta. Platonin mukaan tunteet toimivat ajattelun pohjana ja ne ohjaavat kaikkea liikkeillään. Platon toteaa: ”Kaikkea taivaalla, maassa ja merellä olevaa sielu ohjaa omilla liikkeillään, joilla on sellaisia nimiä kuin tahto, tarkastelu, huolenpito, harkinta, oikea ja väärä käsitys, ilo, suru, rohkeus, pelko, viha, rakkaus ja niin edelleen.” (Nummenmaa 1999, 44-45)

Aristoteles puolestaan suhtautui tunteisiin Platonia myönteisemmin, sillä hänen mukaan tunteet toimivat kaiken inhimillisen toiminnan sekä hyvän elämän perustana. Aristoteles korosti tunteiden aikaansaavan moraalisia tekoja sekä valintoja ja siten muodostavan voimakkaan eettisen teorian ytimen. (Aristotle 1926) Tunteita on tarkasteltu myös evoluution näkökulmasta, jonka mukaan tunteet toimivat ennen kaikkea ohjaavina tekijöinä selviytymistä ja menestymistä edistävien valintojen ja toimintojen pohjalla. Täten tunteet määrittävät tärkeää roolia erityisesti päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. (esim. Darwin 1872; Damasio 1994)

Tunteet ovat käsitteenä vaikea määrittää, koska määritelmät vaihtelevat paljon riippuen siitä, tarkastellaanko tunteita filosofisesta, fysiologisesta, lingvistikisesta, psykologisesta vai sosiologisesta näkökulmasta (Tuovila 2005, 20-22). Toisistaan poikkeavia tunteiden syntymekanismeja tutkivia tunneteorioita on myös useita, koska ne kiistelevät muun muassa ympäristön, tilannetekijöiden sekä yksilön oman tahdon vaikutuksesta tunteisiin. Tunnetutkimuksessa tunteita myös jaetaan eri luokkiin, kuten emootioihin, perustunteisiin, sosiaalisiin ja välineellisiin tunteisiin sekä affekteihin. (Saarinen 2007, 36) Lisäksi on myös tärkeää erottaa kaksi usein toisiinsa yhdistettävää tuntemusta, tunteet ja mielialat, toisistaan (Robbins & Judge 2012, 99).

Tunteet ovat voimakkaita tuntemuksia, joita aikaansaavat joko yksilön sisäiset tai ulkoiset ärsykkeet kuten henkilöt tai tilanteet. Mielialat puolestaan ovat vähemmän intensiivisiä tuntemuksia kuin tunteet ja ne usein syntyvät ilman erityistä ärsykettä. Tunteet ovat useimmin mielialoja hetkellisempiä ja muuttuvampia, sillä tunteet kestävät tavallisesti vain lyhyitä aikoja, kun taas mielialat voivat kestää pidempiä ajankaksoja. (Schwarz 2010, 294) Tunteet voivat ajan myötä muuttua mielialoiksi, jos tunteen taustalle oleva ärsyke käsitellään tai unohdetaan. Vastaavasti mielialat voivat vaikuttaa tunteisiin voimistamalla entisestään tunnetta ärsykettä kohtaan. (George 2000, 1029; Robbins & Judge 2012, 98) Toisin kuin mielialoja, tunteita ilmaistaan tavanomaisesti ilmeiden avulla ja siten tunteet ovat mielialoja helpommin havaittavissa. Tunteet ovat lisäksi mielialoja enemmän toiminta-suuntautuneita, jonka vuoksi ne voivat johtaa välittömään toimintaan. Mielialat puolestaan ovat kognitiivisempia tuntemuksia, jotka saavat ajattelemaan ja arvioimaan tilannetta ennen toimintaa. (Robbins & Judge 2012, 99)

Salovey ja Mayer (1990, 186) määrittävät tunteet järjestäytyneinä vastauksina, jotka ylittävät psykologisia rajoja fysiologisesta, kognitiivisesta sekä kokemuksellisesta näkökulmasta. Tunteet syntyvät yleensä vastauksena joko sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan, jolla on joko positiivinen tai negatiivinen merkitys yksilölle. Saloveyn ja Mayerin mukaan tunteet on mahdollista erottaa läheisessä yhteydessä olevasta mielialan käsitteestä siinä, että tunteet ovat tunnetusti mielialaa lyhyempiä ja voimakkaampia reaktioita. Tutkijat uskovat tunteiden olevan sopeutuvia ja ne voivat

potentiaalisesti johtaa yksilön henkilökohtaisen tai sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittymisen yksilön kannalta rikastuttavaksi kokemukseksi. Mayer et al. (2008a, 508) taas kertovat tunteiden olevan eheitä tunnetiloja, joihin liittyy fysiologisia muutoksia, liikevalmiutta, kognitiota toiminnasta sekä sisäisiä kokemuksia, jotka tulevat esiin joko yksilön oman itsearvion tai tilanteen arvioinnin myötä.

Ashforth ja Humphrey (1995, 99) taas määrittävät tunteet varsin laajasti subjektiiviseksi tunnetilaksi, johon sisältyy niin kutsutut perustunteet, kuten ilo, viha ja rakkaus ja sosiaaliset tunteet, kuten häpeä, syyllisyys ja kateus sekä tunteisiin keskeisesti liittyvät rakenteet, kuten affektit, mielialat ja herkkyyystila. Golemanin (2000d, 341-342) mukaan tunteet ovat puolestaan ”kaikenlaisia elämyksellisiä mielenliikkeitä ja niihin liittyviä ajatuksia, psykologisia ja biologisia tiloja sekä ylykkeitä toimintaan.” Golemanin mukaan tunteita on syytä käsitellä ryhminä tai ulottuvuuksina, joiden perustana on perustunteiden joukko, josta erilaiset tunteiden muunnelmat muodostuvat. Tässä tutkimuksessa sanalla tunteet viitataan edellä esiteltyyn Golemanin käsitykseen tunteista, jotka säätelevät muiden kykyjen toimintaa vaikuttaen näin kokonaisvaltaisesti yksilön ajatteluun, keskittymiseen, motivaatioon, päättelyyn, muistiin sekä mielen hyvinvointiin.

Tutkimusten mukaan tunteilla on myös erilaisia ulottuvuuksia. Tunteiden biologisen näkemyksen mukaan tunteiden ensisijainen syy on fyysinen, jonka vuoksi näkemys korostaa fysiologisten reaktioiden merkitystä tunteiden synnyssä. Näkemyksen mukaan tunteille on ominaiset neurofysiologiset ja hormonaaliset toimintaperusteet, jotka ilmenevät tuntemuksina kehossa. Tunnetuimpia biologista näkökulmaa painottavista teorioista ovat erityisesti Langen ja Jamesin sekä Cannonin ja Bardin tunneteoriat, joiden mukaan elimistön reaktiot saavat aikaan tunteiden synnyn. (Lange & James 1922, 13; Cannon 1927, 106; Bard 1928, 490)

Kognitiivisen näkökulman mukaan tunteet puolestaan syntyvät omasta kehosta ja ympäristöstä saatavien tietojen, arvioiden ja tulkintojen perusteella. Tunteet ja käyttäytyminen ovat suorassa vaikutussuhteessa toisiinsa. Tunteilla on myös tahdonvoimaa ja ne voivat aikaansaada motivoitumisen toimintaan. Kognitiivista tunteiden

näkökulmaa edustavat Schachterin ja Singerin sekä Lazaruksen tunneteoriat, joiden mukaan tunteet syntyvät kognitiivisten prosessien tuloksena ja tunteiden voimakkuudet määräytyvät fysiologian perusteella. (Lazarus 1982, 1019; Reisenzein 1983, 240; Lazarus 1993, 13)

Tunteiden sosiaalisuutta painottava näkökulma taas korostaa ympäristön, kuten ihmisten välisten suhteiden sekä vuorovaikutustilanteiden merkitystä tunteiden synnyssä. Sosiaalista tunteiden ulottuvuutta korostavia teorioita ovat muun muassa Pavlovin klassisen ehdollistumisen teoria sekä Banduran mallioppimisteoria, joiden mukaan tunteet omaksutaan oppimisen kautta aikaisempien kokemusten ja reaktioiden perusteella sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa mallintamalla toisten käyttäytymistä. (Bandura 1969, 213; Bandura 1989, 3; Pavlov 2003, 6, 13)

Ashforth ja Humphrey (1995, 97) sekä Robbins ja Judge (2012, 98) korostavat, että tunteilla on tärkeä rooli ihmisten käyttäytymisessä myös työelämässä. Vaikka tunteilla on kiistämätön merkitys työelämässä, tunteiden merkitystä organisaatioelämässä on pitkään laiminlyöty ja vain vasta viime aikoina tunteet ovat onnistuneet saamaan huomiota organisaatiokäyttäytymisen sekä johtamisen tutkimusaiheena. Tutkijoiden mukaan tunteisiin kohdistunut aikaisempi vähäinen huomio on johtunut pääosin kahdesta syystä. Tähänastinen työelämän protokolla ei ole tunnustanut tunteiden osuutta työssä, jonka vuoksi organisaatiot eivät ole sallineet työntekijöiden ilmaista tunteita, koska niiden on uskottu edustavan rationaalisuuden vastakohtaa. Toisena selityksenä voidaan pitää sitä, että tunteet on nähty käyttäytymistä, rationaalisuutta ja työntekoa häiritsevinä tekijöinä sen sijaan, että ne toimivat suorituskykyä rakentavina tai edistävinä lähteinä.

Ashforthin ja Humpreyn (1995, 97) mukaan pejoratiivinen näkemys tunteita kohtaan on johtanut työelämässä neljään tunteita säätelevään institutionaaliseen mekanismiin: tunteiden neutralisoimiseen, ennakoimiseen, normalisoimiseen ja puskuroimiseen. Näiden mekanismien tehtävänä on rajoittaa tunteita sekä ohjata tunteita noudattamaan rationaalisuuden normeja. Useiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden (esim. Ashforth & Humphrey 1995; Cherniss et al. 1998; Kolari 2010; Robbins & Judge 2012; Goleman 2012) mukaan tunteet ovat kuitenkin olennainen ja erottamaton osa

organisaatioiden elämää ja tunteet ovat hyödyllisiä organisaatioille, mikä näkyy esimerkiksi motivaatiossa, johtajuudessa sekä työyhteisön ryhmädynamiikassa.

2.2 Älykkyys

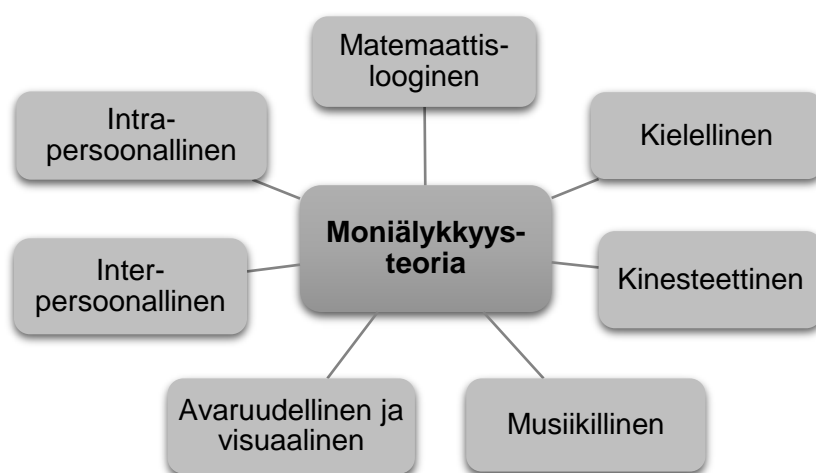
Käsitteenä älykkyydellä on pitkät filosofiset juuret, mutta psykologisena käsitteenä se on puolestaan varsin uusi. Älykkyyttä on määritelty eri tavoilla erityisesti riippuen ajanjaksosta. Älykkyyskäsitteet ovat vaihdelleet Pythagoraan määritelmästä älykkyudesta tuulenkaltaisena ilmiönä Descartesin määritelmään älykkyudesta kykyinä tuomita totuutta ja todellisuutta valheellisuudesta ja erottaa hyvä ja paha toisistaan. (Salovey & Mayer 1990, 186) 1900-luvulla älykkyyttä puolestaan tutkittiin pääosin psykometrinen testien avulla ja älykkyuden määriteltiin olevan yhtenäinen kognitiivinen kyky, jonka ihminen saa jo syntyessään. Perinteisesti älykkyyttä määriteltiin ja mitattiin yksinomaan kahden, kielellisen sekä matemaattis-loogisen kyvyn perusteella. (Zahedi & Moghaddam 2016, 1929)

Ehkä yhtenä tunnetuimmista älykkyuden käsitteistä pidetään yhä Wechslerin määritelmää, jonka mukaan älykkyys on yksilön yhteenkoottua tai yleismaailmallista kykyä ja kapasiteettia toimia tarkoituksenmukaisesti, ajatella rationaalisesti sekä toimia tehokkaasti yhdessä ympäristön kanssa (Wechsler 1958, 7). Wechsler oli ensimmäisiä tutkijoita, jotka tunnistivat myös ei-kognitiivisten tekijöiden, kuten yksilöllisten ja sosiaalisten ominaisuuksien merkityksen älykkyudessa. Wechslerin kaltoin myös Thorndike toi esille älykkyuden ei-kognitiiviset näkökohdat ja niiden merkityksen älykkäässä käyttäytymisessä. (Cherniss 2000, 2) Mayer et al. (2008a, 509-510) taas kuvaavat älykkyyttä henkisenä kykyinä, joka liittyy keskeisesti tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn, oppimiseen, muistamiseen, päättelyyn, havainnointiin sekä ongelmanratkaisuun. Älykkyuden voidaan katsoa olevan yleinen termi, jolla viitataan yksilön eri hierarkiatason henkisiin kykyihin, jotka vaihtelevat alemman hierarkiatason perustavanlaatuisista henkisistä kyvyistä korkean hierarkiatason, yleisen älykkyuden, henkisiin kykyihin asti.

Varsinainen sykäys ei-kognitiivisten tekijöiden tunnustamiselle sekä perinteisen älykkyyssäsitteen mullistumiselle tapahtui kuitenkin vasta vuonna 1983, kun Gardner esitti kiistanalaisen moniälykkyysteoriansa (Multiple Intelligences, MI), joka perustui täysin uudenlaiseen näkemykseen älykkyydestä ja ihmismielestä (Zahedi & Moghaddam 2016, 1929). Gardner ehdotti, että intra- ja interpersoonalliset tekijät ovat yhtä tärkeitä älykkyyden muotoja, kuin älykkyyksosamäärän avulla mitattavat älykkyyden tekijät. Gardner näkeekin älykkyyden ”biologisena ja psykologisena potentiaalina prosessoida tietoa, jota voidaan aktivoida kulttuurillisessa kontekstissa ongelmien ratkaisemiseksi ja kulttuurin kannalta tärkeiden produktien luomiseen.” (Gardner & Moran 2006, 227)

Gardnerin alkuperäisessä moniälykkyysteoriassa (Kuvio 2) älykkyyks jakautuu yhden yleisen älykkyyden sijaan seitsemään älykkyyden muotoon: matemaattis-loogiseen, kielelliseen, kinesteettiseen, musiikilliseen, avaruudelliseen ja visuaaliseen sekä interpersoonalliseen ja intrapersoonalliseen älykkyyteen. Matemaattis-looginen älykkyyks tarkoittaa herkkyyttä ja kykyä erottaa loogisia, numeerisia malleja sekä ajatella loogisesti. Tämä älykkyyks liittyy yleensä matemaattiseen ja tieteelliseen ajatteluun. Kielellinen älykkyyks taas tarkoittaa herkkyyttä äänten, sanojen ja rytmien merkityksille. Kielellinen älykkyyks sisältää myös kyvyn hallita ja manipuloida kieltä ilmaise-misen tarkoituksena. Kinesteettinen älykkyyks on puolestaan taitoa käyttää henkisiä kykyjä koordinoimaan kehon liikkeitä sekä esineiden hallintaa. Musiikillinen älykkyyks on kyky tunnistaa ja tuottaa ääniä ja rytmejä sekä arvostaa musiikin ilmentämisen muotoja. Avaruudellinen ja visuaalinen älykkyyks on puolestaan kykyä havaita tarkasti visuaalista ympäristöä sekä manipuloida ja muuttaa omia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Interpersoonallinen älykkyyks on kyky tunnistaa, erottaa ja ymmärtää toisten tunteita, mielialoja, toiveita, aikeita ja motivaatiota, kun taas intrapersoonallinen älykkyyks on kyky ymmärtää omia tunteita ja motivaatiota sekä käyttää tunteita ohjaamaan omaa käytöstä. Tähän älykkyyden tyyppiin liittyy myös omien heikkouksien ja vahvuuksien sekä älykkyyden tiedostaminen. Interpersoonallinen ja intrapersoonallinen älykkyyks ovat toisistaan irrallisia älykkyyden tyyppiä, mutta ne ovat kuitenkin hyvin läheisesti sidoksissa toisiinsa. (Gardner & Hatch 1989, 6)

Gardnerin mukaan kaikilla yksilöillä on edellä mainitut seitsemän eri älykkyyttä sekä yksilöllinen eri älykkyyksistä muodostuva älykkyyksien yhdistelmä. Älykkyyksien ilmenemiseen vaikuttavat yhdessä yksilön geeniperimä sekä vallitsevan ympäristön elinolosuhteet. (Gardner & Hatch 1989, 5-6; Gardner 1993, 26-27) Vuonna 1999 Gardner lisäsi teoriaansa vielä yhden älykkyyden muodon, luonnon ymmärtämisen kyvyn. Luonnon ymmärtämisen kyvyllä tarkoitetaan yksilön kykyä tarkkailla ja ymmärtää ympäristöä. (Gardner & Moran 2006, 228)



Kuvio 2. Gardnerin moniälykkyysteoria (Gardner & Hatch 1989, 6)

Gardnerin näkemys älykkyydestä on moniulotteinen ja se muodostaa ajatuksen älykkyydestä, joka poikkeaa merkittävästi perinteisestä älykkyyksinäkökulmasta, jossa älykkyyden nähdään koostuvan ainoastaan kahdesta älykkyyden muodosta, kielellisestä sekä matemaattis-loogisesta älykkyydestä. Gardnerin teoria painottaa, että älykkyydestä on olemassa useita muotoja, joita voi käyttää joko itsenäisesti tai yhdistelmänä. Gardnerin teoria on hyvin merkityksellinen, koska se tunnistaa useita ihmisen kognitiivisia vahvuuksia ja asettaa erilaisia kognitiivisia tyynejä vastakkain. (Zahedi & Moghaddam 2016, 1930) Gardnerin moniälykkyysteoria mahdollistaa näkökulman myös tunneälyn käsitteeseen, sillä teorian persoonalliset älykkyydet eli inter- ja intrapersoonallinen älykkyyksien muodostuvat samoista elementeistä, kuin Golemanin tunneälykäsite.

Vuoteen 1990 mennessä tutkimustulokset ei-kognitiivisten tekijöiden merkityksestä älykkyydessä ja menestymisessä olivat kiistattomia. Tämä uudenlainen näkemys älykkyyden eri muodoista toimi ponnahduslautana ja perustana tunneälykäsitteen kehittymiselle. Aikaisempien tutkijoiden tekemän tutkimustyön pohjalta vuonna 1990 Mayer ja Salovey esittelivät ensimmäisinä tunneäly-käsitteen. (Cherniss 2000, 4) Mayer ja Salovey (1990, 189) määrittelivät tunneällyn sosiaalisen älykkyyden muodoksi, jossa yhdistyvät kyky havaita sekä omia että muiden tunteita sekä taito käyttää tunteista saatavaa tietoa ohjaamaan ajattelua ja käyttäytymistä. Mayerin ja Saloveyn tutkimustyö innoitti 1990-luvun alussa tutkija Golemanin tunneällyn pariin.

2.3 Tunneäly, älykkyyden ja tunteiden yhdentymä

Tunneäly on käsitteenä varsin uusi, sillä vasta 1980-luvun loppupuolella syntyi teoria varsinaisesta tunneälykkyydestä (Emotional Intelligence, EI). Toisaalta tarkasteltuna tunneälyä tieteen ilmiönä se perustuu pitkään tutkimushistoriaan sekä persoonallisuus-, sosiaali- ja organisaatiopsykologian lukuisiin vanhoihin teorioihin ja tunneällyn liittyviä kykyjä on tutkittu jo useiden vuosien ajan. Eritoten Suomessa tunneäly käsitteenä on puolestaan yhä vieras ja sen tutkiminen on hyvin tuore ilmiö. Tunneällyn juuret pohjautuvat älykkyyden ja tunteiden käsitteisiin, joita lukuisat tutkijat ovat vuosituhansien ajan pitäneet kiehtovina ja tutkimisen arvoisina ilmiöinä. Tieteenfilosofiassa tunteiden ja järjen on perinteisesti nähty ilmentävän selkeästi toisistaan erillisiä, ristiriitaisia ja vastakkaisia olemuksia, joiden mukaisesti on syntynyt kaksi vastakkaista koulukuntaa: rationalistit ja emotivistit. Rationalistit korostavat järjen merkitystä ja suhtautuvat tunteisiin kyseenalaisesti pitäen niitä irrationalisina ja järkipäristä toimintaa estävinä tekijöinä. Emotivistit puolestaan näkevät tunteet keskeisinä inhimillisyyden tekijöinä, jotka tuovat turvallisuutta ja lämpöä, kun taas järki koetaan vaarallisena, kylmänä ja kovana. (Tuovila 2005, 21)

Perinteisesti erityisesti länsimaalaisissa kulttuureissa tunteita toisaalta pidettiin kaoottisuutta ja sattumanvaraisuutta aiheuttavina akuutteina ja epäjärjestelmällisinä älyllisen toiminnan häiriötekijöinä, joita tulisi kontrolloida, koska tunteiden koettiin aiheuttavan järjellisen aivotoiminnan kontrollin menetystä ja tunteilla ei nähty olevan

suoranaista järjellistä merkitystä. Tunteiden ja järjen ristiriitaisuutta ja tunteiden vaikutusta irrationaaliseen käyttäytymiseen korostaa myös kuuluisan tähtitieteilijän Carl Saganin toteamus: "Jos meillä on voimakkaita tunteita, olemme taipuvaisia huijaamaan itseämme." (Robbins & Judge 2012, 102) Toisen perinteen mukaan tunteet puolestaan nähtiin motivoivina voimina, jotka herättivät, ylläpitivät ja ohjasivat toimintaa sekä eritoten kognitiivisia toimintoja (Salovey & Mayer 1990, 185-186).

Tunteiden ja järjen ristiriitaisuuden ja vastakkainasettelun vähentämiseksi nykyiset kognitiiviset tunneteoriat ovat alkaneet käsitellä tunteita yhtenä tiedon muotona. Näiden tunneteorioiden mukaan kaikkiin ihmisen tietoisuuden kokonaisvaltaisiin tiloihin yhdistyy aina sekä kognitiivisia että emotionaalisia tekijöitä. Todellisuudessa tiedon ja tunteen voidaan nähdä esiintyvän vain yhdessä toisiinsa kietoutuneina, sillä tunteista täysin irrallista järkeä on mahdollista löytää vain tietokoneista ja puolestaan puhdasta, järkeen pohjautumatonta tunnetta vain ihmisen alitajunnasta. (Tuovila 2005, 21) Myös useiden neuropsykologien ja -filosofien (esim. Damasio 2001; Churchland 2004) mukaan tunteita ja järkeä ei voida erottaa, sillä elollinen olento ei kykene tietoisesti tarkkailemaan tai tekemään päätöksiä ja valintoja ilman emotionaalisten signaalien antamaa ohjausta.

Käsitteenä sekä tieteen tutkimuskohteena tunneäly tunnustettiin virallisesti vasta 1990-luvun alussa, kun Mayer ja Salovey antoivat ensimmäisinä tutkijoina tunneälylle tieteellisen määritelmän. Tämän jälkeen tunneäly on saanut paljon huomiota niin kirjallisuudessa kuin akateemisissa tutkimuksissa. Tunneälyn käsitteen syntymisen myötä perinteisiä älykkyyssalleja on voitu täydentää korostamalla kognitiivisten tekijöiden lisäksi myös emotionaalisten, sosiaalisten sekä persoonallisten kykyjen ja taitojen vaikutusta älylliseen käyttäytymiseen. (Dawda & Hart 2000, 797)

Tunneälyä määritellään eri tavoin erityisesti psykologisessa kirjallisuudessa, jonka vuoksi siitä on tullut tutkimusaiheena hyvin kiistanalainen, sillä se on herättänyt voimakkaita reaktioita sekä kiistoja tutkijoiden keskuudessa. Tunneälyä on määritelty muun muassa kyvyksi ja taidoksi (esim. Mayer et al. 2000; Salovey & Mayer 1990; Harms & Credé 2010) sekä piirteeksi ja ominaisuudeksi (esim. Bar-On et al. 2000;

Petrides & Furnham 2000) tai näiden yhdistelmäksi. Tarkasteltaessa tunneälyä kykyinä ja taitona tunneälyn nähdään sisältävän todellisia kykyjä ja tunneälyä mitataan objektiivisesti itsetarkastelun ulkopuolelta psykometrisen älykkyyden kontekstissa. Tarkasteltaessa tunneälyä puolestaan piirteinä ja ominaisuutena tunneälyn koetaan käsittävän käyttäytymisen suosituksia sekä itsehavaittuja kykyjä ja tunneälyä tutkitaan persoonallisuuden viitekehyksessä. Tunneäly on lisäksi yhdistetty niin tiedon käsittelyyn, tulkintaan ja hyödyntämiseen kuin tunteiden hallintaan. (Rajah et al. 2011, 1110) Yhtenä kiistanalaisena kysymyksenä tunneälyyn liittyen pidetään erityisesti sitä, voidaanko tunneälyn katsoa kuuluvan yhdeksi älykkyyden muodoksi (esim. Mayer et al. 2000).

Mayer ja Salovey sekä Caruso ja Cherkasskiy määrittävät tunneälyn seuraavasti: ”Tunneäly on kyky havaita omia ja muiden tunteita ja emootioita, kyky erotella niitä toisistaan ja käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen” (Salovey & Mayer 1990, 189; Mayer et al. 2011, 528). Mayerin ja Saloveyn (1997, 5) mukaan tunteet tekevät ajattelusta älykkäämpää, koska ne ohjaavat loogista ajattelua ja tavoitteellista toimintaa. Tällöin yksilö samalla ajattelee älykkäästi tunteista sekä parantaa rationaalisuuttaan. Tällä tavoin molemmat tekijät, tunteet ja älykkyyden, saadaan yhdistymään toisiinsa. Vuosia myöhemmin Mayer ja Salovey (1997, 10) laajensivat määritelmäänsä seuraavasti: ”Tunneäly sisältää kyvyn havaita tarkasti, arvioida ja ilmaista tunteita, kyvyn tavoittaa ja/tai tuottaa tunteita edistämään ajattelua, kyvyn ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa ja kyvyn säädellä tunteita edistämään emotionaalista ja intellektuaalista kasvua.”

Mayerin ja Saloveyn kuin myös Caruson ja Cherkasskiyn kaltoin myös Saarinen ja Aalto-Setälä (2007, 31, 45) määrittävät tunneälyn kyvyksi tunnistaa, ymmärtää, ilmaista ja säädellä sekä omia että toisten tunteita. Tunneälyn avulla yksilö voi hyödyntää sekä itsessään että ympärillään olevaa tunneinformaatiota ajattelussaan ja toiminnassaan. Täten tunteet ja niiden välittämä informaatio ovat aina vaikuttavia tekijöitä yksilön toiminnan taustalla ja ne toimivat perustana muille tunneosaamisen alueille. Mayer et al. (2008a, 507) lisäksi korostavat tunneälyn määrittävän erityisesti kykyä suorittaa tarkkaa ja täsmällistä päättelyä tunteista ja kykyä käyttää tunteita ja emotionaalista tietoa ajatuksen parantamiseksi.

Isokorpi (2003, 60) puolestaan kertoo tunneällyn muodostuvan joukosta ominaisuuksia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka yksilö toteuttaa inhimillistä kanssakäymistä ja selviytyy erilaisissa ympäristöissä. Isokorpi katsoo tunneällyn koostuvan kolmesta älykkyyden ulottuvuudesta: emotionaalisesta, persoonallisesta ja sosiaalisesta älykkyydestä. Tunneäly toimii apuna älykkään käyttäytymisen ymmärtämisessä ja mahdollistaa kyvyn arvioida yksilön yleistä älykkyyttä. Bar-On (2006, 14, 22) taas määrittää tunneällyn seuraavasti: ”Tunneäly koostuu toisiinsa yhdistyneistä emotionaalisista ja sosiaalisista kyvyistä ja taidoista sekä ohjaavista tekijöistä, jotka määrittelevät, kuinka tehokkaasti ymmärretään ja ilmaistaan omaa itseä, ymmärretään toisia ja samaistutaan toisiin, sopeudutaan muutokseen, ratkaistaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä ongelmia sekä selviydytään päivittäisistä haasteista, vaatimuksista ja paineista.”

Kuten edellä on osoitettu, tunteiden ja älykkyyden kaltoin myös tunneälyä on hyvin vaikea määritellä yksiselitteisesti. Laajasti ajateltuna tunneällyn voidaan katsoa käsittävän yhdessä älykkyyden emotionaaliset, sosiaaliset ja persoonalliset sekä selviytymiseen ja eloonjäämiseen liittyvät ulottuvuudet. Koska emotionaalinen, sosiaalinen ja persoonallinen älykkyyks edustavat välitöntä, taktista toimintaa ja ne ennustavat yksilön menestymistä, ne katsotaan useimmiten merkittävämmiksi, kuin esimerkiksi älykkyyden kognitiiviset ja mentaaliset näkökulmat. (Isokorpi 2003, 60)

Tässä tutkielmassa tunneällyn määritelmänä käytetään Golemanin käsitystä tunneällystä. Golemanin (1995, 34) mukaan tunneäly sisältää useita kykyjä, kuten kyvyn motivoida itseä, hillitä turhautumista, kontrolloida mielihohteita ja viivästyttää tyydytystä. Tunneällyyn sisältyy Golemanin mukaan lisäksi kyky säädellä omia mielialoja, estää ahdistusta vaikuttamasta ajattelemiseen sekä kokea empatiaa ja toivoa.

2.4 Tunneällymallit

Tunneällystä on tällä hetkellä kolme johtavaa käsitteellistä mallia: Golemanin ja Bar-Onin tunneällymallit sekä Mayerin ja Saloveyn tunneällyn kykymalli. Golemanin tunneällymalli käsittää tunneällyn laajana valikoimana erilaisia emotionaalisia ja sosiaa-

lisia kykyjä ja taitoja, jotka ohjaavat sekä edistävät eritoten johtajuutta ja sen kehitystä ja jota mitataan moniasteisilla arvioinneilla. Bar-Onin tunneälymallin mukaan tunneäly puolestaan koostuu toisiinsa kytkeytyvistä emotionaalisista ja sosiaalisista kompetensseista, taidoista ja ohjaavista tekijöistä, jotka vaikuttavat älykkääseen käyttäytymiseen ja jota mitataan itsearviointiraporttien, haastatteluiden sekä muiden moniasteisten arviointimenetelmien avulla. Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli määrittelee taas tunneälyn kyvyksi havaita, ymmärtää, hallita ja käyttää tunteita ohjaamaan ja helpottamaan ajattelua. Mayerin ja Saloveyn mallissa tunneälyä mitataan kykyperusteisilla mittareilla. (Bar-On 2006, 14; Bar-On 2013a)

2.4.1 Golemanin tunneälymalli

Golemanin alkuperäinen tunneälymalli jakaa tunneälyn viiteen osa-alueeseen eli ulottuvuuteen: omien tunteiden tiedostamiseen, omien tunteiden hallitsemiseen, motivaation löytämiseen, toisten tunteiden havaitsemiseen sekä ihmissuhteiden hoitoon. Mallin viisi ulottuvuutta koostuvat yhteensä 25 eri tunneälyn elementistä. Tunneälyn kolme ensimmäistä ulottuvuutta liittyvät yksilön itsensä johtamisen taitoihin ja kaksi viimeistä yksilön taitoihin hoitaa ihmissuhteita toisten ihmisten kanssa. (Goleman 1998, 95, 101; Goleman 2000a, 2)

Omien tunteiden tiedostamisella tarkoitetaan syvällistä kykyä tarkkailla, tunnistaa, ymmärtää ja tulkita omia tunteita, vahvuuksia, heikkouksia, tarpeita ja haluja. Omien tunteiden tunnistamiseen kuuluu myös kyky tiedostaa itselle tärkeitä arvoja ja tavoitteita sekä ymmärtää, millainen vaikutus omilla tunteilla on toisiin ihmisiin. Yksilöt, joilla on vahva omien tunteiden tiedostamisen kyky, tunnistavat helposti omia tunteitaan, ovat usein päämäärätietoisia, vilpittömiä, avoimia, itsevarmoja, itsetietoisia ja he tietävät vahvuutensa sekä heikkoutensa. (Goleman 1998, 95-96) Omien tunteiden tiedostamisen voidaan katsoa olevan tunneälyn tärkeimpiä avaintekijöitä, koska yksilön kyky tarkastella tunteitaan on edellytys yksilön itsensä tiedostamiseksi ja tätä kautta itsetuntemuksen syntymiselle. Koska omien tunteiden tiedostamisen kautta yksilö luo itseymmärryksen, omien tunteiden tiedostamisen voidaan katsoa

auttavan myös elämää koskevien päätösten tekemisessä ja terveen itseluottamuksen kehittymisessä. Jos omia tunteita ei tiedosteta, vaarana on, että yksilö jää omien tunteidensa vangiksi. (Goleman 2000d, 65)

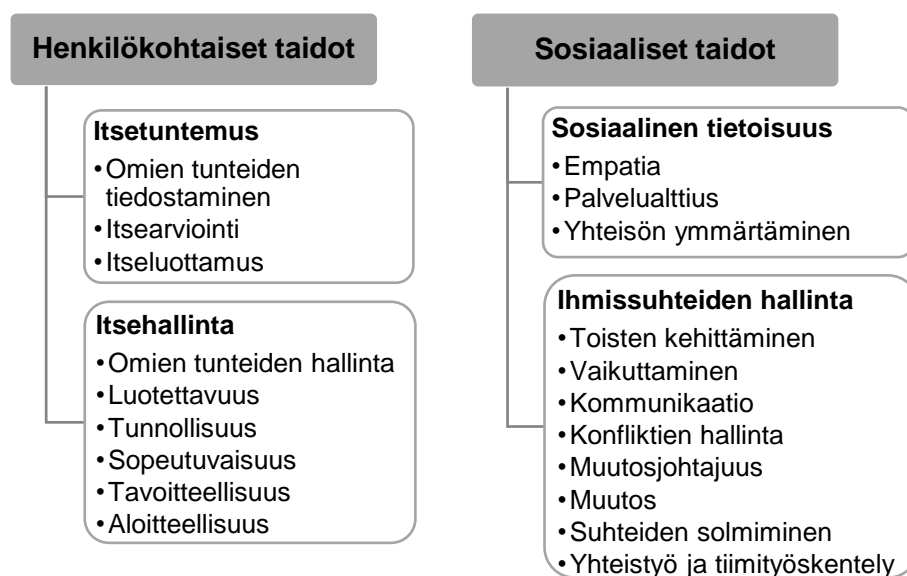
Omien tunteiden hallitsemisella viitataan Golemanin (1998, 95, 98-99) mukaan taas kykyyn hallita ja uudelleensuunnata häiritseviä impulsseja ja mielialoja. Tunteiden hallinnalla tarkoitetaan samalla myös taipumusta pohdiskella ja harkita, kokea lohdutusta epävarmuuden ja muutoksen keskellä, rehellisyyttä sekä kykyä ajatella ennen toimimista. Tunteiden hallinta on tärkeää, koska mielialojen hallinta ja impulsiivisuuden hillitseminen synnyttää ympäristöön luottamusta sekä auttaa selviytymään muutosten tapahtuessa. Goleman (2000d, 66) huomauttaa tunteiden kohdentamisen päämäärän saavuttamiseksi olevan erityisen tärkeää oppimiselle, motivaatiolle sekä luovuudelle. Omien tunteiden hallinta estää tunneperäisten reaktioiden syntymistä ja mahdollistaa arvostelukyvyn täydellisen toimivuuden. Kun yksilö hallitsee omia tunteitaan, päätöksenteko ja tavoitteisiin pyrkiminen helpottuu.

