

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership

Doctoral Dissertation Series 2007/2
Espoo 2007

TUNNEÄLYKÄS ESIMIESTYÖ

Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen

Mikael Saarinen



TEKNILLINEN KORKEAKOULU
TEKNISKA HÖGSKOLAN
HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
TECHNISCHE UNIVERSITÄT HELSINKI
UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE D'HELSINKI

Helsinki University of Technology
Laboratory of Work Psychology and Leadership

Doctoral Dissertation Series 2007/2
Espoo 2007

Tunneälykäs esimiestyö

Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja
määrällinen mittaaminen

Mikael Saarinen

Filosofian tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja, joka esitetään Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston luvalla julkisesti tarkastettavaksi Teatterikorkeakoulun Auditorio 1:ssä (Haapaniemenkatu 6, Helsinki) perjantaina 9.2.2007 klo 12.00.

© 2007 Mikael Saarinen

ms@sensitiva.fi



Sensitiva Oy
Perämiehenkatu 5 D 65
FIN-00150 Helsinki
Phone: +358 40 7221788
www.sensitiva.fi

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
P.O. Box 5500
FIN-02015 TKK
Finland
Phone: +358 9 451 2846
Fax: +358 9 451 3665
www.tuta.hut.fi

ISSN 1459-8027 (printed)
ISSN 1795-1550 (online)

ISBN-13 978-951-22-8563-1 (printed)
ISBN-10 951-22-8563-0 (printed)

ISBN-13 978-951-22-8564-8 (online)
ISBN-10 951-22-8564-9 (online)

Kannen kuva: Tomi Forsblom, visual designer, freelancer, Kängäs

Edita Prima Oy
Helsinki 2007

- *Oletko milloinkaan nähnyt oikein viisasta miestä?*
- *Sinä kysyt, olenko minä nähnyt oikein viisaan miehen. Jaaha! Kenties olen nähnyt, kenties on jäänyt näkemättä. Viisaus nimittäin, kaikinainen viisaus on Jumalalta annettu, eikä ihminen, joka on vain astia, johon viisaus ylhäältä käsin kaataa lirutetaan, voi asettaa sille mittaa eikä määrää. Viisas mies on kuin kukko, joka ilmoittaa päivän nousseeksi. Ei hän kiekaise omasta tahdostaan eikä sen takia, että hän varta vasten haluaisi kuuluttaa kaikille valkeuden tullen, van hän päästää äänen luontonsa pakotuksesta, koska hänet on kukoksi tehty ja hänellä on kukon kurkku.*
- *Oletko nähnyt vai et? Ana kysyi.*
- *Opettaja Horsma, joka meille molemmille on tunnettu, häntä minä nimittäisin likipitäen viisaaksi mieheksi. Mieti vähän miten hän käyttäytyy. Siinä miehessä on asentoa, minä sanon. Hän istuukin suorana kuin faarao raamatunhistoriassa eikä hän milloinkaan sano sellaisia sanoja, että häntä luulisi maalaiseksi. Ja kun hän katsoo silmälasiansa takaa pyyhkien viiksiään, niin hän on niin kuin korkea oikeus tai paha omatunto, jonka edessä tavallisen ihmisen panee kipristelemään. Kyllä opettaja Horsma on viisas mies, vaikka oikein viisas mies hän ei kuitenkaan taida olla, sillä minun järkeeni ei astu, että kukaan aivan lopen viisas mies viitsisi kaiken ikänsä opettaa toisia. Näin minä olen päätellyt asian.*

(Aapeli: Siunattu hulluus. WSOY, Helsinki 1948)

Tiivistelmä tutkimuksesta

”Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen”

Tunneäly (emotional intelligence) on amerikkalaistutkijoiden Mayerin ja Saloveyn muodostama apukäsite, jonka avulla on yritetty kuvata ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvää ”älykkyyttä”.

Tunneälyosaaminen on tutkimusten perusteella yhteydessä moniin elämänlaatua, hyvinvointia ja työkykyisyyttä parantaviin tekijöihin. Viime vuosina se on saanut yhä enemmän huomiota osakseen myös johtamistutkimuksessa.

Suomalaista tunneälyosaamisen ja johtamisen tutkimusta ei vielä ole, vaikka esimiehet joutuvat yhä enemmän työssään kohtaamaan kvartaalitalouden esille nostamia kiusallisia ja ahdistavia tunteita. Tunneälyosaaminen voi olla yksi merkittävä keino selviytyä näistä hyvinvointia ja tuottavuutta uhkaavista työelämän rasitustekijöistä.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen liittyi esimiesten emotionaalisen työn laadulliseen kuvaamiseen tunneälyn kykymallin näkökulmasta. Teoriamalli antoi jäseneltyä tietoa esimiestyön emotionaalista puolesta ja sen kehittämisaalueista pienessä esimies- ja asiantuntija-aineistossa (n=21). Suurin osa haastatteluviittauksista koski tunteiden säätelyä ja tunteiden havaitsemista, kokemista ja ilmaisua. Sen sijaan tunteiden ymmärtämistä ja käyttöä ajattelun tukena kuvattiin aineistossa merkitsevästi vähemmän. Esimiehet antoivat yleiseen suomalaiseen tasoon nähden vähemmän tunnekuvauksia, naisiesimiehet (n=6) jopa hiukan miehiä vähemmän. Asiantuntijaryhmä (n=6) erosi tilastollisesti esimiesryhmästä (n=15) haastatteluviittauksien suuremmalla määrällä.

Toinen tutkimuskysymys liittyi eri teorialähtökohdista muodostettujen tunneälymittareiden toimimiseen suomalaisessa aineistossa. Tunneälyn kykytesti (MSCEIT) ja sekoitetun mallin mukainen tunneälyn itsearviointi (SSRI) eivät kaikilta osin toimineet suomalaisessa aineistossa (n=43 ja n=52). Kykytestin ja itsearvioinnin reliabiliteetit ja jakaumat eivät vastanneet kansainvälisiä verrokkituloksia. Muodostamani tunneälyosaamisen 360°-arviointi ei tavoittanut kaikkia kykymallin ulottuvuuksia, vaikka se rakenteellisesti osoittautui toimivaksi ja erottelevaksi mittariksi. Eri mittarit korreloivan toisiinsa vain heikosti, joka voi kertoa niiden tavoittavan eri alueita tunneälyosaamisesta tai vaihtoehtoisesti se kertoo tunneälyn mittaamisen ongelmista.

Kolmas tutkimuskysymys koski esimiesten tunneälyosaamisen ja hyvinvoinnin tasoa. Tunneälyosaamisessa oli mittarien perusteella kehitettävää. Tämä koski erityisesti tunneälyosaamisen elämyksellistä puolta, jossa tunteet ovat vahvasti läsnä ja samaan aikaan niitä pitää osata tunnistaa, arvioida ja käyttää oman ajattelun tukena. Sukupuolieroja ei aineistossa juuri esiintynyt. Sen sijaan nuoret aikuiset olivat muita ryhmiä tunneälyosaavampia. Hyvinvoinnissa suhteellisesti eniten kehittämistarvetta oli uupumuksessa; esimiehillä merkitsevästi enemmän kuin asiantuntijoilla.

Viimeinen tutkimuskysymykseni koski tunneälyosaamisen ja menestyksekkääksi koetun johtamisen välisen yhteyden selvittämistä. Esimiehet (n=14) saivat johtamiskompetenssien alueella kaikkineen tyydyttäviä arvioita (3,7 / 5). Toisten (n=101) arvioima johtamisen menestyksellisyys ei ollut merkityksellisessä yhteydessä tunneälyosaamiseen. Vaikka tulokset antavat viitteitä mittareiden vahvuuksista ja puutteista sekä tunneälyvalmentamisen kohdentamisesta, ne ovat vain suuntaa antavia aineiston pienen koon ja valikoituvuuden perusteella.

Asiasanat: tunneäly, osaaminen, mittaaminen, esimiestyö, menestyksellisyys, hyvinvointi.

Abstract

Emotionally intelligent leadership. Qualitatively defining and quantitatively measuring performance-based emotional intelligence competencies. Doctoral dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership.

Emotional intelligence (EI) is a new construct of intelligence first presented by two American psychologists John D. Mayer and Peter Salovey. Since 1990, they have tried to conceptualize a theory of skills and abilities related to emotional information and its perception, use, understanding and management. This model is performance-based, in contrast to the trait-based or mixed model proposed by journalist-psychologist Daniel Goleman.

Research has shown that EI competencies are connected to several factors related to life quality, well-being and work satisfaction. In recent years, EI has also received attention in the area of leadership research. There has been no prior research on the EI competencies of superiors in Finland, although due to the quartile economy superiors must increasingly deal with awkward and anxiety-producing emotions in the workplace. EI competencies can enhance coping with these risk factors, which threaten well-being and productivity in working life.

This research was conducted across eight Finnish companies, ranging from public enterprises to IT companies. My first research agenda was to qualitatively define the emotional work of superiors, using the performance model of EI as a basis. This produced structured information about the emotional side of managerial work and development areas for a small research group (n=21) consisting of superiors and experts. In the data, the interviewees referred mostly to perception, experience, expression and management of emotions. There were significantly fewer descriptions of facilitating thoughts with emotions and understanding emotions. Superiors produced fewer emotional descriptions than average Finns, and female superiors (n=6) slightly fewer than male. Experts (n=9) diverged statistically from superiors in the greater number of emotional references.

My second research agenda was to study the functioning of different EI measurements created from different theory models. The performance-based EI test (MSCEIT) and mixed-model EI self-inventory (SSRI) did not function as expected in this data (n=43 and n=52). The distributions and reliabilities diverged significantly from those obtained in international studies. MSCEIT distribution was nearly one standard deviation weaker and scale reliabilities were all weaker than in the norm data. My own 18-item EI 360° evaluation did not extend to all dimensions of the Mayer-Salovey model of EI, although it proved

to be a quite promising instrument structurally. The EI 360° consisted of five dimensions: 1) perception and understanding, 2) expression of positive and 3) negative emotions, 4) regulation of emotions and 5) emotional support of others. The cognitive elements of EI, such as facilitating one's thoughts and analyzing emotions, seem to be harder to track in a 360° evaluation. The results of performance tests, self-inventories and EI 360° evaluations did not correlate strongly. They seem to measure different areas of EI, as previous studies indicate.

My third research question was related to the level of emotional intelligence and well-being in superiors (n=25) as compared to two control groups (experts n= 9 and young adults n=18). Based on the results from different measurements, several development areas were identified, particularly in the area of experiential EI competencies, where emotions are strongly present and must be perceived accurately at the same time as they are used to facilitate thinking. Unlike the earlier studies, this time there were not significant differences between men and women. Young adults were more skillful than other groups. In particular, experts and superiors got weaker results than in other studies. In the area of well-being, there was proportionally more need for development in the area of fatigue, especially with superior-group.

My last research question concerned the relation between EI and the perceived success of a superior's work. Superiors (n=14) were evaluated as fair (3.7 on a scale of 1–5) in the area of international management competencies. The perceived success as evaluated by others (n=101) was not statistically related to the EI competencies measured by different instruments. The results do provide some information on the functionality of different EI instruments in Finnish culture and where development efforts should be focused, although the small size and selected nature of the data limit these conclusions.

Keywords: emotional intelligence, competencies, evaluation, superior work, success, well-being.

Alkusanat ja kiitokset

Aristoteleen kuuluisa ihmisen eksistenssiin liittyvä väittämä ”*Ajattelen, siis olen*” hallitsi vuosikymmeniä myös minun suhdettani älykkyyteen ja tapaani toimia. Lähes kymmenen vuotta sitten vaimoni yöpöydälle ilmestyi Daniel Golemanin kirja tunneälystä, lahjakkuuden koko kuvasta. Kirja herätti alun vastustuksen jälkeen kiinnostukseni tunteita ja tunneosaamista kohtaan, joka ei ole osoittanut laantumisen merkkejä. Olin toki kiinnostunut tunteista jo aiemminkin: henkilönä tunteiden suurkuluttajana ja ammatillisesti muiden ihmisten tunne-elämän tutkijana ja tukijana. Vasta Golemanin kirja ja samanaikainen tunneälykonsultointiin tutustuminen silloisessa työssäni Tapiolayhtiöissä herättivät ammatillisen intohimon tunteisiin. Mitä enemmän olen ollut tunteiden kanssa tekemisissä, sitä elämyksellisemmäksi työni ja myös yksityiselämäni on tullut. Harras toiveeni onkin jakaa tätä tunnetta sekä tietoa tunteista ja niiden vaikutuksesta ihmisten ja organisaatioiden toimintaan kaikille sitä haluaville. Tässä tehtävässä koen seuraavani isoisäni lähetysaarnaaja Antti Kekin jalanjalkia. Uskon vakaasti, että tämän vuosikymmenen kuluessa ei pelkästään lapsille kouluissa vaan myös aikuisille työelämässä, opetetaan perusteellisemmin, että ajattelumme pohjaa tunteisiin, joita ilman muutumme tyhmemmiksi ja apaattisemmiksi elämämme suhteen. ”*Tunnen, siis olen.*”

Suurimmat kiitokset tämän työn alkuun ja loppuunsaattamisesta kuuluvat tunne-energian alkulähteille eli vaimolleni Eilalle ja rakkaille pojilleni Aatokselle (11 v.) ja Intolle (2 v.). Elämäni ovat tietysti rikastuttaneet myös sukulaiset (iso)vanhemmista sisaruksiin (Marko, Mirva ja Einari) appivanhempia unohtamatta sekä ystäväni, joille kaikille kuuluu kiitos henkisten virikkeiden antamisesta. Haluan tässä kumota myytin siitä, että pienten lasten vanhempien on helppo tekaista väitöskirja yömyöhällä muun perheen nukkuessa. Tämä on ollut kova koitos perheelleni ja minulle.

Tieteellistä tukea työlleni ovat antaneet opinnäytetyöni ohjaajat professorit Veikko Teikari ja Matti Vartiainen sekä Saku Mantere Teknillisestä korkeakoulusta. Väitöstyön esitarkastajina toimivat ansiokkaasti professori Jarkko Hautamäki Helsingin yliopistosta ja professori Markku Ojanen Tampereen yliopistosta.

Muita tukijoukkojani ovat olleet mm. Marja Kokkonen Jyväskylän yliopistosta, Pekka Heiskari ja Aleksi Levo Psykologien kustannuksesta sekä SHL Finlandin Matti Taipale, Anssi Saxelin ja Arja Parviainen. Tilastollisesta tuesta suurkiitos Jorvin johtavalle psykologille Petri Näätäselle sekä Manne Pyykölle Psychometrics Oy:stä. Suuret kiitokset myös kaikille konsultointityötäni tukeneille ja ohjanneille kollegoille, joihin kuuluvat mm. Tony Dunderfelt Dialogia Oy:stä, Titi Heikkilä Psykocenter Oy:stä ja Tapio Varis Incity

Consultingista. Kiitos myös Jaana Laine-Richterille Kandidata Oy:sta tunneälykonsultoinnin pariin opastamisesta ja tukemisesta viime vuosituhannella.

Eriyiset kiitokset työni helpottamisesta ja kieleni toimittamisesta selkeämmäksi ja luettavammaksi kuuluu Ralf Hermanisille Novetos Consultingista, Ulla Salmelle ja Anna Laineelle Kirjapajasta sekä Pauli Aalto-Setälälle, jonka kanssa kirjoitimme tutkimuksen innoittamana yleisen tietokirjan ”Perkele, tunneosaamisen käsikirja esimiehille” aiheesta. Englanninkielisen abstraktin tarkasti Kristian London.

Lämpimät kiitokset kaikille tutkimukseen osallistuneille ihmisille ja organisaatioille. Ilman omasta ja yrityksensä kehittymisestä kiinnostuneita yksilöitä, ei olisi organisaatioiden kehittämistoimintaa eikä -tutkimusta. Toivottavasti uhraamanne aika on antanut myös teille yhtä paljon kuin minulle. Lopuksi tahdon kiittää rahoittajiani, jotka tekivät tämän tutkimuksen mahdolliseksi. Suuret kiitokset Otto A. Malmin säätiölle, Työsuojelurahastolle sekä Jenny ja Antti Wihurin rahastolle.

Punavuoressa tammikuussa 2007

Sisällys

1. JOHDANTO	16
1.1 Työelämän emotionaaliset haasteet 2000-luvulla	16
1.2 Kiirettä, rasittavuutta ja uupumusta	18
1.3 Emotionaalinen kehomme	20
1.4 Tunneälyosaaminen työelämän voimavaratekijänä	22
1.5 Tutkimuksen tavoitteet.....	24
1.6 Tutkimuksen ja tutkimusraportin rakenne	26
2. PERINTEISESTÄ ÄLYKKYYDESTÄ MONIULOTTEISEEN ÄLYKKYYSKÄSITYKSEEN.....	28
2.1 Älykkyyks käsitteen alkutaipaleet	28
2.2 Älykkyyden käsitteen laajeneminen	31
3. TUNNEÄLY: TUNNETTA JA ÄLYÄ YHTÄ AIKAA	35
3.1 Tunteet – häiritteitä vai tiedonlähteitä?	35
3.2 Tunneällyn esiintyminen	38
3.3. Tunneäly: mentaalisia taitoja vai persoonallisia ominaisuuksia?	40
3.4 Sekoitettujen tunneällymallit	44
3.4.1 Tapaus Daniel Goleman	44
3.4.2 Bar-Onin tunneällymalli	49
3.4.3 Muita sekoitetun mallin mukaisia teorioita ja mittareita.....	51
3.5 Mayerin ja Saloveyn tunneällyn kykymalli	53
3.6 Tutkimustuloksia demografia- ja persoonallisuustekijöiden sekä hyvinvoinnin ja työssä menestymisen ja tunneällyn välisistä suhteista.....	57
3.6.1 Demografiset ja persoonallisuuteen liittyvät tekijät	58
3.6.2 Psykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi	60
3.6.3 Työssä menestyminen	62

4. MENESTYKSELLINEN, TUNNEÄLYKÄS ESIMIESTOIMINTA	64
4.1 Ihmisten johtaminen ja esimiehenä toimiminen	64
4.2 Tunneälykäs esimiesosaaminen	68
4.2.1 Tunteiden havainnointi, arviointi ja ilmaiseminen	71
4.2.2 Ajattelun tunnepitoinen tukeminen	73
4.2.3 Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi	75
4.2.4 Tunteiden reflektiivinen säätely	76
4.3 Tutkimustuloksia johtamisesta ja tunneälystä	80
4.3.1 Johtamisen yleinen menestyksellisyys	80
4.3.2 Tuottavuus	84
4.3.3 Tunneälytaitojen kehittäminen	88
5. TUTKIMUSKYSYMYKSET, OSALLISTUJAT JA MENETELMÄT	93
5.1 Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit	93
5.2 Tutkimukseen osallistujat	96
5.3 Tutkimusmenetelmät.....	98
5.3.1 Kriittisten esimiestilanteiden teemahaastattelut	98
5.3.2 Tunneälyn kykytesti (MSCEIT)	101
5.3.3 Itsearviointimenetelmät	104
Tunneälyn itsearviointi (SSRI)	105
Aleksitymia (TAS–20).....	106
Koherenssin tunne (SOC)	107
Bergen Burn-out Indicator (BBI) ja työhyvinvointi	109
5.3.4 Tunneälyosaamisen 360°-kompetenssikartoitus.....	109
5.4 Yhteenveto tutkimuskysymyksistä ja menetelmistä	112
6. TULOKSET	114
6.1 Tunneälyosaaminen haastateltavien itse kuvaamana.....	114
6.1.1 Tunteiden havaitseminen, arviointi, kokeminen ja ilmaiseminen	119
Tunteiden havaitseminen ja arviointi	121
Tunteiden kokeminen.....	123
Tunteiden ilmaiseminen	127
6.1.2 Tunteet ajattelun tukena	129
6.1.3 Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi	133
6.1.4 Tunteiden reflektiivinen säätely	138

Sosiaalinen tunteiden säätely	139
Tunteiden toiminnallisen säätely	142
Tunteiden ajatuspohjainen (kognitiivinen) säätely	146
6.1.5 Yhteenveto haastatteluaineistosta.....	150
6.2 Tunneälymittarien toimivuus	151
6.2.1 Kykytesti (MSCEIT)	151
6.2.2 Tunneälyn itsearviointi (SSRI).....	154
6.2.3 Tunneälyosaamisen 360°-kartoitus	155
6.2.4 Tunneälymittarien keskinäiset yhteydet	157
6.2.5 Tunneälymittarien yhteydet hyvinvointimittareihin.....	159
6.3 Esimiesten tunneälyosaamisen ja hyvinvoinnin vahvuudet ja puutteet	160
6.3.1 Tunneälyosaaminen	160
Kykytesti (MSCEIT).....	160
Itsearviointi (SSRI)	162
Tunneälyosaamisen 360°-kartoitus	163
6.3.2 Hyvinvointi.....	165
Aleksitymia (TAS–20).....	165
Koherenssin tunne (SOC)	166
Työuupumus (BBI) ja hyvinvointikysymykset.....	167
6.3.3 Yhteenveto määrällisistä tunneäly- ja hyvinvointikartoituksista	169
6.4 Tunneälyosaaminen ja johtamisen menestyksellisyys.....	170
7. TULOSTEN POHDINTA	176
7.1 Tulosten arviointi	176
7.1.1 Suomalainen esimies tunnetyöläisenä	176
Tunteet kuriin	177
Tunteet(on)	178
Onko tunteissa mitään järkeä?	179
Pää kylmänä.....	179
Tunneälyn kykymalli avaa oven esimiestyön emotionaaliseen puoleen ja sen kehittämisalueisiin	180
7.1.2 Puutteistaan huolimatta kykytesti ja tunneälyosaamisen 360°-kartoitus lupaavimmat mittarit	182
7.1.3 Esimiesten tunneälyosaamisessa ja/tai käytetyissä mittareissa kehitettävää.....	184
7.1.4 Johtamisen menestyksellisyys ei-merkitsevässä yhteydessä tunneälyosaamiseen	185
7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	186
7.3 Jatkotutkimusehdotuksia.....	188

LÄHTEET.....	191
--------------	-----

LIITTEET	221
----------------	-----

Liite 1.	Kriittisten esimiestilanteiden haastattelulomake.
Liite 2.	Esimerkkejä tunneällyn kykytestin (MSCEIT) asteikoista.
Liite 3.	Esimerkkiväittämiä itsearviointimenetelmistä.
Liite 4.	Esimerkkikuvauksia 360°-arvioinnista.
Liite 5.	Tunneälyosaamisen 360°-arvioinnin faktorilataukset varimax-rotatoidussa ratkaisussa sekä muodostettujen summa-asteikkojen reliabiliteettikertoimet ja keskinäiset korrelaatiot.
Liite 6.	Tunneälymuuttujien ala-asteikkojen väliset korrelaatiot.
Liite 7.	Tunneäly- ja hyvinvointimuuttujien väliset korrelaatiot.

KUVAT

Kuva 1.	Tutkimuksen eteneminen.
Kuva 2.	Gardnerin seitsemän älykkyyden malli ja sen yhteydet tunneälyyn.
Kuva 3.	Golemanin tunneälymalli.
Kuva 4.	Bar-Onin tunneälymalli.
Kuva 5.	Haastatteluaineiston laadullinen analysointiprosessi.
Kuva 6.	Tunneällyn kykytestin (MSCEIT) rakenne.
Kuva 7.	Esimiesten ja asiantuntijoiden haastatteluviittauksien korjatut keskiarvot Mayerin ja Saloveyn tunneälyluokittelun osa-alueilla.

TAULUKOT

Taulukko 1.	Tunneällyn sekoitetun ja kykypohjaisen mallin erot mittaamisen näkökulmasta.
Taulukko 2.	Kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen.
Taulukko 3.	Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymallin osa-alueet.
Taulukko 4.	Arviot johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivien tärkeimmistä uraa tukevista tai sen esteinä olevista ominaisuuksista ja taidoista.
Taulukko 5.	Kahdeksan tunneälykompetenssipohjaisen rekrytointijärjestelmän taloudelliset vaikutukset.
Taulukko 6.	Tunneällyn kykytestin (MSCEIT) asteikkojen kuvaukset ja testin eri osa-alueiden ja osioiden lukumäärät.
Taulukko 7.	Tunneällyn itsearvioinnin (SSRI) asteikkojen kuvaukset ja osioiden lukumäärät.
Taulukko 8.	Aleksitymian itsearvioinnin (TAS-20) asteikkojen kuvaukset ja reliabiliteetit.

- Taulukko 9. Koherenssin tunteen itsearvioinnin (SOC) asteikkojen kuvaukset ja reliabiliteetit.
- Taulukko 10. Työuupumuksen itsearvioinnin (BBI) asteikkojen kuvaukset ja reliabiliteetit.
- Taulukko 11. Tutkimuskysymykset, -hypoteesit, -menetelmät ja -aineistot.
- Taulukko 12. Haastattelujen analysoinnin deduktiivisesti johdetut päähavaintoluokat sekä niiden sisälle induktiivisesti muodostuneiden alaluokkien ja haastatteluviittauksien kokonaismäärät.
- Taulukko 13. Esimiesten ja asiantuntijoiden haastatteluissa tuottamien tunneälyviittauksien keskiarvot, kun puuttuvat tiedot yhdellä asiantuntijalla korvataan asiantuntijoiden keskimääräisillä tai haastateltavan omiin viittauksiin suhteutetuilla haastatteluviittauksilla.
- Taulukko 14. Tunneällyn ensimmäisen päähavaintoluokan kolme alahavaintoluokkaa haastatteluviittauksien lukumäärineen.
- Taulukko 15. Esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden havainnointiin ja arviointiin liittyvät haastatteluviittaukset neljässä induktiivisesti johdetussa havaintoluokassa jakaumineen ja esimerkkeineen.
- Taulukko 16. Esimiesten ja asiantuntijoiden haastatteluissa raportoimat tunteet neljään luokkaan jaoteltuina jakaumineen ja esimerkkeineen.
- Taulukko 17. Esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden ilmaisemiseen liittyvät haastatteluviittaukset neljässä induktiivisesti johdetussa havaintoluokassa jakaumineen ja esimerkkeineen.
- Taulukko 18. Esimiesten ja asiantuntijoiden ajattelun tunnepitoiseen tukemiseen liittyvät haastatteluviittaukset tiedonkäsittelyn kylmä–kuuma-valenssin mukaan luokiteltuina jakaumineen ja esimerkkeineen.
- Taulukko 19. Esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden ymmärtämisen ja analysoinnin haastatteluviittaukset sisältönsä mukaan kolmeen induktiivisesti johdettuun luokkaan jaoteltuina jakaumineen ja esimerkkeineen.
- Taulukko 20. Tunteiden reflektiivisen säätelyn kolme alaluokkaa haastatteluviittauksien lukumäärineen.
- Taulukko 21. Esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden sosiaalisen säätelyn haastatteluviittaukset jakaumineen ja esimerkkeineen säätelyn kohteen mukaisesti jaoteltuina.
- Taulukko 22. Esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden toiminnallisen säätelyn haastatteluviittaukset jakaumineen ja esimerkkeineen säätelyn kohteen mukaisesti jaoteltuina.
- Taulukko 23. Esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden kognitiivisen säätelyn haastatteluviittaukset jakaumineen ja esimerkkeineen säätelyn kohteen mukaisesti jaoteltuina.
- Taulukko 24. Tunneällyn kykytestin (MSCEIT) alkuperäiset ja korjatut asteikot reliabiliteetteineen.

- Taulukko 25. Tunneällyn itsearviointin (SSRI) asteikkojen reliabiliteettikertoimet.
- Taulukko 26. Tunneällymittarien väliset korrelaatiot.
- Taulukko 27. Tunneällyn kykytestin (MSCEIT) keskiarvot ja hajonnat kolmessa tutkimusryhmässä.
- Taulukko 28. Tunneällyn itsearviointin (SSRI) keskiarvot ja hajonnat kolmessa tutkimusryhmässä.
- Taulukko 29. Esimiesten tunneälyosaamisen 360°-arviointin omien ja toisten arviointien keskiarvot, hajonnat ja erotukset.
- Taulukko 30. Esimiesten tunneälyosaamisen 360°-arviointin omien ja toisten arviointien keskiarvot sukupuolen suhteen.
- Taulukko 31. Aleksitymian (TAS-20) itsearviointin keskiarvot ja hajonnat esimiehillä ja asiantuntijoilla.
- Taulukko 32. Koherenssin tunteen (SOC) itsearviointin keskiarvot ja hajonnat esimiehillä ja asiantuntijoilla.
- Taulukko 33. Työuupumuksen itsearviointin (BBI) keskiarvot ja hajonnat esimiehillä ja asiantuntijoilla.
- Taulukko 34. Itsearvioitujen työhyvinvointikysymysten keskiarvot ja hajonnat esimiehillä ja asiantuntijoilla.
- Taulukko 35. Esimiesten johtamisosaamisen 360°-arviointin omien ja toisten arvioiden keskiarvot ja hajonnat.
- Taulukko 36. Johtamiskompetenssien omien ja toisten arvioiden ja tunneällymuuttujien väliset korrelaatiot.
- Taulukko 37. Johtamiskompetenssien omien ja toisten arvioiden ja hyvinvointimuuttujien väliset korrelaatiot.
- Taulukko 38. Taustamuuttajat ja tunneälykompetenssit johtamiskompetenssien selittäjinä.

1. Johdanto

1.1 Työelämän emotionaaliset haasteet 2000-luvulla

Science-fiktion -kirjailijoiden ja tiedemiestenkin 1950-luvulla maalaileman tulevaisuudenkuvan mukaan meidän pitäisi nyt 2000-luvulla olla lähellä sitä tilannetta, jossa ihmiset nauttivat tarvehierarkian (Maslow 1943) ylempien tasojen, kuten itsensä toteuttamisen ja henkisen yhteyden tarpeiden tyydyttämisestä ja perustarpeista huolehtivat koneet. Useiden hyvinvointitutkimusten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että huomattavan suuri osa ihmisistä (jäljempänä siteeraamistani tutkimuksista riippuen 20–60 % vastaajista) kokee nykyisin elämänsä toivotun levon ja tasapainoisuuden sijaan hektisempänä ja emotionaalisesti rasittavampana kuin koskaan aikaisemmin. Näin siitä huolimatta, että monet aineelliset tekijät ja esimerkiksi kansanterveys ovat yleisesti parantuneet (esim. Stakes 2006).

Sengenbergerin (2002) mukaan suomalaisissa organisaatioissa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tehty enemmän muutoksia kuin koskaan aiemmin. Siltala (2004) on nimennyt aikamme osuvasti hyperkilpailun aikakaudeksi. Hänen mukaansa tämä koko maailmantalouden kattava kilpailu pääoman kasvavine tuottovaateineen ja samanaikainen tekniikan kehitys on johtanut siihen, että yritysten toimintaympäristöt ja -tavat muuttuvat nopeammin kuin koskaan ennen. Higgsin (2002) mukaan nämä muutokset näkyvät ennen kaikkea yhteiskuntien sosiaalisten arvojen muuttumisena, investoijien ja osakkeenomistajien roolin korostumisena, organisaatiomuutosten toteuttamisen vaikeutumisena ja työntekijöihin kohdistuvan stressin ja siihen kohdistuvien interventiotarpeiden lisääntymisenä. Vahtera ym. (2005) mukaan yhä vaikeutuva ja jatkuva globaali tuottavuuden kasvun tavoittelemisen pidentää työpäiviä, lisää työkuormaa ja vähentää yksilöiden vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä. Henkilöstövähennyksiä tutkijat pitävät merkittävänä nykyaikaisena

henkiinjäämistaktiikkana yrityksille kaikissa teollistuneissa maissa. Näin, vaikka henkilöstövähennyksillä, kuten myös edellä mainituilla työolotekijöilläkin, on useissa pitkäaikaistutkimuksissa todettu olevan merkittäviä hyvinvointia heikentäviä vaikutuksia työväestöön. Tällaisia ovat Vahteran ym. (2005) mukaan mm. kardiovaskulaariset sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, huono itse arvioitu terveys ja lisääntynyt sairauksien raportointi.

Siltalan (2004) ja Lavikan (Sopeudu ja vaikuta 2004) keräämien aineistojen ja asiantuntijalausuntojen mukaan hektinen muutostahti heijastuu ihmisiin muun muassa kiireen ja henkisen rasittuneisuuden lisääntymisenä sekä jatkuvasta joustamisesta ja ylisitoutumisesta aiheutuvan turvattomuuden ja uhan kokemisena – eli emotionaalisina ongelmina. Saman ilmiön on huomioinut myös maailman terveysjärjestö WHO (2001), joka on julistanut mielenterveysongelmien ehkäisemisen 2000-luvun suurimmaksi haasteekseen länsimaissa. Ilmiön olemassaolo on ollut helppo havaita myös omassa psykoterapiatyössäni, johon hakeutuu entistä enemmän varsin nuoria työuupumisen kanssa painiskelevia ihmisiä.

Välitöntä helpotusta tähän tilanteeseen ei ole ihan heti odotettavissa. Päinvastoin vaatimukset kasvavat koko ajan. Kokkonen ja Siponen (2005) tuovat esiin, että *...moniarvoistuneen yhteiskuntamme aikuisilta edellytetään asioiden tuntemisen lisäksi oman itsensä tuntemista ja siihen pohjautuvaa joustavuutta, vastuullisuutta ja yhteistoiminnallisuutta* (s.189). Toisin sanoen persoonan peliin laittamista pelkän ammatillisuuden sijaan. Tämä työelämän vaativuus ja henkinen raskaus on huolestuttavaa, koska työ on ja pysyy edelleen keskeisenä ihmisten tavoitteita, tarpeita (esim. Schwartz 1992 ja Helkama 1997) ja jopa persoonallisuutta määrittelevä tekijänä (esim. Kasvio 1984 ja Ojala & Ahonen 2003).

On erityisen huolestuttavaa, että jo tavoissa suhtautua työnhakijoihin on tapahtunut ikäviä asennemuutoksia. Brittiläisen henkilöstöyrityksen CIPD:n (2004) selvityksen mukaan työntekijän ihanneikä sijoittuu 35–40 vuoden välille. Jos rekrytoitava on nuorempi, hänet koetaan liian kokemattomana ja jos taas vanhempi, hän liian vanhana rekrytoitavaan työtehtävään. Tämänkaltaiset ikäsyrynnät, muut rationalisoinnit ja yletön voitontavoittelu ovat osaltaan

herättämässä kivuliaita ja kestäättömiä tunteita, joilla on välitön vaikutus työssäkävijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin.

Teeman ovat ottaneet esille Siltalan lisäksi myös muut tutkijat. Gaudeamus-kirja on julkaissut aiheesta ”Suomalaisen yhteiskunnan muutos hyvinvointiyhteiskunnasta kilpailuyhteiskunnaksi” kaksi uutta, mielenkiintoista artikkelikokoelmaa: *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* (2006) ja *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (2006), joissa aihetta lähestytään monista näkökulmista.

1.2 Kiirettä, rasittavuutta ja uupumusta

Kiire ja muut kiusalliset tunteet näkyvät myös tutkimuksissa. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -haastattelututkimukseen (2003) vastanneista 43 % koki joutuvansa kiirehtimään melko tai erittäin usein suoriutuakseen töistään. Haastateltavista 44 % joutui keskeyttämään meneillään olevan työtehtävän melko usein tai jatkuvasti. Seitsemän prosenttia taas joutui työssään melko usein tai jatkuvasti kielteisiä tunteita herättäviin tilanteisiin, 33 % silloin tällöin. Kaikkiaan työnsä henkisesti melko tai erittäin rasittavaksi koki 35 % haastatelluista. Naiset ovat stressaantuneempia kuin miehet, ja ylemmät toimihenkilöt stressaantuneempia kuin alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. Lievää työuupumusta koki Kansanterveyslaitoksen Terveys 2000 -tutkimuksessa (2002) 25 % vastanneista ja vakavaa 2,5 %. KELA:n ja Turun yliopiston Hyvinvointi 2000-aineiston mukaan 88 % suomalaisista koki jotain stressioireita (Siltala 2004 ja Hyvinvointi 2000).

Työministeriön vuoden 2004 Työolobarometrin (Ylöstalo 2005) mukaan 19,1 % yli 54-vuotiaista oli sitä mieltä, että ei enää kahden vuoden kuluttua jaksaa terveytensä puolesta nykyisessä ammatissaan. Kasvua vuoteen 2003 oli 6,4 %. Selkeästi pienempää kasvua oli 18–24- ja 45–54-vuotiaiden jaksamattomuuden kokemuksissa. Työnsä henkisesti rasittavaksi kokevia oli kaikista tutkimukseen osallistujista edelleen lähes 60 %, naisissa 9 % miehiä enemmän. Työnteon mielekkyyden kokemus on barometrin mukaan huonontunut edelleen vuodesta 2003 ja 1993. Huonontumista kokevia oli yli 20 % enemmän kuin myönteisiä

muutoksia kokeneita. Mittakaavaltaan huomattavasti pienempi huonontuminen koski johtamista, itsensä kehittämistä ja kokemusta vaikuttaa omaan asemaan, joissa kaikissa vastausten (+/-) balanssi on kuitenkin vielä myönteisen puolella. Työnteon mielekkyys on ainoa työolobarometrin yksittäinen muuttuja, jossa ei ole tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan vuodesta 1993. Tämä on erityisen huolestuttavaa, sillä esimerkiksi Jaarin (2004) tutkimuksessa työtään arvostamaan pystyvät ihmiset kokivat elämänsä tarkoituksenmukaisemmaksi ja mielekkäämmäksi kuin työtään arvostamattomat. Elämän merkityksellisyyden kokemuksen vähäisyydestä taas ei ole pitkä matka moniin fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin (esim. Frankl 1978).

Ei siis ole mikään yllätys, että psyyke- ja unilääkkeiden kulutus on maassamme kaikkien länsimaiden tavoin jatkuvassa kasvussa. Lääkelaitoksen (2002) tilastojen mukaan psykenlääkkeitä käytti jo 900 000 suomalaista. Masennuslääkkeitä käyttävien 15–44-vuotiaiden joukko kasvoi 1998–2001 noin kolmanneksen, naisten (36 %) nopeammin kuin miesten (30 %). Sama koskee myös unilääkkeitä. Näiden lääketilastojen varjossa tuntuu siltä kuin Suomen kansa yrittäisi kasvavalla tahdilla poistaa itsestään nykyelämän nostattamia kiusallisia ja vaikeita tunteita. Samaa tarkoitusta palvelee myös alkoholi, jonka kulutus on jatkuvassa kasvussa kuten myös alkoholisairauksien ja kuolemantapausten määrä. Vuonna 2004 alkoholiperäisiin sairauksiin ja myrkytyksiin kuoli 1 545 työkäistä 15–64-vuotiasta suomalaista (Tilastokeskus 2005). Miesten alkoholikuolemat lisääntyivät hälyttävästi 20 % edelliseen vuoteen verrattuna. Eikä alkoholilla tunteiden turruttaminen ja tuottaminen koske vain miehiä: naisilla alkoholikuolemat kärkkyivät jo yksittäisen kuolinsyyn ykkössijaa vuonna 2004.

Työelämän kannalta kyse ole pelkästään yksilöiden kiusallisista tunteista ja perushyvinvoinnista vaan myös tuottavuudesta. KELA korvasi mielenterveysongelmista johtuneita poissaoloja vuonna 2002 jo 3,5 miljoonan työpäivän edestä (KELA 2002). Vuonna 2002 kaikista työkyvyttömyyseläkkeistä 43 % myönnettiin psyykkisistä syistä ja alle 55-vuotiaiden osalta jo 53 % tapauksista. Mielenterveyden häiriöt ovat tällä hetkellä suurin yksittäinen syy ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen. Niiden osuus eläkekannasta on 2000-luvulla kymmenisen prosenttia enemmän kuin vielä kymmenen vuotta aiemmin.

Sama koskee myös kuntoutusta: mielenterveyskuntoutujien lukumäärä on kaksinkertaistunut vuodesta 1995 vuoteen 2002 (KELA 2003). Aron (2003) mukaan työ- ja kansaneläkejärjestelmien työkyvyttömyysmeno oli vuonna 2002 jo noin 2,9 miljardia euroa, joka vastaa 18,5 % kokonaiseläkemenosta ja kahta prosenttia koko kansantuotteestamme.

Myös henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen ovat varoittavia esimerkkejä työyhteisöiden tunnepitoisista ongelmista, joihin tarttuminen on vaikeaa. Häirintää ja henkistä väkivaltaa on Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2004) mukaan työuransa aikana kokenut joka viides työntekijä. Vuoden 2004 Työolobarometrin (Ylöstalo 2005) mukaan sitä oli havainnut joskus tai jatkuvasti 36 % vastaajista. Itse sen kohteena raportoi olleensa 20 % vastaajista. Kiusaamista havainnoidaan yleisesti ottaen enemmän kuin sitä itse koetaan ja naiset enemmän kuin miehet. Kiusaamisen kokemuksellinen yleisyys on vaihdellut kausittain, toimialoittain ja työpaikan koon mukaan 3–8 % tutkituista (Piirainen ym. 2003). Myös esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat näyttävät vain lisääntyvän vuosittain. Työolobarometri 2004 (Ylöstalo 2005) mukaan kasvua vuodesta 2001 on tullut 6 % ja edellisvuodestakin 3 %. Vuonna 2004 jo 70 % vastaajista oli kokenut ristiriitaa esimiestensä kanssa.

1.3 Emotionaalinen kehomme

Vaikka yritysten toimintaympäristöt, strategiat, toimintatavat ja rakenteet ovat edellä kuvatun mukaisesti muuttuneet suuresti viime vuosina, ihminen itse ei ole. Siltala (2004) näkee evoluutiopsykologisesta näkökulmasta työssä uupumisen ja masennuksen olevan vain elimistömme yritys neuvotella työehdot uusiksi: *”Sairastuminen voi tällöin olla looginen lopputulos”* (s. 273). Erityisesti esimiehet ovat riskiryhmässä, koska juuri heidät syyllistetään Siltalan mukaan jaksamisesta. Kuten Siltalan haastattelema esimies asian ilmaisee: *”Ne kaikki esimiestyöhön liittyvät paineet tulee sille lähiesimiehelle, joka kohtaa ne asiakkaat, jotka on tyytymättömiä, joka kohtaa ne työntekijät, että siinä se kaikkein kinkkisin paikka on.”* (s. 256). Esimiesasemalla on tästä huolimatta etenkin miehillä hyvinvointia edistävä vaikutus, jota taas ei naisiesimiehillä ole

muuten kuin tulojen kautta (Karvonen ym. 2006). Esimiehet kun saavat yleensä keskimääräistä parempaa palkkaa, joka taas on terveyttä selittävä tekijä kuten hyvä koulutuskin. Feldtin ym. (2004) mukaan esimiesten affektiivinen hyvinvointi lisääntyy sitä mukaan, mitä korkeammalla tasolla esimies organisaatioissa on. Silti on hyvä muistaa, että valtaosa esimiehistä työskentelee puun ja kuoren välissä ja kokee suurta työkuormaa, vaikutusvallan vähäisyyttä ja voimattomuutta ihmissuhdeongelmien selvittelyssä (Kinnunen 2005). Erityisesti tämän koskee naisesimiehiä, jotka kokevat miehiä enemmän kiirettä ja työpaineita asemastaan riippumatta.

Olipa henkilö esimies tai ei, työelämässä tällä hetkellä tapahtuvat jatkuvat muutokset herättävät meissä ihmisissä hyvin samansuuntaisia ”lajityypillisiä” tunnereaktioita (Darwin 1872, LeDoux 1996, Ekman 2003 ja Damasio 2003). Näitä ovat esimerkiksi hämmästyminen, pelko ja viha, jotka voivat Siltalan (2004) mukaan pahimmillaan aktivoida opittuja avuttomuuden tiloja yksilöissä. Mikäli yksilöillä ja organisaatioilla ei ole tietoja, taitoja ja työkaluja näiden tunteiden käsittelemiseen, heijastuvat niiden aiheuttamat fyysiset ja psyykkiset vaikutukset ennemmin tai myöhemmin työhyvinvointiin ja sitä kautta myös yritysten tuottavuuteen. Vahteran ym. (2004) mukaan ihmiset eivät ole työstään poissa pelkästään perusterveydellisistä syistä vaan mm. siksi, että työssä on epämiellyttävää tai epätyytydyttävää ja koska he arvostavat enemmän työn ulkopuolista elämäänsä. Ichniowskin ym. (1997) mukaan tiukat työelämän säännöt ja tavoitteet sekä epätyytydyttävät työnkuvat liittyvät teollisuudessa tutkitusti matalampaan tuottavuuteen, joten tällä pahoinvoinnilla on selkeä hinta yrityksille ja yhteiskunnalle.

Vaikka monet edellä mainitut tulokset ovat varsin masentavia, on hyvä muistaa, että käänteisesti ilmaistuna lähes tutkimuksessa kuin tutkimuksessa 40–80 % suomalaisista koki elämänsä laadun varsin hyvänä eli varsin stressittömänä ja kiireisenä. He siis onnistuivat subjektiivisesti arvioimaan elämäntilanteensa positiivisemmin (Quality of Life, ks. esimerkiksi Lehto ym. 2005) kuin stressaantuneemmat kanssaihmisensä ja elivät samoista olosuhteista huolimatta varsin onnellista elämää. Tärkeä kysymys on, ovatko tunteisiin ja tunneinformaatioon liittyvät taidot tällaisia hyvää elämää avittavia tekijöitä?

1.4 Tunneälyosaaminen työelämän voimavaratekijänä

Juuri tähän toimintakykyymme ja elämänlaatumme vaikuttavien tunteiden ymmärtämiseen ja tietoiseen käyttämiseen liittyvään älykkyyteen kiinnittivät 1980-luvun lopulla huomionsa amerikkalaistutkijat Mayer ja Salovey. Syntyi teoria tunneälykkyydestä – kyvystä tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita (Mayer & Salovey 1989–90). Tunneäly ja sen tutkiminen on maassamme vielä hyvin tuore ilmiö. Laajemman keskustelun voidaan katsoa käynnistyneen vasta Golemanin (1995) ensimmäisen yleistajuisen tunneälykirjan suomentamisesta vuonna 1997. Itse törmäsin ilmiöön vasta vaimoni hankittua kyseisen kirjan. Vasta viimeisen viiden vuoden kuluessa tunneälykeskustelu on ulottunut yleiskeskusteluista myös organisaatioiden kehittämiseen. Tämä on tapahtunut lähinnä luentojen ja kirjahankintojen muodossa, joiden kautta myös itse olen päässyt osallistumaan suomalaisen työelämän tunneällyn kehittämiseen ja tutkimiseen. Tunneälyosaamista ei kuitenkaan kokemuksen mukaan vielä juurikaan arvosteta organisaatioissa. Vakavasti otettavia kehittämishankkeita ei ole eikä niitä juuri kukaan Suomessa myöskään tarjoa. Voi jopa sanoa, että käsite on jo kärsinyt tietynlaisen inflaation, vaikka siitä usein esimerkiksi työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen puhutaankin. Siitä huolimatta sanonta *”Ihmiset palkataan töihin älykkyytensä ja menestyksensä perusteella, mutta heidät irtisanotaan käyttäytymisessä ilmenevien (tunne)puutteiden johdosta”* pätee kirjoittamattomana lakina Suomessakin – käytännön tietoisessa työtoiminnassa taas ei juurikaan. Silti tunneälytaitojen lisääminen yksilö- ja organisaatiotasolla voi olla tulevaisuudessa yksi hyvin merkittävä ja ennen kaikkea tutkimukseen perustuva keino vastata jatkuviin globaaleihin tuottovaatimuksiin ja säilyä niihin liittyvistä uhkista huolimatta hyvinvoivina.

Navarro ja Martin (2004) toteavat katsauksessaan työhyvinvointitutkimuksiin Skandinavian maiden olevan maailman kärkeä kansainvälisten referoitujen julkaisujen määrällä mitattuna. Tämän he katsovat merkitsevän sitä, että alue ilmeisesti koetaan Pohjoismaissa tärkeäksi. Erilaisia työkykyä (tyky) parantavia ohjelmia on käynnissä lähes kaikissa organisaatioissa ja kaikilla työeläkeyhtiöillä on myös niihin suunnatut asiakastuotteensa. Hyvinvoinnin tukeminen on huomattu myös poliittisella tasolla. Työterveyden ja työkyvyn edistäminen

kirjattiin tavoitteena myös Vanhasen hallituksen ohjelmaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003). Tällä ohjelmalla haluttiin edistää mm. entistä varhaisempaa työkyvyn menetyksen uhan havaitsemista sekä oikeansuuntaisten kuntoutustoimien käynnistämistä ensimmäisten hälytyssignaalien ilmaantuessa.

Tuloksiakin on tullut. Saksalainen Bertelsmann-säätiö myönsi Suomelle tunnustuspalkinnon ikääntyvien työssäjaksamisen parantamisesta (Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 299/2006, 15.8.2006). Keskimääräinen eläköitymisikä onkin Suomessa kohonnut vuodesta 1995 kokonaista yhdellä vuodella. Erityisesti palkittu toimenpide oli Kansallinen ikäohjelma vuosilta 1998–2002 ja sen työtä jatkaneet Veto-, Tykes- ja Noste-ohjelmat.

Tunteet ja tunne-elämän tasolla näyttäytyvät häiriöt ovat juuri tällaisia varhaisia signaaleja esimerkiksi työuupumuksen kehittymisestä (Kalimo & Toppinen 1997). Niiden varhaisempi havainnoiminen, ymmärtäminen ja säätelemine auttaisivat osaltaan jaksamisongelmien ennaltaehkäisemisessä. Sosiaali- ja terveysministeriö käynnistikin syksyllä 2005 laajan ja näkyvän kampanjan (www.klinikka.fi), jolla pyritään herättämään keskustelua, purkamaan ajatuksia ja tunteita sekä antamaan neuvoja työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla. Tunneälyosaamisella on mielestäni paljon annettavaa työkyvykkyyden ja työn ilon lisäämisessä maassamme, jota pyrin tämän tutkimuksen kautta osaltani edesauttamaan kiinnittämällä huomiota esimiesten tunneälyosaamiseen. Korvajärvi (1999) on jopa sitä mieltä, että ”...*liikkeenjohto hallinnoi työntekijöiden emootioita yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen*” (s. 357). Tähän emotionaaliseen hallinnointityöhön kuuluu mm. oman toimintatavan ja jopa kehon sopeuttaminen vastaamaan johdettavien ja asiakkaiden mielialaa. Hochschild (1983) on nimittänyt tätä työtä, joka edellyttää ihmistä valjastamaan omat tunteensa saadakseen aikaan tietyn mielialan toisissa, emotionaaliseksi työksi (emotional labour). Emotionaalinen työ voi Korvajärven (1999) mukaan olla uuvuttavaa, mutta oikein käytettynä myös myönteinen resurssi, mitä se ei kuitenkaan vielä oman konsultointikokemukseni mukaan ole suomalaisessa johtamisessa. Kaikesta huolimatta ja kuten jo edellä toin esille, suomalaiset näyttävät monien tutkimusten mukaan olevan varsin onnellinen kansakunta ja jopa varsin työkykyisiäkin (Hirvonen & Mangelaja 2005 ja 2005 ja Peltoniemi

2005). Voimavaroja siis on, mutta niitä ei välttämättä saada käyttöön tai esimiestyön kautta levitettyä tarpeeksi työelämässä.

Sosiologian professori Mervi Ilmonen ilmaisee suomalaisen työelämään ja johtamiskulttuuriin liittyvät tunnetason ongelmat osuvasti kuvaamalla, että työn kasvava epävarmuus lisättynä suomalaisen johtamistyyllillä kannustavat ihmisiä pitämään etäisyyttä työelämään ja olemaan samastumatta siihen (Uusi jako 2006). Sama ilmiö on nähtävissä myös valtiotyöntäjän laajassa *Kaikki hyvin työssä* -tutkimuksessa (Väänänen-Tomppo 2000–2004). Sen mukaan esimiesten johtamistavan koki eri vuosina motivoivina vain noin 15 % vastaajista kun taas 30 % koki ne vastenmielisinä. Hogan ja Kaiser (2005) katsauksen mukaan 65–75 % ihmisistä pitääkin työnsä huonoimpana puolena välitöntä esimiestään. Epäpätevien johtajien osuus organisaatioissa on heidän mukaansa keskimäärin 50 % vaihteluvälin ollessa eri katsauksissa niinkin suuri kuin 30–75 %. Yksi tämän tutkimuksen tavoite on antaa osaltaan työkaluja tällaisten johtamiseen liittyvien osaamattomuuksien ja jopa epäkohtien kehittämiseen. Tavoitteenani on muodostaa tarkempi kuva siitä, mitä esimiesten tekemän emotionaalinen työ konkreettisesti on, miten sitä voi alustavasti erilaisilla mittareilla määrällisesti kartoittaa ja mikä näyttäisi olevan sen suhde perinteisesti kovina pidettyihin johtamisen osa-alueisiin.

1.5 Tutkimuksen tavoitteet

Useiden hyvinvointitutkimusten perusteella suomalainen työelämä siis kaipaa uusia psyykkistä jaksamista tukevia työkaluja. Työperäiset ongelmat kun ovat kasvavassa määrin psyykkisiä perinteisten fyysiseen rasitukseen liittyvien sydän-, verisuoni- sekä tuki- ja liikuntaelinten oireilujen sijasta. Esimiehet tulevat näin ollen yhä enemmän tarvitsemaan kykyä emotionaaliseen työhön, jossa johdettavien mielialoja pystytään rakentavammin ohjaamaan yksilöiden hyvinvointia ja tuloksellisuutta tukevaan suuntaan.

Tutkimukseni tavoitteet voidaan jakaa karkeasti ottaen neljään eri osaan. **Ensimmäisenä** tavoitteenani on konkretisoida haastatteluaineiston avulla, mitä suomalaisten esimiesten tunnetyöskentely vaativissa esimiestilanteissa oikein on.

Suurin osa emotionaalisia taitoja ja kykyjä eli tunneälyosaamista vaativista tilanteista liittyy työpaikan vuorovaikutussuhteisiin, mutta osa, kuten esimerkiksi paineenalaiset päätöksentekotilanteet, ovat esimiehen ”sisäisessä maailmassa” eli intrapersoonassa tapahtuvia. Tutkimukseni fokus kohdistuu nimenomaan haastateltavien antamien emotionaalisten ilmausten sisältöön ja toissijaisesti määrään. Tunnetyötä koskevia haastatteluviittauksia tarkastelen Mayerin ja Saloveyn (1997) nelijakoisen kykypohjaisen tunneälyteorian näkökulmasta.

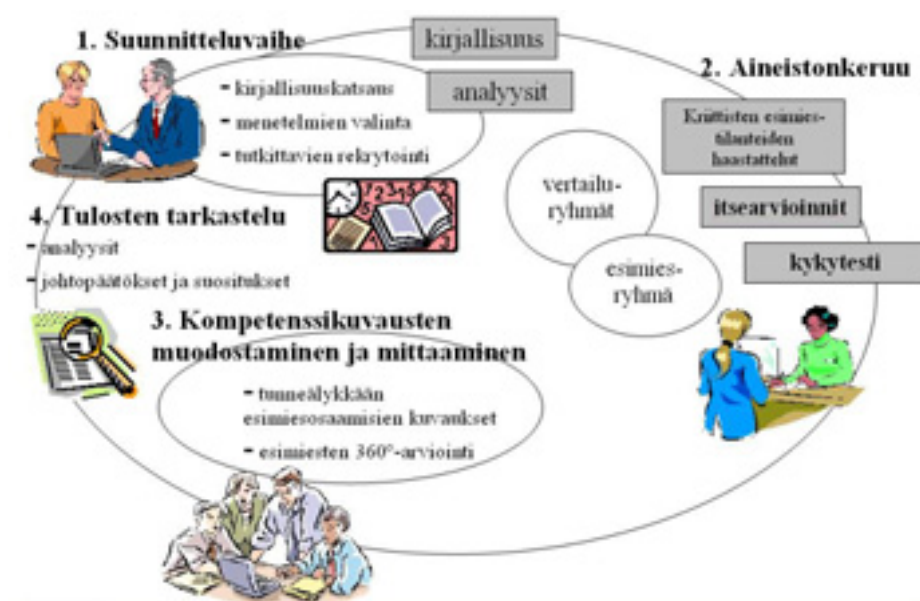
Toisena tavoitteenani on esitellä kolmen erilaisen tunneälyosaamiseen liittyvän menetelmän toimivuutta ja soveltuvuutta pienessä suomalaisessa aineistossa. Yhdessä Psykologien kustannus Oy:n ja HUS:n johtavan psykologin Petri Näätäsen kanssa suomennamme kansainvälinen *tunneälyn kykytestin* MSCEIT:n (Mayer ym. 2002), jonka toimivuudesta englantilaisen kielialueen ulkopuolella ei ole olemassa raportoituja tutkimustuloksia. Toiseksi testaan Jyväskylän yliopiston suomentaman Schutte Self-Report Inventory (SSRI, myös käytetty lyhennettä SREIT) *tunneälyn itsearviointin* (Schutte ym. 1998) toimivuutta esimiesaineistossa. Kolmanneksi luon itse teoria-aineistojen ja erilaisten olemassa olevien mittareiden pohjalta uuden tunneälyn kompetenssi- eli osaamispohjaisen 360°-kartoitusmenetelmän. Lisäksi tutkin näiden kolmen tunneälymittarin keskinäisiä yhteyksiä ja niiden yhteyttä viiteen itsearviointiin perustuvaan hyvinvointimittariin.

Kolmanneksi kartoitan tunneälyn kykytestin, itsearviointin ja tekemäni 360°-kompetenssikartoituksen ja viiden hyvinvointimittarin avulla, mitä vahvuuksia ja puutteita aineistoni esimiesten tunneälyosaamisessa ja muissa voimavaroissa on verrattuna kahteen ei-esimies- ryhmään.

Neljäs tutkimustavoitteeni liittyy toisten arvioiman esimiestoiminnan menestyksellisuuden selittämiseen käyttämälläni tunneälyosaamisen laadullisilla ja määrällisillä mittareilla. Johtamisen menestyksen mittareina käytän valmiita ns. *Great 8 Competencies* -ryhmään liittyviä esimiesosaamisen alueita (SHL 1994), joilla on Bartramin (2005) mukaan pelkkiä kyky- ja persoonallisuustestejä parempi suoriutumisen ennustearvo riippumatta työnkuvasta, käytetyistä mittareista tai kulttuurista. Näistä tutkimukseni neljästä päätavoitteesta johdetut tarkemmat tutkimuskysymykset ja -hypoteesit esittelen teoria- ja tutkimuskatsauksien jälkeen luvussa 5.4.

1.6 Tutkimuksen ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimukseni jakaantui kuvan 1 mukaisesti neljään päävaiheeseen: 1) suunnitteluvaihe, 2) aineistonkeruu, 3) kompetenssikuvauksien muodostamis- ja mittaamisvaihe ja 4) tulosten tarkasteluvaihe.