Itsensä motivoimisella ja motivaation löytämisellä tarkoitetaan, että yksilöllä on aitoa intohimoa työskennellä ja saavuttaa tavoitteitaan muista kuin ulkoisista syistä, kuten rahan tai statuksen saavuttamisesta johtuen. Tällöin taipumus tavoitella päämääriä ja saavuttaa tuloksia korostuu. Tunteita käytetään tehokkaana apuna ohjaamaan tavoitteiden saavuttamista. Motivaation tunnusmerkkejä ovat organisaationaalinen sitoutuminen, suoritusorientoituneisuus ja optimistisuus. Tunteiden hyödyntäminen itsensä motivoimiseksi on tehokas keino aikaansaada tuloksellisuutta, luovuutta, aloittekykyä, sinnikkyyttä sekä rohkeutta. (Goleman 1998, 95, 99)

Goleman (1998, 95, 100-101) kertoo muiden tunteiden havaitsemisen tarkoittavan empatiaa eli kykyä ymmärtää ja huomioida toisten tunteita sekä taitoa kohdella muita heidän tunnereaktioidensa mukaisesti. Empatia mahdollistaa eläytymisen toisen tunne- ja ajatusmaailmaan. Eläytyminen toisen tunteisiin edellyttää kuitenkin samalla myös omien tunnetilojen tulkitsemista. Muiden tunteiden havaitseminen luo ennen kaikkea mahdollisuuden ymmärtää toisten tunteita ja tarkastella asioita heidän näkökulmastaan, mutta samalla se luo myös keinon aikaansaada yhteishenkeä ja kyvyn toimia erilaisten ihmisten kanssa.

Ihmissuhteiden hoito on taas taitoa hoitaa ja ylläpitää ihmissuhteita. Ihmissuhteiden hoidolla tarkoitetaan myös toisten ihmisten tunteiden hallitsemista. Ihmissuhteiden hallinnalle on tyypillistä vakuuttavuus, tehokkuus muutosten ajamisessa sekä asi-
antuntijuus tiimien muodostamisessa ja johtamisessa. Ihmissuhdetaitojen ansiosta yksilöllä on mahdollisuus muodostaa sosiaalisia verkostoja ja taitoa toimia sosiaali-
sissa tilanteissa sekä ryhmätyötä vaativissa tehtävissä yhteistyössä muiden ihmis-
ten kanssa. (Goleman 1998, 95, 101-102; Goleman 2000d, 66)

Golemanin uusimmassa tunneälymallissa (Kuvio 3) tunneäly on puolestaan jaettu henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin sekä vanhan mallin sisältämän viiden ulot-
tuvuuden sijaan neljään osa-alueeseen. Henkilökohtaisilla taidoilla (Personal Com-
petence) tarkoitetaan taitoja, jotka määräävät, kuinka hyvin yksilö tulee toimeen it-
sensä kanssa ja sosiaalisilla taidoilla (Social Competence) tarkoitetaan taitoja, jotka
määräävät, kuinka hyvin yksilö tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. Henkilökoh-
taiset taidot on jaettu kahteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen (Self-Awareness)
ja itsehallintaan (Self-Management) ja sosiaaliset taidot on jaettu kahteen osa-alu-
eeseen: sosiaaliseen tietoisuuteen (Social Awareness) ja ihmissuhteiden hallintaan
(Relationship Management). (Goleman 2000a, 1-2; Goleman 2014a, 8)



Kuvio 3. Golemanin tunneälymalli (Goleman 2000a, 1-2)

Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön tietoisuutta omista tunteista, mieltymyksistä, voimavaroista sekä vaistoista ja siihen katsotaan kuuluviksi myös itsearviointi ja itseluottamus. Itsehallinnalla taas tarkoitetaan omien tunnetilojen, mielihalujen sekä voimavarojen säätelyä. Itsehallintaan katsotaan kuuluviksi omien tunteiden hallinta, luotettavuus, tunnollisuus, sopeutuvaisuus, tavoitteellisuus sekä aloitteellisuus. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan ymmärrystä toisten tunteista, tarpeista sekä huolenaiheista ja sosiaalinen tietoisuus koostuu empatiasta, palvelualttiudesta sekä yhteisön ymmärtämisestä. Ihmissuhteiden hallinta taas viittaa taitoon saada aikaan haluttuja reaktioita muissa. Ihmissuhteiden hallintaan kuuluu toisten kehittäminen, vaikuttaminen, kommunikaatio, konfliktien hallinta, muutosjohtajuus, muutos, suhteiden solmiminen sekä yhteistyö ja tiimityöskentely. (Goleman 2000a, 2)

Itsetuntemus

Omien tunteiden tiedostamisella (Emotional Self-Awareness) tarkoitetaan omien tunteiden tunnistamisen tärkeyttä sekä kykyä havaita omien tunteiden vaikutus omaan suoritukseen (Goleman 2000a, 6; Goleman 2000c, 6). Itsearviointi (Accurate Self-Assessment) taas heijastaa taitoa ymmärtää omia vahvuuksia, heikkouksia, kykyjä ja rajoja, vastaanottaa palautetta sekä oppia omista virheistä. Itsearvioinnilla tarkoitetaan myös tietoisuutta asioista, joissa on tarvetta kehittyä sekä taitoa työskennellä ihmisten kanssa, joilla on täydentäviä vahvuuksia. (Goleman 2000a, 6) Itseluottamus (Self-Confidence) eli itsetunto on tärkeä osa yksilön persoonallisuutta. Itseluottamuksella tarkoitetaan tapaa, jolla yksilö luottaa itseensä ja hyväksyy sekä arvostaa itseään. Yksilö, jolla on terve itseluottamus, tunnistaa puutteensa, mutta osaa hyväksyä ne ja pyrkii tietoisesti kehittämään niitä. (Hyppänen 2013, 285-286)

Itsehallinta

Omien tunteiden hallinnassa (Emotional Self-Control) pyritään häiritsevien tunteiden ja muuttuvien elämäntapahtumien hallintaan. Omien tunteiden hallinnan tärkeys korostuu stressaavissa sekä hädänalaisissa kriisitilanteissa. Luotettavuudella (Trustworthiness) taas viitataan läpinäkyvyyteen eli omien aikomusten, periaattei-

den, tunteiden ja arvojen kertomiseen avoimesti sekä toimimiseen näiden mukaisesti. Luotettavat yksilöt suhtautuvat virheisiin avoimesti ja suoraan. Tunnollisuus (Conscientiousness) käsittää taitoa ja taipumusta varovaisuuteen, itsenäisyyteen, itsekuriin sekä vastuuntuntoisuuteen. (Goleman 2000a, 7) Sopeutuvaisuus (Adaptability) on kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja päästä yli haasteista ja vastoin käymisistä (Goleman 2000c, 6). Emotionaalinen sopeutuvaisuus ja joustavuus mahdollistavat, että yksilö voi säilyttää olonsa rauhallisena, vaikka hän kohtaisi epävarmuutta ja ahdistuneisuutta sekä pystyy hyödyntämään luovuutta ja soveltamaan uusia ideoita tulosten saavuttamiseksi (Goleman 2000a, 7).

Tavoitteellisuudella (Achievement Orientation) viitataan optimistiseen pyrkimykseen parantaa suorituskkyä ja tavoitella huippuosaamista (Goleman 2000c, 6). Optimistisuuden on havaittu olevan tärkeimpiä avaintekijöitä tavoitteellisuudessa, koska optimistisuus vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu ja reagoi yllättäviin sekä epämiellyttäviin tilanteisiin. Aloitteellisuus (Initiative) taas tarkoittaa kykyä toimia lähtökohtaisesti omasta aloitteesta sen sijaan, että ulkopuoliset tekijät vaikuttavat ohjaukseen aloitteen tekemiseen. Aloitteellisuus yhdistetään useimmiten ennakoivien toimien toteuttamiseen ongelmien estämiseksi tai toisaalta myös mahdollisuuksien hyödyntämiseen ennen kuin ne ovat myös toisten tavoiteltavissa. Yksilöiltä, jotka eivät ole aloitteellisia, puuttuu usein kaukonäköisyys, joka voi olla ratkaiseva tekijä kriittisiä päätöksiä tehtäessä. Aloitteellisuus toimii avaintekijänä erinomaiseen suorituskkyyn sekä henkilökohtaisten suhteiden kehittymiselle. (Goleman 2000a, 7-8)

Sosiaalinen tietoisuus

Empatia (Empathy) mahdollistaa toisten ihmisten tunteiden, huolien ja tarpeiden tunnistamisen ja ymmärtämisen. Syvästi empatiaa kokeva yksilö pystyy lukemaan emotionaalisia viestejä vastaanottamalla ja tulkitsemalla erilaisia ei-verbaalisia tunnevihtejä kuten kasvojen ilmeitä tai äänensävyjä. Empatian edellytyksenä on yksilön oma itsetuntemus, koska toisten tunteiden ja huolien ymmärtäminen vaatii ensin omien tunteiden tiedostamisen. (Goleman 2000a, 8) Palvelualttius (Service Orientation) tarkoittaa taas taitoa tunnistaa asiakkaan tarpeet ja huolenaiheet sekä yhdistää asiakkaan tarpeet tuotteisiin ja palveluihin (Goleman 2000a, 8; Goleman 2000c,

6). Yhteisön ymmärtäminen (Organizational Awareness) on kykyä lukea tunteiden ja poliittisten ajatusten virtauksia yhteisössä. Näiden virtausten ymmärtäminen on ehdottoman tärkeää verkostoitumisen ja erilaisten ryhmittymien yhteenliittymisen kannalta. Verkostoitumisen avulla yksilöt saavat mahdollisuuden ja oikeuden vaikuttaa organisaation sisällä ammatillisesta roolista tai hierarkiasta riippumatta. Yhteisön ymmärtäminen edellyttää ryhmän sosiaalisten hierarkioiden ymmärtämistä sekä sosiaalista tietoisuutta organisaatiotasolla. (Goleman 2000a, 8)

Ihmissuhteiden hallinta

Toisten kehittäminen (Developing Others) viittaa toisten ihmisten kehitystarpeiden tunnistamiseen sekä auttamiseen heidän kykyjen vahvistamisessa. Kyky kehittää muita ihmisiä ei ole vain mentorointia tai valmentamista, vaan se on erinomaisen johtajan ominaisuus. Vaikuttaminen (Influence) tarkoittaa taas muiden ihmisten tunteiden käsittelemistä ja hallintaa sekä toisten ihmisten vakuuttamista ja suostuttelua ilman manipulaatiota. Vaikuttavimmat ihmiset kykenevät aistimaan toisten reaktioita ja siten osaavat hienosäätää omia vastauksiaan ja reaktioitaan yhteensopiviksi toisten ihmisten reaktioiden kanssa parhaan vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. (Goleman 2000a, 9)

Kommunikaatio (Communication) toimii avoimen ilmapiirin luomisen edellytyksenä organisaatiossa. Yksilöt, jotka ovat taitavia kommunikoimaan, ovat kykeneviä antamaan ja vastaanottamaan emotionaalista tietoa, ratkaisemaan haastavia ongelmia suoraviivaisesti, kuuntelemaan, jakamaan tietoa avoimesti ja edistämään avointa viestintää sekä vastaanottamaan niin hyviä kuin huonoja uutisia. Kommunikaatiokyky perustuu sekä omien tunteiden hallintaan että empatiaan. Jotta emotionaalinen ilmapiiri voi olla onnistunut, kommunikaatio vaatii samalla sekä toisen emotionaalisten tilojen ymmärtämistä että omien tunteiden ja mielifohteiden yhteensovittamista ja hillitsemistä suhteessa toisen tunteisiin. (Goleman 2000a, 9)

Konfliktien hallinta (Conflict Management) perustuu kuuntelemiseen ja empatian taitoon. Konfliktien hallinnassa on kyse haasteellisten tilanteiden käsittelemisestä, dip-

lomatian kaltaisesta tavasta vaikuttaa keskustelujen ja muiden rauhanomaisten keinojen avulla, rohkaisemisesta kommunikaatioon sekä molemminpuolisen hyödyn tavoittelemisesta. Konfliktien hallinta edesauttaa pitkäaikaisten ja luottamuksellisten suhteiden luomista. (Goleman 2000a, 9) Muutosjohtajuus (Visionary Leadership) puolestaan tarkoittaa henkilökohtaisten taitojen käyttämistä hyödyksi toisten inspiroimiseksi, jotta kaikki voivat työskennellä yhteisen tavoitteen hyväksi. Muutosjohtajuudessa pyritään herättämään innostusta yhteiseen visioon ja toimintaan, ohjaamaan yhteistä toimintaa sekä johtamaan esimerkin avulla. (Goleman 2000a, 9; Goleman et al. 2002a, 256) Muutos (Change Catalyst) taas viittaa pätevyyteen tuottaa uusia ideoita ja johtaa ihmisiä uuteen suuntaan (Goleman 2000c, 6).

Suhteiden solmiminen (Building Bonds) on taitoa muodostaa ja ylläpitää suhteiden verkostoa sekä suhteiden luomisen tärkeyttä menestyksessä (Goleman 2000c, 6). Yksilöt, jotka ovat taitavia solmimaan suhteita ja verkostoja, voivat verkostojensa ansiosta saada kilpailullisen edun määrätyn asiantuntemuksen tai resurssin osalta suhteessa muihin. Yhteistyön ja tiimityöskentelyn (Collaboration and Teamwork) merkitys on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana, koska organisaatioissa työtä tehdään yhä useammin tiimityötä vaativissa olosuhteissa. Lähtökohtaisesti yhteistyön ja tiimityöskentelyn onnistuminen perustuu tiimin tunneälyosaamiseen. Yhteistyö onnistuu parhaiten, kun ryhmän jäsenillä on vahvat tunneälyn taidot eritoten tiimityöskentelytasolla. (Goleman 2000a, 10)

2.4.2 Bar-Onin tunneälymalli

Bar-On määrittelee tunneälyn koostuvan toisiinsa liittyneistä emotionaalisista ja sosiaalisista taidoista ja käyttäytymismalleista, jotka auttavat ymmärtämään tunteita ja ilmaisemaan itseämme sekä ymmärtämään toisia. Bar-Onin mukaan tunneälyyn kuuluu lisäksi kyky selviytyä jokapäiväisistä haasteista sekä vaatimuksista. (Bar-On 2013b) Bar-Onin tunneälymallin mukaan tunneälykkyys edellyttää niin yksilöllisten ja sosiaalisten muutosten kuin ympäristömuutosten hallitsemista, positiivisuutta, ongelmanratkaisukykyä, itsensä motivoimista, joustavuutta selviytyä tilanteissa sekä kykyä tehdä päätöksiä. Tunneälykkyys vaatii kykyä hallita tunteita, jotta tunteet toimivat ajattelun apuna eivätkä vaikeuta yksilön toimintaa. (Bar-On 2006, 14)

Bar-Onin tunneälymallissa (Kuvio 4) tunneäly sisältää viisi avainkomponenttia, jotka ovat intrapersoonalliset (Intrapersonal) ja interpersoonalliset (Interpersonal) tekijät, paineensieto (Stress Management), sopeutuminen (Adaptability) ja yleinen hyvinvointi (General Mood). Intrapersoonalliset eli yksilön sisäiset tekijät tarkoittavat kykyä tunnistaa ja ymmärtää tunteita sekä ilmaista tunteita ja itseä. Interpersoonalliset eli vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijät tarkoittavat kykyä ymmärtää toisten tunteita ja samaistua toisiin ihmisiin. Paineensieto viittaa kykyyn hallita tunteita, jotta tunteet toimivat yksilön eduksi eivätkä häntä vastaan. Sopeutuminen on kykyä hallita muutosta sekä sopeutua ja ratkaista henkilökohtaisia ongelmia ja ihmissuhdeongelmia. Yleinen hyvinvointi on puolestaan kykyä luoda positiivista mielialaa ja olla motivoitunut. (Bar-On 2006, 14)

Intrapersoonalliset tekijät	Interpersoonalliset tekijät	Paineensieto	Sopeutuminen	Yleinen hyvinvointi
<ul style="list-style-type: none"> • Itsetuntemus • Omien tunteiden tiedostaminen • Vakuuttavuus • Itsenäisyys • Itsensä toteuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Sosiaalinen vastuuntunto • Ihmissuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Stressinsieto • Mielijohteiden hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Todellisuudentaju • Joustavuus • Ongelmanratkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismi • Onnellisuus

Kuvio 4. Bar-Onin tunneälymalli (Bar-On 2006, 14)

Bar-Onin mallissa viisi edellä mainittua komponenttia koostuvat toisiinsa liittyvistä kompetensseista, taidoista, kyvyistä, käyttäytymistavoista ja ohjaavista tekijöistä. Komponentit jakautuvat kymmeneen osa-alueeseen, jotka ovat itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, empatia, ihmissuhteet, todellisuudentaju, joustavuus, ongelmanratkaisu, stressin sietokyky ja mielijohteiden hallinta. Mallissa kymmenen tekijän lisäksi tunneälyyn vaikuttaa viisi tekijää, jotka ovat itsenäisyys, itsensä toteuttaminen, sosiaalinen vastuuntunto, optimistisuus ja onnellisuus. Edellä mainitut kymmenen osa-alueita sekä viisi ohjaavaa tekijää kuvaavat ja ennustavat emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykästä käyttäytymistä. (Bar-On 2006, 14, 17)

Intrapersonalliset eli yksilön sisäiset tekijät tunneälyssä

Itsetuntemus (Self-Regard) tarkoittaa kykyä ymmärtää, arvioida ja kunnioittaa itseä sekä kykyä hyväksyä itsensä kaikkine ominaisuuksineen, rajoituksineen ja mahdollisuuksineen. Itsetuntemus kytkeytyy keskeisesti itsetietoisuuteen, koska se vaikuttaa yksilön itsetuntoon, itseluottamukseen, itsevarmuuteen, turvallisuuden tunteeseen sekä sisäiseen voimaan. Itsetuntemuksen ansiosta yksilölle kehittyy identiteetti. Omien tunteiden tiedostaminen (Emotional Self-Awareness) puolestaan tarkoittaa omien tunteiden tunnistamista, tiedostamista ja ymmärtämistä. Omien tunteiden tiedostaminen on tärkeää, koska tietoisuus toimii edellytyksenä toisten tunteiden ymmärtämiselle eli empatialle. (Bar-On 2013c)

Vakuuttavuus (Assertiveness) toimii sekä kylynä ilmaista tunteita emotionaalisella tasolla että ajatuksia, uskomuksia ja mielipiteitä kognitiivisella tasolla. Lisäksi vakuuttavuuteen liittyy myös kyky puolustaa omia oikeuksia sekä suojella itseä toisten hyväksikäytöltä. Vakuuttavuus edellyttää aina itseluottamusta, suorasukaisuutta ja rohkeutta. Itsenäisyys (Independence) tarkoittaa riippumattomuutta ja kykyä ohjata omia ajatuksia ja omaa toimintaa riippumatta muista. Itsenäisyys perustuu eritoten yksilön sisäiseen vahvuuteen, itseluottamukseen ja autonomisuuteen. Itsensä toteuttaminen (Self-Actualization) on omien tavoitteiden sekä halujen määrittämistä ja toteuttamista. Itsensä toteuttaminen on elinikäinen prosessi, jossa tavoitteena on omien taitojen, kykyjen, motivaation ja osaamisen kehittäminen. (Bar-On 2013c)

Interpersoonalliset eli vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijät

Empatia (Empathy) määrittää tietoisuutta ja ymmärrystä toisten tunteista. Empatia herättää huolenpitoa, ymmärrystä, ystävällisyyttä ja kiintymystä toisia kohtaan. Empatia on sosiaalista tietoisuutta, jossa toisten edut asetetaan omien intressien edelle. Sosiaalinen vastuuntunto (Social Responsibility) taas tarkoittaa yksilön asemaa sosiaalisissa ryhmittymissä, kuten yhteiskunnassa, työpaikalla tai yhteisössä ja siihen liittyvää vastuullista toimintaa. Sosiaalinen vastuuntunto on toimimista ensisijaisesti toisten hyväksi ilman henkilökohtaisen edun hyötymistä, yhteisten yhteiskunnallisten periaatteiden ja sääntöjen noudattamista sekä toimimista omantunnon

ja moraalin mukaisesti. Ihmissuhteet (Interpersonal Relationship) taas viittaavat kykyyn luoda ja ylläpitää sekä itsensä että toisten kannalta merkityksellisiä ja tyydyttäviä ihmissuhteita. Ihmissuhteet vaativat sosiaalista vuorovaikutusta, kuten taitoa antaa sekä vastaanottaa huomiota, läheisyyttä ja hellyyttä. (Bar-On 2013c)

Paineensieto

Stressinsieto (Stress Tolerance) auttaa hallitsemaan tunteita ja selviytymään stressaavissa tilanteissa. Stressin sietokyky toimii ongelmanratkaisukyvyyn tavoin apukeinona löytää ratkaisu stressitilanteeseen sekä keinona kohdata ongelmallisia tilanteita luottamuksella. Mielijohteiden hallitseminen (Impulse Control) puolestaan tarkoittaa taitoa hallita tunteita rakentavasti ja tehokkaasti. Tarkemmin sanottuna mieli-johteiden hallinnalla tarkoitetaan kykyä vastustaa impulsiivisia mieli-johteita ja houkutuksia. Mielijohteiden hallinta auttaa tunteiden hallintaa ongelmatilanteissa ja toimii vastuuttoman käytöksen estäjänä. (Bar-On 2013c)

Sopeutuminen

Todellisuudentaju (Reality-Testing) ohjaa kykyä vahvistaa tunteita, ajatuksia ja käsityksiä ulkoisella todellisuudella eli todellisuuden tajuun kuuluu sisäisen kokemuksen tulkitseminen ja arvioiminen suhteessa ulkoiseen todellisuuteen. Todellisuudentaju auttaa selkeyttämään tunteita ja ajatuksia sekä vähentää liiallista unelmointia ja harhakäsityksiä. Joustavuus (Flexibility) taas on taitoa sopeuttaa tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä uusissa olosuhteissa. Joustavuus auttaa mukautumaan ennalta arvaamattomiin olosuhteisiin. Ongelmanratkaisu (Problem-Solving) toimii puolestaan kykyä ratkaista henkilökohtaisia ongelmia sekä ihmissuhteista aiheutuvia konflikteja. Ongelmanratkaisukyky ohjaa tunnistamaan ongelman, arvioimaan vaihtoehtoja sekä löytämään ongelmaan sopivan ratkaisun. (Bar-On 2013c)

Yleinen hyvinvointi

Optimismi (Optimism) tarkoittaa positiivisen sekä toiveikkaan asenteen ylläpitämistä vastoinkäymisistä huolimatta. Optimistisuus vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja

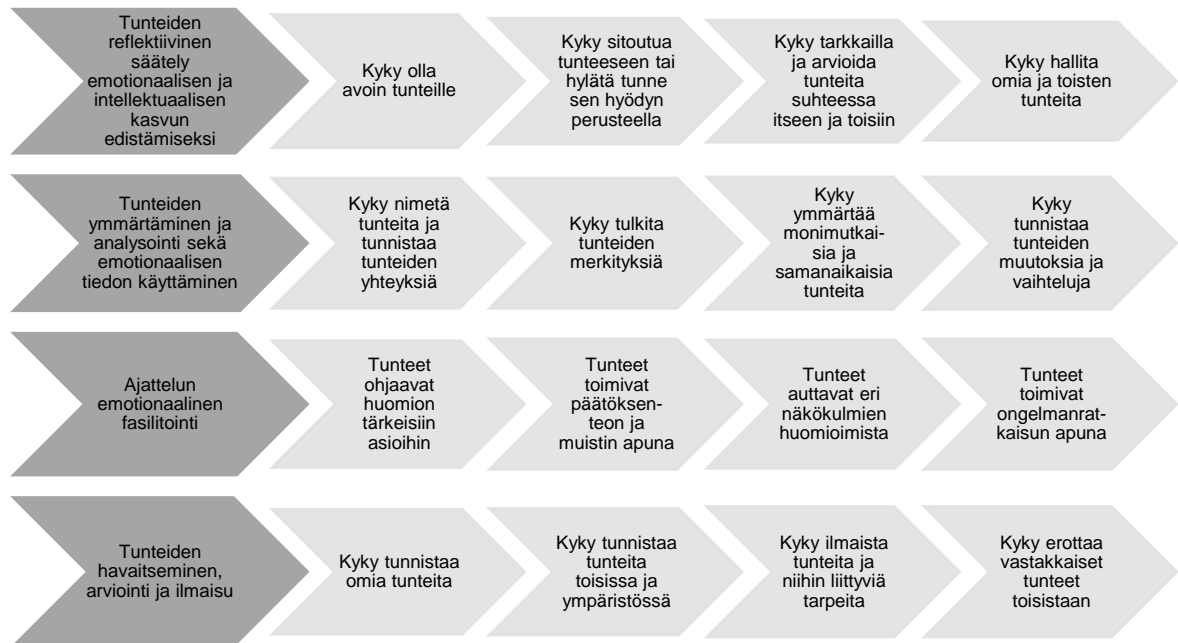
tavoitteiden saavuttamiseen sekä auttaa selviytymään muutoksesta, ongelmista ja stressistä. Onnellisuus (Happiness) puolestaan vaikuttaa kykyyn tuntea tyytyväisyyttä niin itseä ja omaa elämää kuin toisia kohtaan. Onnellisuudessa yhdistyvät yksilön itsetuntemus, yleinen tyytyväisyys itsen ja omaan elämään sekä kyky nauttia elämästä. (Bar-On 2013c)

2.4.3 Mayerin ja Saloveyn tunneällyn kykymalli

Mayer ja Salovey määrittelivät tunneällyn alun perin vuonna 1990 sosiaalisen älykyyden osajoukoksi, johon sisältyy kyky havaita omia ja toisten tunteita, erotella tunteita toisistaan sekä hyödyntää tunteista saatavaa tietoa oman ajattelun ja toiminnan tukena (Salovey & Mayer 1990, 189). Seitsemän vuotta myöhemmin Mayer ja Salovey (1997,10) kokivat alkuperäisen määritelmänsä olevan kuitenkin liian epämääräinen, koska se käsitteli ainoastaan tunteiden tunnistamista sekä säätelyä ja siten jätti kokonaan huomiotta tunteiden ajattelemisen näkökulman. Tämän vuoksi he päätyivät tarkentamaan tunneällyn määritelmänsä koskemaan myös tunteisiin liittyvää ajattelua. Mayer ja Salovey määrittelivät tunneällyn seuraavasti: ”Tunneäly pitää sisällään kyvyn havaita tarkasti, arvioida ja ilmaista tunteita, kyvyn tavoittaa ja/tai tuottaa tunteita, kun ne edesauttavat ajattelua, kyvyn ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa ja kyvyn säädellä tunteita edistääkseen emotionaalista ja intellektuaalista kasvua.”

Mayerin ja Saloveyn tunneällyn kykymalli (Kuvio 5) jakaa tunneällyn neljään hierarkisesti rakentuneeseen osa-alueeseen, jotka ovat tunteiden havaitseminen, arviointi ja ilmaisu, ajattelun emotionaalinen fasilitointi, tunteiden ymmärtäminen ja analysointi sekä emotionaalisen tiedon käyttäminen sekä tunteiden reflektiivinen säätely emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi. Mallin neljä osa-aluetta on järjestetty tavallisista alemman tason psykologisista prosesseista korkeamman tason prosesseihin. Lisäksi jokaisella neljällä osa-alueella on neljä edustavaa kykyä. Kyvyt, jotka syntyvät varhaisessa kehitysvaiheessa, ovat osa-alueiden vasemmalle puolelle ja myöhemmin kehittyvät kyvyt vastaavasti oikealla puolella. Mitä korkeampi tunneäly yksilöllä on, sitä nopeammin hän etenee hierarkkisissa osa-alueissa

ja sitä useampia kykyjä hän omaksuu eri osa-alueista. (Mayer & Salovey 1997, 10; Mayer et al. 2008b, 506)



Kuvio 5. Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli (Mayer & Salovey 1997, 10)

Alin osa-alue, tunteiden havaitseminen, arviointi ja ilmaisu (Perception, Appraisal and Expression of Emotion) tarkoittaa kykyä tunnistaa tunteita niiden omassa fyysisessä tilassa, omissa tuntemuksissa ja ajatuksissa, tunnistaa tunteita toisissa ihmisissä ja taiteessa kielen, äänen, ulkonäön ja käyttäytymisen kautta, kykyä ilmaista tunteita ja niihin liittyviä tarpeita sekä kykyä erottaa vastakkaisia tunteita eli kykyä erottaa esimerkiksi aito ja epäaito sekä rehellinen ja epärehellinen tunteiden ilmaisu toisistaan. Toiseksi alimmassa osa-alueessa, ajattelun emotionaalisessa fasilitoinnissa (Emotional Facilitation of Thinking), taas tunteet priorisoivat ajattelua kohdentamalla tarkkaavaisuutta merkitykselliseen tietoon. Tunteita käytetään eritoten päätöksenteon ja muistamisen tukena ja yksilön mielialanvaihtelut voivat muuttaa yksilön näkökantaa vaihdellen optimistisesta pessimistiseen ja siten kannustaa useiden näkökantojen huomioimiseen. Lisäksi tunnetilat toimivat ongelmanratkaisukyvyyn apuna. (Mayer & Salovey 1997, 10-13)

Toiseksi ylimmällä osa-alueella, tunteiden ymmärtämisellä ja analysoinnilla sekä emotionaalisen tiedon käyttämisellä (Understanding and Analyzing Emotions; Employing Emotional Knowledge), tarkoitetaan kykyä nimetä tunteita ja tunnistaa yhteyksiä sanojen ja tunteiden välillä, kykyä ymmärtää tunteiden välisiä yhteyksiä ja vaihteluita vuorovaikutustilanteissa, kykyä tulkita tunteiden merkityksiä, kykyä ymmärtää monimutkaisia ja samanaikaisia tunteita sekä kykyä tunnistaa tunteiden ja tunnetilojen muutoksia ja vaihteluita. Mallin ylin osa-alue, tunteiden reflektiivinen säätely emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi (Reflective Regulation of Emotions to Promote Emotional and Intellectual Growth) viittaa kykyyn olla avoin tunteille, kykyyn osata sitoutua tunteeseen tai vastaavasti irrottautua tunteesta sen antaman tiedon tai hyödyn perusteella, kykyyn tarkkailla ja arvioida tunteita suhteessa itseen ja toisiin sekä kykyyn hallita ja säädellä omien ja toisten tunteita ja tunnetiloja. (Mayer & Salovey 1997, 11, 13-15)

Vertailtaessa näitä kolmea johtavaa tunneälymallia, niissä on huomattavissa selviä eroavaisuuksia. Caruson (2004) mukaan tunneälymallit eroavat toisistaan asetetun näkökulman, tutkimuksen kiinnostuksen kohteen sekä tarkastelevan näkemyksen perusteella. Golemanin tunneälymallissa tunneäly nähdään kompetenssina, Bar-Onin mallissa piirteenä tai ominaisuutena ja Mayerin ja Saloveyn mallissa taas älykkyyden lajina. Golemanin mallissa tunneälytutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat tehokkaan toiminnan taustalla olevat opitut taidot ja kompetenssit, Bar-Onin mallissa sopeutumiseen ja selviytymiseen yhdistettävät ominaisuudet sekä piirteet ja Mayerin ja Saloveyn mallissa emotionaalisen tiedon hyödyntäminen. Golemanin mallissa tunneäly yhdistetään työelämän kompetenssimalleihin, Bar-Onin mallissa persoonallisuus- ja piirreorioihin ja Mayerin ja Saloveyn mallissa taas yleisiin älykkyyksimalleihin.

2.5 Tunneällyn kehittäminen

Aikojen kuluessa tutkijat ovat kiistelleet mahdollisuudesta kehittää tunneälyä, jonka vuoksi tunneällyn kehittämiseen suhtaudutaan vaihtelevasti. Toiset suhtautuvat epäroiden tunneällyn kehittämisen mahdollisuuteen, koska uskotaan, että tunneäly ke-

hittyy jo varhain elämässä perimän muokkaamana, jolloin sitä ei ole mahdollista kehittää enää aikuisiällä. Toisaalta toiset uskovat tunneällyn muokkaamisen ja kehittämisen mahdolliseksi, mikäli yksilö sitä itse tahtoo. Useiden mielestä tunneälykkyyden taustalla puolestaan vaikuttavat yhdessä sekä geenit että elämän tuoma kokemus. (Cherniss et al. 1998, 3-4) Todellisuudessa tunneällyn kehittämistä tukevat useat tutkimukset niin harjoitteluohjelmien (esim. Marrow et al. 1981), psykoterapian (esim. Barlow 1985) kuin johdon koulutuksen (esim. Boaytzis et al. 1995) tutkimusalalta. Lisäksi uudet tutkimustulokset affektiivisen neurotieteen alalta (esim. LeDoux 1996; Davidson et al. 2000) osoittavat, että tunteita käsittelevät aivoalueet ovat hyvin joustavia ja muuntautumiskykyisiä. Nämä tutkimukset osoittavat todisteita siitä, että tunneälyä on mahdollista kehittää järjestelmällisesti minkä ikäisenä tahansa.

Erytisesti Goleman huomauttaa, että älykkyydestä poiketen tunneäly ei muodostu perimän perusteella, eikä se kehity lapsuuden tapahtumien pohjalta, vaan tunneällyn on havaittu olevan perimmiltään oppimisen tulosta ja sitä on mahdollista kehittää elämäkokemuksen kautta (Goleman 2012, 20). Koska tunneälykkyyys syntyy ja kehittyy aivojen limbisessä järjestelmässä sijaitsevilla neurotransmittereillä, jotka hallitsevat tunteita, mielijohteita sekä viettejä, tunneällyn kehittäminen eroaa suuresti kognitiivisten kykyjen oppimisesta, koska tunneälyä hallitsevat aivokeskukset poikkeavat akateemisista eli verbaalista, matemaattista ja spatiaalista älykkyyttä sekä älykkyydosamäärää ohjaavista aivoalueista. Päinvastoin kuin kognitiiviset kyvyt tunneällyn kyvyt aktivoivat neokorteksin lisäksi myös muita aivoalueita, joista keskeisiä ovat oikea mantelitumake, oikea tuntoaivokuori, insulaarinen aivokuori, pih-tipoimun etuosa sekä ventromediaalinen otsalohko. Nämä aivoalueet ovat erityisen kriittisiä tunneällyn kannalta, koska niiden hermokytökset vaikuttavat suoraan tunneällyyn. (Goleman 1998, 97; Goleman 2014a, 9-14)

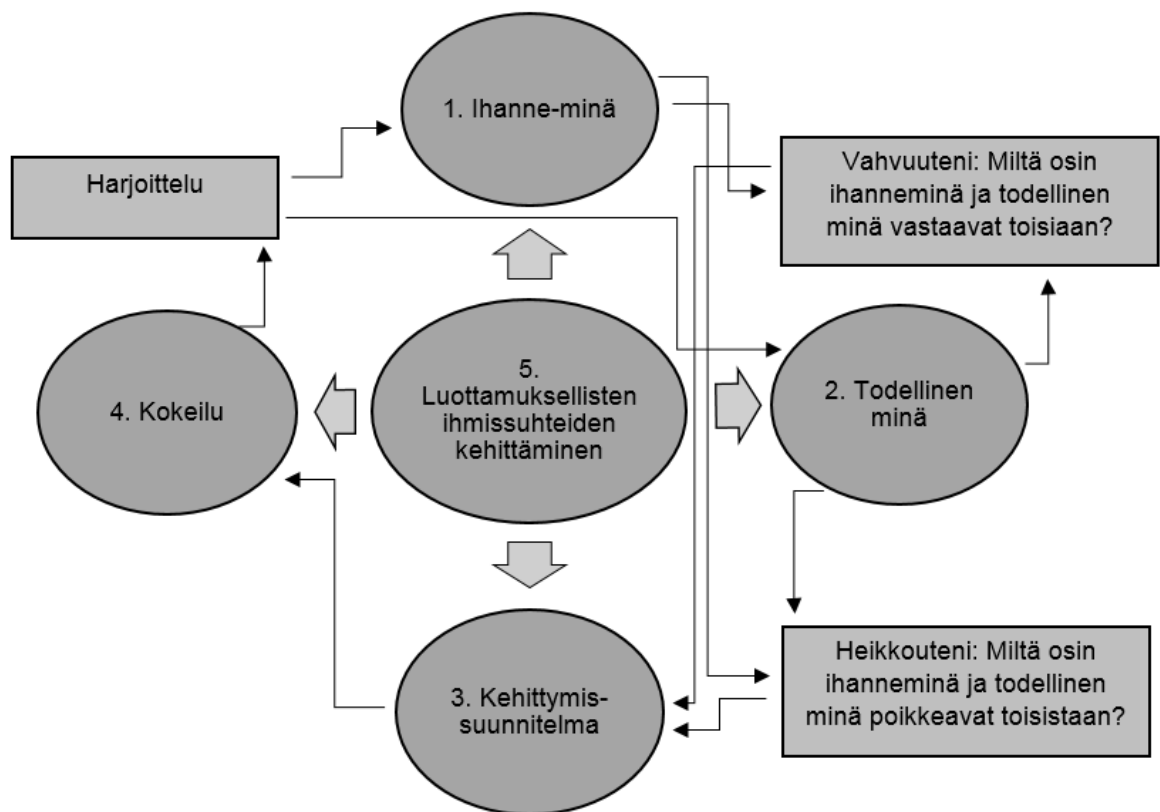
Koska tunneällyn kehittäminen on erilaista verrattaessa kognitiiviseen tai tekniseen oppimiseen, sen harjoittaminen sekä kehittäminen vaatii erityisen lähestymistavan (Cherniss et al. 1998, 2). Tutkimusten mukaan aivojen limbisessä järjestelmässä oppiminen tapahtuu motivaation, harjoittelun ja palautteen myötä. Vastaavasti analyyttisten ja teknisten taitojen oppiminen tapahtuu aivojen neokorteksissa, jossa oppiminen taas perustuu käsitteiden ymmärtämiseen sekä logiikkaan. (Goleman 1998,

97) Lisäksi kognitiivinen oppiminen edellyttää uusien tietojen ja oivallusten sovittamista ja yhdistämistä jo olemassa oleviin tietoihin, minkä seurauksena vanhat tietovarastot kasvavat ja hermoyhteydet vahvistuvat. Tätä vastoin emotionaalinen oppiminen edellyttää edellä mainitun lisäksi emotionaalisten ja sosiaalisten hermoyhteyksien aktiivista harjoittamista. Koska hermoyhteyksien muokkaaminen on paljon haastavampaa, kuin uuden tiedon omaksuminen, tunneällyn kehittäminen ei ole yhtä yksinkertaista, kuin kognitiivinen oppiminen. (Cherniss et al. 1998, 5-6)

Tunneällyn kehittämistä seuratuissa lukuisissa tutkimuksissa on havaittu, että tunneäly kehittyy jatkuvasti, kun yksilö kokee tunteita ja yllykkeitä, motivoi itseään, opettelee sosiaalisia taitoja sekä korjaa empatiakykyään. Kehittynyttä tunneälyä voidaan toisin sanottuna verrata yksilön kypsyyteen. (Goleman 2012, 20) Goleman (1998, 97) sekä Emmerling ja Goleman (2003, 20) korostavat kuitenkin, että tunneällyn kehittäminen vaatii aina yksilön vapaata tahtoa, jotta muutokset voidaan tiedostaa ja omaksua. Täten tunneälyä ei ole mahdollista kehittää ilman vilpittöntyä halua ja vaivannäköä. Cherniss et al. (1998, 28) lisäksi muistuttavat, että tunneällyn kehittäminen edellyttää luopumista vanhoista syvälle juurtuneista ajattelutavoista, käyttäytymismalleista ja tavoista käsitellä tunteita sekä vastaavasti uusien toimintamallien omaksumista vanhojen tilalle. Tunneällyn kehittäminen vaatii motivaatiota, vaivannäköä, tukea sekä harjoitusta.

Goleman et al. (2002b, 110) ovat luoneet itseohjatun oppimisen mallin (Kuvio 6) tunneällyn kehittämiseksi. Malli korostaa intentionaalisesti kehittyvää näkemystä siitä, millainen yksilö on ja millaiseksi yksilö haluaa kehittyä eli yksilön on tunnettava todellinen minänsä sekä luotava mielikuva ihanneminästään. Itseohjatun oppimisen mallissa on viisi muutokseen ja kehittymiseen johtavaa oivallusta: ihanneminä (Ideal Self), todellinen minä (Real Self), kehitymissuunnitelman laadinta (Learning Agenda), uusien toimintatapojen kokeileminen ja harjoittaminen (Experimenting and Practicing) sekä luotettavien ihmissuhteiden luominen (Developing Trusting Relationships), jotka auttavat muutoksen toteuttamisessa. Boyatzisin ja Van Oostenin (2002, 6-10) mukaan ensimmäisessä oivalluksessa, ihanneminässä, yksilö määrittää elämää ja työtä koskevat toiveensa, intohimonsa ja unelmansa. Toisessa oivalluksessa, todellisessa minässä, yksilö määrittää omat vahvuutensa ja heikkoutensa

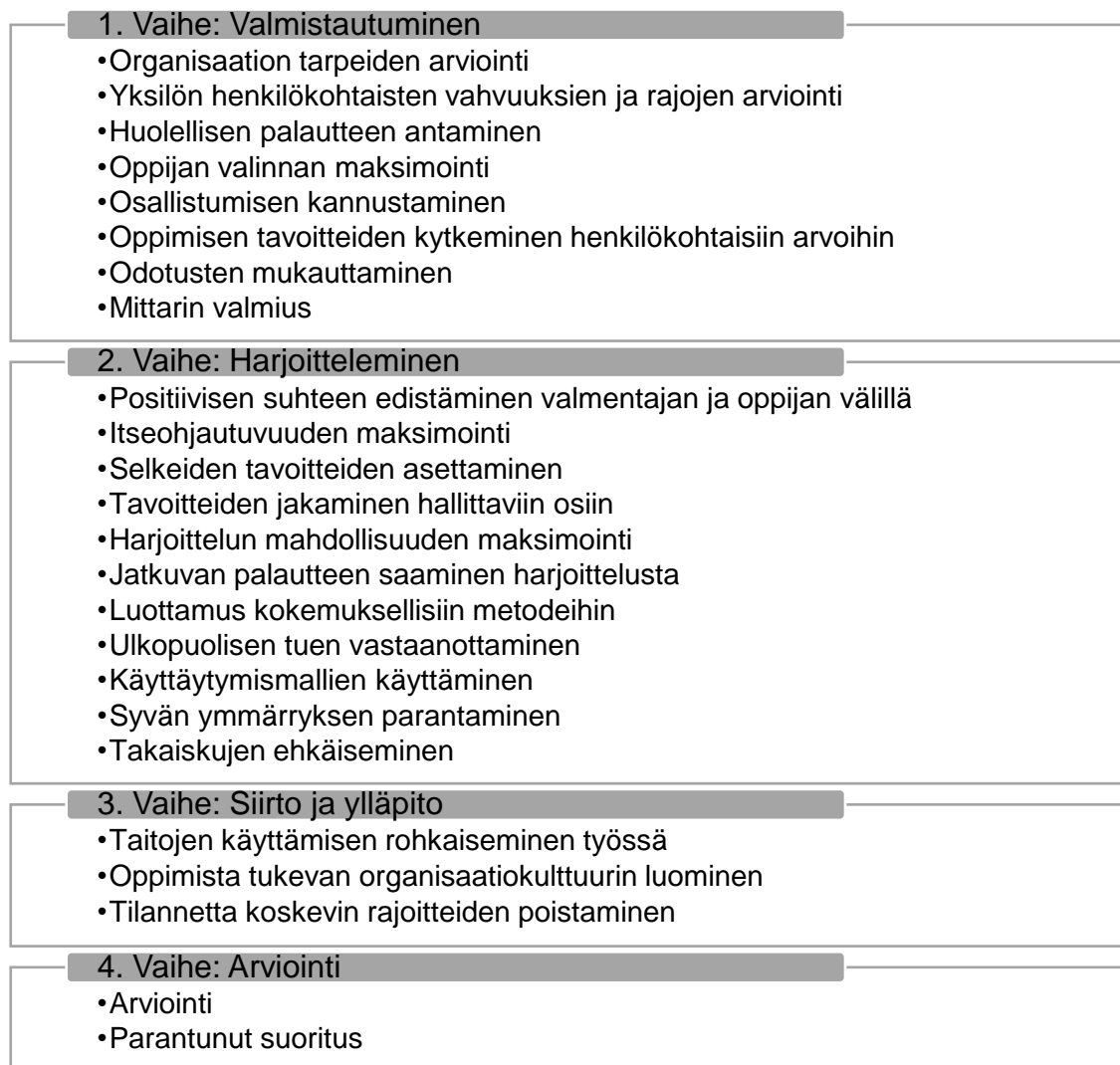
toisilta saadun palautteen avulla. Kolmannessa ja neljännessä oivalluksessa yksilö luo ihanneminän ja todellisen minän pohjalta itselleen kehityssuunnitelman, joka luo päämäärän tulevaisuuden tavoitteille, joiden kautta yksilö voi kehittää itseään kohti ihanneminäänsä jatkuvan harjoittelun avulla. Viidennessä oivalluksessa yksilö muodostaa merkityksellisiä suhteita ihmisiin, jotka auttavat häntä toteuttamaan kehityssuunnitelman tavoitteita löytämällä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, tukemalla muutosta ja estämällä vastoinkäymisiä. Kehitysprosessi muokkaa yksilön toimintatapoja, todellista minää sekä yksilön toiveita ja ihanteita, ideaaliminää. Itseohjatussa oppimisen mallissa kehittyminen tapahtuu elinikäisenä kasvuprosessina.



Kuvio 6. Itseohjatun oppimisen malli (Goleman et al. 2002b, 110)

Cherniss et al. (1998, 7-8) ovat myös luoneet tunneällyn kehittämisprosessin (Kuvio 7), joka puolestaan jakautuu neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa (Preparation Phase) valmistaudutaan muutokseen sekä yksilön että organisaation tasolla. Toinen vaihe (Training Phase) kuvaa itse harjoittelu- ja muutosprosessia. Tähän vaiheeseen kuuluvat prosessit, jotka auttavat yksilöä muuttamaan tapansa

katsoa maailmaa sekä valmistaa käsittelemään maailman emotionaalisia ja sosiaalisia vaatimuksia. Kolmannessa vaiheessa (Transfer and Maintenance Phase) tarkastellaan, mitä lopputuloksia harjoittelemisen on saanut aikaan. Viimeisessä vaiheessa (Evaluation Phase) suoritetaan prosessin arviointia.



Kuvio 7. Optimaalinen tunneällyn kehittämisprosessi organisaatiossa (Cherniss et al. 1998, 7-8)

Valmistautuminen

Motivaatio on erityisen tärkeä tekijä tunneällyn kehittämisessä, jonka vuoksi johtajien tulee löytää keinoja motivoida työntekijöitä sitoutumaan muutosprosessiin. Johtajien

on poistettava yleinen skeptisyys tunneälyä kohtaan organisaatiossa ja rohkaistava tunneälyosaamisen harjoittamiseen. Lisäksi tunneälyn kehittämiseksi on olennaista tunnistaa menestymisen kannalta tärkeimmät osaamisalueet, joita on hyödyllisintä harjoittaa. Tällöin mahdollistetaan suorituskykyyn vaikuttavien sekä pintatason että syvemmän tason kompetenssien huomioiminen. (Cherniss et al. 1998, 8-9)

Organisaation tarpeiden arvioinnin lisäksi tunneälyn kehittäminen vaatii yksilöiden henkilökohtaisten vahvuuksien ja rajojen arviointia, koska vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen valmistaa yksilöä itsensä ja toimintatapojensa kehittämiseksi (Boyatzis & Van Oosten 2002, 9; Goleman et al. 2002b, 110; Isokorpi 2004, 39-40). Koska toiminnan taustalla olevien asenteiden ja ajattelutapojen havaitseminen on usein haastavaa, toiminnan parantamisen kannalta olennaisten tunnetaitojen tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta toimintaa häiritsevät tavat voidaan muuttaa. Tunneälyn kehittymistä tulee lisäksi seurata arviointimenetelmin, joista parhaimmat ovat moniulotteiset arvioinnit, koska tällöin arvioinnin tekevät yksittäisten henkilöiden sijaan kaikki organisaation eri tason henkilöt. (Cherniss et al. 1998, 10)

Cherniss et al. (1998, 11-12) kertovat, että tunneälyä ja motivaatiota voidaan kehittää myös palautteen avulla. Palautteeseen suhtaudutaan usein positiivisesti, kun sen antajana on henkilö, jota arvostetaan ja palaute on rakentavaa sekä tarkkaa. Erityisesti tunneälyn kehittämisessä on tärkeää, että palautteen antaminen tapahtuu turvalliseksi koetussa ympäristössä. Palautteen saajalle on annettava riittävästi aikaa prosessoida palautetta ja sen vaikutuksia. Oppijan valinnan maksimointi toimii myös yhtenä keinona parantaa motivaatiota muutokseen, koska ihmiset ovat usein motivoituneempia, kun he voivat itse päättää asiasta. Tällöin sitoutuminen muutokseen tulee yksilöstä itsestään, jolloin tahto muutokseen on aitoa ja todellista.

Kannustamisella on merkittävä vaikutus tunneälyyn ja erityisesti johtajien toiminta ja sanat vaikuttavat paljon motivaation syntymiseen. Työntekijät ovat halukkaampia oppimaan ja tekemään muutoksia, jos johtajat osoittavat kannustusta ja tukea muutosta kohtaan. Motivaatiotason on havaittu olevan korkea oppimiselle ja muutokselle myös, kun oppimisen tavoitteet kytketään henkilökohtaisiin arvoihin, koska tällöin

muutos koetaan samalla myös keinoksi henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein tunneällyn oppiminen aikaansaa työmenestyksen lisäksi myös muita hyödyllisiä taitoja, joita on mahdollista hyödyntää työpaikan ulkopuolella esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden hallinnassa. (Cherniss et al. 1998, 12-13)

Tunneällyn kohdalla usein epäillään sen kehittämisen mahdollisuutta, jonka vuoksi on tärkeää asettaa realistiset odotukset muutosprosessin lopputulokselle. Usein ihmiset, jotka kokevat sosiaaliset ja emotionaaliset ongelmat haasteellisiksi, eivät usko kykyihinsä kehittää tunneälyosaamista. Jotta motivaatio syntyy, on uskottava, että tunneälykkyyttä on mahdollista kehittää ja että tunneällyn kehittäminen johtaa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Cherniss et al. 1998, 13) Boyatzin ja Van Oostenin (2002, 9) sekä Isokorven (2004, 40) mukaan tunneällyn kehittämistä tukee kehityssuunnitelman laatiminen, koska se auttaa pääsemään lähemmäs asetettuja tavoitteita ja kehitettäviä osa-alueita.

Tutkimusten mukaan muutoksen edessä ihmisellä on usein tapana kulkea useiden valmiuteen liittyvien vaiheiden läpi ennen muutokseen sitoutumista. Valmiusvaiheet vaihtelevat kieltämisen ja vaihtoehtojen arvioimisen vaiheista sitoutumisen ja toiminnan toteuttamisen vaiheisiin. Erityisesti tunneällyn kehittämisprosessin alussa on tärkeää arvioida henkilön valmiusaste, jotta sopiva tapa tunneällyn kehittämiselle voidaan määrittää henkilökohtaisen valmiustilan mukaan. (Cherniss et al. 1998, 14)

Harjoittelemisen

Valmistautumisen vaiheen kaltaisesti motivaatiolla on olennainen merkitys myös harjoittelemisen vaiheessa. Tunneällyn harjoittelemisen vaiheessa valmentajat seuraavat yksilöiden motivaation tasoa ja pyrkivät tukemaan sitä. Valmentajan ja oppijan välisen positiivisen ja luottamuksellisen suhteen luominen on ensisijaisen tärkeää tunneällyn kehittämisessä, koska positiivinen suhde edistää muutoksen toteutumista. Valmentajat, jotka ovat empaattisia, aitoja, helposti lähestyttäviä ja avoimia muodostavat helposti positiivisia suhteita oppijoihin ja muutosprosessit ovat useimmin onnistuneita. (Cherniss et al. 1998, 14-15)

Cherniss et al. (1998, 15-16) sekä Isokorpi (2004, 41) kertovat, että itseohjautuvuuden maksimointi on myös tärkeä tekijä tunneällyn kehittämisessä, koska ihmiset ovat paljon halukkaampia kehittämään tunneälykkyyttään, kun he saavat itse päättää, mitä tunneälykykyjä kehittää ja määrittää omat tavoitteet. Tunneälykkyyden kehittämistä tukee vahvasti myös se, että valmentaja mukauttaa kehittämissohjelman sopimaan valmennettavan tarpeisiin, tavoitteisiin ja oppimistyyliin. Selkeät ja haasteelliset tavoitteet tukevat ja edistävät tunneällyn oppimista ja kehittämistä, koska ne tehostavat itsetehokkuutta, motivaatiota sekä hallintaa. Chernissin et al. (1998, 16) mukaan taitavat valmentajat osaavat ohjata valmennettaviaan sopivien tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden jakaminen hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin on tärkeää, koska tällöin tavoitteet ovat lähestyttävissä, realistisia ja saavutettavissa olevia. Tavoitteen saavuttaminen lisää yksilön itsetehokkuutta sekä itsevarmuutta ja sitä kautta edesauttaa saavuttamaan haasteellisempia tavoitteita.

Tunneällyn kehittämisessä korostuu myös intensiivisen harjoittelun merkitys, koska tunneällyn kehittäminen edellyttää toistuvaa hermosoluyhteyksien harjoittamista. Kehittämisprosessi vaatii toistoja ja oppimista varsinaisessa työympäristössä, jotta voidaan oppia luopumaan vanhoista tavoista sekä kehittämään ja vakiinnuttamaan uusia tapoja toimia. (Cherniss et al. 1998, 17; Boyatzis ja Van Oosten 2002, 9; Goleman et al. 2002b, 110; Isokorpi 2004, 41) Säännöllisen palautteen saaminen on tärkeää myös tunneällyn kehittämisen muutosprosessin aikana, koska palaute toimii oppijalle tiensuuntana, jota seurata. Lisäksi palautteella on suuri vaikutus motivaation ylläpitäjänä, koska palaute auttaa yksilöä havaitsemaan, miten hänen sosiaalinen ja emotionaalinen käyttäytyminen ilmenee ja siksi uusien käyttäytymismallien omaksuminen vaatii jatkuvan palautteen saamista. (Cherniss et al. 1998, 17)

Cherniss et al. (1998, 17-18) korostavat, että tunneällyn kehittämisessä aktiiviset, konkreettiset ja kokemukselliset menetelmät, kuten roolileikit, ryhmäkeskustelut ja simulaatiot toimivat tehokkaammin kuin luennot tai osoitetun aineiston lukeminen. Jotta hermostoa on mahdollista muokata ja uudelleenohjelmoida, on sitouduttava tavoiteltuun ajatukseen, tunteeseen ja toimintaan. Luennot kasvattavat yleisesti tietämystä tunneällystä ja sen merkityksestä, mutta varsinainen muutos tunneällyn kehityksessä tapahtuu konkreettisen käyttäytymisen sekä toiminnan muuttamisella ja

siksi kokemuksellisten menetelmien toteuttaminen on välttämätöntä. Isokorven (2004,41) mukaan erityisesti mielikuvaharjoittelu toimii tehokkaana keinona kehittää tunneälytaitoja. Koska mielikuvat toimivat aivojen todellisuutena, niiden avulla voidaan saada aikaan todellisia muutoksia aivoissa, mielessä sekä toiminnassa.

Muutosprosessia tehostaa myös tuen saaminen toisilta yksilöiltä tai ryhmiltä, jonka vuoksi ulkopuolisen tuen saaminen on erityisen tärkeää yksilöille, jotka pyrkivät kehittämään tunneälyään. Ulkopuolista tukea voivat tarjota niin valmentajat, mentorit kuin henkilöt, jotka käyvät läpi samaa kehittämisprosessia. Toisten antama tuki kannustaa muutokseen. Ulkopuolinen tuki luo kontekstin kokeilulle ja harjoittelulle sekä auttaa yksilöä havaitsemaan omat puutteet, vahvistaa yksilössä jo tapahtunutta kehitystä sekä testaa ja tulkitsee yksilön näkemyksiä ja toimintaa. Luotettavilta henkilöiltä tuleva tuki antaa turvallisen mahdollisuuden kokeilla tuntemattomia toimintatapoja ilman riskiä. (Cherniss et al. 1998, 18; Boyatzis & Van Oosten 2002, 9-10; Isokorpi 2004, 42) Haluttujen käyttäytymismallien havaitseminen ja tarkkaileminen on myös erityisen arvokasta tunneälyn kehittämisessä. Kognitiivisten taitojen oppiminen pelkän tarkastelun välityksellä ei usein tuota tulosta, mutta sitä vastoin emotionaalista oppimista on mahdollista harjoittaa pelkän tarkastelun ja mallin ottamisen kautta. Tämän vuoksi tunneälyn kehittämisessä korostuu mallien tutkimisen, analysoinnin ja jäljittelemisen tärkeys. (Cherniss et al. 1998, 19)

Vaikka kokemuksellinen toiminta on erityisen tehokasta harjoitusta tunneälyn kehittämisessä, myös yksilön sisäisellä käsityksellä ja oivaltamisella on tärkeä rooli kehitysprosessissa. Syvä ymmärtäminen ja sisäinen käsitys omista ajatuksista ja tunteista lisää itsetietoisuutta, joka toimii tunneälyn kulmakivenä. Tehokkaimmat tunneälyn kehittämismetodit yhdistävät sekä kokemukselliset ja toiminnalliset menetelmät että sisäisen käsityksen kehittämisen menetelmät toisiinsa. (Cherniss et al. 1998,19; Isokorpi 2004, 39)

Cherniss et al. (1998, 20) toteavat, että tunneälyn kehittämisessä on aina otettava huomioon myös mahdolliset takaiskut. Takaiskujen ennaltaehkäisemisen ytimenä on valmistaa yksilöt kohtaamaan vastoinkäymisiä henkisellä tasolla ja auttaa heitä ymmärtämään, että epäonnistumiset kuuluvat osaksi luonnollista muutosprosessia.

Vastoinkäymisten hyväksyminen on tärkeää tunneälyn kehittämisessä, koska emotionaalisten taitojen oppiminen sekä uusien käyttäytymismallien omaksuminen on haastavaa ja se väistämättä johtaa ajoittaisiin epäonnistumisen hetkiin. Henkinen valmistautuminen epäonnistumisiin edesauttaa estämään äkillistä luovuttamista, kohtaamaan vastoinkäymiset uusina mahdollisuuksina ja kehittämään strategioita ongelmien ratkaisemiseksi.

Siirto ja ylläpito

Siirron ja ylläpidon vaiheessa opettuja taitoja pyritään siirtämään ja ylläpitämään. Tämä tunneälyn kehittämisen vaihe on erityisen haasteellinen, koska kun yksilöt palaavat takaisin luonnolliseen arkeen, ympäristössä vallitsevat vanhat houkutukset alkavat jälleen vaikuttaa. Tämän seurauksena koulutuksen ansiosta heikentyneet vanhat hermoyhteydet voivat stimuloitua uudelleen ja uudet, herkät hermoyhteydet ovat vaarassa heikentyä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että organisaatio tukee tunneälytaitojen kehittämistä, jotta uusia opittuja taitoja voidaan ylläpitää. (Cherniss et al. 1998, 21)

Opittujen taitojen käyttämistä organisaatiossa on mahdollista rohkaista usein eri tavoin. Organisaation johtajat, kollegat ja alaiset voivat kannustaa ja tukea opittujen taitojen käyttämistä muistuttamalla taitojen olemassaolosta ja vahvistamalla niiden hyödyntämistä. Johtajat voivat vahvistaa uusien opittujen taitojen käyttämistä useilla hienovaraisilla keinoilla, kuten vihjailuilla sekä taitojen seurannoilla ja arvioinneilla. Johtajien merkitys uusien opittujen tunneälytaitojen käytön rohkaisemisessa ja ylläpitämisessä on ensiarvoisen tärkeää, koska sosiaalinen ja emotionaalinen käyttäytyminen on altis ylemmässä asemassa olevien henkilöiden osoittaman mallin vaikutukselle. Tunneälytaitojen käyttämistä voidaan tehostaa vahvistamisen lisäksi myös pohdiskelun avulla. Johtajien on syytä auttaa työntekijöitä pohdiskelemaan, miten he ovat soveltaneet opittuja taitoja sekä taitojen hyödyntämistä edistäviä ja kannustavia tekijöitä. (Cherniss et al. 1998, 21-23)

Chernissin et al. (1998, 23) mukaan organisaation työilmapiirin vaikutus ja merkitys tunneälytaitojen ylläpitämisessä sekä siirtämisessä on erittäin keskeinen. Taitojen

ylläpitämiseen sekä siirtämiseen vaikuttaa erityisesti se, miten organisaatio arvostaa tunneälyosaamisen kehittämistä. Tunneälytaitojen ylläpitäminen ja siirtäminen on onnistuneinta organisaatiokulttuurissa, joka kannustaa tunneälyn kehittämistä.

Arviointi

Boyatzis ja Van Oosten (2002, 9-10) toteavat arvioinnin olevan välttämätöntä tunneälyn kehittämisen kannalta. Chernissin et al. (1998, 24) mukaan arviointi on erityisen tärkeää myös siksi, että arvioinnin avulla tunneälyn kehittämiseen suunnattuja koulutusohjelmia voidaan kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin organisaatioiden tarpeisiin. Tutkijoiden mukaan arvioinnin tulee lisäksi olla kytköksissä oppimiseen ja jatkuvaan pyrkimykseen parantaa laatua.

Chernissin et al. (1998, 28-29) mukaan organisaatiot tarjoavat tänä päivänä yhä enemmän mahdollisuuksia harjoittaa sekä kehittää tunneälyä ja tunneosaamista. Organisaation onnistunut osallistuminen tunneälyn kehittämiseen edellyttää, että yrityksen johto antaa ehdotonta tukea tunneälyn kehittämisen edistämiseksi ja että työntekijöille tarjotaan tarvittavaa koulutusta tunneälytaitoja vaativien tilanteiden, kuten asiakassuhteiden luomisen, konfliktien hallinnan, ryhmätyöskentelyn ja stressinhallinnan oppimiseen. Isokorpi (2004, 64) huomauttaa, että vaikka tunneälyä voidaan kehittää lukuisten menetelmien avulla, tunteiden kohdalla tietoa ei ole kuitenkaan mahdollista siirtää sukupolvelta toiselle tietotaidon tavoin, vaan jokaisen ihmisen on aloitettava rakennustyö aina alusta. Tunneälytaidot ovat yksilöllisintä ja yksityisintä ihmisessä, joten niiden kehittämisessä ei voi antaa valmiita ratkaisuja tai yleistyksiä, vaan ratkaisevaa on yksilön aito tahto oppia kohtaamaan tunteensa ja toimintansa seuraukset sekä toimia tunneälykkäästi.

Vaikka tunneälyn käsitteen syntyminen aiheutti useita ristiriitoja tiedeyhteisöissä. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tunteet tukevat rationaalista ajattelua, mahdollistavat tehokasta päätöksentekokykyä ja ohjaavat yksilöitä hyväksyttäväksi katsottuun käyttäytymiseen. Uudet havainnot tunneälyn merkittävydestä aikaansaativat mielenkiinnon heräämisen myös liiketoiminnan johtajien keskuudessa. Tunneäly on saanut aikaan merkittäviä muutoksia liiketoimintaympäristössä, jonka

myötä on kasvanut tarve emotionaalista osaamista osoittavista esimiehistä, jotka osaavat luoda tunneyhteyden työntekijöidensä kanssa ja motivoida heitä saavuttamaan tavoitteita. (Obradovic et al. 2013, 275) Tämä uudenlainen näkemys tunneälyn merkityksestä on innoittanut tutkijat tarkastelemaan tunneälykästä johtamista, johtajuutta ja esimiestyötä.

3. TUNNEÄLYKÄS ESIMIESTYÖ

Tässä luvussa perehdytään johtamisen historiaan ja määritellään johtamisen laajaa käsitettä. Lisäksi johtaminen erotellaan kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Luvussa keskitytään tarkastelemaan erityisesti johtajuutta eli esimiestyötä sekä tunneällyn merkitystä esimiehen toimenkuvassa. Lisäksi luvussa tarkastellaan esimiestyössä vaadittavia tunneällytaitoja Golemanin uusimman tunneällymallin mukaisesti sekä tutkimuksia tunneällystä johtamisessa.