Kuva 1. Tutkimuksen eteneminen.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kävin läpi tunneälyosaamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta valitsin tutkimuksessa käytettävät menetelmät. Tämän työn ohessa rekrytoin omien työelämä- ja yliopistokontaktien pohjalta tutkimusryhmänä toimivat esimiehet sekä asiantuntija- ja vapaaehtoisryhmän, jotka toimivat tutkimuksen vertailuryhminä. Useiden tutkimukseen kuulumattomien esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa käymieni keskustelujen pohjalta valitsin haastatteluissa esitetyt kuusi kriittistä esimiestilannetta. **Suunnitteluvaiheen** tuotokset löytyvät luvuista 2–4. *Luvussa 2* kuvaan älykkyyden tutkimuksen historiaa ja sen laajentumista kohti sosiaalisia, käytännöllisiä ja tunteisiin liittyviä persoonallisen älykkyyden osa-lajeja. *Luvussa 3* kuvaan tunteiden esille

nousua tieteessä järjen rinnalle. Tunteita lähestyn tässä tutkimuksessa tarkkavaisuutemme ja tätä kautta ajatteluamme ja käyttäytymisemme vaikuttavina signaaleina ja informaationa Frijdan (1986) tapaan. Tunteet eivät tästä näkökulmasta ole elämyksellisiä itseisarvoja ja viihdykkeitä, niin kuin esimerkiksi kaunokirjallisuudessa, mediassa ja arjen keskusteluissa, vaan tärkeää informaatiota, jota tulisi osata hyödyntää. Esittelen tunneälyteorioiden kaksi pääsuuntausta ja niihin liittyviä tutkimustuloksia mm. taustatekijöiden, hyvinvoinnin ja työssä menestymisen näkökulmista. *Luvussa 4* teen katsauksen esimiestyössä tarvittaviin tunneälytaitoihin ja tutkimustuloksiin koskien johtamisen yleistä menestyksellisyyttä, tuottavuutta ja tunneälytaitojen kehittämistä.

Tutkimuksen aineistonkeruuvaihe jakaantui kahteen osaan. *Aluksi* keräsin niin laadullista kuin määrällistä tietoa esimiesten tunneälyosaamisesta, hyvinvoinnista ja voimavaroista haastatteluiden, itsearviointien ja tunneälyn kykytestin avulla. *Aineistonkeruun toisessa vaiheessa* muodostin eri tunneälyteorioista ja -menetelmistä tunneälyosaamisen kuvauksia, joista muodostin **tutkimuksen kolmannessa vaiheessa** tarvitsemiä tunneälykkään esimiestoiminnan kompetenssarvioinnin. Tätä tunneälykästä esimiesosaamista ja tärkeiksi havaittuja johtamisen menestymiskompetensseja kartoitin 360-asteen mittauksella, jossa sekä esimies itse että 5–10 henkilöä hänen lähipiiristään arvioivat esimiehen toimintaa. Aineistonkeruu- ja kompetenssien muodostamisvaiheen kuvaan *luvussa 5*.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa eli tulosten tarkasteluvaiheessa käyn aluksi läpi haastatteluaineiston tulokset niin laadullisesti kuin määrällisesti ryhmiteltyinä. Tämän jälkeen esittelen määrälliset tulokset tutkimuskysymyksittäin. Lopuksi pohdin tuloksia kriittisesti niiden suomalaisen työelämään sovelluttavuuden näkökulmasta ja teen johtopäätöksiä ja suosituksia esimiesten tunneälyosaamisen kehittämiseksi ja tutkimiseksi. Tutkimuksen tulokset ja tulosten tarkasteluvaiheen raportoin *luvussa 6 ja 7*.

2. Perinteisestä älykkyydestä moniulotteiseen älykkyyksäsitykseen

2.1 Älykkyyksäsitteen alkutaipaleet

Tunneälyn juuret ovat luonnollisesti älykkyyksäsitteessä, joka on ilmiönä kiinnostanut ajattelijoita jo vuosituhansia. Antiikin filosofien mietelmiä 300-luvulla koonnut Diogenes (1925) viittasi kirjoituksissaan Pythagoraan luonnonvoimaiseen määritelmään älykkyydestä tuulenkaltaisena elementtinä. Descartes (1956) taas määritteli 1600-luvulla *Metodin esityksessä* älykkyyden kyvyksi erottaa hyvä ja paha toisistaan ja sijoitti ajattelun kokonaan ihmiskehon ulkopuolella tapahtuvaksi ilmiöksi. Pitkästä filosofisesta taustastaan huolimatta älykkyyks on modernina psykologisena käsitteenä kuitenkin vielä verrattain tuore. Vuonna 1902 ilmestyneessä filosofian ja psykologian sanakirjassa (Baldwin 1902) käsitettä älykkyyks (intelligence) ei edes mainita. Vielä neljännesvuosisata myöhemmin Spearmanin (1927) katsauksessa ihmisen kyvykkyyteen älykkyyksäsitettä ei edelleenkään esiintynyt, vaikka Stanford–Binetin älykkyyksstesti (Terman 1916) oli julkaistu jo kymmenen vuotta aikaisemmin.

Älykkyyden mittaaminen ja mittaamisen kautta epäsuorasti tapahtuva käsitteenmäärittely pääsi ristiriitaisuuksista huolimatta rivakasti käyntiin jo 1800-luvun lopussa, jolloin Galton (1857–1911) alkoi tehdä Englannissa luonnontieteellisiä ja tilastollisia kokeitaan (älykkyyden historiasta ks. esim. Gleitman 1991 ja Brody 2000). Galton päätyi määrittelemään älykkyyden lähinnä nopeaksi ja tarkaksi havaintokyvyksi, joka koostuu energiasta ja aistiherkkyydestä. Galtonin testin mittareina toimivat muun muassa kallon muoto, käden puristusvoima ja reaktionopeus. Galtonin, joka itse oli aatelia, muotoilemaan älykkyyksstutkimukseen on jäänyt elämään eri muodoissa väite älykkyyden perinnöllisestä ja muuttumattomasta pohjasta. Käsitys on ruokkinut vielä viime vuosina mm. parempi–huonompi -rotunäkemyksiä jopa meillä

Suomessa asti (esim. Lynn & Vanhanen 2002 ja Rushton 2003 ja Gould 1997). Galtonin suurin perintö älykkyyden tutkimukselle keskittyi varsinaisesti testien taustalla olevien tilastollisten menetelmien, kuten korrelaatioiden ja normaalijakauman, kehittämiseen ja käyttöönottoon (Matthews ym. 2002).

Toinen merkittävä askel älykkyyden mittaamiseen ja määrittelyyn otettiin 1900-luvun alussa, kun oppivelvollisuus yleistyi Euroopassa. Tällöin havaittiin, että ihmiset pystyvät koulussa varsin eritasoisiiin suorituksiin. Kaikki eivät menestyneet opintiellä, jolloin tarvittiin menetelmiä, joiden avulla koulumenestystä voitaisiin ennustaa. Binet (1857–1911) kehitti apulaisensa Simonin kanssa Ranskassa hallituksen toimesta tähän tarkoitukseen mittausmenetelmiä. Ne ovat vielä monen nykyäänkin käytössä olevan älykkyystestin perusta. Binet, kuten Galtonkin, totesi kokeissaan, että älykkyyttä ei voi mitata yksiselitteisesti vain yhdellä ainoalla testillä. Binet–Simonin-testiin valikoitui lopulta 30 erilaista asteittain vaikeutuvaa tehtävää mittaajan kättelystä tulenliekin seuraamiseen ja satunnaisten numerosarjojen muistamiseen. Lopulliseen käyttöön testeistä valikoituivat sellaiset, jotka ennustivat menestymistä omassa ikäluokassa ja yhteisössä. Syntyi käsite älykkyyssikä. Sen pohjalta muotoutui myöhemmin älykkyysosamäärän käsite, jonka avulla oli perustellumpaa verrata eri-ikäisten ihmisten älykkyyttä. Vertailun suhteen jo Binet korosti älykkyyden mittaamisen rajoituksia ja sitä seikkaa, että määrällisten mittareiden rinnalle tarvitaan myös laadullisia menetelmiä (Siegler 1992). Älykkyys kehittyi hänen mukaansa hyvin yksilöllisesti. Se riippui ja muotoutui suhteessa ympäristöön eikä siis ollut pelkästään perinnöllisesti määräytynyttä. Näin ollen oli perusteltua verrata lähinnä samat taustatekijät omaavia ihmisiä.

Laajamittainen älykkyyden mittaaminen alkoi Pohjois-Amerikassa maahan kohdistuneen laajan muuttoliikkeen ja toisaalta ensimmäisen maailmansodan johdosta. Erikoishuomiota tarvitsevien ja heikkolahjaisten siirtolaisten ja sotilaiden seulomiseen tarvittiin välineitä, jotka sitten vähitellen levisivät muun muassa työelämään. Tähän tarpeeseen Terman (1877–1956) muokkasi Stanfordin yliopistossa Binet'n älykkyystestiä vielä nykyisinkin käytössä olevaksi Stanford–Binet-älykkyystestiksi (Terman 1916). Tällä testillä oli varsin mahtipontiset ja jopa arveluttavat tavoitteet, jotka oli kirjattu testimanuaaliin:

rajoittaa vähä-älyisten syntymistä sekä eliminoida rikollisuutta, köyhyyttä ja teollista tehottomuutta (White 2000). 1930-luvun lopulla ilmestyi toiselta amerikkalaiselta älykkyystutkijalta Wechsleriltä (1896–1981) yhä suosittu älykkyystesti WAIS, Wechslers Adult Intelligence Scale (Wechsler 1939). Termanin ja Wechslerin älykkyysmittarit ovat merkittäväällä tavalla määrittäneet käytettävyytensä ja levinneisyytensä johdosta länsimaista käsitystä älykkyydestä. Suppeimmillaan yleisälykkyydellä on tarkoitettu vain sitä, mitä nämä älykkyystestit mittaavat eli esimerkiksi matemaattis-loogista päättelykykyä, verbaalista kykyä, yleistietämystä ja visuospatiaalista hahmottamiskykyä.

Jo Binet ja Simonin (1916) mukaan oli olemassa vain yksi fundamentaalinen älykkyystekijä, päättelykyky, eli hyvä tai käytännöllinen älykkyys, aloitteellisuus ja kyky sopeutua olosuhteisiin. Nimenomaan tämän tekijän puuttuminen teki ihmisestä heikkolahjaisen tai imbesillin. Tästä älykkyyskäsitteen polarisoitumisesta johtuen esimerkiksi sosiaalinen älykkyys, jota muun muassa Thorndike ja Stern (1937) tutkivat, jäi käytetyimpien älykkyysmittarien ulkopuolelle. Tämä kapeanlainen yleis- tai g-faktoriin perustuva tutkimussuuntaus elää yhä vahvasti ja viime aikoina sen piirissä on tutkittu yhä enemmän älykkyuden yleistekijän biologista pohjaa (esim. Coloma ym. 2006).

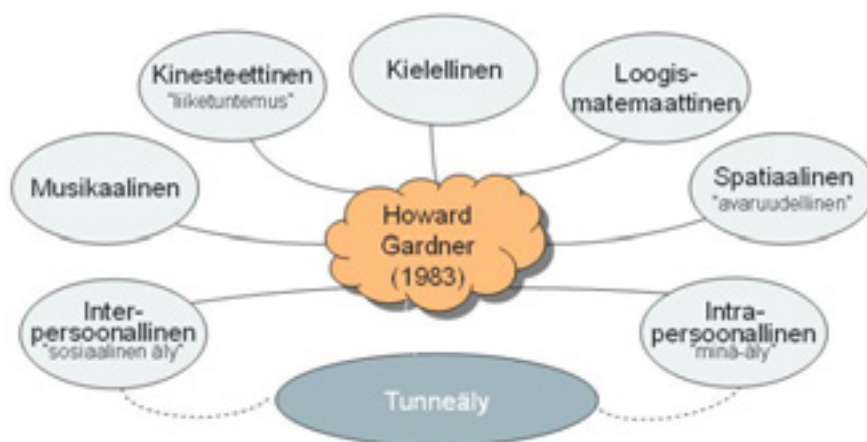
Tässä yhteydessä on tärkeää tuoda esille myös Spearmanin (1863–1945), faktorianalyysin kehittäjän, merkittävä panos älykkyuden tutkimiseen. Spearmanin voidaan katsoa olleen ensimmäinen nimenomaan älykkyuden käsitettä ja rakennetta yleisemmin tutkimaan pyrkinyt tiedemies. Hänen jalanjäljissään mm. Thurstone (1938) kehitti oman multifaktorisen älykkyuden teoriansa, tosin varsin perinteisistä älykkyuden luokista. Spearmanin tavoitteena oli muodostaa älykkästä toiminnasta faktorianalyysien pohjalta käyttäytymistason taksonomia. Tämän tavoitteen voidaan edelleen katsoa hallitsevan älykkyuden, kuten myös tunneälykkyuden, tutkimusta tilastollisen teorianmuodostuksen näkökulmasta (Matthews ym. 2002). Myös oma tutkimukseni nojaa määrällisten menetelmien osalta tähän perinteeseen.

2.2 Älykkyyden käsitteen laajeneminen

Jo Wechsler (1939) totesi omaa älykkyydestään WAIS:ia arvioidessaan, että yleisessä älykkyydessä on ns. non-intellektuaalisia osia, joita tulisi myös pystyä mittaamaan. Wechslerin (1943) mukaan *”Nämä affekteihin ja tahtoon liittyvät non-intellektuaaliset faktorit vaikuttavat keskeisesti älykkäiseen käyttäytymiseen ja jollei niitä saada mitattua, ei älykkyyttä kyetä kokonaisuudessaan arvioimaan”* (s.103). Yksi käytetyimmistä älykkyyden määritelmistä onkin ollut Wechslerin (1958) määritelmä: *”Älykkyys on yksilön yhteenkoottua tai yleismaailmallista kapasiteettia toimia tarkoituksenmukaisesti, ajatella rationaalisesti ja toimia tehokkaasti ympäristönsä kanssa”* (s. 7) Tämä määritelmä poikkesi saman aikakauden rajatuista älykkyyden määrittelyistä kuten esimerkiksi Spearmanin (1927) G-teoriasta ja Termanin IQ:sta, vaikkakaan Wechsler ei itse kyennyt operationalisoimaan testeihinsä kaikkia tavoittelemaan älykkyyden osa-alueita.

Älykkyyden määrittelyn seuraava muutoskausi sijoittuu 1950-luvun behavioristisen suuntauksen (mm. Thorndike, Watson ja Skinner...) jälkeiseen aikaan, jolloin psykologinen ihmiskäsitys muuttui dynaamisempaan ja humanisempaan suuntaan. Ihminen ja älykkyys alettiin nähdä kerääntyneen uuden tutkimustiedon valossa ja systeemiteoreettisesti (esim. Pangaro 1991) holistisempaan ilmiönä, johon vaikuttavat mitä erilaisimmat biologiset, sosiaaliset ja psyykkiset tekijät. Niinpä myös erilaisia älykkyyden ilmenemismuotoja alettiin tuoda yhä enemmän esille. Ensimmäisten joukossa älykkyyksikäsitettä laajensi Gardner (1983) seitsemänulotteisella mallillaan. Siihen kuuluivat perinteisten kielellisten, loogis-matemaattisten ja avaruudellisten kykyjen lisäksi musikaaliset ja kinesteettiset kyvyt sekä intra- ja interpersoonalliset älykkyystekijät. Nämä eri tekijät ryhmittäytyivät kolmeen luokkaan: 1) objekteihin sidottu älykkyys (matemaattis-looginen), 2) objekteihin sitoutumaton älykkyys (kielellinen ja musikaalinen) ja 3) persoonallinen älykkyys (psykologinen silmä muihin ja itseen). Etenkin persoonallisen älykkyyden aluetta voidaan pitää tunneälyteorioiden kehittymisen lähtökohtana (ks. kuva 2). Toihan Gardner persoonallisilla älykkyyden osa-alueilla nimenomaan esiin sellaisia älykkyyden osa-alueita, jotka eivät liity pelkästään

rajatulla toiminta-alueella selviämiseen (esim. koulu) vaan ylipäätään arkiseen elämässä pärjäämiseen. Tällaisia alueita olivat Gardnerin mukaan mm. omien ja toisten tunteiden tunnistaminen, erottelu ja ymmärtäminen.



Kuva 2. Gardnerin seitsemän älykkyyden malli ja sen yhteydet tunneälyyn.

Myös Sternberg (1985) toi samoihin aikoihin esille omissa kolmen komponentin teoriassaan analyttisten kykyjen lisäksi käytännöllisyyteen ja luovuuteen liittyvät älykkyyden komponentit, jotka auttoivat myös tunneperäisten ongelmien ratkaisemisessa. Gardnerin luetteloa on jatkettu viime aikoina mitä erilaisimmilla älykkyyden alalajeilla, kuten esimerkiksi henkinen älykkyyden (Zohar & Marshall 2001) ja jopa seksiäly (Conrad & Milburn 2003) eikä loppua liene odotettavissa. Näitä älykkyyden alueita koskee sama kritiikki kuin Gardnerinkin teoriaa aikanaan: kyseiset alueet ovat toki tärkeitä elämässä, mutta on kyseenalaista, pitäisikö niitä kutsua älykkyyden osa-alueiksi (Gleitman 1991).

Tunneälytutkija Bar-On (1997) toteaa, että älykkyyttä on paljon vaikeampaa määrittellä kuin mitata, koska erilaisia mittaustapoja on kehitetty runsaasti lähes sadan vuoden ajan. Sternbergin (1994) mukaan elämä on se paikka, missä ihmisen älykkyyden vaikutus näin ollen liittyy siihen, miten hyvin pärjää koulussa vaan elämässä yleisesti. Älykkyyden ei enää kaikille tutkijoille ole mikään selkeä, erillinenä entiteettinä olemassa oleva tai yhtenä selkeänä kokonaisuutena

mitattava asia (G-faktori) vaan pikemminkin tutkimuksessa käytettävä apukäsite. Tästä näkökulmasta sitä voidaan luonnehtia ominaisuusyhdistelmänä, jonka tarkoitus on kuvata ja selittää älyllistä käyttäytymistä. Apukäsitteenä ymmärretty älykkyys voi koostua eri tavoin painotettuna hyvin monenlaisista erilliskyvyyistä. Näitä ovat esimerkiksi perinteiset avaruudellinen hahmotuskyky, kielellinen päättelykyky, työmuistin käyttö, matemaattinen päättely jne. Salovey ja Mayer (1989–90) pitävät tärkeänä älykkyudeksi kutsutun ilmiön ja erilaisten älykkyysmallien erottamista toisistaan: *”Älykkyys on laaja kirjo erilaisia taitoja. Sen sijaan älykkyysmallit ovat yleensä kuvauksia interkorrelaatioista ja seuraussuhteista rajoitetuilla mentaalisten kykyjen alueella”* (s. 186).

Älykkyys liittyy aina myös ympäröivään yhteisöön: tietty ominaisuusyhdistelmä toimii hyvin yhdessä ympäristössä tai tehtävässä, toisessa ympäristössä samalla yhdistelmällä ei menesty. Tämä tuli selkeästi esiin jo ensimmäisten standardoitujen testien käytössä Yhdysvaltojen siirtolaisten keskuudessa 1900-luvun alussa: monet siirtolaiset luokiteltiin testien perusteella vajaaälyisiksi, koska he eivät menestyneet kulttuurilleen vieraissa ja heille kielellisesti vaikeasti hahmotettavissa tehtävissä (Matthews 2002).

Kaplan ja Sadock (1991) ovat määritelleet kognitiivisen tai yleisälykkyuden kyvyksi ymmärtää, oppia, muistaa, ajatella rationaalisesti, ratkaista ongelmia ja soveltaa oppimaansa. Myös älykkäiden yhdistys Mensa on pitkälti samoilla linjoilla kotisivuillaan (www.mensa.fi, 5.11.2004): *”Älykkyuden määrittely on vaikea, ellei mahdoton tehtävä. Nykytiedon valossa älykkyys voidaan määrittellä oppimisen ja sopeutumisen kykyinä. Älykkyys ilmenee taitona soveltaa opittua nopeasti, sopeutua uusiin tilanteisiin sekä ymmärtää ja käsitellä abstrakteja käsitteitä. Älykkyys on myös nähty kykyinä hahmottaa erilaisia suhteita tai taitona käyttää omia yksittäisiä kykyjään. Myös sosiaaliset taidot ovat osa älykkyuden kokonaisuutta.”*

Suomessakin älykkyyskeskustelua vireillä pitävä ja mm. älykkyysmittauksia järjestävä yhdistys nousi lehtien otsikoihin vuonna 2003, kun sen hallitus riitaantui niin pahasti, että se joutui lopulta eroamaan. Tapahtunutta kommentoi seuran jäsen Tapio Rintala Helsingin Sanomissa (4.10.2003) seuraavalla tavalla: *”Ihminen voi olla typerä, vaikka kuuluukin Mensaan. Tyhmäkin voi olla fiksu. Vaarallisin on älykäs mäntti, sillä hänellä on konstit ja keinot tuoda mänttiyttään*

julki. Älykkäitä ja fiksuja on niitäkin, tosin vähemmän. Eikä välttämättä Mensassa."

Tähän samaan ilmiön kiinnitti huomiota aikoinaan myös Terman (1930). Tutkiessaan pitkittäisasetelmalla lahjakkaita (äo yli 140) kalifornialaislapsia, hän huomasi, että heikoimmin elämässä menestyneessä tutkimusryhmässä esiintyi poikkeuksellisen paljon erilaisia psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia ongelmia, joita ei siis yleisälykkyyden vaikutuksella voitu selittää. Tämä havainto on noussut esiin myös monissa muissa älykkyyden pitkäaikaistutkimuksissa (esim. Vaillant 1977 ja Felsman & Vaillant 1987). Se on johtanut tutkijat erilaisten sosiaalisten, ympäristö- ja persoonallisuustekijöiden kautta myös tunnetekijöihin, jotka voivat osaltaan selittää arvoitusta ”miksi hyvä koulumenestys ja korkea yleisälykkyys voivat kaikesta huolimatta johtaa elämässä ongelmiin”. Suomalaisia esimiehiä on usein moitittu siitä, että he ovat hyviä ja älykkäitä asiantuntijoita ja asioiden johtajia (management), mutta huonoja ihmisten johtajia (leadership, tarkemmin ks. luku 4.1). Tutkimuksellisesti on mielenkiintoista selvittää, onko tämän yleistyksen takana tunteisiin liittyvien taitojen puute Gardnerin (1983) viittaamalla persoonallisen älykkyyden alueella, jota nykyään kutsutaan myös tunneälykkyudeksi.

3. Tunneäly: tunnetta ja älyä yhtä aikaa

3.1 Tunteet – haittatekijöitä vai tiedonlähteitä?

Tunteet on tunnistettu tieteessä jo 1800-luvulta asti motivaation ja kognition rinnalla yhdeksi mentaalisen toiminnan kolmesta luokasta (Mayer ym. 2000b, laajempi katsaus ks. Hilgard 1980). Silti esimerkiksi Tuovila (2005) tuo esille, että tieteenfilosofiassa tunteet ja järki on pitkään nähty jyrkästi erillisinä, vastakkaisina ja keskenään ristiriidassa olevina tekijöinä. Hän nimeää Niiniluotoa (1996) lainaten kaksi eri koulukuntaa, rationalistit ja emotivistit. *Rationalistit* suhtautuivat tunteisiin irrationaalisina ja kontrolloitavina tekijöinä ja pitivät järkeä hyvänä asiana. *Emotivistit* taas pitivät puhdasta järkeä vaarallisena, kovana ja kylmänä ja näkevät tunteet keskeisinä inhimillisinä tekijöinä.

Jo Platon pohti *Laissa* (1986) ihmisen perustunteita ja korosti niiden tärkeyttä kaikessa elollisessa toiminnassa: ”*Kaikkea taivaalla, maassa ja merellä olevaa sielu ohjaa omilla liikkeillään, joilla on sellaisia nimiä kuten tahto, tarkastelu, huolenpito, harkinta, oikea ja väärä käsitys, ilo, suru, rohkeus, pelko, viha, rakkaus jne. Nämä ovat ensisijaisia liikkeen lajeja, jotka ottavat avukseen toissijaiset eli kappaleiden liikkeet ja saavat aikaan kasvua ja vähenemistä, eroamista ja yhtymistä sekä näistä aiheutuvaa kuumuutta ja kylmyyttä, raskautta ja keveyttä, valkeutta ja mustuutta, karvautta ja makeutta*” (s. 896–897).

Nummenmaa (1999) nimeää Platonin maailman ensimmäisen emotioteorian rakentajaksi ja katsoo, että esimerkiksi Darwin (1809–1892) ja Freud (1856–1939) rakensivat omia konstruktioitaan osin Platonin kuuluisan psyyken kolmijaon (järki, rohkeus ja halut) perustalle. Myös Aristoteles pohti *Retoriikassa* (1997) tunteiden dynamiikkaa. *Retoriikan* suomenkielisen laitoksen selitysosassa Sihvonen korostaa, että teos pitää Platonin lakien tapaan sisällään varsin modernin tunneteorian, josta on löydettävissä esimerkiksi tällä hetkellä

vahvasti esillä oleva näkemys tunteiden kehollisesta perustasta. Tunteiden voimakkaan vaikutuksen ihmisen elämään on tiivistänyt roomalainen Publilius Syrus sata vuotta ennen ajanlaskua tyylisiin ”*Hallitse tunteesi tai muuten ne hallitsevat sinua*” (Mayer & Salovey 1989–90, s. 185). Toteamus on jäänyt tietynlaisena peikkona elämään niin tavallisten ihmisten kuin tutkijoidenkin mieleen. Varsinkin mekanistisen aikakauden psykologian oppikirjat korostivat, että tunteet ovat ”*akuutteja häiriötekijöitä*” (Young 1943, s. 457–458), ”*disorganisoituja, pääosin viskeraalisia vasteita, jotka aiheutuvat epäonnistuneesta sopeutumisesta*” (Schaffer ym. 1940, s. 505) ja ”*saattavat aiheuttaa täydellisen cerebraalisen kontrollin menetyksen*” (Young 1936, s. 457–458).

Jo itse sanalla ”tunne” on paljon erilaisia määritelmiä riippuen siitä, lähestytäänkö sitä filosofisesta, lingvistisestä, fysiologisesta, sosiologisesta vai psykologisesta näkökulmasta (Tuovila 2005). Myös tunnetutkimuksen sisällä on paljon erilaisia toisistaan poikkeavia ristiriitaisiakin jaotteluja ja luokituksia, kuten jako emootioihin, affekteihin, universaaleihin perustunteisiin, sosiaalisiin tunteisiin ja välineellisiin tunteisiin. Sanalla emootio (lat. *emovere* ~ liikuttaminen) tarkoitan tässä tutkimuksessa tunteen fysiologispohjaista nopeasti viriävää osaa, joka ilmenee mm. autonomisessa hermostossa ja kasvonilmeissä. Tunne on tämän emootion tietoista kognitiivisella tasolla tapahtuvaa kokemista. Kun tunne pitkittyy ajattelun tukemana, on seurauksena mieliala (Damasio 2000). Tarkastelen tunteita tässä tutkimuksessa kognitiivisesta näkökulmasta yhtenä tärkeänä informaation muotona (Tuovila 2005). Damasion (2003) esiintuoma evolutionäärinen näkökulma, jossa tunteet ohjaavat viisaasti valintojamme ja toimintaamme ja tekevät elämästä tärkeän, tuo tähän määrittelyyn syvyyttä. Suomen kielen perussanakirjassa (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 1990–94) viitataan mielekkäästi näihin kaikkiin osa-alueisiin eli tunteiden valenssiin (+/-, kokemuksellisuus), fyysisyyteen (tunteiden biologisuus) ja niiden informatiivisuuteen (vaisto ja intuitio ja tunteiden välineellisyys). Viitataan tässä tutkimuksessa tunne-sanalla etupäässä tunteisiin, joihin olemme kontaktissa tietoisella ajattelullamme ja emootioilla osin tietoisuutemme ohittaviin ”pika-tunteisiin. Ensin mainittua yhteyttä tai siltaa

tunteiden ja ajattelun välillä nimitän tunneälykkyudeksi ja siihen liittyviä kompetensseja tunneälyosaamisiksi.

Suomalaisen lahjakkuustutkimuksen pioneerin Ahmavaaran (1958) muodostamalla lahjakkuuksien yleiskartalla ei näy mitään viittausta tunteisiin vaan pelkästään ihmisen sensomotorisiin, muistillisiin ja älyllisiin taipumuksiin. Näiden varaan rakentuvat hänen mukaansa kaikki muut ihmisen kyvyt ja taidot. Voidaankin sanoa, että tunteiden tieteellisesti hyväksyttävä tutkimus koettiin aina 1980-luvulle asti kiusalliseksi ja suorastaan mahdottomaksi asiaksi muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Esimerkiksi Piaget (1981) korosti affektien roolia lapsen kognitiivisten toimintojen kehityksessä ja Mandler (1975) emootioiden merkitystä muistitoiminnoissa. Silti Zajonc'in ja Markusin (1984) katsauksessa todetaan, että kognitioita ja affekteja käsitellään psykologiassa täysin erillisinä konstruktioina eivätkä tutkijat näillä eriytyneillä alueilla edes suostu siteeraamaan toisiaan. Eichin ja Schoolerin (2000) mukaan kognitioiden ja tunteiden vuorovaikutuksen tutkimusta kaihdettiin tai suorastaan pelättiin 1900-luvulla, vaikka mielenkiinto niitä kohtaan psykologian alkutaipaleella 1800-luvulla oli varsin vireää (ks. Oatley & Jenkins 1996). Salovey ym. (2000) nimeävät keskeisimmiksi tunteiden merkityksen palauttajiksi filosofi Humen (1711–1776), Darwinin ja Freudin. He kaikki antoivat tunteille tärkeän roolin inhimillisessä käyttäytymisessä, sen sijaan että olisivat lähestyneet niitä yksioikoisesti häiriötekijöinä.

Kaikesta edellä mainitusta huolimatta tunteiden tutkimus on kokenut renessanssin ja on tällä hetkellä niin vilkasta, että voidaan Rosenthalin (2002) mukaan puhua jopa tunteiden vallankumouksesta. Salovey ym. (2002) käyttävät 1990-luvusta nimitystä *aivojen vuosikymmen*, joka kuitenkin kääntyi *sydämen vuosikymmeneksi* kun tunneälykäsite valloitti kirja- ja aikakauslehdet vuosikymmenen puolessavälissä. Cacippo ja Gardner (1999) löysivät vuosikymmenen lopun kartoituksessaan yli 5 000 julkaisuvaiheessa olevaa tutkimusta tunteiden alueelta. Matthews ym. (2002) toteavat saman trendin koskevan myös tunteiden perustutkimuksesta poikkeavaa tunneälytutkimusta, jossa tutkimusjulkaisujen määrä on kymmenkertaistunut vuosien 1990–2001 välillä. Onpa tunneäly saanut jo oman lukunsa arvovaltaiseen organisaatioiden

terveyspsykologian tutkimuksen käsikirjaan *Research Companion to Organizational Health Psychology* (Antoniou & Cooper 2005).

Manstead ym. (2004) toteavat tunteita kohtaan tapahtuneen kehityksen alkaneen hiljalleen jo noin 30 vuotta sitten, jolloin tutkimus muun muassa psykologian, biologian, sosiologian, antropologian, filosofian, neurotieteen, psykiatrian ja kognitiotieteen piirissä alkoi tuottaa uudenlaista tietoa tunteiden merkityksestä. Greenberg (2002) painottaa erityisesti uuden aivotutkimuksen ja emootioiden psykologisen tietämyksen lisääntymisen merkitystä tunteiden esilletuloon psykologiassa viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Yhdeksi alan klassikoksi on muodostunut neurologi Damasion kirja *Descartesin virhe*, jossa hän todistaa aivojen uusien kuvantamismenetelmien pohjalta mielen ja kehon, järjen ja tunteen, kuuluvan siltäkin erottamattomasti yhteen (Damasio 2000). Viisitoista vuotta sitten alkunsa saaneen tunneälyteoretisoinnin ja -tutkimuksen avulla on aktiivisesti yritetty rakentaa mielekästä ja teoreettisesti perusteltua siltaa järjen ja tunteiden välille. Kokkonen (2003) kutsuu tätä tutkimustrendiä osuvasti epämatemaattisten älykkyyksien vastaiskuksi.

3.2 Tunneälyn esiinnousu

Tunteisiin liittyvällä yleisellä pohdiskelulla on siis vuosituhantiset juuret, vaikka aihe rationalisoinnin vuosisadalla ja etenkin älykkyyskeskustelussa välillä hukattiin lähes kokonaan. Tunneäly-käsitteen, *Emotional Intelligence* (EI), sen sijaan voidaan katsoa olevan varsin tuore konstruktio. Sen avulla on haluttu täydentää perinteisiä älykkyysmalleja korostamalla emotionaalisten, persoonallisten ja sosiaalisten kykyjen ja taitojen vaikutusta älykkääseen käyttäytymiseen (Dawda & Hart 2000). Tunneälyn lähtökohdat ovat teoreettisesti löydettävissä ennen kaikkea Thorndiken (1920) sekä Cantorin ja Kihlströmin (1987) modernisoimasta sosiaalisen älykkyuden käsitteestä, Sternbergin (1985) käytännöllisestä älykkyydestä (practical intelligence) sekä Gardnerin (1983) multippleälykkyuden teoriasta (tunneälyn taustoista ks. Salovey ym. 2000, Salovey ym. 2002 ja Kokkonen 2003). Salovey ym. (2004a) nimeävät tunneälyn vain yhdeksi viime vuosikymmenien aikana esille

nousseeksi kognitiiviseksi kyvykkyysalueeksi sosiaalisen, käytännöllisen ja persoonallisen älykkyyden rinnalla. Tunneäly operoi Mayerin ym. (1999) mukaan ”kuumien” kognitiivis-emotionaalisten prosessien kautta yleisälykkyyden ”kylmien” kognitiivisten prosessien sijaan. Tämä kuumuus määäräytyy heidän mukaansa sitä kautta, että ego- ja minäkeskeisyys lisääntyy informaation käsittelyssä. Näin katsottuna tunneäly on heidän mukaansa kuuma älykkyyden laji, kuten myös sosiaalinen ja persoonallinen älykkyyskin. Salovey ym. (2004b) painottavat, että uusi neurotieteellinen tutkimus on vahvistanut, että ihmisten korkeampi kognitiivinen tiedonkäsittely tarvitsee emootioiden ohjausta toimiakseen järkevästi, vaikka emootiot ajoittain voivat ohjata ajatteluaamme ja toimintaamme myös harhaan.

Tunneällyn lanseeraus itsenäisenä käsitteenä ja tieteellisenä konstruktiona alkoi 1990-luvun alussa amerikkalaisten psykologien Saloveyn ja Mayerin kahdella tunneälyä koskevalla artikkelilla. Niistä toinen (Mayer ym. 1990) koski spesifisti tunteiden tunnistamista epäselvistä visuaalisista ärsykkeistä, kuten väreistä ja abstrakteista kuvioista. Toinen artikkeli oli laajempi, tunneälyteorian muodostukseen tähtäävä kirjoitus (Mayer & Salovey 1989–90). Myös Saarni (1990) toi samoihin aikoihin kehityspsykologisesta näkökulmasta esille käsitteen emotionaalinen pystyvyys (emotional competence), johon kuului kahdeksan sosiaalisissa suhteissa ja kulttuurissa opittua ja taitoa, jotka muistuttavat paljon Mayerin ja Saloveyn tunneälytaitoja. Saarnin (2000) mukaan erot käsitteiden välillä liittyvät ensinnäkin lapsinäkökulmaan. Lisäksi Saarni korostaa mallissaan kulttuurin, yksilön ja tilanteen vuorovaikutusta Mayerin ja Saloveyn pelkän emootioiden ja kognitioiden vuorovaikutuksen tutkimisen sijasta.

Kymmenen vuotta myöhemmin Salovey ym. (2002) tähdensivät tutkimuskatsauksessaan, että ennen heitä vain kaksi henkilöä psykologian piirissä oli suoraan viitannut tunteisiin liittyvään erilliseen älykkyyteen. Toinen heistä oli Payne (1983) julkaisemattomaksi jääneessä opinnäytetyössä ja toinen tunteita oppimisen näkökulmasta käsitellyt Mowrer (1960), joka julisti, että *”tunteet eivät ansaitse vastakkainasettelua (yleis)älykkyyden kanssa vaan näyttäisi siltä, että ne ovat itsessään älykkyyden huippua”* (s. 307–308). Matthews ym. (2002) löysivät katsauksessaan vielä yhden alkuperäisartikkelin

(Leuner 1966), jossa tunneälytermiä käytettiin äitien sosiaalisia rooleja käsittelevässä kehityspsykologisessa tutkimuksessa.

Mayer ym. (2002) jaottelevat tunteiden tutkimuksen viiteen periodiin, jossa **ensimmäisellä** 1900–1969 oltiin lähinnä kiinnostuneita ”muna vai kana” -asettelusta tunteiden ja fysiologisten reaktioiden suhteen sekä tunteiden universaalisuudesta. **Toisella** kaudella 1970–1989 kognitio ja affekti yhdistyivät mm. adaptiivisen toiminnan ja muistin tutkimuksen alueella. **Kolmannella** kaudella 1990–1993 muodostettiin ensimmäinen tunneälyteoria ja ilmestyivät aiheita koskevat pioneeri-julkaisut. **Neljännellä** kaudella 1994–1997 tunneälystä tuli suosittu julkisen keskustelun aihe ja sekoitettujen mallien (mixed models) kautta teoria hämäryi alkuperäisestä määrittelystä kohti kaiken kattavia piirreteorioita. **Viidettä** kautta vuodesta 1997 eteenpäin tutkijat nimittävät tunneälyn selventämisen ja empiirisen tutkimuksen aikakaudeksi.

Saloveyn ja Mayerin (1989–90) teorianmuodostusartikkelissa käydään perusteellisesti läpi tunteen ja älyn vastakohtaista asettelua tieteessä. Tutkijat haluavat katsauksellaan muistuttaa, että useat älykkyyden ja kognitioiden tutkijat ovat kyllä sivunneet tutkimuksissaan tunteita tavalla tai toisella, mutta että nämä tutkimukset ovat jääneet vaille suurempaa huomiota. Niinpä Salovey ja Mayer kokosivat ensimmäiseen artikkeliinsa näitä hajallaan olevia yksittäisiä tutkimuksia muun muassa estetiikasta, aivotutkimuksesta, tekoälystä ja kliinisestä psykologiasta painottaen Gardnerin sosiaalisen älykkyyden roolia teoriassaan. Tunteet he näkivät ”...*adaptiivisina organisoituina responsseina, jotka ylittävät useiden psykologisten alajärjestelmien rajat mukaan lukien fysiologisen, kognitiivisen, motivationaalisen ja kokemuksellisen järjestelmän*” (s. 186).

3.3. Tunneäly: mentaalisia taitoja vai persoonallisia ominaisuuksia?

Saloveyn ja Mayer (1989–90) korostavat ensimmäisessä artikkelissaan eroa älykkyydskäsitteen ja olemassa olevien älykkyyksmallien välillä. Heidän mielestään tunneälykäsitteen mallintamisessa ja validoinnissa ei ole niinkään

tärkeää, kuinka paljon tunneäly korreloi muihin älykkyystekijöihin vaan se, täyttääkö se käsitteellisesti uudelle älykkyydelle annetut vaatimukset. Yksi keskeinen ehto tunneällyn tieteelliselle vakuuttavuudelle on heidän mukaansa se, että uusi malli keskittyy vain spesifeihin tunteita koskevan tiedonkäytön kykyalueisiin sen sijaan, että se kohdentuisi itsetuntemukseen tai toisten arviointiin liittyviin yleisiin ominaisuuksiin. Tärkeää on myös, että nämä oletetut tunneälykompetenssit ovat ihmisen älykkäässä toiminnassa todella tarpeellisia.

Mayer ja Salovey (1997) painottavat, että uuden älykkyyskonstruktion tieteelliseen todentamiseen täytyy kuulua seuraavat vaiheet: a) älykkyuden alueen selkeä määrittely, b) siihen liittyvien mittausmenetelmien kehittäminen, c) muista älykkyuden lajeista osittaisen tai täydellisen riippumattomuuden dokumentointi ja d) sen osoittaminen, että uusi konstruktio todella ennustaa jotakin reaali maailmassa todentuvaa kriteeriä, esimerkiksi hyvinvointia tai muuta sopeutumiskykyä osoittavaa kriteeriä. Älykkyystutkimuksen perinteen mukaan korrelaatioanalyysi on keskeisellä sijalla tässä teorian validointityössä. Mayerin ja Saloveyn mielestä Gardnerin moniälykkyysteoria on jäänyt paitsioon osittain juuri siksi, että Gardner validoi mallinsa vain vetoamalla konstruktoidensa oletettuihin kulttuurillisiin ja aivofysiologisiin perusteisiin, joita ei ole tutkimuksellisesti pystytty osoittamaan.

Teoriansa operationalisoinnissa Mayer ja Salovey (1997) painottavat kykyjen tehtävä- tai suorituspohjaista mittaamista epäluotettavien itsearviointien sijaan. Esimerkkinä itsearvioinnin epäluotettavuudesta he muistuttavat ”kaikkien opettajien” tuntemasta lahjakkaasta opiskelijasta, joka pitää itseään tyhmänä ja toisesta ei-niin-lahjakkaasta, joka pitää itseään kyvyiltään yliverlaisena. Salovey ym. (2001) pyytävät lukijaa miettimään, luottaisiko hän itsearviointikysymyksen *Oletko mielestäsi viisas?* mittaavan riittävän tarkasti kenenkään henkilön yleisälykkyyttä. He korostavat päätyneensä jo heti tunneälykäsitteen muodostamisvaiheessa suosittamaan tunneällyn mittaamista spesifeillä, malliin selkeästi liittyvillä tehtävillä, sillä niillä on todennäköisesti enemmän validiteettia kuin itsearvioinneilla.

Samoilla linjoilla ovat myös Matthews ym. (2002), jotka painottavat, että tullakseen empiirisesti hyödylliseksi ja käsitteellisesti oikeutetuksi, tunneällyn mittaamisen pitäisi täyttää perustieteelliset reliabiliteetti, sisältö-, ennuste- ja

rakennevaliditeettivaatimukset. Näiden kriteerien täyttäminen on heidän mielestä huomattavasti vaativampaa silloin, kun puhutaan sekoitetuista tunneälymalleista, joissa tunneäly nähdään monimutkaisena kognition, metakognition, emotion, mielialan ja persoonallisuuden interaktiona. Mayer ym. (1999) mukaan sekoitetut mallit pitävät sisällään emootioiden ja älykkyiden lisäksi sellaisia osa-alueita kuin motivaatio, ominaisuudet ja piirteet ja yleiset persoonalliset ja sosiaaliset toimintatavat. Tällainen määrittelyalueen laajentaminen haittaa heidän mukaansa tunneälymallin käytettävyyttä. Matthews ym. (2002) mukaan tilanne on määrittelyn ja mittaamisen suhteen helpompi, jos tunneäly nähdään Mayerin ja Saloveyn tapaan rajattuna emootioihin liittyvänä kognitiivisena kykyä, joka toimii yleisten älykkyteen liittyvien periaatteiden mukaisesti. Taulukossa 1 on esitetty Matthews ym. (2002) mukaan keskeisimmät erot itsearviointiin pohjaavien sekoitettujen tunneälymallien ja kykypohjaisen tunneälyn mittaamisen välillä. Taulukko tuo esille myös mallien taustateoreettiset erot.

Mayer ja Salovey (1997) painottavat, että tunneälyn täytyy erota selkeästi yleisistä piirre- ja lahjakkuusteorioista. Sosiaalisen ja lämpimän käyttäytymisen taustalla voidaan tunneälyn piirreteoreettisen tarkastelun (sekoitetut mallit) sijaan olettaa olevan sellaisia mentaalisia kykyjä kuin esimerkiksi omien ja toisten tunteiden tunnistaminen ja tunnereaktioiden ennakointi, joita voidaan mitata luonteenpiirteitä objektiivisemmin. Mayerin ja Saloveyn mielestä nimenomaan tämä luotettavan mittaamisen vaatimus sulkee pois monia tärkeitä persoonallisuuden sisäisiä tunteisiin liittyviä piirteitä.

Taulukko 1. *Tunneälyn sekoitetun ja kykypohjaisen mallin erot mittaamisen näkökulmasta Matthewsia ym. (2002) mukaillen.*

Itsearviointiin pohjaava tunneälykykyys (sekoitettu malli)	Suoriutumispohjainen tunneälykykyys (kykymalli)
Tyypillinen suoriutuminen	Maksimaalinen suoriutuminen
Sisäinen (oma) suorituksen arviointi	Ulkoinen suorituksen arviointi
Vastauspoikkeama voi olla suurta	Vastauspoikkeama minimaalista (tai olematonta)
Hallinnointi nopeaa ja testaaminen helppoa	Hallinnointi aikaa vievää ja testaaminen monimutkaista
Persoonallisuudenkaltainen	Kyvynkaltainen

Tällaisia ovat esimerkiksi optimismi ja motivaatio, joiden olemukseen ei liity emootioiden älykästä tarkastelua. Tunneäly toimii Mayerin ym. (2002) mukaan persoonallisuuden alueen sisällä, mutta on muiden älykkyyden lajien tavoin silti melko riippumaton siitä.

Erilaisia lähestymistapoja tunneälyyn löytyy runsaasti Golemanin ja Bar-Onin **sekoitettujen mallien** ja tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavan Mayerin ja Saloveyn **kykypohjaisen mallin** lisäksi. Druskat ym. (2006) toteavat alueen tutkimuskatsauksessaan, että tutkijat lähestyvät tätä vielä varsin tuoretta konstruktiota kukin omien intressiensä ja teoriataustansa pohjalta. Mayerin ja Saloveyn kokemustausta on vankasti edellisessä luvussa esitetyssä älykkyyden ja emootioiden perustutkimuksessa, Golemanin taas David McClellandin 1970-luvulla alkaneissa työelämän kompetenssitutkimuksissa ja Bar-Onin Israelin armeijan terveysupseerina tekemissä hyvinvointiin ja selviytymiseen liittyvissä tutkimuksissa (ks. Mayer ym. 2002, Druskat ym. 2006 ja Bar-On 1997). Näiden kolmen tunneälytutkimusta hallitsevan nimen lisäksi Druskat ym. (2006) esittelevät mm. hyvinvointi- ja ryhmädynamiikan tutkimuksesta esiinnoitteita lähestymistapoja tunneälyyn, jotka kuitenkin haluan rajata edes jonkinlaisen selkeyden säilyttämiseksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle lukuun ottamatta joitakin esittelemiäni tutkimustuloksia tiimien tunneälytaitojen kehittämisestä.

Sovelletun psykologian arvovaltaisessa tietosanakirjassa (Spielberger 2004), johon tunneäly tuoreena konstruktiona siis on jo myös ehtinyt, käytetään jakoa kolmeen tunneälyn pääsuuntaukseen niiden taustateorian ja mittaustavan mukaan. Mayerin ja Saloveyn malli nähdään tässä jaottelussa kykypohjaisena, Bar-Onin malli emootioiden, sosiaalisten taitojen ja älykkään käyttäytymisen fasilitaattorien yhdistelmänä ja Golemanin malli laajana erilaisia kompetensseja, taitoja ja ominaisuuksia sisältävänä. Taulukko 2 havainnollistaa näitä mallien välisiä taustateoreettisia eroja.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen tunneälyä ja siihen liittyvää emotionaalista osaamista Mayerin ja Saloveyn kykymallin pohjalta, vaikka esittelen myös sekoitettuihin ja kompetenssimalleihin liittyviä tutkimustuloksia, joita on monikymmenkertainen määrä verrattuna tunneälyn kykytutkimuksiin.

Taulukko 2. *Kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen Carusoa (2004) mukaillen.*

Näkökulma tunneälyyn	Kiinnostuksen kohde	Kytköksissä
Älykkyyden laji (Mayer ja Salovey)	Emotionaalisen informaation älykäs hyödyntäminen (esim. tunteiden tunnistaminen)	Yleis- tai standardiälykkyyssmalleihin
Piirre, ominaisuus (Bar-On)	Sopeutumiseen ja selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet (esim. joustavuus)	Persoonallisuus- ja piirreteorioihin
Kompetenssi (Goleman)	Opitut taidot ja kompetenssit tehokkaan toimintatavan taustalla (esim. vaikuttaminen)	Työelämän kompetenssimalleihin

Lisäksi käytän tutkimukseni vertailumenetelmänä tunneälyn itsearviointia ja muodostan myös oman kompetenssipohjaisen kartoitusmenetelmän. Kummassakin näissä on kuitenkin pohjalla Mayerin ja Saloveyn näkemys tunneälystä mentaalisenä kykynä sekoitetuista malleista poiketen.

Seuraavaksi käyn läpi tunneälytutkimuksessa yleisemmin käytetyt teorianmallit. Luvussa 3.4 eri sekoitetut tunneälymallit ja luvussa 3.5 Mayerin ja Saloveyn kykypohjaisen mallin. Kompetenssipohjaisen mallin olen sijoittanut samaan lukuun muiden sekoitettujen mallien kanssa sen johdosta, että se voidaan moniulotteisen sisältönsä johdosta nähdä vain yhtenä variaationa sekoitetuista malleista (esim. Saklofske ym. 2003).

3.4 Sekoitetut tunneälymallit

3.4.1 *Tapaus Daniel Goleman*

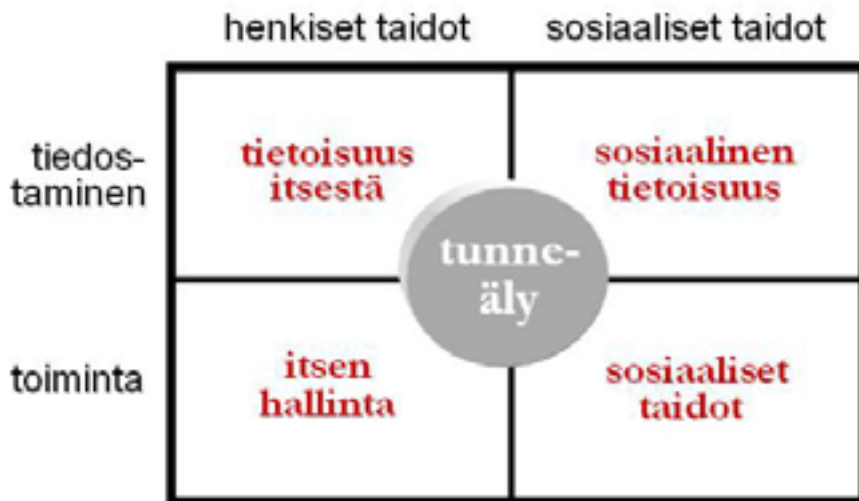
Mayerin ja Saloveyn ensimmäisten tunneälyartikkelien julkaisun jälkeen vuonna 1990 ei Matthews ym. (2002) mukaan tapahtunut juuri mitään. Seuraavan viiden vuoden aikana tunneälyyn liittyviä tutkimuksia ilmestyi yhteensä vain hiukan toistakymmentä ilman sen suurempaa kiinnostusta tutkijapiireissä tai suuressa yleisössä. Uusi käsite saavutti julkisuutta vasta amerikkalaisen Harvardissa

väitelteen psykologi-lehtimies Golemanin (1995) ensimmäisen yleistajuisen kirjan kautta. Kirjaa ja tunneälyä ylistettiin muun muassa Times-lehden kannessa (Time-Magazine 2. 10.1995), jossa kysyttiin ”Mikä on tunneälyosamääräsi?” ja julistettiin, että ”Tunneäly määrittään uudelleen sen, mitä on olla viisas”. Golemanin tarkoitus ei alun perin ollut toimia tunneälyteoreetikkona tai -tutkijana vaan yksinkertaisesti kirjoittaa kirja tunteista ja oppimisesta. Törmätessään kirjan aineistonkeruussaan Mayerin ja Saloveyn tunneälytutkimuksiin, hän tarttui käsitteeseen ja muokkasi kirjansa menestyksekkäästi sen varaan. Jopa niin menestyksekkäästi, että Golemanin tunneälystä on käytetty nimitystä markkinoinnillinen älykkyys (promotional intelligence, Paul 1999). Mayer ym. (2000a) mielestä Golemanin saaman julkisuuden kautta tunneälystä tuli laaja kulttuurillinen, intellektuaalinen ja intohimoinen ilmiö, eräänlainen zeitgeist, jossa merkityksessä suurin osa ihmisistä sen yhä tuntee. Ikävä kyllä tässä laajimmalle levinneessä merkityksessään tunneäly ei täytä tieteelliselle käsitteelle ja tutkimukselle asetettuja vaatimuksia.

Goleman määrittelee kirjoissaan ja artikkeleissaan tunneälyn varsin epämääräisesti esimerkiksi inhimilliseksi kyvyksi ja elämäntaidoksi (Goleman 1995), käytännön taidoksi ja kypsyydeksi (Goleman 1998a) sekä moninaiseksi älykkyyksiksi ja puhtaaksi suoriutumisen teoriaksi (Goleman 2001a). Ensimmäisessä kirjassaan hän jakaa tunneälyn viiteen pääalueeseen. Nämä ovat 1) omien tunteiden tiedostaminen, 2) tunteiden hallitseminen, 3) motivaation löytäminen, 4) muiden tunteiden havaitseminen ja 5) ihmissuhteiden hoito (Goleman 1997, s. 65–66). Alueet pitävät sisällään niinkin erilaisia ominaisuuksia kuin itsetuntemus, lohduttautuminen, itsekuri, virtaus, empatia ja sosiaalinen kyvykkyys.

Seuraavassa työelämää koskevassa kirjassaan (Goleman 1998a) ja samaan aikaan ilmestyneessä Harvard Business Reviewin kaikkien aikojen ladatuimmassa artikkelissa (Goleman 1998b) malli jakaantuu enää kahteen pääluokkaan: 1) henkilökohtaiset taidot (itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen) ja 2) sosiaaliset taidot (empatia ja sosiaaliset kyvyt). Mallissa on mukana entistä enemmän (25 kpl) erilaisia tunteisiin ja älyyn vaikeasti integroitavia alaluokkia, kuten itseluottamus, tunnollisuus, aloitekyky,

palvelualltius, viestintä ja tiimityötaidot. Golemanin mallin perusrakennetta havainnollistaa kuva 3.



Kuva 3. Golemanin tunneälymalli Boyatzisia ym. (2000) mukaillen.

Kun Boyatzis ym. (2000) tekivät mallin pohjalta mittarin (Emotional Competency Inventory, ECI), he jättivät siitä pois itsensä motivoimisen, joka siis oli alun perin yksi viidestä Golemanin (1998a) henkilökohtaisten tunneälytaitojen osa-alueista. Matthews ym. (2004) mukaan ECI-mittari kartoittaa selkeästi toisia tunneälyosaamisen alueita kuin mitä Goleman (1998a) alun perin esitti. Lisäksi he kritisoivat tätä pelkästään kaupallista ja johtamiseen suunnattua mittaria empiirisen tutkimuksen puutteesta. Koska mallista on olemassa vain muutamia työpapereita ja manuaaleja, sitä voi heidän mukaansa analysoida lähinnä sen ulkoisen ”face-validiteetin” perusteella, josta näkökulmasta se ei näytä juuri eroavan käytössä olevista persoonallisuuskalleista. Spencer (2001) määrittelee mallin validointia ja taloudellista hyötyä koskevassa katsauksessaan ECI-kompetensseiksi ”...minkä tahansa yksilön piirteen (tai piirteiden kombinaation), jota voidaan mitata luotettavasti ja joka erottelee menestyksekkäämmän suorituksen keskimääräisestä tai tehokkaan suoriutujan tehottomasta tilastollisen merkitsevyyden tasolla” (s. 47). Tunneälykompetensseja koskevaan

taulukkoonsa Spencer on koonnut eri teoreetikoilta ja tutkijoilta kymmeniä erilaisia kompetensseja empatiasta analyttiseen ajatteluun ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Hänen yhteenvetonsa pohjalta on helppo yhtyä Caruson ym. (2002) vaatimukseen siitä, että tunneälyn pitäisi teoreettisesti olla jotakin aivan muuta kuin tällainen naiivi teoria persoonallisuudesta.

Goleman onkin tiedemaailmassa saanut osakseen laajaa kritiikkiä mallinsa sekavuuden ja epätieteellisyyden johdosta (esim. Mayer ym. 2000 ja Hedlund & Sternberg 2000). Matthews ym. (2002) ovat sitä mieltä, että Goleman määrittelee tunneälyn enemmänkin poissulkemisstrategialla: ”(Golemanin) *tunneäly edustaa kaikkia niitä positiivisia ominaisuuksia, jotka eivät ole ÄO:ta*” (s.12). Mayerin ym. (2000b) mielestä Goleman korosti kirjassaan heidän esittämiään hypoteeseja siitä, että tunneälykkäät yksilöt ovat oletetusti sosiaalisesti keskimääräistä kyvykkäimpiä ja että tunneälyllä voisi olla yleisesti paljon annettavaa niin yksilö- kuin yhteiskuntatasolla. Tutkijat myöntävät, että heidän ensimmäisissä artikkeleissaan tuotiin esille tunneälyn ja tiettyjen persoonallisuuspiirteiden todennäköinen vuorovaikutussuhde. Heti ensimmäisten artikkelien julkaisemisen jälkeen he päätyivät kuitenkin rajaamaan tunneälyn pelkästään mentaaliseksi emootioihin liittyviksi kyvyiksi. Näin määriteltynä sen riippumatonta vaikutusta käyttäytymiseen ja muihin elämän kompetensseihin voitaisiin tutkia objektiivisemmin. Mayer ym. (2002) kiistävät koskaan väittäneensä, että tunneäly olisi paras ennustaja elämässä menestymiselle tai että menestys olisi tunneälyn avulla jokaisen ulottuvissa.

Golemanille tällaisten väitteiden esittäminen ei sen sijaan ole koskaan ollut ongelma. Esimerkiksi Goleman (1998b) esittää hurjia väitteitä, että tunneäly olisi suurin menestyjiä ja ei-menestyjiä organisaatioissa erotteleva tekijä. Hän kertoo tehneensä 188 yritystä (mm. British Airways ja Credit Suisse) kattavan meta-analyysin kompetensseista, joita yritykset pitävät heidän palveluksessa olevan henkilöstön menestymisen kannalta tärkeimpiä. Analyysin tulos oli, että tunneälykompetenssit olivat menestyksen kannalta työtehtävistä riippumatta kaksi kertaa tärkeämpiä kuin kognitiiviset kyvyt tai ammatillinen osaaminen (ks. myös Goleman ym. 2002). Johtamisessa tulos korostui niin, että yritysten ylemmillä seniorijohtajilla 90 % menestyksestä, verrattuna vain keskimääräisesti menestyneisiin johtajiin, tuli tunneälyosaamisesta. Goleman (2000) menee

epätieteellisissä väittämissään jopa niin pitkälle, että väittää koko organisaatioilmaston olevan 70 % yhteydessä sen pääjohtajan tunneälykkyyteen. Hän siteeraa myös oppi-isänsä McClellandin (1998) laajaa yritystutkimusta, jossa tunneälykompetensseiltaan parhaat ylittivät keskimäärin 20 % heille asetetut tavoitteet. Tunneälyosaamiseltaan puutteellisilla johtajilla tulos oli 20 % tavoitetason alapuolella.