3.1 Johtajuus ja esimiestyö

Johtaminen käsitteenä on erittäin laaja ja moninainen, koska sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista erinäisten vallalla olevien teorioiden ja mallien pohjalta. Viimeisen vuosisadan aikana johtajuutta ja esimiestyötä on määritelty lukuisten eri näkemysten kautta, sillä johtajuutta ja esimiestoimintaa on analysoitu niin suhteessa persoonallisuuspiirteisiin, vuorovaikutusmalleihin, käyttäytymiseen, rooli-suhteisiin kuin ammatilliseen asemaan. Organisaatio- ja järjestelmälähtöisen ajattelutavan mukaan esimiestyö nähdään organisaatiossa valtaa antavana asemana, johon valittu henkilö nimitetään. Tällöin johtaja delegoi oman vastualueensa tehtäviä alaisilleen ja alaiset toimivat johtajan käskyjen sekä odotusten mukaisesti. (esim. Willner & Willner 1965; House 1976; Kets de Vries 1987; Kets de Vries 1991) Toisaalta johtajuudessa on havaittavissa myös päinvastainen näkemys, jonka mukaan johtajan on toteutettava myös alaisensa odotuksia, jotta alaisista voi tulla johtajan seuraajia. Johtaja kannustaa seuraajiaan saavuttamaan tavoitteita, jotka edustavat sekä johtajan että seuraajien arvoja, motivaatiota, toiveita, tarpeita sekä odotuksia. (esim. Burns 1978; Alvesson & Blom 2015) Kolmannen näkemyksen mukaan johtajan näkemysten on puolestaan oltava yhteneväiset yhteiskunnan ja organisaation huolenaiheiden, tavoitteiden ja visioiden kanssa, jotta organisaatioon voidaan luoda selkeyttä ja sitoutuneisuutta (esim. Kets de Vries 1991).

Tarkasteltaessa johtamisen kehitystä 1900-luvulta lähtien nykypäivään, johtamisen määritelmässä on huomattavissa merkittäviä eroja. 1900-luvun alussa johtamisessa

korostuivat tekijät, kuten valta, kuuliaisuus, kunnioitus ja uskollisuus (esim. Moore 1927), kun taas 1930-luvulla johtamista määrittivät puolestaan johtajien yksilölliset persoonallisuuspiirteet. 1940-luvulla johtajien käyttäytyminen ja vaikuttamisen taito korostuivat johtamista ohjaavina tekijöinä (esim. Hemphill 1949; Copeland 1942). 1950- ja 1960-luvuilla taas johtajien roolin nähtiin olevan kytköksissä ryhmän ohjaukseen ja tehokkuuteen, johtajan vaikuttamisen taitoon sekä ryhmän yhteisten tavoitteiden kehittämiseen (esim. Seeman 1960). 1970-luvulla taas johtamisen pää-tarkoituksena pidettiin ennen kaikkea organisaation yhteisten näkemysten ja tavoitteiden saavuttamista (esim. Rost 1991) ja johtamisen nähtiin toimivan vastavuoroi-suuden prosessina, jossa ihmiset saattoivat ottaa käyttöön erilaisia resursseja aut-tamaan tavoitteiden saavuttamista (esim. Burns 1978). 1980-luvulla vaikuttaminen ja persoonallisuuspiirteet nousivat takaisin tärkeiksi vaikuttajiksi johtamisessa, mutta uutena piirteenä johtamiseen juurtui myös muutoksen merkitys (esim. Burns 1978). 2000-luvulla johtamisessa korostuvat puolestaan tekijät, kuten välittäminen, auttaminen, tiimihenkeys, ongelmanratkaisu, sopeutuvaisuus, aitous sekä muu-tos. Johtaminen nähdään toiminnallisten roolien valikoimana, joka liittyy tiettyyn or-ganisaatioon, työryhmään tai työtilanteeseen. (esim. Jalava 2001)

Vaikka johtamista voidaan määritellä usealla eri tavalla, useimmat johtamisen mää-ritelmät heijastavat kuitenkin yhteistä olettamusta, jonka mukaan johtamisessa voi-daan tunnistaa seuraavat neljä osatekijää: johtaminen on prosessi, johtaminen si-sältää vaikuttamista toisiin ihmisiin, johtaminen ilmenee ryhmissä ja johtaminen pe-rustuu aina yhteisiin tavoitteisiin. Näiden osatekijöiden perusteella johtamisen voi-daan määritellä olevan prosessi, jonka kautta yksilö vaikuttaa ryhmään yhteisen ta-voitteen saavuttamiseksi. (Hollander 1978, 1; Tucker 1995, 11; Bryman 2013, 2; Northouse 2016, 6) Lisäksi johtamisen tarkoituksena ei ole saada ihmisiä tekemään asioita, vaan tätä vastoin saada ihmiset haluamaan tekemään asioita vapaasta tah-dosta. Johtajuudessa tarkoituksenmukaisesti muokataan uskomuksia, toiveita ja prioriteetteja sekä vaikutetaan muihin ohjaamalla, rakentamalla ja helpottamalla toi-mintoja sekä suhteiden luomista ryhmässä tai organisaatiossa. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 1-2; Yukl 2013, 2)

Tieteellisessä kontekstissa johtaminen jaetaan usein kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen, asioiden johtamiseen (Management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (Leadership). Management-johtamisella tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista tehokkaiden keinojen, kuten suunnittelun, organisoinnin, johtamisen ja organisaation resurssien hallinnan avulla. Management-johtamisessa johtamisen lähtökohtana on tehtävien, strategioiden ja asioiden hoitaminen ja se korostaa järjestystä, pysyvyyttä, tehokkuutta, valvontaa sekä suorituskykyä. Management-johtamisessa työntekijät nähdään yhtenä yrityksen käytössä olevista resursseista, joiden avulla pyritään saavuttamaan yrityksen toiminnan vakaus ja ennustettavuus. (Kotter 2001, 26; Daft 2010, 5; Yukl 2013, 6)

Leadership-johtamisella puolestaan viitataan ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen, jonka päämääränä on välitön vaikuttaminen toisiin ihmisiin organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Leadership-johtamisessa korostuu inspiroiminen, motivoiminen, osaaminen, muutos, joustavuus, kehittyminen, sopeutuvaisuus, tulevaisuuden visiointi sekä tavoitteisiin sitoutuminen. Leadership-johtamisessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työntekijät kokevat asioita ja miten työntekijöitä voidaan auttaa kehittämään osaamistaan. Leadership-johtajuus käsittää työntekijöiden motivointia ja suotuisten olosuhteiden luomista työn tekemiseksi. (Kotter 2001, 26-27; Daft 2010, 410; Yukl 2013, 6) Johtamisen kentässä näitä kahta toisiaan täydentävää johtamisen elementtiä ei todellisuudessa voida kuitenkaan erottaa toisistaan, koska molemmat ovat välttämättömiä nykypäivän monimutkaisessa ja epävakaassa liiketoimintaympäristössä. Tässä tutkielmassa johtamisella viitataan leadership-käsitteeseen eli ihmisten johtamiseen.

Johtajuus on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy kolme tärkeää elementtiä: vaikuttajaosapuoli eli johtaja, vaikutettava osapuoli eli johdettava ja työyhteisön tavoite tai tilanne. Johtajuudessa organisaation jäseniin vaikutetaan tavalla, joka saa heidät toimimaan organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäästi. (Jalava 2001, 10; Viitala 2005, 296) Johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa organisaation eri tasoilla tapahtuvaa johtajuuden aluetta kutsutaan esimiestyöksi. Käsitteellä esimiestyö viitataan toimitusjohtajan tai työnjohtajan ja hänen alaistensa väli-

seen suhteeseen. (Viitala 2005, 297) Esimiestyö ja -toiminta sijoittuu kahden organisaatiotason, ylimmän johdon ja työntekijöiden, väliin. Esimiesten tulee toimia samanaikaisesti sekä tiimiensä tukihenkilöinä ja suunnanosoittajina että auttaa ylintä johtoa toteuttamaan yrityksen tavoitteita ja strategioita. (Viitala 2004, 68)

Sekä Viitala (2004, 14) että Jalava (2001, 14) korostavat, että johtajuus edustaa ennen kaikkea johtamisen ja esimiestyön inhimillistä ulottuvuutta. Jalava toteaa, että johtajuus ilmenee toisten kautta toimimisena. Jalavan mukaan esimiehen tehokkuus ei määräydy suoranaisesti siitä, miten taitava ammattilainen hän on, vaan menestys määräytyy ennen kaikkea sen mukaan, miten hyvin hänen yksikkönsä työntekijät suoriutuvat tehtävistään, kuinka ammattitaitoisia ja sitoutuneita he ovat ja kuinka korkealla tasolla heidän ammatillinen osaamisensa on. Viitalan ja Jalavan mukaan kaikista ratkaisevinta onkin, miten hyvin esimies pystyy tukemaan ja kehittämään työntekijöitään. Viitala huomauttaa, että johtajuudessa esimiesten tärkeimpänä tehtävänä on rohkaista, tukea, kannustaa, motivoida ja innostaa yksiköidensä työntekijöitä, ohjata ja kehittää työntekijöidensä osaamista, määrittää tavoitteita sekä luoda ja ylläpitää organisaatiokulttuuria. Organisaatiopsykologit Kahn ja Katz (1952, 2-20) korostavat, että esimiestyö on välttämätön tekijä organisaatiossa, koska organisaation ja työyhteisön toiminta ohjautuu samalla sekä rutiineja ja rakennetta ylläpitävistä toimintasäännöistä että johtajuudesta. Viitala (2004, 68) vielä muistuttaa, että esimiestyön arvo on entistä korostuneempi erityisesti nyt, kun liike-elämässä eletään jatkuvaa muutosten aikaa.

Esimiehen toiminnassa voidaan Housen (1996, 336-341) mukaan nähdä seitsemän keskeistä tehtäväaluetta. Esimiehen tehtävänä on selkeyttää yhteisön tavoitteita ja työtapoja sekä liittää tavoitteet suhteessa työyhteisön toimintaan, kyvykkyyteen ja osaamiseen. Esimiehen vastuulla on ylläpitää saavutussuuntautunutta toimintaa, jossa korostuu työntekijöiden kannustaminen hyvään suoritukseen, haasteellisten tavoitteiden asettaminen, luottamuksen osoittaminen työntekijöille sekä toiminnan kehittäminen. Esimiehen tulee tukea työntekijöitään luomalla turvallinen ja auttava ilmapiiri työyhteisössä sekä tarjoamalla hyvinvointia tukevat työolomahdollisuudet. Esimiehen tehtävänä on avoimen, ristiriitoja selvittävän sekä yhteistyötä korostavan

työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. Esimiehen on myös annettava tilaa ryhmäkeskeiselle päätöksenteolle, joka parantaa päätösten laatua ja lisää ryhmän jäsenten aktiivista osallistumista.

Housen mukaan (1996, 342-343) esimiehen tehtävänä on myös yksikön ulkoisten suhteiden ylläpitäminen ja hoitaminen merkityksellisiin tahoihin, jotta työyksiköt saavat tarvitsemansa resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi esimiehen on harjoitettava arvoperustaista johtamistapaa, joka edesauttaa samaistumista ja sitoutumista organisaation päämääriin. Tämä vaatii moraalisesti oikeutetun vision luomisen, johtajan uhrautuvaa toimintaa ja riskien ottamista vision ja yksikön puolesta sekä määrätietoisuutta ja luottamusta vision saavuttamisen suhteen. Housen kaltoin myös Sheridan et al. (1982, 130-131) sekä Luthans (1988, 128-129) havaitsivat tutkimuksissaan esimiestyön ulottuvuuksista tärkeimmiksi korostuvan erityisesti työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja valmentamisen, työtehtävissä auttamisen ja ohjaamisen sekä roolien ja tehtäväkuvien selkeyttämisen.

3.2 Tunneäly esimiestyön voimavarana

Kuten edellä todettiin, johtamista on tutkittu useiden lähestymistapojen kautta. Ensimmäiset johtajuutta koskevat tutkimukset pääosin keskittyivät tarkastelemaan johtajuutta yksinomaan kognitiivisesta näkökulmasta määrittämällä johtajien ominaisuuksia ja tutkimalla heidän tapoja toimia sekä heidän kykyä tehdä päätöksiä (esim. Bass 1990; Yukl 2013). Tunteiden roolia johtajuudessa ei aikaisemmin huomioitu, koska tunteiden koettiin toimivan rationaalisuuden ja tehokkaan päätöksenteon esteenä. Tästä alkuperäisestä rationaalisesta näkemyksestä poiketen yhä kasvavassa määrin tutkimukset ovat kuitenkin alkaneet korostaa tunteiden merkittävää roolia johtamisprosessissa. (esim. Fineman 1993; George 2000) Todellinen läpimurto tunneällyn tunnustukselle johtamisessa tapahtui kuitenkin vasta vuonna 1998, kun Goleman toi esille tunneällyn tärkeyden johtajuudessa artikkelissaan ”What makes a Leader?” Goleman (1998, 94) totesi yksiselitteisesti:

”Tehokkaimmat johtajat ovat samankaltaisia yhdellä ratkaisevalla tavalla: heillä kaikilla on korkea tunneäly. Ei voida kuitenkaan sanoa, että

älykkyydosamäärä ja tekniset taidot ovat merkityksettömiä. Ne merkitsevät, mutta ne toimivat pääosin kynnysominaisuuksina, sisäänpääsyvaatimuksina johtotehtäviin. Tutkimukseni, muiden viimeaikaisten tutkimusten ohella, selkeästi osoittavat, että tunneäly on välttämätön edellytys johtajuudelle. Ilman sitä, henkilöllä voi olla maailman paras koulutus, terävä ja analyttinen mieli ja loputtoman älykkäiden ideoiden tarjonta, mutta hänestä ei silti tule suurta johtajaa.”

Tutkittaessa tunteiden merkitystä johtajuudessa, olennaista ei ole pyrkiä niinkään määrittämään tunteita ja mielialoja, jotka vaikuttavat johtajuuden tehokkuuteen, vaan sitä vastoin tarkastelemaan, omaavatko tehokkaat johtajat kognitiivisten taitojen kaltoin myös määriteltävissä olevia emotionaalisia kykyjä ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat menestyksen. Onko mahdollista, että joillakin johtajilla on ylivoimaisia synnynnäisiä tai kehitettyjä tunneominaisuuksia, joita he voivat hyödyntää edullisella tavalla työelämässä? Voivatko nämä kyvyt antaa johtajille erityisiä mahdollisuuksia luoda tehokkaita ihmissuhteita työelämässä? (esim. Bass 1990; Kirkpatrick & Locke 1991; Yukl 2013; George 2000)

Jotta tunneälyn vaikutuksia tehokkaaseen johtajuuteen voidaan tutkia, on ensin tunnistettava sekä määriteltävä tehokkaan johtajuuden perusta. Johtajuuden kirjallisuudessa on havaittavissa useita yhteneväisiä näkemyksiä ja kuvauksia tehokkaasta johtajuudesta. (esim. Conger & Kanungo 1998; Locke 1999; George 2000; Yukl 2013) Näiden määritelmien mukaan tehokkaan johtajuuden voidaan katsoa koostuvan seuraavista elementeistä: yhteisten tavoitteiden kehittämisestä ja niiden saavuttamisesta, työn ja käyttäytymisen arvostamisesta ja juurruttamisesta työympäristössä, innostuksen, yhteistyön, luottamuksen sekä positiivisen ilmapiirin luomisesta sekä ylläpitämisestä organisaatiossa, kannustamisesta joustavuuteen päätöksenteossa ja muutoksessa sekä organisaation merkityksellisen identiteetin luomisesta ja ylläpitämisestä.

Georgen (2000, 1031, 1039-1040) mukaan yhteisten tavoitteiden kehittämisellä viitataan organisaation kannalta suuriin ja tärkeisiin tavoitteisiin, joita voidaan kutsua myös johtajan visioina. Tunneäly voi vaikuttaa usealla tavalla johtajan tapaan luoda

vakuuttavia visioita ryhmilleen tai organisaatiolle. Tunteet toimivat johtajille keinona parantaa tietojenkäsittelytaitojaan koskien organisaation haasteita, mahdollisuuksia sekä uhkia. Georgen mukaan erityisesti negatiiviset tunteet edistävät johtajien järjestelmällistä ja huolellista tietojenkäsittelyä ja siten ne auttavat monimutkaisten, epäselvien ja riskialttiiden ongelmien ratkaisemisessa. Negatiiviset tunteet voivat lisäksi tarkoituksenmukaisesti ohjata ja kohdistaa johtajan tarkkaavaisuutta välitöntä huomiota tarvitsevan asian hoitamiseksi. Cavazotte et al. (2012, 453) havaitsivat tutkimuksessaan, että eritoten negatiivisten tunteiden kohdalla johtajan tunneäly ja emotionaalinen tasapaino ovat tärkeässä asemassa tavoitteiden saavuttamisessa.

Georgen (2000, 1040) mukaan positiiviset tunteet puolestaan vaikuttavat johtajien luovuuteen. Mitä myönteisempi mieliala johtajalla on, sitä luovempi hän on ja sitä todennäköisempää vakuuttavan vision kehittäminen on. Myönteisiä tunteita kokevat johtajat ovat myös integroivia ja he osaavat lähestyä ongelmia joustavasti. Johtajat, joilla on korkea tunneälykyys, osaavat paremmin hyödyntää myönteisiä tunteitaan ja mielialojaan luodakseen merkittäviä parannuksia organisaation toiminnassa. Johtajat, joilla on korkea tunneäly, kykenevät myös itse tiedostamaan positiivisten tunteidensa aikaansaavan heidän liiallisen optimistisen ajattelutavan. Tämän vuoksi tunneälykkäät johtajat osaavat varmistaa, että he ovat samanaikaisesti myös riittävän realistisia ja kriittisiä tarkastelemalla päätöksiä tarkoituksenmukaisesti myös negatiivisten ja neutraalien tunteiden valossa. Tunneälykkäillä johtajilla on lisäksi taitoa toiminnallisoin keinoin muokata ilmapiiristä nousevia negatiivisia tunteita, jotka muutoin saattaisivat rajoittaa joustavuutta ja luovuutta.

Vakuuttavan vision luomisen lisäksi johtajien on osattava tuoda visio esille kommunikamalla organisaatiossa tavalla, jolla visio voidaan kokea yhteiseksi (Walter et al. 2012, 214-215). Jotta visio on mahdollista kokea kollektiivisena työyhteisössä, johtajien tulee tarkastella työntekijöidensä tunteita, luottaa omiin taitoihinsa ymmärtää syitä työntekijöiden tunteiden ilmenemiselle ja vaikuttaa työntekijöidensä tunteisiin niin, että ne ovat vastaanottavaisia sekä johtajan että organisaation tavoitteita kohtaan. Johtajat voivat luoda kollektiivisuutta esimerkiksi osoittamalla luottamustaan työntekijöitään kohtaan sekä kohottamalla työntekijöiden positiivista suhtautumista omiin kykyihinsä. (George 2000, 1040-1041)

Työn ja käyttäytymisen arvostaminen ja juurruttaminen työympäristöön edellyttää johtajilta avoimuutta organisaation ongelmista ja merkittävistä tekijöistä. Johtajien on syytä varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia organisaation vaikeuksista ja mahdollisuuksista, mutta samalla herätettävä työntekijöissä kasvavaa luottamusta omiin kykyihin selviytyä haasteista ja mahdollisuuksista tarttua tilaisuuksiin. Johtajien on pystyttävä ymmärtämään ja vaikuttamaan työntekijöidensä tunteisiin niin, että he tunnistavat ongelmien luonteen, ovat innostuneita ratkaisemaan ongelmia ja suhtautuvat optimistisen avoimesti henkilökohtaiseen osallistumiseensa ongelman ratkaisemiseksi. Tunneälykkäät johtajat ovat taitavia ja asiantuntevia hallitsemaan toisten tunteita tämän kaltaisilla hienovaraisilla tavoilla. (George 2000, 1041)

Georgen (2000, 1041-1042) mukaan innostuksen, yhteistyön, luottamuksen ja positiivisen ilmapiirin luominen sekä ylläpitäminen organisaatiossa vaatii korkeaa tunneälyosaamista. Jotta johtajat voivat luoda ja ylläpitää jännitystä ja innostusta organisaatiossa, heidän on kyettävä arvioimaan työntekijöidensä tunteita ja olemaan tietoisia, miten he voivat vaikuttaa työntekijöidensä tunteisiin. Tunneälykäs johtaminen vaatii myös taitoa ennakoida työntekijöiden suhtautumista erilaisiin tilanteisiin, tapahtumiin, olosuhteisiin ja muutoksiin sekä taitoa hallita tehokkaasti näitä reaktioita. Johtajien on hallittava tunteita niin, että työntekijät tiedostavat yhteiseen visioon kohdistuvat haasteet ja pystyvät keräämään luottamusta ongelmien ratkaisemiseksi sekä luomaan positiivista ilmapiiriä luottamuksen kautta. Tunneälykkäillä johtajilla on oltava myös kyky erottaa työntekijöiden todelliset sisäiset tunteet heidän ilmaismista ulkoisesti havaittavista tunteista, koska sosiaaliset tilanteet ja käyttäytymisnormit voivat helposti vääristää todellisten tunteiden ilmaisua. Tunneälykkäät johtajat osaavat havaita tunteiden aitoutta, ymmärtää syitä epäaitojen tunteiden osoitukselle ja edesauttaa työntekijöitä kokemaan todellisia tunteita, kuten innostusta, luottamusta, positiivisuutta ja jännitystä. Georgen kaltoin Cavazotte et al. (2012, 451) sekä Esfahani ja Soflu (2011, 2391) havaitsivat tutkimuksessaan tunneälyn olevan erityisen selkeästi yhteydessä transformaatiojohtajuuteen, jossa korostuu tunnejohtajien taito innostaa, inspiroida ja motivoida työntekijöitä, luoda visioita sekä ylläpitää sisäistä karismaa.

Organisaatiossa tapahtuvat jatkuvat muutokset ja vaatimukset sekä hektisyys vaativat johtajilta taitoa ratkaista ristiriitatilanteita, luoda yhteistyötä sekä luottamusta. Koska tunneälykkäät johtajat ovat taitavia ymmärtämään ja hallitsemaan tunteitaan, he usein harjoittavat konstruktivistista ajattelutapaa erimielisyyksien ratkaisemiseksi, konfliktin molempia osapuolia tyydyttävien ratkaisujen etsimiseksi sekä yhteistyön rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossa. (George 2000, 1042)

Georgen (2000, 1042) mukaan tunneälykkäät johtajat voivat juurruttaa innostuksen ja luottamuksen tunnetta sekä positiivista ilmapiiriä organisaation ympäristössä myös kehittämällä läheisiä ja merkityksellisiä ihmissuhteita työntekijöidensä kanssa. Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen johtajien ja työntekijöiden välille on välttämätöntä, jotta johtajat voivat tunnistaa, reagoida ja vaikuttaa työntekijöidensä tunteisiin asianmukaisella positiivisella tavalla. Georgen kaltoin myös Graen ja Uhl-Bien (1995) sekä Gerstner ja Day (1997) havaitsivat tutkimuksissaan johtajien ja työntekijöiden välisten luottamuksellisten suhteiden tuottavan lukuisia etuja niin organisaatiolle, johtajille kuin työntekijöille.

Koska tunneälykkäät johtajat ovat taitavia tunnistamaan ja hallitsemaan tunteitaan, he voivat käyttää tunteitaan apuna asioiden priorisoinnissa ja päätöksenteossa. Tunneälykkäät johtajat osaavat hyödyntää tunteitaan signaaleina, jotka kiinnittävät johtajien huomiota välitöntä huomiota vaativiin huolenaiheisiin. (Frijda 1988, 354) Georgen (2000, 1043) mukaan tunneälykkäät johtajat osaavat hyödyntää tunteiden kautta saatavaa tietoa sekä samalla hallita päätöksenteon kannalta epäolennaisia ja kohtalokkaita tunteita. Tunneäly mahdollistaa myös sen, että johtajat pystyvät lähestymään ongelmia joustavasti, harkitsemaan vaihtoehtoisia lopputuloksia sekä välttämään jäykkyyttä päätöksenteossa. Isenberg (1984, 86) toteaa, että tunneälyn mahdollistaman joustavuuden ansiosta johtajat osaavat tunnistaa useiden tekijöiden välisiä suhteita ja käsitellä niitä samanaikaisesti.

Heifetz ja Laurie (2001, 38, 47) tuovat esille, että usein vaativin tehtävä johtajille on muutoksen aikaansaaminen ja työntekijöiden kannustaminen sekä motivoiminen uusien toimintatapojen hyväksymiseen. Johtajien täytyy kannustaa työntekijöitä

kohtaamaan haasteita ja omaksumaan uudenlaisia arvoja sekä näkökulmia. Wasielewski (1985, 213) kertoo tunneälykkäillä johtajilla olevan taito käyttää tunteita apuna muutosten toteuttamisessa organisaatiossa vaikuttamalla työntekijöidensä tunteisiin tarjoamalla vaihtoehtoisia näkemyksiä, arvoja, rooleja, lähestymistapoja ja tavoitteita. George (2000,1044) korostaa, että koska tunneälykkäillä johtajilla on kyky arvioida toisten tunteita, vastata tunteisiin sekä tarvittaessa muokata tunteita, he pystyvät tehokkaasti voittamaan kohtaamaansa resistenssiä muutokseen ja tarvittaessa muuttamaan organisaatiota merkittävästi.

Alvesson (1992) sekä Trice ja Beyer (1993) puolestaan muistuttavat, että johdon merkitys korostuu lisäksi organisaation identiteetin sekä kulttuurin luomisessa. Organisaation identiteetti perustuu organisaation kulttuuriin, koska organisaation kulttuurin kautta organisaation jäsenet kehittävät kollektiivisen ja merkityksellisen identiteetin organisaatiolle. Jotta organisaatiolle voidaan kehittää merkityksellinen identiteetti, organisaation johdon on oltava toimiva. George (2000,1045) kertoo, että organisaatiokulttuuri muodostuu organisaatiossa yhteisesti jaetuista ideologioista, jotka sisältävät yhteiseksi koettuja normeja, uskomuksia ja arvoja. George tuo ilmi, että tulevaisuudessa organisaatiokulttuurin merkitys kasvaa, koska jatkuva tekninen kehitys mahdollistaa työn muuttumisen entistä vähemmän rutiinomaiseksi, jolloin työtä on aikaisempaa haasteellisempaa seurata. Tällöin vallitsevasta kulttuurista tulee organisaatioille tärkeä keino vaikuttaa. Organisaation kulttuurin ja identiteetin merkityksen korostuminen yritysmaailmassa puolestaan lisää tehokkaan ja osaavan johdon merkitystä tulevaisuudessa.

Organisaatiokulttuurin johtaminen ja hallitseminen on tunteiden hallitsemista, koska johtajien on pystyttävä luomaan ja sytyttämään työntekijöissään yhteinen ymmärrys organisaation merkityksestä sekä organisaation arvoista ja normeista. Jotta yhteiset normit ja arvot voidaan luoda, johtajien on osattava sovittaa omat tunteensa ja työntekijöiden tunteet toisiinsa sekä ilmaistava ja omaksuttava yhteisön normit ja arvot tavalla, joka vetoaa ja aikaansaa voimakkaita tunteita. On tärkeää, että normit ja arvot tukevat tunteita ja johtajat motivoivat työntekijöitään rakentamaan ja ylläpitämään kollektiivista identiteettiä organisaatiossa. (George 2000, 1045-1046)

Ashforth ja Humphrey (1995, 111-112) puolestaan toteavat, että kulttuuri ilmenee organisaatiossa myös erilaisina omaksuttuina tapoina, kuten symboleina, kielinä, käytänteinä ja kertomuksina. Nämä erinäiset kulttuuritavat auttavat organisaation jäseniä hallitsemaan tunteitaan sekä luomaan kuvan organisaation identiteetistä. Kulttuuritavat toimivat myös keinona ilmaista ja herättää tunteita organisaatiossa. George (2000, 1046) tuo ilmi, että johtajien kyky käyttää kulttuuritapoja tehokkaasti organisaatiossa vaatii tunneälyä, sillä johtajien tulee olla tietoisia tunteista, ymmärtää tunteiden taustalla olevia syitä, havaita tunteiden muutoksia, omata taitoa ilmaista tunteita ja herättää tunteita toisissa sekä hallita hiljaista tietoa tunteiden ja kulttuurien välisistä yhteyksistä.

3.3. Tunneälytaidot esimiestyössä

Goleman on tutkinut yleisesti tunneälyn lisäksi myös tunneälyn merkitystä ja roolia erityisesti työelämässä, johtamisessa ja johtajuudessa. Golemanin vuonna 1998 julkaistussa teoksessa ”Working with Emotional Intelligence” pohditaan tunneälyn asemaa ja tärkeyttä organisaatiossa sekä johtajuudessa. Golemanin näkemystä tunneälykkäästä johtajasta voidaan tarkastella hänen tunneälymallin neljän osa-alueen kautta. Uusimman tunneälymallin neljä osa-aluetta ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden hallinta (tarkempi kuvaus Golemanin tunneälymallista löydettävissä alaluvusta 2.4.1).

3.3.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus käsittää keskeisesti omien tunteiden tiedostamisen. Tunneälykkäillä johtajilla on korkea omien tunteiden tiedostamisen taito, he ovat sopusoinnussa omien sisäisten signaaliensa kanssa ja he tunnistavat, miten heidän tunteensa vaikuttavat heihin ja heidän työsuoritukseensa. He ovat usein myös sopusoinnussa arvojensa kanssa ja he tunnistavat parhaat tavat toimia pelkkää intuitiivisuutta apuna käyttäen. Tunteitaan tiedostavat johtajat pystyvät helposti hahmottamaan kokonaiskuvan monimutkaisessakin tilanteessa. Lisäksi tunneälykkäät johtajat ovat vilpittömiä ja aitoja ja he osaavat puhua tunteistaan avoimesti tai vakaumuksella johtamisen näkemyksestään. (Goleman et al. 2002a, 253)

Hyppäsen (2013, 286) mukaan itsetuntemuksen merkitys näkyy itsearvioinnissa ja siten oman minäkuvan tärkeydessä, koska itsetuntemus toimii edellytyksenä sekä itsensä johtamiselle että toisten ihmisten johtamiselle eli johtajuudelle. Goleman et al. (2002a, 253-254) taas kertovat, että tunneälykkäillä johtajilla on hyvä minäkuva ja korkea itsetietoisuus itsestään ja he ovat hyvin tietoisia omista vahvuuksistaan ja rajoistaan sekä osaavat ilmaista huumorintajua itsestään. He osaavat myös tiedostaa heikkoutensa, haluavat kehittää omia rajojaan ja ottavat mielellään vastaan rakentavaa palautetta ja kritiikkiä. Tunneälykkäillä johtajilla on myös korkea itsetietoisuus ja siksi he tietävät, milloin pyytää apua ja mihin kiinnittää erityistä huomiota kehittääkseen vahvuuksiaan johtajina.

Goleman et al. (2002a, 254) muistuttavat, että itsetuntemukseen liittyy keskeisesti myös itseluottamus. Tunneälykkäillä johtajilla on korkea itseluottamus ja siten tunneälykkäät johtajat tiedostavat ja hyväksyvät omat heikkoutensa ja pyrkivät tietoisesti kehittämään niitä sekä osaavat samalla optimaalisesti hyödyntää myös vahvuuksiaan. Itsevarmoilla tunneälyjohtajilla on lisäksi tunne omasta läsnäolosta ja itsevarmuudesta ja siten he osaavat erottautua muista.

3.3.2 Itsehallinta

Golemanin (1998, 98) mukaan itsehallinnan merkitys korostuu esimiestyössä eritoten luotettavan työympäristön luomisessa. Koska tunneälyjohtajat hallitsevat hyvin tunteensa ja mielialojensa, he ovat osaavia luomaan luottamuksellisen ja oikeudenmukaisen työympäristön, jossa valtataistelut ja konfliktitilanteet ratkaistaan puolueettomasti. Luottamuksellinen ja avoin työympäristö kannustaa työyhteisöä yhdistymään ja parantaa työviihtyvyyttä. Golemanin tutkimusten mukaan johtajan hyvä tunteiden hallinta vaikuttaa lisäksi työntekijöiden tapaan suhtautua avoimesti omiin tunteisiinsa ja auttaa rauhallisen lähestymistavan syntymistä työyhteisössä.

Goleman (1998, 98) vakuuttaa, että itsehallinta on johtajuudessa tärkeä tekijä myös siksi, että se edistää rehellisyyttä ja korkeaa moraalialia organisaatiossa. Useimmiten yrityksissä tapahtuvat haitalliset asiat tapahtuvat mielialojensa sekä äkillisen impulsiivisen käytöksen aikaansaannoksena. Goleman et al. (2002a, 254) kertovat, että

tunneälykkäät johtajat, joilla on vahva itsehallinta estävät epäeettisten tekojen kuten väärinkäytösten tapahtumista organisaatiossa. Johtajat, jotka osoittavat läpinäkyvyyttä avoimuudellaan, toteuttavat myös tarkasti arvojaan. Johtajan aito avoimuus omista tunteista, uskomuksista ja teoista muille mahdollistaa rehellisyyttä, eheyttä ja luotettavuutta. Tunneälykkäät johtajat myöntävät myös virheensä ja uhmaavat muiden epäeettistä käytöstä.

Goleman (1998, 98) osoittaa tutkimuksissaan, että itsehallinta johtajuudessa on tärkeää myös kilpailullisista syistä. Tunneälykkäiden johtajien hyvä itsehallinta mahdollistaa rauhallisen suhtautumisen nykypäivän liiketoiminnan epävarmuuteen ja monimuotoisuuteen sekä jatkuviin muutoksiin. Tunneälykkäät johtajat pystyvät hallitsemaan itseään ja he kykenevät mukautumaan ja sopeutumaan muutosten aikaansaamiin seurauksiin sekä tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Goleman (2000a, 7) paljastaa, että tunneälykkäät johtajat ovat myös sopeutuvaisia ja avoimia uudelle tiedolle ja osaavat päästää irti vanhoista olettamuksista. Goleman et al. (2002a, 254) havaitsivat lisäksi tutkimuksessaan, että johtajat, jotka ovat erityisen sopeutuvia, kykenevät hallitsemaan useita tehtäviä ja vaatimuksia samanaikaisesti. Sopeutuvaisuutensa ansiosta tunneälykkäät johtajat ovat osaavia kohtaamaan epävarmuutta sekä ovat myös joustavia omaksumaan haasteita ja mukautumaan nopeasti muutoksiin. Golemanin (1998, 98) mukaan sopeutuvaisuus muutoksiin luo puolestaan mahdollisuuden kehittymiselle ja uusien ulottuvuuksien löytämiselle.

Hyvä itsehallinta on tärkeää myös tavoitteellisuuden kannalta. Tunneälykkäät johtajat ovat usein tavoitteellisia ja he uskaltavat ottaa riskejä, tukevat yrittäjyyden innovaatioita ja asettavat haasteellisia tavoitteita. Saavuttamisen tarpeen vahvuus määrittää merkittävästi menestymistä johtajana. Johtajat, jotka ovat tavoitteellisia, ovat ennakoivia ja peräänantamattomia ja heillä on useimmiten myös optimistinen asenne vastoinkäymisiin ja he pyrkivät toimimaan menestyksen toivossa. (Goleman 2000a, 7) Tunneälykkäillä johtajilla on myös korkea henkilökohtainen vaatimustaso, joka yllyttää jatkuvasti löytämään keinoja parantaa suoritusta. Tavoitteellisille johtajille on ominaista jatkuvasti etsiä, opetella ja opettaa uusia keinoja tehdä asioita tehokkaammin ja paremmin. (Goleman et al. 2002a, 254)

Itsehallinnan merkitys korostuu johtajan tunnollisuudessa ja aloitteellisuudessa. Golemanin (2000a, 7) tutkimusten mukaan tunnollisuus on selkeästi yhteydessä johtajien tehokkuuteen ja työstä suoriutumiseen, sillä tunnolliset johtajat menestyvät selkeästi paremmin kuin vähemmän tunnolliset johtajat. Goleman et al. (2002a, 255) havaitsivat tutkimuksessaan, että tunnejohtajat, joilla on kyky kontrolloida omaa kohtaloaan, ovat useimmiten myös aloitteellisia. Heille on tyypillistä tarttua uusiin tilaisuuksiin odottamisen sijaan. Kun tavoitteena on parempien mahdollisuuksien luominen tulevaisuudelle, aloitteellinen johtaja ei epäröi rikkoa sääntöjä tai ajatella rajojen ulkopuolella.

Johtajien itsehallinta on tärkeää myös motivaation kannalta. Tunneälykkäät johtajat, joilla on vahvat itsehallinnan kyvyt, motivoivat itseään muiden kuin materiaalisten tekijöiden vuoksi. Tällaiset johtajat ovat motivoituneita, tavoitteellisia ja aloitteellisia itse saavuttamisen takia, eivät ulkoisten hyötyjen vuoksi. Tunneälykkäät johtajat kokevat intohimoa työtään kohtaan, etsivät luovia haasteita, ovat innokkaita tutkimaan uusia asioita, haluavat jatkuvasti oppia uutta, kannustavat suoritukseen, seuraavat aktiivisesti tuloksia ja ovat aidosti ylpeitä onnistuneesta työstä. Johtajilla, joilla on korkea motivaatio, on taito säilyttää positiivisuus ja optimistisuus myös vastoinkäymisissä ja he ovat sitoutuneita organisaatioon. Korkeasti motivoituneet tunnejohtajat asettavat myös yhtäläisiä suoritustavoitteita koko organisaatiolle kuin itselleen ja motivoivat työntekijöitä korkeisiin tavoitteisiin. (Goleman 1998, 99-100)

Itsehallinnan tärkeydelle ei usein anneta riittävästi painoarvoa johtajuudessa, vaan sen sijaan johtajia, joilla on räiskyvä temperamentti, pidetään enemmän klassisina, karismaattisina johtajina. Golemanin (1998, 99; 2000a, 7) mukaan todellisuudessa kuitenkin impulsiivisuus useimmiten kääntyy tunteellisesti voimakkaiden johtajien kohtaloksi ja siksi johtajat, jotka kykenevät hallitsemaan hyvin omia tunteitaan, menestyvät paremmin, kuin johtajat, jotka eivät osaa hillitä tunteidensa vaikutusta itseensä. Goleman et al. (2002a, 254) lisäksi toteavat, että johtajat, jotka hallitsevat tunteitaan, löytävät keinoja hallita tunteitaan ja mielijohteitaan ja osaavat suunnata niitä hyödyllisellä tavalla. Johtajat, joilla on hyvä tunteiden hallinta, osaavat pysyä rauhallisina ja selväjärkinä stressaavissa ja kaaottisissa tilanteissa.

3.3.3 Sosiaalinen tietoisuus

Kun on kyse liiketoiminnasta, empatia on usein asia, jolle ei anneta painoarvoa. Sanana empatia kuulostaa jopa liiketoimintaan kuulumattomalta tekijältä, josta harvoin kovassa liike-elämässä saa arvostusta. Goleman (1998, 100) huomauttaa, että todellisuudessa johtajuudessa empatia ei kuitenkaan tarkoita toisten tunteiden omaksumista ja niiden jatkuvaa huomioimista kaikkien osapuolten miellyttämiseksi, vaan empatiassa on kyse työntekijöiden tunteiden tarkasti huomioimisesta yhdessä muiden tekijöiden kanssa, jotta tehtävät päätökset ovat mahdollisimman älykkäitä.

Sosiaalinen tietoisuus on tärkeää empatian kannalta, koska johtajat, jotka osoittavat luonnostaan empatiaa työntekijöitään kohtaan, kohtelevat työntekijöitä paremmin, kuin vähemmän empatiaa ilmaisevat johtajat (Goleman 2000a, 8). Empaattiset tunneälykkäät johtajat osaavat olla sopusoinnussa useiden tunnesignaalien kanssa ja heillä on taitoa kuunnella tarkkaavaisesti ja asettua toisen henkilön asemaan ja tilanteeseen. Empatia auttaa johtajia ymmärtämään työntekijöitä, jotka ovat peräisin erilaisista taustoista tai kulttuureista. (Goleman et al. 2002a, 255) Johtajat, jotka kokevat empatiaa, osaavat myös huomioida kaikkien tiimin jäsenten näkökulmat ja ohjaavat yksimielisyyteen sekä ehkäisevät liittoutumisten ja ristiriitojen syntymistä. He osaavat olla hienovaraisia ja heillä on taito lukea tarkasti kehonkieltä. He myös kannustavat avoimeen keskusteluun ja auttavat nostamaan esiin rakentavia ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. (Goleman 1998, 101)

Goleman (1998, 100-101) tuo esille, että erityisesti tänä päivänä empatian merkitys johtajuudessa on suuri, koska työelämässä tapahtuvat muutokset, kuten tiimityön lisääntynyt käyttö sekä globalisaation nopea vauhti vaativat sitä. Nykypäivän tietotaloudessa empatia toimii myös lahjakkuuden ja osaamisen säilyttämisen ehtona. Johtajat tarvitsevat empatiaa, jotta he voivat kehittää työntekijöitään ja pitää osaavat työntekijät organisaatiossa. Hyvien työntekijöiden menettäminen on suuri haitta yritykselle, koska he vievät yrityksen tietotaidon mennessään. Empaattiset johtajat toimivat myös taitavina mentoreina, sillä he osaavat ohjata työntekijöitä parempaan suoritukseen, antaa palautetta sekä motivoida. Menestyksekkäimmät empaattiset

johtajat eivät ainoastaan koe myötätuntoa työntekijöitään kohtaan, vaan heillä on taito käyttää tietoaan hienovaraisesti hyväksi yrityksen parantamiseksi.

Goleman et al. (2002a, 255) kertovat sosiaalisen tietoisuuden tulevan esille myös palvelualltiutena. Tunneälykkäillä johtajilla on tyypillisesti korkea palvelualltiuden tahto ja he osaavat edistää sekä luoda ihanteellista tunneilmapiiriä. Tämän ansiosta työntekijät, jotka ovat suoranaudessa yhteydessä asiakkaiden kanssa, välittävät hyvää ja avointa ilmapiiriä myös asiakkaisiin, mikä edistää asiakassuhteen luomista. Palvelualltiit tunnejohtajat tarkkailevat ja seuraavat tasaisesti asiakastytyväisyyttä, jotta asiakkaiden tarpeiden täyttäminen voidaan taata.

Sosiaalinen tietoisuus korostuu myös taidossa ymmärtää yhteisöä. Johtajilla, joilla on korkea sosiaalinen tietoisuus, on kyky tunnistaa tärkeitä sosiaalisia verkostoja, ymmärtää avainasemasuhteita ja olla poliittisesti viisaita. He usein myös tiedostavat työvoiman poliittiset voimat organisaatiossa kuin myös työyhteisön kirjoittamattomat säännöt ja arvot. (Goleman et al. 2002a, 255) Lisäksi sosiaalisesti tietoisilla johtajilla on kyky lukea ja tulkita tilanteita objektiivisesti ilman vääristävien tekijöiden, kuten ennakkoluulojen tai olettamuksien vaikutusta (Goleman 2000a, 8).

3.3.4 Ihmissuhteiden hallinta

Ihmissuhteiden hallinta ilmenee toisten osaamisen kehittämisenä. Tunneälykäs johtajuus on avaintekijä luomaan työilmapiirin, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittyä ja heitä kannustetaan antamaan parhaansa. (Goleman 2000a, 11) Goleman (1998, 101) mukaan tunneälykkäät johtajat, jotka hallitsevat ihmissuhteita, tunnistavat toisten ihmisten kehitystarpeita, osaavat ohjata muita ja kehittää muiden osaamista. Heillä on kyky löytää yhteisymmärrys erilaisten ihmisten kanssa. Goleman et al. (2002a, 256) havaitsivat, että johtajat, jotka kehittävät toisten ihmisten taitoja, ovat aidosti kiinnostuneita ihmisistä, joita he auttavat. He pyrkivät vilpittömästi ymmärtämään auttamiensa ihmisten vahvuuksia, heikkouksia sekä tavoitteita. Tämän kaltaiset tunnejohtajat ovat aina valmiita antamaan aikaa sekä rakentavaa palautetta. Heitä voidaan pitää luontaisina ja synnynnäisinä mentoreina sekä valmentajina.

Ihmissuhteiden hallinta näkyy johtajan taitona vaikuttaa toisiin ihmisiin. Sosiaalisesti taitavat johtajat ovat osaavia johtamaan tiimejä ja he ovat taitavia suostuttelemaan ja vakuuttamaan muita. Heillä on kyky vedota sekä tunteisiin että rationaalisuuteen tilanteen mukaan ja heidän motivaationsa ja intohimonsa työtä kohtaan tarttuvat työntekijöihin ja yhteistyökumppaneihin. (Goleman 1998, 102) Tunnejohtajat, joilla on luontainen vaikuttamisen taito, osaavat käyttää tahdonratkaisumenetelmiä, kuten dramaattisia argumentteja tai tekoja. Vaikuttamisen taidon osaavat johtajat ovat aitoja ja heillä on taipumus asettaa yhteisöä koskevat tavoitteet oman edun ja itsekkyyden edelle. (Goleman 2000a, 9) Vaikutusvaltaiset tunneälykkäät johtajat ovat vakuuttavia ja sitoutuvia (Goleman et al. 2002a, 256).

Goleman (2000a, 9) toteaa ihmissuhteiden hallinnan edellyttävän myös taitoa kommunikoida. Johtajat, jotka ovat tunneälykkäitä, ovat kykeneviä antamaan ja vastaanottamaan emotionaalista tietoa, kuuntelemaan, jakamaan tietoa avoimesti sekä edistämään avointa viestintää. Tunneälykkäät johtajat osaavat hyödyntää empatiaa ja omien tunteiden hallintaa kommunikoinnin apuna. Kommunikaation taito korostuu erityisesti johtajuudessa, sillä mitä tehokkaammin johtaja osaa kommunikoida, sitä lähestyttävämmäksi hänet koetaan.

Ihmissuhteiden hallintaan kuuluu myös taito hallita konflikteja. Tunneälykkäät johtajat, jotka ovat taitavia konfliktien hallinnassa, osaavat ottaa huomioon eriäviä näkemyksiä, vedota tasapuolisesti kaikkiin osapuoliin sekä löytää yhteisen ajatuksen ja kaikkia yhteisesti tyydyttävän lopputuloksen. (Goleman et al. 2002a, 256) Golemanin (2000a, 9) mukaan tunneälykkäiden johtajien kyky hallita konflikteja auttaa haasteellisten tilanteiden käsittelemisessä sekä avoimen kommunikaation ja pitkäaikaisen sekä luottamuksellisten suhteiden luomisessa.

Ihmissuhteiden hallintaan kuuluu myös muutosjohtajuus. Tunneälykkäät johtajat osaavat tunnistaa emotionaaliset realiteetit ja yhdistää nämä osaksi yhteisen tavoitteen strategista merkitystä. Koska tunteet ovat hyvin tarttuvia, muutosjohtajat käyttävät tunteita apuna välittääkseen positiivista energiaa organisaatiossa ja innostaakseen muita seuraamaan yhteisten tavoitteiden ja visioiden saavuttamista. (Goleman 2000a, 9; Goleman et al. 2002a, 256)

Ihmissuhteiden hallinta on myös kykyä toteuttaa muutosta. Tunneälykkäät johtajat tunnistavat muutoksen tarpeen, poistavat esteitä muutoksen tieltä, kyseenalaistavat nykyistä toimintaa ja hakeutuvat läheisyyteen muiden uusista organisaationaalisista muutoksista innostuneiden kanssa. Tunneälykkäillä johtajilla on taito saada toiset vakuuttuneiksi omista näkemyksistään ja visioistaan sekä organisaation tavoitteista. Tunneälykkään johtajan taito katalysoida muutosta parantaa työntekijöiden suorituskykyä. (Goleman 2000a, 10; Goleman et al. 2002a, 256)

Golemanin (2000a, 10) mukaan suhteiden solmiminen on myös osa ihmissuhteiden hallintaa. Tunneälykkäät johtajat osaavat arvostaa rakentamiensa suhteiden ja verkostojen merkitystä ja tämän vuoksi he luovat suhteita, jotka voivat osoittautua hyödyllisiksi erityisesti tulevaisuudessa. Tämän kaltaisten suhteiden rakentamisen etuna on niihin liittyvä luottamus ja hyvän tahdon lähtökohta. Tunneälykkäät johtajat ovat erityisen osaavia ylläpitämään tärkeitä ja merkityksellisiä suhteita ja siten he onnistuvat verkostojensa avulla saamaan kilpailullisen edun suhteessa muihin.

Yhteistyö ja tiimityöskentely ovat tärkeä osa suhteiden solmimista. Menestyvä ja tunneälykäs johtaja osaa taitavasti työskennellä työntekijöidensä ja kollegoidensa kanssa. (Goleman 2000a, 10) Tunneälykkäät johtajat, jotka ovat tiimipelaajia, luovat ilmapiirin, jolle on ominaista kollegiaalisuus, auttavaisuus ja ystävällisyys. Heillä on kyky johdatella ja sitouttaa muita aktiiviseen ja innostuneeseen yhteiseen toimintaan ja siten luoda yhteishenkeä ja yhteisöllistä identiteettiä. (Goleman et al. 2002a, 256)

Goleman (1998, 96, 102) korostaa, että erityisesti sosiaalisten taitojen on nähty toimivan avaintekijänä onnistuneessa tunneälykkäässä johtamisessa, sillä johtajan tehtävänä on tehdä työtä yhdessä muiden ihmisten kanssa ja siten johtaja, joka ei ole kykenevä ilmaisemaan empatiaa tai kommunikoimaan avoimesti, menettää helposti uskottavuutensa ja motivaatiokykynsä muihin. Goleman myös muistuttaa, että johtajuus vaatii vilpittömyyttä ja suoruutta, koska johtajat joutuvat jatkuvasti arvioimaan useita vaihtoehtoja ja tekemään päätöksiä, mikä vaatii puolueetonta, ennakkoluulotonta ja avointa arviointi- ja päätöksentekokykyä.

Golemanin (1998, 102) mukaan on mahdotonta väittää, että pelkästään älykkyys ja tekninen osaaminen ilmaisevat vahvaa ja menestyksestä johtajuutta, sillä ilman tunneälyä johtajuus ei ole täydellistä. Tänä päivänä tunneällyn ei katsota enää olevan vain ominaisuus, joka johtajalle on hyvä olla, vaan tunneällystä on tullut yksi onnistuneen johtamisen tärkeimmistä edellytyksistä. Golemanin kaltoin Obradovic et al. (2013, 275) toteavat, että nykypäivän liiketoimintaympäristö edellyttää emotionaalista osaamista osoittavia esimiehiä, jotka osaavat muodostaa aidon ja luottamuksellisen tunneyhteyden työntekijöihin sekä motivoida heitä saavutuksiin.

3.4 Tutkimuksia tunneällystä johtamisessa

Useat tutkimukset ovat osoittaneet tunneällyn ja akateemisen menestyksen välisen yhteyden. (esim. Shoda et al. 1990; Schutte et al. 1998) Kelley ja Caplan (1993) tutkivat tunneällyn yhdistettäviä taitoja ja suorituskkyä organisaatioympäristössä haastatteleamalla työntekijöitä ja kehittämällä työmenestystä mittavan mallin. Heidän tutkimuksensa osoitti, etteivät älykkyysosamäärä ja akateeminen suorituskky ole täysin riittäviä indikaattoreita selittämään menestystä, mutta sen sijaan tiettyjen tunneällytaitojen, kuten yhteistyön, muiden auttamisen, suhteiden solmimisen ja aloitteellisuuden havaittiin erottavan ja ennustavan huippuosaamista. Yhtäläisesti Dulewicz ja Higgs (1998) vertasivat kognitiivisten taitojen sekä tunneällyn merkitystä työsuorituksessa. He tutkivat 58 esimiestä kuudesta valmennusryhmästä seitsemän vuoden ajan sekä mittasivat johtamiskykyä itsearviointiasteikon avulla. Heidän tutkimuksensa osoitti, että 36 prosenttia organisaation saavutuksista oli tunneällyn ansiota, kun vastaavasti älykkyysosamäärä selitti vain 27 prosenttia menestyksestä. Älykkyystekijöiden nähtiin toimivan ainoastaan lähtöedellytyksinä menestykselle, kun taas tunneällytaidot erottivat lopulta todelliset menestyjät keskivertosuorittajista.

Jordan et al. (2002) taas tutkivat tunneällyn vaikutusta työtiimien menestykseen. He tutkivat WEIP 3 -asteikkomittarin avulla johtamisen sekä viestinnän kursseille osallistuvaa 448 australialaista opiskelijaa, jotka työskentelivät 3-7 hengen ryhmissä 14 viikon ajan. Tutkimustulokset osoittivat, että tunneällykkäät tiimit suoriutuivat työstään paremmin ja muodostivat yhtenäisempiä ja tehokkaampia tiimejä kuin vähem-

män tunneälykkäät tiimit. Roseten ja Ciarrochin (2005) tutkimusaineisto taas käsiteli johtajan tunneällyn ja menestyksen välistä yhteyttä. Tutkimus toteutettiin kansainvälisen MSCEIT-kykytestin avulla tutkimalla 41 australialaisen yrityksen johtajaa. Tutkimustulokset osoittivat tunneällyn sekä työssä menestymisen selvän yhteyden. Tunneälykkäiden johtajien havaittiin olevan tehokkaampia johtajia ja he pystyivät saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet paremmin kuin vähemmän tunneälykkäät kollegansa.

Howell ja Frost (1989) tutkivat johtamistyylin yhteyttä organisaation työntekijöiden työsuoritukseen. Tutkimuksessa 144 työntekijää suorittivat erinäisiä tehtäviä joko karismaattisen, tunteellisen tai järjestelmällisen johtajan ohjauksessa. Tutkimus osoitti, että karismaattisen ja tunteellisen johtajan alaisuudessa työskennelleillä oli erityisen korkea suorituskky sekä halu sopeutua ja tehdä yhteistyötä johtajan ja tiimin jäsenten kanssa. Holladay ja Coombs (1994) puolestaan tutkivat johtajan kommunikaatiotyylin vaikutusta johtajan karismaattisuuteen sekä tehokkuuteen. Tutkimukseen osallistuvilla 184 opiskelijalla toteutettiin kysely, jolla arvioitiin johtajan kommunikaatiotyyliä. Tutkimus osoitti, että johtajan karismaattisuutta ja tehokkuutta korreloi kommunikaatiotyyli, jossa korostuu eritoten huomaavaisuus, ystävällisyys, luottavaisuus, kohteliaisuus ja kannustaminen. Groves (2006) taas selvitti tutkimuksessaan johtajan emotionaalisen ilmaisun yhteyttä johtajuuden visionäärisyyteen ja organisaatiomuutokseen. Tutkimuksessa tutkittiin 108 johtajaa ja 325 heidän alaistaan 64 yrityksestä useilta toimialoilta. Tutkimus osoitti johtajan emotionaalisen ilmaisun olevan vahvasti yhteydessä johtajan visionäärisyyteen. Emotionaalista ilmaisutaitoa omaavien visionääristen johtajien havaittiin toteuttavan suuria organisaation muutoksia.

Schutte ja Loi (2014) taas tutkivat tunneällyn vaikutusta työympäristöön. Tutkimus toteutettiin kyselynä, johon osallistui 319 työntekijää. Tutkimus osoitti, että tunneäly korreloi erittäin positiivisesti työntekijöiden mielenterveyden ja työhön sitoutumisen kanssa. Työntekijät myös kokivat tunneällyn nostavan työtyytyväisyyden tunnetta, sosiaalisen tuen saamista työympäristössä ja oman vaikuttamisen mahdollisuutta toisiin ihmisiin. Tunneällyn koettiin toimivan työpaikan kukoistuksen perustana. Schutte (2007) sekä Martins et al. (2010) toteuttivat metatutkimukset tunneällyn ja

työterveyden välisestä yhteydestä. Tutkijat havaitsivat tutkimuksissaan yhteyden tunneällyn ja organisaation yhteisön tasapainoisen mielenterveyden välillä. Schutten metatutkimus koostui yhteensä 44 tutkimuksesta, joissa vastaajia oli 7898 henkilöä. Martinsin et al. tutkimuksen kohteena oli taas 80 tutkimusta, joissa osallistujina toimi yhteensä 19815 henkilöä. Sekä Schutten että Martinsin et al. tutkimukset yleisesti osoittivat erittäin merkittävän ja positiivisen suhteen tunneällyn ja terveyden välillä.

Goffeen ja Jonesin (2000) mukaan perinteisesti johtajiin liitettävien ominaisuuksien, kuten vahvan vision, auktoriteetin ja strategisen vaiston lisäksi tunneälykkäillä johtajilla on myös neljä muuta ominaisuutta. He uskaltavat paljastaa heikkoutensa osoittamalla haavoittuvaisuutensa ja inhimillisyytensä. He luottavat vahvasti intuitioon arvioidessaan toimintaa sekä kerätessään ja arvioidessaan tunneperäistä tietoa. He johtavat työntekijöitä suurella empatialla ja ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöistään sekä tuovat esiin erilaisuutensa hyödyntämällä omia ainutlaatuisia ominaisuuksiaan. Goffee ja Jones havaitsivat, että työntekijät seuraavat ainoastaan aitoja johtajia, jotka osoittavat ihmisyyttään, arvojaan, persoonallisuuttaan sekä haavoittuvuuttaan. Bennis ja Thomas (2002) taas havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajuuden menestymisen taustalla on johtajan kyky suhtautua vastoinkäymisiin. Heidän tutkimuksensa mukaan yksi luotettavimmista indikaattoreista ennustamaan johtajuuden onnistumista on johtajan kyky selviytyä negatiivisissa tilanteissa ja kyky ottaa opiksi koettelevista kokemuksista.

Conger ja Kanungo (1998) sekä Cherulnik et al. (2001) totesivat tutkimuksissaan tunneälykkäiden johtajien pystyvän säätelemään ja osoittamaan tunteitaan sekä aistimaan herkästi seuraajiensa tarpeita ja tunteita. Petrovici (2014) todensi 15 henkilön kyselytutkimuksessaan tunneällyn olevan välttämätön tekijä henkisesti miellyttävän työilmapiirin, onnistuneen tiimityöskentelyn ja tärkeiden ihmissuhteiden luomisen vuoksi. Tulokset osoittivat myös, että peräti 80 prosenttia johtajuuden menestystekijöistä olivat luonteeltaan emotionaalisia tai sosiaalisia. Erityisesti empatian, yhteistyön, optimismin, luottamuksen ja ihmissuhdetaitojen havaittiin olevan eniten yhteydessä onnistuneen johtajuuden kanssa.

Dincer et al. (2011) taas havaitsivat 57 henkilön kyselytutkimuksessaan tunneällyn vaikuttavan positiivisesti johtajien innovatiiviseen työskentelytapaan strategisina päätöksentekijöinä. Tunnejohtajien havaittiin olevan parempia päätöksentekijöitä eritoten organisaation tulosta ja tehokkuutta koskevien päätösten tekemisessä. Rahim ja Psenicka (2002) toteuttivat tunneälyä mittaavan kyselytutkimuksen 1395 työntekijällä seitsemässä eri maassa. Tutkimus osoitti, että johtajan tunneäly vaikuttaa positiivisesti johtajan itsetietoisuuteen, itsesääntelyyn, empatiaan, sosiaalisiin taitoihin ja tehokkaaseen ongelmanratkaisukykyyn sekä kykyyn hallita konflikteja. Barsade (2002) toteutti simuloidun tutkimuksen, jossa 94 tutkimukseen osaa ottavaa opiskelijaa osallistuivat johtajuustestiin, jossa heidän tuli suorittaa erinäisiä johtajan toimenkuvaan kuuluvia esiintymistehtäviä sekä kyselyitä. Barsade tarkasteli tutkimuksessaan tunteita lisäksi osallistujien kehon kieltä ja ilmeitä taltioivien videotallenteiden avulla. Tutkimus osoitti selkeästi myönteisten tunteiden osoittamisen ja levittämisen organisaatiossa lisäävän työntekijöiden yhteistyökykyä ja vähentävän työntekijöiden välisiä konflikteja.

Pesuric ja Byham (1996) puolestaan analysoivat tutkimuksessaan tuotantolaitoksen esimiesten tunneälyä tarjoamalla esimiehille tunneälytaitoihin liittyvää koulutusta. Tutkimus osoitti, että vuoden koulutuksen jälkeen työtaturmat olivat vähentyneet 50 prosentilla ja työntekijöiden valitukset 15 prosentista kolmeen prosenttiin. Lisäksi yritys oli ylittänyt asettamansa tuloksen neljännesmiljoonalla. Yhtäläisesti Luskin et al. (2005) kartoittivat tutkimuksessaan viiden rahoitusalan johtajan, 37 taloudellisen neuvonantajan ja johdon assistentin tunneällyn kehittymistä tunneälyvalmennuksen avulla. Tutkimuksessa havaittiin, että viiden valmennusjakson jälkeen yrityksen myynti kasvoi seurannan kohteena olevissa ryhmissä 18-46 prosentilla. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden työstressi aleni 29 prosentilla ja myönteisten tunteiden kokeminen työssä puolestaan nousi 24 prosentilla. Tutkinnan kohteena olleiden henkilöiden yleinen elämänlaatu, vireystaso ja vihan tunteen hallinta paranivat myös merkittävästi. Stone et al. (2005) taas tutkivat tunneällyn ja johtajuuden yhteyttä kouluympäristössä. Itsearvioiduin kyselytestein sekä 464 rehtorin ja vararehtorin otantana toteutettu tutkimus osoitti, että tunneäly vaikuttaa merkittävästi tutkittavien suo-

riutumiseen ja tuloksellisuuteen. Tutkimustulosten perusteella tutkijat ehdottivat esimiesvalmennuksen painopisteiksi tunneällyn neljän osa-alueen, empaattisuuden, joustavuuden, itsetietoisuuden sekä impulssien hallinnan, harjoittamisen.

Edellä esiin nostetut tutkimukset ja niiden tulokset osoittavat selkeästi tunneällyn ja yleisen johtamisenmenestyksen, johtajan henkilökohtaisen menestyksen sekä johtajan valmentamien työntekijöiden ja yksiköiden menestyksen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden. Tutkimustulokset myös puoltavat tunneällyn kehittämisen mahdollisuutta erinäisten valmennuksellisten ja koulutuksellisten menetelmien avulla. Lukuisista tunneällyn tärkeyttä johtajuudessa osoittavista tutkimuksista huolimatta on kuitenkin todettava, että ei ole mahdollista todistaa tunneällyn olevan merkittävin kaikista johtamisen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Walter et al. (2012, 217) toteavat kuitenkin, että vaikka empiiriset todisteet eivät yksinomaaisesti tue ainoastaan tunneällyn merkitystä johtamisessa, ne osoittavat kuitenkin selvästi, että tunneäly on tärkeä vaikuttava tekijä tehokkaassa työsuorituskyvyssä ja menestyksekkäässä johtajuudessa. Täten tunneällyllä on oikeutettu merkitys johtajien valinnassa sekä johtajuuden kehittämisessä. Sisällyttämällä tunneällyn liiketoimintoihinsa yritykset voivat saavuttaa ainutlaatuisen edun kilpailukyvyn parantamisessa.

4. ESIMIESTEN TUNNEÄLYTUTKIMUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta eli kerrotaan tarkemmin tutkielman empiriaosuuden tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmästä sekä tutkimuksen analyysimenetelmistä. Tämän jälkeen siirrytään tutkimusprosessin eli haastatteluprosessin yksityiskohtaiseen läpikäymiseen. Luvun lopussa edetään tutkimusaineiston esittelyyn ja tutkimustulosten tarkasteluun sekä analysointiin. Tutkimustulokset käydään läpi haastattelun teemajaon mukaisessa järjestyksessä.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksen pääfokuksena on tutkia esimiesasemassa toimivien toimihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia tunneälystä esimiestyössä ja täten laadullinen tutkimusmenetelmä toimii parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadullisen menetelmän valinta perustuu myös siihen, että tunneälyä ja tunneälytaitoja on aikaisemmin tutkittu pääosin yksinomaan kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, joissa tunneälyä on määritelty sekä mitattu erilaisten tunneälymittareiden sekä itsearviointikyselyjen avulla (esim. Dulewicz & Higgs 1998; Rosete & Ciarrochi 2005; Petrovici 2014). Täten tämän hetkisestä tunneälytutkimuksesta puuttuu lähes kokonaan laadullisen tutkimuksen näkökulma aiheeseen. Tämänhetkisissä tutkimuksissa tunneälyä on määritelty sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden sekä persoonallisuuspiirteiden kautta. Lisäksi tunneäly aiheena on erittäin moniulotteinen, minkä vuoksi sen tutkiminen laadullisin tutkimuskeinoin on luonnollinen ja syvälinen.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska se on sopivin haastattelumuoto keräämään tietoa tunneälyn kaltaisesta vähemmän tunnetusta ilmiöstä, antamaan vastaamisen vapauden haastateltaville näkemysten ja kokemusten kertomiseksi valituista teemoista sekä valitsemaan tarkoin parhaiten aineistoa antavat haastateltavat kohdehenkilöt. Haastatteluun on valittu kahdeksan toimeksiantoyrityksen esimiesasemassa toimivaa toimihenkilöä ja haastattelu on jaettu neljään teemaan. Koska haastattelu jakautuu valittuihin teemoihin, tutkimusai-

neiston analyysimenetelmä on teemoittelu. Koska tutkimuksen kuvailemisen, analysoinnin sekä tulkinnan kohteena ovat tutkittavien kohdehenkilöiden näkemykset ja käsitykset tunneälystä esimiestyössä, tutkimuksen toisena analyysimenetelmänä toimii fenomenografinen analyysi, jossa omaksutaan ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmat, koska tutkimuksessa tarkastellaan ja hahmotetaan toisten ihmisten käsityksiä tunneälystä esimiestyössä sekä luodaan tulkintoja ihmisten käsityksistä.