Goleman, kuten useat hänen johtamaansa tunneälytutkijoiden ryhmään (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations) kuuluvat tutkijat, eivät ikävä kyllä julkaise kaikkia tutkimuksiaan referoiduissa tieteellisissä lehdissä, joten niiden paikkansapitävyyttä ei ole arvioitu tieteellisin kriteerein. Mayer ja Cobb (2000) ovatkin pohtineet, mistä Goleman on johtanut huikeita lukujaan tunneälyn selitysosuuksista menestykseen ja tulleet siihen johtopäätökseen, että hän on olettanut tunneälyn vastaavan yksin kaikesta yleisen älykkyyden ulkopuolelle jäävästä menestymisen varianssista. He muistuttavat, että älykkyyden mittaamisen satavuotisessa historiassa ei ole tähän mennessä löydetty mitään yhtä vahvaa yksittäistä selittäjää menestykselle kuin yleisälykkyys ja senkin osuuden arvioidaan vahvimmillaan olevan juuri tuo Golemanin mahtipontisten, mutta ei-tieteellisesti referoitujen tulosten mukaan tunneälyn ulkopuolelle jäävä osuus, eli 20 %.

Mayer ym. (2002) kirjoittavat, että Golemanin kirjan ”...yhdistelmä elävää kirjoitustyyliä, lupauksia konseptin mahdollisuuksista ja väljä tunneälyn määrittelytapa laukaisivat räjähdysmäisen määrän aktiviteettia tällä uudella ja nyt sekavasti määritellyllä alueella” (s. 6). Mayer (1999) tuo esille, että ”...tunneälyn merkitys on nyt laajennettu. Suositut kirjoittajat määrittelevät sitä tusinalla eri tapaa – tyypillisesti listana persoonallisia piirteitä kuten empatia, motivaatio ja sosiaaliset taidot. Me kutsumme näitä määrittelyjä sekoitetetuiksi malleiksi, koska ne sekoittavat yhteen persoonallisuuden eri puolia. Mutta ne pitävät sisällään muuttujia, jotka eivät liity termiin emootio tai älykkyys tai mitä rationaalinen ihminen voisi päätellä termin tunneäly tarkoittavan.”

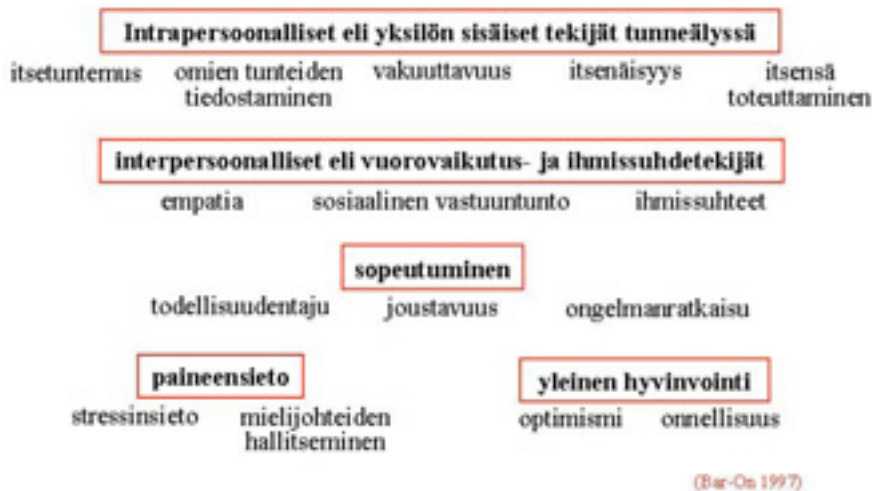
Goleman (2001 a, b) itse puolustaa epätieteellistä malliaan korostamalla rooliaan yleisenä syntetisoijana, joka on tuonut yhteen eri tutkimustuloksia ja teorioita ja integroinut ne tunneälyn viitekehykseen. Hän siis validoi teoriansa näkemyksensä suosion ja toimivuuden perusteella. Goleman nähdäänkin usein

keskeisimpänä ja jopa ainoana lähteensä niin ulkomaisissa kuin suomalaisissa tunneälyä sivuavissa tutkimuksissa (esim. Isokorpi 2003 ja Sydänmaanlakka 2003).

Tässä tutkimuksessa Golemanin malli on mukana sekä sen laajalevinneisyyden ja sitä kautta vaikuttavuuden kautta että siitä syystä, että ECI-mittarin pohjalta on tehty ylivoimaisesti eniten johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tutkimuksia. Goleman kollegoineen ovat myös eräitä harvoista tunneälyn ja johtamisen välisten yhteyksien teoreettisia pohdiskelijoita, joten hänen ajatuksiaan ei tule täysin sivuuttaa johtamiskatsauksessani. Kaikkineen teoreettisesti ja tutkimuksellisesti katson kuitenkin paremmaksi pitäytyä puhtaasti Mayerin ja Saloveyn (1997) kykymallissa.

3.4.2 Bar-Onin tunneälymalli

Golemania metodologisesti kurinalaisempi lähestymistapa tunneälyyn on amerikkalais-israelilaisella Bar-Onilla, joka kertoo itse aloittaneensa tunneälytutkimuksensa jo vuonna 1980 ja keksineensä termin tunneälyosamäärä (Emotional Quotient, EQ), jota hän käyttää suorana synonyyminä tunneälylle (Bar-On 1997 ja Bar-On & Handley 1999). Bar-On (1997) lähti alun perin tutkimaan, miksi toiset ihmiset onnistuvat saavuttamaan ja ylläpitämään paremman psykologisen hyvinvoinnin kuin toiset ja miksi toiset ihmiset myös menestyvät paremmin elämässä. Hän kuvailee multifaktoriaalisen mallinsa valintaa vain sillä, että *”halusi laajentaa malliinsa mahdollisesti kuuluvien emotionaalisten taitojen kirjoa”* (Bar-On 1997, IX). Bar-On (2000) validoi Golemanin tapaan tunneälykonstruktion, johon kuuluu nyt myös sosiaalinen älykkyys, lähinnä sen mittaamiseen kehittämänsä EQ-i:n ominaisuuksilla ja validiteettitutkimuksilla. Näin ollen tunneäly on yleisälykkyuden tapaan konstruktionakin vain sitä, mitä mittareilla mitataan. Bar-Onilla (1997) se tarkoittaa *”...sellaisten persoonallisten, emotionaalisten ja sosiaalisten tekijöiden joukkoa, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selvitä ympäristön vaatimuksista ja paineista”* (s. 3). Näin määritellyn tunneälyn hän jakaa viiteen päätekijään: intra- ja intersosiaaliset tekijät, sopeutuminen, paineensieto ja yleinen hyvinvointi (kuva 4).



Kuva 4. Bar-Onin tunneälymalli.

Nämä 5 pääaluetta jakaantuvat vielä 15 osa-alueeseen, jotka kattavat itsetuntemuksesta ja vakuuttavuudesta lähtien myös tunteiden kykymalliinkin kuuluvan alueen tunteiden tunnistamisen. Laveasta persoonallisuuteen, hyvinvointiin ja lähinnä EQ-i testin varaan rakennetusta mallistaan johtuen Bar-On on kohdannut samaa kritiikkiä kuin Golemanin (ks. Mayer ym. 2000, Hedlund & Sternberg 2000 ja Matthews ym. 2002). Esimerkiksi Livingstonen ja Dayn (2005) tutkimuksessa EQ-i:n faktorirakenteelle ei saatu tukea. Lisäksi testi korreloi vahvasti tutkimuksessa käytettyihin persoonallisuusmittareihin ja yleisesti ottaen kykyyn arvioida itseä erilaisilla itsearviointimittareilla. Bar-On (2005) on vastannut arvosteluun ryhtymällä puhumaan tunneälyn sijaan laajemmasta emotio-sosiaalisesta älykkydestä (Emotional and Social Intelligence, ESI). Myös Goleman on siirtänyt painopisteensä sosiaaliseen älykkyteen uusimmassa kirjassaan (Goleman 2006).

EQ-i -testiä on kritiikistä huolimatta sen helppokäyttöisyyden vuoksi (133 itsearviointikysymystä) käytetty laajasti erilaisissa tunneälytutkimuksissa (esim. Dawda & Hart 2000, Newsome ym. 2000 ja Van der Merwe 2003) ja testi on validoitu Suomen lisäksi useissa kymmenissä maissa. Itselläni on testin käytöstä usean vuoden kokemus ja olen kirjoittanut jopa sen pohjalta kaksi yleistajuista tunneälykirjaakin (Saarinen 2001 ja 2002). Omien käyttökokemusteni mukaan

EQ-i -testi on monidimensionaalisuutensa johdosta esimerkiksi palautteen antamisessa vaikea työväline. Kun palauteraportissa on viisitoista eri osa-aluetta, palautteen saajan on vaikea hahmottaa, mitä tunneäly oikein on ja miten sitä voisi omalla kohdalla kehittää. Testi sinänsä on huolellisesti rakennettu ja luotettava työväline (täyttää Amerikan psykologisen yhdistyksen APA:n testikriteerit 1999), mutta se törmää samaan paradoksiin kuin älykkyystestitkin: sillä mitataan luotettavasti jotain inhimillistä ominaisuutta, jolle annetaan testin perusteella nimi sen sijaan, että olisi ensin huolellisesti määritelty mitattava ilmiö ja vasta tämän jälkeen operationalisoitu se.

3.4.3 Muita sekoitetun mallin mukaisia teorioita ja mittareita

Golemanin nelijakoon (ks. kuva 3) pohjautuvia itsearviointiin perustuvia tunneälykartoituksia ja -testejä on markkinoilla useita. Suurin osa näistä mittareista on tehty melko vaatimattomalta tieteelliseltä pohjalta, mutta huolelliseen tutkimukseen perustuviakin testejä löytyy. Tällainen on esimerkiksi konsulttiyhtiö TalentSmartin (2005) Emotional Intelligence Appraisal (EIA), jota yhtiö mainostaa yli puolen miljoonan testatun tausta-aineistolla. Vuonna 2003 julkaistusta vain 28 kysymyksisestä EIA:sta on jopa kolme erilaista versiota: itsearviointi, 360-arviointi ja tiimin kollektiivinen arviointi. EIA-raportti antaa normitetut tulokset tunneällyn neljästä osa-alueesta: tietoisuus itsestä, sosiaalinen tietoisuus, itsen hallinta ja sosiaaliset taidot; ja kokonaistunneällystä.

Myös englantilainen testikustantaja SHL Group on tehnyt Occupational Personality Questionnaire (OPQ32i, SHL 1999) persoonallisuusarviointiinsa pohjaavan tunneälyraportin OPQ-EI:n (SHL 2002). Tämän EI-raportin pohjalla on persoonallisuusinventaarin 14 osa-aluetta, joita ovat mm. psykologisuus, tunteiden kontrolli, sosiaalinen varmuus ja huolehtivaisuus. Itselläni on kokemusta myös tämän testin käyttämisestä kehittämisinterventioissa, jotka verrattuna EQ-i -testiin ovat myönteisempiä. OPQ-EI -raportissa on esillä vain em. Golemanin neljä tunneällyn osa-aluetta selkeine kehittämisehdotuksineen. SHL Groupin omissa validointitutkimuksissaan Miles ym. (1999 ja 2001) ja Miles (2000) toteavat laajasti käytetyn tunneällyn itsearvioinnin SSRI:n (Schutte ym. 1998, ks. luku 5.3.3) korreloivan vahvasti useisiin persoonallisuusarvioihin

(mm. Big Five persoonallisuustekijät ja Cattelin 16 Personality Factors 16PF); ja etenkin monidimensionaalisiin sellaisiin, kuten juuri OPQ (32 dimensiota). Miles ym. puolustavat omaa OPQ-pohjaista konstruktioitaan mm. sillä, että tunneälyn operationalisoinnin ollessa vielä vasta lapsenkengissä, persoonallisuusmittaukseen pohjaava kartoitus, joka selittää huomattavan osan esimerkiksi kansainvälisen tunneälyn itsearviointin SSRI:n varianssista (tarkemmin ks. luku 5.3.3), antaa lisäarvoa työvälineenä esimerkiksi henkilöstövoimavarojen kehittämistyössä. Sen sijaan rekrytointilanteisiin he eivät katso mittarin vielä soveltuvan. Englantilaisutkijat päätyvät tutkimuksissaan teoreettisesti samaan johtopäätökseen kuin esimerkiksi Matthews ym. (2002) ja Livingstone ja Day (2005). Petrides ja Furnhamin (2000 ja 2001) mukaan tunneälyn kykyteoria (tehtäväpohjainen mittaus) ja sekoitetut mallit (itsearviointi) pitäisi nähdä toisistaan erillisinä konstruktioina, mitä ne ainakin mittareiden välisen korrelaation suhteen myös näyttävät olevan (esim. Livingstone & Day 2005 ja Goldenberg ym. 2006). Milesin ym. (1999 ja 2001) mielestä tunneälyn itse- ja suoriutumispohjaiset arvioinnit mittaavat ilmeisesti eri ilmiöitä ja siksi he ehdottavat konseptualisointia, jossa tunneäly nähtäisiin joukkona käyttäytymiseen liittyviä taitoja, jotka ovat riippuvaisia sekä persoonallisuudesta että kyvyistä. Näitä mitattaisiin molemmat ulottuvuudet huomioivalla kompetenssiarvioinnilla. Juuri tämä havainnon otin itse lähtökohdaksi asettaessani yhdeksi tavoitteekseni muodostaa suomalainen tunneosaamisen mittari.

Kompetenssimittausta suosivaan johtopäätökseen tulevat oman seitsemändimensioisen esimiestyöhön suunnatun tunneälymittarinsa, (Emotional Intelligence Questionnaire – Managerial version, EIQ-M; mm. emotionaalinen sitkeys, interpersoonallinen herkkyys ja intuitiivisuus) kehittäneet Dulewicz ja Higgs (2000), jotka ehdottavat, että parhaaseen arviointitulokseen päästään yhdistämällä kompetenssipohjaiset tunneälyn, yleisälykkyyden ja johtajuuden arvioinnit.

Myös Takšić (2002) on yrittänyt luoda kykymallin ja sekoitettujen mallien väliin sijoittuvan kompetenssipohjaisen mittarin. Hänen tunnetaitoisuutta kartoittava 45-osioinen itsearviointimenetelmä Emotional Intelligence Skills and Competencies (EISCQ-45) ei kuitenkaan ulkoisesti tarkasteltuna eroa

esimerkiksi SSRI:stä eikä muista sekoitetun mallin mittareista. Tämän lisäksi mittarista ja sen yhteyksistä muihin itsearviointeihin ei löydy vielä julkaistua tutkimusta kongressiesitelmiä ja pro gradu -tutkielmia lukuun ottamatta (esim. Siitonen 2005).

Muita tässä tutkimuksessa hyödyntämiäni Golemanin mallista poikkeavia tunneällyn itsearviointeja ovat jo edellä mainittu Mayerin ja Saloveyn malliin löyhästi pohjaava alun perin yksidimensionaalinen ja 33-kysymyksinen SSRI (Schutte ym. 1998), Cooperin ja Sawafin (1997) viiteen pääalueeseen ja 21 osaluueeseen jakaantuva EQ-Map Test (mm. elämäntilanteet, persoonalliset painetekijät, intentionaalisuus ja luovuus) ja Feldmanin (1999) kymmenosainen Emotional Intelligent Leadership Skills (mm. itsetuntemus, kontrollin ylläpito ja toisten lukeminen). SSRI:tä lukuun ottamatta kaikkia näitä vaivaa sama perusongelma tunneällyn läheisestä suhteesta persoonallisuuteen ja sosiaaliseen käyttäytymiseen. Tätä ongelmaa ja teoreettista ailahtelevaisuutta ei juuri esiinny seuraavaksi esittelemässäni Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneällyn kykymallissa.

3.5 Mayerin ja Saloveyn tunneällyn kykymalli

Tunneällyn kykymalli eroaa selkeästi edellä esitetyistä sekoitetuista malleista siinä, että se pyrkii nojaamaan älykkyyden tutkimuksen tieteelliseen traditioon. Sen teoreettinen ja metodologinen pohja on tästä syystä vahvempi. Se on saanut tukea useilta tunneälyä kriittisesti tarkastelleilta tutkijoilta ja teoreetikoilta. Mm. Matthew ym. (2002) ja Conte (2005) ovat sitä mieltä, että Mayerin ja Saloveyn teoria ja mittausmalli ovat tieteellisen tutkimuksen kannalta suotavin vaihtoehto tällä hetkellä tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Mayerin ja Saloveyn ensimmäinen määritelmä tunneällystä oli: *”Tunneäly on sosiaalisen älykkyyden osajoukko, joka pitää sisällään kyvyn monitoroida omia ja toisten tunteita ja emootioita, erotella näitä toisistaan ja käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen”* (Mayer & Salovey 1989–90, s. 188). Malli jakaantui kolmeen osaan, joita olivat emootioiden 1) arviointi ja ilmaisu, 2) säätely ja 3) hyödyntäminen.

Vuoden 1997 kirjoituksessaan Salovey ja Mayer halusivat laajentaa määritelmänsä koskemaan myös tunteisiin liittyvää ajattelua. Uusi määritelmä kuului seuraavasti: *”Tunneäly pitää sisällään kyvyn havainnoida oikein, arvioida ja ilmaista emootioita; kyvyn tavoittaa ja/tai tuottaa tunteita silloin, kun ne edesauttavat ajattelua; kyvyn ymmärtää emootioita ja emotionaalista tietoa; ja kyvyn säädellä emootioita edistääkseen emotionaalista ja intellektuaalista kasvua”* (s. 5). Teoreettisesti tutkijat jakoivat tunneälyn nyt neljään osa-alueeseen taulukon 3 mukaisesti. Näiden neljän osa-alueen Mayer ym. (2000) olettavat järjestäytyneen hierarkkisesti siten, että tunteiden havaitseminen ja tunnistaminen muodostavat perustan, jolle korkeammat tunneälytaidot, kuten tunteiden hallinta ja säätely, pohjaavat. Mallin pohjalta Mayer ym. (1997b) rakensivat ensimmäisen teoriaansa perustuvan kykytestin: Multifactor Emotional Intelligence Test (MEIS).

Taulukko 3. Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymallin osa-alueet.

Osa-alue	Osa-alueet pitävät sisällään seuraavia kykyjä			
Havainnointi, arviointi ja ilmaisu	Kyky tunnistaa emootioita omassa fyysisessä tilassa, tunteissa ja ajatuksissa	Kyky tunnistaa emootioita toisissa ihmisissä, ympäristössä, taiteessa äänen, muodon ja käyttäytymisen kautta	Kyky ilmaista emootioita oikein, ja ilmaista tunteisiin liittyviä tarpeita	Kyky erottaa epäaito ja oikea, tai rehellinen ja epärehellinen tunteiden ilmaisu
Ajattelun emotionaalinen fasilitointi	Emootiot priorisoivat ajattelua kohdentamalla tarkkaavaisuuden tärkeään informaatioon	Emootiot ovat riittävän eläviä ja käytettävissä olevia, jotta niitä voidaan tuottaa tunteita koskevan päätöksenteon ja muistamisen tueksi	Mielialanvaihtelut muuttavat henkilön näkökantaa optimistisesta pessimistiseen kannustaen moninaisten vaihtoehtojen pohdiskelemista	Emotionaaliset tilat kannustavat erityiseen ongelmanratkaisuun, esim. onnellisuus edesauttaa induktiivista päättelyä ja luovuutta
Emootioiden ymmärtäminen ja analysointi; emotionaalisen tiedon käyttäminen	Kyky nimetä emootioita ja tunnistaa sanojen ja emootioiden välisiä yhteyksiä, kuten pitämisen ja rakastamisen välinen yhteys	Kyky tulkita emootioiden merkityksiä vuorovaikutussuhteissa, esimerkiksi että suru usein liittyy menetykseen	Kyky ymmärtää monimutkaisia tunteita: samanaikaisia rakkauden ja vihan tunteita tai sekoituksia, kuten kunnioitus pelon ja hämmästyksen yhdistelmänä	Kyky tunnistaa tunteiden todennäköisiä vaihteluita, esimerkiksi muutosta vihasta tyytyväisyyteen tai vihasta häpeään

Reflektiivinen emootioiden säätely emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi	Kyky olla avoin tunteille, sekä miellyttävälle että epä- miellyttävälle	Kyky reflektoiden mennä mukaan tai irrottautua tunteesta sen informatiivi- suuden tai käytettävyyden arvioinnin perusteella	Kyky reflektoiden monitoroida emootioita suhteessa itseän ja toisiin, esimerkiksi tunnistamalla, miten selviä, tyypillisiä, vaikuttavia tai järkeviä ne kulloinkin ovat	Kyky hallita emootioita itsessä ja toisissa säätelyllä kielteisiä ja voimistamalla miellyttäviä tukahduttamatta tai liioittelematta niiden mahdollisesti sisältämää informaatiota
--	---	--	---	---

Testin pohjalta kehitettiin myös tässä tutkimuksessa suomentamamme MSCEIT -kykytesti (versio 2.0), jonka palauteomakkeessa (Mayer ym. 2002) tunneäly määritellään seuraavasti: *"Tunneäly, MSCEIT:lla mitatusti, viittaa kapasiteettiin järkeillä emootioilla ja emotionaalisilla signaaleilla ja kapasiteettiin tukeaa ajattelua emootioiden avulla"* (s. 70).

Testin validiteettia ja reliabiliteettia koskevassa tutkimuksessa Mayer ym. (2003) antoivat tunneälylle vielä seuraavan lyhyen määritelmän: *"Tunneäly määritellään joukkona taitoja, jotka liittyvät emootio-relevantin informaation prosessointiin ja jota mitataan kykypohjaisilla mittareilla"* (s. 97). Tässä viimeisessä määritelmässä korostuu sekä tunneällyn taitopohjaisuus että sen operationalisointi kykypohjaisilla mittausmenetelmillä itsearvioinnin sijaan. Thi Lam ja Kirby (2002) osoittivat tutkimuksessaan, että kykypohjaisesti mitatulla tunneälyllä (MEIS) pystyttiin selittämään yksilöiden kognitiivisista suorituksista stressaavassa päättelykokeessa paremmin kuin yleisälykkyydellä. Goldenberg ym. (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että myös MSCEIT korreloi vahvemmin objektiivisesti mitattaviin muuttujiin, kuten sukupuoleen, koulutustasoon ja psykoterapian tarpeeseen, kuin sekoitetun mallin mittarit. He, kuten myös Livingstone ja Day (2005), osoittivat tutkimuksessaan, että sekoitetun mallin mukaiset itsearviointimittarit korreloivat lähinnä toisiin itsearviointeihin eivätkä näin ollen tuo lisäarvoa tunneälytutkimukseen.

Livingstone ja Day (2005) kehottavat ihmisiä olemaan varovaisia tunneälykäsitteen käytöstä ja erottamaan selkeästi toisistaan kykypohjaisen ja sekoitetun mallin mukaisen tunneälynäkökulman. Vaikka tunneällyn kykypohjaiseen malliin suhtaudutaan tiedemaailmassa myönteisemmin kuin

sekoitettuihin piirremalleihin, on myös Mayerin ja Saloveyn malli saanut osansa kritiikistä. Sekoitettun mallin kannattajat eivät juuri tutkimuksissaan viittaa kykymalliin kuin korkeintaan korostamalla sen kapeutta (esim. Goleman 2001b). Erityisesti kritiikki koskee mallin operationalisointia MEIS- ja MSCEIT-testeillä (esim. Ciarrochi ym. 2000, Matthews ym. 2002 ja Zeidner ym. 2001). MSCEIT:n kehittämisessä on hylätty suurin osa vanhoista MEIS-osioista jolloin testin kehittämisen jatkuvuus on kärsinyt, tuloksia vanhan ja uuden version välillä ei ole raportoitu, toimivuudesta eri kulttuureissa ei ole juurikaan tutkimustietoa ja sen testin pisteyttämistavat (konsensus ja asiantuntijapisteytys) saavat aikaan hyvin erilaisia tulosjakaumia tutkimusaineistoissa. Matthews ym. (2002) tuovat esiin, että MSCEIT:ssa operationalisoidut teorian osat kuten emootioiden tunnistaminen ja emotionaalinen päätöksenteko voivat mitata pikemminkin tietopohjaista ongelmanratkaisua ja persoonallisia merkitysjärjestelmiä emotionaalisten prosessien sijaan. Lisäksi he kyseenalaistavat testin pääaluekohtaisen faktorirakenteen niiltä osin, joissa testiosioita on liian vähän.

Mayerin ja Saloveyn (1997) mallin mukaisesti tietoisuus omista ja toisten tunteista on perusta muille tunneosaamisen alueille. Tunteiden reflektiivinen säätely taas muodostaa heidän mallissaan tunneosaamisen vaikeimman ja samalla hierarkkisesti kehittyneimmän osa-alueen. Golemanin nelijakoisessa sekoitetussa mallissa voidaan näin ollen katsoa olevan edustettuna lähinnä Mayerin ja Saloveyn mallin ensimmäinen ja neljäs osa-alue ja nekin enemmän otsikko- kuin sisältötasolla (tietoisuus itsestä ja itsensä hallinta). Tilanne on varsin sama myös Bar-Onin mallin suhteen: omien tunteiden tiedostaminen (1), optimismi (2), empatia (3), stressinsieto ja mielijohdeiden hallitseminen (4) voidaan periaatteessa liittää Mayerin ja Saloveyn mallin osa-alueisiin 1–4, mutta sisällöllisesti Bar-On määrittelee ja myös operationalisoi ne täysin eri tavoin.

Vaikka Mayer ja Salovey eivät omissa katsauksissaan (esim. Mayer ym. 2000) tuo juurikaan esille muita tunneälyä erillisinä mentaalisisinä kykyinä ja taitoina näkeviä teorioita ja mittareita, tällaisia kuitenkin on. Esimerkiksi Mayerin ja Geherin (1996) ennen MEIS:ia kehittämä, pelkästään tunteiden havainnoimiseen keskittyvä 96-osioinen Emotional Accuracy Research Scale (EARS). Toinen esimerkki on tunneälyteorioista riippumattomaan aikaisempaan

teorianmuodostukseen (Lane & Schwartz 1987) pohjaava 20-osioinen Levels of Emotional Awareness Scale eli LEAS-testi (Lane ym. 1990), jossa arvioidaan omia ja kuvitellun toisen henkilön tunteita erilaisissa tilanteissa. Lane (2000) painottaa tunnetietoisuus-teoriansa perustavaa pohjaa niin tunneälyn mentaalisisille tekijöille kuin myös sosiaaliselle käyttäytymiselle. Hän onkin onnistunut verifioimaan useita hypoteesejaan mm. uudella aivotutkimuksella (Lane ym. 1998). Myös Kemp ym. (2005) ovat pyrkineet validoimaan aivotutkimuksella omaa 14-kysymyksistä ja kolmiosioista mittariaan Brain Resource Inventory for Emotional Intelligence Factorsia (BRIEF).

Oman käyttökokemukseni perusteella MSCEIT on sekä kouluttamisen että yksilöiden kehittämisen näkökulmasta muita tunneälyn itsearviointeja (EQ-i ja OPQ32i EI-raportti) konkreettisempi työkalu. Jo sen tekeminen herättää ihmisissä mielenkiintoa ja odotuksia. Kykymallin pohjalta on myös helpompi miettiä yhdessä, mihin konkreettisiin toimintatapoihin arvioidun henkilön pitäisi ryhtyä parantaakseen tunneälyosaamistaan. Testissä on tosin Suomen oloihin nähden joitakin varsin amerikkalaisia kulttuuripiirteitä (esimerkiksi mustasukkaisuuden kokeminen oman auton suhteen), jotka eivät kuitenkaan ole herättäneet kummastusta kuin muutamissa testiin tutustuneissa asiantuntijoissa. On hyvä muistaa, että henkilöstön kehittämistyössä on käytössä kirjavia työkaluja, joista suurin osa ei perustu mihinkään tutkimukseen tai tieteelliseen teoretisointiin (esim. johtamistyyppiluokittelut, tilannejohtaminen, enneagrammit jne.). Tästä näkökulmasta tunneälyn hyödyntäminen kehittämistyössä on poikkeuksellisen vahvaan tutkimustraditioon perustuvaa, vaikka tutkimustyötä onkin tehty vasta vajaat 20 vuotta.

3.6 Tutkimustuloksia demografia- ja persoonallisuustekijöiden sekä hyvinvoinnin ja työssä menestymisen ja tunneälyn välisistä suhteista

Seuraavaksi esittelen tunneälytutkimuksia niin sekoitettujen mallien kuin kykymallin näkökulmasta. Ensin mainitut painottuvat tuloksissa niiden helppokäyttöisyyden ja saatavuuden takia. Sen sijaan kompetenssi- ja kykytestipohjaisia tutkimuksia on raportoitu vielä vähän tieteellisissä

julkaisuissa. On hyvä muistaa, että tunneälyä on kaikkineenkin tutkittu vasta 15 vuoden ajan. Tieteessä se on siis vielä varsin nuori ilmiö, vaikkakin se on saanut osakseen epätavallisen paljon huomiota.

Eri tutkimuksien ja katsauksien näkökulmat vaihtelevat pääosin edellä esitettyjen pääsuuntausten (kykymalli vs. sekoitetut mallit) mukaan. Sisällöt vaihtelevat teorianmuodostukseen tähtäävistä katsauksista (esim. Mayer ja Salovey 1989–90 ja Bar-On 1997) hyvin rajattuihin tunneälyä mentaalisisinä tapahtumina kartoitettaviin tutkimuksiin (esim. Mayer & Geher 1996) sekä erilaisten tunneäly-, persoonallisuus- ja hyvinvointimittareiden välisiä suhteita (esim. Ciarrochi ym. 2000 ja Goldenberg ym. 2006), tunneälyn tai -osaamisen soveltamista pääosin päiväkotij- ja koulumaailmassa (esim. Greenberg ym. 2003, Pihlaja 2003 ja Isokorpi 2003) ja työelämässä koskeviin tutkimuksiin (esim. Spencer 2001 ja Boyatzis & Van Oosten 2002).

Seuraavassa on lyhyt katsaus 1) demografia- ja persoonallisuustekijöitä, 2) psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja 3) työssä menestymistä koskeviin tunneälytutkimuksen tuloksiin. Johtamista ja esimiestyötä koskevat tulokset on esitetty erikseen tunneälykässtä esimiesosaamista tarkastelevassa luvussa 4.3.

3.6.1 Demografiset ja persoonallisuuteen liittyvät tekijät

Yleisellä tasolla tunneäly näyttää olevan yhteydessä ikään: mitä vanhempi henkilö on, sitä parempia tuloksia hän saa erilaisilla tunneälymittareilla (Bar-On 2000, Mayer, Caruso ym. 1999, Mayer, Salovey ym. 2000 ja TalentSmart 2005) joskin poikkeuksiakin on (esim. Siitonen 2005 ja Kemp ym. 2005). Naiset näyttävät toisilla mittareilla saavan parempia tuloksia kuin miehet (esim. Mayer ym. 1999, Charbonneau & Nicol 2002, Ciarrocchi, Chan & Bajgar 2001, Kemp ym. 2005, Mayer ym. 2002, Miles ym. 1999, Schutte ym. 1998 ja TalentSmart 2005) kun taas toisilla eroja etenkin kokonaispistemäärien tasolla ei löydy (esim. Bar-On 2000 ja Dawda & Hart 2000). Saavatpa miehet joillakin mittareilla jopa naisia parempia tuloksia (esim. Fatt 2002). Koulutuksen pituudella ei näyttäisi olevan yhteyttä itsearvioituun (Bar-On ym. 2000) tai toisten arvioimaan tunneälyyn (Brooks 2003) toisin kuin kykypohjaisella arvioinnilla (Goldenberg ym. 2006). Myös koulutuksen sisällöllä on merkitystä:

humanistisemmin suuntautuneet opiskelijat saavat kaupallisiin aineisiin suuntautuneita parempia tuloksia tunneälyn kykytestissä (Caruso ym. 2002).

Tunteisiin liittyvistä kulttuurieroista on kiistelty niin pitkään kuin tunteita on tutkittu. Leppänen ja Hietanen (2004) tuovat katsauksessaan esiin, että jo perustutkimuksen tasolla on vallalla poikkeavia näkemyksiä tunteiden universaalisuudesta. Toiset tutkijat, kuten tunteiden ilmaisuun kasvoilla perehtynyt Ekman, uskovat tunteiden universaalisuuteen (esim. Ekman 2004). Sosiologisesta näkökulmasta suuntautuneet tutkijat taas esittävät, että edes kasvojen perustunteiden ilmaisut eivät liity sinällään tunteisiin, vaan niillä ilmaistaan sosiaalisia aikomuksia. Antoniou (2005) tuo tunneälyn yhteydessä esiin tämän sosiaalisen konstruktivismin, jossa tunteet nähdään kieleen sidottuina tilannesidonnaisina viesteinä kokemuksellisuuden ja adaptiivisuuden sijaan.

Tunneälyn kulttuurisidonnaisuutta tai universaalisuutta ei ole juurikaan tutkittu – ne on vain otettu oletuksina tunteiden perustutkimuksesta. Asiaan perehtymiseksi on turvauduttava eri tunneälymittareiden manuaaleihin, joissa niissäkin käsitteen universaalisuuteen viitataan epäsuorasti. Esimerkiksi Bar-On (1997) esittelee EQ-i -testinsä manuaalissa seitsemän eri maan normatiivisia tuloksia. Jo kokonaispistemäärien tasolla tulokset eroavat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Nigerianlaisten (n=267) ja intialaisten (n=235) standarditulokset (ka 100, kh 15) on 86. Israelilaisten (n=418) taas 117. Silti Bar-On (1997) päätyy Mayer ym. (2002) tapaan kuitaamaan kulttuurierot lauseella, että tutkimus useissa maissa osoittaa, että ”...*mittarillamme on kulttuurien välistä soveltuvuutta ja käytettävyyttä*” (s. 9). Niin Mayer ja Salovey kuin Bar-Onkaan eivät löydä kuin lieviä, ei-tilastollisesti merkitseviä eroja pohjoisamerikkalaisten etnisten ryhmien välillä. Testien ekvivalenssia ei kummankaan testin (EQ-i ja MSCEIT) manuaalisissa ole varmistettu muulla kuin kaksinkertaisella ristiinkäännöksellä. Testien faktorirakenteen pysyvyydestä eri kulttuureissa ei ole mainintoja tai tutkimuksia. Kaiken lisäksi testien faktorirakenteet ja normiaineistot eivät ole riippumattomien tutkijoiden käytettävissä, koska testien oikeudet on myyty kaupalliselle yritykselle.

Matthews ym. (2002) toteavat katsauksessaan, että tunneäly ei ehkä sittenkään ole yleisälykkyyden tapaan mikään selkeästi rajattu kokonaisuus, vaan pikemminkin monista eri lailla käyttäytyvistä ulottuvuuksista koostuva ilmiö.

Heidän mukaansa universaalisen tunneälymallin korostaminen voi johtaa samanlaisiin ylläleistyksiin, stereotypioihin ja arveluttaviin yleissuosituksiin kuin mitä yleisälykkyydestä on tehty esimerkiksi Herrnsteinin ja Murrayn (1996) toimesta kirjassa *Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. Matthews ym. (2002) uhkakuvana on tulevaisuus, jossa liputetaan tunneälykkäitä eliittiryhmiä ja varoitetaan tunneälyttömiä yksilöiden aiheuttamista yhteiskunnallisista vaaroista.

Etenkin itsearviointiin perustuvilla tunneälymittareilla, kuten EQ-i:llä, on vahvoja yhteyksiä erilaisiin persoonallisuuden piirteisiin ja ominaisuuksiin (esim. Livingstone & Day 2005). Sen sijaan Mayer, Caruso ym. (2002) raportoivat, että MSCEIT -kykytestin ja EQ-i:n keskinäinen yhteys on vain 10 % luokkaa yhteisellä varianssilla mitattuna. MSCEIT ja sen edeltäjä MEIS korreloivat vain lievästi eri persoonallisuusmittareihin, mitä testien kehittäjät pitävät hyvänä asiana. Heidän mielestään tunneälyn ei tulisi juurikaan korreloida persoonallisuusmittareihin vaan pikemminkin lievästi älykkyyssmittareihin, jotta kyseessä olisi perustellusti uusi älykkyyden alalaji. Toiset tutkijat, kuten Kemp ym. (2005) korostavat, että joitakin tunneälyn osa-alueita ei voida luotettavasti mitata kykytesteillä. Siksi korrelaatio persoonallisuusmittareihin pitäisi heidän mukaansa hyväksyä ja nähdä päinvastoin testin luotettavuuden osoituksena.

3.6.2 Psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Kokkosen (2003) mukaan tunneäly on eri tutkimusten perusteella yhteydessä mm. korkeaan optimismiin, matalaan aleksitymiaan (so. tunteiden kokemuksen ja ilmaisemisen vaikeus) ja viiteen suureen persoonallisuustekijään (esim. Miles ym. 1999 ja McRae 2000) eli korkeaan ulospäin suuntautuneisuuteen, avoimuuteen uusille kokemuksille, tunnollisuuteen ja sovinnollisuuteen sekä vähäiseen neuroottisuuteen. Miles (2000) löysi vastaavia yhteyksiä itsearvioitun tunneälyn ja maailmanlaajuisten persoonallisuusmittareiden OPQ32, 16PF ja MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) välillä. Näiden persoonallisuusmittarien useilla asteikoilla, kuten esimerkiksi optimismilla, on Kokkosen (2003) mukaan hyvinvointiin ja ihmissuhteisiin liittyviä yhteyksiä, joita ovat mm. myönteisten mielialojen runsaus, kielteisten vähäisyys, kyky korjaavasti säädellä kielteisiä

mielialojaan sekä kaikkiaan vähäisempi masentuneisuus, stressi, työuupumus ja kyynisyys. Kemp ym. (2005) löysivät yhteyden alhaisen tunneällyn ja EEG:llä mitatun vasemman etuaivolohkon matalan vireyden välillä, joka tutkitusti liittyy mm. depression, tarkkaavaisuushäiriöön ja sosiaalisiin häiriöihin. Psykodynaamisesta näkökulmasta Pellitteri (2002) on löytänyt jopa yhteyden korkeamman tunneälykkyyden ja egon kehittyneiden ja emotionaalista terveyttä tukevien puolustusmekanismien välillä.

Kokkonen (2003) listaa katsauksessaan myös ison joukon tunneällyn yhteydessä olevia sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä myönteisiä vaikutuksia, kuten parempi itsearvioitu sosiaalinen toimintakykyisyys, kyky ottaa huomioon toiset ja toisten näkökulmat, sosiaalisen tuen määrän runsaus, epäitsekäs käyttäytyminen ja yhteistyökyvykyys ja jopa tyytyväisyys avioliittoon. Mayer, Caruso ym. (2002) tuovat lisäksi esiin tunneällyn yhteyden empatiakykyyn, lämpimään vanhemmuuteen, elämäntyytyväisyyteen sekä vähäiseen väkivaltaisuuteen ja häiriökäyttäytymiseen.

Kokkosen ja Siposen (2005) tunneosaamista ja koulumaailmaa käsittelevän katsauksen mukaan lasten sosioemotionaalisten taitojen lisäämisellä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia oppilaiden ajan- ja stressinhallintaan, koulupoissaoloihin, aggressiivisuuteen, motivaatioon, viestintätaitoihin, myönteisempään vuorovaikutukseen opettajien ja luokkatoverien kanssa ja jopa kehon parasympaattiseen aktivaatiotasoon. On huomautettava, että Lopes ja Salovey (2004) sekä Mayer ja Cobb (2000) suhtautuvat vielä melko kriittisesti tunneäly- ja sosio-emotionaalisten taitojen opettamisen vaikuttavuuteen koulumaailmassa. Heidän mukaansa tunneällyn merkitystä niin oppimisessa kuin työelämässä on liioiteltu populaarikirjallisuudessa eikä meillä vielä ole riittävää kokemusta ja tutkimusta todellisen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Greenberg ym. (2003) ovat kuitenkin katsauksessaan löytäneet useita tuloksia sosio-emotionaalisten taitojen opetusohjelmista (Socio-Emotional Learning, SEL) kouluissa, kuten sosiaalisten, kognitiivisten, emotionaalisten, behavioraalisten ja moraalisten kompetenssien kehittyminen SEL-interventioiden yhteydessä. Eräs meillekin rantautunut väline näiden taitojen opettamiseen lapsille on Askeleittain-opetusohjelma (SecondStep), jonka hyödyllisyydestä empatiataitojen, itsehillinnän ja ongelmanratkaisutaitojen sekä tunteiden säätelyn

alueella on saatu paljon pitkäaikaisseurantaan pohjaavia tutkimusnäyttöjä (esim. Grossman ym. 1997 ja McMahon ym. 2003). Myös Kuuselan (2005) tutkimat kahdeksaluokkalaiset kokivat hyötynsä suuresti näiden taitojen opettamisesta. Taidot lisäsivät heidän motivaatiotaan, itseohjautuvuuttaan, ongelmanratkaisukykyään ja yhteisöllisyyden kokemustaan. Pihlajan (2003) mukaan etenkin erityisopetusta tarvitsevat lapset eivät saa maassamme tällä hetkellä riittävästi tukea sosioemotionaalisten taitojen oppimiseen. Tilanne toivottavasti korjautuu, kun tunnetaitojen opetus alkaa peruskouluissa syksyllä 2006. Aikuisopiskelijoiden parissa Isokorpi (2003) saavutti ryhmämuotoisella tunnetaitojen opettamisella suvaitsevaisuuden, erilaisuuden huomioon ottamisen, itsetuntemuksen, yhteisöllisyyden ja tunneälytaitojen merkityksen ymmärtämisen lisääntymistä. Lisäksi hän raportoi tällaisen oppimisprosessin johtavan voimakkaaseen yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen ryhmässä.

Mittaan tunneälyn lisäksi useita hyvinvointiin liittyviä muuttujia tässä tutkimuksessani. Tällaisia ovat jo mainittu aleksitymia, Antonovskyn (1993) koherenssin eli merkityksellisyyden tunne, työuupumus ja kokemus omasta työkykyisyydestä (ks. tarkemmin luku 5.3.3). Tutkin näiden muuttujien yhteyttä tunneälyn eri mittausmenetelmillä kartoitettuna.

3.6.3 Työssä menestyminen

Dulewicz ja Higgs (2000) esittävät kysymyksen kaikille tunneälyn ja työssä menestymisen välistä yhteyttä tutkiville: *"Onko olemassa mitään todisteita, että kaikille tunneälystä esitetuille väitteille on mitään sijaa organisaatioympäristöissä?"* (s. 341). Tämä on aiheellinen kysymys, johon pyrin itse osaltani etsimään joitakin vastauksia tutkimuksellani.

Vaikka Golemanin hurjille väitteille ei koskaan löydetäisi katetta, tuloksia tunneälyn lisäämisen ja kehittämisen hyödyistä työelämässä on silti olemassa. Cherniss (2000) tuo katsauksessaan esille, että tunnetaitoja on opetettu työelämässä jo aiemminkin, joskaan ei tunneälyotsikon alla. Menestystä tunneosaamisen alueella on saatu mm. johdon itsetuntemuksen ja sensitiivisyyden lisäämisessä, lääkäreiden empatiataitojen parantamisessa, poliisien konfliktinhallinnassa ja työttömien työnhakuvalmennuksissa. Cherniss

tuota useisiin tutkimuksiin viitaten esiin väitteen, että 2/3 menestymiseen liitetystä kompetensseista on luonteeltaan emotionaalista tai sosiaalista – etenkin ylimmässä johdossa, jossa ne erottelevat menestyjiä vähemmän menestyvistä.

Kognitiivisiin tekijöihin nähden kaksinkertaiseen selitysarvoon työelämässä menestymisessä ovat päätyneet myös Chen ym. (1998). Jälleen on kuitenkin muistutettava, että edellä mainituissa tutkimuksissa tunneälytekijöillä tarkoitetaan lähes kaikkia mahdollisia myönteisiä tekijöitä ja piirteitä ihmisen toiminnassa, joten hurjat ennusteluvut täytyy suhteuttaa tähän kaikkivoipaisuuteen.

Eri tutkimuksien ja mittarien (itsearviointit, 360°-arviot, tuottavuusluvut, asiakastyytyväisyyskartoitukset jne.) mukaan tunneälyllä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia, jollaisia ovat mm. voimakkaampi työhön sitoutuminen (Abraham 2000), työttyväisyys (Bar-On 1997), asennoituminen organisaatiomuutoksiin (Vakola ym. 2004), asiakaspalvelutytyväisyys (Kernbach ja Schutte 2005), korkeampi tuottavuus (Langhorn 2004), paremmat myynti- ja ulosottotulokset (Bachman 2000, Luskin ym. 2005 ja Manna & Smith 2004), sopeutumiskykyisyys ulkomaankomennuksella (Gabel ym. 2005) ja menestyksekkäämpi call-center -toiminta (Higgs 2004). Seuraavassa luvussa esittelen tämän tutkimuksen kannalta oleellisia johtamisen ja esimiestoiminnan tunneälyä ja -taitoja käsitteleviä tutkimuksia. Tutkimukseni keskeisimmät tavoitteet liittyvät juuri tämän tunneälykkään esimiesosaamiseen laadulliseen kuvaamiseen ja menestyksekkääksi koetun johtamisen ja tunneälyosaamisen yhteyksien alustavaan tutkimiseen Suomessa uusilla mittareilla.

4. Menestyksellinen, tunneälykäs esimiestoiminta

4.1 Ihmisten johtaminen ja esimiehenä toimiminen

Johtamista voidaan lähestyä hyvin erityyppisistä näkökulmista, koska johtamistutkimuksia, -teorioita, -malleja ja -käytäntöjä on tarjolla suunnaton määrä. Vanhan tradition mukaisen personoidun suurmiesjohtamisen kiteyttää osuvasti sotamarsalkka Montgomery (1961), joka määrittelee johtamisen yksitotisesti seuraavan tapaan: *”Yksinkertaisimmin lausuttuna johtaja on henkilö, joka saa toiset seuraamaan itseään. Tällainen henkilö voi tietenkin olla joko hyvä tai paha”* (s. 9). Åhman (2003) tiivistää johtamismallit ja -teoriat historiallisesti 17 koulukuntaan 1930-luvun rationaalisuutta korostavasta klassisesta liikkeenjohdosta (esim. taylorismi) arvopohjaiseen *Tason 5 johtajuuteen* (Collins 2001). Sydänmaanlakka (2003) taas kokoaa teoriat ja mallit 14 luokkaan muinaisista myyttis-filosofisista teorioista itsensä johtamiseen. Juuti (2001) puhuukin johtamisteorioista enemmän kirjallisuuden genrenä, jota hallitsevat kuuluisaksi nousseet gurut, opettajat ja konsultit kuin tieteellistä teorianmuodostusta harjoittavat tutkijat. Johtaminen ei Juutin mukaan kuvaa *”...ulkoisen maailman todellista tilaa vaan se on osa diskurssia, jossa maailma konstruoidaan”* (s. 229). Itse hän käsittelee johtamisteorioita tekstuaalisina ilmiöinä ja käyttää hyväksi sosiologispohjaista sosiaalisen konstruktivismiin ja filosofispohjaista poststrukturalistista teoriaa. Hän erittelee johtamisteorioita ja -käytäntöjä mm. strategian, tavoite- ja tulosjohtamisen, asia- ja ihmisjohtamisen sekä osaamisen johtamisen konstruktioiden kautta. Lopputuloksena ei ole synteesi tai uusi malli vaan eräänlainen historialliskonstruktivistinen katsaus siihen, mitä johtamisella sosiologis-filosofisesti käsitetään.

Tämän tutkimuksen kannalta ei ole oleellista tehdä Juutin (2001) tapaista laajamittaista johtamiskirjallisuuden katsausta tai luokitella vanhoja teorioita uudelleen. Näitä katsauksia on tarjolla esimerkiksi edellä mainituissa johtamistutkimuksissa ja alan käsikirjoissa (esim. Bass 1990). Tärkeämpää on asemoida tämä tutkimus ja tunneälyosaamisen merkityksellisyys suhteessa johtamisteorioihin, -konstruktioihin ja -käytäntöihin.

Tutkimukseni fokus, tunneälyosaaminen, voidaan teoreettisesti sijoittaa Koskisen (2005) jaottelun mukaisesti johtamisteorioiden vuorovaikutussuuntauksen piiriin (esim. Abrahamsson & Andersen 2000). Siinä korostuvat erityisesti johdettavan ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistilanteessa vaikuttavat muuttujat. Brymanin (1996) esittämän jaottelun mukaisesti tutkimukseni fokus suuntautuu ensi sijassa johtamiskäyttäytymiseen, ei niinkään johtajan piirteisiin, karismaattisuuteen tai ympäröiviin tilannetekijöihin. Myös Juuti (2005) painottaa, että *”johtaminen on ihmisten välinen rakennelma... yhteinen tuote, jaettu ja yhdessä koostettu ilmiö... joka sijaitsee niissä suhteissa, joita on ihmisten välissä”* (s. 19). Tunteet ja tunneälyosaaminen ovat nimenomaan näitä vuorovaikutussuhteita keskeisesti määritteleviä ja ohjaavia tekijöitä. Jos tunteita ei havaita eikä niiden sisältämää informaatiota osata hyödyntää, vuorovaikutus kärsii.

Toinen tutkimuksen kannalta oleellinen näkökulma on jako johtamisen management- ja leadership-puoliin. Yuklin ym. (1990) mukaan managementilla viitataan tiettyihin spesifeihin toimintoihin ja aktiviteetteihin johtamisessa, esimerkiksi päätöksentekoon ja suunnitteluun. Leadershipillä taas ihmisiin vaikuttamiseen managementissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suomessa em. alueista on useimmiten käytetty nimityksiä asia- ja ihmisjohtaminen (esim. Juuti 2001, Juuti & Vuorela 2002 ja Koskinen 2005). Viitala (2004) käyttää myös termejä tuotanto- ja työntekijäkeskeinen johtajuus. Koskinen (2005) lainaa Harvardin sosiaalipsykologian professoria Zaleznikiä (esim. Zaleznik 2004), joka on kuvannut *”...ihmisten johtajien olevan intuitiivisia, visionäärisiä muutoksen luoja ja ihmisten innoittajia, ja asiajohtajien taas olemassa olevan koneiston varmoja käynnissä pitäjiä”* (s. 7). Tässä suhteessa tutkimukseni voidaan katsoa keskittyvän nimenomaan

ihmistenjohtamiseen liittyvään osaamiseen, vaikka tunneälyosaamisella on ”hallinnoinnissa ja käynnissäpidossakin” oletusti oma sijansa, esimerkiksi liittyen johtajan varmuuteen ja kärsivällisyyteen.

Kolmanneksi katson tärkeäksi rajata tutkimuksen fokus Viitalaa (2004) lainaten lähinnä ”...siihen ihmisjohtamisen alueeseen, joka toteutuu johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa” (s. 32). Tällöin voidaan kaikilla organisaatiotasolla puhua nimenomaan esimiestyöstä tai esimiesosaamisesta yleisemmän johtamisen sijasta. Esimiestyö (supervision) on Viitalan mukaan englanninkielisessä kirjallisuudessa usein yhdistetty vain työtehtävään ja siihen liittyvään ohjaukseen sen sijaan, että sen nähtäisiin laajemmin koskettavan tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää kaikkea tukemistyötä. Esimiestyö on Viitalan mukaan saanut vain vähän huomiota johtamiskirjallisuudessa, jossa pääpaino on useimmiten ylimmän johdon roolissa. Näin siitä huolimatta, ettei ylin johto mitenkään voi osallistua kaikkien työntekijöiden henkilökohtaiseen tukemiseen ja ohjaamiseen. Haasteet ihmisten johtamisessa ovatkin Viitalan mukaan vain lisääntyneet kun organisaatiot ovat madaltuneet ja toimintaa on delegoitu alaspäin, kun on siirrytty tiimeihin ja kun toimintaympäristöt ovat tulleet hektisimmiksi. Uudenlainen tilanne ja ympäristö vaativat esimiehiltä myös uudenlaista painotusta osaamisessa, jossa tunneälytaidot korostuvat pelkkien perinteisten asijaohjaintaitojen sijasta.

Edellä mainittuun liittyy myös neljäs tutkimukseni kannalta tärkeä painopiste, eli muutoksen ja oppimisen huomioinen organisaatioissa. Sitä pidetään usein johtamisen kolmantena ulottuvuutena asia ja ihmisten johtamisen rinnalla. Tämä muutoskeskeinen johtaminen nousi Viitalan (2004) mukaan esille 1990-luvun alussa johtamisen faktorianalyttisissä tutkimuksissa. Ekvallin ym. (1991) mukaan kolmas ulottuvuus pitää sisällään muutos- ja kasvuhakuisuuden, innovoinnin, yhteistyöhön kannustamisen sekä riskinotto- ja visiointikyvyn. Bryman (1996) käyttää tästä ulottuvuudesta nimitystä *Uusi johtajuus* sisällyttäen siihen sellaiset teoreettiset suuntaukset kuin transformaalinen, vastakohtana vanhaa ylläpitävälle rutiininomaiselle transaktionaaliselle johtamiselle (tarkemmin katso esim. Bass 1990), karismaattinen ja visionäärinen johtajuus. Juuti ja Vuorela (2002) kuvaavat tätä uutta johtamisen paradigmaa jazz-yhtyeen soittamisena, jossa ”...johtaminen on moniääninen ja yhteinen asia... joka vaatii

herkkyyttä ja jatkuvaa luovuutta... ja jossa tunnelmasta tulee taidetta” (s. 15). Tämä lähestyy jo nk. hiljaisen tiedon käsitettä, jota on johtamisen näkökulmasta tutkinut esimerkiksi Haldin-Herrgård (2005). Yhteys tunneälyosaamisen ja johtamisen kolmannen ulottuvuuden välillä on helppo tunnistaa em. kuvauksista. Herkkyyttä, karismaattisuutta, kannustusta ja riskinottoa voidaan kaikkia pitää nimenomaan tunneinformaation kautta välittyvinä ilmiöinä.

Nissinen (2001) on koonnut johtamisen kaikki kolme ulottuvuutta omaan syväjohtamismalliinsa. Mallin perustan muodostaa asia- ja ihmisjohtamisen sijasta oppimisen tukeminen. Sillä Nissinen tarkoittaa luottamuksen rakentamista, inspiroivaa motivoimista, älyllistä stimulointia ja ihmisten yksilöllistä kohtaamista. Nissisen mukaan sekä hänen oma aineistonsa että kansainväliset tutkimukset osoittavat, että juuri tämä oppimista ja kehittymistä tukeva syväjohtaminen on kontrolloivaan tai passiiviseen johtamiseen verrattuna kaikkein arvostetuinta, tehokkainta ja tuloksellisinta johtamista. Myös Viitalan (2004) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet uudistavan johtamisen korreloivan vahvasti tuloksellisuuden, työtyytyväisyyden ja hyvän työilmapiirin kanssa. Hänen oman aineistonsa perusteella oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen tukeminen ja omalla esimerkillä johtaminen nousevat keskeisimmiksi tekijöiksi osaamisen johtamisessa.

Edellä mainittujen fokusointien lisäksi haluan rajata ihmisten johtamisen ja esimiestyön käsittelyn ennen kaikkea emotionaalisten osaamisten eli kompetenssien alueelle. Tällöin kysymys ei ole niinkään esimiehen viisaudesta ja karismaattisuudesta vaan siitä, miten hän hyödyntää erilaisissa tilanteissa tunteisiin liittyviä tietojaan ja taitojaan. Kuten Boyatzis (2005) kirjoittaa: *”Yleisin virhe on kuvitella, että kun hankit lisää tietoa, sinusta tulee parempi manageri tai leaderi”* (s. 656). Tärkeämpää on siis, miten esimiehen tunteisiin ja tunneinformaatioon liittyvät tiedot, taidot, kyvyt ja jopa persoonallisuus, konkretisoituvat luovassa, uuden paradigman mukaisessa ihmisten johtamistyössä. Juuri tätä ilmiötä haluan kuvata haastatteluaineistoni kautta.

Talouselämä-lehden tutkimuksessa kysyttiin 40 suurimman yrityksen henkilöstöjohtajalta, mitkä ominaisuudet ja taidot ovat tärkeimpiä johto- ja asiantuntijatehtävissä ja mitkä tekijät taas ovat useimmin huippuosaajien uran esteinä (Talouselämä nro 2, 20.1.2006). Tuloksista käy selvästi ilmi, että

tärkeimmiksi koetuista ominaisuuksista vähemmistö sijoittuu asijahtamisen puolelle ja suurin osa ihmisten ja oman itsensä johtamisen alueelle (taulukko 4). Uran esteissä painotus johtamisen pehmeämmän puolen, ja tunneälyosaamisen tärkeyteen, näyttäytyy vieläkin suurempana.

Taulukko 4. *Arviot johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivien tärkeimmistä uraa tukevista tai sen esteinä olevista ominaisuuksista ja taidoista. Vastaaajien (n=40) tehtävänä oli valita viisi tärkeintä ominaisuutta tai taitoa valmiista luettelosta (Talouselämä nro 2, 20.1.2006).*

Mitkä johdon ja asiantuntijoiden ominaisuudet ja taidot ovat tärkeimpiä? (vaihtoehtoja 17)	Mitkä ovat useimmin huippuosaajan uran esteet? (vaihtoehtoja 8)
Strateginen ajattelukyky	Huono ihmisten johtamisen taito
Muutoshalu ja -kyky	Huono yhteistyökyky
Kommunikointikyky	Kapea-alaisuus
Tiimityötaidot	Itsekeskeisyys
Ihmisen ymmärtäminen ja välittäminen	Kielitaidon ja kansainvälisyyden puute
Hyvä kielitaito	Liian vähän kenttäkokemusta
Toimialatuntemus	Perheen ja yksityiselämän vaatimukset

Taulukon perusteella voi sanoa, että tunneälyosaamiselle on sosiaalinen tilaus ainakin henkilöstöjohtajien näkökulmasta. Tilausta tunneälyosaamiselle luo osaltaan myös johtoon haluttavien henkilöiden taustakoulutus. Henkilöstöjohtajat kun toivoivat hakijoiltaan joko kaupallista, teknistä tai juridista koulupohjaa, joiden opetuksessa tunneälyosaaminen ei ainakaan toistaiseksi kovinkaan näyttävästi ole esillä. Seuraavissa luvissa pyrin konkretisoimaan, mitä tämä esimiesten emotionaalinen työ eli tunneälykäs esimiesosaaminen on käytännössä.