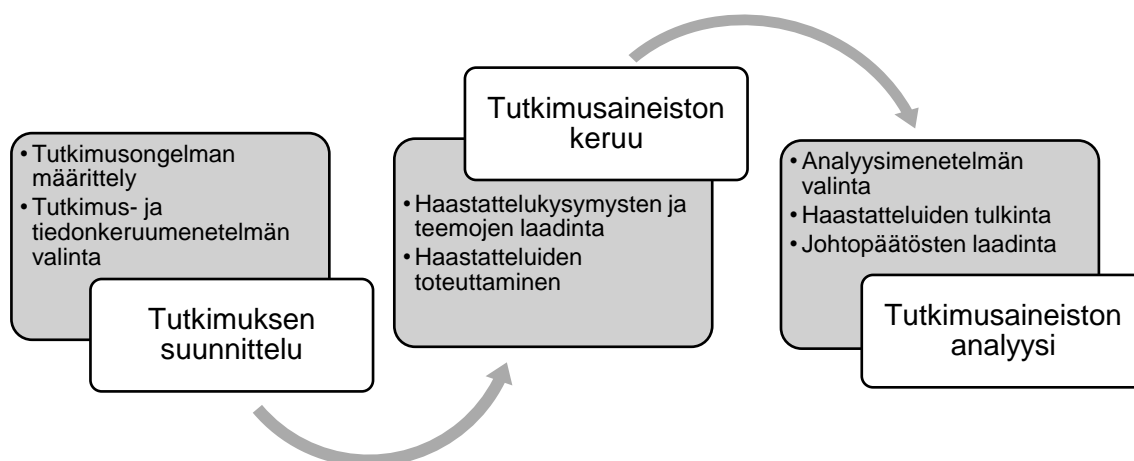
Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus koostuu usein aikaisemmista, tutkittavasta aiheesta koskevista tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan omasta ajattelusta, päättelystä ja tulkinnasta (Töttö 2004, 9-20). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin muuttaa aineistoa numeeriseen muotoon, vaan tutkimuskohteena olevan ilmiön syvälinen tarkastelu sekä analysointi tutkittavien henkilöiden näkemysten ja kokemusten perusteella (Koskinen et al. 2005, 30-31). Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan avoimen haastattelun sekä lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelulle ei ole tyypillistä yksityiskohtaisten, etukäteen valmiiksi määriteltyjen kysymysten laatiminen, vaan teemahaastattelussa pyritään keskustelunomaisesti selvittämään haastateltavien näkemyksiä sekä tulkintoja ennalta suunnitelluista teemoista. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltaville esitetään pääosin samat kysymykset valituista teemoista, mutta samalla annetaan haastateltaville myös tarvittaessa riittävästi vapautta johdatella haastattelutilannetta ja kertoa vapaasti teemoja koskevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55-57)

Teemoittelu on luonteva analyysimenetelmä teemahaastattelussa kerätyn aineiston analysoimiseen. Teemoittelussa haastatteluaineisto jaotellaan tutkittavan ilmiön kannalta tärkeisiin teemoihin ja aineistosta havainnoidaan haastateltaville yhteisiä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173) Teemoittelussa tutkimusaineistosta myös nostetaan esiin tutkimusongelmien mukaisia teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 176). Teemoittelussa on lisäksi tyypillistä esittää teemojen käsittelyn yhteydessä lainauksia eli sitaatteja, jotka toimivat aineistoa havainnollistavina esimerkkeinä. Fenomenografisessa analyysimenetelmässä keskitytään käsitysten tutkimiseen. Fenomenografisessa näkökulmassa on kaksi tiedon tasoa, ensimmäisen asteen nä-

kökulma, jossa pyritään hahmottamaan tutkittavien tapoja käsittää ja ymmärtää tutkittavaa asiaa ja toisen asteen näkökulma, jossa taas pyritään luomaan tulkintaa tutkittavien käsityksistä sekä käsitysten merkityssisällöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 36, 106)

4.2. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi koostuu kolmesta päävaiheesta: tutkimuksen suunnittelusta sekä tutkimusaineiston keruusta ja analyysistä. Tutkimuksen suunnittelussa on määritetty tutkimusongelma sekä päätetty käytettävä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä. Tutkimusaineiston keruu -vaiheessa on laadittu haastattelukysymykset ja valittu tutkimuksen kannalta tärkeät teemat. Lisäksi tutkimusaineiston keruussa on myös toteutettu haastattelut. Tutkimusaineiston analyysi -vaiheessa on valittu käytettävät analyysimenetelmät sekä toteutettu haastatteluaineiston tulkintaa ja johtopäätösten laadintaa. Alla oleva kuvio (Kuvio 8) havainnollistaa tutkimuksen rakenteen.



Kuvio 8. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen haastattelurunko on jaettu neljään keskeiseen teemaan, jotka ovat haastateltavan tausta, haastateltavan yleisnäkemys tunneälystä, haastateltavan näkemys tunneälystä esimiestyössä ja haastateltavan näkemys omasta tunneälystä esimiestyössä. Haastateltavan tausta -osuudessa kysytään toimihenkilön asemaa, työnkuvaa sekä aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä. Yleisnäkemys tunneälystä

-teemassa kartoitetaan haastateltavan käsitystä tunneälystä käsitteenä, tunneällyn ilmenemisestä ihmisen käyttäytymisessä, tunneällykkään yksilön taidoista sekä tunneällyn kehittämisestä. Tunneäly esimiestyössä -teemassa käsitellään tunneällyn merkitystä sekä tunneällyn hyötyjä ja haasteita esimiestyössä. Haastattelun viimeisessä teemassa, haastateltavan näkemys omasta tunneälystä esimiestyössä, pohditaan toimihenkilön näkemystä omista taidoistaan tunneällykkäänä esimiehenä sekä omakohtaisia kokemuksia tunneällykkyyttä vaativista tilanteista esimiestyössä.

Tutkimuksen haastattelukysymykset on laadittu ja rajattu teoreettisen viitekehyksen, tutkimusongelmien sekä tutkimuksen taustalla olevan Daniel Golemanin uusimman tunneällymallin pohjalta. Haastatteluaineistoa on lähestytty kahden, teemoittelun ja fenomenografisen, analyysimenetelmän kautta. Tutkimusaineistoa on tarkasteltu määriteltyjen teemojen ja tutkimuksen kohteena olevien tutkittavien näkökulmasta. Tutkimuksen perusjoukkona eli tutkittavana kohdejoukkona on toimeksiantoyrityksen johdon eri tasoilla toimivat esimiehet, koska tutkimuksen näkökulmaksi on rajattu esimiestyössä työskentelevien toimihenkilöiden näkemys tunneälystä ja sen merkityksestä esimiestyössä. Tutkittavien valinta on toteutettu harkinnanvaraisesti yhdessä tutkielman toimeksiantajan kanssa. Haastateltaviksi on valittu tarkoin toimihenkilöt, joilla on tutkimuksen edellyttämä esimiesasema sekä työkokemusta esimiehenä toimimisesta vähintään vuoden ajan. Edellä mainittujen kriteerien mukaisesti haastateltaviksi on valittu kahdeksan toimeksiantoyrityksessä esimiestyössä toimivaa toimihenkilö. Alla oleva taulukko (Taulukko 1) havainnollistaa haastattelun kahdeksan henkilön muodostaman kohdejoukon.

Taulukko 1. Tutkittava kohdejoukko

Haastattelun kohdehenkilö	Haastateltavan asema	Haastattelun kesto	Haastattelun ajankohta
Haastateltava 1 (H1)	Myyntipäällikkö	25 min	26.9.2017
Haastateltava 2 (H2)	Pankinjohtaja	34 min	28.9.2017
Haastateltava 3 (H3)	Rahoituspäällikkö	20 min	28.9.2017
Haastateltava 4 (H4)	Pankinjohtaja	35 min	28.9.2017
Haastateltava 5 (H5)	Pankinjohtaja	34 min	29.9.2017
Haastateltava 6 (H6)	Pankinjohtaja	35 min	29.9.2017
Haastateltava 7 (H7)	Myyntipäällikkö	26 min	29.9.2017
Haastateltava 8 (H8)	Pankinjohtaja	33 min	3.10.2017

Haastattelut on toteutettu etukäteen sovittuina ajankohtina syksyllä 26.9-3.10.2017 välisenä aikana toimeksiantoyrityksessä ja kaikissa kahdeksassa haastattelussa on käytetty samoja haastattelukysymyksiä ja kysymykset on esitetty pääosin samassa järjestyksessä. Tutkittaville esitetyt mahdolliset lisäkysymykset ovat vaihdelleet tapauskohtaisesti. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina, jotta tutkittavat ovat voineet osallistua haastatteluun anonyymisti ja avoimesti sekä aineiston saanti on voitu taata. Haastatteluiden helpottamiseksi tutkimusta koskeva tiedote ja etukäteismateriaali Golemanin uusimmasta tunneälymallista (Liite 1) sekä teemahaastattelurunko (Liite 2) on lähetetty haastateltaville etukäteen tarkasteltaviksi muutama viikko ennen haastatteluiden toteuttamista. Haastatteluiden yhteydessä haastateltaville on myös annettu vapaus kysyä tarkentavia ohjeita haastatteluun tai aiheeseen liittyen. Haastattelut ovat kestäneet keskimäärin noin puolen tunnin ajan ja haastattelut on nauhoitettu tutkimustulosten litterointia varten. Haastateltavat ovat suhtautuneet haastatteluihin sekä tutkittavaan ilmiöön mielenkiinnolla ja asiallisesti. Tutkittavat ovat vastanneet haastattelukysymyksiin haastattelun alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti omien näkemystensä ja kokemustensa perusteella. Kaikki tutkimukseen osallistuneet antoivat luvan aineiston käyttämiseen tutkimuksessa.

Haastatteluaineisto on litteroitu kuuntelemalla sekä kirjoittamalla nauhoitetiedostot raakatekstin muotoon. Jokaiselle tutkittavalla kohdehenkilölle on luotu erillinen aineistotiedosto. Koska tässä tutkimuksessa tarkoituksena on keskittyä tutkittavien mielipiteiden, näkemysten sekä kokemusten tutkimiseen, litterointi on suoritettu sanatarkasti lukuun ottamatta toistuvia täytesanoja tai äännähtelyitä. Analysointi on toteutettu jakamalla haastatteluaineistot valittuihin teemoihin sekä kysymyksiin. Tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti sekä tahdikkaasti. Tutkimuksessa kerättyä tietoa ja tuloksia on käsitelty nimettömänä ja vain tutkimuksen toteuttajalla on ollut yksinoikeus käyttää aineistoa tämän tutkielman tarkoitukseen. Tutkimuksen tulokset on raportoitu ryhmätasolla, jolloin yksittäisten henkilöiden tunnistaminen ei ole mahdollista. Haastattelurungosta on saatu laadittua hyvin tiivis, täsmällinen ja tutkimuskysymyksiin kohdistuva. Kaikki haastatteluun tarkoin valitut kysymykset ovat tarpeellisia, jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Tutkimusaineistosta on haluttu saada laaja sekä monipuolinen, jotta tutkimustuloksista saadaan luotettava

määrä tulkintoja sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimustulosten toivotaan tarjoavan hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle.

4.3 Tutkimustulokset ja tulosten analysointi

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuvata esimiestyön emotionaalista puolta Golemanin tunneälymallin näkökulmasta eli tutkia esimiesten kokemia emotionaalisesti haastavia esimiestilanteita, esimiestyössä tarvittavia tunneälytaitoja ja esimiesten keinoja selviytyä esimiestyön emotionaalisesta puolesta sekä tunneälyn vaikutuksia esimiestyössä. Tutkimustulokset on esitetty teemojen sekä haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensin käsitellään ensimmäinen teema, haastateltavan tausta, jonka jälkeen siirrytään seuraaviin teemoihin, haastateltavan yleiseen näkemykseen tunneälystä ja haastateltavan näkemykseen tunneälystä esimiestyössä. Lopulta edetään haastattelun viimeiseen teemaan, haastateltavan näkemykseen omasta tunneälystä esimiestyön toimenkuvassa. Tutkimustulokset käsitellään ryhmätasolla, jolloin haastateltavien vastaukset eivät ole eroteltuja. Tulosten joukossa on myös lyhyitä anonyymisti esitettyjä lainauksia haastatteluista.

4.3.1 Haastateltavan tausta

Haastateltavat toimivat toimeksiantoyrityksessä esimiesasemassa ja heillä kaikilla oli vähintään vuoden verran kokemusta esimiestyössä toimimisesta. Haastateltavat edustivat yrityksen eri yksiköjä ja toimipaikkoja. Haastateltavien joukossa oli hyvin pitkään esimiestyössä toimineita, mutta myös nuorempia, hiljattain esimiestyötä opettelevia esimiehiä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli myös pitkä työhistoria toimeksiantoyrityksessä vaihtelevissa työtehtävissä sekä aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä myös toimeksiantoyrityksen ulkopuolelta. Kokemusta esimiehenä toimimisesta haastateltavilla oli keskimäärin noin 20 vuotta ja suoranaisia alaisia heillä oli keskimäärin noin kymmenkunta. Haastateltavien työtehtävät erosivat toisistaan ja myös yksiköjen toimintatavat vaihtelivat tosiasioihin pohjautuvista, numeropainotteisista tuloksellisuutta sekä tehokkuutta painottavista enemmän tunneälykkyyttä sekä luovuutta korostaviin työyksiköihin. Haastatteluun osallistui kaksi miestä ja kuusi naista.

4.3.2 Haastateltavan yleisnäkemykset tunneälystä

Tunneäly käsitteenä määriteltiin aineiston perusteella hyvin samankaltaisesti. Saloveyn ja Mayerin (1990), Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) sekä Mayerin et al. (2011) mukaisesti tunneälyn nähtiin erityisesti olevan kyky havaita ja tunnistaa erilaisia tunteita, tunnetiloja ja mielialoja sekä taitoa tuntea niin omia kuin toisten tunteita. Tunneälyyn liitettiin myös kyky pystyä hyödyntämään tunteita omassa toiminnassa ohjaavana tekijänä. Aineiston kaltaisesti myös Gasperin ja Bramesfeldin (2006) mukaan yksilöt, jotka käyttävät tunneinformaatiota ajattelunsa ja toimintansa taustalla, ovat herkkiä tunnistamaan tunteita itsessään. Mayerin et al. (2008) kaltoin aineiston mukaan tunneälyn nähtiin myös sisältävän taitoa analysoida asioita ja tilanteita syvällisesti sekä ymmärtää tunteiden perimmäisiä merkityksiä. Erityisesti ilmapiirin aistiminen, kyky sopeutua ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä ihmisten nonverbaalisen viestinnän merkkien kuten katseiden, asentojen, reaktioiden, eleiden ja ilmeiden tulkitseminen koettiin tärkeänä piirteenä tunneälykkyydelle. Yhtäläisesti Mayer ja Salovey (1997), Goleman (2000a), Bar-On (2006) sekä Mayer et al. (2011) määrittävät tunneälyn muun muassa kyvyksi käsittää ja arvioida tunteita, kyvyksi käyttää tunteita keinona tehostaa ajattelua, kyvyksi ymmärtää ja järkeistää tunteita ja ilmaista tunteita sanoin sekä kyvyksi hallita omia ja toisten tunteita.

”Tunneäly on sitä, että tunnistaa tunteita, tunnistaa niitä itsessään ja muissa ja sitten vielä, että pystyy sitä tunneälyä hyödyntämään sillä tavalla, että voi käyttää sitä apuna ongelmanratkaisussa esimerkiksi. Tarkemmin ei osaa sanoa, mistä se tulee tai minne se menee.” (H1)

”Henkilöstöjohtaminen ei ole yhtään sen kummempaa kuin välittämistä ihmisistä ja töistä. Tämä on mielestäni kiteytettynä tunneäly.” (H2)

”Siihen sisältyy tunnetta ja älyä eli se, että kun ihmisiä ollaan niin me tunnetaan erilailla asioilla ja nyt olen alkanut huomaamaan, kuinka paljon tunteet ohjaavat käyttäytymistämme ja mielialaamme.” (H3)

Tunneäly käsitteenä oli suurimalle osalle haastateltavista entuudestaan vieras, mutta monen mielestä tunneälyyn liittyvistä asioista puhuminen tapahtui kuitenkin usein muilla termeillä. Muutamat haastateltavista tunsivat tunneälyn aiheena hyvin jo entuudestaan ja olivat lukeneet asiasta jonkin verran. Kokonaisuudessaan tunneäly koettiin erittäin mielenkiintoisena, ajatuksia herättävänä ja ajankohtaisena aiheena varsinkin siinä mielessä, kun puhutaan tunneälystä taitoina ja kykyinä, joita voi kehittää. Haastateltavat olivat perehtyneet tunneälyyn aiheena perusteellisesti.

Golemanin (2004) kaltoin myös aineiston perusteella tunneälykäs ihminen nähtiin ennen kaikkea empaattisena, sosiaalisena ja mukautumiskykyisenä yksilönä, jolla on taitoa säädellä omia ja toisten tunteita ja reaktioita. Kaikkien haastateltavien mielestä sosiaaliset taidot ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä erilaisuuden hyväksyminen olivat kiistämättömän tärkeitä ominaisuuksia tunneälykkäällä ihmisellä. Aineiston kaltaisesti myös Thorndike (1920), Sternberg et al. (1981) sekä Sternberg ja Smith (1985) korostavat sosiaalisten taitojen merkitystä tunneälyssä, koska ne toimivat kykynä havaita omia ja muiden sisäisiä tunnetiloja, motiiveja sekä käyttäytymistä. Tunneälykäs ihminen nähtiin myös avoimena, helposti lähestyttävänä, vastuullisena ja elämänmyönteisenä yksilönä, joka on aidosti kiinnostunut toisista ihmisistä sekä haluaa ottaa muut ihmiset huomioon omassa toiminnassaan. Tunneälykkääseen ihmiseen myös yhdistettiin arvostus huomioida muita ihmisiä yksilöinä ja omina persoonina, joilla on omat vahvuudet ja heikkoudet.

”Tunneälykäs ihminen tuntee ja tiedostaa itsensä sekä hallitsee itseään. Tunneälykkäällä ihmisellä on myös itseluottamusta ja itsearvostusta, mutta kokonaisuudessaan tunneäly on enemmän sosiaalista kanssakäymistä, tavallaan reagoimista toisiin ihmisiin.” (H3)

”Ihminen pystyy tunnistamaan omat tunteensa ja ymmärtää sitä kautta paremmin toisia ihmisiä - - pystyy tekemään päätöksiä ja ymmärtämään toista päätöksenteossa - - tällöinen ihminen on avoin ja motivoitunut saavutuksista ja ottaa vastuun omasta työstään.” (H5)

”Tunneälykäs ihminen osaa säädellä omia tunteita, on niistä hyvin tietoinen ja ymmärtää omia ja toisten tunteita ja ottaa ne huomioon omassa tekemisessä ja näkyy myös vuorovaikutustaitoina, kykynä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa - - harkitsevaisuus tekemisessä niin, että on tunteita, mutta pystyy hallitsemaan niitä, eikä ole niiden vietävänä - - kyky aistia asioita, joita ei sanota ääneen ja sopivassa määrin intuition mukaan toimimista.” (H7)

”Pystyy erityyppisten ihmisten kanssa toimimaan sillä lailla joustavasti, että osaa ottaa huomioon, että kaikki ovat persoonia ja yksilöitä.” (H8)

Tunneällyn koettiin ilmenevän ihmisen käyttäytymisessä. Erityisesti sosiaalisuuden ja empaattisuuden havaittiin näkyvän konkreettisesti ihmisestä ulospäin. Tunneällyn koettiin myös ilmenevän positiivisena asenteena sekä aitona huomion osoituksena toisia kohtaan. Chernissin et al. (1998) kaltaisesti myös haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että tunneälykäs ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja osaa sopeuttaa niitä, mikä puolestaan näkyy itsevarmuutena. Yksi haastateltavista nosti esiin myös mahdollisuuden, että tunneäly ei aina näy ihmisen käyttäytymisestä selkeästi, vaan se voi ilmetä myös hillittynä käytöksenä.

”Sosiaaliset taidot ja empaattisuus näkyvät konkreettisesti ihmisestä ulospäin, mutta myös halu arvostaa ja kohdata toisia ihmisiä näkyy eleinä, ilmeinä ja puhetyylissä.” (H1)

”Ei välttämättä aina näy ulospäin, usein saattaa olla myös hillittyä käytöstä, ei kuulu osoittaminen niinkään käytöksessä, vaan kykynä hellävaroen tasoittamaan ääritilanteita.” (H8)

Tunneälykkyyden syntymisen ja kehittymisen perusta aikaansai eriäviä mielipiteitä. Barlowin (1985), Marrowin et al. (1981), Boyatzisin et al. (1995), Mayerin ja Saloveyn (1997), Chernissin et al. (1998), Davidsonin et al. (2000), Bar-Onin (2000) sekä Golemanin (2012) näkemyksistä poiketen lähes kaikkien haastateltavien mielestä tunneällyn taustalla on biologinen alttius ja siten sen uskottiin perustuvan jossakin

määrin perimään ja varhaislapsuuteen. Useiden mielestä tunneälykkyys vaatii lähtökohtaisesti perinnöllistä taipumusta, jota voi lähteä kehittämään. Biologisesta vaikutuksesta huolimatta edellä mainittujen tutkijoiden sekä Emmerlingin ja Golemanin (2003) mukaisesti haastateltavista suurimman osan mielestä tunneälyä on kuitenkin mahdollista kehittää jatkuvan vaivannäön ja huomion avulla, mikäli yksilö itse tätä haluaa. Golemanin ja Boyatzisin (2008) mukaan erityisesti tunneällyn sosiaalista älykkyuden osaa on helppo kehittää harjoittelun ja toisten ihmisten käyttäytymisen mallintamisen avulla. Golemanin (2012) kaltaisesti haastateltavien mukaan oman tunneälykkyuden, tunneälytaitojen sekä tunneälyosaamisen tiedostamisen nähtiin olevan kuitenkin ehdoton edellytys tunneällyn kehittämiseksi.

”Kun tunnistaa tunteita, havaitsee omat vahvuudet ja heikkoudet. Koen, että tunneälyä pystyy kehittämään, mikäli itseä kiinnostaa kehittää ja on kiinnostunut itsestä ja muista ihmisistä. On myös vahva perinnöllinen tausta, joka määrittää, kellä se on enemmän vahvuus.” (H1)

”Jos ihmisellä ei ole synnynnäistä taipumusta tunneälykkyyteen, sitä ei voi kehittää. Mikäli perimässä oleva tekijä puuttuu, ei se oppimalla enää kasva. Esittää aina voi, mutta se ei ole tällöin aitoa.” (H2)

”Pystyy kehittämään, mutta oltava jokin synnynnäinen lahja.” (H5)

”Tunneäly on synnynnäistä, mutta tiedostamalla sitä voi kehittää.” (H3)

”Tiettyyn rajaan asti on mahdollista kehittää, kun on tietoinen asiasta, mutta varmasti tulee myös varhaislapsuudesta ja pitkän ajan kehityksenä kokemusten sanelemana ja muokkaamana.” (H8)

Ashforthin ja Humphreyn (1995), Chernissin et al. (1998), Saarisen (2007), Saarisen ja Aalto-Setälän (2007), Kultasen (2012) sekä Golemanin (2012) kaltoin kaikki haastateltavat kokivat, että tunneällyn arvostus liike-elämässä ja johtamisessa on liian vähäinen. Suurin osa haastateltavista koki kuitenkin, että tunneällyn merkityksen

huomioimiseen johtamisessa ollaan vähitellen siirtymässä ja edistystä on ehtinyt ta-
pahtua jo vuosien varrella. Moni haastateltavista koki myös, että erityisesti suoma-
laisessa yrityskulttuurissa arvostetaan yhä liian paljon perinteistä kylmiä arvoja ko-
rostavaa johtamistapaa.

*”Ei arvosteta riittävästi, suomalaisessa yrityskulttuurissa arvostetaan
hyvin paljon nyrkkiä pöytään iskevää, väkisin asioita läpi vievää -tyyliä,
esimiestesteissä on hyvin vähän tunneälyyn liittyvää testaamista,
enemmän kylmää tuloshakuisuutta.” (H2)*

*”Ei arvosteta vielä tarpeeksi, mutta tekee tuloaan ja on nousemassa
arvostetummaksi, tietyllä tavalla jo arvostettu, mutta nyt puetaan enem-
män sanoiksi ja sitä tehdään tiedostetummaksi. Asiajohtamisesta muu-
tutaan kohti ilmapiirijohtamista ja läsnäoloa ja nämä liittyvät keskeisesti
tunneälyn kehittämiseen.” (H7)*

Golemanin (2012) kaltoin myös haastateltavat uskoivat tunneälyn arvostuksen puut-
teen johtuvan tietämättömyydestä sekä aiheen vähäisestä tunnettavuudesta. Haas-
tateltavat toivoivat, että tunneälyn merkitystä korostettaisiin enemmän johtamisessa
ja siitä puhuttaisiin avoimesti ja rohkeasti työyhteisöissä. Tunneälyn arvostuksen
puutteen arveltiin johtuvan osittain myös yksityisyydestä, koska tunneäly koskettaa
useita yksilön henkilökohtaisia asioita. Golemanin et al. (2001) mukaan johtajan
emotionaaliseen vaikutukseen harvoin puhutaan työpaikalla tai johtajuuden kirjalli-
suudessa, koska tunteiden koetaan olevan liian yksityisiä tuntemuksia sosiaalisesti
jaettavaksi ja siten tunteiden uteleminen voidaan helposti tulkita yksityisyyden louk-
kauksena. Tunneälyn arvostukseen nähtiin vaikuttavan myös toimiala, sillä kaikilla
toimialoilla tunneälyä ei ole mahdollista korostaa riittävästi byrokratian ja hierarkian
vuoksi. Lisäksi lähes kaikkien haastateltavien mielestä tunneälyn merkitys johtami-
sessa korostui eritoten nykypäivän jatkuvan muutostahdin myötä ja erityisesti tule-
vaisuudessa tunneälyn merkityksen arveltiin kasvavan entisestään. Haastateltavien
kaltoin myös Matthewsien et al. (2004) mukaan tällä hetkellä eletään sysäyksen ai-
kakautta, jossa korostuu pyrkimys tunneälyn tarkoituksenmukaiseen kehittämiseen
niin henkilökohtaisella ja koulutuksellisella tasolla kuin työelämässä.

”Tunneälyä arvostetaan jollakin tasolla, varsinkin kun esimies osaa ottaa tiimensä haltuun ja johtamaan heitä parhaimpaan suoritukseen. Voisi arvostaa enemmän. Parempaan lopputulokseen pääsee, jos käyttää tunneälyä.” (H5)

”Tunneälystä ei tiedetä vielä riittävästi, arvostuksen puute johtuu siitä. Enemmän hiljaista tietoa, kenties tiedostamatta arvostetaan, mutta siitä ei puhuta niinkään ääneen, eikä sitä tuoda esille omana aihealueena. Osittain myös aiheena vaikea puhua, koska se on henkilökohtainen ja herkkä aihe ja menee lähellä ihmisen syvintä olemusta.” (H6)

”Tuntuu haastavalta aiheelta ottaa esiin omien työntekijöiden kanssa, koska koskettaa yksityisyyttä - - tunneälyn käytössä alakohtaisia eroja, nopeasti kehittyvillä, innovatiivisilla, vapaamuotoisilla aloilla tunneälyä tulisi arvostaa enemmän, mutta hierarkkisilla ja tarkkaa säännellyillä toimialoilla on vähemmän tilaa hyödyntää tunneälyä. Tulevaisuuden muutospauhti antaa tilaa tunneälyn käyttöön.” (H6)

4.3.3 Haastateltavan näkemys tunneälystä esimiestyössä

Chernissin et al. (1998) mukaisesti myös haastateltavat kokivat tunneälykkään esimiestyön olevan aitoa kiinnostusta toisista ihmisistä ja halua auttaa alaisia kehittymään sekä onnistumaan työssä. Tunneälykkään esimiehen nähtiin ymmärtävän ja hyväksyvän työntekijöiden erilaisuutta, motivoivan työntekijöiden työsuorittamista ja henkistä tasapainoa sekä havaitsevan yksilöiden erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Dvirin et al. (2002) mukaan tunneälyjohtajat ovat erityisen taitavia motivoimaan ja luomaan itseluottamusta työntekijöissään ja täten mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Haastateltavien kaltoin myös House (1996), Masi ja Cooke (2000) sekä Gardner ja Stough (2002) kokevat, että tunneälykkäät esimiehet tunnistavat työntekijöiden ammatilliset kyvyt ja lahjakkuudet ja siten luovat tasapainon organisaation aseman ja työyhteisön ammattitaidon välille. Georgen (2000) kaltoin tärkeäksi koettiin myös, että esimiehen tulee olla rehellinen, jämäkkä, avoin, tasapuolinen ja helposti lähestyttävä. Esimiehen ja työntekijöiden välisen viestinnän

on oltava avointa, läpinäkyvää sekä luottamuksellista. Changin et al. (2012) mukaan tunneälykkään esimiehen työyhteisössä esimiehen ja työntekijöiden välillä vallitseva keskinäinen luottamus on korkea. Haastateltavat kokivat myös, että tunneälykkäällä esimiehellä on kuuntelemisen taitoa sekä rohkeutta tarttua uusiin tilaisuuksiin ja puuttua ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

”On vaikea olla tunneälykäs esimies, jos ei anna itsestä mitään, jos puhuu vain työasioista ja raakaa faktaa, joka liittyy työnkuvaan ja toimintaan, niin ei vastapuoli pidä semmoista henkilöä kovin aitona.” (H8)

”Tunneälykäs esimiestyö on keskustelevaa, asioihin ja ongelmiin tarttuvaa ja toisten työtä kunnioittavaa, se näkyy päivittäisessä arjessa kaikessa toiminnassa, siinä miten puhutaan keskenään.” (H2)

”Tunneälykäs esimies käyttäytyy kohteliaasti kaikkia kohtaan, arvostaa kollegoita ja alaisia - - tasapuolinen kohtelu on tärkeä tekijä, että ei tule suosikkeja eikä inhokkeja, tärkeää löytää jokaisesta ihmisestä jotakin hyvää ja tunnistaa ihmisten erilaiset vahvuudet.” (H2)

Georgen (2000), Bar-Onin (2006) ja Golemanin (2012) kaltaisesti monet haastateltavista korostivat myös esimiehen ehdotonta uskoa ja luottamusta omaan tiimiin sekä taitoa antaa riittävästi tilaa omille työntekijöille. Tunneälykkäällä esimiehellä on myös taitoa johtaa muutosta sekä luottamusta omaan tekemiseen ja päätöksentekoon. Tunneälykkäältä esimieheltä edellytettiin myös kykyä olla läsnä, erilaisten tunnetilojen ja mielialojen huomioon ottamista koko tiimin osalta, taitoa saada aikaan yhteistyötä, taitoa tarkastella, mikä toimintatapa toimii minäkin hetkenä sekä jatkuvaa tilanteiden aistimista ja työn tahdin kuulostelua. Haastateltavien kaltoin myös Zaccaron (2001) mukaan tunneälykäs esimies kykenee johtamaan joustavasti, hallitsemaan konflikteja, asettamaan pitkän ajan tavoitteita sekä luomaan optimaaliset edellytykset organisaation toiminnalle itseluottamuksen ja oman sisäisen hallintamekanisminsa avulla.

”Tunneälyllisen johtajan arvovalta ja karisma tulee esiin siinä, että hän hallitsee tunteensa ja hän pystyy luottamaan muihin ja antamaan tilaa, mutta kuitenkin on luotettava ja seisoo asioiden takana.” (H7)

”Esimiestyössä on tärkeää ymmärtää, että itse ei tarvitse olla kaiken keksijänä ja kyky lukea omaa organisaatiota, ryhmää, tekijöitä, aistit le-vällään täytyy kokoajan mennä.” (H2)

”Uskon, että esimiehet, jotka onnistuvat työssä, pystyvät motivoimaan muita ja vaikuttamaan muihin ja heillä täytyy olla tunneälyä. Erityisesti muutosten eteenpäin vieminen vaatii johtajalta väkisin tunneälyä.” (H1)

”Esimiehenä tulee itse olla hyvin vahvana esimerkkinä ja loputon pinna sekä ymmärtää ihmisiä, jotka tulevat erilaisista kulttuureista ja erilaisten esimiesten alaisuudesta. Hirveästi on oltava läsnä joka päivä.” (H2)

”Tunneäly näkyy siinä, että esimies toimii yhteistyön ja hengen luojana ja osaamisessa tiimi tekee asiat paremmin kuin esimies itse.” (H7)

Masin ja Cooken (2000), Gardnerin ja Stoughin (2002), Saarisen (2007), Golemanin (2012) sekä Kultasen (2012) mukaisesti myös aineisto osoitti hyvin yksiselitteisesti, että tunneälyosaaminen on erittäin tärkeää esimiestyössä. Masin ja Cooken (2000) sekä Gardnerin ja Stoughin (2002) mukaan tunneäly on suurimpien ja onnistuneimpien organisaatioiden johtajien tärkein ominaisuus ja taito. Tunneäly nähtiin motivoivana tekijänä erityisesti hyvän ja turvallisen ilmapiirin luomisessa, avoimen sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä tekemisen ilon ja hyvän tuloksen kannalta. Lopes et al. (2005) korostavat eritoten tunteiden säätelyn kehittämisen tärkeyttä, koska se mahdollistaa edellytykset tehokkaan vuorovaikutuksen luomiselle ihmisten välillä. Lisäksi haastateltavat kokivat tunneällyn esimiestyössä tärkeäksi myös erityisesti empatian ja lähestyttävyyden takia.

”Tunneäly on tärkeää, jos haluaa, että kaikki tekee hyvää tulosta ja saavat tekemisen iloa työstä.” (H2)

”Tunneälyjohtaminen tekee ilmapiirin ja tiimin työskentelyn turvalliseksi, koska se sallii virheitä eikä aliarvosta ketään, toisia autetaan aina.” (H2)

”Tunneäly korostuu erityisesti yhteisen fiiliksen luomisessa ja avoimen ja mielekkään ilmapiirin luomisessa.” (H4)

”On tärkeää ymmärtää työntekijöiden työ- ja elämäntilanteita, koska muuten voi menettää ihmisestä jotakin tärkeää. Tunneälyn kautta voi tuoda esille sitä, että välittää aidosti.” (H6)

Arvioitaessa esimiehen tunneälytaitoja ja -ominaisuuksia Holladayn ja Coombsin (1994) sekä Golemanin et al. (2002a) mukaisesti Golemanin uusimman tunneälymallin tunneälytaidoista haastateltavat kokivat tärkeimmiksi taidoiksi esimiestyössä luotettavuuden, empatian, kommunikaation ja vaikuttamisen. Haastateltavien mukaan luotettavuuden tulee näkyä rehellisyytenä puhua suoraan niin hyvistä kuin ikävistä asioista, jotta vältytään rivien välistä lukemiselta ja mahdollisilta olettamuksilta ja väärinymmärryksiltä sekä avoimuutena kertoa luottamuksella asioista ja ongelmista, jotta ne voidaan käsitellä ja ratkaista yhdessä. Tärkeiksi esimiestaidoiksi koettiin myös kyky tunnistaa ja hallita omia ja toisten tunteita, yhteistyö- ja tiimityöskentely, konfliktien hallinta, toisten ihmisten kehittäminen, muutosjohtajuus, tavoitteellisuus sekä yhteisön ymmärtäminen. Lähes kaikki haastateltavat kokivat kaikki tunneälymallin taidot yhtä tärkeiksi, jonka vuoksi vain muutama haastateltava mainitsi vähemmän tärkeiksi taidoiksi aloitteellisuuden ja muutosjohtajuuden.