4.2 Tunneälykäs esimiesosaaminen

Phineas Cage, jonka käyttäytymisen ja koko persoonallisuuden kohtalokas onnettomuus rautatien rakennustyömaalla muutti yllätyksellisesti, on ehkä psykologian historian tunnetuin esimies. Vermontin osavaltiossa Yhdysvalloissa vuonna 1848 sattuneessa räjähdysonnettomuudessa Cagen pään lävisti tuuman paksuinen rautatanko. Se meni sisään vasemman posken alapuolelta ja tuli ulos

saman puoleisesta ohimolohkosta, jonka tanko tuhosi läpimennessään kokonaan. Emotionaalisen tasapainoisuuden kannalta tärkeä toimiva yhteys tunteen ja järjen välillä, ts. tunneälykkyyks, katosi Harlowin mukaan Gagesta. Onnettomuuden seurauksena hänen käyttäytyminen muuttui radikaalisti: hän säilytti edelleen kykynsä ratkoa asioita loogisesti (management-osaaminen), mutta tunne-elämältään hän muuttui ailahtelevaiseksi eikä enää huomionnut muita ihmisiä (leadership-osaaminen). Tapauksen raportoinut bostonilainen lääkäri kuvasi, että tasapaino Cagen intellektuellien ja animaalistien puolien välillä näytti onnettomuuden seurauksena tuhoutuneen täysin (Harlow 1848). Aiemmin pidetty, vastuullinen, sosiaalinen ja leppoisa esimies erotettiin tehtävästään käyttäytymismuutoksien vuoksi. Hänestä tuli vastuuton, epäluotettava ja kärsimätön. Cage päätyi lopulta tivolin nähtävyydeksi ja kuolemansa jälkeen museoesineeksi lääketieteelliseen tiedekuntaan.

Cagen tapaus, kuten Eslingerin ja Damasion (1985) raportoima vastaavista vammoista kärsinyt esimiespotilas EVR sata vuotta myöhemmin, osoittavat, kuinka keskeisellä sijalla tunneälyosaaminen on niin esimiestyössä kuin kaikessa korkeammassa kognitiivisessa toiminnassa. Tunneälykästä johtamista käsittelevät kirjat tai katsaukset alkavat usein esimerkkitapauksella, jonka avulla tuodaan esiin ne sudenkuopat, joihin esimies helposti putoaa, mikäli hän ei osaa hyödyntää työssään ympäristön tunneinformaatiota (esim. Boyatzis 2005, Caruso ym. 2003 ja Goleman 1998b). Sudenkuppien jälkeen katsauksissa ilmaistaan luonnollisesti ne hyödyt, joita tunneälyosaamisella olisi voitu esimiestyössä saavuttaa.

Caruso ym. (2003) esittelevät omassa johtamiskatsauksessaan myyntiyhtiön jaospäällikkönä työskentelevän tapausesimerkin nimeltä Watkins. He esittelevät hypoteettisen Watkinsin tunneälyä sekä kyky- että ominaisuuspohjaisesta näkökulmasta. Kykypohjaisen mallin mukaan Watkinsin esimiestyöstä on löydettävissä vahvuuksina mm. kyky hyödyntää tunteita tiimin rakentamisessa, tiimin motivoinnin taito ja kyky käyttää tunteita oman suunnittelun ja päätöksenteon tukena. Sen sijaan turhautumisen ja suuttumisen tunteet tekevät Watkinsista ajoittain vähemmän tehokkaan ja tyytymättömän rooliinsa. Tämä tyytymättömyys voi tutkijoiden mukaan olla peräisin mm. kyvyttömyydestä ymmärtää tiimin jäsenten ajoittain huonojen

myyntisuorituksen taustalla olevia motiiveja ja tunteita. Tunneälyn kykyteoreettisesta näkökulmasta Watkinsilla on muutama selkeä este, mutta toisaalta myös selkeitä vahvuuksia, joiden avulla hän voi kehittyä loistavaksi esimieheksi. Golemanin (2002) tunneälyn sekoitetun tai ominaisuusmallin näkökulmasta tapausesimerkki Watkinsin puutteiden ja vahvuuksien lista pitenee kykymalliin verrattuna huomattavasti. Selkeää fokusta kehitymiselle on tällöin erittäin vaikea, jos ei mahdoton löytää. Watkinsin profiilissa on nyt niin monia kehittämisaalueita, että niiden perusteella arvioija päätyy helposti siihen johtopäätökseen, että Watkins ei ole Golemanin usein mainitsema ”tähtisuoriutuja” (starperformer).

George (2000) lähestyy tunneälykästä esimiestoimintaa puhtaasti johtamisteoreettisesta näkökulmasta. Hän erittelee eri tutkimuksissa esille nostettuja tehokkaan johtamisen elementtejä ja yhdistää ne tunneälykäsitteisiin. George nostaa esiin viisi tehokkaan johtamisen ulottuvuutta, jossa tunneäly on keskeisellä sijalla. Ne ovat 1) yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kehittäminen, 2) työn arvostuksen ja tärkeyden juurruttaminen, 3) innostuksen, uskon, optimismin, yhteistyön ja luottamuksen luominen ja ylläpitäminen, 4) joustavuuden kannustaminen ongelmaratkaisussa ja muutoksessa sekä 5) yrityksen ja työn yleisen merkityksellisyyden ylläpitäminen. Nämä ulottuvuudet ovat lähellä transformaalista johtamista, johon tunneälykäs johtaminen usein yhdistetään (esim. Mandell & Pherwani 2003).

Myös kritiikkiä saanut Goleman on osallistunut aktiivisesti ja luovalla tavallaan johtamisteoretisointiin alalla arvostetun Richard Boyatzisin kanssa. Goleman ym. (2002) kuvaavat johtamistyytlejä, joiden tunneälykäs ja joustava käyttö luo myönteistä resonointia ja tulostehokkuutta organisaatioissa. Tätä tunteiden välityksellä aikaansaataa myönteistä resonointia johdettavissa he kutsuvat *primal leadershipiksi*, johtamisen perusulottuvuudeksi. Resonoivia johtamistyytlejä ovat heidän mukaansa visionäärinen, valmentava, yhdistävä ja demokraattinen tyyli. Dissonanssia eli epäsopua aiheuttavia johtamistyytlejä taas ovat tahdittaja ja määräävä. Niitä tulisi Golemanin ym. mukaan käyttää erittäin harkitusti, koska tutkimusten mukaan neljä resonoivaa tyyliä tuovat paremman taloudellisen tuloksen (esim. Kelner ym. 1996). Seuraavaksi esittelen tunneälykkään esimiesosaamisen eri osa-alueita tutkimukseni teoreettisen

perustan muodostavan Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälyn kykymallin pohjalta.

4.2.1 Tunteiden havainnointi, arviointi ja ilmaiseminen

Caruson ym. (2003) mukaan tunteiden havainnointi ja arviointi antaa esimiehelle tietoa niin omista kuin ryhmän tunteista ja helpottaa siten tunteiden käsittelyä. Esimies osaa myös suunnata tarkkaavaisuuttaan tunnesignaalien avulla tunnepitoisiin ilmaisuihin esimerkiksi ryhmässä tai yksilöissä. Mikäli esimies ei huomaa näitä merkkejä itsessään tai toisissa, ihmisten johtamisen kannalta tärkeää informaatiota menetetään. Tunteiden tunnistamista ja arviointia jo vuodesta 1955 tutkinut Ekman tiivistää tunteiden merkityksen seuraavasti: *”Tunteet määrittelevät elämämme laadun. Ne viriävät kaikissa meille tärkeissä vuorovaikutussuhteissa. Ne voivat pelastaa henkemme, mutta ne voivat myös aiheuttaa melkoista vahinkoakin. Emootiot voivat saada meidät toimimaan asianmukaisesti, mutta myös tavalla, jota kadumme syvästi jälkikäteen”* (Ekman 2003, s.xiii). Ekman käyttää esimerkkinä tunteiden tarkan havainnoinnin ja arvioimisen tärkeydestä tilannetta, jossa esimies kritisoi raporttia, josta me johdettavana olemme kuvitelleet saavamme myönteistä palautetta. Reagoisimmeko tällöin pelolla ja alistumisella sen sijaan että puolustaisimme työtämme? Auttaisiko tämä tilanteen jatkokäsittelyä vai tulkitsimmeko jo alun perin väärin sen mitä esimies aikoi? Pystyisimmekö peittämään omat tunteemme ja käyttäytymään ammatillisesti? Miksi esimiehemme mielestämme hymyili, kun hän aloitti kritisoinnin? Nauttikko hän nöyryyttämisestäämme vai hymyilikö hän, koska oli itse hämmennyksissä? Vai yrittikö hän tukea meitä hymyllään? Samat kysymykset koskettavat luonnollisesti esimiestä oli raportti sitten oikeasti hyvä tai huono. Tärkeintä tunneälyosaamisen näkökulmasta on se, että ylipäättään pysähtyy pohtimaan näitä kysymyksiä ja tiedostaa, kuinka tärkeällä sijalla toiminnassa tunteet ja niiden pohjalta tehtävät arviot ovat.

Lane (2000) on koontanut yhteen tutkimuksia, jotka osoittavat, että omien ja toisten tunteiden tunnistaminen liittyvät yhteen jo neurologisella tasolla. Lisäksi omien tunteiden tunnistaminen on yhteydessä omien mielijohteiden hallintaan, innokkuuteen, empatiaan ja sosiaaliseen nokkeluuteen, joilla kaikilla on yhteys

turvalliseksi ja tasapainoiseksi koettuun esimiestyöhön. Tuuliviirin tavoin ennustamattomasti käyttäytyvä, tunnelataukseltaan kylmä esimies kun on usein esimerkkinä huonosta johtamisesta. Jos esimies ei ole tietoinen omista tunteistaan, hänen on vaikea lukea tai erottaa niitä myös toisten ihmisten ilmaisuista. Lisäksi tiedostamattomat tunteet ohjaavat esimiehen omaa toimintaa, suuntaavat hänen huomiotaan ja vaikuttavat esimerkiksi lähestymis- tai välttämiskäyttäytymiseen tyyliin *”teen vain asioita, jotka tuntuvat kivoilta ja vältän kaikkea mielipahaa”*. Ehkäpä yleisesti kuvatuissa henkilökemiaongelmissa on kyse ennemminkin tunteiden tiedostamattomuudesta kuin ihmisten todellisesta yhteensopimattomuudesta.

Myös Bar-Onin sekoitetun tunneälyteorian näkökulmasta johtamista tarkastelevat Stein ja Book (2000) korostavat omien tunteiden havainnointia, jota ilman esimies voi ajautua esimerkiksi vihan tunteiden valtaan. Tästä on heidän mukaansa haittavaikutuksia niin henkilön omalle fysiologialle kuin johdettaville, jotka karttavat esimiestä, joka ei itse edes havaitse koko karttelua vaan kokee päinvastoin saavansa olla rauhassa. Isokorven (2003) mielestä kyky itsetarkkailuun on tärkein tunneälytekijä ja myös tehokkain väline ryhmien ohjauksessa. Cooperin ja Sawatin (1997) mallissa emotionaalinen lukutaito on johtajan tunneälyn neljästä kulmakivistä ensimmäinen. Sen varaan rakentuvat muut tunnetaidot. Samaa mieltä on myös Feldman (1999), joka kutsuu johtajan tunneälyn ydintaidoiksi kykyä havaita ja tunnistaa omia ja toisten tunteita, sekä näiden havaintojen tarkkuutta. Hänen mukaansa nämä tunnetaidot antavat paremmat mahdollisuudet analysoida johtamistilanteita ja tehdä päätöksiä. Johdettaviin nähden ne lisäävät myös johtajan vaikuttavuutta ja auttavat valitsemaan tilanteisiin sopivampia toimintamalleja. Myös Goleman ym. (2002) painottavat omien konsultointikokemustensa ja kartoitusten (ECI) pohjalta emotionaalista itsetuntemusta. Se antaa heidän mukaansa perustan toisten tunteiden havainnoinnille ja ymmärtämiselle, joka puolestaan välittää merkittävästi yksilön sosiaalista toimintakykyä.

Tunteiden ilmaisemiseen, mutta myös säätelyyn liittyvää rakentavaa, ei-häiritsevää ilmaisua pidetään useissa johtamisteorioissa tärkeänä ja se yhdistetään erilaisiin johtamisperusteisiin tai -tyyleihin, kuten esimerkiksi palveleva johtaminen (servant leadership esim. Dennis & Winston 2003).

Päinvastaista häiritsevää ilmaisutyyliä tai käytöstä lähestytään johtamiskirjallisuudessa emotionaalisen epävakauden käsitteen kautta. Tällaisen impulsiivisuuden on useissa tutkimuksissa todettu olevan tärkein keski- ja ylimmän johdon tehtävissä epäonnistumista selittävä tekijä (esim. Van Velsor & Leslie 1995). Vihakara (2006) löysi suomalaisten ja kiinalaisten välisestä yritysysteistyöstä säröjä nimenomaan tältä impulssien hillinnän ja toisten tunteiden huomioonottamisen eli tahdikkuuden alueelta. Suomalaisille tyypillinen suora puhetyyli ja ongelmien avoin käsittely tuntuivat tutkimuksen mukaan kiinalaisista loukkaavilta. Kiinalaisten epäsuora ja välttelevä kommunikointi taas aiheutti puolestaan epäilyksen tunteita suomalaisissa. Vihakaran mukaan keskijohdon asema korostui yhteistyön avittajina; eräänlaisina kulttuurisina iskunvaimentajina. Empatian osoittamisen on juuri tällainen väline, jolla ristiriitoja voidaan tehokkaasti välttää. Empatiaa viestitään Aronfreedin (1970) mukaan pääosin ei-tiedostetuilla nonverbaalisilla ilmeillä ja eleillä. Näiden ilmeiden ja eleiden tietoisempi käyttö, eli oman tunneviestimisen hallinta, on osa esimiehen tunneälyosaamista.

Caruso ja Salovey (2004) tiivistävät tunteiden tunnistamisen ja ilmaisemisen tunneälykkäissä esimieskäyttäytymisessä seuraavasti: ”...*(tunneälyosaava esimies) tietää, mitä ihmiset tuntevat, puhuu tunteista, osaa näyttää mitä muut tuntevat, ilmaisee tunteita kun on allapäin, hymyilee kun on tyytyväinen, lukee ihmisiä tarkasti ja on hyvä tunnistamaan omia tunteitaan*” (s. 33).

4.2.2 Ajattelun tunnepitoinen tukeminen

Ajattelun tunnepitoinen tukeminen (fasilitointi) on todettu keskeiseksi tekijäksi päätöksentekotilanteissa jo neurologisella tasolla. Eslingerin ja Damasion (1985) raportoima etuaivolohkovammaopotilas, tilitoimiston päällikkö EVR, ei enää osannut tehdä yksinkertaisiakaan arkielämän valintoja, koska hänen oli vaikea erotella triviaalia tietoa päätöksenteon kannalta oleellisesta tiedosta. Hänen toiminnastaan tuli sattumanvaraista ja ailahtelevaa – millään ei ollut väliä. Damasion (2000) *Somaattisen merkinnän hypoteesi* pyrkii tuomaan esille juuri tämän tunteiden biologisesti merkittävän ja monimutkaisen roolin päätöksenteossamme. Ilman tunteita havaintomme ja päätöksentekomme

muuttuvat tyhmemmiksi kuin tunteiden myötävaikutuksella. Päätöksenteon lisäksi tunteiden käyttäminen auttaa Caruson ym. (2003) mukaan esimiestä suuntaamaan toimintaansa tarkemmin vallitsevan tunnetilan mukaisesti. Esimerkiksi hyvässä mielialassa ideoimiseen ja hengen nostatukseen, ja neutraalissa tai alakulossa vaikkapa paperitöihin. Lisäksi Caruso ym. näkevät ajattelun fasilitoinnilla tärkeän roolin sekä toisten ihmisten että oman itsen kannustamisessa ja motivoimisessa.

Tunteiden tuomisella työyhteisöön on myös johtamiskirjallisuudessa nähty tärkeä sija. Esimerkiksi Barach ja Ekhardt (1996) kuvaavat tunnepitoista johtamista seuraavasti: *”Organisaatioita myös tunnepuolelta ohjaava johtaminen pumppaa elämää ja merkitystä hallintostruktuureihin ja herättää ne täyteen eloon”* (s. 4). Myönteisten tunteiden levittämisen on todettu lisäävän ryhmän yhteistyökykyä ja vähentävän konflikteja (Barsade 1999). Barsade käyttää ihmisistä tunteiden leviämisen näkökulmasta osuvaa nimitystä *liikkuvat mielialojen välittäjät*. Esimiehet ovat jo roolinsa johdosta keskeisiä agentteja tässä välitystyössä – halusivat sitä tai eivät. Miner ym. (2000) tuloksien mukaan erityisesti mukana kuljetut kielteiset tunteet, kuten turhautuminen, suuttumus ja ärtyisyys, ovat työyhteisössä vähäisemmästä esiintymistiheydestään huolimatta vaikutukseltaan pitkäkestoisempia kuin myönteiset tunteet. Siksi esimiesten pitäisi pystyä tehokkaasti ennalta ehkäisemään ja säätelemään kiusallisia tunteita nostattavien tapahtumien syntyä työpaikoilla. Oman ajattelun ja tunnetilan tietoisempi ohjaaminen on tässä työssä keskeisellä sijalla.

Vaikka 1900-luvulla tieteessä ajateltiin (esim. Schaffer ym. 1940 ja Young 1936 ja 1943), että tunteet lähestulkoon keskeyttävät kaiken järjenkäytön, uusin tutkimus on osoittanut, että tunteen ja järjen yhteistyö lisää mm. luovuutta. Palfain ja Saloveyn (1993) mukaan myönteisessä tunnetilassa uusien ideoiden synnyttäminen lisääntyy kuten induktiivinen ongelmanratkaisu yleensäkin. Sen sijaan kiusallisessa tunnetilassa ihmisten huomio kiinnittyy enemmän yksityiskohtiin ja tunnepitoiseen ongelmanratkaisuun. Esimiestyössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi virheiden etsimiseen jumiutumista uusien ratkaisumallien tuottamisen sijaan. Ajattelun tunnepitoisessa fasilitoinnissa on kyse nimenomaan tietoisesta päätöksestä ottaa tunteita mukaan omaan ajatteluun eräänlaisina *mielen sotajoukkoina*. Mayer (1986) kiinnitti huomiota nimenomaan tunteiden

tietoiseen, luovuutta lisäävään hyödyntämiseen. Henkilö voi nähdä maailman tietyissä mielialassa toisenlaisena ja toisessa mielialassa taas toisenlaisena. Omien säätelytoimenpiteiden ulottuvissa oleva joustava tunnetila avaa hänen mukaansa uusia näkökulmia todellisuuteen.

Caruson ja Saloveyn (2004) mukaan tunneälyosaava esimies on luova ajattelija, joka inspiroi toisia ihmisiä, fokusoii tärkeään silloinkin kun tunteet ovat voimakkaita, tehostaa ajatteluaan tunteilla ja eläytyy siihen, mitä toiset tuntevat.

4.2.3 Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi

Freudin voidaan katsoa käynnistäneen laajamittaisen keskustelun ihmisen tiedostamattomista motiiveista ja mielen monikerroksellisuudesta *Unien tulkinta*-teoksellaan vuonna 1900. Freud halusi kirjallaan esitellä uuden psykologisen tekniikan, jolla unien monimuotoinen, pinnanalainen merkityksellisyys voidaan tuoda esille ja siirtää koskettamaan toimintaamme valveilla (Freud 1968). Psykoanalyysin ja muiden psykoterapioiden päätehtävänä voidaankin siitä lähtien pitää nimenomaan asiakkaiden itsehavainnointikyvyn ja ymmärryksen kehittämistä. Tunteiden tavoittaminen ja niiden liittäminen oman tietoisin ajattelun piiriin on se metodi, jolla tähän tavoitteeseen psykoterapioissa, kuten tunneälyosaamisessa yleensä, pyritään. Tunneälyosaamisen näkökulmasta tunteiden ymmärtäminen ja analysointi eivät kuitenkaan ole oman tai toisten mielen syväluotaamista vaan tunteiden logiikan ja ”järjen” tunnustamista ja ymmärtämistä.

Edellä esitetyn Ekmanin (2003) kritiikinanto-esimerkin näkökulmasta esimiehen ei ole tarpeellista pohtia vastaanottajan psyykeen tiedostamattomia tasoja tai lapsuuden kokemuksia. Pikemminkin esimiehen on syytä olla tietoinen, mihin asemaan hän toisen kritiikkiä antamalla asettaa, miten hänen oma tunnetilansa, ilmeensä ja eleensä voivat vaikuttaa toiseen henkilöön ja miten keskustelu tunteiden näkökulmasta voi edetä. Ennakolta valmistautumisen lisäksi on tärkeää ymmärtää myös itse kritiikinantotilanteessa heräävien ja kommunikoitujen tunteiden dynamiikkaa: mitä tunteita ensin esille nousseiden hämmästyksen, pettymyksen ja pelon jälkeen voi seurata ja miten esimiehen tulisi niihin reagoida.

Hersey ja Blanchardin (1988) teoriassa johtamistaidot jaetaan kolmeen luokkaan, jotka ovat tekninen, inhimillinen ja konseptuaalinen. Heidän mukaansa inhimillinen kyky tulla toimeen toisten kanssa on useiden tutkimusten perusteella tärkeämpää kuin yleisälykyys, päättäväisyys tai ammatilliset taidot. Inhimillisten, humaani taitojen he katsovat pitävän sisällään ”...*kyvyn työskennellä ihmisten kanssa ja kautta sekä ymmärtää motivaation taustoja*” (s. 7). Tämä ymmärrys voi Caruson ym. (2003) mukaan antaa esimiehelle konkreettisia välineitä sen hahmottamiseen, mikä saa ihmiset todella innostumaan ja yleisestikin tunnustelemaan työtä ja työympäristöä toisten näkökulmasta. Suhde toisiin ihmisiin kun luodaan ensisijaisesti myötäelämisen ja ymmärryksen kautta. Tämän esimiehen ja johdettavien välisen suhteen laadun on todettu meta-analyysoissa olevan keskeisellä sijalla yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason työsuorittumisessa (Gerstner & Day 1997 ja Ilies ym. painossa). Myönteinen suhde esimieheen lisää myönteistä sosiaalista vaihtoa vuorovaikutussuhteissa, mikä taas edistää johdettavien hyvinvointia. Jos vuorovaikutussuhde ei toimi ja esimiehen toiminta koetaan esimerkiksi epäoikeudenmukaiseksi, seuraukset ovat johdettujen terveydelle haitallisia (esim. Kivimäki ym. 2003).

Goleman (1998b) puhuu tässä yhteydessä ”...*itsetietoisuudesta, joka liittyy yksilön kykyyn ymmärtää tunteiden vaikutusta itseen, toisiin ihmisiin ja työsuorituksiin...ja joka auttaa häntä ymmärtämään omia arvojaan ja tavoitteitaan*” (s. 96). Caruso ja Salovey (2004) taas tiivistävät tunneälyosaavan esimiehen taidot seuraaviin osaamisiin: ”...*tekee oikeita oletuksia ihmisistä, tietää mitä ja miten kannattaa kulloinkin tuoda asiansa esille, tekee oikeaan osuvia oletuksia siitä mitä toiset tuntevat, omaa laajan tunnesanaston, ymmärtää, että henkilö voi kokea samaan aikaan ristiriitaisia tunteita ja omaa sofistikoituneet tiedot tunteista*” (s. 52).

4.2.4 Tunteiden reflektiivinen säätely

Tunteiden säätely on se osa-alue tunneälystä, joka suurimman osan ihmisistä on helppo hahmottaa ja hyväksyä elämässä tarpeellisenä taitona. Tunteiden säätelyyn liittyy kuitenkin usein väärinkäsitys, että sillä tarkoitetaan samaa kuin

tunteiden tukahduttamisella. Säätelyn tai kontrolloinnin pelätään johtavan oman yksilöllisyyden rajoittumiseen. Ehkä tästä johtuen monet ihmiset haluavat pitää kiinni oikeudestaan kiukutella tai saada raivokohtauksia, joita he vain pitävät oman temperamentinsa ilmentyminä. Kokemuksellisesti raivokohtaus puhdistaa ilmaa ja helpottaa – ainakin kohtauksen saanutta itseään.

Kiusallisten emotionaalisten purkauksien myönteisille vaikutuksille on vaikea löytää perusteita kirjallisuudesta tai tutkimuksista. Esimerkiksi psykologisen trauman tutkimus korostaa, että vaikeat tunteet pitää tuoda tietoisuuteen. Sen on kuitenkin tapahduttava asteittaisesti ja ohjatusti kaoottisen tunnemyllerruksen sijaan. Tunteiden ymmärtämisen ja säätelyn askeleittain etenevä opettaminen ryhmissä onnettomuuksien jälkeen on osoittautunut tehokkaaksi posttraumaattista stressiä ehkäiseväksi keinoksi (esim. Mitchell & Everly 2001). Sen sijaan väärin ajoitetut ja toteutetut interventiot, joissa tunteita puretaan sattumanvaraisesti, voivat traumatisoida jopa lisää (esim. Saari 2000). Tunteiden säätelemättömyyden, yleisen kärsimättömyyden ja yksilön helpon häiriintyvyyden haitallisuudesta terveydelle ja sosiaalisille suhteille on olemassa paljon tutkimusnäyttöä (esim. Heponiemi 2004, Kokkonen 2001 ja Venäläinen & Salonen 1992).

Kokkosen (2001) mukaan tunteiden säätelyllä pyritään estämään tunteiden kohoaminen stressiä aiheuttavalle tasolle, ehkäisemään ongelmakäyttäytymistä ja edesauttamaan vastuuntuntoisen, mutta joustavan tunne-elämän syntyä. Esimiestyössä tämä tarkoittaa tunteiden syiden ja seurauksien ymmärtämiseen perustuvaan säätelyyn pyrkimistä sen sijaan että keskityttäisiin vain tilanteessa aktivoituihin tunteisiin ja niiden häivyttämiseen. Tämä jälkimmäinen vaihtoehto kun voi helposti johtaa tunnereaktioiden vähättelyyn ja täydelliseen kieltämiseen. Weiss ja Cropanzano (1997) kutsuvat ensin kuvattua tunteiden säätelytapaa ratkaisukeskeiseksi ja pitävät sitä tunteen ohittamista rakentavampana ratkaisukeinona työelämässä. He myöntävät, että tunteen sivuuttaminen voi sekin joskus olla hyvä selviytymiskeino, kun aikaa ja resursseja on vähän.

Hiillos (2005) löysi suomalaisilta henkilöstöjohtajilta viidenlaisia tunteiden säätelytapoja kriisitilanteissa. Ne vaihtelevat tyyliltään aktiivisesta passiiviseen ja jopa tunteiden täydelliseen kieltämiseen. Hiillos nimesi nämä säätelytavat seuraavasti: kaukaa empaattinen, välittäjä, leelian lepotuoli, ulkoistava ja

vetäytyvä. John ja Gross (2004) tulivat katsauksessaan tunteiden säätelytapoihin siihen tulokseen, että ne henkilöt, jotka pyrkivät säätelemään tunteitaan ajattelun avulla, voivat toimintaan turvautuvia paremmin niin fysiologisesti, kognitiivisesti kuin sosiaalisesti. Rudermanin ym. (2001) yli kolmensadan johtajan tutkimuksen mukaan johdettavat arvostivat juuri esimiehensä kykyä kontrolloida impulssejaan ja suuttumustaan. Johdettavat kokivat näin toimivat esimiehet itsetuntoisempina ja tasapainoisempina.

Mayerin ja Saloveyn (1997) teorian neljäs osa-alue reflektiivinen emootioiden säätely käsittää paljon muutakin kuin pelkän tunteiden säätelyn. MSCEIT-kykytestissä alue on nimetty tunteiden hallitsemiseksi, joka pitää sisällään myös tunteiden tietoisien, strategisten käytön. Tämä tarkoittaa myönteistä suhdetta tunteisiin, niiden monitorointia ja niille altistumista sen sijaan että tunteita ei haluta nähdä, niitä vähätellään, ne sivuutetaan tai kielletään. Vuoden 1997 määritelmässään Mayer ja Salovey korostavat, että tunteiden säätely liittyy yksilön koko emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseen eikä siis vain hätätilanteisiin, joissa tunteet ryöpsähtävät. George ja Bettenhausen (1990) löysivät yhteyden esimiehen myönteisten mielialojen ja ryhmän rakentavan prososiaalisen käyttäytymisen ja vähäisen vaihtuvuuden välillä. Georgan (1995) tutkimuksessa tiimit, joiden myyntipäälliköillä oli enemmän myönteisiä mielialoja työssään, antoivat parempaa asiakaspalvelua kuin ne tiimit, joiden esimies oli neutraalissa tai kielteisessä tunnetilassa.

Tunteilulle ja tunneinformaatiolle altistumisesta on tutkitusti selkeää hyötyä. Richardsin ja Grossin (2000) koeasetelmassa henkilöt, jotka joutuivat tukahduttamaan tunteitaan, muistivat heille esitetyistä visuaalisista ärsykkeistä vähemmän kuin koehenkilöt, jotka saivat vapaasti tunteilla. Peslak (2005) tutki tunteiden merkitystä projektityössä. Hän tuli siihen johtopäätökseen, että tiimin tunneilmastolla on tärkeä ja muuttuva rooli projektityön eri vaiheissa. Peslakin mukaan aluksi vallalla olevien myönteisten tunteiden määrä laskee projektin edetessä. Myöhemmässä vaiheessa esille nousevat tunteet, etenkin kielteiset, ovat intensiteetiltään alun myönteisiä tunteita voimakkaampia ja tiimiprosessin kannalta vaikuttavampia. Esimiesten olisi hyvä ymmärtää tällaisia tiimin tunneilmaston kehityskulkuja ja pyrkiä säätelemään kielteisten tunteiden määrää ja nostattamaan myönteisten tunteiden määrää. Silti on hyvä muistaa, että

kielteisiksi koetut tunteet, kuten suuttumus tai jopa vihaisuus, saavat lyhyellä tähtämellä tuloksia aikaan. Yksinkertaisissa koetilanteissa ryhmän esimiehen huonolla mielialalla ja käytöksellä on todettu olevan jopa tiimin tehoa ja tuloksellisuutta nostattava vaikutus (Sy ym. 2005).

Golemanin (1998b) mielestä tunteiden säätely on välttämätöntä, koska tunteiden taustalla on kaikille yhteisiä biologisia tarpeita ja impulsseja. Hänen mukaansa säätelytaidot korostuvat johtamisessa, koska esimiehen yksi keskeinen tehtävä on luoda luottamuksellinen ja reilu ilmapiiri sekä vapauttaa energiaa jatkuvassa muutoksessa selviämiseen. Lisäksi esimiehen tehtävänä on ylläpitää eettistä ja moraalista selkärankaa nopeasti reagoivissa nykyaikaisissa yrityksissä. Tämä eettismoraalinen arvopohja voi liiallisen impulsiivisuuden johdosta helposti murentua (esimerkkeinä vaikkapa amerikkalainen Enron ja kotoiset teleyhtiöt Elisa ja Sonera). Goleman nostaa tässä yhteydessä esille myös empatiataitojen hyödyt esimiestyössä. Empatia edistää hänen mukaansa tiimityöskentelyä, auttaa ”globaalien” vuorovaikutuksen syntyä erilaisten yrityskulttuurien välillä ja saa ihmiset sitoutumaan työhönsä. Suomalaisesta näkökulmasta onkin huolestuttavaa, että Työterveyslaitoksen (2003) selvityksen mukaan vain hiukan yli puolet haastatelluista koki saavansa esimieheltään apua työssään. Avun ja tuen antamisessa esimiehen oma tasapainoisuus, suhde kiireeseen, avunpyytäjään ja omaan avuttomuuteen ovat keskeisiä tunnetasolla vaikuttavia tekijöitä, jotka esimiehen täytyy itse ratkaista, ennen kuin hän voi emotionaalisesti tukea toisia (esim. Toskala 1993 & 2000).

Tunneälykäs refleктоiva esimies osaa Caruson ja Saloveyn (2004) tiivistelmän mukaan kohdistaa havaintojaan tunteidensa pohjalta, käyttää tunteita päätöksenteossaan, voimavaraistaa (empower) ja inspiroida muita esimerkillään, psyykata, rauhoittaa tai ylläpitää sellaista tunnetilaa, josta on kulloinkin hyötyä niin itselle kuin ryhmälle. Tällainen esimies on ylipäättään avoin tunteille ja elää tunnerikasta elämää.

Partalan (2005) mukaan Toyota on jo tehnyt sovelluksen, jossa auto toimii tunneälyä simuloivalla tavalla. Se havainnoi ajajansa tunnetiloja ja pyrkii tarpeen tullen rauhoittamaan tätä mm. musiikilla, kylmillä ilmasuihkuilla sekä neljällä kojelaudalla näkyvällä tunneilmallisella. Periaatteellisella tasolla näiden samojen tunteiden säätelyyn liittyvien taitojen siirtäminen esimiestyöhön pitäisi olla

varsin helppoa, mutta koska kyseessä ovat ihmiset monimutkaisissa vuorovaikutussuhteissa, sitä se ei kuitenkaan ole. Sama koskee myös muita edellisissä kappaleissa esiteltyjä tunneälyosaamisen osa-alueita. Niiden kaikkien tärkeys on teoreettisesti helposti perusteltavissa, mutta käytännössä emotionaalisten taitojen ja kykyjen siirtäminen esimiesten arkiosaamiseen on vaikeampaa. Tutkimukseni haastatteluaineistolla pyrin antamaan kuvan siitä, miten suomalaiset esimiehet ja asiantuntijat näkevät esimiestyön tunneälyosaamisen näkökulmasta. Ja miten nämä kuvaukset ovat ryhmiteltävissä Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykyteorian mukaisiin luokkiin. Määrällisillä mittareilla taas kartoitan, miten esimiehet suoriutuvat tunneälyosaamista vaativissa tehtävissä ja miten he itse ja miten muut arvioivat heidän tunneälyosaamistaan.

4.3 Tutkimustuloksia johtamisesta ja tunneälystä

Seuraavaksi esittelemäni johtamista ja esimiestyötä koskevat tunneälytutkimukset osoittavat, että tunneälytaitojen omaksumisesta on odotettavissa hyötyä myös suomalaisille esimiehille ja organisaatioille. Olen jakanut katsauksessani esiteltävät tutkimukset kolmeen lukuun, joita ovat: tunneäly ja johtamisen yleinen menestyksellisyys, tuottavuus ja tunneälytaitojen kehittäminen. Esitän tulokset ryhmiteltyinä niissä käytettyjen tunneälymittareiden mukaisesti (kykytesti, 360°-arviointi tai itsearviointi).

4.3.1 Johtamisen yleinen menestyksellisyys

Hoganin ja Kaiserin (2005) johtamiskatsauksen mukaan tutkimukset osoittavat kiistatta, että hyvä johtaminen on yhteydessä organisaation menestyksellisyteen työntekijöiden asenteiden ja työryhmien toimivuuden kautta – huono johtaminen taas negatiivisiin lopputulemiin. Kolme neljästä heidän esittelemistään universaaleista johtamisen kompetenssialueista (intra-, interpersoonalliset- ja ihmisten johtamistaidot) ovat liitettävissä tunneälyosaamiseen. Rosete ja Ciarrochi (2005) löysivät seniorijohtaja-aineistossaan yhteyden korkean

kykypohjaisen tunneälyn (MSCEIT) ja työssä menestymisen välillä. Menestys ei ollut riippuvainen yleisälykkyydestä tai persoonallisuustekijöistä. Tunneälykkäämmät johtajat saavuttivat organisaation asettamat tavoitteet paremmin (what performance ~ management) ja heidät myös koettiin tehokkaimpina ihmisten johtajina (how performance ~ leadership). Etenkin kyky havaita ja arvioida tunteita oli menestymisen kannalta tärkeää. Tutkijat tekivät tulosten pohjalta päätelmän, että johtotehtäviin on mahdollista nousta korkean yleisälykkyyden avulla, mutta ylimmässä johdossa se ei enää ennusta menestystä kuten tunneäly. Tunneäly ei kuitenkaan tutkimuksessa korreloinut kuin heikosti ($r < 0.45$) yrityksen omaan johtamisen kompetenssipohjaiseen 360-arviointiin. Matala korrelaatio on tutkijoiden mukaan kuitenkin yhtä suuri kuin mitä johtajien suoriutumisella arviointikeskuksissa on suhteessa heidän tuloksellisuuteensa varsinaisessa työssään. Mayerin ym. (2001) mukaan eri tekijöiden väliset yhteydet psykologisissa tutkimuksissa ovat korkeintaan luokkaa $r = 0.35$. Tästä huolimatta niillä on havaittu olevan merkitystä esimerkiksi johtajien rekrytoinnissa onnistumisessa (esim. Rosenthal & Rubin, 1982).

Cavallo ja Brieza (2004) tekivät laajan **360°-tutkimuksen** Johnson & Johnson -yhtymässä kaikilla mantereilla Australiaa ja Afrikkaa lukuun ottamatta. Tutkimuksen osallistui 358 johtajaa (55 % miehiä, 45 % naisia), joilla oli vähintään kahden vuoden kokemus yrityksessä ja joita arvioi yhteensä 1 415 työntekijää (ks. myös Gowing ym. 2006). Arviointimittari sisälsi yhteensä 183 väittämää, jotka liittyivät yrityksen omiin kompetenssimääritelmiin, Standards of Leadership (SOL) asteikkoon ja EIC-tunneälykompetensseihin. Paikalliset henkilöstösastot antoivat kustakin henkilöstä heidän työtuloksiensa saavuttamiseen liittyvät tulosluvut ja arvion henkilön potentiaalista seuraavan kahden vuoden aikana. Näiden pohjalta esimiehet ryhmiteltiin matalammin tai korkeasti suoriutuviin (HiPerforming), korkean potentiaalın omaaviin tai keskimääräisiin. Johtajien tunneälykyys kaikilla EIC-mittarin pääulottuvuuksilla oli tuloksien mukaan vahvasti positiivisessa yhteydessä heidän arvioituun tuloksellisuuteensa työssä. Esimiesten omat esimiehet arvioivat korkean potentiaalın kandidaattejaan tunneälykkäämmäksi 13 osa-alueella 20:stä. Sen sijaan alaisten arvioissa he eivät poikenneet lainkaan muista

ja kollegoidenkin arvioissa vain kuudella tunneälykompetenssin alueella. Cavallo ja Brieza löysivät myös joitakin maantieteellisiä eroja ryhmästään: aasialaiset saivat omilta esimiehiltään keskimääräistä huonompia arvioita tunneällystään ja amerikkalaiset taas kollegoiltaan keskimääräistä parempia. Eurooppalaiset ja amerikkalaiset esimiehet saivat korkeampia tuloksellisuusarvioita henkilöstösastoiltaan kuin aasialaiset ja eteläamerikkalaiset. Naiset ja miehet eivät juuri eronneet johtamisensa menestyksellisyyden suhteen, mutta joitakin eroja tutkijat kyllä löysivät. Omat esimiehet arvioivat naiset sopeutuvimmiksi ja palvelualttiimmiksi kuin miehet. Kollegat taas arvioivat naisten olevan paremmin tietoisia tunteistaan (Gowing ym. 2006).

Cummingsin ym. (2005) sairaalatutkimus osoitti, että myönteisiä tunteita herättävien kompetenssiensa johdosta ”resonoiviksi” **muiden arvioimien** johtajien alaisuudessa työskentelevillä hoitajilla oli keskimääräistä vähemmän emotionaalista uupumusta ja psykosomaattisia oireita. He olivat halukkaampia yhteistyöhön, tyytyväisempiä työhönsä ja esimieheensä, ja lisäksi he saivat vähemmän kielteistä palautetta potilailtaan. Tutkijat olettavat tämän olevan seurausta siitä, että heidän esimiehensä ymmärtävät heitä paremmin ja ovat onnistuneet rakentamaan kuuntelun, empatian ja työntekijöiden tarpeisiin reagoinnin kautta luottamuksellisen ilmapiirin.

Dulewicz ja Higgs (1999) tutkivat **itsearvioitujen** tunneälykompetenssien (mittarina EIQ-M) merkitystä johtajien uralla menestymisen ennustajana. He löysivät yhteyden henkilön uralla etenemisen ja korkean tunneälykkyuden välillä (ks. myös Higgs & Aitken 2003). Tunneäly selitti menestymistä tässäkin tapauksessa enemmän kuin yleisälykkyys tai persoonallisuustekijät. Johtokunnan puheenjohtajien tai toimitusjohtajien (CEO) tunneälykkyys, kuten yleisälykkyyskin, oli korkeampaa kuin muiden johtajien. Sen sijaan eroja ei löytynyt managerikompetensseista. Toisessa tutkimuksessaan Dulewicz ja Higgs (2000) seurasivat 58 eurooppalaista esimiestä kuudesta valmennusryhmästä seitsemän vuoden ajan. Tutkimuksen alun perin yleisiä johtamiskompetensseja mitannut **itsearviointiasteikko** sisälsi 16 tunneälyyn liittyvää osiota, jotka ennustivat merkittävästi mm. valmennettavien uralla edistymistä. Tunneälykkyys selitti uralla nousua jälleen enemmän kuin yleisälykkyys (36 %

vs. 27 %). Yhdessä nämä tekijät selittävät 52 % etenemisestä. Tämä kertoo tutkijoiden mukaan molempien tekijöiden tarpeellisuudesta johtamistyössä menestymisessä. Älykkyystekijät, etenkin luovuus, ovat heidän tulostensa mukaan ja golemanilaisittain kynnystekijöitä, joita ilman menestysputkeen ei pääse, mutta tunneälytekijät ovat niitä, jotka erottelevat uraputkeen päässeitä toisistaan. Myös puhtaat management-kompetenssit, kuten liiketaloudellinen herkkyyks, selittivät osaltaan 19 % tutkittavien menestyksestä ja nostivat kokonaisselitysarvon huikeaan 71 %:iin, jota tutkijat pitävät jo ehdottomana kattona.

Carmel (2003) selvitti tutkimuksessaan, miten manageri- ja **itsearvioidut** tunneälytaidot (mittarina SSRI) selittävät seniorijohtajien menestyksellisyyttä julkisella sektorilla. Carmeli käytti tutkimuksessaan yhteensä 11 eri mittaria, jotka mittasivat työn tuloksellisuutta, työpaikan vaihtohalukkuutta, työkäyttäytymistä ja -asenteita. Hänen 98 seniorijohtajan aineistossaan (keski-ikä 46 vuotta, naisia 11 %) tunneäly oli yhteydessä paitsi parempaan työtuloksellisuuteen (mitattuna työsuoriutumisella sekä myönteisiin työhön liittyvillä asenteilla) myös epäitsekäaseen käyttäytymiseen, onnistuneeseen työperhe-konfliktin selvittämiseen, affektiiviseen työhön sitoutumiseen ja sen vastakohtana vähäisempiin työpaikan vaihtosuunnitelmiin. Nämä tulokset olivat riippumattomia vastaajan iästä, tuloista, työkokemuksesta tai organisaation koosta.

Testikustantaja Multi Health Systemsin (MHS) omien tutkimusten mukaan menestyksekkäiden seniorijohtajien **itsearvioidusta** EQ-i profiilista löytyy keskimääräistä paremmat sopeutumiseen ja stressiin sietoon liittyvät ominaisuudet (Bar-On & Handley 1999). Lisäksi menestyjät ovat joustavampia, he kykenevät ilmaisemaan tunteitaan paremmin ja ovat optimistisempia kuin vain keskivertotulosta tekevät johtajat.

Higgs ja Aitken (2003) neljänkymmenen julkishallinnon seniorijohtajan arviointikeskussuoriutumista koskeva tutkimus vahvisti edelleen tuloksia korkean johtamispotentiaalin ja korkean **itsearvioidun** tunneälyn välisestä yhteydestä. Parolinin (2005) tutkimuksessa esimiehen **itsearvioitu** tunneälykyky taas oli vahvasti yhteydessä siihen, millainen palvelevan

johtamisen kulttuuri (palvelu, valtuuttaminen ja visioiminen) organisaatiossa koettiin olevan.

Edellä esiinnostamani tutkimustulokset tuovat selkeästi esiin, että tunneäly ja yleinen johtamistyössä menestyminen liittyvät yhteen. On ilmeistä, että ihmiset luovat käsityksen johtajan mukavuudesta ja menestyksekkyydestä pitkälti hänen tekojensa ja häneen persoonana liittyvien tunteiden pohjalta. Silti on tutkimuksellisesti vielä turhan aikaista olettaa, että tunneäly olisi tärkein yksittäinen menestyksekkääseen johtamiseen liittyvä osaamisalue.

4.3.2 Tuottavuus

Spencer (2001) on tehnyt mallin Human Resource (HR) -toimenpiteiden ja niistä aiheutuvien taloudellisten hyötyjen laskemiseksi. Laskentamallia voi soveltaa periaatteessa mihin tahansa interventioon rekrytoinnista johtamiskoulutukseen. Malli perustuu sille oletukselle, että henkilön ekonominen arvo yritykselle määräytyy hänen työsuoritustensa poikkeavuudesta vastaavanlaisen tehtävän keskimääräisestä suorituksesta. Spencer siteeraa Hunter ym. (1990) laskelmia, joiden mukaan yhden keskihajonnan positiivinen siirtymä työsuorituksissa vastaa 19–48 % taloudellista lisäarvoa tehtävästä riippumatta ja 48–120 % lisäarvoa spesifisti myyntitehtävissä. HR-toimenpiteillä yksilöitä yritetään saada siirtymään tällä normaalijakaumalla kohti huippuosaajien työsuorituksia.

Spencerin meta-analyysin tulokset kahdeksan tunneälykompetenssiin pohjaavan henkilöstövalintajärjestelmän (**itsearvioitu ECI**) taloudellisista hyödyistä löytyvät taulukosta 5. Spencerin mukaan luvut ovat suuria sen takia, että jo yhden avainhenkilön aikaansaama muutos voi olla yritykselle taloudellisesti varsin suuri. Esimerkiksi jo yksi tähtimyyjä myy (tuotteesta tai palvelusta riippumatta) keskimäärin 3,7 miljoonaa dollaria enemmän vuodessa kuin tavallinen perusmyyjä. Yhden väärän johtohenkilön valinta taas maksaa yritykselle PepsiCo ja Mobilin omien laskelmien mukaan 250 000–370 000 dollaria.

Taulukko 5. Kahdeksan tunneälykompetenssipohjaisen rekrytointijärjestelmän taloudelliset vaikutukset (Spencer 2001).

Toimiala	<i>n</i>	Tutkimus- asetelma	Tuottavuus- den nousu	Vaihtuvuus- den lasku	Taloudellinen lisäarvo	Sijoituksen tuotto
Vähittäis- kauppa (myynti)	60	kontrolli- ryhmä	19 %	50 %	\$ 720 000	2 300 %
Tukkukauppa (myynti)	80	kontrolli- ryhmä	16 %	50 %	—	—
IT (myynti- harjoittelija)	700	pitkittäis	—	90 %	>\$3,15 milj.	>1 000 %
Ruoka ja juoma (johto)	47	pitkittäis	10 %	87 %	\$3,75 milj.	>1 000 %
Kosmetiikka (myynti)	74	kontrolli- ryhmä	33 %	63 %	\$2,56 milj.	>1 000 %
IT (ohjelmointi)	100	pitkittäis	—	99 %	\$1,43 milj.	>1 000 %
Asiakaspalvelu vähittäis- kauppa (tele- markkinointi)	320	pitkittäis	24 %	99 %	>\$1,6 milj.	>1 000 %
Rahoitus- palvelut	120	kontrolli- ryhmä	24 %	—	\$ 750 000	525 %
mediaani			19 %	63 %	\$ 1,6M	>1 000 %

Boyatzis (1999) tutki kansainvälisen konsultointiyrityksen osakkaita ja havaitsi, että jos he ylittivät yhdeksässä **itsearvioidussa** ECI-kompetenssissa 20:stä mediaanin, he tuottivat yritykselle 139 % enemmän (1,2 miljoonaa dollaria vuodessa) kuin kollegansa (ks. myös Boyatzis ym. 2000).

Spencerin (2001) ja Boyatziksen (1999) kaltaisia taloudellisia laskelmia tunneälyn hyödyistä ovat tehneet myös MHS:n Stein ja Book (2000), jotka pääsivät testaamaan EQ-i **-itsearviointimittarilla** yli 5 miljoonan dollarin liikevoittoa tekevien yritysten nuoria ”miljonääri” yritysjohtajia (Young President’s Organization, YPO). Tämän erityisryhmän testitulokset olivat selkeästi normiaineistoa korkeampia ja ryhmänä he muodostivat yhden MHS:n korkeimmat yhteistulokset koskaan saaneista ryhmistä. Kirjassaan Stein ja Book

siteeraavat myös hollantilaista tutkimusta, jossa EQ-i:llä mitattu tunneälykkyys korreloi lähes lineaarisesti testattavien vuosiansioiden kanssa: mitä parempi tstitulos, sitä suuremmat ansiot henkilöllä keskimääräisesti oli tässä satunnaisotokseen perustuvassa tutkimuksessa. Tulos on ristiriitainen ainakin Bradberryn ja Greavesin (2005a, b) johtajien tunneälykkyyttä koskevien yleistulosten kanssa. Mitä korkeammassa asemassa henkilö oli ja siis mitä enemmän hän ansaitsi, sitä heikompia taas hänen tunneälytuloksensa olivat.

Higgs ja Aitken (2003) tutkivat julkisella sektorilla toimivien ylempien johtajien (n=69, miehiä 57 %, keski-ikä 38 vuotta) menestystä arviointikeskuksessa (assessment center) ja vertasivat niissä saatuja tuloksia ja havainnoitsija-arvioita **itsearvioituihin** tunneälykompetensseihin EIQ-M:llä mitattuna. Arviointikeskuksissa tarkastelun alaisena oli yhteensä 8 ylimmän johdon johtamiskompetenssia strategisesta johtamisesta muutosjohtamiseen ja oppimisen tukemiseen. Nämä jaettiin tutkimuksessa kahteen ryhmään: interpersoonalliset ja kognitiiviset kompetenssit. Tulosten mukaan 29 % kokonaissuoriutumista arviointikeskuksessa oli selitettävissä tunneälyn avulla. Kun kognitiivisia kompetensseja mittaavat osiot poistettiin mallista, selitysarvo kohosi 37 prosenttiin. Tutkijoiden oletusten vastaisesti kognitiiviset kompetenssit liittyivät vahvemmin tunneälyyn kuin interpersoonalliset. He selittävät tulosta sillä, että havainnoitsija-arviot arviointikeskuksessa liittyvät enemmän tulosten saavuttamiseen kuin interaktioon osallistujien välillä.

Langhorn (2004) tutki 161 ravintolapäällikön **itsearvioidun** tunneälykkyyyden (EQ-i) yhteyttä heidän tuloksellisuuteensa. Ravintolapäälliköillä oli johdettavanaan keskimäärin 100 hengen joukko ihmisiä erikokoisissa alueellisissa palvelupisteissä. Tuloksellisuutta mitattiin työntekijöiden työtyytyväisyydellä, asiakastyytyväisyydellä (haamuasiakasarviointi), vuositulosten kasvulla, työntekijöiden vaihtuvuudella ja oman esimiehen tekemällä tuloksellisuusarviolla. Tunneälyllä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikkiin em. tekijöihin ja se ennusti 21 % esimiehen yleisestä menestyksellisyydestä. Emotionaalinen itsetietoisuus, optimismi ja onnellisuus nousivat yksittäisinä tekijöinä esille keskeisimpinä menestyksen selittäjinä. Tiimin työtyytyväisyydestä esimiehen tunneälykkyys selitti 10 %, vähäisestä vaihtuvuudesta 12 %, asiakastyytyväisyydestä 13 % ja tuottavuuden noususta 9

%: Iällä, kokemuksella ja sukupuolella ei ollut merkitystä selittävinä tekijöinä vastoin tutkijan oletuksia. Tunneälykkyyden merkityksellisyyttä ravintola-alalla Langhorn pitää tulostensa pohjalta itsestään selvyytensä, koska siellä toimitaan jatkuvassa, läheisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Lisäksi alalla on suurta vaihtuvuutta hankalien työaikojen ja työskentelyolosuhteiden johdosta, jolloin myös johtamiselta vaaditaan enemmän kuin esimerkiksi toimisto-olosuhteissa.

Gabel ym. (2005) tutki 87 ylemmissä kansainvälisissä johtotehtävissä toimivaa eteläamerikkalaista esimiestä. Tunneälyä mitattiin **itsearvionnilla** (EQ-i) ja sen tuloksia verrattiin sopeutumiseen (oma ja puolison), keskeyttämishalukkuuteen ja oman esimiehen arvioimaan menestymiseen (suoritukset ja jaksaminen). Tunneälykkyyks oli vahvasti yhteydessä sopeutumiseen, mutta vain lievästi menestymiseen, johon interpersoonallisen tunneälyn osa-alue kylläkin korreloi vahvasti. Tunneäly vaikuttaa tutkijoiden mukaan epäsuorasti menestymiseen sopeutumiskyvyn kautta. Sama pätee myös lopettamishaluihin, mutta käänteisesti – sopeutuneilla on vähemmän lähtöhaluja. Tunneäly auttaa tutkijoiden mukaan vähentämään kotimaan ja kohdemaan kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja ja on siksi tärkeässä asemassa kansainvälisissä tehtävissä. Tulokset osoittivat myös, että ex-patriooteiksi valitaan jo nyt keskimääräistä enemmän tunneälykykyjä omaavia ihmisiä, joilla on paremmat edellytykset selvittää tehtävistään.

En tutkimuksessani kerännyt suoria tuottavuus- ja tehokkuuslukuja osallistuvista esimiehistä, koska aineistonkeruuvaihe oli muutenkin vaativa osallistujille ja kovien tuloslukujen mukaan ottaminen olisi voinut vähentää heidän osallistumishalukkuuttaan tutkimukseen. Lisäksi niitä olisi osalta esimiehiltä ollut varsin vaikeaa saada, koska heidän työtuloksia ei mitattu perinteisillä numeraalisilla tulostittareilla. Ylimmän johdon osallistujien tuloksellisuutta olisi lisäksi pitänyt arvioida yhtiöiden hallitusten taholta, joka olisi todennäköisesti ollut varsin vaikeasti järjestettävissä. Mittasin tuottavuutta ja menestyksellisyyttä sen sijaan epäsuorasti toisten arvioimilla johtamisen menestyskompetensseilla sekä edellä kuvatussa tutkimuksessakin käytetyillä sopeutumiseen liittyvillä muuttujilla, joilla oli siis yhteys tuottavuuteen.

4.3.3 Tunneälytaitojen kehittäminen

Dulewicz ja Higgs (2000) ovat sitä mieltä, että jos jostakin tunneälytutkimuksessa ollaan yhtä mieltä, niin siitä, että tunneälytaitoja ja ominaisuuksia voi kehittää. Tutkijoiden mukaan kompetenssipohjainen näkökulma tarjoaa parhaat edellytykset valmentaa näitä taitoja. Tällöin tunneälyyn voidaan katsoa kuuluvan niin persoonallisia piirteitä ja ominaisuuksia kuin kykyjä ja taitojakin.

Chapman (2002) tutki viiden päivän pituisen tunneälyvalmennuksen vaikuttavuutta suuren (yli 20.000 työntekijää) kansainvälisen rahoitusorganisaation johtamisohjelmassa. Suurin **haastattelututkimuksessa** esiin nostettu hyöty liittyi osallistujien emotionaalisen itsetietoisuuden lisääntymiseen. Tämän reflektointikyvyn lisääntymisen johdosta haastatellut kokivat itse toimivansa paremmin paineenalaisissa ja riskitilanteissa. Emotionaalinen itsetietoisuus lisäsi ymmärrystä omien tunteiden, ajattelun ja käyttäytymisen syistä ja seurauksista ja johti parempaan tunteiden säätelykykyyn. Osallistujat tunsivat myös pääsevänsä tätä kautta takaisin aiemmin laiminlyömälleen ihmisten johtamisen alueelle, jossa empatian ja ymmärryksen osoittaminen oli nyt helpompaa. Emotionaalinen itsetietoisuus sai osallistujat myös miettimään omaa työ-vapaa-aika suhdettaan ja tekemään elämässään arvovalintoja.

Moriarty ja Buckley (2003) tutkivat **360°-arvioinnilla** mitatun tunneälyn kehittymistä opiskelijoiden 12-viikkoisella tiimivalmennuksella. Tutkimukseen osallistui 82 taloustieteen opiskelijaa (51 % miehiä), joita verrattiin rakenteeltaan samanlaiseen 80 hengen opiskelijaryhmään. Opiskelijat jaettiin neljän hengen tiimeihin, joissa oli kussakin 2 naista ja 2 miestä. Tiimejä ei pyritty ohjaamaan vaan niiden toivottiin olevan työelämän mukaisesti itseohjautuvia. Ryhmät kokoontuivat oppimaan tiimityötaitoja kahdesti viikossa koulun lomakauden aikana. Kerran viikossa kokouksissa oli mukana ulkopuolinen fasilitaattori, joka luennoi tiimille lyhyesti jostain aiheesta, kuten kommunikointi tai konfliktien ratkaisu ja antoi tiimille tehtäviä. Tehtävien avulla oli tarkoitus varmistaa, että tiimit todella tekivät reflektoinnin lisäksi ”oikeaa työtä”. Suurimmaksi osaksi tiimit kokoontuivat kuitenkin omaehtoisesti. Tiimeille annettiin tehtäväksi

arvioida omaa kehittymistään ja toimintaansa ryhmänä sekä tehdä tästä tutkijoille esitys, josta sai arvosana. Lisäksi tiimien piti tehdä vastaavanlainen esitys modernista filmistä, jota he tutkivat tiimin kehittymisen ja dynamiikan näkökulmasta. Kontrolliryhmä sai saman teoriapaketin kuin tiimit pelkkien luentojen muodossa. Tunneälyä mitattiin tutkimuksessa Workgroup Emotional Intelligence Profilella (WEIP-5). Mittari pitää sisällään 10 omiin ja toisten tunteisiin liittyvää osa-aluetta (mm. tietoisuus tunteista, kyky keskustella tunteista ja empatia). Nämä 10 osa-aluetta voidaan jakaa kahteen pääryhmään: omien tunteiden ja toisten tunteiden käsittely. Tiimeissä toimineiden omat arviot kohosivat merkittävästi muiden ihmisten tunteiden käsittelyn alueella. Omien tunteiden alueella positiivinen muutos ei sen sijaan ollut merkittävä. Muiden arvioimana sekä omien että toisten tunteiden käsittely kohosivat tutkimustiimeissä merkittävästi kontrolliryhmään verrattuna, jonka toimintatavoissa mitään muutoksia ei muiden arvioimana ollut havaittavissa. Valmennettavien itsearvioinnit olivat lähempänä toisten tekemiä arvioita kuin kontrolliryhmällä, eli heidän emotionaalinen itsetietoisuutensa oli kehittyneempää. Tutkimus antaa heikon kuvan pelkän luennoinnin varaan rakentuvan tunneälyoppimisen vaikuttavuudesta ja ohjaa kehittämään näitä taitoja pikemminkin tekemisen ja oman ryhmän reflektoinnin kautta.

Sala (2001) kävi läpi Hay/McBear Groupin tunneälyaineistoa (ECI-mittari) ja vertaili johtajien ja asiantuntijoiden omia ja heistä tehtyjä **360°-arvioita** toisiinsa. Mitä korkeammassa asemassa arvioitu henkilö oli, sitä korkeammaksi hän arvioi omat tunneälykompetenssinsa. Vastaavasti muiden antamat arviot olivat sitä matalampia, mitä korkeammassa asemassa arvioitava oli. Sala tulkitsee tuloksien johtuvan siitä, että ylemmillä organisaatiotasoilla ei kohdata ihmisiä yhtä usein kuin alemmilla. Ylemmille johtajille ei myöskään tutkijan mukaan uskalleta antaa kehittymistä edistävää palautetta. Samansuuntaisia tuloksia esittelevät jo edellä siteeratut TalentSmartin Bradberry ja Greaves (2005a, b), jotka summaavat EI-Appraisal-**itsearvioinnilla** keräämiään tietoja tunneälystä. Selkeä trendi heidän 500 000 henkilön aineistossa osoittaa, että mitä korkeammalle henkilö on edennyt organisaatio hierarkiassa, sen vähemmän tunneälyä hänellä näyttäisi olevan. Keskijohdolla on heidän tulostensa mukaan kaikkein parhaimmat tunneälyvalmiudet, mutta siitä huipulle päin tunneälyn

lasku on lineaarista. Aineiston mukaan vain 36 % vastaajista on omien arvioidensa mukaan tietoinen tunteistaan eli pystyy identifioimaan niitä tarkasti.

Pesuric ja Byham (1996) antoivat tuotantolaitoksen esimiehille tunneälykompetensseihin liittyvää koulutusta (mm. emotionaalinen tukeminen). Vuoden kuluttua työtapaturmat olivat vähentyneet 50 %, kirjalliset valitukset pudonneet viidestätoista kolmeen prosenttiin ja tuotantoyksikkö ylittänyt tuloksensa neljännesmiljoonalla. Myös Porras ja Anderson (1981) raportoivat samankaltaisesta valmennuksesta 17 % tuotantonousua, jota ei-valmennusta saaneella kontrolliryhmällä ei tapahtunut. Ikävä kyllä tutkimuksissa ei tarkemmin selvitetä, miten valmennettavien tunneälyosaaminen mahdollisesti muuttui vai johtuivatko tuotantomuutokset muista valmennuksesta riippumattomista tekijöistä.

Luskin ym. (2005) tutki 36 rahoitusalan neuvojaa ja johtajaa, jotka saivat valmennusta tunneälykompetensseista ja anteeksiannosta, joka voidaan nähdä sekä tunneäly. että sosioemotionaalisenä taitona. Viiden valmennusjakson aikana jokainen osallistuja teki henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, jonka johdosta myynti lisääntyi seurantaryhmissä 18–46 %. Keskimääräinen tuottavuuden kasvu oli 25 %, joka vastasi 10 % myynninlisäystä verrattuna yhtiön muihin ryhmiin. Osallistujien työstressin kokemus laski 29 % kun taas raportoitujen myönteisten tunteiden määrä nousi 24 %. Myös osallistujien yleinen elämänlaatu, fyysinen vityalisuus ja vihan tunteiden määrä muuttuivat tilastollisesti merkitsevästi parempaan suuntaan.

Golemanin ym. (2002) esittelemässä Weatherhead School of Managementin MBA-ohjelmissa (ks. Boyazis ym. 1996) esimiesten **itsearvioidut** tunneälytaidot kasvoivat valmennuksen myötä merkitsevästi ja olivat pysyviä vielä 5–7 vuoden seurannassa. Jollain alueilla taidot kehittyivät edelleen ja jopa ohjelman ulkopuolisille tunneälyn alueille. Seurannassa 1–2 vuoden jälkeen kehitys tunneälykompetensseissa oli 50–70 prosentin luokkaa ja vielä 5–7 vuoden jälkeenkin 40–60 %. Lyhyemmällä seurantavälillä (1–2 vuotta) vaikutukset kohdistuivat enemmän interpersoonallisten tunneälytaitojen alueelle, mutta pidemmällä aikavälillä intrapersoonalliselle alueelle. Esimiehet siis omaksuivat ensin ulospäin suuntautuvia tunneälytaitoja, jotka sitten ajan kuluessa sisäistyivät koskettamaan myös heitä itseäänkin.

Stone ym. (2005) tutkivat **itsearvioidun** tunneällyn (EQ-i) ja menestyksekkään esimiestyön (esimiehen ja alaisten arviot) välistä yhteyttä koulumaailmassa. Tunneäly oli merkittävästi yhteydessä rehtorien ja vararehtorien suoriutumiseen. Keskimääräistä parempia tuloksellisuus- ja johtajuusarvioita saaneilla oli paremmat tulokset niin testin kokonaispistemäärässä kuin sen neljällä pääalueella yleistä mielialaa lukuun ottamatta. Tulostensa pohjalta tutkijat päätyivät suosittamaan seuraavien tunneällyn osa-alueiden painottamista esimiesvalmennuksessa: emotionaalinen itsetietoisuus, empaattisuus, joustavuus ja impulssikontrolli. Heidän valmennussuosituksensa, kuten Golemaninkin, poikkeavat melko paljon Lopesin ym. (2005) kykypohjaiseen tunneälyosaamiseen liittyvistä suosituksista. Ne ovat jo otsikkotasolla epämääräisempiä ja painottavat enemmän intrapersoonallisten tekijöiden merkitystä kuin toisten havainnoimisen tarkkuutta ja tunteiden ilmaisua työtilanteissa.

Lopes ym. (2004) toteavat katsauksessaan, että tunneälytaitojen valmennus näyttäisi vaikuttavan myönteisesti työsuorituksiin, vaikkakaan selkeitä syy-seuraussuhteita ei vielä ole pystytty kovin tarkasti selvittämään toisin kuin esimerkiksi rekrytoinnissa otettaessa käyttöön tunneälypohjaisia valintamenetelmiä (Spencer 2001). Suurin osa tällaisesta valmennuksesta, etenkin johdon valmennuksista, on heidän mukaansa kokemuksellista, vuorovaikutusta ja palautetta hyödyntävää. He esittävät, että Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymallin mukaista toisenlaista valmennusta on mahdollista suunnitella ja toteuttaa, mutta että tällaisia laadukkaasti toteutettuja ja arvioituja hankkeita ei kerta kaikkiaan vielä ole saatavilla. Sen sijaan tulokset mallin eri osa-alueiden valmentamisesta ovat optimistisia esimerkiksi työstressin vähentämisessä sekä lasten ja nuorten parissa toteutetuissa sosio-emotionaalisia taitoja lisäävissä hankkeissa. Lopes ym. ehdottavat, että tunneällyn valmentamisen tulisi olla pitkäjänteistä ja antaa valmiuksia käyttämään tunneälytaitoja jokapäiväisissä työtilanteissa. Intrapersonallisten taitojen sijasta tällöin korostuvat toisten tunteiden havaitsemisen, arvioinnin ja ymmärtämisen osa-alueet. Vaikka Lopes ym. esittelevät yksittäisiä malleja, joilla esimerkiksi tunteiden tunnistamista ja arviointia voidaan yksilötasolla kehittää, eivät hekään

osaa sanoa, minkälainen kokonaisvalmennus olisi hyödyllisintä ja tuottavinta organisaatioissa ja esimerkiksi johtamisessa.

Valittu teoreettinen lähestymistapa tunneälyyn määrittää siis pitkälti niin tutkimusta kuin valmennussuosituksia tällä vielä tuoreella tutkimusalueella. Vaikka syy–seuraussuhteita on organisaatiotutkimuksessa vaikea kontrolloida, edellä siteerattujen tutkimustulosten pohjalta on selvää, että tunneälyosaamisella on yhteyttä johtajan yleiseen menestyksellisyyteen ja myös hänen johtamansa yksikön tuottavuuteen. Alustavat tulokset valmennuksien vaikuttavuudesta osoittavat, että tunneälyosaamiseen voidaan vaikuttaa valmennuksellisin keinoin. Vaikka tutkimuksessani ei ollut koulutusinterventiota, on tärkeää tulosten pohjalta tehtävien johtopäätösten pohdinnassa ottaa huomioon myös nämä tunneälyosaamiseen kehittämiseen liittyvät näkökulmat.

5. Tutkimuskysymykset, osallistajat ja menetelmät

5.1 Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit

Kuten edellä tekemästäni teoria- ja tutkimuskatsauksesta kävi ilmi, tunneälytutkimuksesta puuttuu laadullinen tutkimus, jossa kuvattaisiin tarkemmin, mitä tunneälyosaaminen käyttäytymisen tasolla oikein on. Nykyisissä tutkimuksissa se on pääosin sitä, mitä käytetyillä mittareilla mitataan eli lähinnä persoonallisia piirteitä ja muita etupäässä sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia, joiden itsearviotua yhteyttä johtamisen menestyksellisyyteen tutkitaan. Löysin kirjallisuuskartoituksessani vain harvoja määrällisiä ja laadullisia menetelmiä yhdistäviä tutkimuksia (esim. Chapman 2002 ja Higgs & Aitken 2003). Tutkimuksia, joissa mitattaisiin eri teoriataustasta lähtöisin olevien tunneälymittareiden välisiä yhteyksiä vaikkapa johtamiseen, ei vielä ole. Suurimmaksi osaksi käytössä on vain yksi tunneälymittari ja sen lisäksi muita pääosin itsearviointikartoituksia. Kaikkineen tunneälyn kykypohjaista mallia ja mittareita käytetään edelleen niukasti niiden työlään hallinnoinnin johdosta.

Suomessa työelämäntutkimusta tunneälystä ei oikeastaan ole vielä lainkaan. Tähänastinen tutkimus on keskittynyt tunneälyn yksittäisten osa-alueiden, kuten tunteiden tunnistamisen (Leppänen 2004) tai säätelyn (Kokkonen 2001) tutkimiseen tai tunneälyn soveltamiseen kasvatus- (Pihlaja 2003) ja opetustyössä (Isokorpi 2003). Kaikista edellä luetteloimistani syistä onkin helppo perustella johdannossa esittelemäni päätavoitteeni ja niistä johtamani tutkimuskysymykset (1–4) ja -hypoteesit (H1–H9).

Tutkimuskysymys 1: Miten suomalaiset esimiehet ja asiantuntijat kuvaavat toimintaansa emotionaalisesti haastavissa esimiestilanteissa tunneälyosaamisen näkökulmasta? Tekemäni teoria- ja tutkimuskatsauksen pohjalta oletan, että:

– haastatteluaineistoni ryhmittely Mayerin ja Saloveyn (1997) mallin mukaisesti tunneälyn osa-alueisiin antaa uudenlaista tietoa esimiestyön emotionaalisesta puolesta. *Hypoteesi 1 (H1)*

– haastattelukuvauksia kertyy enemmän tunteiden säätelyn ja tunteiden havaitsemisen, arvioimisen ja ilmaisemisen aluille (osa-alueet 4 ja 1). Nämä ovat alueita, joiden merkitystä menestyvässä johtamisessa on korostettu useissa johtamistutkimuksissa ja perinteisesti myös esimiesvalmennuksissa (esim. Chapman 2002, Ekman 2003, Isokorpi 2003, Rosete & Ciarrochi 2005 ja Van Velsor & Leslie 1995). Ajattelun tunnepitoiseen tukemiseen ja tunteiden ymmärtämiseen (osa-alueet 2 ja 3) oletan tulevan vähemmän haastatteluviittauksia, koska ne eivät ole perinteisen johtamisen kehittämisen ja tutkimisen osa-alueita vaan pikemmin psykoterapiataustan omaavien asiantuntijoiden osaamisaluetta (esim. Toskala 1993 ja 2002 ja Kets de Vries 2001). *(H2)*

– asiantuntijat antavat pidemmän ja ei-kaupallisen koulutuksensa pohjalta enemmän tunneälyosaamista ilmentäviä vastauksia kuin esimiehet (esim. Bar-On 1997, Caruso ym. 2002, Goldenberg ym. 2006 ja Mayer ym. 2003) ja naisiesimiehet enemmän tunneälyosaamista ilmentäviä vastauksia kuin miesesimiehet yleisten tunneälyä ja sukupuolieroja koskevien tutkimustulosten (esim. Mayer ym. 2002 ja Miles ym. 1999) mukaisesti. *(H3)*

Tutkimuskysymys 2: miten taustoiltaan erilaiset tunneälymittarit eli tunneälyn kansainvälinen kykytesti MSCEIT (Mayer ym. 2002), itsearviointi SSRI (Schutte ym. 1998) ja kehittämäni tunneälyosaamisen 360°-kartoitusmenetelmä toimivat alustavasti tässä pienessä aineistossa ja mitä ovat niiden keskinäiset yhteydet ja yhteydet viiteen erilaiseen hyvinvointimittariin? Oletan, että:

– MSCEIT-kykytesti ei kaikin osin sovellu suoraan suomalaiseen kulttuuriin siinä korostuvien pohjoisamerikkalaisten piirteiden johdosta. Kykypohjainen arviointi ei korreloi voimakkaasti tunneälyn itsearviointiin (SSRI) eikä muodostamaani 360°-kartoitukseen (esim. Goldenberg ym. 2006, Livingstone & Day 2005, Mayer ym. 2003, Petrides & Furnham 2000 ja 2001 ja Rosete & Ciarrochi 2005). *(H4)*

– SSRI-itsearviointi toimii rakenteellisesti paremmin kuin tunneälyn kykytesti, koska sen väittämät ovat yleisemmällä tasolla ja SSRI:stä on jo olemassa kansainvälistä tutkimusta (esim. Kernbach & Schutte 2005 ja Pau & Croucher

2003). Oletan myös, että SSRI korreloi vahvemmin muihin itsearviointeihin kuin tunneällyn kykytesti ja 360°-osaamiskartoitus (esim. Goldenberg ym. 2006 ja Livingstone & Day 2005). (H5)

– Mayerin ja Saloveyn (1997) kykypohjainen tunneälymalli on siirrettävissä 360°-arvioinnin muotoon niin sisällöllisesti kuin rakenteellisesti ja se korreloi vain heikosti tunneällyn kykytestiin (MSCEIT) ja itsearviointiin (SSRI), koska näiden eri mittarien on todettu tavoittavan varsin eri puolia tunneälystä (esim. Cavallo & Brieza 2004, Petrides & Furnham 2000 ja 2001 ja Miles ym. 1999 ja 2001). (H6)

– tunneälyosaaminen (haastattelu, kyky- ja itsearviointi sekä muiden arvioinnit) on positiivisessa yhteydessä koherenssin tunteeseen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä negatiivisessa yhteydessä aleksitymiaan ja työuupumukseen (esim. Dawda & Hart 2000, Kemp ym. 2005, Kokkonen 2003 ja Carmeli 2003). (H7)

Tutkimuskysymys 3: minkälaisia tuloksia esimiehet, asiantuntijat ja nuoret ei-esimiehet saavat kolmella tunneälymittarilla ja viidellä hyvinvointimittarilla arvioituna? Oletan, että:

– asiantuntijat menestyvät haastattelujen tapaan esimiehiä ja nuoria aikuisia paremmin tunneällyn kykytestissä ja itsearvioinnissa (esim. Bar-On 2000, Mayer, Caruso ym. 1999, Mayer, Salovey ym. 2000 ja Schutte ym. 1998) ja asiantuntijoiden hyvinvointi ja motivaatio ovat tunneälytaidoista, humanistisesta koulutusohjasta, korkeammasta iästä ja työn sisällöstä johtuen korkeammalla tasolla kuin esimiesten, jotka toimivat pääosin operatiivisen johtamisen alueella, jossa kuormittavuus on suurempaa kuin ylimmässä johdossa (esim. Feldt ym. 2005, Karvonen ym. 2006 ja Siltala 2004). (H8)

Tutkimuskysymys 4: onko tunneäly yhteydessä johtamisen menestykselliseen eli missä määrin toisten 360°-kartoituksessa arvioima johtamisen menestyksellisyys on selitettävissä tunneälyosaamisella? Oletan, että:

– myönteiset tulokset haastatteluissa, tunneällyn kykytestissä, itsearvioinnissa ja 360°-kartoituksessa ovat yhteydessä ja selittävät toisten arvioimaa johtamiskäyttäytymisen menestyksellisyyttä (esim. Cavallo & Brieza 2004, Higgs 2003, Rosete & Ciarrochi 2005 ja Ruderman ym. 2001). (H9)

5.2 Tutkimukseen osallistujat

Keräsin tutkimuksen varsinaisen esimiesaineiston (n=17) eri organisaatiotasoja ja toimialoja edustavalta esimieheltä ylimmästä johdosta (toimitusjohtaja, kunnanjohtaja, toiminnanjohtaja...) operatiiviseen johtoon (aluejohtaja, henkilöstöjohtaja, myyntipäällikkö...). Kaikilla oli asemastaan riippumatta varsin konkreettinen tuntuma organisaationsa operatiiviseen tasoon: he olivat joko siinä itse päivittäin mukana tai johtivat aktiivisesti sitä toimintaa ohjaavia esimiehiä. Miehiä haastatelluista esimiehistä oli yksitoista (65 %) ja naisia kuusi (35 %). Heidän keski-ikänsä oli 41 vuotta (ikäjakauma 34–52 vuotta) ja he työskentelivät tietotekniikan, kustantamisen, teollisuuden, rakentamisen, pankkitoiminnan, järjestötoiminnan ja kunnallishallinnon aloilla. Kustakin kahdeksasta tutkimusorganisaatiosta pyrin saamaan mukaan kaksi keskenään esimies-alaisuudessa olevaa esimiestä, yhdestä organisaatiosta ilmoittautui kolme esimiestä. Tällä menettelyllä oli tarkoitus kohdistaa arvioinnit samaan johtamisketjuun ja toiminta-alueeseen organisaatiossa sen sijaan, että tutkittavat olisivat tulleet hyvin erilaisista alakulttuureista ja esimies-johdettava -suhteista. Kaksi esimiestä karsiutui tutkimuksen edetessä pois aineistosta organisaatiomuutoksien johdosta, joten lopulliseksi määräksi muodostui 15.

Valitsin tutkittavat sattumanvaraisten ja henkilökohtaisten kontaktieni kautta heidän organisaatioissaan ilmenneen tunneälykiinnostuksen perusteella. Itse en tuntenut henkilökohtaisesti yhtään tutkimukseen osallistuneista esimiehistä. Suurinta osaa tutkimukseen osallistujista suositteli joku kyseisistä organisaatioista tuntemani tai kontaktoimani henkilöstöihminen tai ylempi johtaja. On varsin oletettavaa, että tätä kautta tutkimukseen mukaan tulleet organisaatiot ja niiden esimiehet ovat kehittämisestä keskimääräistä kiinnostuneempia. Esimiehet, jotka ovat liian kiireisiä tai pitävät kehittämistä ylipäättään turhana, eivät juuri hakeudu kontaktiin kehittämistyötä tekevien asiantuntijoiden tai konsulttien kanssa.

Kokosin erilaisista lähtökohdista esimiesten kehittämistyötä tekevästä asiantuntijasta vertailuryhmän (n=6). Asiantuntijaryhmän tarkoituksena oli antaa omia ”mallivastauksia” siitä, miten esitetyissä kriittisissä tilanteissa tulisi toimia (best practise) ja toimia vertailuryhmän tutkimuksessa tehtävissä kartoituksissa.

Asiantuntijaryhmän jäseninä toimivat Pauli Juuti (JTO), Pekka Järvinen (Konsultointipraxis Oy), Kari Lindström (Työterveyslaitos), Kari Murto (Jyväskylän koulutuskeskus), Veikko Teikari (TKK) ja Antero Toskala (Jyväskylän yliopisto). Asiantuntijaryhmän jäsenet olivat selkeästi vanhempia ja kokeneempia (ikäjakauma 51–62 vuotta, ka 58,5 vuotta) kuin tutkimuksen esimiehet. He olivat kaikki toimineet tai toimivat edelleen esimiestehtävissä.

Lisäksi keräsin tutkimuksessa MSCEIT-kykytestin suomenkielisen version validoimiseksi ja 360-arvioinnin esitestaamiseksi lisäaineistoa kahden markkinointi- ja kehittämistoimenpiteen yhteydessä, joissa olin osallisena tutkimuksen alkuvaiheessa. Ensimmäinen oli City-lehden tunneälyä koskeva kilpailu *Wanted: tunneälyn Suomen mestari* (City-lehti 01 ja 05/2005). Kilpailuun osallistujia karsittiin ensin internetissä tehtävällä lyhyellä kasvojentunnistustestillä (20 osiota), johon päästäkseen oli lähetettävä maksullinen tekstiviesti City-lehden palvelimelle. Esikarsintaan osallistui 3 864 ihmistä, joista 18 testin nopeimmin oikein tehnyttä osallistui 12.2.2004 testitilaisuuteen, jonka yhteydessä teetin heillä SSRI:n ja MSCEIT:n kynäpaperi -versioina. Testitilaisuuteen osallistujat olivat etupäässä nuoria aikuisia (n=18): 13 naista ja 5 miestä, ikäjakauma 18–42 vuotta ja keski-ikä 26 vuotta. Kolme parasta testitulosta molempien testien perusteella saanutta ja viisi henkilöä City-lehden toimituksesta osallistui kilpailun viimeiseen osaan eli muodostamaani tunneälyn 360°-arviointiin, jota siis esitetasin tällä ryhmällä. Näitä kahdeksaa henkilöä arvioi on-line -kyselyssä helmikuussa 2004 yhteensä 49 ystävää, sukulaista tai työtoveria. Yhteensä ihmisiä oli siis tässä ”City-lehden” aineistossa 72 (joista 15 teki vain tunneälyn kykytestin ja itsearvioinnin, 54 vain 360°-arvioinnin ja 3 kaikki arvioinnit).

Toisen pelkkiä esimiehiä käsittävän vertailuaineiston keräsin yhden korkeakoulun johtoryhmältä, jolle pidin tutkimuksen aikana lyhyen tunneälykoulutuksen (n=9, naisia 6, miehiä 3, ikäjakauma 39–52 vuotta, keski-ikä 44 vuotta). He tekivät kaikki tutkimukseeni liittyvät itsearvioinnit ja MSCEIT-kykytestin. Myös kolme tunneälyosaamiseen liittyvää kehittämistyötä tekevää asiantuntijaa, jotka tunnen henkilökohtaisesti, tekivät samat kartoitukset ja lisäsivät osaltaan asiantuntijaryhmän kokoa. Tutkimushenkilöiden määrän vähäisyys asettaa luonnollisesti rajoituksia aineiston analysoinnille ja tulosten

yleistettävyydelle. Pää tavoitteenani onkin ensisijaisesti kuvata tunneälyä ilmiönä, testata alustavasti eri tunneälymittareiden toimivuutta ja yhteyksiä hyvinvointimittareihin sekä johtamisen menestyksellisyyden kokemukseen pienessä suomalaisessa aineistossa.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Hyödynsin tutkimuksessani sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Laadullisen aineiston keräsin 21 esimies- ja asiantuntijahaastattelulla, joissa annoin haastateltavien vapaasti kuvata toimintaansa heille annetuissa kuudessa haastavassa esimiestilanteessa. Tavoitteenani oli **haastatteluaineiston** avulla konkretisoida tunneälyosaamisen ilmenemistä pienessä suomalaisessa esimies- ja asiantuntija-aineistossa. Näiden laadullisten kuvauksien ja ryhmittelyjen lisäksi vertasin esimiesten antamien emotionaalisten toimintatapakuvausten määrää heidän suoriutumiseensa käytetyissä tunneälykartoituksissa.

Tunneälyä mittasin kolmella määrällisellä kartoituksella, joista yksi oli tunneälyn kykytesti MSCEIT, yksi itsearviointi SSRI ja yksi tutkimuksen aikana muodostamani kompetenssipohjainen tunneälyosaamisen 360 °-arviointi. Viimeksi mainitussa esimies itse ja 5–10 muuta henkilöä arvioivat esimiehen toimintatavan tunneälykkyyttä ja tuloksellisuutta. Lisäksi kartoitin **neljällä muulla määrällisellä kyselyllä** tunneälyyn läheisesti liittyviä hyvinvointimuuttajia, kuten aleksitymiä, koherenssin tunnetta, työuupumusta ja kokemusta omasta työkykyisyydestä yleisesti. Seuraavaksi esittelen tarkemmin kunkin käytetyn tutkimusmenetelmän.

5.3.1 Kriittisten esimiestilanteiden teemahaastattelut

Keräsin tutkimuksen laadullisen aineiston teemahaastatteluilla, joissa esimiesten ja asiantuntijoiden annettiin vapaasti kuvata toimintaansa kuudessa haastavassa esimiestilanteessa. Nämä kaikille haastateltaville esitetyt kriittiset esimiestilanteet olivat:

1. Sinulta ja yksiköltäsi vaaditaan ylhäältä päin mahdotonta suoritusta (liian vähän aikaa ja resursseja).
2. Vuosittainen tavoitteista ja tuloksista sopiminen.
3. Kriittisen palautteen vastaanottaminen omasta toiminnasta.
4. Käynnissä olevan henkilöstöriidin selvittäminen paikan päällä.
5. Henkilökohtaiseen palautteen antaminen epäasiallisesta tai epäeettisestä käyttäytymisestä tai toiminnasta.
6. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuva irtisanominen.

Tein itse 15 haastattelua ja toinen haastattelija (journalisti-johtaja Pauli Aalto-Setälä), joka käytti samaa teemahaastattelulomaketta kuin minäkin, teki kahdeksan haastattelua (liite 1, Kriittisten esimiestilanteiden haastattelu -lomake). Kullekin touko–syyskuussa 2004 toteutetulle haastattelulle varattiin aikaa 1,5–2 tuntia. Haastattelut toteutettiin Critical Incident (CI) -tekniikalla (Flanagan 1954 ja Chell 2004). CI-haastattelu soveltuu hyvin kronologisesti etenevien konkreettisten tapahtumien kuvaamiseen. Siinä edetään kertojan ehdoilla ja käydään yksityiskohtaisesti läpi haastateltavan kannalta tilanteen kriittiset tapahtumat ja niihin liittyneet ajatukset, toiminta ja tunteet, jotka olivat tutkimukseni kannalta tärkeimpiä. Tällaisten emotionaalisesti latautuneiden tilanteiden sisällön identifioimisessa CI-haastattelua ovat käyttäneet mm. Chell ja Baines (1998).

Kehotimme haastateltavia aloittamaan vastaamisen itse haastavimmaksi kokemastaan esimiestilanteesta. Lisäksi kysyimme, mikä johtamismalli ohjaa tai on vaikuttanut merkittävästi omaan esimiestyöskentelyyn sekä mitkä ovat haastateltavan johtamis- tai esimiestyön peruspilarit? Lopuksi pyysimme haastateltavia kertomaan jostakin esimiestilanteesta, jossa tunteet olivat nousseet erityisen suureen rooliin. Emme pyrkineet ohjaamaan haastattelun kulkua muuten kuin kysymällä tarinan kronologisuutta korostavia kysymyksiä kuten *mitä sitten tapahtui/ mitä teit seuraavaksi/kerro lisää*, jos haastateltu jostain syystä keskeytti tai lopetti tarinansa ennen kuin sen kaikki vaiheet oli käyty loppuun. Tilanteissa, joissa haastateltu hyppi tarinassa kronologisesti edestakaisin, pyysimme haastateltua palaamaan kohtiin, joita ei vielä oltu käsitelty loppuun tai lainkaan.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin 90 minuutin kasetille. Tämän jälkeen litteroin haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon. Haastatteluaineiston laadullisessa analysoimisessa käytin apuna Atlas.ti -ohjelmistoa (versio 5.0, Scientific Software Development 2003–2005). Analysoin haastatteluaineistoa Staken (1995) mainitsemien kolmen laadullisen aineiston tutkimisen strategian mukaisesti, joita ovat vapaa narratiivinen kuvaus, kategorisointi ja suora tulkinta.

Käytin aineiston alustavassa koodauksessa ja muodostamiini havaintoluokkien ryhmittelyssä vapaita induktiivisia luokituksia vaikka luokitteluuni vaikutti deduktiivisesti Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymalli (esim. Strauss & Corbin 1998). En siis pyrkinyt jäykästi etsimään vain jotain tiettyä sisältöä vaan luokittelin kaikki haastatteluista nousevat emotionaaliset sisällöt aiheensa mukaan vapaasti. Tämän jälkeen luokittelin nämä alahavaintoluokat tunneälyn neljään osa-alueeseen. Kuten Rantala (1999) toteaa, tutkija on käytännössä aina sidottu jonkinlaiseen esiyymmärrykseen tutkimastaan ilmiöstä niin kuin minä nyt Mayerin ja Saloveyn (1997) teoriaan. Myös *grounded theory* (aineistolähtöinen teorian muodostus) paljon kirjoittaneet Strauss ja Corbin (1998) ovat sitä mieltä, että vaikka käsitteitä luodaan vapaasti aineiston pohjalta, niiden käsitteellistämässä on aina kyse myös luokittelijan omasta tulkinnasta. Tarkoitukseni ei siis ollut tarkkojen ulkoisten luokittelukriteereiden muodostaminen aineistoni pohjalta vaan Mantereen (2005) tapaan epistemologisesti kuvata ja valaista tunteiden ja tunneinformaation näkökulmasta suomalaista esimiestyötä. En siis pyrkinyt tarkkoihin yleistyksiin ja ulkoiseen reliabiliteettiin vaan pikemminkin subjektiivisuuteen, jolla valotan haastattelemieni esimiesten tunneälyosaamista ja teen sen pohjalta tulkintoja. Cassellin ja Symonin (1994) mukaan laadullisen tutkimuksen painopiste on *”tulkinnassa kvantitoimin, subjektiivisuudessa objektiivisuuden ja prosessista lopputuleman sijaan”* (s. 7). Pattonin (1990) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi tuloksellisuuden kriteeri on juuri se, mitä laadullisia, kokemuksellisia ja uusia näkökulmia tutkija pystyy työssään tuomaan esille.

Kuva 5 esittää haastatteluaineiston laadullista analysointiprosessia, jossa a) luin ensin aineistoa useaan otteeseen läpi, b) koodasin sen vapailla havaintoluokilla, c) ryhmittelin aineiston ensin neljään tunneälyluokkaan ja d)

tämän jälkeen vielä aineistosta esiinnoitettiin luokkiin kuten esimerkiksi perustunteet, tunteiden kokeminen jne.



Kuva 5. Haastatteluaineiston laadullinen analysointiprosessi.

Summasin tunneälyosaamiseen liittyvät haastatteluvittauksien lukumäärät henkilöittäin kokonaissummamuuttujiksi sekä Mayerin ja Saloveyn (1997) luokittelun mukaisiksi neljäksi osa-alue summamuuttujaksi. Käytin näitä laadullisesta aineistosta johtamiani määrällisiä summamuuttujia tilastollisissa analyyseissa, joissa tutkin vastausmääriä, ryhmien välisiä eroja ja eri tutkimusmuuttujien välisiä yhteyksiä (mm. varianssianalyysi, khin neliön-testi, power-analyysi sekä korrelaatio- ja regressioanalyysi). Khin neliön testit tein Tukholman yliopiston psykologian laitoksen Sleipner-ohjelmalla (Bergman & Bassam 2002). Power-analyysit laskin itse Howellin (2002) laskukaavojen mukaisesti. Kaikki muut tutkimukseni tilastolliset ajot tehtiin SPSS:llä (2004).

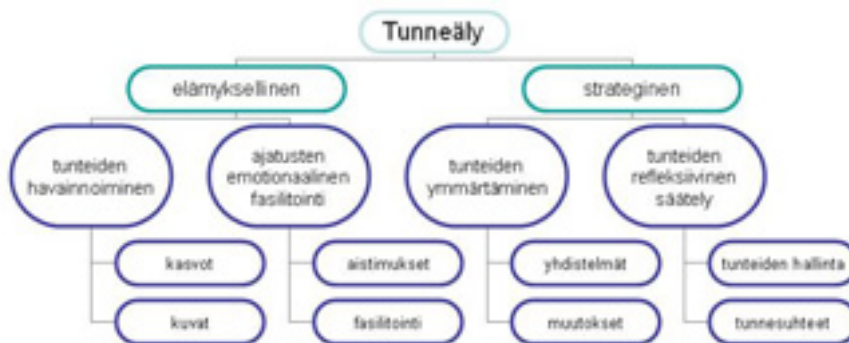
5.3.2 Tunneällyn kykytesti (MSCEIT)

Tunneällyn kykytesti MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) on tunneälykäsitteen kehittäjien Mayerin ja Saloveyn sekä organisaatiopsykologi Caruson (Mayer, Salovey & Caruso 2002) paranneltu versio vuonna 1999 julkaistusta multifaktoriaalisesta tunneälytestistä MEIS:sta (Mayer ym. 1997b). Jo MEIS osoitti Caruson ym. (2002) tutkimusten mukaan hyvää diskriminaatiokykyä suhteessa persoonallisuussmittareihin ja vain lievää

yhteyttä itsearvioituun sosiaaliseen käyttäytymiseen. 141-osiainen MSCEIT on lyhyempi ja helppokäyttöisempi kuin edeltäjänsä, mutta samalla myös reliabiliteetiltään hiukan heikompi etenkin yksittäisten tehtäväosioiden tasolla. Mayerin ym. (2001) mukaan tämä on ollut tutkijoiden tietoinen valinta, jolla haettiin helppokäyttöisyyttä ja laajalevikkisyyttä, sillä onhan kyseessä likipitään ainoa taitopohjainen tunneälyn mittausväline. Tutkijat ovat jatkotutkimuksissaan todistaneet testin varsin hyvää reliabiliteettia (Mayer ym. 2002 ja 2003) samoin sisältö-, ennuste- ja rakennevaliditeettia (Bracket & Mayer 2003).

Testiä on uutuutensa, käyttäjävaativuutensa ja myös sen oikeuksien kaupallisen omistuksen johdosta käytetty vielä varsin vähän Mayerin ja Saloveyn omien tutkimusryhmien ulkopuolella. Sama kaupallisuuden ongelma, joka rajoittaa riippumatonta akateemista tunneälytutkimusta, koskee myös Bar-Onin EQ-i:tä ja Golemanin ECI:tä eli kaikkia tunnetuimpia tunneälymittareita. Käänsin MSCEIT-testin (versio 2.0) Suomen oloihin yhteistyössä Psykologien kustannus Oy:n Pekka Heiskarin ja Aleksii Levon, HUS:n Peijas-Rekolan sairaalan johtavan psykologin Petri Näätäsen ja testin kustannusoikeuksien omistajan kanadalaisen Multi Health Systemsin (MHS) kanssa. MHS huolehti käännöksen tarkistamisen lisäksi aineiston tilastollisesta peruskäsittelystä (testin on-line pisteytys ja standardointi).

MSCEIT-kykytesti jakaantuu rakenteellisesti neljään tasoon: 1) kokonaistunneälyosaaminen, 2) pääaluekohtainen, 3) osa-aluekohtainen ja d) tehtäväkohtainen tunneälyosaaminen kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Tunneälyn kykytestin (MSCEIT) rakenne (Mayer ym. 2002).

Liitteessä 2 on esitetty mukailtuja tehtäväosioita kustakin testin neljästä osa-alueesta. **Elämyksellisen tunneälyn pääalueella** keskitytään tunteiden tunnistamiseen ja niiden rakentavaan käyttöön ajattelussa vastakohtana tunteiden rationaaliselle ymmärrykselle ja hallinnalle. Elämyksellisen tunneäly kuvastaa kykyä kokea tunteita rakentavalla tavalla. Tämä alue jakaantuu kahteen osa-alueeseen: *tunteiden havaitseminen* ja *ajattelun emotionaalinen fasilitointi*. Näillä osa-alueilla keskitytään enemmän siihen, miten tunteet koetaan, miten niihin reagoidaan ja kuinka niitä luokitellaan. Osa-alueita mitataan kahdella tehtäväosioilla, joissa testattavan tulee arvioida niin visuaalisia kuin verbaalisia ärsykeitä ja pohtia tiettyjen aistimusten ja mielialojen vaikutusta ajatteluunsa.

Strategisen tunneälyosaamisen pääalueeseen kuuluu korkeammalla tasolla tapahtuva tunteiden tietoinen prosessointi. Alueen tehtäväosiot edellyttävät tunteisiin kohdistuvaa järkeilyä: kuinka tunteet kehittyvät ajan myötä, kuinka tunteitaan voi hallita ja kuinka omien tunteidensa hallinnan voi sovittaa sosiaalisiin tilanteisiin. Alue on strateginen siinä mielessä, että tämäntyyppistä tietoa voi käyttää omien ja muiden tunteiden kartoittamiseen ja suuntaamiseen sekä henkilökohtaisten että sosiaalisten tarpeiden mukaan. Tämä tunneälyn pääalue jakaantuu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat *tunteiden ymmärtäminen* ja *tunteiden refleksiivinen säätely*. Niitä mitataan yhteensä neljällä osa-alueella, joissa testattavan täytyy ratkaista omien tunteidensa pohjalta erilaisia henkilökohtaisiin tunteisiin sekä sosiaalisiin tapahtumiin liittyviä tehtäviä.

Tehtäväosioiden (141 kpl) mitta-asteikot vaihtelevat 1–5:een ja a:sta e:hen. Vastausvaihtoehdot muuttuvat tehtävien sisällön mukaan mm. seuraavasti: ei lainkaan tunnetta–ärimmäistä tunnetta, hyödytön–hyödyllinen ja tehoton–tehokas. Yhdessä osa-alueessa vastausvaihtoehdot on annettu symbolikuvioilla. Testin suorittamiseen menee keskimäärin 30–40 minuuttia ja teetätin sen valvotuissa olosuhteissa paperilomakkeelle. Taulukossa 6 on MSCEIT:n yhdistettyjen asteikkojen ja tehtäväosioiden kuvaukset lukumäärineen (Mayer ym. 2003). Mittarin luotettavuuskertoimet on raportoitu tulososassa (6.2.1).

Taulukko 6. *Tunneälyn kykytestin (MSCEIT) asteikkojen kuvaukset ja testin eri osa-alueiden ja osioiden lukumäärät (Mayer ym. 2003 ja MHS 2006).*

Yhdistetyt ja ala-asteikot	Asteikon kuvaus	Osa-alueita / osioita
Kokonais(tunneäly)	Taidot, jotka liittyvät emootio-relevantin informaation prosessointiin	8 osa-alueetta, 141 osiota
Elämyksellinen	Kyky kokea tunteita rakentavalla tavalla	4 / 80
Strateginen	Korkeammalla tasolla tapahtuva tunteiden tietoinen prosessointi	4/ 61
Tunteiden havainnoiminen	Kyky havainnoida oikein sitä, mitä ihmiset tuntevat ja ratkaista, mitä tunteita tietyt ympäristön ärsykkeet ilmentävät	2 / 50
– Kasvot	Kyky purkaa ja tulkita informaatiota, kun sitä on vain kasvojen ilmeisiin liittyen	20
– Kuvat	Kyky tunnistaa eri kuvien ja piirustusten välittämiä tunteita	30
Tunteiden käyttäminen ajatusten tukena	Kyky ottaa tunteita huomioon niin että voi tarkemmin analysoida eri tilanteita ja päättää miten toimia luovalla tavalla.	2 / 30
– Aistimukset	Kyky verrata tunteita eri aistimuksiin, kuten valoon, väriin ja lämpötilaan	15
– Fasilitointi	Tietous siitä, kuinka eri mielialat ovat vuorovaikutuksessa ajatteluun ja järjen käyttöön ja voivat tukea niitä	15
Tunteiden ymmärtäminen	Kyky ymmärtää tunteiden muodostumista ja muuntumista	2 / 32
– Yhdistelmät	Kyky yhdistää tilanteita tiettyihin tunnetiloihin	12
– Muutokset	Tietämystä keskenään mahdollisesti ristiriitaisten tunteiden kokemisesta tietyissä tilanteissa ja ymmärrystä ”tunneketjuista”	20
Tunteiden refleksiivinen säätely	Kyky luoda tehokkaita strategioita ja käyttää omia tunteita tavoitteiden saavuttamiseksi	2 / 29
– Tunteiden hallinta	Kyky arvioida vaihtoehtoisten toimintamallien tehokkuutta tietyn lopputuloksen saavuttamisessa silloin kun on säädeltävä omia tunteita	20
– Tunnesuhteet	Kyky valita tehokkaita toimintatapoja myönteisen lopputuloksen saavuttamisessa, kun mukana on muita ihmisiä	9

5.3.3 Itsearviointimenetelmät

Käytin itsearviointimenetelminä kaikkiaan neljää tutkittua ja testattua tunteisiin ja työhyvinvointiin liittyvää kartoitusta. Niiden lisäksi kysyin viidellä lisäkysymyksellä arvioita työhön sitoutumisesta, työkykyisyydestä, yleisestä

hyvinvoinnista ja työn palkitsevuudesta. Kaikki itsearviointin kartoitukset olivat samalla kyselylomakkeella, jossa oli yhteensä 86 monivalintaväittämää. Liitteestä 3 löytyy esimerkkejä kustakin kyselystä. Esittelen tunneälymittareiden rakenteen tarkemmin tulososassa luvussa 6.

Tunneälyn itsearviointi (SSRI)

Schutte Self-Report Inventory (SSRI, Schutte ym.1998) tunneälyn itsearviointi koostuu 33 omaan toimintaan viittaavasta väittämästä, joita vastaajan tulee arvioida asteikolla 1–5 (1= kuvaa minua erittäin huonosti, 5= kuvaa minua erittäin hyvin). Asteikkoa on käytetty runsaasti erilaisissa kohderyhmissä opiskelijoista ammattipsykologeihin ja rangaistusvankeihin. Asteikkoa käytetään runsaasti tunneälytutkimuksissa sen luotettavuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi, jotka tekijät asettivat sen tekemisen lähtökohdaksikin (Schutte ym. 1998). Alkuperäisen kartoituksen laatijat pitäytyivät asteikon yksidimensionaalisuudessa, mutta sittemmin mm. Petrides ja Furnham (2000) ja Saklofske ym. (2003) ovat jakaneet asteikon neljään alafaktoriin (huom. 4 kysymystä jää tällöin pois), joita ovat tunteiden havaitseminen, käyttäminen, hallinta/optimismi ja sosiaaliset taidot (taulukko 7). Mittarin luotettavuuskertoimet on raportoitu tulososassa (6.2.2.).

Taulukko 7. *Tunneälyn itsearviointin (SSRI) asteikkojen kuvaukset ja osioiden lukumäärät (Saklofske ym. 2000).*

Asteikko osa-alueineen	Asteikon kuvaus	Osoita
Kokonais (tunneäly)	Kyky monitoroida omia ja toisten tunteita ja emootioita, erotella näitä toisistaan ja käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen	33
– Tunteiden havaitseminen	Kyky tunnistaa ja havaita emootioita itsessä ja toisissa ihmisissä	6
– Tunteiden käyttäminen	Kyky käyttää hyväksi merkittävien tilanteiden emotionaalista vaikutusta oman kasvun tukena	4
– Optimismi / tunteiden hallinta	Kyky ylläpitää myönteistä tunnetilaa tai säädellä tunteita paineen alaisena	11
– Sosiaaliset taidot	Kyky kokea empatiaa ja olla yhteydessä toisiin ihmisiin	9

Jo ala-asteikkojen nimet tuovat esille mittarin eroavuuden Mayerin ja Saloveyn (1997) teoriaan. Optimismi ja sosiaaliset taidot liittyvät selkeästi sekoitettuihin tunneälymalleihin kykymallin sijaan. Schutte ym. (1998) ottivatkin mittarinsa muodostamisen lähtökohdaksi jostain syystä Mayerin ja Saloveyn (1989–90) vanhemman kolmijakoisen tunneälymallin, jossa mainittiin vielä sosiaaliset taidot osana tunneälykkyyttä. Toisaalta Schutte ym. (1998) halusivat integroida myös muiden mallien (sekoitetut mallit) mukaisia osioita mittariinsa saadakseen siitä mahdollisimman kattavan. Suomeksi asteikon käänsi *Ihmisen kehitys ja sen riskitekijät* -huippututkimusyksikkö Jyväskylän yliopistosta vuonna 2000.

Aleksitymia (TAS–20)

Toronto Alexithymia Scale (TAS–20), on 20-osioinen tunteiden tunnistamisen ja kuvailemisen vaikeuden itsearviointiasteikko, jota on käytetty laajasti erilaisissa kohderyhmissä (mm. yliopisto-opiskelijat ja psykiatriset avohoitopotilaat, Bagby ym. 1994 a & b). Mittarin on todettu toimivan rakenteellisesti hyvin ja osoittavan vahvaa sisältö-, ennuste- ja rakennevaliditeettia. Sitä on käytetty useissa tunneälyn mittaamiseen liittyvissä tutkimuksissa vertailuasteikkoina ja sen on todettu korreloivan vahvan negatiivisesti mm. tunneälyn itsearviointimittareihin SSRI (Schutte ym. 1998) ja EQ-i (Dawda & Hart 2000). Tästä johtuen asteikon kehittäjät ovat ehdottaneet, että asteikkoa voitaisiin suoraan käyttää tunneälyn mittaamiseen (Taylor ym. 2000). TAS–20:ssa vastaajat arvioivat, kuinka paljon he ovat samaa mieltä kuhunkin ensimmäisessä persoonamuodossa esitettyyn väittämään asteikolla 1–5 (1= ei lainkaan pidä paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa). Arviot pisteytetään kokonaispistemääräksi ja kolmeksi osaluopistemääräksi (taulukko 8): vaikeus tunnistaa ja kuvailla tunteita sekä ulkoistava kognitiivinen tyyli (Bagby ym. 1994b).

Asteikko ei ole aina toiminut niin kuin sen tekijät toivoivat, vaan esimerkiksi Modestin ym. (2002) ovat raportoineet siitä vain kahden faktorin ratkaisua. Suomalaisissa tutkimuksissa on yleensä pitäydytty vain kokonaisasteikossa (esim. Näätänen ym. 2002), joka tässäkin tutkimuksessa on perusteltua mittarin alhaisten ($\alpha < .69$) reliabiliteettien johdosta (esim. Polit & Hungler 1997).

Taulukko 8. Aleksitymian itsearvioinnin (TAS-20) asteikkojen kuvaukset ja reliabiliteetit Bagby ym. (1994) mukailten.

Asteikko osa-alueineen	Asteikon kuvaus	α
Kokonais (aleksitymia)	Vaikeus tunnistaa ja kuvailla tunteita, erottaa tunteita ja emotionaalisen virittymisen kehollisia aistimuksia sekä taipumus sivuuttaa tunteet ajattelun ja toiminnan avulla	.65
– Vaikeus tunnistaa tunteita	Vaikeus tunnistaa ja eritellä omia tunteita	.48
– Vaikeus kuvailla tunteita	Vaikeus kuvailla omia tunteita toisille ihmisille	.36
– Ulkoistava kognitiivinen tyyli	Taipumus sivuuttaa tunteet omassa ajattelussa ja toiminnassa	.35

Koherenssin tunne (SOC)

Koherenssin eli merkityksen tunne (Sense of Coherence, SOC) on Antonovskyn (1987) teoreettisesti muotoilema persoonaan kytköksissä oleva uskomusjärjestelmä tai pysyvähkö ominaisuus, joka kuvaa henkilön suhdetta ympäristöönsä ja elämään yleisesti. Koherenssin tunne voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen vaikkakin Antonovsky (1993) suosittaa mittaamisessa yksidimensionaalisuutta. SOC:n osa-alueet tai ulottuvuudet voidaan Hakasen (2004) mukaan nimetä termeillä 1) ymmärrettävyys, 2) hallittavuus ja 3) merkityksellisyys, joista tärkeimpänä Antonovsky (1993) pitää viimeksi mainittua, joka muodostaa mittarin emotionaalisen osan ja toimii motivaattorina yksilön tasapainopyrkimyksissä (taulukko 9).

Taulukko 9. Koherenssin tunteen itsearvioinnin (SOC) asteikkojen kuvaukset (Hakanen 2004 ja Raitasalo ym. 2005) ja reliabiliteetit.

Asteikko ja osa-alueet	Asteikon kuvaus	α
Koherenssin tunne	Yksilölle luonteenomainen suhtautumistapa ympäristöön ja elämään	.81
– Merkityksell. kokemus	Kokemus siitä, että elämä on kaikkineen mielekäs ja haasteellinen	.73
– Ymmärryksen kokemus	Kokemus siitä, että elämä ja sen kuormitukset ja vaatimukset ovat jäsentyneitä ja selitettävissä olevia	.62
– Hallinnan kokemus	Usko siihen, että vaatimuksia kohdatessa ulottuvilla on selviytymisessä tarvittavia omia tai läheisten voimavaroja	.53

Korkean koherenssin tunteen on Hakasen (2004) katsauksen mukaan todettu olevan yhteydessä mm. yleiseen elämän tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, vähäisempään stressiin, ahdistuneisuuteen ja masennukseen. Raitasalo ym. (2005) tuovat esiin koherenssin tunteen ja erilaisten ristiriitojen, paineiden ja kriisien käsittelemisen kyvyn myönteistä yhteyttä. Heidän mukaansa mitä vahvempi henkilön koherenssin tunne on, sitä rakentavampia ovat hänen suojautumiskeinonsa ja sitä vähemmän hänellä on psyykkistä oireilua.

Feldtin (2000) aineistossa vahvan elämänhallinnan omaavat työntekijät kärsivät vähemmän psykosomaattisista oireista kuten päänsärystä, inihäiriöistä sekä ahdistuneisuus- ja masentuneisuusoireista. Lisäksi he välttyivät muita useammin vakavilta stressisairauksilta kuten esimerkiksi työuupumukselta. Hyvä elämänhallinta vaimensi myös työolotekijöiden, kuten kiireen ja aikapaineiden haitallisia terveysvaikutuksia. Kivimäen ym. (1998) esimiesaineistossa koherenssin tunteen suojaava vaikutus stressiltä oli riippumaton henkilön iästä, stressin kokemuksen voimakkuudesta tai stressille altistumisen määrästä. Edellä mainittujen tutkimusten näkökulmasta koherenssin käsite on monelta osin lähellä tunneällyn osa-alueita. Ilmiöiden keskinäisen suhteen tutkiminen on tästä johtuen varsin perusteltua.

Käyttämässäni SOC:n lyhyessä versiossa vastaajalle esitetään 13 arkipäivän elämää ja mielteitä koskevaa väittämää, joille kullekin on annettu kaksi vastakkaista vastausvaihtoehtoa. Vastaaaja arvioi näiden vastakkaisten väittämien sopivuutta itseensä asteikolla 1–7. Vastaaajaa kehoitetaan valitsemaan keskimmäinen vaihtoehto, jos molemmat ääripäissä esitetyt vaihtoehdot kuvaavat omaa näkemystä yhtä hyvin tai huonosti. Suurempi pistemäärä osoittaa vahvempaa koherenssin tunnetta.

SOC:n on todettu mitä erilaisimmissa tutkimuksissa urasuuntautuneisuudesta sairaspöissaoloihin (ks. esim. Lustig & Strauser 2002 ja Nasermoaddeli ym. 2003) osoittavan vahvaa niin ulkoista kuin sisäistä validiteettia ja relibialiteettia (katsaus mittarin ominaisuuksiin ja luotettavuuteen esim. Antonovsky 1993). Kokonaisasteikon reliabiliteetti muodostui tässäkin aineistossa hyväksi ($\alpha > .80$) ala-asteikkojen jäädessä kohtalaisiksi tai heikoiksi ($\alpha < .69$).

Bergen Burn-out Indicator (BBI) ja työhyvinvointi

BBI on norjalaisten Matthiesen ja Dyregrovin (1992) kehittämä työuupumuksen itsearviointiasteikko. Asteikon ovat suomentaneet ja lyhentäneet Näätänen ym. (2004). Kyselyssä vastaajaa pyydetään arvioimaan kuusiportaisella asteikolla (1= täysin eri mieltä ja 6= täysin samaa mieltä), miten hyvin kukin 15 esitetystä työolosuhteesta ja omia sisäisiä kokemuksia ilmentävä vaihtoehto kuvaa vastaajan nykyistä työ- ja elämäntilannetta. Asteikko perustuu kansainväliseen työuupumuksen kolmijakoiseen malliin, johon kuuluu uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (esim. Schaufeli ym. 1993, Kalimo & Toppinen 1997 ja Näätänen ym. 2004). Kuten taulukosta 10 käy ilmi, mittarin kokonaisreliabiliteetti jäi tässä aineistossa vain kohtalaiseksi kahden osa-alueen ollessa reliabiliteetiltaan varsin heikkoja.

Taulukko 10. *Työuupumuksen itsearvioinnin (BBI) asteikkojen kuvaukset (Kalimo & Toppinen 1997 ja Näätänen ym. 2004) ja reliabiliteetit.*

Asteikko ja osa-alueet	Asteikon kuvaus	α
Työuupumus (kokonais)	Työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä	.76
– Uupumusasteinen väsymys	Voimakas pitkäaikainen väsymys	.65
– Kyynisyys	Työnilon katoaminen ja työn merkityksen epäily tai kyseenalaistaminen ja etäisyys työpaikan ihmissuhteissa	.80
– Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen	Pelko ettei suoriudu työstään ja että työasiat eivät pysy hallinnassa sekä huonommuuden tunne suhteessa omaan aikaisempaan pätevytyteen.	.56

Työuupumusväittämien lisäksi kyselylomakkeessa oli viisi lisäkysymystä liittyen affektiiviseen työhön sitoutumiseen, yleiseen työkykyisyyteen ja hyvinvointiin, työn palkitsevuuteen ja työtyytyväisyyteen. Näiden kysymysten vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä -3 – +3 ja 0–10.

5.3.4 Tunneälyosaamisen 360°-kompetenssikartoitus

Niin sanotulla 360°-kartoituksella tarkoitetaan arviointia, jossa arvioitavan henkilön ympärille muodostuu 360° ”ympyrän kehä”. Henkilön esimies, kollegat, johdettavat ja yhteistyökumppanit toimivat arvioijina ulkokehällä

(esimies yläpuolella, kollegat horisontaalilla tasolla ja johdettavat alapuolella). Henkilö itse on tämän ympyrän keskipisteessä. Arvioinnista on käytetty tästä johtuen myös nimeä kolmikanta-arviointi. Pyysin tutkimukseni esimiehiä rekrytoimaan arviointiin mukaan vähintään viisi henkilöä. Arvioijia on hyvä olla riittävän suuri määrä, jolloin yksittäisen vastaajan antamia arvioita on vaikea tunnistaa ja jolloin vastaajien on helpompi olla rehellisiä arvioissaan. Kollega-arvioinnit jätin pois arvioinneista sekä SHL Groupin konsultointikokemusten perusteella että koska useissa tutkimuksissa kollega-arvioiden on todettu olevan muista selkeästi poikkeavia (esim. Cavallo & Brieza 2004). Vaikka arvioinneista näin menetellen puuttuu yksi horisontaalinen arviointitaso (180°), viittaa siihen kuitenkin 360°-arviointina, koska arviot tulevat organisatorisesti edelleen henkilön ”ylä- ja alapuolelta”. Seurantatutkimuksissa 360°-arviointien on todettu tukevan esimiesten kehittymistä ja luovan yhteistä kokemusta esimiestoiminnan laadusta (Hazucha 1993). Tämä taas tukee osaltaan esimiestyössä menestymistä. Esimiehen oman ja toisten arviointien samansuuntaisuudella on lisäksi todettu yhteys johtamiskäyttäytymisen menestyksellisyyteen (Cavallo & Brieza 2004 ja Church 1997). Ruderman ym. (2001) löysivät yhteyden mm. sellaisten 360°-esimieskompetenssien kuten osallistavuus, suoraviivaisuus, sitkeys ja maltillisuus sekä tunneällyn välillä.

Muodostin uuden tunneälyosaamisen 360°-arviointini kompetenssikuvaukset Mayerin ja Saloveyn (1997) nelijakoisen tunneälymallin pohjalle. Osan kompetenssikuvauksista loin muokkaamalla olemassa olevien tunneällyn itsearviointimittareiden väittämiä selkeämmin ulkoista, havainnoitavaa toimintaa kuvaaviksi. Käyttämäni mittarit olivat SSRI (Schutte ym. 1998), EQ-i (Bar-On 1997), EQ-Map-Test (Cooper & Sawaf 1997), Emotional Intelligent Leadership Skills -kartoitus (Feldman 1999) ja Emotional Intelligence Appraisal (TalentSmart 2005). Lisäksi otin valmiita ja testattuja tunneälyosaamiseen selkeästi yhdistettäviä kuvauksia SHL-Groupin kansainvälisestä kompetenssimallista (SHL 2004). Osan kompetenssikuvauksista muodostin MSCEIT-palautelomakkeen (MHS 2005) sekä Caruson ja Saloveyn (2004) tunneälykästä johtajuutta käsittelevän kirjan pohjalta. Kompetenssikuvauksia muodostaessani etusijalla oli niiden arvioitavuuden helppous. Kuvauksien piti

olla mahdollisimman selkeästi ulkoapäin havainnoitavissa olevaa käyttäytymistä persoonallisuuden piirteiden tai pään sisällä tapahtuvan prosessoinnin sijaan.