”Tietoisuus omista tunteista, muutosjohtajuus, tavoitteen luominen ja muiden inspiroiminen ilmapiirin ylläpitämisessä, kommunikaatio, tulee osata näyttää tunteita, mutta niitä tulee osata säädellä, suodattaa ja kohdentaa, toisten kehittäminen eli vahvuuksien tunnistaminen muissa ja toisten kehittämistarpeiden huomioiminen ja empatia.” (H7)

”Ilman tavoitteellisuutta, konfliktien hallintaa ja yhteistyötä ei pärjätä, koska muutosjohtajuus on tässä hetkessä. Positiivisen flow'n luominen ja luottamus siihen, että kaikesta selvitään, on tärkeää.” (H2)

”Muutosjohtajuus on niin suoraviivaista, että se vaatii osittain etäistä otetta, tällöin tunnepuoli jää taka-alalle.” (H8)

Esimiesten näkemys tunneällyn vaikutuksesta esimiestyössä oli samankaltainen. Georgen (2000), Graenin ja Uhl-Bienin (1995) sekä Gerstnerin ja Dayn (1997) kaltoin myös kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tunneällyn vaikutus näkyi positiivisesti ennen kaikkea työyhteisön yleisessä ilmapiirissä, viestinnässä, yhteisön hyvinvoinnissa, henkilöstön sitoutumisessa sekä johtajien ja työntekijöiden suhteiden luottamuksellisuudessa. Georgen (2000) mukaisesti tunneällyn vaikutus koettiin tärkeäksi myös ryhmän vaikuttamisessa, motivaation aikaansaamisessa ja innostuksen luomisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Alvessonin (1992) sekä Tricen ja Beyerin (1993) mukaisesti haastateltavat kokivat tunneällyn vaikuttavan merkittävästi myös organisaation ja työyhteisön kulttuurin sekä identiteetin kehittymiseen.

”Tunneäly luo turvallista oloa kehittyä ja tulla ammattilaiseksi.” (H2)

”Tunneäly vaikuttaa siihen, miten suhtaudutaan asioiden käsittelyyn ja miten helposti uskalletaan näyttää tunteita ja käyttää tunneälytaitoja - näkyy avoimuutena ja yhteiseen hiileen puhaltamisena.” (H3)

”Jollakin tapaan mietin sosiaalisia tilanteita ja ryhmään vaikuttamisen työkaluna on itsestä välittyvät tunnetasot ja tahtotilat niin jotenkin sillä on iso merkitys, millaista tunnetasoa viestii eteenpäin, vetää helpommin puoleensa, että pystyy olemaan tunnetasolla sanojen takana.” (H6)

”Käytän tunneälyä vaikuttamisen keinona, matala kynnyksellä kohdata asioita, ihmisiä ja työtilanteita.” (H6)

Frijdan (1988) ja Isenbergin (1984) sekä Georgen (2000) mukaisesti erityistä hyötyä tunneällystä esimiestyössä nähtiin myös olevan työn ja toiminnan hallinnassa, stressin sietokyvyn kehittämisessä, tavoitteellisuuden helpottamisessa, epäonnistumisten hyväksymisessä ja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Wasielewskin (1985) sekä Heifetzin ja Laurien (2001) sekä Nordinin (2011) kaltoin monien esimiesten

mielestä tunneäly helpotti uusien toimintatapojen ja muutostilanteiden hyväksymistä ja mukautumista jatkuvaan kehitykseen. Tunneäly toimii myös apuna vaikeiden asioiden käsittelemisessä ja helpottaa johtamista, kun pystyy tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa, olemaan läsnä sekä tunnistamaan toisten vahvuuksia.

”Tunnetaidot lisäävät paineensietokykyä, koska on taitoa suhtautua asioihin ja ihmisiin, heidän käyttäytymiseen ja omiin tunteisiin.” (H1)

”Tunneälystä on hyötyä työn hallinnassa, stressin sietämisessä, omien ja muiden heikkouksien ja epäonnistumisten hyväksymisessä.” (H5)

”Havainnointi harjaantuu tunneällyn avulla, huomaa herkästi epäkohtia ja ongelmallisia tilanteita ja osaa tarttua niiden ratkaisemiseksi.” (H4)

”Tunneällyn avulla saa helpommin läpi asioita, tavoitteellisuus helpottuu ja muutoksiin on helpompi suhtautua.” (H3)

Tunneällyn haasteellisiksi puoliksi esimiestyössä haastateltavat kokivat jatkuvan läsnäolon, toisten käyttäytymisen tulkitsemisen, työntekijöiden tasapuolisen kohtelun sekä rationaalisuuden ja tunteiden välisen tasapainon löytämisen. Haastavaksi koettiin myös työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen sekä sopivan kommunikaatiotavan löytäminen erilaisten ihmisten kanssa. Petrovici ja Dobrescu (2014) myös havaitsivat tutkimuksessaan, että tehokkaan kommunikaatiotavan löytäminen sosiallisissa tilanteissa eritoten positiivisen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi on haastavaa. Isokorven (2004) mukaisesti haasteelliseksi koettiin myös välillä tunneällyn havaitseminen omassa työssä, koska tunneälyosaaminen on osittain tiedostamattomalla tasolla tapahtuvaa toimintaa ja siten sen kehittäminen voi olla haasteellista. Erilaiset kiiretilanteet koettiin myös haastaviksi, koska ne usein voivat vaikeuttaa empatian osoittamista sekä läsnäolon ilmaisemista.

”Henkilöstöjohtaminen on haasteellista, koska on uuvuttavaa olla jatkuvasti ihmisille läsnä.” (H2)

”Jokainen esimies varmasti kamppailee sen kanssa, onko sopivan kiltti ja sopivan jämää ja ettei sekoita rationaalisuutta tunteisiin.” (H1)

”Esimiestyössä tulee muistaa erottaa työelämän säännöt ja osattava löytää raja, kuinka syvälle toisen tunteisiin saa mennä.” (H5)

”Kun kiiretilanteet tekevät häiriötilanteita, ei aina ehdi olemaan läsnä ja empaattinen tilanteessa.” (H7)

4.3.4 Haastateltavan näkemys omasta tunneälystä esimiestyössä

Tunneälytaidot ja tunneälyosaaminen näkyivät konkreettisesti kaikkien esimiesten jokapäiväisessä esimiestyössä. Suurin osa koki osoittavansa tunneälyään olemalla lähestyttävä ja tavoitettavissa sekä työarjessa alati läsnä. Useimmat esimiehet kokivat myös palautteen antamisen, spontaanin kehumisen ja positiivisuuden kautta asioiden ilmaisemisen keinoina osoittaa tunneälyä. Moni esimies myös koki tuovan tunneälyä esiin kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti, luottamuksen ja vastuun antamisella sekä avun ja tuen tarjoamisella. Tunneälyä osoitettiin myös avoimen keskustelun ja kohteliaisuuden avulla.

”Esimiestyö on muuttunut enemmän valmentavaksi kulttuuriksi - - mulla ei ole koskaan ollut tarvetta olla etäinen ja autoritäärinen, vaan enemmän yhteisön joukossa vaikuttamassa, ohjaamassa, tukemassa ja viemässä asioita eteenpäin.” (H6)

”Luon avointa kulttuuria ja johdan ilmapiiriä niin, että pyrin omalla esimerkilläni johtamaan ja olemaan läsnä arjessa.” (H7)

”Osoitan tunneälyä niinkin yksinkertaisilla teoilla, kuin kysymällä, mitä sinulle kuuluu tai osoittamalla kiitollisuuteni sanomalla kiitos.” (H5)

Saarisen (2007) tutkimustulosten mukaisesti myös tämän tutkimuksen perusteella esimiesten tunneälyn kannalta haasteellisiksi tilanteiksi koettiin monet tunteita herättävät asiat, kuten yt-neuvottelut, kolmikantakeskustelut, työntekijöiden väliset konfliktit, irtisanomiset, työpaikkakiusaamiset, muutosvastarinnat ja negatiivisen palautteen tai varoituksen antaminen työntekijälle. Erityisesti työntekijöiden väliset konfliktit koettiin haasteellisiksi, koska ne usein vaikuttavat negatiivisesti muuhun työyhteisöön. Haasteellisiksi esimiehet kokivat myös toisten reagoitien ennustamisen vaikeissa tilanteissa sekä toisten tapoihin puuttumisen. Esimiehet kokivat kuitenkin tärkeäksi sen, että vaikeissa tilanteissa työntekijöille on puhuttava suoraan, jotta molemminpuolinen arvostus ja luottamus säilyvät. Esimerkiksi varoitusten tai palautteiden antamiset sekä irtisanomiset koettiin toisaalta rehellisinä keinoina ja palveluksina molempien osapuolten kannalta vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseksi, mikäli asioita ei ole mahdollista korjata. Isokorven (2004) kaltoin erityisen haasteellisiksi tilanteiksi koettiin erilaiset traagiset asiat, kuten työntekijöiden läheisten kuolemat ja siten tasapuolisen kohtelun löytäminen kaikkien työntekijöiden välillä sekä muutokseen sopeutuminen. Kokemuksen koettiin auttavan vaikeiden asioiden käsittelemisessä, koska se antaa varmuutta uskaltaa sanoa, miten asiat todellisuudessa ovat. Erityisesti konfliktitilanteissa koettiin tärkeäksi, että asioihin puututaan nopeasti ja ne pyritään ratkaisemaan koko tiimin kesken. Lisäksi omien työntekijöiden tunteminen auttaa lähestymään vaikeissa asioissa, koska tietää, miten he käsittelevät asioita ja reagoivat eri tilanteisiin.

”Hankalissa ristiriitatilanteissa lähteminen syvällisesti tunteiden puolelle voi lamaannuttaa ja on hyvä pysyä etäämpänä tunteiden osalta.” (H8)

”Haastava tilanne on, kun työntekijän työsuorite ei ole riittävä ja työntekijän työstä tulee asiakkaalta palautetta - - keskustelu työntekijän kanssa siitä, miksi ollaan tässä tilanteessa ja kun kyseessä ei ollut motivaatiotekijä eikä osaamiskysymys, vaan persoonallisuuskysymys, yritin antaa eväitä, että työntekijä ymmärtäisi, että syy saattaakin olla josakin syvemmällä - - ne olivat aika vaikeita ja herkkiä aiheita.” (H6)

”Haastava tilanne on työntekijän lapsen sairastuminen vakavasti, mikä aiheuttaa sen, että työntekijä joutuu olemaan paljon työaikana pois. Tämä vaikuttaa koko työyhteisöön ja on yritettävä tasapainoilla sen kanssa, kuinka paljon työntekijän on annettava työpanosta yritykselle samalla ymmärtäen hänen elämäntilanne - - muu työyhteisö kokee helposti tilanteen eriarvoiseksi, koska jokainen löytää omasta elämästä tilanteita, jotka ovat vaikeita.” (H6)

Saarisen (2007) tutkimustulosten mukaisesti myös tämän aineiston perusteella tunteiden vaikutus jokapäiväisessä esimiestyössä on merkittävä. Haastatteluiden perusteella esimiesten toiminta sijoittui vahvasti tunteiden ympärille. Suurin osa esimiehistä koki, että tunteet vaikuttavat työhön esimiehenä paljon, mutta niiden hallitseminen on ehdottoman tärkeää. Moni koki, että esimiesuran alussa tunteet ovat olleet huomattavasti enemmän läsnä työssä ja on tullut reagoitua tunteellisemmin erityisesti itsen kohdistuvassa arvostelussa, mutta kokemuksen myötä on oppinut hallitsemaan tunteita ja keräämään itseluottamusta. Osa esimiehistä koki puolestaan edustavansa vahvasti rationaalista johtajuutta, mutta myönsivät tunteiden olevan kuitenkin läsnä esimiestyön taustalla. Monien mielestä tunteiden vaikutus johtamisessa näkyi vahvemmin muutostilanteissa, kuin tavallisessa arjessa.

”Esimiesminä joutuu aina jollain tapaa miettimään tunteiden vaikutusta omaan työhön ja joutuu käsittelemään asioita, jotka herättävät tunteita, niin kyllä tunteet ovat läsnä tekemisessä kokoajan.” (H7)

”Voi vaihdella ajasta riippuen minkälaisia tilanteita on, mutta silloin, kun sille on paikka, niin kyllä koen, että tunteet ovat vahvasti mukana.” (H8)

”Saa olla empaattinen ja tuntee, mutta tulee tunnistaa omat tunnetasot ja ymmärtää, että joidenkin asioiden osalta tunteilu ei auta, kun täytyy tehdä päätöksiä.” (H6)

”Loppupeleissä ratkaisut eivät yleensä ole tunneperäisiä, vaan ne ovat kaikkien muiden mittareiden kautta muodostettuja. Ratkaisut tehdään rationaalisesti, mutta jälkiseuraukset hoidetaan tunnetasolla.” (H6)

Soinin (2016) tutkimustulosten mukaisesti rationaalisuuden ja tunteiden välillä tasapainoileminen esimiestyössä koettiin myös tässä tutkimuksessa erittäin luonnolliseksi. Monien esimiesten mukaan tasapainoilu tapahtui osin luonnostaan ja rationaalisuuden sekä tunteiden nähtiin kulkevan rinnakkain. Rationaalisuuden puolelle meneminen nähtiin huomattavasti helpommaksi keinoksi käsitellä asioita, mutta erityisesti vaikeiden asioiden kohdalla tunteeton suhtautuminen nähtiin kuitenkin sopimattomana käytöksenä. Tasapainoilun nähtiin olevan osittain myös opittua, sillä kokemus auttaa omaksumaan toimintatapoja. Osa esimiehistä oli löytänyt tasapainoilun keinoiksi myös itsepohdiskelun, rutiinit, perspektiivien laajentamisen sekä keskustelemisen kollegoiden kanssa.

”Kun tunteet vaikuttavat liikaa ja on otettava useiden tunteita huomioon, on hyvä rauhoittaa tilannetta menemällä rationaaliselle linjalle.” (H8)

”Kokemus tuo varmuutta ja omien tunteiden hallintakeinoja.” (H4)

”Se on haastavaa, yleensä maltti on siinä ratkaiseva tekijä - - kun tulee se hetki, että tunne kuohahtaa, sillä hetkellä kannattaa pysähtyä.” (H7)

Golemanin tunneälymallin tunneälytaidoista omina vahvuuksinaan esimiehet pitivät erityisesti luotettavuutta, avoimuutta, toisten arvostamista ja empatiaa. Vahvuuksina pidettiin myös omien tunteiden tunnistamista ja hallintaa, tavoitteellisuutta sekä itseluottamusta. Monet kokivat vahvuutenaan myös vaikuttamisen keinon ja siten toisten motivoimisen ja yhteistyön luomisen. Golemanin (2000a) mukaan vakuuttavat johtajat osaavat aistia toisten reaktioita ja siten osaavat säätää omia vastauksiinsa ja reaktioitaan toisten ihmisten reaktioiden kanssa yhteensopiviksi luoden näin parhaan vuorovaikutuksen. Haastaviksi tunneälytaidoiksi monet esimiehet kokivat itselleen viestinnän, koska se koettiin alituista kehitystä vaativaksi taidoksi. Haasta-

teltavien kaltoin myös Petrovicin ja Dobrescun (2014) mukaan positiivisen ja tehokkaan viestinnän harjoittaminen ei ole yksiselitteistä, sillä se vaatii omien tunteiden hallintaa ja tunteiden sovittamista tilanteeseen sekä toisen ihmisen tuntemista ja huomioimista. Kehitystä vaativiksi taidoiksi monet kokivat myös muutosjohtajuuden ja yhteistyön onnistumisen, koska ne vaativat jatkuvaa uudelleen sopeutumista.

”Erityisesti ongelmatilanteissa ja muutostilanteissa on helpompi lähteä hakemaan ratkaisua huomioimalla toisten tunteita ja osallistamalla työntekijöitä oivaltamaan ratkaisukeinoja ongelmiin itse ja siten saada heidät sitoutumaan työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen.” (H5)

”Viestinnässä ei voi koskaan olla valmis, ei ole vain sanallista, vaan myös sanattomien viestien, äänenpainojen ja ilmeiden lukemista.” (H7)

”Tukena ja apuna oleminen hektisissä tilanteissa, jos ei ole aikaa.” (H8)

”Aina ikuinen haaste on yhteistyön ja tiimityöskentelyn onnistuminen eri tiimien välillä, koska kaikilla on fokus omassa tekemisessä ja hyödyn hakeminen yhteistyöstä on vaikeaa, jos se ei hyödytä itseä.” (H7)

Esimiestyössä tunneälytaitojen kehittämisen tärkeimmiksi keinoiksi esimiehet mainitsivat kokemuksen sekä palautteen saamisen omalta esimieheltä ja alaisilta. Yhtäläisesti myös Cherniss et al. (1998) kokevat palautteen saamisen edistävän tunneällyn kehittämistä, mikäli palaute on rakentavaa ja palautteen saaminen tapahtuu turvallisessa ympäristössä. Muiksi tärkeiksi keinoiksi kehittää tunneälyä esimiestyössä haastateltavat kokivat keskittymisen itsepohdiskeluun ja -tuntemukseen omien tunteiden tiedostamiseksi ja tunnemaailman sekä tunneällyn tietämyksen kasvattamisen. Tärkeäksi koettiin myös oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja arviointi, uusien toimintatapojen opetteleminen, kollegoilta saatava tuki sekä avoin keskustelu tunteiden merkityksestä esimiestyössä työpaikalla. Haastateltavien kaltoin myös Cherniss et al. (1998) korostavat kokemuksellisen toiminnan lisäksi yksilön sisäisen käsityksen ja oivaltamisen tärkeyttä tunneällyn kehittämisessä, koska syväallinen käsitys omista ajatuksista ja tunteista lisää itsetietoisuutta. Tutkittavien

tavoin myös Honkalampi (2001) näkee tunneälyosaamisen ilmiönä, johon voidaan vaikuttaa työelämässä esimerkiksi kuntoutuksen ja valmennuksen avulla.

”Kokemuksen kautta, koska esimiestyöhön joudutaan usein ilman koulutusta ja kokemusta, vuosien tuoma kokemus kehittää.” (H8)

”Palautteen saaminen ja keskustelu omasta tekemisestä läheisen työympäristön, oman esimiehen ja toimihenkilöiden kanssa.” (H6)

”Kyky tiedostaa, milloin toimii tunneälyn kannalta järkevästi ja milloin ei, jotta voi kehittyä.” (H8)

Tärkeimmiksi tekijöiksi kannustavan ja luottamuksellisen työilmapiirin luomiseksi koettiin luottamuksen osoittaminen työyhteisön jäsenten kesken, avoimuus ongelmien ratkaisemiseksi, palveluvalmius auttaa ja tukea toisia työyhteisössä sekä toisten työn arvostaminen. Luottamuksellisen työilmapiirin katsottiin olevan kuunteleva, turvallinen, kannustava, motivoiva, rehellinen, läpinäkyvä, positiivinen ja erilaisuutta arvostava. Tärkeäksi katsottiin myös, että työntekijät ovat tietoisia työtehtävistään, vastuistaan, työn tarkoituksista ja tavoitteista sekä tulevista muutoksista. Yhteisten päämäärien luominen ja palautteen antaminen mainittiin myös tärkeinä tekijöinä kannustavan ja luottamuksellisen työilmapiirin luomiseen. Monet esimiehet kokivat oman roolinsa ja tekemisensä tärkeinä malleina esimerkillisen toiminnan osoittamisessa työntekijöille, koska oman tekemisen nähtiin kumuloituvan eteenpäin.

”Avoimuus ja itsensä peliin laittaminen, ollaan mukana toiminnassa ja arjessa, yhteisen päämäärän luominen koko työryhmälle, tuodaan esille työn tarkoitukset ja tavoitteet, motivoiminen ja valmentaminen, palautteen antaminen, arvostuksen antaminen toisen työlle, kiittäminen ja luottamuksen arvoisena oleminen.” (H6)

”Tämän hetken maailmassa tunneäly on asia, jolla voi erottua joukosta, jos sen tuo esille aidosti.” (H1)

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta prosessina. Luvussa kerrataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät sekä tutkielman rakenne. Tämän jälkeen edetään tutkimuksen johtopäätöksiin ja pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi esitellään vielä jatkotutkimusehdotukset.

5.1. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, mitä tunneälykkäällä esimiestyöllä tarkoitetaan ja tarkastella tunneällyn merkitystä esimiestyössä esimiesasemassa toimivien toimihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli lisäksi luoda käsitys siitä, miten esimiehen tunneälyosaaminen ilmenee jokapäiväisessä esimiestyössä, pohtia tunneällyn hyötyjä ja haasteita esimiestyössä sekä havainnollistaa, miten tunneälyä on mahdollista kehittää esimiestyössä. Tutkimuksen päätarkoituksena oli erityisesti konkretisoida esimiestyön emotionaalista puolta Golemanin tunneälymallia käyttäen sekä tarkastella esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tunneällystä esimiehen toimenkuvassa.

Tutkielman päätutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä on tunneälykäs esimiestyö?
- Mikä on tunneällyn merkitys esimiestyössä?

Päätutkimuskysymysten tueksi laadittiin kolme alatutkimuskysymystä:

- Miten esimiehen tunneäly näkyy jokapäiväisessä esimiestyössä?
- Mitkä ovat tunneällyn hyödyt ja haasteet esimiestyössä?
- Miten tunneälyä on mahdollista kehittää esimiestyössä?

Tutkielma koostui kahdesta osiosta: teoreettisesta viitekehuksesta sekä empiriasta. Teoreettinen viitekehys käsitteli aiheina tunteita, älykkyyttä, tunneälyä, johtajuutta sekä esimiestyötä. Empiriassa keskityttiin tutkimaan tunneälyä ja sen merkitystä esimiestyössä sekä arvioimaan tunneällyn vaikutuksia esimiestyössä ja tunneällyn ke-

hittämisen mahdollisuutta. Tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää, jossa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin kahdeksalla toimeksiantoyrityksen esimiestyössä toimivalla toimihenkilöllä syksyn 2017 aikana. Teemahaastattelun perustana käytettiin Golemanin uusinta tunneälymallia. Haastattelurunko jaettiin neljään teemaan: haastateltavan taustaan, haastateltavan yleisnäkemykseen tunneälystä, haastateltavan näkemykseen tunneälystä esimiestyössä sekä haastateltavan näkemykseen omasta tunneälystä esimiestyössä. Tutkimuksen analyysimenetelminä käytettiin teemoittelua sekä fenomenografista analyysimenetelmää. Fenomenografisessa analyysimenetelmässä omaksuttiin sekä ensimmäisen että toisen asteen näkökulmat, koska tutkimuksen tarkkailun sekä analysoinnin kohteena toimivat haastateltavien kohdehenkilöiden omakohtaiset näkemykset sekä kokemukset tunneälystä ja sen merkityksestä esimiestyössä.

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu tunneälyn merkitystä esimiestyössä ja tutkittu tunneälyn vaikutuksia esimiestyössä sekä keinoja kehittää tunneälyä esimiestyössä. Tutkimuksen viitekehyksenä on hyödynnetty tunneälyn sekä esimiestyön teorioita. Tutkimuksessa on selvitetty, mitä tunneälykkäällä esimiestyöllä tarkoitetaan ja millä tavoin tunneälykäs esimiestyö ilmenee. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet erityisesti tunneälyn aikaansaamat hyödyt ja aiheuttamat haasteet esimiestyössä sekä keinot, joiden avulla tunneälyä on mahdollista kehittää esimiestyössä. Tutkimuksen metodologiset sekä viitekehyselliset valinnat ovat ohjanneet tutkimusta tunneälykkään esimiestyön ja sen vaikutusten syvälliseen ymmärtämiseen. Tässä tutkielmassa on kuvattu tunneälykkyyttä ilmiönä ja tarkasteltu esimiestyön emotionaalista puolta, arvioitu tunneälyn merkitystä esimiestyössä sekä saavutettu ymmärrys tunneälyn vaikutuksista esimiestyössä.

Tutkimuksen mukaan tunneäly määritellään aikaisemman tutkimustiedon kaltaisesti erityisesti kyvyksi havaita ja tunnistaa tunteita, tunnetiloja ja mielialoja sekä taidoksi tuntea sekä omia että toisten tunteita. Tunneälytutkijoiden mukaisesti myös aineisto osoittaa, että tunneäly on yhteydessä kykyyn hyödyntää tunteita tehokkaasti ajattelua ja toimintaa ohjaavina tekijöinä sekä asioiden ja tilanteiden syvällisen analysoinnin apuna. Aineisto osoittaa yhteneväisyyden aikaisempien tutkimustulosten kanssa

myös siinä, että tunneälyn koetaan näkyvän kykynä aistia ja tulkita ihmisten nonverbaalisen viestinnän merkkien, kuten eleiden, ilmeiden, katseiden ja asentojen merkitystä sekä aistia yleistä ilmapiiriä ja toisten käyttäytymistä. Aineisto todentaa aikaisempaa tutkimustiedon käsitystä myös siitä, että tunneälykäs ihminen on empaattinen, sosiaalinen, mukautumiskykyinen, avoin, aito, vastuullinen, elämänmyönteinen sekä toisia ihmisiä huomioiva. Aineistossa tunneälykkäälle ihmiselle tärkeiksi ominaisuuksiksi nähdään myös kunnioittava ja arvostava asenne toisia ihmisiä kohtaan sekä ihmisten erilaisuuden hyväksyminen.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mitä tunneälykäs esimiestyö tarkoittaa. Aineiston perusteella voidaan vahvistaa käsitys siitä, että tunneälykkäässä esimiestyössä nähdään aikaisemman tutkimustiedon kaltaisesti korostuvan aito kiinnostus työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittamisestä ja hyvinvoinnin edistämisestä, avoimen ja luottamuksellisen suhteen luomisesta esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä työsuorituksen motivoimisen ja työntekijöiden henkisen tasapainon tukemisesta tasapainoisen työyhteisön sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimustulokset tukevat myös aikaisemman tutkimustiedon käsitystä siitä, että tunneälykkääseen esimiestyöhön kuuluu vahvasti kuuntelemisen taito, läsnäolo, yhteisöllisen ilmapiirin luominen, ongelmanratkaisukyky, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, erilaisuuden ja muutoksen arvostaminen sekä kunnioitus työntekijöiden työtä kohtaan. Esimiehen oma rooli sekä toiminta toimivat tärkeinä mallina esimerkillisen toiminnan osoittamisena työntekijöille.

Määriteltäessä tunneälykkään johtajan tunneälytaitoja ja -ominaisuuksia aikaisempien tutkimusten mukaisesti tutkimustulokset osoittavat tunneälykkään johtajan olevan erityisesti luotettava, empaattinen, sosiaalisesti älykäs sekä vaikuttava. Tulosten perusteella tunnejohtajien koetaan aikaisempien tutkimusten kaltaisesti myös olevan taitavia tunnistamaan ja ymmärtämään omia ja toisten tunteita, motiiveja ja käyttäytymistä, hallitsemaan ja ratkaisemaan konflikteja sekä ongelmatilanteita, osoittamaan huomiota toisia ihmisiä kohtaan, johtamaan muutosta, saavuttamaan tavoitteita, kommunikoimaan avoimesti sekä aistimaan herkästi yhteisön välisiä tunnevirtauksia. Aineisto korostaa useiden tutkimusten kaltaisesti erityisesti tunneälyn

sosiaalista ulottuvuutta, koska tunneälykkään esimiestyön nähdään olevan läheisesti kytköksissä erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemisen, läheisten ja luottamuksellisten ihmissuhteiden luomisen, toisten ihmisten huomioimisen, auttamisen ja tukemisen, avoimen kommunikoimisen ja sosiaalisen viestinnän sekä toisten erilaisuuden hyväksymisen kanssa. Tutkimustulokset vahvistavat yksiselitteisesti aikaisempien tutkimusten toteamusta siitä, että tunneäly on yksi menestyvän ja tehokkaan johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista ja taidoista.

Yhtäläisesti niin aikaisemman tutkimustiedon kuin aineiston perusteella tunneälyn voidaan todeta olevan tärkeää esimiesten toiminnassa, koska tunneäly auttaa hyvinvoivan, motivoivan, turvallisen, tuloksellisen, sitoutuneen sekä kehittyvän työyhteisön luomisessa ja ylläpitämisessä. Lisäksi tunneäly nähdään toimivan auttavana tekijänä työyhteisön ja yrityksen toiminnan, tavoitteellisuuden, työntekijöiden välisten konfliktien, stressin, muutoksen sekä ongelmatilanteiden hallinnassa. Tunneälyn merkitys nähdään aikaisempien tutkimusten kaltaisesti korostuvan erityisesti nykypäivän työelämän muutostilanteissa, sillä tunneäly auttaa hyväksymään ja sopeutumaan jatkuvaan kehitykseen sekä omaksumaan uusia toimintatapoja. Tunneälyn vaikutus nähdään merkittävänä myös vaikeiden asioiden käsittelemisen, epäonnistumisen hyväksymisen sekä organisaation ja työyhteisön kulttuurin sekä identiteetin kehittymisen kannalta.

Aiemman tutkimustiedon kaltaisesti tunneälykkään esimiestyön haastaviksi puoliksi koetaan jatkuvan läsnäolon ja tuen antaminen työntekijöille, toisten ihmisten käyttäytymisen tulkitseminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelevaaminen, työntekijöiden yksilöllisyyden huomioon ottaminen, positiivisen ja tehokkaan viestinnän harjoittaminen sekä tasapainon löytäminen rationaalisuuden ja tunteiden välillä. Tunneälyn kannalta haastaviksi asioiksi koetaan myös työyhteisöä koettelevat asiat, kuten irtisanomiset, kolmikantakeskustelut, työntekijöiden väliset konfliktit, työpaikkakiusaamiset sekä muutosvastarinta. Aineisto todentaa myös aikaisempien tutkimusten olettamusta siitä, että tunneälyn haasteena pidetään lisäksi tunneälyn yksityisyyttä, koska tunneälyn nähdään koskettavan ihmisen syvintä olemusta ja siten tunneälyn koetaan olevan aiheena vaikea keskustella. Aineisto tukee lisäksi aiemmin saavutetun tutkimustiedon käsitystä siitä, että tunneälyn kehittäminen vaatii jatkuvaa

oman toiminnan sekä omien tunteiden tietoista havaitsemista ja analysoimista, sillä tunneällyn havaitseminen omassa työssä ja käyttäytymisessä koetaan tiedostamattomuuden vuoksi haastavaksi.

Tutkimustulokset todentavat aikaisempien tutkimusten toteamusta myös siitä, että tunneällyn merkitys jokapäiväisessä esimiestyössä on merkittävä, sillä esimiesten toiminnan koetaan keskittyvän vahvasti tunteiden ympärille. Koska tunteiden vaikutus esimiestyössä on suuri, tunteiden hallinnan nähdään olevan ensisijaisen tärkeää. Vaikka tunteiden nähdään ilmenevän arjessa, niiden merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Tunteiden suuren vaikutuksen vuoksi tunteiden hallinnan lisäksi sopivan tasapainon löytäminen tunteiden ja rationaalisuuden välillä koetaan tärkeäksi. Tasapainon löytäminen tapahtuu suurimmaksi osaksi luonnostaan, mutta myös kokemuksen, itsepohdiskelun, rutiinien, perspektiivien laajentamisen sekä keskustelemisen kollegoiden kanssa koetaan auttavan tasapainon löytämisessä. Rationaalisuuden nähdään toimivan helppona tapana kohdata asioita, mutta erityisesti vaikeiden asioiden kohdalla tunteetonta suhtautumista ei koeta sopivana tapana käsitellä asioita.

Aikaisemman tutkimustiedon sekä aineiston perusteella voidaan todeta, että tunneälyä on mahdollista kehittää, mikäli yksilö on tietoinen omasta tunneälykkyydestään, tunneälytaidoistaan ja tunneälyosaamisestaan. Esimiestyössä tunneälyosaamisen kehittämisen tärkeimmiksi keinoiksi katsotaan kokemus sekä palautteen saaminen omalta esimieheltä ja alaisilta. Muiksi keinoiksi kehittää tunneälyä voidaan katsoa itsepohdiskelu ja itsetuntemuksen harjoittaminen, oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja arvioiminen, uusien toimintatapojen opetteleminen, kollegoilta saatava tuki sekä tunneällyn tietämyksen kasvattaminen. Lisäksi aineisto tukee aiempaa teoreettista keskustelua myös siitä, että tunneälyä on mahdollista kehittää myös tunneälyvalmennusten ja -koulutusten avulla sekä keskustelemalla tunteiden merkityksestä avoimesti työpaikalla.

Yleisesti voidaan todeta, että tunneäly ja tunneälykäs esimiestyö ovat käsitteinä varsin uusia johtamisessa, mutta sitä vastoin aineiston perusteella tunneällyyn liittyvistä asioista keskustellaan kuitenkin työyhteisöissä, mutta usein muilla termeillä. Sekä

teorian että aineiston perusteella tunneällyn voidaan sanoa olevan johtamisessa hyvin ajankohtainen sekä ajatuksia herättävä aihe erityisesti, kun tunneälyä tarkastellaan taitoina ja kykyinä, joita työelämässä sekä johtajuudessa voidaan kehittää. Aineisto myös vahvistaa aikaisemman tutkimustiedon oletusta siitä, että tunneälyä ei arvosteta riittävästi työelämässä ja johtamisessa, mutta uudenlaisen johtamisen ja organisaation muutoksen nähdään liike-elämässä kuitenkin jo alkaneen ja edistystä on vähitellen nähtävissä.