Muodostin erilaisia tunneälykkään toimintatavan kompetenssikuvauksia 187 kappaletta. Niitä kertyi eniten tunteiden havaitsemisen, arvioimisen ja säätelyn alueille, koska juuri nämä alueet olivat yleisemmin esillä läpikäymissäni mittareissa ja teorialähteissä. Ryhmittelyjen ja samankaltaisuuksien karsinnan kautta valitsin 100 osiota (20 / osa-alue lukuun ottamatta säätelyä, jossa oli 40 osiota) mukaan City-lehden tunneälykilpailuun, joka toimi eräänlaisena 360°-arvioinnin esitestauksena. Mayerin ja Saloveyn (1997) teorian mukaiset tunneälyn osa-alueet olivat sisällöllisesti löydettävissä alustavien tilastollisten analyysien (pääkomponenttifaktorianalyysi varimax-rotatiolla) pohjalta City-lehden esitestiaineistosta (n=57). Aivan samoja faktoreita ei kuitenkaan muodostunut vaan tunteiden havaitseminen ja ajattelun emotionaalinen fasilitointi sekoittuivat tunteiden ymmärtämiseen ja havainnointiin. Myös tunteiden ilmaiseminen jakautui kahtia ilmaisun vaikeudeksi ja avoimuudeksi. Faktoripisteiden perusteella muodostettujen viiden summamuuttujan reliabiliteetit olivat kuitenkin korkeita (α .82–.93.) ja ne selittivät 58 % aineiston yhteisvarianssista, mikä toimi hyvänä lähtökohtana lopullisen mittarin muodostamiselle. Valitsin yksittäisten osioiden faktoripistemäärien perusteella lopulliseen versioon mukaan 37 voimakkaammin latautunutta (faktoripistemäärä > 0.40) kompetenssikuvausta (noin 10 /osa-alue). Lisäksi muodostin 10 uutta kuvausta matalien faktoripisteiden takia poisjääneiden tilalle. Tavoitteenani oli näin tukea teorian mukaisten asteikkoja muodostumista varsinaisesta aineistosta.

Näin valikoimieni tunneälykuvauksien lisäksi otin kartoitukseen mukaan seitsemän jo käytössä olevaa johtamisen ja esimiestoiminnan kannalta oleellista osaamisaluetta SHL-Groupin Perspectives for Managerial Competencies (PMC) -mittarista (SHL 1994). Nämä olivat: 1) suunnan antaminen, 2) vastuun ja edellytysten antaminen, 3) ohjaus ja seuranta, 4) päättäväisyys, 5) määrätietoisuus, 6) strateginen näkemys ja 7) kaupallinen suuntautuneisuus. Nämä osaamisalueet kuuluvat jo johdannossa mainittuun *Great 8 Competencies* -ryhmään (Bartram 2005). Kutakin kompetenssia mitattiin neljällä osiolla. Kaikkien esimieskompetenssien reliabiliteetti oli itsearviointien osalta $\alpha = .91$ ja toisten arviointien osalta $\alpha = .93$. Ala-asteikkojen osalta itsearviointien

reliabiliteetit vaihtelivat välillä $\alpha = .40-.75$ ja toisten arvioinneissa välillä $\alpha = .59-.76$. Vaikka johtamiskompetenssien ala-asteikkojen reliabiliteetit jäivät pääosin heikoiksi, voidaan niiden mukaan ottamista perustella niiden sisältövaliditeetilla ja kansainvälisellä käytöllä.

Esimiesten ja heitä arvioivien henkilöiden internetissä tekemä SHL Finland Oy:n hallinnoima tunneälyosaamisen 360°-arviointi sisälsi lopulta 78 tunneälyyn ja johtamiseen liittyvää kompetenssikuvausta (esimerkkejä liite 4). Näiden emotionaalisten toimintatapojen sopivuutta (esimiehet itseensä ja muut esimieheen) arvioitiin viisiportaisella asteikolla 1–5. Muutamilta esimiehiltä jäi puuttumaan joko oma arvio tai toisten arvioita oli liian vähän, jonka johdosta kelpuutin lopulliseen tilastolliseen analyysiin arviot vain 14 esimiehestä. Heitä arvioi loka–joulukuussa 2005 yhteensä 101 ihmistä eli keskimäärin 7 henkilöä / esimies, joista yksi oli oma esimies ja loput johdettavia. Tästä esimiesaineistosta tehdyn faktorianalyysin (varimax-rotatoitu pääkomponenttianalyysi) pohjalta muodostui viisi tunneälyosaamisen osa-asteikkoa, jotka eivät vastanneet täysin Mayerin ja Saloveyn -mallia. Näiden asteikkojen reliabiliteetit vaihtelivat kohtalaisesta hyvään välillä $\alpha = .70-.88$ (tarkemmin ks. tulosluku 6).

5.4 Yhteenveto tutkimuskysymyksistä ja menetelmistä

Taulukossa 11 ovat esittämäni tutkimuskysymykset ja -hypoteesit sekä ne menetelmät ja aineistot, joiden avulla pyrin noihin kysymyksiin vastaamaan.

Taulukko 11. *Tutkimuskysymykset, -hypoteesit, -menetelmät ja -aineistot.*

Tutkimuskysymykset	Tutkimushypoteesit	Menetelmät	Aineisto
1. Miten suomalaiset esimiehet ja asiantuntijat kuvaavat toimintaansa emotionaalisesti haastavissa esimiestilanteissa tunneälyn kykyteorian näkökulmasta?	H1. Haastatteluaineiston ryhmittely tunneälyn kykymallin mukaisesti on informatiivista H2. Havaintoja kertyy enemmän kykymallin osa-alueille 1 ja 4 H3. Asiantuntijat antavat esimiehiä enemmän ja naisiesimiehet miesesimiehiä enemmän tunneälykuvauksia	– Kriittisten (CI) esimiestilanteiden haastattelut – Laadullinen analysointi-prosessi Atlas.ti -ohjelmistoa hyväksi käyttäen – Perusjakaumat ja varianssianalyysi	Varsinainen esimiesryhmä (n=15) Asiantuntijaryhmä (n=6)

<p>2. Toimivatko erilaiset tunneälymittarit aineistossani ja mitä ovat niiden keskinäiset yhteydet ja yhteydet viiteen eri hyvinvointimittariin?</p>	<p>H4. Kykytesti ei kaikin rakenteellisesti täysin toimi suomalaisessa kulttuurissa eikä juuri korreloi itsearviointeihin eikä 360°-arviointiin.</p> <p>H5. Tunneälyn itsearviointi toimii rakenteellisesti paremmin ja korreloi vahvemmin muihin itsearviointeihin kuin kykytesti ja 360°-arviointi.</p> <p>H6. Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymalli on siirrettävissä 360°-arvioinnin muotoon ja tämä 360°-arviointi korreloi heikosti tai ei lainkaan tunneälyn kykytestiin ja itsearviointiin.</p> <p>H7. Tunneälyosaaminen on positiivisessa yhteydessä voimavaramuuttujiin ja käänteisessä aleksitymiaan ja työuupumukseen</p>	<p>– MSCEIT-kykytesti^a</p> <p>– SSRI tunneälyn itsearviointi^b</p> <p>– Tunneälykäs esimies 360°-kompetenssikartoitus^c</p> <p>– Muut itsearviointit: TAS–20, SOC, BBI ja työhyvinvointikysymykset^d</p> <p>– (CI) haastattelut^e</p> <p>– Reliabiliteettitestaus, perusjakaumat, korrelaatio- ja faktorianalyysi</p>	<p>Varsinainen esimiesryhmä (n= 16^a, 17^{bd}, 14^{ce})</p> <p>Asiantuntijaryhmä (n=9^{abde})</p> <p>City-lehden ryhmä (n=18^{ab})</p> <p>Toinen esimiesryhmä (n=9^{abd})</p>
<p>3. Mitä vahvuuksia ja puutteita esimiehillä on kolmella tunneäly- ja viidellä hyvinvointimittarilla mitattuna verrattuna kahteen verrokiryhmään?</p>	<p>H8. Asiantuntijat menestyvät esimiehiä ja nuoria aikuisia paremmin tunneälyn kykytestissä ja itsearvioinnissa ja heidän hyvinvointinsa on esimiehiä korkeammalla tasolla</p>	<p>– MSCEIT-kykytesti^a</p> <p>– SSRI tunneälyn itsearviointi^b</p> <p>– Tunneälykäs esimies 360° kompetenssikartoitus^c</p> <p>– Muut itsearviointit: TAS–20, SOC, BBI ja työhyvinvointikysymykset^d</p> <p>– (CI) haastattelut^e</p> <p>– Perusjakaumat, korrelaatio- ja varianssianalyysi</p>	<p>Varsinainen esimiesryhmä (n= 16^a, 17^{bd}, 14^{ce})</p> <p>Toinen esimiesryhmä (n=9^{abd})</p> <p>Asiantuntijaryhmä (n=9^{abde})</p> <p>City-lehden ryhmä (n=18^{ab})</p>
<p>4. Missä määrin toisten arvioima esimiestyön menestyksellisyys on selitettävissä tunneälyosaamisella?</p>	<p>H9. Myönteiset tulokset haastatteluissa, tunneälyn kykytestissä, itsearvioinnissa ja 360°-kartoituksessa liittyvät toisten menestyksekkääksi arvioimaan johtamiskäyttäytymiseen</p>	<p>– Tunneälyn 360° kompetenssikartoitus</p> <p>– (CI) haastattelut</p> <p>– MSCEIT-kykytesti</p> <p>– SSRI tunneälyn itsearviointi</p> <p>– Korrelaatio-, varianssi- ja regressioanalyysi</p>	<p>Varsinainen esimiesryhmä (n=14)</p>

6. Tulokset

6.1 Tunneälyosaaminen haastateltavien itse kuvaamana

Tavoitteenani oli haastattelujen avulla kuvata laadullisesti esimiestyön emotionaalista puolta Mayerin ja Saloveyn (1997) luokittelun näkökulmasta. Eli kartoittaa, kuinka esimiehet ja asiantuntijat kuvasivat reagointiaan emotionaalisesti haastaviin esimiestilanteisiin, mitä tunteita he raportoivat ja millaisia strategioita he kuvasivat käyttävänsä havaitsemansa tunneinformaation hyödyntämiseen. Tein yhteensä 23 kriittisten esimiestilanteiden CI-haastattelua yhdessä toisen haastattelijan kanssa, joista 17 oli esimiesten ja kuusi asiantuntijoiden haastatteluja. Jouduin hylkäämään kaksi esimieshaastattelua, molemmat samasta yrityksestä, koska en saanut teknisten ongelmien vuoksi tuotettua niistä litterointeja. Näin ollen lopulliseksi esimieshaastattelujen määräksi jäi 15. Yhdestä asiantuntijahaastattelusta tallentui vain 45 minuuttia (kasetin toinen puoli). En kuitenkaan hylännyt tätä haastattelumateriaalia, koska asiantuntijaryhmän koko oli muutenkin pieni ja tällä haastattelulla oli keskimääräistä enemmän viittauksia jo tallentuneiden kolmen ensimmäisen kriittisen tilanteen käsittelyn jälkeen.

Kuten luvussa 5.2.1 kuvasin, tallensin haastattelut Atlas.ti -ohjelmistoon, jonka jälkeen analysoin niitä laadullisesti deduktiivis-induktiivis-tulkinnallisen prosessin mukaisesti. Näin menetellen muodostin lopullisia koodiluokkia yhteensä 127. Yksittäisiä tunneälyosaamiseen liittyviä havaintoja kertyi näihin luokkiin yhteensä 1 496. Ryhmittelin muodostamani 127 havaintoluokkaa Mayerin ja Saloveyn (1997) teorian mukaisesti neljään pääluokkaan (taulukko 12).

Taulukko 12. *Haastattelujen (n=21) analysoinnin deduktiivisesti johdetut päähavaintoluokat sekä niiden sisälle induktiivisesti muodostuneiden alaluokkien ja viittauksien kokonaismäärät.*

Päähavaintoluokat	Muodostettujen alaluokkien määrä	Viittauksia
Tunteiden havaitseminen, arviointi, kokeminen ja ilmaiseminen	40 (mm. reflektiivisyys, ahdistus, tyytyväisyys, positiivisen esilletuonti)	419 (28 %)
Tunteiden käyttö ajattelun tukena	11 (mm. haasteellisuuden näkeminen, jäämäkyys, positiivisuus)	135 (9 %)
Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi	31 (mm. suuttumuksen ymmärtäminen, oma rajallisuus,)	257 (17 %)
Tunteiden reflektiivinen säätely	45 (mm. empatiaan houkuttelu, tuen ja arvostuksen saaminen)	685 (46 %)
Yhteensä	127	1 496

Osa haastatteluviittauksista viittasi useampaan kuin yhteen tunneälyn osa-alueeseen. Haastateltu saattoi esimerkiksi tuoda samassa yhteydessä esiin kokemansa tunteen (tunteen kokemisen -havaintoluokka) ja siihen liittyvän säätelytoimenpiteensä (tunteiden säätely -luokka). Empatia on esimerkki sekä henkilökohtaisesti koetusta myötätunnon tunteesta että samanaikaisesta toisen henkilön tunteen säätelytoimenpiteestä ja vaikuttamistavasta. Luokittelin empatian aluksi vain tunteiden säätelyn alueelle kuuluvaksi, mutta sisällytin sen jälkitarkastelussa myös sosiaalisten tunteiden luokkaan tarkastellessani spesifimmin tunteiden yksilöllistä kokemista. Vaikka empatiaa käytettiin tehokkeinona vaikuttaa toiseen henkilöön, koki empatiaa käyttävä esimies myös itse empatiaa sitä antaessaan. Tein havaintoluokkien tiivistämistä ja uudelleen ryhmittelyä induktiivisesti aina silloin kun se oli mielestäni teoreettisesti perusteltua ja selkeytti tulosten ja haastatteluista esiinnoitettujen ilmiöiden tarkastelua.

Pyysin kykypohjaisen tunneälyteorian tuntevaa Jyväskylän yliopiston tunneälytutkijaa psykologian tohtori Marja Kokkosta luokittelemaan satunnaisesti valitsemani 75 haastatteluviittausta Mayerin ja Saloveyn (1997) mallin neljään pääluokkaan. En opettanut hänelle luokittelulogiikkaani tai esitellyt tarkemmin haastatteluaineistoani, vaan hänen tuli vain ”kylmiltään” sijoittaa taulukossa annetut 75 haastatteluviittausta yhteen tunneälyn neljästä pääluokasta. Kokkonen luokitteli 43 viittausta (57 %) samoihin luokkiin kuin minä itse, vaikka viittaukset olivat irrallaan kontekstistaan (1–4 lausetta), hän ei

tuntenut käyttämiäni alaluokituksia tai luokittelulogiikkaani, jonka opetteluun minulta itseltänikin kului viikkoja. Luokittelutulosta voidaan näin ollen pitää sängen hyvänä enkä lähtenyt opettamaan hänelle tarkemmin luokitteluani ja parantamaan ristiinarvioinnin tulosta, koska laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tällainen ristiinarviointi ei edes ole kovin mielekästä. Tutkimuksen laadullisen osan pyrkimyksenä oli kvantitatiivisten interkorrelaatioiden ja yleistysten sijaan tuottaa mahdollisimman intensiivistä ja yksityiskohtaista laadullista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hammarsley & Foster 2000) eli esimiesten tunneälyosaamisesta. Kokkosen tekemässä ristiinluokittelussa toistui jo esille nostamani seikka, että sama lause saattoi viitata useampaan kuin yhteen tunneälyluokkaan. Esimerkiksi viittaus ”*Mull on sellainen konsti, että mä otan sen asian. Psykkaan itseni, että mä hoidan tätä tehtävää ja että tää on työasia, kuuluu mun toimenkuvaani ja tää hoidetaan yhtenä asiana mikä on kalenteriin merkitty*” viittaa sekä tunteiden säätelyyn että kognitiiviseen tapaan, jolla se tehdään eli ajattelun tunnepitoiseen tukemiseen itseä psyykkaamalla. Vaikka monet haastatteluviittaukset voisi näin jälkikäteen ajatellen sijoittaa useampaankin luokkaan, pidän haastatteluviittausten sijoittamista pääsääntöisesti vain yhteen tunneälyn pääluokkaan aineiston kuvaamisen kannalta selkeimpänä ratkaisuna.

Kuten taulukosta 12 käy ilmi, löysin haastatteluista **eniten** tunteiden säätelyyn ryhmiteltävissä olevia havaintoja. **Seuraavaksi suurimmaksi** päähavaintoluokaksi muodostui tunteiden havaitseminen, arviointi, kokeminen ja ilmaiseminen. Tämän päähavaintoluokan sisälle muodostui yksittäisten tunteiden kokemisen luokittelun johdosta lähes yhtä paljon erillisiä havaintoluokkia kuin tunteiden säätelyn pääluokkaan. Siksi nostin tunteiden kokemisen esiin omana erillisenä havaintoluokkana, vaikka sitä ei Mayerin ja Saloveyn (1997) teoriassa olekaan. **Suppeimmiksi päähavaintoluokiksi** muodostuivat tekemiäni ryhmittelyjen perusteella tunteiden ymmärtäminen ja ajattelun tunnepitoinen tukeminen.

Yksittäisten haastateltavien välillä oli suuria eroja tunneälyä sivuavien viittausten määrässä: vaihteluväli oli 40–114 viittausta per haastateltava (keskihajonta 17). Suurin hajonta haastateltavien kesken oli tunteiden säätelyn osa-alueella, jossa hajontaväli oli 11–55 viittaukseen (kh 12) ja pienin ajattelun

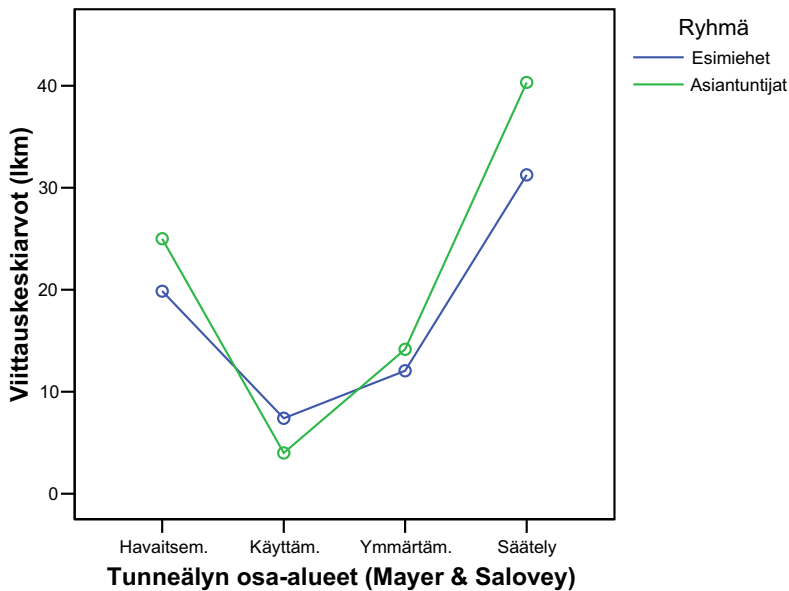
tunneälyisen tukemisen alueella (kh 4). Tilastollisesti merkitseviä eroja ei esimiesten ja asiantuntijoiden eikä miesten ja naisten tuottamien viittausten absoluuttisessa määrässä (huom. puuttuvat tiedot yhdellä asiantuntijalla) ollut, vaikka asiantuntijat tuottivat keskimäärin esimiehiä enemmän viittauksia kaikilla tunneälyn pääalueilla lukuun ottamatta fasilitointia ja miesesimiehet keskimäärin neljä viittausta enemmän kuin naisiesimiehet kaikilla tunneälyn osa-alueilla.

Koska yhden asiantuntijan haastattelusta tallentui teknisistä syistä vain 3/7, päätin korvata hänen puuttuvat tietonsa ennen tutkimushypoteesieni (H2) ja (H3) testaamista. Kun korvasin puuttuvat tiedot asiantuntijoiden keskimääräisillä haastatteluviitteiden määrällä, korostuivat ryhmien väliset erot entisestään (korjaus 1, taulukko 13). Kun korvasin puuttuvat tiedot hänen kolmessa osa-alueessa jo tuottamiensa viittausten määrällä, tuli hänestä eniten haastatteluviittauksia tuottanut henkilö ja erot ryhmien välillä kasvoivat edelleen etenkin kahdella osa-alueella (korjaus 2).

Taulukko 13. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) haastatteluissa tuottamien tunneälyviittausten keskiarvot, kun puuttuvat tiedot yhdellä asiantuntijalla korvataan asiantuntijoiden keskimääräisillä (korjaus 1) tai haastateltavan omiin viittauksiin suhteutetuilla (korjaus 2) haastatteluviittauksilla.*

Viittaukset	Esimiehet	Asiantuntijat korjaus 1	Asiantuntijat korjaus 2
	<i>ka</i>	<i>ka</i>	<i>ka</i>
Kaikki viittaukset	70,7	79,8	83,7
Havaitseminen, arviointi, kokem...	19,9	22,0	25,0
Fasilitointi	7,4	4,5	4,0
Ymmärtäminen	12,1	14,0	14,0
Säätely	31,4	39,3	40,3

Valitsin hypoteesieni testaamiseen korjauksen kaksi mukaisen tavan korvata puuttuvat tiedot, koska tämä tekemäni asiantuntijahaastattelu oli poikkeuksellisen rikas tunneälymateriaalin suhteen ja kyseinen kokenut asiantuntija tuotti paljon tunneosaamiseen liittyviä kuvauksia myös nauhoituksen keskeytymisen jälkeen. Kuvassa 7 ovat esimiesten ja asiantuntijoiden tuottamien haastatteluviittausten keskiarvot tunneälyn neljällä osa-alueella puuttuvien tietojen korvaamisen jälkeen.



Kuva 7. Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) haastatteluviittausten korjatut keskiarvot Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälyluokittelun osa-alueilla.

Näille korjatuille haastatteluviittauksille tehtiin 4 x 2 toistettujen mittausten varianssianalyysi siten, että tunneällyn osa-alueet muodostivat within-tekijän ja esimies–asiantuntija-jaottelu ryhmittelevän between-tekijän. Koska ryhmien virhevariانسsit poikkesivat toisistaan ($p = 0.036$, Mauchly's Test of Sphericity), käytettiin tuloksissa Huynh–Feldt-korjausta. Ryhmien mahdollista hypoteesin mukaista profiilieroä tutkittiin kurvilineaarisen kontrastin interaktioilla ryhmittelevän tekijän kanssa.

Tutkittavat tuottivat hypoteesin (H2) mukaisesti kauttaaltaan enemmän viittauksia havaitsemis- ja säätelyn osa-alueisiin, $F(2.57, 48.91) = 48.18$, $p < 0.001$. Esimies- ja asiantuntijaryhmä eivät kuitenkaan poikenneet toisistaan profiilin muodon suhteen, $F(2.57, 48.91) = 2.00$, $p < 0.14$. Myöskään ryhmien välinen ero viittausten kokonaismäärässä ei saavuttanut tilastollista merkitsevyyttä, $F(1, 19) = 2.04$, $p = 0.17$. Kuitenkin tarkastelemalla tuloksia

ennakkohypoteesin (H3) kannalta kurvilineaarisen kontrastin ja ryhmätekijän välinen interaktio oli tilastollisesti melkein merkitsevä, $F(1, 19) = 5.84$, $p < 0.05$. Haastattelujakaumista tekemäni power-analyysin (power 0.80, $\bar{\sigma} = 2.80$ ja $\alpha = 0.05$) perusteella merkitsevän eron saavuttamiseksi ryhmien välille haastateltavien yhteismääräksi riittäisi 30 henkilöä (21 sijasta). Näin tutkimushypoteesini kolme (H3) saa osaksi tukea määrällisistä haastattelutuloksista, vaikka hypoteesi naisiesimiesten miesesimiehiä suuremmasta viittausten määrästä ei todentunutkaan. Tätä naisiesimiesten kansainvälisistä tunneälykartoituksista heikompaan suuntaan poikkeavaa tulosta voi selittää Suomessa esimiesrooliin liittyvillä ”asiallisuuden” ja maskuliinisuuden odotuksilla, jonka johdosta naisiesimiehet joko tukahduttavat tunneälyosaamistaan tai sitten esimieheksi hakeutuu profiililtaan tunneälyn suhteen ”miesmäisempiä” naisia.

Seuraavissa luvuissa käyn tarkemmin läpi haastattelutulokset tunneälyosaamisen neljältä pääalueelta. Olen jakanut tunneälyosaamisen ensimmäinen (havainnoiminen) ja neljännen pääalueen (reflektiivinen säätely) tuloksien raportoinnissa muodostamieni alaluokkien mukaisesti kolmeen osaan.

6.1.1 Tunteiden havaitseminen, arviointi, kokeminen ja ilmaiseminen

Caruso ym. (2003) kuvaavat tunneälyosaamisen perustan muodostavaa tunteiden havaitsemista, arviointi ja ilmaisemista johtamisessa seuraavanlaisesti: ”...*tämä alue sisältää monia taitoja, kuten kyvyn identifioida tunteita, ilmaista niitä tarkasti ja erottaa todellinen ja teeskennelty tunteen ilmaisu*” (s. 56). Heidän mukaansa tämän alueen osaaminen lisää johtajan itsetuntemusta. Churchin (1997) tulokset osoittavat, että juuri itsetuntemus on yhteydessä menestyksekkäänä pidettyyn johtamiseen.

Löysin **tunteiden havaitsemiseen ja arviointiin** liittyviä viittauksia haastatteluaineistosta vain 4 % kaikista haastatteluviittauksista (taulukko 14). **Tunteiden ilmaisemiseen** liittyviä viittauksia oli vieläkin vähemmän eli 2 %. Suurin osa (23 kaikista haastatteluviittauksista) tämän tunneälyn ensimmäisen osa-alueen haastatteluviittauksista kuvasi **yksittäisten tunteiden subjektiivista tuntemista tai kokemista**. Saloveyn ja Mayerin (1997) mallin ympäristöön (esimerkiksi harmaa neuvotteluhuone) tai tilannetekijöihin (varhainen aamu tai

budjetointikausi) liittyvien tunteiden havaitsemista tai arvioimisesta ei haastatteluissa puhuttu lainkaan. Sama koski toisten ihmisten tunnereaktioiden aitouden pohdiskelua.

Taulukko 14. *Tunneällyn ensimmäisen pähavaintoluokan kolme alahavaintoluokkaa haastatteluviittausten lukumäärineen.*

Pähavaintoluokka	Alaluokat	Viittauksia
Tunteiden havaitseminen, arviointi, kokeminen ja ilmaiseminen	Tunteiden havaitseminen ja arviointi (4 alaluokkaa, mm. reflektiivisyys,)	59 (14 %)
	Tunteiden kokeminen (32 alaluokkaa, mm. haasteellisuuden näkeminen, jämäkkyys, positiivisuus, empatia)	337 (80 %)
	Tunteiden ilmaiseminen (4 alaluokkaa mm. tunteiden esilletuonti, rehellisyys, ärähtäminen)	23 (6 %)
Yhteensä	40	419

Myös omien tunteiden reflektiivistä kuvaamista, jossa tunnetta lähestyttiin ”itsensä ulkopuolelta” havainnoiden, esiintyi vähän etenkin esimiesten haastatteluissa. Haastatteluissa tuli pohtia nimenomaan menneitä johtamistilanteita, joihin olisi voinut helposti liittää tunteisiin liittyviä jälkitulkintoja ja pohdiskelua seuraavan asiantuntijakommentin tapaan.

”Mietin tätä itteni kannalta. Kun mä jouduin tollaseen tilanteeseen silloin kun ei ollut paljon mitään kokemusta. Hankala tilanne, mutta toisaalta itseään sitä ei syyttänyt niin paljon. Se oli tällöinen tilanne, johon joutui ei omasta ansiostaan vaan jonkun muun takia. Ehkä tää mikä se on se syyllisyyden määrä, minkä se herättää, on aika olennainen siinä. En tiedä, miten sen pystyy asettamaan oman itsensä ulkopuolelle, sen asian, et se liittyä niin ku siihen rooliin missä sä oot.” (Asiantuntija 1.6.04)

Esimerkissä kuvataan tunteen aktivoitumiseen ja kokemiseen liittyviä tekijöitä itsessä ja ympäristössä sen sijaan, että vain todettaisiin kokemus syyllisyyden tunteesta. Esimiesten tarinoissa oli asiantuntijoita yleisempää kuvata tunteen ilmenemistä ikään kuin se olisi luonnonilmiö, väistämätön reaktio johonkin ärsykkeeseen, joka on omien hallintakeinojen ulottumattomissa, kuten seuraavassa esimerkissä.

”Ensireaktio on varmasti semmonen, että jollain tavalla huono filis.”

(Esimies 5.8.04)

Raportoin seuraavaksi erikseen tulokset kustakin taulukossa 14 esitetyistä tunneälyosaamisen ensimmäisen pääalueen kolmesta alaluokasta.

Tunteiden havaitseminen ja arviointi

Taulukossa 15 on tunteiden havainnointiin ja arviointiin liittyvien viittauksien jakaumat esimiesten ja asiantuntijoiden kesken neljässä induktiivisesti muodostamassani havaintoluokassa esimerkkeineen. Alahavaintoluokat ryhmittelin jatkumolle ei-havainnoinnista aktiiviseen havainnointiin ja omien tunteiden reflektointiin. Kuten taulukosta käy ilmi, suurin osa viittauksista kuvaa toisten tunteiden havainnoimista.

Taulukko 15. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) tunteiden havainnointiin ja arviointiin liittyvät haastatteluviittaukset neljässä induktiivisesti johdetussa havaintoluokassa jakaumineen ja esimerkkeineen.*

Tunteiden havainnointi ja arviointi	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
59 viittausta, 4 havaintoluokkaa: <i>ei-havainnointi</i> <i>herkkyys ja tunteiden aistiminen</i> <i>toisten tunteiden aktiivinen tarkkailu, havainnointi ja arviointi</i> <i>refleksiivisyys omiin tunteisiin</i>	27 (46 %) Jotkut ihmiset otti sen aika pahasti ja me ei huomattu sitä oireilua ajoissa. Ja ennen kaikkea sitä oireilua ei ois tullut, jos mä olisin painottanut tarkemmin, että kenenkään ei oo pakko lähteä sinne. (<i>ei-havainnointi</i>) Niin tuli kauhee muutosvastarinta ja ne ei hyväksyneet sitä moni ollenkaan, että minä tulin tähän. (<i>tunteiden aistiminen</i>) Jos hän tuli siitä niin kuin noin, että TSUUH eikä sanonut eikä vilkaissut puoleen eikä mitään, niin silloin mä tiesin; mä en puhu hänelle mitään ennen kuin hän sanoo jotain mulle. No silloin, jos hän tuli ja oli iloinen ja sanoi HEI tai tuli huoneeseen, niin mä tiesin, että tänään voisi puhua vaikka mistä. (<i>toisten tunteiden aktiivinen tarkkailu</i>)	32 (54 %) Sen pitäis aistia sen toisen ihmisen ahdistuksen syvyys. Voihan se toinen tulla valittaa jotain. Se on huumoria tai koko elämä on siinä pellilaudalla. Tässä nää aste-erot pitäis pyrkiä aistimaan. Työkaluhan on tietenkin se oma itse. Et sä aistit sen, miltä siitä toisest rupee tuntuu. Ja saat niin ku kiinni sen tunnelman maisemista. (<i>avoimuus ja tunteiden aistiminen</i>) Että oppii ottamaan huomioon sen toisen. Tulee samaks. Kytkemään ne omat havaintonsa sen toisen havaintoihin. Ja semmosta herkkyyttä siihen havainnointiin. Yhdessä havainnoinnissa. Sitä kai se sitten on. Yks syy on se, että esimiehet ei oo saanut sentyypistä koulutusta. Jos sulla on teknisen alan koulutus, niin sä et tällaisia ilmiöitä

	<p>Toisaalta oppi myös antaa sitä palautetta. Kun ite joutu miettiin ja tarkasteleen hänen esiintymistään.</p> <p>Tässä tapauksessa oli mun mielestä aika helppo nähdä tästä henkilön toiminnasta, että hän ei todellakaan ollut tällaisessa silent-modissa.</p> <p>Sit alko miettii, että "Hei jos mä tekisin sen noin niin miten se menis". Alko kiinnittää huomiota. <i>(refleksiivisyys omiin tunteisiin)</i></p> <p>Pitää sit mennä henkisesti peilin eteen ja katkoa, että missäs tuli rävellettyä ja millä tavalla ja miten sen jatkossa korjaa. Mulla varmasti tulee semmonen kieltäytymisvaihe kuin kaikilla muillakin eli on defenssit ylhäällä, että "en mä oo tehnyt mitään väärää".</p>	<p>oo oppinutkaan havainnoimaan, sulla ei oikeastaan oo käsitteitäkään. <i>(toisten tunteiden aktiivinen tarkkailu)</i></p> <p>Enemmän tai vähemmän tällaisia heikkoja signaaleja tulee... Joita itsekin observoiden, taikka mukana olleena palavereissa... niistä saa signaaleja. Lähinnä ne signaalit on ilmeitä, puheen keskeyttämisä. yliteräviä kannanottoja taikka sitten harvinaisen mykäks menemistä. Ei oteta kantaa.</p> <p>Että on hyvin tärkeää olla semmosessa refleksiivisessä suhteessa niihin omiin tuntemuksiin ja kokemuksiin, joita tää tilanne herättää. Sillä tavalla, että tiedostaa sen oman kokemuksensa. <i>(refleksiivisyys omiin tunteisiin)</i></p>
--	--	---

Tunteiden ohimenemistä itseltä (ei-havaitseminen) tai korostunutta herkkyyttä aistia tunteita ei juurikaan raportoitu seuraavia asiantuntijaviittauksia lukuun ottamatta.

"Ja usein se esimies on niin kaukana ja ei oo edes ottanut tätä esimiestyötä kauheen vakavasti. Hän nyt vaan seurailee niitä työprosesseja...Ja taustalla olevat jännitteet, jotka saattaa heijastua haittaavasti, niin esimies ei välttämättä kauheesti edes havainnoi. Tai sä tunnet meneväs niin epävarmalla maaperälle, että sä vieroksut sitä kun mennään tämmösiin työyhteisön sisäiseen dynamiikkaan, ihmisten välisiin suhteisiin. Sen takia sä kartat sitä."

Ei-havaitseminen (Asiantuntija 6.9.04)

"Mä oon kuullut tämmösestä ihmisten johtamiskurssista, jota jossain ulkomailla pidetään. Opetetaan hevosella ratsastamisesta. Että oppii ottamaan huomioon sen toisen. Tulee samaks. Kytkemään ne omat havaintonsa sen toisen havaintoihin. Ja semmosta herkkyyttä siihen havainnointiin. Yhdessä havainnoinnissa. Sitä kai se sitten on."

Herkkyyys (Asiantuntija 24.5.04)

Taulukosta 15 käy myös ilmi, että asiantuntijat painottivat kertomuksissaan esimiehiä enemmän omien tunteiden havainnoinnin ja reflektoinnin tärkeyttä. Kuusi asiantuntijaa, joista yksi vajaalla haastattelulla, tuotti tähän

havaintoluokkaan liittyviä viittauksia suuremman määrän kuin 15 esimiestä. Omien tunteiden reflektointi-alaluokan viittauksista 70 % oli asiantuntijoiden tuottamia. Omien tunteiden peilaaminen on selvästi alue, jossa esimiehillä on tämän aineiston perusteella kehittämisen varaa.

Tunteiden kokeminen

Tunteiden havaitsemisen ja arvioimisen perusta on luonnollisesti niiden omakohtaisessa kokemisessa – oli sitten kyse omista tai toisten tunteista. Gasperin ja Bramesfeldin (painossa) mukaan yksilöt, jotka käyttävät tunteista tulevaa informaatiota ajattelussaan ja toiminnassaan (esimerkiksi myönteisten asioiden tavoittelemisessa tai kiusallisten välttämisessä), ovat tarkkoja havaitsemaan tunteita omassa itsessään. Myönteisten tunnetilojen kokemisen on todettu parantavan päätöksentekoa (Isen 1999). Myös ei-liian voimakkaiden kielteisten tunteiden on havaittu tehostavan yrittämistä ja perusteellisuutta päätöksentekotilanteissa (Forgas 1995). Sosiaalisen kanssakäymisen alueella positiiviset tunteet lisäävät Isenin ym. (1987) mukaan auttamishalua, ystävällisyyttä ja sosiaalista vastuuta, kun taas ahdistus ja masennus, etenkin vahvimmissa muodoissaan, häiritsevät sosiaalista toimintakykyä selkeästi (Wells & Matthews 1994).

Haastatteluaineiston perusteella näytti siltä, että haastateltavat kokivat heille esitetyt kriittiset esimiestilanteet vaikeiksi. Suurin osa (79 %) löytämistäni kriittisten esimiestilanteiden ratkaisemiseen liittyvistä tunteista oli koettu jollain tavalla kiusallisiksi tai vaikeiksi. Tällaisia kielteisiä tunteita olivat mm. ahdistus, harmitus sekä seuraavassa esimerkissä julkituotu vaikeuden tunne.

”Oli tällänen vaikea tapaus. Oli tällanen aika vaikee paikka ja keskustelu siitä, et onks tää henkilö sopiva koko yritykseen.”
(Esimies 24.6.04)

Ainoastaan kuusi tunteisiin liittyvistä lopullisesta 32 havaintoluokasta liittyi helpoiksi koettuihin tunteisiin kuten tyytyväisyyteen, iloon, haasteellisuuteen tai mielihyvään seuraavan esimerkin tapaan.

”Kai positiivisessa mielessä, jos jonkun asiakkaan kohdalla todella tuntee, et mä oon löytänyt niinku oikeat ratkaisut..., niin nehän on sellasia, joista tulee sitä..., niin kun, päivittäistä mielihyvää.”

(Esimies A 23.6.04)

Löysin kielteiseksi luokiteltavia yksittäisiä tunnekokemuksia myös lukumääräisesti enemmän kuin myönteisiä. Myönteisten havaintojen osuus kaikista tunneviittauksista oli vain 16 %. Tämä suuri vinouma kiusallisiin tunteisiin poikkeaa Tuovilan (2005) keräämästä aineistosta, jossa 53 % annetuista vastauksista oli valenssiltaan negatiivia, 43 % positiivisia ja 4 % neutraaleja. Eroa selittänee se, että Tuovilan tutkimuksessa vastaajille ei annettu mitään muuta tehtävää kun kirjoittaa ylös mieleensä tulevia tunnesanoja, kun taas omassa tutkimuksessani tehtävänä oli kuvata omaa toimintatapaa vaikeissa esimiestilanteissa. Toisaalta ero voi myös kuvata työelämään liittyviä paineita ja stressiä, jotka nostavat kiusallisten tunteiden kokemusten määrää. Matthews ym. (2002) mukaan tunteiden synnyn ymmärtämisessä pelkkä biologinen näkökulma ei enää ole riittävä (esimerkiksi, että pelkoreaktio syntyy automaattisesti hyvinvointia uhkaavasta ärsykkeestä). Pikemminkin ihmisten yksilöllinen merkityksenanto ja itsesäätely muokkaavat ja jopa synnyttävät tunnekokemuksia (esimerkiksi johdettavan kokeminen ”hankalana alaisena”). Heponiemen (2004) mukaan yksilön temperamenttityyli on yksi tällainen tekijä, joka vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten henkilö itse reagoi haasteellisiin ja stressaaviin tilanteisiin. Palkintoihin ja kannustimiin ja myönteiseen tunneinformaatioon keskittyvät henkilöt reagoivat haastaviin tilanteisiin positiivisesti kun mahdollisiin rangaistuksiin ja uhkiin keskittyvät henkilöt taas reagoivat samoihin tilanteisiin negatiivisesti. Tunneälyosaamisella ja erityisesti omien tunteiden havaitsemisella, kokemisella ja arvioimisella on kuitenkin temperamentista riippumatta tärkeä rooli siinä, miten esimiehet tunteen, ajatuksen ja käyttäytymisen tasolla reagoivat erilaisiin sisäisiin ja ulkoihin ärsykkeisiin työssään.

Haastateltavien tarinoissa kymmenen useimmin esiintynyttä tunnetta olivat epämääräinen vaikea olo tai vaikeuden tunne (58 viittausta), kiusallinen (57), raskaus/rankka (31), kiva/tyytyväisyys (29), pelko/huoli (25), suuttumus (18), syyllisyys (12), suru (10), pettymys (7) ja epäoikeudenmukaisuus (7). Nämä

eroavat Tuovilan (2005) sadalta suomalaiselta keräämistä, joissa yleisimmin käytetyt tunneilmaisut olivat: ilo, rakkaus, viha, suru pelko, onnellisuus, kateus, ahdistus, tyytyväisyys ja väsymys. Arkielämään liittyvät tunteet siis poikkeavat suuresti aineistossani esille nousseista tunteista. Olen koonnut taulukkoon 16 esimiesten ja asiantuntijoiden kertomuksissaan esiintuomat tunteet Ekmanin (2003) ja Damasion (2003) tunneluokituksia käyttäen.

Taulukko 16. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) haastatteluisissa raportoimat tunteet neljään luokkaan jaoteltuina jakaumineen ja esimerkkeineen.*

Tunne	Viittauksia/esimiehet (n=15)	Viittauksia/asiantuntijat (n=6)
<p>Taustaemootiot</p> <p>178 viittausta, 47 % kaikista tunteiden kokemisen viittauksista, 14 havaintoluokkaa:</p> <p><i>ahdistus, epävarmuus, herkkyyys, huojennus, huoli, kiire, kiusallinen, luottamus, paha olo, raskaus, shokki, turvattomuus, uupumus, vaikeus</i></p>	<p>129 (72 %)</p> <p>Mut sitten voi olla ihan hyvä palaute, kun puhutaan varsinkin tämmösestä busineksestä, voi olla, että tää ei vain tunnu hyvältä. Tää ei maistu hyvältä. (<i>kiusallinen</i>)</p> <p>Mut se on kans hyvin rankkaa itselle, että on jaksettava sitä eteenpäin työstää ja jaksettava pysyä iloisena ja luottaa itseensä. (<i>raskaus</i>)</p> <p>Mut sit, jos me puhutaan epäeettisestä, se on vaikeempi. Koska silloin vaikeus on myös siinä, että kun mä alan hankkimaan sitä tietoa, mitä siellä on tapahtunut, niin mun täytyy ensimmäiseksi kertoa tälle ihmiselle. (<i>vaikeus</i>)</p>	<p>49 (28 %)</p> <p>Semmone kiusallisuuden kokeminen. Joudutaan tämmösiin emotionaalsiin ja vahvoihin konteksteihin, jossa on jollain tavalla vaikeaa ja kiusallista olla. (<i>kiusallinen</i>)</p> <p>Et en mä tiedä. Kai sitä aika voimattoman oloinen on. (<i>uupumus</i>)</p> <p>Kyll se jotenkin tuntuu hankalalle et miten tostakin ois saanut jotakin aikaiseks. (<i>vaikeus</i>)</p>
<p>Perustunteet</p> <p>90 viittausta, 24 % kaikista tunteiden kokemisen viittauksista, 6 havaintoluokkaa:</p> <p><i>hämmästyys, inho, pelko, suru, suuttumus, tyytyväisyys</i></p>	<p>71 (79 %)</p> <p>Julkinen kiitos on annettu väärälle henkilölle. Ja sen jälkeen ihminen alkaa huomaamaan, että on inhottava tulla töihin. Ja se johtuu tosta henkilöstä, joka sai ne mun kiitokset. Ja niin mä alan inhoamaan sitä. (<i>inho</i>)</p> <p>Pahin on sellainen, että mä oikeesti, en vaan niin ku ilkeyttäni, pelkäsin, että jos mä en sitä henkilöä siltä istumalta laita firmasta ulos, niin se voi tehdä jotain lähtemätöntä vahinkoa. (<i>pelko</i>)</p> <p>Kyllä se ittestäkin tuntuu hyvältä. Sä kaipaat sitä, et joku osoittaa sen sulle myös sanoin ja teoin, et teit hyvin hommas. (<i>tyytyväisyys</i>)</p>	<p>19 (21 %)</p> <p>Jotenkin siinä on semmonen pelko usein, että on vaikea asettaa itseä tästä näkökulmasta likoon ja mennä siihen mukaan. (<i>pelko</i>)</p> <p>Rupee vaikka itkettämään ja sitten että "Perkele, eihän nää oo sellaisia asioita, että tässä ruvetaan vollottamaan!" (<i>suru</i>)</p> <p>Hän itekin tiedosti, että ne liittyy tämmöseen, että hän helposti menettää malttinsa ja haukkuu ne lähimmät työntekijät. (<i>suuttumus</i>)</p> <p>Työ saisi olla kivaa. Ihmisillä on oikeus työhön ja että se on mielekästä toimintaa. (<i>tyytyväisyys</i>)</p>

<p>Sekundäärit tunteet 39 viittausta, 10 % kaikista tunteiden kokemisen viittauksista, 6 havaintoluokkaa:</p> <p><i>haasteellisuus, harmitus, katkeruus, pakko, pettymys, turhautuminen</i></p>	<p>32 (82 %)</p> <p>Se ehkä siinä enemmän harmittaa, jos selvästi mun virheestä on kyse ja se on ihan oikeutettua se kriittisen palautteen antaminen. Kyllä mua enemmän harmittaa se, että mä oon mokannut kuin se että joku tulee mulle siitä sanomaan (<i>harmitus</i>)</p> <p>Et siinä kuitenkin on sitä henkilökohtaista katkeruutta, kun se kohdistuu itteensä. Niitä oli, vaikka siinä kuinka niitä asioita käsitellään. (<i>katkeruus</i>)</p> <p>Ja muistan että, koin ne välillä itekin vähän turhauttaviksi kun tuntui ettei päästy eteenpäin. (<i>turhautuminen</i>)</p>	<p>7 (18 %)</p> <p>Päinvastainen on juuri se, että ei pysty kuuntelemaan. Ja välittyä sellaista tiukkaa; ja puhuu päälle jne. Ja esittää nopeasti vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Semmoinen hätäilevyys ja pakottavuus. (<i>pakko</i>)</p> <p>Että kai se kypsyminen siinä on juuri sitä, että pystyy näkemäänne omat epäonnistumiset ja kielteiset kohdat elämässä myöskin voimavara-kokemuksina. Mä oon käyttänyt omana esimerkkinä ruotsin improbaatturia, joka varmaan on ollut aika kova nuorelle minuudelleni. (<i>pettymys</i>)</p>
<p>Sosiaaliset tunteet 73 viittausta, 19 % kaikista tunteiden kokemisen viittauksista, 6 havaintoluokkaa:</p> <p><i>epäoikeuden- mukaisuus, kateus, loukkaantuminen, syyllisyys, ylpeys, empatia</i></p>	<p>48 (66 %)</p> <p>Sit sain sen palautteen, että eihän se ole mun vika. Periaatteessa se on mun vika, kun mä olen vastuussa tästä, että näin henkilökunta ei saa toimia. (<i>syyllisyys</i>)</p> <p>Yks asia, mistä mä oon ollut aika ylpee, on kun oon aikoinaan ollut rekrytoimassa aika paljon tähän ihmisiä, ihan loistavia ihmisiä oon rekrytoinut. (<i>ylpeys</i>)</p> <p>Empatia ei maksa mitään. Mutta voi ehkä mahdollisesti auttaa siinä päätöksenteossa siitä eteenpäin. (<i>empatia</i>)</p>	<p>25 (34 %)</p> <p>Siinä varmaan tulee tämmösiä vertailuja muihin ihmisiin, yksiköihin, taloon, kateutta käydään läpi ehkä. Mutta kateus on varmaan sellainen vahva motiivi taustalla, että vertaa muihin yksiköihin, miten se menis. (<i>kateus</i>)</p> <p>Tää sijainen sitten vähän loukkaantui niistä mielipiteistä, jotka oli vähän tunteella ladattuja. Heidän välit alkoi sitten tätä kautta viilentyä ja tää sijainen alkoi vähän niinku loukkaantua. (<i>loukkaantuminen</i>)</p>
<p>Yhteensä: 380 viittausta, 32 havaintoluokkaa</p>	<p>280</p>	<p>100</p>

Kuten taulukosta käy ilmi, esimiehet tuottivat lähes $\frac{3}{4}$ kaikista tunteiden kokemiseen liittyvistä haastatteluviittauksista eli suhteutetusti kaksi enemmän kuin asiantuntijat. Tämä koski etenkin **perustunteiden** kokemista, mutta myös sekundäärejä tunteita eli epämääräisempiä tunneyhdistelmiä, joka jäi kaikkineen varsin pieneksi havaintoluokaksi. Ilmeisesti tunteet polarisoituvat niistä kerrottaessa ja **sekundäärejä tunteita** tuotiin siksi vähemmän esille kuin selkeitä, mustavalkoisia perustunteita. Kehollisten, fysiologispohjaisten **taustaemootioiden** raportoiminen, oli haastateltaville kaikkein luontevinta.

Asiantuntijat ilmaisivat suhteessa enemmän **sosiaalisia tunteita** kuin esimiehet, mikä voi kuvastaa kehittyneempää tunteiden ryhmädynaamista ymmärtämistä.

Nais- ja miesesimiesten suhteen ei vastoin odotuksiani esiintynyt juurikaan eroa tunteiden kokemisessa. Miehet käyttivät jopa hiukan enemmän tunneilmaisuja kertomuksissaan kuin naiset. Miesesimiesten keskimääräinen tunneilmaisujen määrä oli 16,0 ja naisten 15,3. Tuovilan (2005) aineistossa miesten tunneilmaisujen määrä oli keskimäärin 17,6 ja naisten 23,0. Tunneilmaisujen määrän ero oli hänen tutkimuksessaan tilastollisesti merkitsevää: naiset tuottivat keskimäärin lähes kuusi ilmaisua enemmän kuin miehet, kun taas omassa aineistossani miehet tuottivat keskimäärin yhden ilmaisun naisia enemmän. Tutkimukseni naisesimiehet raportoivat siis keskimäärin vähemmän tunteita kuin Tuovilan otoksen naiset.

Tunteiden ilmaiseminen

En löytänyt haastatteluista juurikaan viittauksia tunteiden yleisen esilletuomisen ja ilmaisemisen tärkeydestä, vaikka johtamisen ja itsensä kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa painotetaan usein tunteista puhumisen ja niiden jakamisen tärkeyttä. Tasapainoisella tunteiden ilmaisemisella on tutkitusti myönteisiä vaikutuksia, kun taas tukahdetulla tai aggressiivisella ilmaisulla on vastaavasti kielteisiä vaikutuksia mm. tilanteista selviämiseen, yleiseen sosiaalisuuteen ja hyvinvointiin (esim. Tirkkonen ym. 2004). Löysin haastatteluista vain neljä yleisesti tunteiden ilmaisemisen tärkeyteen liittyvää viittausta, kuten esimerkiksi:

"Vähän yrittäs saada niitä tulehtuneita tunteita, jotka saattaa viedä sen asian vähän väärille uomille, niin esiin."

(Esimies 17.6.04)

Mayerin ja Saloveyn (1997) mainitsemasta omien tunteiden taustalla olevien tarpeiden ilmaisemisesta en löytänyt viittauksia lainkaan (esimerkiksi olen vihainen, koska minun on tärkeää voida luottaa sinuun). Omien tarpeiden tai tunteiden ilmaisemisen sijaan haastatteluissa oli yleisempää korostaa asiallista ja kontrolloitua toimintatapaa johtamistyössä seuraavan esimerkin tapaan:

”Niin kyllä minä omasta mielestäni asiallisesti käyttäydyn. Totean vain joko niin, että mä olen pettynyt, että miksi nyt näin, että minä olen luottanut sinuun ja miksi saan tämmöstä kuulla, että joku asia ei ole hoidettu. Että mehän ollaan sovittu, että tämä asia hoituu. Tai sitten, että en hyväksy tämmöstä menettelyä, jos se on jotain.”

(Esimies B 29.6.)

Olen ryhmitellyt tunteiden ilmaisemiseen liittyvät viittaukset taulukossa 17 neljään induktiivisesti muodostamaani luokkaan: 1) avoimuus ja rehellisyys, 2) tunteiden esiin nostaminen, 3) ärähtäminen ja sen vastakohtana 4) positiivisen esilletuonti.

Taulukko 17. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) tunteiden ilmaisemiseen liittyvät haastatteluviittaukset neljässä induktiivisesti johdetussa havaintoluokassa jakaumineen ja esimerkkeineen.*

Tunteiden ilmaiseminen	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
23 viittausta, 4 havaintoluokkaa: <i>avoimuus ja rehellisyys</i> <i>tunteiden esiin nostaminen</i> <i>ärähtäminen</i> <i>positiivisen esilletuonti</i>	20 (87 %) Niin mä ajattelin, että parempi heille kertoa, että tää on nyt se tilanne... Ja silloin, kun mä kerroin tämän asian heille, niin mä näin heidän kasvoistaan kaiken tämmösen myötätunnon. (<i>rehellisyys</i>) Sit nostaa sen kissan pöydälle ja sanoo: "Hei, mulle on tullut sellainen käsitys, että vähän on tullut kolinaa tältä suunnalta." Käydään ne faktat, mutta sitten tietenkin sanotaan, että "Hei, että tää ei oo meistä kenestäkään kivaa, että sustakin tällä hetkellä tuntuu pahalta". (<i>tunteiden esiinnostaminen</i>) Ja ensinnäkin mä kiljaisen niin että "Nyt loppuu se. Kaikki rauhoittuu ja hiljaa!" (<i>ärähtäminen</i>) Niin, että kun siinä sitten taas käytävää pitkin kävellään takaisin, niin siinä ei kävellä tuppisuuna ja vain niitä vakavia asioita miettien, vaan rupertellaan ja tilanne on jotenkuten leppoisampi. Mutta että liikaa pilaa ihmisen päivän, niin sitähan pitäis yrittää välttää. Ja tommosilla pienillä keinoilla mä olen yrittänyt... (<i>positiivisen esilletuonti</i>)	3 (13 %) Mä kertoisin, että "Mä haluaisin keskustella sun kanssa nyt siitä, mitä tapahtui siellä pikkujoulussa, koska mua vähän huolestuttaa, miten se on vaikuttanut meidän vieraisiin tai johonkin ihmiseen" tai mitä tahansa. (<i>avoimuus</i>) Ja ehkä kertoo myöskin heti siinä alussa sekä sanoilla että kehonkielellä, että "pidän siitä, että annat tämän rakentavan palautteen, että on hyvä kuulla se, mitä ajattelet. (<i>tunteiden esiinnostaminen</i>) Yhdistää siihen jossakin rajoissa tällaista positiivista asioiden esille tuomista ja jonkinlaista myötäelämistä. (<i>positiivisen esilletuonti</i>)

Suurimmaksi yksittäiseksi havaintoluokaksi muodostui tällä alueella asioiden positiivisen puolen esilletuominen (13 viittausta). Myönteisiä asioita ja tunteita on ilmeisesti helpompaa ja palkitsevampaa ilmaista vuorovaikutustilanteissa kuin kiusallisia ja ristiriitaisia. Myönteisiä tunteita voi lisäksi käyttää tietoisesti yhtenä motivoinnin välineenä. Usein tämän positivismin varjopuolena on kiusalliseksi koettujen asioiden ja tunteiden välttäminen johtamistyössä – kissaa ei uskalleta nostaa pöydälle. Yllätyksekseni myöskään asiantuntijat eivät korostaneet tunteiden ilmaisun merkitystä: heiltä tuli yhteensä vain kolme viittausta tälle alueelle. Kaikkineen havaintoja liittyen tunteiden havainnoimiseen, arvioimiseen ja ilmaisuun kertyi tässä aineistossa varsin vähän. Se, että haastatteluaineistossa ei sinällään viitattu tunteiden ilmaisun tärkeyteen, ei tietenkään tarkoita, etteivätkö tunteet olisi jatkuvasti esillä esimiesten ilmaisussa työpaikoilla. Pikemminkin ilmaisu vain on tällöin luonteeltaan tiedostamattomampaa tai varautuneempaa kuin silloin, kun tunteiden ilmaisu koetaan tärkeäksi esimiestyön osaamisalueeksi.

Honkalammen (2001) mukaan itsensä ilmaisemattomuus ja vetäytyvyys liittyvät vahvasti sekä aleksitymiaan että depressiivisyyteen. Honkalampi murtaa kuitenkin käsitystä, että tämä käyttäytymistapa olisi ihmisessä niin pysyvä piirre, kuin sitä erityisesti ryhmätason tutkimusanalyyseissa usein on raportoitu. Sen sijaan Honkalampi (2001) näkee tunteiden ilmaisemattomuuden yksilön tilaan ja elämäntilanteeseen liittyvänä ilmiönä, johon voidaan vaikuttaa kuntoutuksella tai työelämässä valmennuksella. Tämä on siis yksi hyvin konkreettinen alue, josta esimiesten tunneälyosaamista voidaan helposti lähteä kehittämään.

6.1.2 Tunteet ajattelun tukena

Ajattelun tunnepitoinen tukeminen eli fasilitointi vaatii kykyä asettua itsensä ulkopuolelle reflektoimaan omia tunteita, omaa ajattelua ja käyttäytymistä. Sen voidaan siksi katsoa olevan yksi tunneälyosaamisen abstrakteimmista ja vaikeimmista alueista. Suurin osa tähän alueeseen liittyvistä yhteensä viidestätoista muodostamastani alahavaintoluokasta käsitteli **tunteiden käyttöä oman ajattelun tai ongelmanratkaisun vauhdittajina**. Sen sijaan Mayerin ja Saloveyn (1997) mainitsemasta tunteiden merkityksestä omien havaintojen tai

toiminnan tietoisessa suuntaamisessa en löytänyt haastatteluista yhtään viittausta. Lopulliset havaintoluokat ovat taulukossa 18 ryhmitelty Mayerin ym. (1999) esittämän tiedonkäsittelyn ”kylmä–kuuma” -valenssin mukaan. Jatkumo kulkee päässä kylmänä pitämisestä ja faktoihin turvautumisesta (”kylmä”) ajattelun tunnepitoiseen paisutteluun ja liioitteluun (”kuuma”).

Vaikka suomalaisia esimiehiä pidetään usein korostetun asiallisina managereina, heidän ajattelussaan on tämän aineiston perusteella paljon tunteita. Tärkeä kysymys onkin, osaavatko he hyödyntää näitä tunteita tietoisella tasolla?