Aineisto todentaa aikaisemman tutkimustiedon tuloksia siitä, että tunneällyn arvostuksen puute johtuu ennen kaikkea tietämättömyydestä sekä aiheen vähäisestä tunnettavuudesta. Toisaalta arvostuksen puutteen nähdään johtuvan myös tunteiden yksityisyydestä, koska tunneällyn koetaan koskettavan yksilön henkilökohtaisia asioita ja siten tunneälyä koskettavien asioiden koetaan olevan sosiaalisesti liian yksityisiä jaettavaksi muiden kanssa. Tunneällyn arvostukseen nähdään vaikuttavan myös toimiala, sillä osassa toimialoja tiukka byrokratia ja hierarkia eivät mahdollista tunneällyn hyödyntämistä. Vastaavasti innovatiivisilla, nopeasti kehittyvillä ja vapaamuotoisilla aloilla tunneälyä on syytä arvostaa enemmän. Alkavasta kehityksestä huolimatta tutkijoiden kaltoin myös tämän aineiston mukaan tunneällyn merkityksen tärkeyttä johtamisessa ja työelämässä tulee tuoda avoimesti esille yhä enemmän, jotta tunneällyn vaikutuksista voidaan olla tietoisempia liike-elämässä ja tunneällyyn usein liittyvistä ennako-olettamuksista sekä skeptisyydestä voidaan vapautua. Aikaisempien tutkimusten kaltoin myös tämä aineisto osoittaa, että tulevaisuudessa tunneällyn merkityksen nähdään korostuvan, koska tulevaisuuden muutosvauhti antaa tilaa tunneällyn hyödyntämiselle sekä arvostukselle. Tämän vuoksi tunneällyn kehittäminen nähdään ensisijaisen tärkeänä työelämässä ja erityisesti johtajuudessa. Aikaisemman tutkimustiedon sekä tämän aineiston perusteella voidaan yhtäläisesti yhtyä Golemanin toteamukseen:

“Emotional leadership is the spark that ignites a company’s performance, creating a bonfire of success or a landscape of ashes.” (Goleman et al. 2001, 51)

5.2 Luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 24-25) kertovat, että luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, koska tutkimuksen on pyrittävä toteuttamaan sille asetetut normit ja arvot. Luotettavuutta arvioitaessa laadullisen tutkimuksen yhteydessä perinteisten reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteiden sopivuudesta on löydettävissä ristiriitaisia näkemyksiä. Eskola ja Suoranta (2000, 208-222) toteavat, että laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei ole mahdollista arvioida määrällisen tutkimuksen kaltoin. Kirkin ja Millerin (1986, 29-30) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetin merkitys korostuu reliabiliteettia enemmän. Vaikka reliabiliteetin sekä validiteetin käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on eri näkemyksiä, tutkimuksen luotettavuuden parantamisen keinoista ollaan kuitenkin suurimmaksi osaksi yhtä mieltä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26).

Kirk ja Miller (1986, 29-30) kertovat, että validiteetin avulla arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä, tutkimuksen toteutuksen perusteellisuutta sekä tutkimustulosten ja päätelmien oikeellisuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 25) mukaan laadullisen tutkimuksen kohdalla validiteetilla viitataan myös siihen, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien konstruktioita ja kuinka tutkija onnistuu tuomaan konstruktiot ymmärrettäviksi muille. Kirk ja Miller (1986, 41-42) puolestaan määrittävät laadullisessa tutkimuksessa kolme reliabiliteetin arvioimiseen liittyvää kohtaa: metodin reliaabeliuden arvioinnin, ajallisen reliaabeliuden sekä tulosten johdonmukaisuuden. Metodien reliaabeliudella tarkoitetaan menetelmän sopivuutta, luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Ajallinen reliaabelius taas tarkoittaa mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri ajankohtina. Tulosten johdonmukaisuudella viitataan puolestaan samankaltaisten tulosten saamiseen eri välinein.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan arvioida erityisesti tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena, koska kvalitatiivinen menetelmä soveltui parhaiten tutkimuksen lähestymistapaan, jossa tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, ymmärtää, selittää sekä tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli tunneilyn merkitystä esimiestyössä. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla,

koska haastattelu sopi tiedunkeruumenetelmänä parhaiten tunneällyn merkityksen tarkasteluun esimiestyössä. Haastatteluun osallistuneet tutkittavat valittiin tarkoin yhdessä toimeksiantajana toimivan yrityksen kanssa tutkimuksen edellyttämän esimiesaseman sekä työkokemuksen perusteella. Täten tutkimukseen osallistuneet olivat vilpittömästi kiinnostuneita ja aktiivisia esimiehiä, joiden voidaan olettaa olleen aidosti kiinnostuneita osallisuudestaan tutkimukseen sekä tunneällyn merkityksestä esimiestyössä tutkimuksen aiheena. Tutkimuksen analyysimenetelmiksi valittiin tarkoin teemoittelu sekä fenomenografinen menetelmä tutkimusongelman ja aineiston luonteen perusteella. Lisäksi haastattelurunkoon valitut teemat määriteltiin tarkasti tutkimusongelman sekä aihepiiriin tutustumisen perusteella.

Haastattelu toteutettiin kahdeksalla kohdehenkilöllä, koska aineiston saturaatiopiste saavutettiin tällä otoskolla ja täten otoskoon voidaan katsoa olevan luotettava. Aineiston kattavuus on suhteutettu tutkimusongelmaan ja tutkimuksessa esitettyihin tulkintoihin. Reliabiliteettia ja validiteettia nostaa myös se, että haastattelurunkoa koetettiin ennen varsinaisia haastatteluja, haastattelut litteroitiin sanatarkasti vastausten oikeellisuuden takaamiseksi ja haastatteluaineiston purkuvaiheessa käytettiin apuna koodaamista numeroiden, alleviivauksien sekä värien muodossa. Tutkimuksesta tekee reliaabelin ja validin myös se, että tutkimuksessa esitettiin konkreettisia litteroituja otteita haastatteluaineistosta analyysin tueksi ja aineisto on säilytetty, mikäli siihen on tarvetta palata. Haastattelun ensimmäisellä teemalla, haastateltavan yleisnäkemyksellä tunneällystä, lisäksi testattiin haastateltavien tietämystä tunneällystä ja siten varmistettiin, että haastateltavilla on tarvittava tietämys siitä, mitä tunneällyllä tarkoitetaan, jotta mahdolliset väärinymmärrykset voidaan minimoida. Haastatteluissa haastateltaville annettiin myös vapaus kysyä tarkentavia tietoja haastattelutilanteeseen sekä -kysymyksiin liittyen väärinymmärrysten minimoimiseksi. Haastattelutilanteissa haastateltavia ei myöskään johdateltu harhaan. Tulosten voidaan myös katsoa olevan luotettavia, koska ne vastaavat määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä johtavat luotettaviin johtopäätöksiin. Tulosten avulla on mahdollista ymmärtää tunneällyn merkitystä sekä vaikutuksia esimiestyössä ja siten johdon näkökulmasta tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi johtamisen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkimus pohjautuu myös tarkoin laadittuun teoriaan ja tutkielman lähteet ovat tarkoin valittuja, mikä osaltaan luo tutkimukselle aineisto- ja sisältövaliditeettia. Tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin voivat vaikuttaa tutkittavien vaihtelevat tavat keskustella kysymyksiä koskevista aiheista, sillä osa haastateltavista vastasi kysymyksiin sekä kuvasi työnsä emotionaalista puolta monipuolisesti ja avoimesti, kun toisten haastateltavien tapa vastata oli hyvin formaali, lyhyt ja suoraviivainen. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia heikentäviä tekijöitä voivat puolestaan olla esimerkiksi se, jos vastaajat eivät ole vastanneet kysymyksiin rehellisesti, vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavoin tai tutkija on tulkinut vastaukset väärin. Lisäksi reliabiliteettia voivat horjuttaa vastaajiin kohdistuvat satunnaiset inhimilliset tekijät, kuten mielialan, muistin sekä olosuhteiden aiheuttamat virheet. Kirkin ja Millerin (1986, 41-42) mukaan tulosten johdonmukaisuutta on haastavaa arvioida, koska laadullisin menetelmin saadut tulokset harvoin ovat yhteneväiset. Lisäksi ajallista reliabiliteettia on myös vaikea arvioida, koska laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä olla tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa.

Mahdollisuuksia jatkotutkimuksille on useita. Koska tämä tutkimus keskittyi tutkimaan tunneällyn merkitystä esimiestyössä yksinomaan esimiesten näkökulmasta, tunneälyä ja sen merkitystä ihmisten johtamisessa sekä johtajuusprosessissa voidaan tutkia vastaavasti työntekijöiden tai korkeamman johtotason henkilöiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksena voidaan myös tutkia johtajien ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja sen merkitystä tunteiden luonnissa ja hallinnassa työympäristössä. Lisäksi tämä tutkimus toteutettiin laadullisena, jonka vuoksi tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada yleistettäviä tuloksia tunneällyn merkityksestä esimiestyössä, vaan ymmärtää syvällisemmin ilmiötä. Aihetta voisi lähestyä myös määrällisen tutkimusmenetelmän kautta suuremmalla aineistolla käyttämällä esimerkiksi tunneälymittareita tai psykologisia tunneälyä mittaavia kyselyjä. Tällöin haasteena on kuitenkin riittävän suuren otannan löytäminen. Tutkimuksen kohteena voi myös olla tunneälytaitojen kehittäminen. Tutkimusehdotuksena eri sukupuolten, ikäryhmien tai kulttuurien edustajien tunneälytutkimukset ovat myös erittäin mielenkiintoisia ja merkityksellisiä kansainvälisen tunneälytutkimuksen kannalta.

Tunneälyä on mahdollista lähestyä myös yksittäisten tunneälyn osa-alueiden yksityiskohtaisella tarkastelulla. Mielenkiintoista on myös, jos tunneälyosaamista voisi havainnoida konkreettisesti esimerkiksi videotallenteiden avulla erilaisissa tunneälyä vaativissa tilanteissa työpaikalla, koska on mahdollista, että haastatteluissa ja kyselyissä tutkittavat omasta mielestään kiinnittävät huomiota tunneälykkääseen toimintaan, mutta todellinen tunneälyn osoittaminen ei välttämättä kuitenkaan vastaa tutkittavien omaa näkemystä. Tunneälytutkimusten tulosten pysyvyydestä ei myöskään ole vielä tarvittavaa tutkimustietoa. Tutkimisen arvoista on myös tarkastella tunneälyn mahdollisia negatiivisia piirteitä, kuten strategista tunteiden manipuloimista sekä toisten yksilöiden hyväksikäyttämistä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Jotta tunneälytutkimukselle voidaan tuottaa lisäarvoa, tunneälytutkimuksen kannalta on tärkeää siirtyä itsearvioinnein toteutetuista mittaustavoista objektiivisempiin tunneälyn kykyarviointeihin ja muilta saatavaan palautteeseen sekä keskittyä erityisesti työyhteisön tuloksellisuutta, hyvinvointia ja vuorovaikutusta tarkastelemaan tutkimukseen.

LÄHDELUETTELO

Achenbach, T. M. & Howell, C. T. 1993. Are American Children's Problems Getting Worse? A 13-Year Comparison. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, vol. 32, no. 6, pp. 1145-1154.

Alvesson, M. 1992. Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company. *Organization Studies*, vol. 13, pp. 185-209.

Alvesson, M. & Blom, M. 2015. Less Followership, Less Leadership? An Inquiry Into the Basic But Seemingly Forgotten Downsides of Leadership. *M@n@gement*, vol. 18, no. 3, pp. 266-282.

Aristotle. 1926. *The "Art" of Rhetoric*. Trans. John Henry Freese. London: William Heinemann, New York: G. P. Putnam's Sons.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. 1995. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, vol. 48, no. 2, pp. 97-125.

Bandura, A. 1969. Social-Learning Theory of Identificatory Processes. Teoksessa D. A. Goslin (toim.), *Handbook of Socialization Theory and Research*. Chicago: Rand McNally.

Bandura, A. 1989. Social Cognitive Theory. Teoksessa R. Vasta (toim.), *Annals of Child Development: Six Theories of Child Development - Revised Formulations and Current Issues*. Connecticut: JAI Press.

Bard, P. 1928. A Diencephalic Mechanism for the Expression of Rage with Special Reference to the Sympathetic Nervous System. *American Journal of Physiology*, vol. 84, 490-515.

Barlow, D. H. 1985. *Clinical Handbook of Psychological Disorders: A Step-by-Step Treatment Manual*. New York: Guilford Press.

Barsade, S. G. 2002. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, no. 4, pp. 644-675.

Bar-On, R. 2000. Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Teoksessa R. Bar-On & J. D. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, vol. 18, pp. 13-25.

Bar-On, R. 2013a. The Bar-On Concept of EI. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.7.2017]. Saatavilla <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/the-ei-conceptual-aspect/>

Bar-On, R. 2013b. A broad definition of emotional-social intelligence according to the Bar-On model. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.7.2017]. Saatavilla <http://www.reuvenbaron.org/wp/37-2/>

Bar-On, R. 2013c. The 15 factors of the Bar-On model. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.7.2017]. Saatavilla <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thomé, E. P. 2000. Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, vol. 28, no. 6, pp. 1107-1118.

Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. New York: The Free Press.

Bennis, W. G. & Thomas R. J. 2002. *Crucibles of Leadership*. Harvard Business Review. Teoksessa: HBR's 10 Must Reads On Leadership.

Boyatzis, R. E. & Van Oosten, E. 2002. Developing Emotionally Intelligent Organizations. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2017]. Saatavilla http://www.eiconsortium.org/pdf/developing_emotionally_intelligent_organizations.pdf

Boyatzis, R. E., Cowen, S. S. & Kolb, D. A. 1995. Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryman, A. 2013. Leadership and Organizations. Abingdon, Oxfordshire: Routledge.

Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Cannon, W. B. 1927. The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and an Alternative Theory. The American Journal of Psychology, vol. 39, pp. 106-124.

Caruso, D. R. 2004. Comment on R. J. Emmerling and D. Goleman, Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. Issues in Emotional Intelligence. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavilla http://www.eiconsortium.org/pdf/defining_the_inkblot_called_emotional_intelligence.pdf

Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. The Leadership Quarterly, vol. 23, pp. 443-455.

Chang, J. W., Sy, T. & Choi, J. N. 2012. Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. Small Group Research, vol. 43, no. 1, pp. 75-104.

Cherniss, C. 2000. Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2017]. Saatavilla http://www.eiconsortium.org/pdf/what_is_emotional_intelligence.pdf

Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K. & Adler, M. 1998. Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2017]. Saatavilla http://www.eiconsortium.org/pdf/technical_report.pdf

Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R. & Miller, S. R. 2001. Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 31, no. 10, pp. 2149-2159.

Churchland, P. S. 2004. *Neurofilosofia*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Copeland, N. 1942. *Psychology and the Soldier*. Harrisburg, Pennsylvania: The Military Service Publishing Company.

Daft, R. L. 2010. *Management*. 9. painos. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Damasio, A. R. 1994. *Descartes' Error - Emotion, Reason, and the Human Brain*.

Damasio, A. R. 2001. *Descartesin virhe*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita. New York: Avon Books.

Darwin, C. 1872. *The expression of the emotions in man and animals*. London: John Murray.

Davidson, R. J., Jackson, D. C. & Kalin, N. H. 2000. Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives From Affective Neuroscience. *Psychological Bulletin*, vol. 126, no. 6, pp. 890-909.

Dawda, D. & Hart, S. D. 2000. Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, vol. 28, pp. 797-812.

Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N. & Sahinbas, K. 2011. The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 909-919.

Dulewicz, V. & Higgs, M. 1998. Emotional Intelligence: Can it be Measured Reliably and Validly Using Competency Data? *Competency*, vol. 6, no. 1, pp. 1-15.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. 2002. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 4, pp. 735-744.

Emmerling, R. J. & Goleman, D. 2003. Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1(1). The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Saatavilla: http://www.eiconsortium.org/reprints/ei_issues_and_common_misunderstandings.html

Esfahani, N. & Soflu, H. G. 2011. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 30, pp. 2384-2393.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fineman, S. 1993. Emotion in organizations. London: SAGE Publications.

Frijda, N. H. 1988. The Laws of Emotion. *American Psychologist*, vol. 43, no. 5, pp. 349–358.

Gardner, H. & Hatch, T. 1989. Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, vol. 18, no. 8, pp. 4-10.

Gardner, H. & Moran, S. 2006. The Science of Multiple Intelligences Theory: A Response to Lynn Waterhouse. *Educational Psychologist*, vol. 41(4), 227-232.

Gardner, L. & Stough, C. 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, no. 2, pp. 68-78.

Gasper, K. & Bramesfeld, K. D. 2006. Should I follow my feelings? How individual differences in following feelings influence affective well-being, experience, and responsiveness. *Journal of Research in Personality*, vol. 40, pp. 986-1014.

George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, vol. 53 (8), 1027-1055.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. 1997. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 827-844.

Goffee, R. & Jones, G. 2000. Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*. Teoksessa: HBR's 10 Must Reads On Leadership.

Goleman, D. 1995. Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books.

Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? Harvard Business Review, vol. 76(6), pp. 93-102.

Goleman, D. 2000a. An EI-based theory of performance. Teoksessa: D. Goleman & C. Cherniss. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Goleman, D. 2000b. Emotional intelligence: Issues in paradigm building. Teoksessa: D. Goleman, & C. Cherniss (toim.), The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Goleman, D. 2000c. Leadership That Gets Results. Artikkelikokoelmassa: HBR's Must-Reads on Managing People. Harvard Business Review, vol. 78, no. 2, pp. 4-17.

Goleman, D. 2000d. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Suom. Jaakko Kankaanpää. Keuruu: Otava.

Goleman, D. 2004. Leading by Feel. Harvard Business Review, vol. 82, no. 1, pp. 27-37.

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Suom. Jaakko Kankaanpää. Keuruu: Otava.

Goleman, D. 2014a. Aivot ja tunneäly, uusimmat oivallukset. Suom. Mia Heiskanen. Parainen: Samsaraa Tasapaino-oppaat.

Goleman, D. 2014b. What it Takes to Achieve Managerial Success. *Talent Development*, vol. 68, no. 11, pp. 48-52.

Goleman, D. & Boyatzis, R. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 9, pp. 74-81.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2001. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 11, pp. 42-51.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2002a. Emotional intelligence: leadership competencies. Teoksessa D. Goleman, R. Boyatzis, & A. McKee, *The New leaders: transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2002b. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 2, pp. 219-247.

Groves, K. S. 2006. Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, no. 7, pp. 566-583.

Harms, P. D. & Credé, M. 2010. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, no. 1, pp. 5-17.

Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. 2011. *The New Psychology of Leadership - Identity, Influence, and Power*. Hove ja New York: Psychology Press.

Heifetz, R. A. & Laurie D. L. 2001. The Work of Leadership. Harvard Business Review. Teoksessa: HBR's 10 Must Reads On Leadership.

Hemphill, J. K. 1949. Situational Factors in Leadership. Columbus: Ohio State University Press.

Hilgard, E. R. 1980. The trilogy of mind: cognition, affection and conation. Journal of the History of the Behavioral Sciences, vol. 16, pp. 107-117.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Holladay, S. J. & Coombs, W. T. 1994. Speaking of Visions and Visions Being Spoken - An Explorations of the Effects of Content and Delivery on Perceptions of Leader Charisma. Management Communication Quaterly, vol. 8, no. 2, pp. 165-189.

Hollander, E. P. 1978. Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.

Honkalampi, K. 2001. Studies on the relationship between alexithymia and depression. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto, Lääketiede.

House, R. J. 1976. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Teoksessa: J. G. Hunt & L. L. Larson. Leadership: The Cutting Edge. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.

House, R. J. 1996. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. Leadership Quarterly, vol. 7, no. 3, pp. 323-352.

Howell, J. M. & Frost, P. J. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 43, no. 2, pp. 243-269.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Isenberg, D. J. 1984. How senior managers think. Harvard Business Review, pp. 81-90.

Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Juva: PS-Kustannus.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Hooper, G. S. 2002. Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Human Resource Management Review, vol. 12, no. 2, pp. 195-214.

Kahn, R. L. & Katz, D. 1952. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. University of Michigan: Institute for Social Research.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kelley, R. & Caplan, J. 1993. How Bell Labs Creates Star Performers. Harvard Business Review, heinäkuu-elokuu, pp. 128-139.

Kets de Vries, M. F. R. 1987. Prisoners of Leadership. Fontainebleau, Ranska: INSEAD.

Kets de Vries, M. F. R. 1991. Yrity maailman sankarit ja häviäjät. Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Hämeenlinna: Weilin+Göös.

Kirk, J. & Miller, M. L. 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods, Volume 1. Beverly Hills, California: SAGE.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. 1991. Leadership: Do traits matter? Academy of Management Executive, vol. 5, no. 2, 48-60.

Kokkonen, M. & Siponen, U. 2005. Sosioemotionaaliset taidot terveystiedon tavoitteina. Teoksessa: H. Peltonen & L. Kannas. Terveystieto tutuksi - ensiapua terveystiedon opettamiseen. Helsinki: Opetushallitus.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J. P. 2001. What Leaders Really Do. Harvard Business Review. Teoksessa: HBR's 10 Must Reads On Leadership.

Kultanen, T. 2012. Vaikeina aikoina punnitaan esimiesten tunneälytaidot. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.11.2017]. Saatavilla: <http://www.kultanen.net/vaikeina-ai-koina-punnitaan-esimiesten-tunnealytaidot/>

Lange, C. G. & James, W. 1922. The Emotions. Baltimore: Williams & Wilkins Company.

Lazarus, R. S. 1982. Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition. American Psychologist, vol. 37, no. 9, pp. 1019-1024.

Lazarus, R. S. 1993. From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, vol. 44, pp. 1-21.

LeDoux, J. 1996. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

Locke, E. A. 1999. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books.

Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S. & Beers, M. 2005. Emotion Regulation Abilities and the Quality of Social Interaction. *Emotion*, vol. 5, no. 1, 113-118.

Luskin, F., Aberman, R. & DeLorenzo, A. 2005. The Training of Emotional Competence in Financial Services Advisors. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2017]. Saatavilla http://www.eiconsortium.org/pdf/training_of_emotional_competence_in_financial_services_advisors.pdf

Luthans, F. 1988. Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 2, pp. 127-132.

Martins, A., Ramalho, N. & Morin, E. 2010. A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, vol. 49, pp. 554-564.

Masi, R. J. & Cooke, R. A. 2000. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, no. 1, pp. 16-47.

Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. 2004. *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is Emotional Intelligence? Teoksessa:

Salovey, P. & Sluyter, D. J. 1997. Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications. New York: BasicBooks.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. 2000. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, vol. 27, no. 4, pp. 267–298.

Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. 2008a. Human Abilities: Emotional Intelligence. *The Annual Review of Psychology*, vol. 59, pp. 507-536.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. 2008b. Emotional intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, vol. 63, no. 6, pp. 503-517.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. 2011. Emotional Intelligence. Teoksessa: R. J. Sternberg & S. B. Kaufman. 2011. *The Cambridge handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Moore, B. V. 1927. The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, vol. 6, pp. 124-128.

Mähönen, E. 2017. Työolobarometri Syksy 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Nordin, N. 2011. The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 29, pp. 129-138.

Northouse, P. G. 2016. *Leadership - Theory and Practice*. 7. painos. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Nummenmaa, T. 1999. Vanhan Platonin uutuudet: toiminnan motiivien analyysia. *niin & näin - filosofinen aikakauslehti* 3/99.

Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M. & Mitrovic, Z. 2013. Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 74, pp. 274-284.

Pavlov, I. P. 2003. *Conditioned Reflexes*. Dover Publications. New York: Mineola.

Pesuric, A. & Byham, W. C. 1996. The New Look of Behavior Modeling. *Training & Development*, pp. 25-30.

Petrides, K. V. & Furnham, A. 2000. On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, vol. 29, pp. 313-320.

Petrovici, M. A. 2014. Emotionally Intelligent Leader(ship): An Efficient Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 141, pp. 227-231.

Petrovici, M. A. & Dobrescu, T. 2014. The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 116, pp. 1405-1410.

Rahim, M. A. & Psenicka, C. 2002. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, no. 4, pp. 302-326.

Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. 2011. Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, vol. 22, pp. 1107-1119.

Reisenzein, R. 1983. The Schachter Theory of Emotion: Two Decades Later. *American Psychological Association*, vol. 94, no. 2, pp. 239-264.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2012. *Organizational Behavior*. 15. painos. New York: Pearson.

Rosete, D. & Ciarrochi, J. 2005. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, pp. 388-399.

Rost, J. C. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Viestinnän laitos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV - Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.10.2017]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Tuotantotalouden laitos.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Kirjapaja.

Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing, pp. 185-211.

Schutte, N. S. & Loi, N. M. 2014. Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, vol. 66, pp. 134-139.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N. & Rooke, S. E. 2007. A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, vol. 42, no. 6, pp. 921-933.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim L. 1998. Development and validation of a measurement of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, vol. 25, no. 2, pp. 167-177.

Schwarz, N. 2010. Feeling-as-Information Theory. *Teoksessa: Handbook of Theories of Social Psychology*, vol. 1, pp. 289-308.

Seeman, M. 1960. *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University Press.

Sheridan, J. E., Kerr, J. L. & Abelson, M. A. 1982. Leadership activation theory: An opponent process model of subordinate responses to leadership behavior. *Teoksessa: J. G. Hunt, U. Sekaran & C. A. Schriesheim. Leadership - Beyond Establishment Views*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Shoda, Y., Mischel, W. & Peake, P. K. 1990. Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies From Preschool Delay Gratification: Identifying Diagnostic Conditions. *Developmental Psychology*, vol. 26, no. 6, pp. 978-986.

Siltala, J. 2004. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.

Soini, A. 2006. *Esimiehen tunneäly työyhteisössä. Opinnäytetyö*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.11.2017]. Saatavilla http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125724/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1

Sternberg, R. J. & Smith C. A. 1985. Social Intelligence and Decoding Skills in Nonverbal Communication. *Social Cognition*, vol. 3, no. 2, pp. 168-192.

Sternberg, R. J., Conway, B. E., Ketron, J. L. & Bernstein, M. 1981. People's Conceptions of Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 41, pp. 37-55.

Stone, H., Parker, J. D. A. & Wood, L. M. 2005. Report on the Ontario Principals' Council Leadership Study. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2017]. Saatavilla http://www.eiconsortium.org/pdf/opc_leadership_study_final_report.pdf

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Helsinki: Tilastokeskus.

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

Thorndike, E. L. 1920. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, vol. 140, pp. 227-235.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Tucker, R. C. 1995. *Politics as Leadership*. Columbia, Missouri: University of Missouri Press.

Tuovila, S. 2005. Kun on tunteet. Suomen kielen tunnesanojen semantiikkaa. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Suomen kielen, Informaatiotutkimuksen ja logopedian laitos.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä, Otavan Kirjapaino.

Walter, F., Humphrey, R. H. & Cole, M. S. 2012. Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, vol. 41, pp. 212-219.

Wasielewski, P. L. 1985. The Emotional Basis of Charisma. *Symbolic Interaction*, vol. 8, no. 2, pp. 207-222.

Wechsler, D. 1958. *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Baltimore: The Williams & Wilkins Company.

WHO. 2001. *The World Health Report 2001 - Mental Health: New Understanding, New Hope*. Geneva: World Health Organization.

Willner, A. R. & Willner, D. 1965. The Rise and Role of Charismatic Leaders. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 358, pp. 77-88.

Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations*. 8. painos. New York: Pearson.

Zaccaro, S. J. 2001. *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. Washington DC: American Psychological Association.

Zahedi, S. & Moghaddam, E. M. 2016. The Relationship between Multiple Intelligences and Performance of EFL Students in Different Forms of Reading Comprehension Tests. *Theory and Practice in Language Studies*, vol. 6, no. 10, pp. 1929-1939

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustiedote

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 1. Tutkimustiedote

Pro gradu -tutkielma: Tunneälykäs esimiestyö - esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tunteiden johtamisesta
Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden koulutusohjelma,
laskentatoimen maisteriohjelma

Hei arvoisa haastateltava,

Olen kauppatieteiden maisteriopiskelija Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja teen Pro gradu -tutkielmani tunneälyn merkityksestä esimiestyössä. Pyydän teitä ystävällisesti perehtymään tähän tutkimustiedotteeseen, jossa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tarkoituksesta, kulusta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lisäksi haastattelun helpottamiseksi toivon, että tutustutte myös tiedotteen jälkeen esitettyyn Daniel Golemanin tunneälymalliin sekä haastattelukysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksessa tarkastellaan, mitä tunneälykkäällä esimiestyöllä tarkoitetaan ja tutkitaan tunneälyn merkitystä esimiestyössä esimiesasemassa työskentelevien toimihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tavoitteena on myös tutkia, mitä haasteita ja hyötyjä tunneälystä on esimiestyössä sekä selvittää, miten tunneälyä on mahdollista kehittää esimiestyössä. Tutkimuksessa tarkoituksena on keskittyä tarkastelemaan esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tunneälystä esimiestyössä.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus suoritetaan haastatteluna etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia. Haastattelukysymykset annetaan etukäteen nähtäväksi haastateltavalle. Haastattelun helpottamiseksi haastateltavalle annetaan etukäteen nähtäväksi psykologian tohtori Daniel Golemanin tunneälymalli, johon tutkielma pohjautuu. Haastattelu nauhoitetaan tutkimustulosten litterointia varten.

Tutkimusaineiston käsittely ja luottamuksellisuus

Tutkimuksessa kerättyä tietoa ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineistoa käsitellään nimettömänä ja vain tutkimuksen toteuttajalla on oikeus käyttää sitä tämän tutkielman tarkoitukseen. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille henkilöille. Tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäisten henkilöiden tunnistaminen ei ole mahdollista.

Kiitän yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin
Erika Mynttinen
erika.mynttinen@student.lut.fi

(jatkuu)

DANIEL GOLEMANIN TUNNEÄLYMALLI

Henkilökohtaiset taidot

(taidot, jotka määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa)

Itsetuntemus (tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä ja voimavaroista)

- tietoisuus omista tunteista (tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen)
- itsearviointi (käsitys omista vahvuuksista, heikkouksista ja kehitystarpeista)
- itseluottamus (varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä)

Itsehallinta (omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely)

- omien tunteiden hallinta (haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta)
- luotettavuus (rehellisyys, avoimuus ja eettisyys)
- tunnollisuus (vastuuntuntoisuus, itsenäisyys ja itsekuri)
- sopeutuvaisuus (joustavuus ja sopeutuminen muutoksiin sekä haasteisiin)
- tavoitteellisuus (riskien ottaminen ja haastavien tavoitteiden asettaminen)
- aloitteellisuus (valmius tarttua tilaisuuksiin)

Sosiaaliset taidot

(taidot, jotka määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa)

Sosiaalinen tietoisuus (ymmärrys toisten tunteista, tarpeista ja huolenaiheista)

- empatia (toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja huomioiminen)
- palvelualltius (asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen)
- yhteisön ymmärtäminen (tietoisuus tunnevirtauksista ja valtasuhteista)

Ihmissuhteiden hallinta (taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa)

- toisten kehittäminen (toisten kehitystarpeiden tunnistaminen ja auttaminen)
- vaikuttaminen (tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö ja vakuuttaminen)
- kommunikaatio (avoimen viestinnän luominen)
- konfliktien hallinta (erimielisyyksien sovittelu ja ratkaiseminen)
- muutosjohtajuus (toisten inspiroiminen ja yhteisen tavoitteen luominen)
- muutos (uusien ideoiden, visioiden ja tavoitteiden luominen)
- suhteiden solmiminen (hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen)
- yhteistyö ja tiimityöskentely (työskentely muiden kanssa yhteisten tavoitteiden hyväksi ja synergian luominen)

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Haastateltavan tausta:

- Mikä on tämänhetkinen työnkuvanne?
- Kuinka kauan olette toimineet esimiehenä?
- Millaisissa esimiestöissä olette aikaisemmin toimineet?

Haastateltavan yleisnäkemyksistä tunneälystä:

- Mitä tunneäly mielestänne tarkoittaa?
- Onko tunneäly käsitteenä teille entuudestaan tuttu?
- Millaisia taitoja ja kykyjä mielestänne tunneälykkäällä ihmisellä on?
- Miten mielestänne tunneäly ilmenee ihmisen käyttäytymisessä?
- Onko tunneälykyky mielestänne synnynnäistä vai onko tunneälyä mahdollista kehittää?
- Arvostetaanko mielestänne tunneälyä riittävästi johtamisessa ja työelämässä?

Haastateltavan näkemys tunneälystä esimiestyössä:

- Mitä on mielestänne tunneälykäs esimiestyö?
- Kuinka tärkeänä koette tunneälyosaamisen esimiestyössä?
- Mitkä tunneälytaidot koette tärkeimmiksi esimiestyössä?
- Mitkä tunneälytaidot koette vähemmän tärkeiksi esimiestyössä?
- Millaisia vaikutuksia mielestänne tunneälyllä on esimiestyössä?
- Mitä hyötyä mielestänne tunneälystä on esimiestyössä?
- Mitä haasteita mielestänne tunneälystä on esimiestyössä?

Haastateltavan näkemys omasta tunneälystä esimiestyössä:

- Miten tunneälytaidot ja tunneälyosaaminen näkyvät konkreettisesti jokapäiväisessä esimiestyössänne?
- Millaisia tilanteita kohtaatte esimiestyössänne, joissa vaaditaan erityistä tunneälyosaamista?
- Kuinka paljon koette tunteiden vaikuttavan työhönne esimiehenä?
- Miten tasapainolette rationaalisuuden ja tunteiden välillä esimiestyössä?
- Mitkä tunneälytaidot koette vahvuutenanne esimiestyössä?
- Mitkä tunneälytaidot tuntuvat haastavilta ja vaativat vielä kehittämistä esimiestyössä?
- Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät keinot kehittää tunneälytaitojanne?
- Mitkä ovat mielestänne oman työnne tärkeimmät keinot vaikuttaa kannustavan ja luottamuksellisen työilmapiirin luomiseen?