Taulukko 18. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) ajattelun tunnepitoiseen tukemiseen liittyvät haastatteluviittaukset tiedonkäsittelyn kylmä–kuuma-valenssin mukaan luokiteltuina jakaumineen ja esimerkkeineen.*

Tunteiden käyttö ajattelun tukena	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
135 viittausta, 11 havaintoluokkaa:	111 (82 %)	24 (18 %)
kylmä	Pysyä aloillaan ja rauhallisena. Etenee sillä valitulla tiellä eikä lähde kiemurtelemaan. Pitää loppuun saakka suorana ja ryhdikkäänä ja rauhallisena. (päässä kylmänä pitäminen)	Rohkeutta kai se esimieheltä vaatii. Koska nää on sen tyyppisiä asioita, että hyvin mielellään esimiehet niitä panttaa. Antaa ajan kulua ja toivoo ehkä, että aika tai joku toinen hoitais sen. Riiippuen siitä kokemuksesta ja rohkeudesta. Henkilökohtaista rohkeutta tarttua siihen asiaan kohtuullisella aikaviiveellä, ettei se pääse venymään ja vanumaan. (rohkeus)
<i>päässä kylmänä pitäminen</i>	Mull on sellainen konsti, että mä otan sen asian. Psyyykkaan itseni, että mä hoidan tätä tehtävää ja että tää on työasia, kuuluu mun toimenkuvaani ja tää hoidetaan yhtenä asiana mikä on kalenteriin merkitty. Mä en koe sitä millään tavalla epämiellyttävänä. Mä oon niin asiapitoinen kuitenkin työasioissa. (helpotusta faktoista)	Ja toisaalta käymällä läpi niitä mielikuvia, joissa on vaikeuksien kautta päässyt itse voittoon. Ehkä semmoset mielikuvat, joissa on itelläkin ollut omassa toiminnassa vaikeuksia, mutta sitten siitä on tullut niin ku voimavara, niin niitä kannattais käydä läpi. Koska niillä, samoilla tunteilla se toinenkin tavallaan siinä menee. Se on nyt siinä vaikeuksien vaiheessa mutta sen pitäis löytää se sankari itsestään. Sarasvuo sanoo, että löydä sisäinen sankarisi.
<i>puhtaan mielen ylläpito, rehellisyys</i>	Tietenkin se vaatii, että mä luotan itseeni. Itseluottamusta ja että mä tiedän, että mulla on tieto ja taito ja samalla ymmärrystä, että minkä takia ihmiset käyttäytyy näin. (itseluottamuksen lisääminen)	Sitten semmonen uteliaisuus ja tutkivuus, jotka saa innostumaan asioista ja innostamaan samalla muita olemalla ite. Musta se on hemmetin keskeistä, että esimies-
<i>helpotusta faktoista</i>	Mun koko viisi kuukautta on ollut yhtä haastetta. Mun esimiehenikin tuli vasta lokakuussa ja minä tammikuussa. (haasteellisuuden näkeminen)	
<i>jämäkkyys, itseluottamuksen lisääminen, rohkeus</i>		
<i>nöyryys sekä lämmön ja inhimillisyyden säilyttäminen</i>		
<i>haasteellisuuden näkeminen</i>		
<i>oppimishalu, into uteliaisuus</i>		
<i>eläytyminen tilanteeseen</i>		
<i>huumori, ei-vakavasti ottaminen</i>		
<i>positiivinen ajattelu</i>		
<i>paisuttelu, liioittelu</i>		
(kuuma)		
	Toinen tämmöinen mun elämänohje fiiliksen lisäksi on, että	

	<p>ei meillä nyt tässä oikeastaan oo kiire mihinkään, eikä asiat oo useinkaan niin kauhean vakavia. Eihän se, että jos sä oot tässä 1,5 vuoden ajan vähän lipsunut työajoista, niin eihän se nyt niin kauhean vakavaa ole, kun asia on korjattavissa. <i>(ei-vakavasti ottaminen)</i></p> <p>Siinä täytyy koettaa muistaa ne hyvät puoletkin. <i>(positiivinen ajattelu)</i></p>	<p>johtaja on jotenkin kiinnostunut ja innostunut vastakohtana, että se esimies on jotenkin tympäännytynyt tai leipäännytynyt. <i>(into uteliaisuus)</i></p> <p>Edellyttäkös se jonkinlaista kykyä asettua niiden toisten asemaan. Sen oman kokemuksen kautta yrittää miettiä, miten ne toiset suhtautuu. Eli tietynlainen eläytyminen siihen. <i>(eläytyminen tilanteeseen)</i></p> <p>Niin ku esimiehetkin ehkä liioittelee näitä pulmiaan. <i>(paisuttelu, liioittelu)</i></p>
--	--	---

Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymallin mukaisesti reflektiivinen suhde omiin tunteisiin on paljon muutakin kuin vain itsetuntemuksen lisäämistä. Sen avulla huomio voidaan tietoisemmin siirtää tunneinformaation kannalta tärkeisiin kohteisiin. Se myös elävöittää ajattelua kylmän rationaalis-loogisuuden sijasta, sillä tunteet saavat pohtimaan eri vaihtoehtoja ja käyttämän erilaisia ongelmanratkaisutapoja mielialasta riippuen. Taulukon 18 ryhmittelyssä havainnollistuu hyvin tunteiden syyttävyyden ja niiden käyttäminen ”kylmä–kuuma” -akselilla. Tunteet voidaan ottaa aktiivisesti mukaan ajattelua tukeviksi tekijöiksi huumorin ja eläytyvyyden kautta tai ne voidaan työntää syrjään ja keskittyä faktoihin. Ääripäitä kuvaavat hyvin seuraavat haastattelukommentit.

”Sen jälkeen mä meen ja mietin sitä. Tutkin sitä ja koitan pitää pääni sillä lailla kylmänä, että mä pilkon sen palasiksi. Ja pohdin, että löytyyks tuolta asian tynkä vai ei.”

(Esimies 9.6.04)

”Ja koko ajan muistaa, että se käytännön työ on siinä ja meillä ei ole pelkästään paperia, vaan ne on eläviä ihmisiä. Ne ei ole numeroita. Muistaa aina niin kuin sen, että on sydän paikalla siinä. Ettei se mene niin byrokriaksi, että kaikki on vain tuloksia, että kaikki pitää olla niin.”

(Esimies A 29.6.)

Ensimmäisessä kommentissa esimies pyrkii siirtämään tunteensa sivuun ajattelua häiritsemästä. Samalla hän etäännyttää tilanteen sisältämästä tunneinformaatiosta, joka voisi tuoda uusia näkökulmia tilanteeseen. Jälkimmäisessä esimies fasilitoi ajatuksiaan ”sydämellä” ja mielikuvilla elävistä ihmisistä. On helppo kuvitella, että myös kyseisten esimiesten käyttäytyminen on tästä ajattelun erilaisesta

suuntautumisesta johtuen erilaista. Ensin esitetyssä esimerkissä toiminta on todennäköisesti etäistävämpää ja asiallista. Jälkimmäisessä käytös taas on lämmintä ja kontaktoivampaa. Mm. Damasio (2000) on todennut ihmisten ongelmanratkaisun olevan tunteiden puuttuessa kapeampaa ja pakonomaisempaa kuin silloin kun tunteet ovat järkevästi mukana tukemassa ajattelua.

Kaikesta huolimatta lämmin tapa tukea ajattelua oli havaintojeni perusteella haastatteluaineistossa yleisempää: tunteiden kylmään käsittelyyn liittyviä viittauksia kertyi vain 16 %. Tosin niistä suurin osa, 84 %, oli esimiesten tuottamia. Tutkimuksen esimiehet siis turvautuivat helpommin asialinjaan tunteita herättävissä tilanteissa kuin asiantuntijat. Suosituimmat ”kuumat” fasilitointitavat liittyivät positiiviseen ajatteluun, haasteellisuuden näkemiseen ja intoon ja uteliaisuuteen. Kylmistä yleisimmät olivat faktoihin turvautuminen ja yritys pitää oma mieli mahdollisimman puhtaana (tunteista).

Ajattelun tunnepitoisen tukemisen alueella reflektiivinen suhde omiin tunteisiin ja ajatuksiin jäi taas melko vähäiselle painotukselle. En myöskään löytänyt pohdiskeluja omien tunteiden havaintoja tai ajattelua ohjaavasta vaikutuksesta kuin yhdestä asiantuntijahaastattelusta.

”Ja sitten kolmas taso, jossa ei valitettavissa mun mielestä esimiehiä ole, on (että on) löytänyt siitä omasta sisäisestä maailmasta jonkun semmosen, ikään kuin taiteilijan tai tulkinnan, minkälaisilla väreillä tai sävelillä sitä maailmaa aikoo ulospäin hoitaa tai maalata. Elikkä on löytänyt sen sisäisen taiteilijan. Silloin on helpohko elää siinä maailmassa. Mun mielestä johtaminen rupee kehittyyn, silloin kun meneen tonne oman maailman työstämiseen.”

(Asiantuntija 24.5.04)

Tunteita ilmaistiin haastatteluissa siis suhteellisesti paljon ja niiden raportoitiin vaikuttavan ajatteluun, mutta ei kovinkaan tiedostetusti. On hyvä muistaa, että tämä osa-alue on Mayerin ja Saloveyn mallissa ”eksperimentaalisen” tunneälyn pääalueella, jossa tunteet ovat kokemuksellisesti koko ajan vahvasti läsnä ja vaikuttamassa. Tässä aineistossa tekemieni havaintojen perusteella ne vaikuttavat ehkä liikaakin esimiesten toimintaan itsereflektion hinnalla. Polon (2004) muutostutkimuksen perusteella juuri huomion kiinnittäminen oman mielen toimintaan oli yksi keskeisimmistä taidoista muutoksessa selviämisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta. Siksi on huolestuttavaa, että tämä alue muodostui viittauksiltaan tunneälyn osa-alueista kaikkein pienimmäksi.

6.1.3 Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi

Tunteiden ymmärtämisellä ja analysoinnilla ei tarkoiteta omien tunteiden analyttistä syväpohdiskelua vaan enemmänkin yleistä ymmärrystä tunteiden välisistä yhteyksistä ja lainalaisuuksista. Mayerin ja Saloveyn (1997) mukaan tämä on sitä, että osaa yhdistää eri tunteita toisiinsa, tulkita esille nousseiden tunteiden merkityksiä ja ymmärtää sitä, miten tunteet kehittyvät ja muuntuvat koko ajan. Tämä analyttisyys antaa esimiehille tunteita sisältävissä tilanteissa mahdollisuuden ennakoita ja harkita toimiensa seurauksia ja ratkoa niitä rauhallisemmin sen sijaan, että tilanteet aiheuttaisivat esimerkiksi tunteiden totaalista sivuuttamista tai kieltämistä.

Tunteiden ymmärtämisestä ja analysoinnista muodostui viittausten lukumäärällä mitattuna toiseksi pienin tunneälyn pääalueista, aivan kuten olin olettanutkin. Tulos kuvastaa tämän osaamisalueen, ja jälleen kerran, itsereflektionin vaikeutta. Suurin osa (70 %) muodostamistani alahavaintoluokista tällä alueella liittyi tunteiden merkityksen ymmärtämiseen vuorovaikutussuhteissa ja erityisesti siihen, miten tunteet voivat niissä vaihdella. Olen jakanut nämä **tunteiden ymmärtämiseen vuorovaikutussuhteissa** liittyvät viittaukset sisällöllisesti kolmeen luokkaan: a) tunteiden (yleinen) ymmärtäminen, b) ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja c) taustatekijöiden merkitys. Seuraava saneeraustilannetta koskeva haastatteluote kuvaa hyvin edellä mainittujen tekijöiden ymmärtämistä saneeraustilanteessa.

”Normaaliproseduurihan on se, että ensinnäkin kaikki tietää, että tämmönen on jo ollut päällä. Siinä vaiheessa kun sä YT:n julistat alkaneeksi, niin jengihän tietää ja hyppää niin kun varpailleen... Ja voi sanoa, että organisaatio osittain halvaantuu. Kaikki odottaa sitä noin kuuden viikon periodin päättymistä ja tietoa siitä, mitenhän tässä oikeesti käy. No, sitten kun se loppujen lopuks selviää, niin kaikilla on jo odotusarvo, mitä tulee tapahtumaan.”

(Esimies 24.6.04)

Löysin **omien tunteiden ymmärtämiseen** liittyviä havaintoluokkia alkuperäisistä havaintoluokistani neljä kappaletta: miellyttämisen uuvuttavuus, oman roolin ymmärtäminen, oma rajallisuus ja omaan persoonaan suhteuttaminen. Loput kolme havaintoluokkaa ryhmittelin **taktiseen tunteiden ymmärtämiseen** kuuluviksi. Tässä induktiivisesti muodostamassani

havaintoluokassa valittu taktiikka tai toimintatapa viestii toimijan suhteesta tunteisiin, kuten esimerkiksi, että kannattaa aloittaa helpoimmasta asiasta, etteivät kiusalliset tunteet pääse heti pintaan. Tai että omia sanavalintoja kannattaa miettiä tarkkaan, kuten kaikkineenkin pyrkiä suunnittelulla ehkäisemään tunteiden haitalliseksi koettuja vaikutuksia. Taulukossa 19 on esitetty kaikki edellä mainitsemani tunteiden ymmärtämiseen ja analysointiin liittyvät alahavaintoluokat uudelleen ryhmittelemäni ja tiivistäminäni.

Taulukko 19. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) tunteiden ymmärtämisen ja analysoinnin haastatteluviittaukset sisältönsä mukaan kolmeen induktiivisesti johdettuun luokkaan jaoteltuina jakaumineen ja esimerkkeineen.*

Ryhmitellyt havaintoluokat	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
<p>1. Tunteiden ymmärtäminen vuorovaikutussuhteissa</p> <p>181 viittausta, 70 % kaikista tunteiden ymmärtämisen viittauksista, 24 havaintoluokkaa:</p> <p><i>tunteiden dynamiikan ymmärtäminen:</i> tunnereaktioiden ennakointi, tilanteen tunnelman arviointi, tunteet täytyy selvittää, asiat pahenevat jos ei puututa, tunteisiin voi upota sekä yksittäisten tunteiden, kuten loukkaantuminen, suuttumus, yllättyminen ja turhautuminen ymmärtäminen ja hyväksyminen</p> <p><i>ryhmädynamiikan ymmärtäminen:</i> jatkuvan vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys, ristiriidat selvitettävä nopeasti, motivaation merkitys, ryhmädynamiikan ja erilaisuuden ymmärtäminen, henkilöinti aiheuttaa reaktioita, välittäjän rooli ei aina toimi ja yllättäminen häiritsee</p>	<p>134 (74 %)</p> <p>Tämmönen tunne-mutu ja muu bullshit ei kyllä kauheen pitkälle lennä. Kotona kyllä tunne ja kaikki bullsihit ja kaikki muu fuulaaminen tilanteen mukaan. Siellä jos jossakin on tilannejohtamista. Töissä kuitenkin on ne tietyt normit ja hyväksytyt tavat toimia... Mutta kotona kuitenkin sä voit käyttää myös voimasanoja ja reagoida muutenkin vähän ehkä eri tavalla kuin mitä työpaikalla voi reagoida vaikka kuinka kiehuis. <i>(tunteiden dynamiikan ymmärtäminen)</i></p> <p>Koska mä melko nopeasti ite hahmotan sen, mitä pitää lähteä tekemään ja mä meen jo, mutt sitt mun ryhmässä on henkilöitä, jotka vaatii selkeemmin, että sovitaan mitä juuri hänelle kuuluu ja häneltä odotetaan ja sovitaan vielä kirjallisesti. <i>(ryhmädynamiikan ymmärtäminen)</i></p> <p>Tässä tapauksessa kyse oli ulkomaalaisesta. Ja tavat toimia ja reagoida on myös aika kulttuurisidonnaisia. Suomessahan ollaan vähän tällaista tuppisuu ja jäyhää kansaa. Täällä saa aika paljon lyödä et joku oikeesti ärähtää vastaan. Normaalisti me ollaan vähän semmosta murjottajakansaa. Harmitus varmaan on samanlainen kun kaikilla muillakin, mutta me vaan puretaan se asia eri tavalla. Sitten jos jossain Etelä-Euroopassa meet esittämään, niin</p>	<p>47 (26 %)</p> <p>Täytyy pystyä säätelemään näiden kielteisten tunteiden esille tuomisen määrää. Ettei niitä tuu liian voimakkaana tai yhtä äkkiä liikaa. Koska niitä on aina, ainakin sanomisia, vaikea ottaa takaisin. Jos se peruseloukkaantuminen on olemassa niin ne vaan vahvistaa sitä. <i>(tunteiden dynamiikan ymmärtäminen)</i></p> <p>Et miten hallitsee sen tilanteen niin, ettei siinä tapahdu näitä lisäloukkaantumisia. Ja tota mä oon just miettinyt, et mikä on realistista rakentaa uudelleen tommosta yhteistyösuhdetta ihmisten välillä joilla on jo tapahtunut tää, et se luottamus on mennyt puolin ja toisin. <i>(ryhmädynamiikan ymmärtäminen)</i></p> <p>Sehän voi tulla vaikka joku henkilökemiaongelma vaikka työn ulkopuolelta, että on ihmisiä, joilla on mennyt siellä sukset ristiin ja ne ei halua työpaikalla olla tekemisissä. <i>(taustatekijöiden merkitys)</i></p> <p>Kun veti esimiesryhmiä, niin siellä oli usein tämmösiä nuoria ja vähän impulsivisia johtajia... Niin kyllä niiden oli kauhean vaikea pysähtyä, koska niillä ei vielä ollut</p>

<p><i>taustatekijöiden merkitys:</i> yleinen inhimillisuus ja humanisuus, kulttuurin ymmärtäminen, muutos ja kriisit liittyvät yhteen ja työn muun merkityksen ymmärtäminen</p>	<p>ensimmäinen reaktio on tää täys pillastuminen. <i>(taustatekijöiden merkitys)</i></p>	<p>tämmösiä ristiriitoja. Ne jotka oli vähän enemmän kokeneita ja kokeneet tämmöisiä ristiriitoja ja pään seinään lyömistä, niin ne oli valmiimpia tällaiseen työskentelyyn.</p>
<p>2. Omien tunteiden ymmärtäminen 63 viittausta, 25 % kaikista ymmärtämisen viittauksista, 4 havaintoluokkaa:</p> <p><i>miellyttämisen uuvuttavuus</i></p> <p><i>oman roolin ymmärtäminen</i></p> <p><i>oma rajallisuus</i></p> <p><i>omaan persoonaan suhteuttaminen</i></p>	<p>39 (62 %)</p> <p>Ehkä mä edustan kuitenkin, jos puhutaan myyntiorganisaatiosta, aika tiukkaa linjaa. Mä vaadin aika paljon ihmisiltä. Mut mä haluan olla myös reilu niit kohtaan. Mä olen vaativa, rehellinen, oikeudenmukainen, pyrin oleen kannustava, esimerkkinä. <i>(oman roolin ymmärtäminen)</i></p> <p>Faktapohjalta on helppo viedä asioita eteenpäin. Mä ainakin koen sen helpommaks. Mut heti kun mennään mutuuin, tämmöseen tunnepitoiseen... Niin sit se on jo liikaa, sillä... Ett sä oot tosi heikoilla jäillä. <i>(oma rajallisuus)</i></p> <p>Mä en oo kaikkein diplomaattisin ihminen. Mä oon hirveän suorapuheinen ja sanon, mitä mä ajattelen. Ja vaikka olenkin viestinnän ammattilainen, niin joskus saatan valita vääriä sanoja. <i>(omaan persoonaan suhteuttaminen)</i></p>	<p>24 (38 %)</p> <p>Siin uupumisessa on tietysti se, että täytyy aina yrittää miellyttää ihmisiä ylöspäin. Sit ottaa tehtäviä, joita ei kuitenkaan pysty delegoimaan kenellekään. Ei saa olla liian miellyttämishaluinen. <i>(miellyttämisen uuvuttavuus)</i></p> <p>Eli sitten jos se menee tän oman persoonan piiriin, niin se on sitten psykoterapian asia tai jonkin muun asia. Ei esimiehen tai johtajan asia. <i>(oman roolin ymmärtäminen)</i></p> <p>Jos mä pystyn sijoittamaan sen omaan toimintaani, niin mä oon sen jälkeen ainakin valmis analysoimaan sitä. Niitä oman toiminnan muutoksia. Mitä mä itestäni käsin, mitkä on niinku mulle mahdollista. <i>(oma rajallisuus)</i></p> <p>Musta se on myös siinä tärkeetä, nähdä ne omat rajansa. Ett mitä mä pystyn muuttamaan. <i>(omaan persoonaan suhteuttaminen)</i></p>
<p>3. Tunteiden taktinen ymmärtäminen 13 viittausta, 5 % kaikista ymmärtämisen viittauksista, 3 havaintoluokkaa:</p> <p><i>suunnittelu ehkäisee ongelmia</i></p> <p><i>sanavalinta vaikuttaa</i></p> <p><i>helpoimmasta aloittaminen</i></p>	<p>6 (46 %)</p> <p>Kun se on hyvin prosessina kuvattu, niin se selventää enemmän kuin hämmentää sitä. Se helpottaa sitä prosessin läpivientiä. Jos ei oo mitään tämmöstä, kukaan ei tiedä. Mitään aikatauluja ei oo sovittu ja muuta... Niin sit se kärsii koko prosessi inflaation. <i>(suunnittelu ehkäisee ongelmia)</i></p> <p>Se on täydellistä kontrollin puutetta, ja ryhmän, joka siinä projektissa pyörii, piittaamattomuutta, jos me aloitetaan joku juttu, ja päivää ennen kun se on valmis, huomataan, et meill ei oo mitään. Sit aletaan riiteleen kenen piti tehdä ja milloin... Ja puol vuotta on jo mennyt.</p>	<p>7 (54 %)</p> <p>Et ei pelkästään tämmöstä negatiivista, jos kriittinen tarkoittaa negatiivista, palautetta. Et tavallaan se ois tasapainotettu jollain tavalla. Kyllähän siitä löytää eri puolia. Mut jos ite ajattelee, niin kyll kai se on aika pitkälle siitä kiinni sanavalinnasta mun mielestä. <i>(sanavalinta vaikuttaa)</i></p> <p>Kyll kai siinä pitäisi sit jotain sopia, et miten tästä eteenpäin. Ihan tämmösiä niin ku perussopimuksia. Varmaan kannattaa aloittaa siitä helpommasta. <i>(helpoimmasta aloittaminen)</i></p>
<p>Yhteensä: 257 viittausta ja 31 havaintoluokkaa</p>	<p>179</p>	<p>78</p>

Kuten taulukosta 19 käy ilmi, esimiehet ja asiantuntijat tuottivat suhteutetusti saman verran viittauksia liittyen tunteiden ymmärtämiseen. Asiantuntijoiden antamien viittauksien määrä oli tällä alueella esimiehiä suurempi ainoastaan tunteiden taktisen ymmärtämisen alueella. Esimiesten viittauksien määrä taas oli suhteellisesti asiantuntijoita suurempi tunteiden sosiaalisessa ymmärtämisessä. Esimiehet tuottivatkin khin neliön testin perusteella jopa merkitsevästi enemmän tunteiden sosiaaliseen ymmärtämiseen liittyviä viittauksia, kun taas asiantuntijat tuottivat niitä merkittävästi odotettua vähemmän ($p=0.0144$). Tulos on yllättävä, sillä voisi olettaa asiantuntijoiden olevan tunteiden ymmärtämisen alueella kokeneempia pohdiskelijoita kuin esimiesten. Tulos voi kertoa siitä, että esimiesten tarinat olivat omakohtaisempia ja näin ollen tunnelatautuneempia ja paremmin muistissa. Yllättävää oli myös se, ettei nais- ja miesesimiesten välillä esiintynyt viittauksien kokonaismäärän suhteen merkitseviä eroja.

Haastatteluhavaintojeni mukaan tunteiden ryhmadynaaminen ja taustatekijöiden ymmärtäminen korostuivat tunteiden yleisen logiikan ymmärtämisen sijaan. Tulos on yhdensuuntainen tunnehavaintojen nimeämisen vähäisten viittauksien kanssa (luku 6.1.1). Tunteiden dynamiikan ja ”järjen” pohdiskelu voi siis olla vielä varsin vierasta suomalaisille esimiehille. Ehkä tästä johtuen omien tunteiden ymmärtämisen, kuten tunteiden taktisen ymmärtämisen havaintoluokka, jäivät aineistossani verraten pieniksi.

Tunteiden ymmärtäminen vuorovaikutussuhteissa -luokassa viitattiin useimmiten siihen, että asioiden henkilöinti aiheuttaa helposti reaktioita ja siksi sitä kannattaa välttää. Seuraavaksi suurimmat alahavaintoluokat olivat erilaisuuden ja yleisen ryhmadynamiikan ymmärtäminen. Kaikkineen vuorovaikutustapahtumat nähtiin haastatteluissa monimutkaisina ja jopa ristiriitaisina ilmiöinä, joihin ei ole olemassa yksinkertaisia ratkaisuja.

”Jos mä heitän jonkun vitsin ja se naurattaa yhdeksää ihmistä kymmenestä siinä ryhmässä. Mutta se yks voi loukkaantua siitä. Tosiasia on se, mitä mä oon sanonut ja millä tavalla. Mutta ihmiset, kun he tekee siitä johtopäätöksen, joku vaikka kokee, että toi oli nyt piikki mulle niin, se pahoittaa hänen mielensä. Herättää voimakkaita tunteita.”

(Asiantuntija B 16.8.04)

Tähän sosiaaliseen ymmärtämiseen liittyi myös yleiseen taustatekijöiden ymmärtämiseen luokittamani havaintojen ryhmä, joka koski oman inhimillisyyden ja humanisuuden säilyttämistä vaikeissakin tilanteissa, joka lisäsi toisen tunteiden ymmärtämistä. Tällainen humanismia vaativa tapahtuma oli esimerkiksi irtisanomistilanne.

”Kaiken kaikkiaan sellaisen tietyn inhimillisyyden säilyttäminen. Että se ihminen pääsee kunniakkaasti. Ei pelkästään vaan se, että se ihminen saa jotain kompensatiota ja vetoapua. Mä luulen, että sinä hetkenä, kun se ero- tai lähtöpäätös on syntynyt, niin se ihminen se ajaa ne senhetkiset koneensa alas ja sitten se rupee fokustaa uusia asioita. Se suree tai tekee surutyötä päivän, kaks tai viikon, riippuen ihmisestä. Tai minuutin, mut sit se rupee jo miettimään, et mitäs nyt seuraavaks. Et se saa se ihminen myös lähtee pystyssä päin ja kasvojaan menettämättä siitä tilanteesta pois. Ja oikeasti autetaan uuden elämän tai uuden uran alkuun, niin kyllä se on molemminpuolinen etu.”

(Esimies 24.6.04)

Omien tunteiden ymmärtämiseen luokittamani oman rajallisuuden hahmottaminen oli tunteiden ymmärtämisen pääalueen suurin yksittäinen alahavaintoluokka (16 % viittauksista). Se kuvastaa selvästi esimiesten paineenalaista asemaa ja heihin kohdistuvia suuria odotuksia ja vaatimuksia.

”Jos mä pystyn sijoittamaan sen omaan toimintaani niin mä oon sen jälkeen ainakin valmis analysoimaan sitä. Niitä oman toiminnan muutoksia. Mitä mä itestäni käsin, mitkä on niinku mulle mahdollista. Musta se on myös siinä tärkeätä, nähdä ne omat rajansa. Että mitä mä pystyn muuttamaan.”

(Asiantuntija A 16.8.04)

On ymmärrettävää, että jos oma rooli ja asema on hyvin paineenalainen, esimiehille ei jää juurikaan aikaa omien tai toisten tunteiden reflektiiviseen pohdintaan. Myös tunteiden logiikan syvällisempään ymmärtämiseen liittyvä kyky rauhallisesti reflektoida ja taktikoida tunteita herättävissä tilanteissa voi tästä syystä jäädä vähäiseksi. Aleksitymia-tutkimuksessa on todettu, että pitkään jatkuva tunteiden sivuuttaminen – jota voidaan pitää kaikkineen emotionaalisen informaation prosessoinnin vaikeutena (Lane ym. 2000) – on yksilön terveydelle ja sosiaalisille suhteille vaarallista (Lane 2000). Tässä havainnollistuu taas tunneälyosaamisen kerroksellisuus: jos tunteita ei havaita eikä tunnisteta riittävän hyvin, on niitä lähes mahdotonta myöskään analysoida. Näin tunneinformaation vaikutus omaan ajatteluun ja käyttäytymiseen voi jäädä

pitkälti tiedostamattomaksi. Tunteiden ymmärtämisen lisääminen voi siis tästä syystä olla hyvä aloittaa reflektiokyvyn parantamisesta yleisen toisten tunteiden keittiöpsykologisen analysoinnin sijasta.

6.1.4 Tunteiden reflektiivinen säätely

Tunteiden säätely on tunneälyosaamisen ehkä selkeimmin hahmotettava alue. Kaikilla on omakohtaista kokemusta hallitsemattomista tunteista ja niiden useimmiten ikävistä seurauksista. Lisäksi me suomalaiset olemme jo lähes vuosisatojen ajan saaneet valistusta tunteiden säätelemättömyyden haittavaikutuksista (Turmiolan Tommi, Ison talon Antti ja Rannanjärvi, Matti Nykänen...). Tieteellisellä saralla Liisa Keltikangas-Järvisen tutkimusryhmät ovat Helsingissä tutkineet temperamenttityylien yhteyttä esimerkiksi sydän- ja verisuonitauteihin (A-tyyppin riskikäyttäytyminen). Turussa Kirsti Lagerspetz on tutkinut aggressiivisen käyttäytymisen syitä ja seurauksia. Jyväskylässä Lea Pulkkinen vuosikymmeniä kestänyt pitkittäistutkimus tuottaa edelleen tuloksia tunteiden säätelyn vaikeuksien haittavaikutuksista yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ja toimintakykyyn (ks. Näätänen 2004). Valistus ja oppi ovat menneet perille eikä siis ollut yllätys, että tästä päähavaintoluokasta muodostui haastatteluaineiston suurin (45 % kaikista haastatteluviittauksista).

Mayer ja Salovey (1997) liittävät tunteiden säätelyyn myös niiden vastaanottamisen avoimuuden. Eli sen, olemmeko avoinna kaikenlaisille tunteille vai pelkästään sellaisille, jotka koemme mukaviksi? Lisäksi tutkijat painottavat tässäkin tunneälyn osa-alueessa reflektiivisyyden merkitystä. Meillä tulisi olla kykyä ottaa etäisyyttä tunteisiimme ja arvioida niitä pienen välimatkan päästä, so. irrottautua tai innostua tunteista niiden hyödyllisyyden perusteella. Ei vain sen perusteella, miltä ne kulloinkin sattuvat tuntumaan.

Parkinson ja Totterdell (1999) jakavat tunteiden säätelytavat karkeasti kahteen luokkaan: behavioraaliin ja kognitiivisiin. Tirkkosen ym. (2004) mukaan *”...behavioraalisille strategioille on tyypillistä tunteen purkaminen toimintaan tai sen välittelemine tekemällä jotain muuta. Kognitiivisten strategioiden avulla tunne yritetään esimerkiksi muuttaa myönteiseksi*

ajattelemalla jotain miellyttävää tai keskittymällä asian valoisiin puoliin.” (s. 46). He jatkavat, että ”...tunteiden säätely voi olla luonteeltaan automaattista tai kontrolloitua, tietoista tai tiedostamatonta ja kohdistua tunteita herättävään tilanteeseen, omaan tunnekokemukseen tai toisten tunnepitoiseen käyttäytymiseen.” (s. 46).

Olen ryhmitellyt haastattelujen analysoinnissa muodostamani 45 tunteiden säätelyn havaintoluokkaa kolmeen kategoriaan sen mukaan, minkälaisia tunteiden säätelystrategiaa ne edustivat: 1) ajatuspohjaista, 2) toiminnallista vai 3) sosiaalista (taulukko 20). Sosiaalisen luokan mukaan ottamisella haluan korostaa ihmisten välisen behavioraalisen tunteiden säätelyn tärkeyttä. Opimme jo imeväisikäisinä tunteiden säätelyn perusteet vanhempiemme sylissä ja tätä samaa sosiaalista tukea tarvitsemme läpi elämämme.

Taulukko 20. *Tunteiden reflektiivisen säätelyn kolme alaluokkaa viittauksien lukumäärineen.*

Päähavaintoluokka	Alaluokat	Viittauksia
Tunteiden reflektiivinen säätely	Ajatuspohjainen (14, mm. etäistäminen, neutralisointi, leikkimielisyys)	188 (28 %)
	Toiminnallinen (14, mm. valmistelu, ulkopuolinen avuksi)	200 (30 %)
	Sosiaalinen (17, mm. tuen ja arvostuksen saaminen ja antaminen)	297 (42 %)
Yhteensä	45	685

Esimiehen arvostuksen onkin todettu olevan yksi keskeisimmistä varttuneiden työntekijöiden työkykyä edistävästä asioista (esim. Ilmarinen ym. 2003). Olen ryhmitellyt haastatteluviittaukset vielä kunkin luokan sisällä sen mukaan, kohdistuivatko haastateltavien kuvaamat säätelytoimet a) omiin, b) toisten vai c) tilanteeseen liittyviin tunteisiin. Käyn seuraavassa läpi eri säätelytavat niiden frekvenssien mukaan eli ensin sosiaaliset, sitten toiminnalliset ja viimeiseksi ajatuspohjaiset tunteiden säätelytavat.

Sosiaalinen tunteiden säätely

Suurin osa (42 %) kaikista tunteiden säätelyyn liittyvistä viittauksista liittyi sosiaaliseen tunteiden säätelyyn. Tulos on varsin johdonmukainen: onhan

esimiehen tehtävä nimenomaan johtaa työyhteisönsä vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehet tuottivatkin keskimääräisesti yhden viittauksen enemmän kuin asiantuntijat (huom. yhden asiantuntijan puuttuvat tiedot ja aineiston koko). Myös miesesimiehet tuottivat jälleen keskimäärin yhden viittauksen naisia enemmän.

Pääpaino tämän alueen haastatteluviittauksissa oli **toisten tunteiden säätelemisessä** omien tai tilanteeseen liittyvien sosiaalisten tunteiden sijasta (taulukko 21). Nämä neljä viitatuinta säätelytavan havaintoluokkaa liittyvät kaikki myötäelämiseen eli empatiaan. Naisilla näitä myötäelämiseen liittyviä yksittäisiä viittauksia oli hiukan (keskimäärin kaksi) enemmän kuin miesesimiehillä, mikä on yhdensuuntaista monien empatiaan liittyvien tunneälytutkimusten tulosten kanssa (esim. Bar-On 1997).

Taulukko 21. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) tunteiden sosiaalisen säätelyn haastatteluviittaukset jakaumineen ja esimerkkeineen säätelyn kohteen mukaisesti jaoteltuina.*

Tunteiden sosiaalinen säätely	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
<p>a) Omien tunteiden säätely 12 viittausta (4 %), 1 havaintoluokkaa:</p> <p><i>tuen ja arvostuksen saaminen</i></p>	<p>10 (83 %)</p> <p>Mulla on vertaisryhmä sitten taas tän alueen, niin kun nää samat sektorijohtajat, mitä mä oon ite. Niin siinä. Ei missään muualla. Sinne sillä lailla niin kuin, jotta voin, mutta en missään tapauksessa missään täällä.</p>	<p>2 (17 %)</p> <p>Yleensä tapana on ollut se, että sitä ei niin kun jätä vain itsensä murehdittavaks. Ja rupea yksinään miettimään, mitä tässä tekisi. Tietysti avainihmisten kanssa ruvetaan miettimään, mitä tässä tilanteessa tehdään. Luodaan niitä vaihtoehtoisia tapoja.</p>
<p>b) Toisten tunteiden säätely 273 viittausta (92 %), 14 havaintoluokkaa:</p> <p><i>empaattisuus innoittaminen ja motivointi jälkihoito kertominen ja perustelevminen keskusteleminen kuuntelevminen luottamuksen osoittaminen läsnäoleminen, vastuunkanto osallistaminen, sitouttaminen, vastuuttaminen sosiaalinen nokkeluus ja reagoitinkyky taakan helpottaminen yhdessä</i></p>	<p>200 (73 %)</p> <p>Se vaatii siinä määrin kykyä sijoittua hänen asemaansa tai astua hänen saappaisiinsa, jotta voi auttaa ja yrittää nähdä sitä maailmaa hänen näkövinkelistään. Empatia ei maksa mitään. Se voi auttaa vähän, mutta kyllä se on niin saatanan läpinäkyvää. Mutta voi ehkä mahdollisesti auttaa eteenpäin.</p> <p>Sit aina kun tapahtuu organisaatiossa jotain muutoksia, niin tuli kauhee muutosvistarinta. Ja ne ei hyväksyneet sitä moni ollenkaan, että minä tulin tähän. Sen kanssa ollaan tehty hyvin paljon työtä. Nyt me ollaan siinä</p>	<p>73 (27 %)</p> <p>Ja sit pitämään rajaa siihen toiseen nähden. Että tuo ihminen on tossa ja hän prosessoi tätä asiaa. Ja mä annan tilaa ja oikeutta hänen prosessoinnilleen. Mutta mä voin myös vastuuttaa häntä näitten asioiden käsittelyssä.</p> <p>Antaa tilaa sille toiselle ihmiselle. Edelleen jonkinlainen empaattinen motivointi sen asian käsittelylle: "Mä ymmärrän että tää tuntuu susta hankalalta, vittumaiselta." Elää niitä tunteita ja tämmöstä. Päinvastainen on juuri se, että ei pysty kuuntelemaan ja välitty</p>

<i>tuen ja arvostuksen antaminen</i>	pisteessä, että me jotain valoa nähdään tuolla tunnelin päässä. Mutta työtä tehdään edelleen.	sellaista tiukkaa ja puhuu päälle jne. Ja esittää nopeasti vaihtoehtoja ja ratkaisuja.
c) Tilanteeseen liittyvien tunteiden säätely 12 viittausta (4 %), 2 havaintoluokkaa: <i>sosiaalinen paine vaikean tilanteen pehmentäminen</i>	7 (58 %) Tämmösissä pienissä liiketoimintayksiköissä kaikki muutkin, vaikkei ois suoraa myyntivastuuta, tietää just missä mennään. Kyll se on aika tehokas motivaattori myös tää yleisö ja julkinen paine. Et se ei oo pelkästään se bonari tai kompensatio, mikä on jossain papereissa ja alalaatikkoon lukittuna. Vaan se yleinen. On kivempi kuitenkin kuulua voittajiin kuin häviäjiin, vaikkei siitä joskus hirveesti rahaa saiskaan.	5 (42 %) c) Niin must semmonen, mikä näyttää et olis jollain tavalla liian hankala tilanne, on se, että se asia yhtä äkkiä...Et sitä ei yhtään pehmennetä sitä tilannetta, vaan se tuodaan suoraan isossa ryhmätilanteessa esiin. Mun mielestä, jos suinkin on mahdollista, niin se pitäis pienemmällä porukalla tai jopa yksilötasolla toteuttaa. Koska must se on tämmönen sosiaalisesti hankala tilanne. Se lisää sitä sosiaalista loukkaantumista sitten.
Yhteensä: 297 viittausta, 17 havaintoluokkaa	217 (73 %)	80 (27 %)

Omien tunteiden sosiaaliseen säätelyyn muodostui vain yksi havaintoluokka: tuen ja arvostuksen saaminen. Haastateltavat eivät kuvanneet hakevansa itse aktiivisesti tukea ja lohtua vaikeissa tilanteissa vaan pikemminkin niin, että he saivat sitä muilta pyytämättään tai automaattisesti seuraavan esimerkin tapaan.

”Mut esimerkiks mä olen koko ajan sanonut, että ilman mun ihmisiä niin mä en jaksaisi ja en... Olis ollut silloin se vaikea aika, koska ne kannusti mua ja tuntee mut. Ja ne näki niin kuin silloin kuukausittain ryhmäkokouksissa... Ne näki mut ja sit ne niin kuin auttoi mua.”

(Esimies A 29.6.)

”Se palaute, joka tulee koko tiimille esimerkiksi epäonnistumisena, niin mä otan sen henkilökohtaisesti. Ja yritän toisaalta laimentaa sitä iskua projektissa olleisiin nähden. Kannan sitten sen kokonaisvastuun hommasta.”

(Esimies 28.6.04)

Ainakin tämän aineiston pohjalta näyttäisi siltä, että esimiehet ja asiantuntijat tiedostavat hyvin myötäelävän vuorovaikuttamisen tärkeyden. Jopa siinä määrin, että muut sosiaalisen tunteiden säätelyn muodot jäävät ”ymmärtävän” lähestymistavan alle. Erityisesti tämä koskettaa esimiesten omia tuen tarpeita, mutta myös neutraalimpia tilanteisiin liittyviä säätelymahdollisuuksia, esimerkiksi tunteiden tilannekohtaisempaa ja yhteisöllisempää tuulettamista.

Traumaattisten kriisien tukemisessa tällaisten yhteisöllisten tapahtumien ja rituaalien (esim. muistotilaisuudet, tapahtumien yhteiset läpikäynnit jne.) on todettu tukevan kriisistä toipumista (esim. Saari 2000).

Tunteiden toiminnallisen säätely

Tunteiden toiminnallisen säätelyn ryhmään kertyi toiseksi eniten (30 %) tunteiden säätelyn viittauksista. Tämä ei ole yllätys, sillä esimerkiksi Kokkosen (2001) tutkimuksessa miesten suosituimmat tunteiden säätelytavat olivat pelkästään toiminnallisia – mikseivät siis maskuliinisesti värittyneen esi(mies)työnkin säätelytavat? Toiminnallinen tunteiden säätely kohdistui aineistoni perusteella jälleen pääosin **toisten tunteisiin** (83 % viittauksista) omien tai tilanteeseen liittyvien tunteiden sijasta (taulukko 22).

Taulukko 22. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=6) tunteiden toiminnallisen säätelyn haastatteluviittaukset jakaumineen ja esimerkkeineen säätelyn kohteen mukaisesti jaoteltuina.*

Tunteiden toiminnallinen säätely	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
a) Omien tunteiden säätely 14 viittausta (7 %), 1 havaintoluokkaa: <i>defenssit</i>	9 (64 %) Mutta jos mä koen, että se ei oo oikeutettua, niin silloin se on tosi haastavaa. No tietysti sieltä tulee se perinteinen niinku puolustelu, että "sä oot nyt ymmärtänyt tämän asian täysin väärin. Ja en oo todellakaan yrittänyt sellaista tehdä".	5 (36 %) Miks ylipäätään oman toiminnan kriittinen arviointi on vaikeeta. Siihen ei ole totuttu, se on yllättävää. Esimies kuvittelee, että se vastaus tai palaute on tietynlainen ja palautteessa on elementtejä, joita hän ei ole tullut ajatelleeksi. Et semmosta tottumusta tämmösen kriittisen palautteen vastaanottamiseen ei ole. Silloin helposti käy niin että sen torjuu, kun sieltä alkaa tulla sellaisia asioita, joita pitäis alkaa miettimään.
b) Toisten tunteiden säätely 166 viittausta (83 %), 9 havaintoluokkaa: <i>auktoriteetin käyttö perustehtävä, professionalisuus rakentavan lopputuleman aikaansaaminen ristiriidan esilletuominen,</i>	110 (66 %) Meidänkin osaston sisällä pystytään järjestämään töitä niin, että ihmiset ei juurikaan kohta. Veikkaisin, että se ois mulla semmonen käytännön organisointijuttu, että jos kummankin työpanosta tarvitaan ja mä haluan molemmista kiinni pitää, niin tommonen vois olla yks ratkaisu. Ja kun täällä on lukuisia eri tehtäviä ja kolme eri kerrosta, että sit tarttis ehkä	56 (34 %) Se lopetus siin tavallaan tilanteessa, jossa on jännitteitä paljon, se on must se vaikein, et miten se loppuu. Mikä tunnelma siinä jää. Et siihen pitäis jonkinlainen rakentava loppu saada aikaiseks. Tai ainakin niin ettei se jäis tällaiseks kielteiseks se tunnetila siinä. Ettei se jää päälle kielteisenä. En mä osaa sanoa konkreettisesti. Se riippuu niin tilanteesta paljon.

<p><i>rehellisyys</i> <i>tunnejohtaminen</i> <i>tunteiden purku</i> <i>törmäyksien estäminen</i> <i>ulkopuolinen avuksi</i> <i>ärähtäminen tehokeinona</i></p>	<p>ruveta miettimään, että oisko parempi jos jompikumpi työskentelis jollain muulla osastolla.</p> <p>Silloin se ylempi porras, ne jotka hyödyntää sitä fiilistä ja käsittelee ihmisiä oikein, ne joutuu tulemaan tän väliportaan ylitte määrääjain rauhoitteluun tilannetta ettei tilanteet pääse kärjistyään. Jonkun täytyy sitä työtä tehdä. Ne, jotka on liian asiapitoisia, niin ne on sellaisia henkilöitä, joita käytetään sellaisina välikappaleina, hyväksi runtaamaan asioita eteenpäin. Ehkä se on näin.</p>	<p>Mä en voinut jättää sitä ryhmää kolmen vuoden ajan kertaakaan keskenään tappeleen. Siellä olin henkilökohtaisesti mukana semmoisena hillitsijänä. Kai se sitten asemasta johtuen, kun on esimies paikalla, niin siellä ei sitä avointa tappelua ja kähinää tule. Että käyttäydään asiallisemmin. Ettei olla toistensa kurkuissa kiinni.</p>
<p>c) Tilanteeseen liittyvien tunteiden säätely 20 viittausta (10 %), 4 havaintoluokkaa:</p> <p><i>asian/tilanteen selkeytys</i> <i>asian valmistelu etukäteen</i> <i>työn ja vapaan erottaminen</i> <i>uudet asiat peittävät</i> <i>kiusallisen</i></p>	<p>11 (55 %)</p> <p>Mä ainakin henkilökohtaisesti yritän pitää nää ystävyyttä ja työsuhteet mahdollisimman kaukana toisistaan. Tai en mahdollisimman kaukana, vaan silleen sopivasti erillään.</p> <p>Työasiat on työasioita. Työporukan kanssa pitää tietysti pystyä viihtymään myös työajan ulkopuolella, mutta tämmösiä ystävyyttä ja perhesuhteita ei pidä kuitenkaan hirveästi sotkea kuitenkaan.</p>	<p>9 (45 %)</p> <p>Jossain vaiheessa, kun tulee joku sellainen asia, joka vie niin kun ajatukset mukanaan, niin siihen saa vähän etäisyyttä siihen. Ja sitten pystyy eri tavalla suhtautumaan.</p> <p>Tavallaan esimiestyössä on hyvä puoli se, että ei pysty yhteen asiaan niin kauheesti tarttumaan, kun tulee koko ajan uusia. Niin ne hautautuu sinne nää kielteiset asiat ja niihin saa etäisyyttä sillä tavalla.</p>
<p>Yhteensä: 200 viittausta, 14 havaintoluokkaa</p>	<p>130 (65 %)</p>	<p>70 (35 %)</p>

Yleisimmäksi **toisten tunteiden toiminnalliseksi säätelystrategiaksi** muodostui havaintojeni perusteella ristiriitojen avoin ja rehellinen esilletuominen, jolla johdettavien huomio pyrittiin siirtämään tunnekuohuista takaisin asialinjalle. Seuraava esimerkki kuvastaa hyvin tätä pyrkimystä suoraselkäisyyteen ja asiallisuuteen.

”Se, että pitää itse pystyä seisomaan sen oman viestin ja omien sanojensa takana. Rehellisesti kerrotaan, mikä oma mielipide on. Ja se muu palaute, joka mahdollisesti muilta on tullut ja kerrottu. Ettei niin kuin tapahdu tällaista selän takana kyräilyä. Ja se, että se mitä sovitaan, niin pidetään myös huolta, että se tapahtuu. Ja pidetään ihmiset ajan tasalla siinä, että jos on jostain isommasta, pidempiaikaisesta prosessista kyse, niin ihmiset tietää, missä mennään. Ja kerrotaan niin paljon kuin voidaan kertoa. Jostakun on sellaisia tilanteita, että täytyy sanoa, että valitettavasti mä en saa kertoa tässä vaiheessa enempää. Sekin on tärkeää.

(Esimies 28.6.04)

Rehellisyys ja avoimuus ilmenivät kuvauksissa pääasiassa työprosesseja, päätöksiä ja toimenpiteitä koskevan tiedon jakamisena johdettaville. Lisätiedon antamisen toivottiin ilmeisesti hälvennettävän esille nousseita kiusallisia tunteita. Sen sijaan virinneiden tunteiden rehelliseen ilmaisuun ei juurikaan viitattu muutamaa asiantuntijakomenttia lukuun ottamatta.

”Esimiehenä pitäis olla, tai konsulttina auttaa, sitä ikään kuin sanoiks pukemista. Että mitä täs tapahtuu. Ottaa se puheeks. Kertoa mitä on havainnut. ”Kun Matti puhuit äsken tossa, kerroit miten sun mielestä pitäis näitä töitä järjestää. Sä sanoit, että nää työajat pitäis porrastaa. Samalla kun sä puhuit, niin mä panin merkille, että sä Liisa tuhahdit näin ja katoit tohon Maijaan. Ja Maija pyöritti päätään. Mä panin nää merkille. Tapahtuiko tässä tällä tavalla? Maija, oliko tää mun havainto oikein?” Eli tsekkaisin taas, että mitä siinä todella tapahtui heti paikalla, just siinä silloin kun se tapahtuu.”
(Asiantuntija B 16.8.04)

Rehellisyydellä ja suoraselkäisyydellä ilmaistiin epäsuorasti myös omaa persoonallista toimintatapaa tai johtamistyyliä seuraavan esimerkin tapaan.

”Mutta sillai kans mä koin, että tää on hyvä, että täällä ollaan rehellisiä, koska sanottiin rehellisesti mitä mieltä oltiin asiasta ja puhuttiin ja sanottiin se suoraan. Ja vähän ilkeästikin. Mutta mä en ole siihen lähtenyt mukaan, vaan mä olen ollut hiljaa. Nyt me pystytään niin kuin puhtaalta pöydältä lähteen. Mutta mä tiedän kuitenkin sen taustan, mistä mä olen tullut. Että miten on tapahtunut... Niin se on ihan turhaa istua täällä ja kehua mua nyt jostain hyvästä asiasta, kun mä tiedän kuitenkin, miten se asia on ollut. Se on turha mun mielestä sillai, että nyt täällä ollaan. Ja kun on hyvä päivä. Ja monet niin kuin halua. Ja sen mä huomaan, että mua ei tarvi halata. Se riittää, että sanotaan hyvää päivää.”
(Esimies A 29.6.04)

Tämän toimintatavan voi tulkita myös liittyvän auktoriteetin käyttöön, joka oli tämän osa-alueen toiseksi yleisin yksittäinen havaintoluokka. Omaa valta-asemaa käytettiin melko helposti vaikeiden tilanteiden selvittämisessä seuraavan esimerkin tapaan.

”Ja mä sitten kävin rauhallisesti ja asiallisesti hänen kanssaan läpi, että minkä takia, että mä ymmärrän sua. Että sua varmaan kiinnostaa tämmönen asia, mutta että meidän täytyy nyt kunnioittaa yksityisyyttä. Tää asia ei kuulu meille edelleen tänäkään päivänä. Ja sen takia meillä ei oo mitään syytä jatkaa tätä. Teidän ei tarvitse olla ylempiä ystävyksiä, mutta työt pitää saada hoidettua. Ja myös että uusia (työntekijöitä) ei lähdetä heti tähän (mukaan)vetämään. Seuraavan kerran, kun mä huomaan tätä, mä puutun siihen heti.”
(Esimies 23.6.04)

Kolmanneksi yleisin tunteiden toiminnallinen säätelytapa oli asioiden käsittelyn palauttaminen takaisin perustehtävään ristiriitojen ja esille nousseiden tunteiden käsittelyn sijaan. Siinä on kyse huomion kiinnittämisestä neutraalimpaan asiaan tunnepitoisen materiaalin sijasta. Tätä toimintatapaa korostetaan esimerkiksi ratkaisukeskeisessä ajattelussa ja työnohjauksessa, johon seuraava esimerkki viittaa.

”Must pitäis olla jonkinlainen käsitys siitä, miten töitä niin ku tehdään. Tavallaan palauttaa siihen perustehtävän tekemiseen se tilanne. Ja niin ku jäsentää sitä niin et nää molemmat näkis sen sen perustehtävän ja työn tekemisen kautta.”

(Asiantuntija 1.6.04)

Tämä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö työnohjauksen tapaan oli neljänneksi viitatuin tapa vaikuttaa toiminnallisesti työpaikalla kärjistyneisiin tunteisiin. Kun omat keinot tai voimat eivät enää riittäneet, otettiin haastateltavien mukaan käyttöön apuvoimia. Tällaisia olivat mm. oman organisaation henkilöstöihmiset, luottamusmiehet sekä ulkopuoliset työnohjaajat ja konsultit. Pääasiassa ulkopuoliseen apuun kerrottiin turvaututtavan irtisanomistilanteissa.

”Jos tilanne vaatii, jos siihen liittyy jotain sellaisia asioita, jotka liittyy työsopimuksen tulkintoihin tai muuhun, niin heillä tietysti on oikeus pyytää esim. luottamusmies siihen paikalle. Koska se kummasti saattaa helpottaa semmoista tilannetta.”

(Esimies 9.6.04)

”Yleensä meidän puolella on ollut niin, et siinä on ollut henkilöstöpäällikkö mukana. Ja mahdollisesti näissä isommissa, tämmösissä, missä ollaan annettu tämmösiä kultaisia kädenpuristuksia, niin siellä on ollut viereisessä huoneessa joku ammattilainen ulkopuolelta.”

(Esimies 17.6.04)

Konsulttiin kerrottiin tukeuduttavan myös hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvissä tilanteissa.

”Mutta me ollaan saatu työnohjausta ja siitä se on vähän niin kuin helpottunut.”
(Esimies A 29.6.04)

”Nyt sitten esimiehillä on usein myöskin tällöisissä tilanteissa tukiverkkoja, eli työterveydenhoidon ja työsuojeluun, riippuen casesta. Ja näihin klinikoihin liittyviä asiantuntijoita käytettävissä.”

(Asiantuntija 24.5.04)

Tilanteeseen liittyviä tunteita pyrittiin yleisesti ennaltaehkäisemään hyvällä asioiden selkeyttämisellä, suunnittelulla ja faktoihin perehtymisellä sekä työn ja vapaa-ajan selkeämmällä erottamisella seuraavan tapaan.

”Sanotaan, että mitä enemmän aikaa on kulunut, niin sen vähemmän hankalana mä koen sitä, mutta kyllä minulla on kyllä reviiri, ja mä aika tarkkaan sitä vielä suojelen. Mut se loppujen lopuks sen huomaa, että se lähtee niin tavallaan, että sen luottamuksen tai sellaisen pystyy voittaan hyvin pienillä eleillä täällä. Ei se tarvi mitään, että mun tarvii kutsua kaikki kotiini juhliin viikonlopuks, vaan se ihan täällä lähtee niin kuin pienistä asioista.”

(Esimies 18.6.04)

Omina toiminnallisina defensseinä aineistossa kuvattiin puolustuskannalle ryhtymistä mm. asian kieltämisellä, puolustautumisella tai vastahyökkäyksellä seuraavaan tapaan.

”Mutta jos jollain tavalla koen sen, että toinen tulee hyökkäävästi eikä halua kuunnella, niin se on semmonen, ett mä laitan vastapallon heti takaisin.”

(Esimies 11.6.04)

Yleisin toiminnallinen tunteiden säätelystrategia tämän aineiston perusteella oli pyrkimys palauttaa johdettavat takaisin työtehtävien perussisältöihin ja keskustelu asiapohjalle. Sama strategia näytti koskevan vaikeiden tilanteiden neutralisointia. Sen sijaan omia tunteita ei haastattelujen perusteella juurikaan säädely toiminnallisesti lukuun ottamatta yleisiä puolustusreaktioita, kuten kieltämistä tai vastaanpanemista. Väkivaltatilastojen mukaan maassamme yleistä aggressiokäyttäytymistä omien paineiden purkamisen strategiana ei tuotu ilmi haastatteluissa muuten kuin viittauksissa esiintynein urheilullisin pelitermein (puolustautuminen, hyökkäys, vastapallo jne.).

Tunteiden ajatuspohjainen (kognitiivinen) säätely

Kognitiivinen tunteiden säätely on tarpeen silloin, kun ei ole mahdollisuutta toiminnallisesti tehdä mitään tunteiden rauhoittamiseksi. Esimiestyössä monet

sosiaaliset ja norminmukaista käyttäytymistä vaativat tilanteet, kuten kokoukset ja asiakastilaisuudet, ovat luonteeltaan juuri tällaisia. Suomessa esimiesten oletetaan olevan kuin TV:n uutislukijoiden: ulospäin hillittyjä ja kontrolloituja persoonia, jotka eivät näytä tunteitaan muille tiukankaan paikan tullen. Tällainen käytös herättää kunnioitusta ja arvostusta. Marsalkka Mannerheim valittiinkin äskettäin kaikkien aikojen suurimmaksi suomalaiseksi Yleisradion järjestämässä katsojajääneystyksessä (www.yle.fi/suuretsuomalaiset 5.12.2004).

Asiantuntijat tuottivat haastatteluissa keskimäärin kolme ajatuspohjaista säätelyä koskevaa viittausta enemmän kuin esimiehet (taulukko 23). He ovat roolinsa puolesta etäämpänä esimiestyöstä kuin päivittäisjohtamisen kanssa kamppailevat esimiehet, joten tulosta voi tästä näkökulmasta pitää loogisena.

Taulukko 23. *Esimiesten (n=15) ja asiantuntijoiden (n=16) tunteiden kognitiivisen säätelyn haastatteluviittaukset jakaumineen ja esimerkkeineen säätelyn kohteen mukaisesti jaoteltuina.*

Tunteiden ajatuspohjainen säätely	Viittauksia / esimiehet	Viittauksia / asiantuntijat
<p>a) Omien tunteiden säätely 36 viittausta (19 %), 5 havaintoluokkaa:</p> <p><i>oman myönteisen tunteen ylläpitäminen</i> <i>neutraali positioituminen</i> <i>oman syyllisyyden oman syyllisyyden helpottaminen</i> <i>peilaaminen, reflektointi</i> <i>tunteiden tukahduttaminen</i></p>	<p>21 (58 %)</p> <p>Mut se on kans hyvin rankkaa itselle, että on jaksettava sitä eteenpäin työstää ja jaksettava pysyä iloisena ja luottaa itseensä. Käyttäytyä niin kuin kunnolla. Vaikka tekis mieli sanoa muuta.</p> <p>Se on sellainen tunteiden sekamelska. Ja se menee läpi koko yksikön. Siinä vaiheessa sit päällikkö ei tunteile mihinkään suuntaan. Se ei vaan käy. Mä oon vaan töissä täällä.</p>	<p>15 (42 %)</p> <p>Mä hyppään tonne Bernen minäntiloihin: aikuismaista suhtautumista, ettei heittäydy siihen lapsenomaiseen. Joka on helposti, kun toinen asettuu kritiikkiä antaessaan sinne vanhemman rooliin. Vaan että säilyttää sen aikuismaisen ja kysyy rakentavia lisäkysymyksiä. Pyrkimys rakentavaan positioon. Hyväksyminen on lähtökohta. Mutta että pystyis oleen siinä itse. Kokemaan, että toi toinen ajattelee mun parasta, vaikka se antaa tätä kriittistä palautetta.</p>
<p>b) Toisten tunteiden säätely 56 viittausta (30 %), 4 havaintoluokkaa:</p> <p><i>etäistäminen, distanssi</i> <i>ikävän, kiusallisen sietäminen</i> <i>leikkimielisyys</i> <i>tunteiden määrän säätely</i></p>	<p>27 (48 %)</p> <p>Sä et saa lähteä liian voimakkaasti tunteella reagoimaan, asettuu sen ihmisen osaan. Mut sun pitää kuitenkin olla sopivan nöyrä ja kuunteleva. Et sä et anna myöskään sellaista kuvaa, et tää ei kiinnosta mua pätkäkään, et tää on vain yks asia miljoonien joukossa. Sille ihmiselle se on hemmetin iso asia.</p>	<p>29 (52 %)</p> <p>Että tämmönen tosikkomaisuus, jolla asiat otetaan sillä lailla ehdottomasti ja kauheen vakavasti ja epäluovasti. Se saa ihmiset helvetin väsyneeks. Silloin asiat koetaan voimakkaina ja raskaina. Siihen tarttis tämmöstä luovaa leikkimielisyyttä. Sitä on vaikee sanoa, miten se niin kun tuotettais, kun se on meidän kulttuurissa aika syvällä.</p>

<p>c) Tilanteeseen liittyvien tunteiden säätely 96 viittausta (51 %), 5 havaintoluokkaa:</p> <p><i>faktat, rationaalisuus neutralisointi positiivisen esilletuonti ristiriitojen hyväksyminen teoria tai konteksti mielessä</i></p>	<p>74 (77 %)</p> <p>Meillä on tietysti olemassa lakisääteisiä velvoitteita, joita täytyy tietysti noudattaa viimesen päälle. Ja jo siinä analyysivaiheessa täytyy tehdä kaikki, että se voitais välttää. Niin ettei kuitenkaan keikuteta venettä. Siinä vaiheessa täytyy olla koko se data ja analyysi niin vahva, että kun lähdetään tätä irtisanomista tekemään. Niin se voidaan kertoa ja selittää sille ihmiselle.</p>	<p>22 (23 %)</p> <p>Ja sit meillä oli toinen yhteinen keskustelu. Ja sit sovittiin että yritetään neutraloida tilannetta niin, että kommunikointi tapahtuu mun kautta. Että mä oon sellainen seula tehtäväks annoille, että ne on selkeitä ja jollain tavalla toteutettavia.</p>
<p>Yhteensä: 188 viittausta, 14 havaintoluokkaa</p>	<p>122 (65 %)</p>	<p>66 (35 %)</p>

Suurin osa (51 %) tunteiden kognitiivisen säätelyn viittauksista koski edellisistä ryhmistä poiketen **tilanteiden herättämien tunteiden** helpottamista. Esimiehet tuottivat khin neliön testillä arvioituna merkitsevästi oletettua enemmän vastauksia tällä alueella ja asiantuntijat taas oletettua vähemmän ($p=0.0017$). Suurimmaksi yksittäiseksi havaintoluokaksi muodostui jälleen kerran faktoihin ja järkeen turvautuminen kriittisissä tilanteissa, johon kertyi lähes kolmannes keräämistäni haastattelukuvauksista. Tätä rationaalisuutta korostivat painokkaasti esimiehet (75 % viittauksista) – miesesimiehet kaksi kertaa useammin kuin naiset seuraavien esimerkkien tapaan.

”Päätöksen täytyy olla äärimmäisen harkittu ja rationaalinen. Ja analyysi on tehty niin hyvin kuin voi. Jolloin ei oo enää mitään muuta mahdollisuutta. Jolloin voi todeta, että ”tää on näin.” Kestää sit minkä tahansa asian. Kyllä ihminen kestää syövä, kun se tietää, että sillä on syöpä. Voi kävellä, vaikka olis huono mielikin kun tietää että vaihtoehtoja ei oo.”
(Miesesimies 9.6.04)

”Mä käännän sitä asian niin kun spektriä, tulokulmaa siihen asiaa. Eri suunnista. Sit kun se on läpivalaistu ja kaverin mielipide on oikea, niin mä sanon: ”Okei, sä oot oikeassa.” Tavallaan faktathan on yhteisiä. Jos ne on pöydässä ja ne on kiistattomia, niin silloinhan ei auta muuta kuin muuttaa kantaansa. Et näin on.”
(Miesesimies A 23.6.04)

Positiivisen näkökulman esille nostaminen oli toiseksi yleisin raportoitu keino säädellä tilanteeseen liittyviä tunteita. Positiivisuus liittyi aineistossa

valoisampaan tulevaisuuteen sekä henkilöistä ja heidän työtuloksistaan tappioidenkin hetkellä löydettäviin vahvuuksiin.

Toisten tunteiden säätelystä muodostui toiseksi suurin viittauksien alaryhmä kognitiivisen säätelyn alueella. Asiantuntijat tuottivat tällä osa-alueella khin neliön testin perusteella merkitsevästi oletettua enemmän viittauksia, kun taas esimiehet merkitsevästi oletettua vähemmän ($p=0.0003$). Toisten tunteisiin kerrottiin vaikuttavan mm. sillä, että tunteita pyrittiin filteroimaan pois, niin että varsinainen asia niiden alla paljastuu osallisille tai jopa niin, että asiasta lähetettiin pelkkä sähköposti keskustelun sijaan seuraavan haastatteluesimerkin tapaan.

”Täryytin sähköpostilla punaisilla isoilla kirjaimilla että ”tää ei oo kehotus”. Jos ei noudateta, niin se johtaa toimenpiteisiin. Kuohahti niin.”
(Esimies 11.6.04)

Yleisintä aineiston perusteella oli kuitenkin pyrkimys saada ihmiset sietämään esimerkiksi epävarmuutta kehottamalla heitä ottamaan etäisyyttä kiusalliseen tilanteeseen ja pitäytymään sen sijaan jälleen kerran faktoissa ja työn perussisällöissä.

Suosituin strategia **omien tunteiden** säätelyn suhteen oli neutraalimpi positioituminen ja tunteiden reflektointi matkan päästä. Syyllisyys oli ainoa erikseen säätelyn kohteena mainittu tunne. Tämä voi liittyä esimiesten usein kokemaan rooliin ”puun ja kuoren välissä”. Syyllisyyden sijasta esimiestyön näkeminen vain annettuna tehtävänä toi jonkinlaista helpotusta seuraavan esimerkin tapaan.

”Mietin tätä itteni kannalta. Kun mä jouduin tollaseen tilanteeseen, silloin kun ei ollut paljon mitään kokemusta. Hankala tilanne, mutta toisaalta itseään sitä ei syyttänyt niin paljon. Se oli tämmönen tilanne johon joutui, ei omasta ansiostaan, vaan jonkun muun takia. Ehkä tää, mikä se on se syyllisyyden määrä, minkä se herättää, on aika olennainen siinä. En tiedä, miten sen pystyy asettamaan oman itsensä ulkopuolelle sen asian, et se liittyä niin ku siihen rooliin, missä sä oot. Et ulkoistaa siihen rooliin sen tehtävän tai sanomisensa ja sitten yrittää niin ku ottaa oman itsensä kauemmaks siitä. Se on se rooli, missä sä oot jossain organisaatiossa. Sä toteutat siinä jotain sen organisaation tehtäviä, tavoitteita ja tarpeita. Ne ei oo sun henkilökohtaisia, vaan sä joudut ottaan sen organisaation tehtävän. Niin kun yleensäkin kai johtamisessa.”
(Asiantuntija 1.6.04)

Yllättävää oli, ettei omien tunteiden säätely ajatuspohjaisesti painottunut haastatteluissa (19 % viittauksista). Onhan *mental training* -tyyppinen meditatiivinen omaan ajatteluun ja tunteisiin vaikuttaminen siirtynyt voimakkaasti urheilumaailmasta yritysjohtamiseen. Sisäisen sankarin opit eivät ainakaan tämän aineiston perusteella ole vielä tavoittaneet suomalaisesimiehiä. Sen sijaan esimiestyössä turvaudutaan kognitiivisissa tunteiden säätelyn strategioissa pääasiassa järkeen ja faktoihin. Tämä näkyi myös korostetun loogisrationaalisisessa tavassa, jolla haastateltavat kuvasivat toimintaansa esitetyissä kriittisissä tilanteissa meille haastatteliijoille.

6.1.5 Yhteenveto haastatteluaineistosta

Haastatteluaineisto antoi siis kaiken kaikkiaan tukea monille esittämilleni hypoteeseille. Mayerin ja Saloveyn (1997) mallin mukainen ryhmittely tunneällyn oli hypoteesin yksi (H1) mukaisesti informatiivista ja mielekästä. Löysin aineistosta laadullisen analysointiprosessin kautta useita uusia mielenkiintoisia ulottuvuuksia, joita ei tunneällyn kykymallissa suoraan käsitellä. Näitä olivat mm. tunteiden havaitsemisen herkkyyden aste-erot (taulukko 15), tunteiden kokemuksellisuus/elämyksellisyys ulottuvuus ja tunteiden ryhmittely perustutkimuksen mukaisesti tunneluokkiin (taulukko 16), tunteiden ilmaisemisen avoimuus ja sävy (taulukko 17), emotionaalisen ajattelun kuuma–kylmä-valenssi (taulukko 18), tunteiden ymmärtämisen eri ulottuvuudet (taulukko 19) ja tunteiden säätelyn kolme eri ulottuvuutta (taulukko 21–23).

Löysin aineistosta oletukseni (H2) mukaisesti tilastollisesti merkitsevästi enemmän tunteiden säätelyyn (Mayer ja Salovey luokka 4), tunteiden havaitsemiseen, arvioimiseen ja ilmaisemiseen (MS lk 1) kuin ajattelun fasilitointiin (MS lk 2) ja tunteiden ymmärtämiseen (MS lk 3) liittyviä haastattelukuvauksia. Kyky reflektoida rauhallisesti omia tunteita, tarkastella niitä hiukan etäämpää ja toimia vasta sitten nousi useilla tunneälyosaamisen osa-alueilla esiin kehittämisaalueena. Esimiehet olivat haastatteluiden perusteella usein tunteiden keskellä sen sijaan, että he kulkisivat rauhallisesti niiden rinnalla. Tätä ilmiötä havainnollisti hyvin aineistosta esiinnoussut tunteiden kokemuksellisuuden osa-alue, joka muodostui suureksi. Saman ilmiö toistui

myös tunteisiin vaikuttamisen strategioissa, joissa pyrittiin etäännyttämällä ja loogisrationaalisuudella pitämään tunteet loitolla sen sijaan, että niitä olisi reflektoiden käsitelty.

Tutkimushypoteesi 3 (H3) todentui vain siltä osin, että esimies- ja asiantuntijaryhmän kurvilineaarisen kontrastin ja ryhmätekijän välinen interaktio oli lähes tilastollisesti merkitsevä. Power-analyysin mukaan ryhmien keskiarvojen merkitsevyyden ero (eli asiantuntijoiden suurempi viittausten määrä) olisi saavutettu yhdeksän asiantuntijahaastattelun lisäyksellä. Naisesimiehet eivät oletuksieni vastaisesti tuottaneet haastatteluissa miesesimiehiä enemmän tunneälyosaamisen kuvauksia vaan päinvastoin jopa hiukan vähemmän.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineisto konkretisoi sitä tunteiden määrää ja laatua, jossa esimiehet nykypäivänä kamppailevat. Monet yleiset stereotypiat kovista, numeroiden perässä juoksevista, tunteita ilmaisemattomista esimiehistä eivät saaneet tukea tämän tutkimuksen perusteella. Sen sijaan haastatteluista piirtyi kuva tunteiden keskellä toimivista herkistä yksilöistä, jotka käyttävät vielä melko vähän tietoisia strategioita vaikuttaa itsessään ja johdettavissaan viriäviin tunteisiin.

6.2 Tunneälymittarien toimivuus

6.2.1 *Kykytesti (MSCEIT)*

Yhteensä 52 tutkimukseen osallistunutta teki 141-osioisen tunneälyn kykytestin kynä-paperiversiona. Tallensin vastaukset testin oikeuksien omistajan kanadalaisen MHS:n tietokantaan, jossa ne käsiteltiin automaattisesti ilman iän, sukupuolen tai etnisen ryhmän perusteella tehtäviä korjauksia. Sain valmiit tulokset MHS:n palvelimelta Excel-taulukkoina, joista löytyivät henkilöittäin niin pääalue, osa-alue kuin tehtäväaluekohtaiset jakaumat raaka- ja standardipistemäärineen. Tulokset siirrettiin SPSS-ohjelmistoon, jossa niistä laskettiin mittarin luotettavuutta kuvaavat Cronbachin α -kertoimet (taulukko 24). Testin eri osa-alueiden ja tehtäväosioiden väliset korrelaatiot löytyvät liitteestä 6.

Taulukko 24. Tunneälyn kykytestin (MSCEIT) alkuperäiset ja korjatut (2 osa-alueetta jätetty pois) asteikot reliabiliteetteineen.

Yhdistetyt ja osa-asteikot	α	α korjattu
Kokonais(tunneäly)	.86	.88
Elämyksellinen	.86	.88
Strateginen	.53	.66
Tunteiden havainnoiminen	.84	.86
– kasvot	.71	.83
– kuvat	.84	.86
Tunteiden käyttäminen ajatusten tukena	.71	.79
– aistimukset	.37	.60
– fasilitointi	.72	.72
Tunteiden ymmärtäminen	.48	.68
– yhdistelmät	-.63	–
– muutokset	.57	.68
Tunteiden refleksiivinen säätely	.52	.59
– tunteiden hallinta	.20	–
– tunnesuhteet	.40	.59

Kuten taulukosta käy ilmi, mittari ei hypoteesini (H4) mukaisesti toiminut kaikilta osin suomalaisessa aineistossa. Relibiliateettikertoimet olivat etenkin strategisten tunneälytaitojen osalta heikkoja ($\alpha < .69$) ja kaikki lukuun ottamatta fasilitointia, alhaisempia kuin testin kansainvälisellä normiaineistolla, jossa ne vaihtelivat välillä .91–.76 (Mayer ym. 2002). Etenkin kahden tehtäväosion reliabiliteetti jäi erittäin heikoksi. Heikommin näistä kahdesta toiminut osa-alue oli **tunteiden yhdistelmät**, jossa vastaajien tuli pohtia eri mielialojen koostumuksia ja kehittymistä. Asteikko ei jostain syystä toiminut, vaikka se on luonteeltaan hyvin perustutkimustyyppinen. Tämän osa-alueen vastausvaihtoehtoina oli toisiinsa kytkeytyviä tunneluetteloita (viisi tunnetta / ryhmä), joiden kääntäminen suomen kieleen oli vaikeaa. Monista ilmaisuista (esim. *annoyance ja anticipation*) ei löytynyt selkeää yhtä vastaavaa termiä, joten jouduimme valitsemaan mielestämme kuhunkin kontekstiin sopivimman. Takaisinkäännöksessä englannista suomeen käännöksemme säilyttivät kyllä merkityksensä, mutta silti asteikko ei täysin toiminut tässä aineistossa. Ilmeisesti kielten tunneilmaisujen semanttinen erilaisuus on kuitenkin vaikuttanut kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeyteen.

Toisessa heikosti toimineessa tehtäväosiossa, **omien tunteiden hallinnassa**, vastaajien tuli pohtia, mikä toimintatapa neljästä auttaisi tehokkaimmin myönteisen tunnetilan ylläpitämisessä tai kiusallisen muuttamisessa miellyttävämmäksi. Useat vaihtoehtoiset toimintatavat olivat luonteeltaan hyvin teknisamerikkalaisia: ”*Hän teki luettelon myönteisistä asioista, hän opetteli tekniikan...*”. Ilmeisesti tämän johdosta vastaajien oli vaikeaa löytää suomalaisittain sopivia vastausvaihtoehtoja. Kuten taulukosta 24 käy ilmi, näiden kahden osa-alueen poisjättäminen ei paranna juurikaan testin kokonaisreliabiliteettia vaikkakin se nostaa heikosti toimineiden osa-alueiden, erityisesti tunteiden ymmärtämisen, sisäistä konsistenssia. Edellä mainitun johdosta pitäydyn tuloksissani testin alkuperäisissä asteikoissa.

Testin eri osa-alueet korreloivat toisiinsa positiivisesti aivan kuten Mayerin ym. (2002) aineistossakin. Korrelaatiot olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0.01$ tai 0.05) etenkin pää- (2) ja osa-alueiden (4) välillä ja heikompia tehtäväosioiden (8) väleillä (liite 6). Ainostaan edellä mainittu huonosti toiminut *yhdistelmät*-tehtäväosio ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi kokonaistulokseen. Toinen testin luotettavuuden kannalta arveluttava tulos oli, että keräämäni aineiston kokonaistuloksien keskiarvoksi muodostui tässä aineistossa vain 88,85 (kh 9,42). Tämä poikkeaa selvästi Mayerin ym. (2002) tavoittelemasta tunnettuja älykkyystestejä noudattelevasta normijakaumasta (ka 100, kh 15), jonka esimerkiksi Rosete ja Ciarrochi (2005) pystyivät toistamaan australialaisessa aineistossaan (ka 101, kh 15). Mayerin ym. (2002) mukaan etninen ryhmä selitti heidän aineistossaan korkeintaan 6,7 % varianssista valkoisten, mustien, latinalaisten ja aasialaisten välillä, eikä näin ollen ollut heidän mielestään merkittävästi tuloksiin vaikuttava tekijä. Tästä huolimatta he kehottavat tekemään etnisen ryhmän mukaisen korjauksen tuloksiin yksilötason tuloksia raportoidessa. Tämä viittaisi pikemminkin siihen, että kulttuurisella taustalla on tilastollisesti merkittävä vaikutus testituloksiin. Jo testin kääntämisen aikaan meille kääntäjäryhmässä tuli vahva tunne siitä, että kaikki osiot eivät mahdollisesti toimi suomalaisessa kulttuurissa.

Tämän pienen aineiston perusteella tuo sisältövaliditeettia koskeva aavistus osoittautui siis oikeansuuntaiseksi: jakauma on hajonnaltaan kapeampi ja vino matalampaan suuntaan. Jakauman keskiarvo 88,85 on lähellä Mayerin ym.

(2002) normiaineiston *merkittävästi huonompi tulos* -rajaa (85). Näin vaikka tutkimuksessani oli nimenomaan mukana tunneälystä kiinnostuneita ja motivoituneita koehenkilöitä, joista osa (City-lehden kilpailijat) oli jo valikoitunut erillisen kasvojen tunnistustestin suoriutumisen perusteella tutkimukseeni. Heidänhän olisi pitänyt menestyä keskimääräistä paremmin eikä huonommin testissä. Myöskään kansainvälisiä tutkimustuloksia, joissa vanhemmat, naiset ja asiantuntijat saavat merkittävästi korkeampia testituloksia kuin nuoret, miehet ja ei-asiantuntijat (Mayer ym. 2002b ja Mayer ym. 2003), ei tässä aineistossa pystytty toistamaan (ks. taulukko 27). Kielellä ja kulttuurilla voi siis olla merkitystä tunneälyn kykytestin toimivuudelle suomalaisessa ympäristössä tai sitten suomalaiset, ja erityisesti esimiehet, vain ovat tunneälyosaamiseltaan kykytestillä mitattuna selkeästi pohjoisamerikkalaisia heikompia.

6.2.2 Tunneälyn itsearviointi (SSRI)

Tunneälyn 33-kysymyksisen itsearvioinnin teki yhteensä 52 henkilöä (varsinainen esimiesryhmä ja esimies-, asiantuntija- ja City-lehden vertailuryhmä). Mittari ei toiminut tutkimushypoteesin (H5) mukaisesti kokonais- ja osa-asteikoiden osalta (taulukko 25). Reliabiliteettikertoimet jäivät korkeintaan kohtalaiselle tasolle ($\alpha < .80$). Vastaajien keskiarvoksi muodostui tässä aineistossa viiden asteikolla 3,72 keskihajonnan ollessa 0,34.

Taulukko 25. *Tunneälyn itsearvioinnin (SSRI) asteikkojen reliabiliteettikertoimet.*

Kokonais- ja osa-asteikot	α
Kokonais (tunneäly)	.78
– tunteiden havaitseminen	.79
– tunteiden käyttäminen	.72
– optimismi/ tunteiden hallinta	.68
– sosiaaliset taidot	.70

Tulos on samalla tasolla kuin esimerkiksi Saklofsken ym. (2003) opiskelija-aineistossa (keski-ikä 21 vuotta) saama tulos niin keskiarvon (3,69) kuin

keskihajonnan (0,42) suhteen. Myös reliabiliteettikertoimet ovat pää- ja osa-alueiden suhteen hyvin lähellä heidän tutkimuksessaan saatuja ($\alpha = .89/.79/.57/.75$). Sen sijaan keskiarvotulos jää Schutten ym. (2002) työelämässä toimivien vanhempien (keski-ikä 30 vuotta) ihmisten tuloksesta (ka 3,96, kh 0,44). Myös mittarin eri osa-alueet korreloivat toisiinsa vain osin tilastollisesti merkitsevästi (liite 6).

Testin kehittäjän kansainvälisissä tutkimuksissa saamat tulokset, joissa iäkkäämmät, naiset ja asiantuntijat saavat merkitsevästi korkeampia pistemääriä kuin nuoret, miehet ja ei-asiantuntijat (Schutte ym. 1998 ja 2002), eivät toistuneet ainakaan pienessä aineistossani. Tätä ilmiötä SSRI:n, kuten MSCEIT:n suhteen, on syytä tutkia laajemmalla tutkimusaineistolla. Olisi tärkeää selvittää, onko kyse tutkimusryhmäni valikoituvuudesta vai todellisista kulttuurisista eroista.

6.2.3 Tunneälyosaamisen 360°-kartoitus

Tunneälykkään esimiestoiminnan 360°-osaamiskartoituksen teki yhteensä 115 esimiestä ja työntekijää. Oletukseni (H6) oli, että Mayerin ja Saloveyn (1997) nelijakoinen malli olisi niin sisällöllisesti kuin rakenteellisesti siirrettävissä kompetenssipohjaiseksi kartoitukseksi, jollaista useat tutkijat ovat suosittaneet käytettäväksi kykystein ja itsearviointien sijaan (esim. Miles ym. 1999 & 2001).

Kävin jo menetelmä-osassa (luku 5.3.4) lyhyesti läpi kartoitukseni muodostamisen ensimmäisen vaiheen. Siinä valitsin muodostamistani 187 tunneälyosaamiseen liittyvästä toimintatapakuvauksesta mukaan parhaiten testiaineistossa toimineet osiot niiden faktorilataumien perusteella (faktoripistemäärä > 0.4). Näin menetellen kompetenssikuvauksia jäi tunneälyn osalta jäljelle 37. Täydensin tätä joukkoa vielä 10 uudella tunneälykuvauksella, joiden lisäksi otin selitettäväksi muuttujiksi tutkimukseen mukaan vielä 28 kansainvälistä management-kompetenssia. Yhteensä 14 esimiestä ja 101 heitä arvioivaa esimiestä ja johdettavaa teki tämän lopullisen 75-osioisen 360°-arvioinnin internetissä loka-joulukuussa 2005.

Lähdin etsimään 360°-aineistosta Mayerin ja Saloveyn (1997) teorian mukaisia ryhmittymiä eri osioiden välisten korrelaatioiden pohjalta. Tein

osioiden teoreettis pohjaisen neljään tunneällyn osa-alueeseen ryhmittelyn jälkeen kullekin osa-alueelle oman faktorianalyysin (SPSS, pääkomponenttianalyysi varimax-rotatiolla), jonka perusteella valitsin lopulliseen kaikkien osatekijöiden yhteiseen faktorianalyysiin vain parhaiten latautuneet kysymykset (faktorilataus > 0.4). Lopullisessa faktorianalyysissä oli näin menetellen mukana enää 18 kysymystä 47:stä, jotka jakaantuivat viidelle faktorille liitteen 5 mukaisesti. Faktorit sisälsivät jokainen 3–4 osiota ja selittivät kukin 11,45–17,94 % aineiston yhteisvarianssista ominaisarvojen liikuessa välillä 3,2–2,0. Viisifaktorisen mallin selitysosuus yhteisvarianssista oli 67,39 %. Nimesin faktorit ja niistä muodostamani summamuuttujat sisältönsä mukaan seuraavasti: 1) tietoisuus ja ymmärrys ympärillä olevista tunteista, 2) myönteisten tunteiden ilmaiseminen, 3) kiusallisten tunteiden ilmaiseminen, 4) omien tunteiden säätelykyky, 5) toisten emotionaalinen tukeminen. Summamuuttujien (itsearvioidut ja toisten arvioimat) keskinäiset korrelaatiot vaihtelivat nollakorrelaatiosta tilastollisesti merkitseviin korrelaatioihin tunnistamisen, myönteisen ilmaisemisen ja säätelyn alueilla (liite 5). Etenkin itsearviointiosan korrelaatiot olivat ristiriitaisempia kuin muiden tekemät arviot, jotka korreloivat keskenään johdonmukaisemmin.

Faktorirakenne ja muodostamieni summamuuttujien sisältö ei vastaa toivomallani tavalla Saloveyn ja Mayerin (1997) tunneällyn kykymallia. En tässä ratkaisussa, kuten en myöskään yrittämissäni muissa faktoriratkaisuissa, saanut ajattelun tunnepitoista tukemista ja tunteiden ymmärtämistä esille omina faktoreinaan, vaan tietoisuus ja ymmärrys kietoutuivat kaikissa ratkaisuisa toisiinsa ja ajattelun fasilitointi tunteiden säätelyyn. Ainoastaan ilmaiseminen ja omien tunteiden säätely tulivat kaikissa ratkaisuisa esiin erillisinä vahvoina kokonaisuuksinaan. Näin ollen hypoteesini (H6) ei täysin saanut tukea tuloksista. Kuitenkin molemmista aineistoista (City-lehden vastaajat ja varsinainen esimiesaineisto) löytyivät nämä samat tunneälyosaamisen ulottuvuudet eli tietoisuus ja ymmärrys tunteista, tunteiden ilmaiseminen, säätely ja toisten emotionaalinen tukeminen. Tämä voi kertoa siitä, että juuri nämä ulottuvuudet ovat muille näkyvämpiä tunneälyosaamisen alueita. Sen sijaan arvioitavan henkilön kognitiivista päänsisäistä tunteiden arviointia, ajattelun fasilitointia ja tunteiden säätelyä on vaikea arvioida tarkasti ulospäin näkyvästä käyttäytymisestä. Itse tehtyjen ja toisten tekemien arviointien välinen korrelaatio

ei näin pienessä aineistossa ollut tilastollisesti merkitsevä ($r=0,37$, $P>0,05$), joka voi osaltaan vahvistaa tätä olettamusta. Etenkin edellä mainitsemiani osa-alueita voidaan siis arvioida omasta näkökulmasta hyvin erilailla kuin miten toiset ne näkevät vaikka summapistemäärät (ks. taulukko 29) olisivat lähes identtiset.

Muodostamani 360°-mittarin erottelevuus miesten ja naisten suhteen oli kuitenkin parempi kuin muilla käyttämilläni tunneälymittareilla. Naiset saivat tilastollisesti ($F=6,37$, $P=0,03$) miehiä parempia tuloksia toisten tekemissä arvioissa. Sen sijaan itsearvioinneissa tätä eroa ei ollut.

6.2.4 Tunneälymittarien keskinäiset yhteydet

Tutkin mittareiden välisiä yhteyksiä Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Mittareiden välisiä yhteyksiä arvioidessa on hyvä muistaa, että varsinaisten esimiesten joukko, joka teki kaikki arvoinnit ja joita myös haastattelimme, oli lopulta vain 14 hengen suuruinen. Tulokset ovat siis vain suuntaa antavia.

Oletukseni (H4–H6) olivat, että tunneälyn kykytesti ja itsearviointi eivät juuri korreloisi toisiinsa, koska monen tutkijan mielestä ne mittaavat varsin eri ilmiöitä (esim. Petrides & Furnham 2000 ja 2001). Milesin ym. (1999 ja 2001) mukaan tunneälyn kompetenssimitarin taas pitäisi sijoittua jonnekin näiden kahden menetelmän välimaastoon, joka voisi tarkoittaa sitä, että se korreloisi heikosti molempiin arviointitapoihin tai sitten se on kokonaan oma erillinen ulottuvuutensa eikä korreloi kummankaan kanssa. Taulukossa 26 on kaikkien tunneälymuuttujien kokonaistuloksien väliset korrelaatiot. Liitteestä 6 löytyvät tunneälymittareiden ala-asteikkojen väliset korrelaatiot.

Taulukko 26. *Tunneälymittarien väliset korrelaatiot.*

Tunneälymittari	MSCEIT	SSRI	Tunneäly-kompet. (itse)	Tunneäly-kompet. (muut)	Haastattelu
MSCEIT tunneälyn kykytesti	1	0.306	0.200	0.226	0.166
Itsearvioitu tunneäly SSRI	0.306	1	-0.151	-0.042	0.289
Tunneälykompetenssit (itse)	0.200	-0.151	1	0.370	0.053
Tunneälykompetens. (muut)	0.226	-0.042	0.370	1	-0.344
Haastatteluviittaukset	0.166	0.289	0.053	-0.344	1

Kuten taulukosta käy ilmi, en löytänyt hypoteesieni (H4–H6) mukaisesti yhtään tilastollisesti merkitsevää yhteyttä eri tunneälymittareiden enkä haastattelujen välillä. Power-analyysin perusteella (power 0.80, $\bar{c}=2.80$ ja $\alpha=0,05$) 0.40 korrelaatiotason saavuttamiseksi tarvittaisiin 50 hengen aineisto. **Vahvin yhteys** oli kompetenssimittarin itsearviointien ja toisten arvioiden välillä, mikä voi kertoa 360°-arviointien johdonmukaisuudesta tässä aineistossa. Henkilöt, jotka arvioivat itsensä tunneälyosaavaksi, nähtiin myös usein sellaisina.

Toiseksi vahvin yhteys aineistossa oli muiden arvioimien tunneälykompetenssien ja haastatteluviittauksien välillä. Tämä yhteys oli negatiivinen – haastatteluissa paljon emotionaalista materiaalia tuottaneet saivat siis yllättäen muilta matalampia arvioita 360°-kartoituksessa. Tulos voi kertoa siitä, että tutkimuksen haastatteluilanteessa oli helpompi olla emotionaalinen kuin työpaikalla tai että emotionaalisesti ilmaisevat esimiehet koetaan toisten näkökulmasta vähemmän tunneälyosaavina kuin tunteitaan vahvemmin säätelevät esimiehet.

Kolmanneksi vahvin yhteys löytyi kykytestin ja tunneälyn itsearvioinnin väliltä, johon puolestaan haastatteluviittaukset korreloivat kohtalaisesti. Myös Bracket ja Mayer (2003) raportoivat MSCEIT:n ja SSRI:n välillä lievän yhteyden, joka kuitenkin oli heidän aineistossaan tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.01$). Sen sijaan SSRI ja 360°-arviot korreloivat vain heikon negatiivisesti toisiinsa. Muiden arvioiman tunneälyosaamisen yhteys SSRI:in oli lähes olematon, kun taas 360°-itsearvio korreloi vahvemmin, joskin negatiivisesti, SSRI:in. Tämä voi kuvastaa sitä, että nämäkin kartoitukset tosiaan mittaavat varsin eri puolia tunneälyosaamisesta.

Kaikkineen tulokseni siis vahvistivat asettamiani hypoteeseja (H4–H6). Tunneälyn kykytesti MSCEIT ei toiminut suomalaisessa ympäristössä niin hyvin kuin sen pitäisi, eikä se, toisin kuin tunneälyn itsearviointi SSRI, erotellut aineistoni eri ryhmiä aiempien tutkimustulosten mukaisesti. Eri tunneälymittarit ja haastattelut eivät korreloineet toisiinsa merkitsevästi, joka voi kertoa niiden tavoittavan eri puolia tunneälyosaamisesta tai sitten siitä, että aineistoni kerta kaikkiaan oli liian pieni. Vaikka muodostamani 360°-kompetenssikartoitus ei onnistunut rakenteeltaan tavoittamaan kaikkia Saloveyn ja Mayerin (1997) kykyteorian osa-alueita, se kuitenkin toimi tunneälymittareista ”parhaiten” tässä

pienessä aineistossa erotellen esimerkiksi miehiä ja naisia kansainvälisten tutkimustulosten suuntaisesti.

6.2.5 Tunneälymittarien yhteydet hyvinvointimittareihin

Liitteessä 7 ovat esillä hyvinvointimittarien yhteydet tunneälymuuttujiin. Taulukosta käy ilmi, että **aleksitymia-mittari** oli vahvimmin yhteydessä tunneälyosaamiseen. Sillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p < -0.050$) käänteinen yhteys tunneälyn kykytestiin ja itsearviointiin sekä yllättäen kaikkein voimakkain käänteinen yhteys haastatteluviittauksiin. Heikko tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen siis näkyy niin kykytestissä suoriutumisessa, omaa itseä arvioidessa kuin omasta esimiestyöstä kerrottaessa. Tulos on yhdensuuntainen useiden tunneälytutkimusten kanssa (esim. Schutte ym. 1998 ja Austin ym. 2005). Myös **työuupumuksella** oli samanlainen tilastollisesti merkitsevä ($p < -0.050$) käänteinen yhteys tunneälyn itsearviointiin. Uupumista kokeva arvioi siis itseään tunneälyn osalta kielteisesti.

Koherenssin tunne oli tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0.050$) positiivisessa yhteydessä itsearvioituun tunneälyyn (SSRI): elämänsä ja maailman merkityksellisesti kokevat osoittivat siis myös kiinnostusta tunneälyosaamiseen.

Kaikki em. tulokset ovat hypoteesini (H7) mukaisia. Sen sijaan mikään muu hyvinvointimuuttuja aleksitymiaa lukuun ottamatta ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tunneälyn kykytestiin tai muodostamiini 360°-tunneälykompetensseihin. Tulos ei ole yhdensuuntainen Bracketin ja Mayerin (2003) tutkimustulosten kanssa, joissa kykytestin tulokset olivat erittäin merkitsevässä yhteydessä ($p < 0.001$) itsearvioituun hyvinvointiin. Itsearvioidulla 360°-tunneälyosaamisella oli muiden arvioiteja voimakkaampi yhteys työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Tämä voi selittyä mittareiden samankaltaisella vastaamistavalla (*kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa sinua asteikolla...*), josta yhteinen varianssi aiheutuu.

Sen sijaan yllättävä tulos oli, että muiden arvioima 360°-tunneälyosaaminen korreloi negatiivisesti itsearvioituun koherenssintunteeseen. Tässä toistuu haastatteluiden tapaan sama käänteinen ilmiö, jossa henkilö koetaan ulkoapäin

tunneälyosaavammaksi, kun hän arvioi itseään kielteisesti tai kuvaa vähemmän emootioita haastatteluissa.

Kaikki hyvinvointimuuttajat olivat tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0.050$ tai $p < 0.010$) yhteydessä toisiin hyvinvointimuuttajiin työhön sitoutumista lukuun ottamatta, jolla näitä tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä oli muutama vähemmän kuin muilla muuttujilla (liite 7).

6.3 Esimiesten tunneälyosaamisen ja hyvinvoinnin vahvuudet ja puutteet

Käyn seuraavassa läpi, mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita tutkimukseeni osallistuneilla esimiehillä oli edellä esitellyillä kolmella tunneälyn määrällisellä mittarilla ja viidellä hyvinvointimittarilla mitattuna verrattuna kahteen vertailuryhmään. Kuvaan kunkin asteikon kokonais- ja osa-asteikkotulokset (keskiarvot ja hajonnat) ryhmittäin. Ryhmien välisten erojen tutkimiseen käytin varianssianalyysiä (ANOVA), jonka tulosten tilastollisen merkitsevyyden ilmoitan aina kun sellainen oli olemassa. Oletin (H8), että asiantuntijat osoittaisivat korkeampaa tunneälyosaamista kuin esimiehet ja toinen vertailuryhmä kaikissa tunneälyosaamisen kartoituksissa.

6.3.1 Tunneälyosaaminen

Kykytesti (MSCEIT)

Yhteensä 52 henkilöä teki tunneälyn kykytestin. Vastaajien kokonaistulokset standardipisteinä ilmoitettuna liikkuivat vaihteluvälillä 70–117 (esimiehet 70–103, asiantuntijat 71–97 ja City-lehden kilpailijat 82–117). Taulukossa 27 on yhdistettyjen asteikkojen ja tehtäväosoiden standardoidut pistemäärät. Testin normiaineiston mukaan yli 115 tulokset ovat merkitsevästi keskimääräisiä parempia ja alle 85 heikompia (Mayer ym. 2002).

Taulukko 27. MSCEIT keskiarvot ja hajonnat (normi-ka 100, kh 15) kolmessa tutkimusryhmässä. (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$)

Asteikot	Ryhmä					
	Esimiehet (n=25)		Asiantuntijat (n=9)		City-lehti (n=18)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh
Tunneäly (kok. tulos)	86,11	8,87	86,57	8,87	93,80*	8,86
Elämyksellinen	82,53	11,20	84,97	11,44	91,18*	10,74
Strateginen	92,65	5,55	92,04	5,90	97,66**	5,67
<i>Havainnoiminen:</i>	82,59	9,98	82,37	11,95	88,81	10,93
– kasvot	87,16	16,01	88,21	13,67	95,34	15,46
– kuvat	84,88	9,14	82,19	7,52	86,86	8,06
<i>Tunteiden käyttäminen</i>	88,76	11,90	94,31	13,48	97,24	10,45
– aistimukset	91,83	10,19	97,46	3,91	94,66	6,29
– fasilitointi	90,15	14,47	93,28	20,74	102,15	15,54
<i>Ymmärtäminen</i>	93,47	7,33	94,19	7,51	100,53**	7,15
– yhdistelmät	95,04	6,06	94,73	6,87	100,93**	7,15
– muutokset	93,64	10,03	95,65	10,20	99,23	9,20
<i>Säätely</i>	92,80	6,76	91,40	7,59	95,64	7,99
– hallinta	92,71	6,30	89,26	9,96	93,84	8,75
– tunnesuhteet	93,22	7,33	93,77	7,82	96,67	7,35

Kuten taulukosta käy ilmi, tunteiden havainnoimisen alueella poikettiin normiaineistoa alempaan suuntaan myös kokonaistuloksen jäädessä varsin alhaiseksi. Esimiesten ja asiantuntijoiden välille ei muodostunut tilastollisesti merkitseviä eroja, vaikka asiantuntijoiden kokonaistulos ja viiden tehtäväosion tulokset olivatkin hiukan esimiehiä korkeampia. Sen sijaan City-lehden vertailuryhmän tulokset olivat kokonaistuloksen, molempien pääalueiden ja kahden tehtävä-alueen (sekoitukset, ymmärtäminen) osalta tilastollisesti merkitsevästi korkeampia kuin esimiesten ja asiantuntijoiden tulokset. Täten hypoteesini (H8) ei saanut tukea: asiantuntijat eivät erottuneet kykyjensä puolesta juurikaan esimiehistä, jonka lisäksi heidän tuloksensa jäivät nuorten aikuisten ryhmää merkitsevästi alemmiksi useilla testin kokonais- ja osa-alueilla.

Tulos ei ole yhdensuuntainen MSCEIT:sta saatujen asiantuntijatulosten kanssa (Mayer ym. 2003). Testin tekijät ovat jopa rakentaneet asiantuntijapohjaisen pisteytysjärjestelmän heidän antamiensa ”oikeampien” vastausvaihtoehtojen perusteella. Pienen aineistoni tulokset eivät ole

yhdensuuntaisia myöskään MSCEIT:n ja iän suhteen saatujen tulosten kanssa (esim. Mayer, Caruso ym. 1999 ja Mayer, Salovey ym. 2000). City-lehden aineiston nuoret (n=18), joista 78 % oli naisia, osoittivat tässä aineistossa parempia tunneälytaitoja kuin varttuneemmat esimiehet ja asiantuntijat. Yleisesti naiset ovat saaneet miehiä parempia tuloksia MSCEIT:ssa (Bracket & Mayer 2003, Mayer ym. 2002 ja Schutte ym. 1998). Sukupuolen lisäksi City-lehden osallistujat olivat valikoituneet mukaan hyvien kasvojen tunnustustesti - tulostensa perusteella.

Esimiesten kokonaistulos on selkeästi heikompi kuin Roseten ja Ciarrochin (2005) keräämän 41 hengen esimiesryhmän tulokset. Heidän aineistonsa kokonaistuloksen keskiarvo oli Mayerin ym. (2002) aineistoa myötäillen 100.1 (kh 15,17), elämyksellisellä pääalueella 104.9 (kh 19,54) ja strategisella 97.1 (kh 13,57). Tämän aineiston esimiehillä ne olivat 86,11 (kh 8,87), 82,53 (kh 11,20) ja 92,65 (kh 5,55). Australialaisten esimiesten ryhmässä siis painottuivat tunneälyn elämyksellisen alueen kyvyt yli yhden hajontavälin erolla (keskiarvojen erotus huimat 22,37) suomalaisiin esimiehiin nähden, kun taas strategisella alueella ryhmät olivat lähempänä toisiaan (keskiarvojen erotus ”vain” 4,45). Etenkin tunteiden tunnistaminen kuvista ja kasvoista osoittautui suomalaisille esimiehille vaikeaksi. Tunteiden yhdistelmät, jossa järkeillään eri tunteiden kokoonpanoista, taas oli suhteellisesti heidän vahvin yksittäinen tehtäväosio. Miesesimiesten kokonaistulos oli normiaineiston keskimääräistä huonomman rajalla (85). Naisesimiehet olivat tästä vain kahden pisteen päässä, kun normaalisti naiset saavat keskimäärin jopa yhden hajontavälin miehiä korkeampia pisteitä (Bracket & Mayer 2003).

Itsearviointi (SSRI)

Tunneälyn itsearvioinnissa suurempi luku kokonaisasteikolla ja osa-alueilla (asteikko 1–5) osoittaa tunneälykkyyttä. Kaikkien vastaajien (n=25) keskiarvo oli 3,72 (kh 0,34). Kuten taulukosta 28 käy ilmi, asiantuntijoiden pistemäärät olivat korkeampia kuin esimiesten ja City-lehden vastaajien yhtä osa-alueetta lukuun ottamatta, vaikka asiantuntijoiden tulokset olivat tilastollisesti merkittävästi parempia vain optimismin ja tunteiden hallinnan osa-alueella.

Taulukko 28. *Tunneällyn itsearvioinnin (SSRI) keskiarvot ja hajonnat kolmessa tutkimusryhmässä (* p < 0.05, *** p < 0.001)*

Asteikot	Esimiehet (n=25)		Asiantuntijat (n=9)		City-lehti (n=18)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh
Itsearvioitu tunneäly (kok. tulos)	3,64	0,32	3,85	0,35	3,75	0,34
– havaitseminen	3,39	0,58	3,56	0,29	3,84*	0,46
– käyttäminen	3,63	0,48	3,83	0,61	3,57	0,63
– optimismi/hallinta	3,75	0,39	4,13***	0,43	3,58	0,36
– sosiaaliset taidot	3,65	0,39	3,74	0,43	3,94	0,57

City-lehden kilpailijoiden tulos taas oli merkitsevästi parempi kuin esimiesten ja asiantuntijoiden tunteiden havaitsemisen alueella. Koska mittaria ei ole käytetty suomalaisissa raportoiduissa aineistoissa, oli mielenkiintoista tutkia, miten tulokset suhteutuisivat kansainvälisiin arviointeihin. Kaiken kaikkiaan asiantuntijoiden kokonaispistemäärä 3,85 (kh 0,35) jää selkeästi esimerkiksi Schutten ym. (1998) raportoimista terapeuttien pistemäärästä (ka 4,36, kh 0,61), mutta on City-lehden ryhmän tapaan korkeampi kuin esimerkiksi Kernbachin ja Schutten (2005) australialaisen perusotoksen (ka 3,70, kh 0,41) ja Paun ja Croucherin (2003) englantilaisten hammaslääkäriopiskelijoiden (ka 3,56, kh 0,45) tulokset. Ainoassa löytämässäni suomalaisessa aineistossa (Granberg 2003) Jyväskylän yliopiston *Lapsesta aikuiseksi* -tutkimuksesta keskiarvo oli 3.58 (miehet) / 3,72 (naiset) ja keskihajonta 0.40 (miehet) / 0.36 (naiset). Suhteessa näihin tuloksiin tulokset ovat kaikissa tutkimukseni ryhmissä melko hyviä.

Esimiesten kokonaistulos 3,64 (kh 0,32) sen sijaan on heikompi kuin Carmelin (2003) esimiesryhmässä (3,71, kh 0,37). Naispuolisten esimiesten kokonaistulos 3,71 (kh 0,20) oli hiukan miesesimiehiä (ka 3,63, kh 0,40) parempi, vaikkakaan ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä kuten esimerkiksi Kernbachin ja Schutten (2005) sekä Paun ja Croucherin (2003) aineistoissa.

Tunneälyosaamisen 360°-kartoitus

Taulukossa 29 on esitetty esimiesten omien ja toisten tekemien arvioiden keskiarvot esimiesten tunneälyosaamisesta sekä arvioiden erotus. Keskimäärin

jokaista esimestä arvioi seitsemän muuta henkilöä, joista yksi oli hänen oma esimiehensä ja loput johdettavia. Arviointiasteikko oli 1–5, jossa suurempi luku merkitsi kuvauksen parempaa sopivuutta itseen (esimiehet) tai arvioitavaan (oma esimies ja johdettavat). Tunneälyosaamista mitattiin muodostamani faktoriratkaisun mukaisesti 3–4 osiolla / osa-alue.

Taulukko 29. *Esimiesten tunneälyosaamisen 360°-arvioinnin omien (n=14) ja toisten arviointien (n=101) keskiarvot, hajonnat ja erotukset.*

Asteikot	Itsearviointit		Toisten arviot		erotus (i-t)
	ka	kh	ka	kh	
Tunneälyosaaminen (kokonaistulos)	3,75	0,27	3,74	0,31	0,01
– tietoisuus ja ymmärtäminen	3,70	0,48	3,66	0,68	0,04
– ilmaiseminen (pos)	3,48	0,61	3,52	0,48	-0,04
– ilmaiseminen (neg)	3,88	0,49	4,00	0,37	-0,12
– sääätely	3,77	0,33	3,72	0,37	0,05
– emotionaalinen tukeminen	3,93	0,37	3,81	0,46	0,12

Kuten taulukosta käy ilmi, esimiehet arvioivat itseään varsin samalla tavalla kuin toiset heitä. Erot omissa ja toisten arvoissa olivat minimaalisia verrattuna useisiin suomalaisiin johtamiskäyttäytymisen mittareihin (esim. Pirnes 1995), joissa arviot poikkeavat tyypillisesti huomattavasti toisistaan. Kaikkineen arviot olivat varsin tyydyttävällä tasolla, kun tuloksia tarkastellaan toisten arvioimina (3,7 / 5-asteikolla). Suhteellisesti korkeimmaksi esimiesten tunneälyosaaminen koettiin muiden taholta kielteisten tunteiden ilmaisemisen alueella, alhaisimmaksi taas myönteisten tunteiden ilmaisemisessa. Tulos on varsin samansuuntainen kuin useimmissa ilmapiirikartoituksissa, joissa esimiesten ei koeta riittävästi kannustavan tai antavan myönteistä palautetta johdettavilleen. Kuten taulukosta 30 käy ilmi, muut arvioivat naisiesimiesten olevan kokonaisasteikolla tunneälyosaavampia kuin miesten ($p < 0.030$). Mies- ja naisiesimiesten tulokset erosivat tilastollisesti merkitsevästi vain kahdella osa-alueella, vaikka naisiesimiehiä pidetään yleensä ottaen miesesimiehiä taitavimpina ihmisten johtajina (esim. Eagly & Johnson 1990). Naisiesimiesten arvioitiin olevan parempia tunteiden tiedostajia ja ymmärtäjiä ($p < 0.001$) kun taas miesesimiehet arvioivat itse pystyvänsä ilmaisemaan kielteisiä tunteita helpommin kuin naiset ($p < 0.020$).

Taulukko 30. *Esimiesten tunneälyosaamisen 360°-arvioinnin omien (n=14) ja toisten (n=101) arvioiden keskiarvot sukupuolen mukaan. (* $p < 0.05$, *** $p < 0.001$)*

Asteikot	Itsearviointit		Toisten arviot	
	naiset	miehet	naiset	miehet
Tunneälyosaaminen (kokonaistulos)	3,69	3,78	3,95*	3,60
– tietoisuus ja ymmärtäminen	3,95	3,56	4,25***	3,27
– ilmaiseminen (pos)	3,33	3,56	3,68	3,40
– ilmaiseminen (neg)	3,50	4,08*	3,84	4,10
– säätely	3,80	3,75	3,93	3,58
– emotionaalinen tukeminen	3,87	3,96	4,06	3,65

6.3.2 Hyvinvointi

Suurin osa (74 %) hyvinvointimittareihin vastanneista oli esimiehiä (n=25). Kuvaan seuraavaksi kunkin asteikon keskiarvot ja hajonnat ryhmittäin ja tutkin esimiesten ja asiantuntijoiden (n=9) välisiä erojen varianssianalyysillä (ANOVA). Oletin (H8), että asiantuntijat osoittaisivat tunneälyosaamisen tapaan korkeampaa koherenssin tunnetta ja hyvinvointia sekä matalampaa aleksitymiä ja työuupumusta kuin esimiehet.

Aleksitymia (TAS–20)

Aleksitymia-mittari TAS–20:ssä suurempi lukuarvo kokonaisasteikolla ja osa-alueilla osoittaa aleksityymisten piirteiden lisääntymistä. Vastaajien keskiarvoksi muodostui tässä aineistossa 1,99 keskihajonnan ollessa 0,33 asteikolla 1–5. Modestin ym. (2002) mukaan lievän aleksitymian raja kulkee välillä 2,6–3,00 ja vakavan yli 3,00 kokonaistuloksessa. Näin ollen kummatkaan ryhmät eivät osoittaneet aleksityymisiä piirteitä vastauksissaan (taulukko 31). Kuten taulukosta käy ilmi, asiantuntijoiden kokonaispistemäärä ja yhden osa-alueen pistemäärä oli vähemmän aleksitymiä osoittava kuin esimiesten. Esimiehet sen sijaan raportoivat vähemmän tunnistamisen ja kuvailemisen vaikeutta kuin asiantuntijat.

Taulukko 31. Aleksitymian (TAS-20) itsearvioinnin keskiarvot ja hajonnat esimiehillä (n=25) ja asiantuntijoilla (n=9). (** p < 0.01)

Asteikot	Esimiehet		Asiantuntijat	
	ka	kh	ka	kh
Aleksitymia (kokonaistulos)	2,02	0,34	1,92	0,29
– tunnistamisen vaikeus	1,85	0,48	1,87	0,37
– kuvailemisen vaikeus	2,07	0,49	2,22	0,72
– ulkoistava ajattelu	2,13	0,33	1,78 **	0,34

Ryhmien väliset erot olivat silti tilastollisesti merkitseviä ainoastaan ulkoistavan ajattelun osa-alueella, joka oli esimiehille tyypillisempää. Molemmat edellä mainitsemani erot ryhmien välillä käyvät hyvin yhteen haastatteluhavaintojeni kanssa. Asiantuntijat kuvasivat kriittisiä esimiestilanteita riippumattomammasta roolistaan johtuen vähemmän emotionaalisesti ja enemmän reflektoiden kuin esimiehet, joille kertyi enemmän tunteen kokemuksellisia/elämyksellisiä viittauksia. Koska ala-asteikkojen reliabiliteetit olivat varsin alhaisia verrattuna esim. Cleland ym. (2005) vastaaviin, on tämän mittarin suhteen syytä pitäytyä tässä tutkimuksessa pelkästään kokonaistuloksen tarkastelussa. Tulos ei siis tue esittämääni hypoteesia (H8) eikä aineistoni esimiehien tunneosaamista voida pitää aleksitymian näkökulmasta tarkasteltuna mitenkään hälyttävänä.

Koherenssin tunne (SOC)

Koherenssin tunteen asteikoissa suurempi lukuarvo vastausasteikkoon suhteutetuissa pistemäärissä (max 7) ilmaisee parempaa koherenssin tunnetta. Kaikkien vastaajien keskiarvoksi muodostui tässä aineistossa 5,35 (kh 0,55). Suomalaisen normiaineiston perusteella (Väänänen-Tomppo ym. 1999) tulos sijoittuu lähelle 75 % percentiiliä (raja-arvo 5,7 naisilla ja 5,8 miehillä). Kuten taulukosta 32 käy ilmi, asiantuntijoiden pistemäärät olivat kaikilla alueilla korkeammat kuin esimiesten eli heidän merkityksellisyyden kokemuksensa oli vahvempaa. Ero oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä vain hallinnan

kokemuksen osa-alueella. Miesesimiehillä kaikki tulokset olivat naisiesimiehiä korkeampia, mutta eivät tilastollisesti merkitsevästi.

Taulukko 32. *Koherenssin tunteen itsearviointin (SOC) keskiarvot ja hajonnat esimiehillä (n=25) ja asiantuntijoilla (n=9). (* p < 0,05)*

Asteikot	Esimiehet		Asiantuntijat	
	ka	kh	ka	kh
Koherenssin tunne (kokonaistulos)	5,25	0,52	5,62	0,56
– merkityksellisyys	5,54	0,72	6,00	0,56
– ymmärrys	5,08	0,65	5,20	0,90
– hallinta	5,17	0,62	5,75*	0,53

Ymmärrys oman elämäntilanteen, kuormituksen ja vaatimusten mielekkyydestä oli sekä esimiehillä että asiantuntijoilla SOC-asteikon suhteellisesti alhaisin osa-alue. Esimiehillä hallinnan kokemus tähän ”ymmärtämättömään” oli asiantuntijoihin verrattuna merkitsevästi heikompa. Tämä voi johtaa siihen, että pyritään nopeasti palauttamaan kaaos järjen avulla nopeasti takaisin työn perussisältöihin sen sijaan, että käsiteltäisiin rauhassa tätä ymmärtämätöntä ja hallitsematonta – aivan kuten haastatteluaineisto osoitti. Tulokset eivät tämänkään asteikon suhteen tue esittämäni hypoteesia (H8).

Työuupumus (BBI) ja hyvinvointikysymykset

Työuupumuksen määrä lisääntyy BBI:n summa- ja osa-asteikoilla sitä mukaan, mitä suurimmiksi pistemäärät kasvavat asteikolla 1–5. Näätäsen ym. (2003) kokoaman suomalaisen normiaineiston mukaan kokonaistyöuupumus on *lievää*, kun summapistete ylittää 3,07 (miehet) ja 3,00 (naiset) ja *vakavaa*, kun luku ylittää 4,07 (molemmat sukupuolet). Ala-asteikoittain lievän rajat ovat, kun *väsyminen* > 3,60 (m) / 3,40 (n), *kyynistyminen* > 2,60 (m) / 2,41 (n) ja *ammattillisen itsetunnon heikkeneminen* > 3,20 (m) / 3,40 (n). *Vakavaa* väsyminen on kun arvo ylittää miehillä ja naisilla 4,80, kyynistymisessä 3,80 ja ammattillisen itsetunnon heikkenemisessä 4,40 (m) / 4,60 (n).

Taulukossa 33 ovat tulokset työuupumuksen kokonaismäärästä ala-asteikkoineen. Esimiesten tulokset ovat kauttaaltaan asiantuntijoiden tuloksia korkeampia eli heidän työuupumuksensa on suurempaa vaikkakin ero asiantuntijoihin nähden on tilastollisesti merkitsevä ainoastaan kokonaistuloksen kohdalla. Vaikka tulokset eivät keskiarvotasolla ylitä työuupumuksen viiterajoja millään osa-alueella, tulosta voidaan pitää hypoteesin (H8) suuntaisena.

Taulukko 33. Työuupumuksen itsearvioinnin (BBI) keskiarvot ja hajonnat esimiehillä (n=25) ja asiantuntijoilla (n=9). (* $p < 0.050$)

Asteikot	Esimiehet		Asiantuntijat	
	ka	kh	ka	kh
Työuupumus (kokonaistulos)	2,61	0,49	2,22*	0,38
– uupumusasteinen väsymys	3,09	0,72	2,89	0,79
– kyynistyminen	2,11	0,65	1,68	0,23
– ammatillisen itsetunnon heikk.	2,63	0,82	2,07	0,41

Kuten taulukosta käy ilmi, hajonta oli työuupumuksen suhteen hiukan suurempaa esimiesjoukossa kuin asiantuntijoilla. Joukossa siis oli sekä varsin uupuneita esimiehiä että hyvinvoivia yksilöitä. Naisesimiehet kokivat työuupumusta kaikkiaan enemmän kuin miesesimiehet, vaikka miesten väsymys olikin naisia korkeammalla tasolla. Tilastollisesti merkitsevästi heikompi ($p < 0.040$) ero oli kuitenkin vain naisten kokeman ammatillisen itsetunnon heikkenemisen alueella. Ala-asteikoista väsymys oli sekä esimiehillä että asiantuntijoilla lähimpänä lievän väsymyksen viiterajaa. Kauimpana viitearvoista oltiin kyynistymisen alueella, joka on asteikon osa-alueista ehkä kaikkein lähimpänä tunteita ja erityisesti ajattelun tunnepitoista fasilitointia.

Haastatteluaineistossa esiintyi vain vähän suoria uupumusviittauksia (6) sekä katkeruutta (2) ja turhautumista (3). Sen sijaan **raskas, rankka ja stressaava** (31) muodostivat **vaikean** (58) ohella suurimmat yksittäiset havaintoluokat. Ilmeisesti näitä kiusallisia tunteita ja kokemuksia pystyttiin riittävästi kompensoimaan esimerkiksi **haasteellisuuden näkemisellä** (27) ja **positiivisuudella** (27) sekä useilla toiminnallisilla tunteita jäähdyttävillä

keinoilla, niin etteivät ne jääneet ”päälle” aiheuttaen työuupumusta. Toinen vaihtoehto on, että aineistoni esimiehet kestävät vielä varsin hyvin vaikeita ja stressaavia työolosuhteita.

Viisi yksittäistä työhyvinvointiin liittyvää kysymystä mittasivat 1) affektiivista sitoutumista työhön, 2) työmotivaatiota, 3) työtyytyväisyyttä, 4) työkykyä ja 5) työhyvinvointia. Kuten taulukosta 34 käy ilmi, 7- ja 11-portaisilla asteikoilla tulokset ovat kauttaaltaan varsin hyvällä tasolla.

Taulukko 34. *Itsearvioitujen työhyvinvointikysymysten keskiarvot ja hajonnat esimiehillä (n=25) ja asiantuntijoilla (n=9). (* p < 0.050)*

Kysymys	Esimiehet		Asiantuntijat	
	ka	kh	ka	kh
Työhön sitoutuminen (-3–+3)	1,42	1,38	2,33	0,71
Työmotivaatio (0–10)	7,96	1,30	8,78	1,20
Työtyytyväisyys (0–10)	8,00	1,18	8,89*	0,78
Työkyky (0–10)	8,21	0,88	8,67	0,71
Työhyvinvointi (0–10)	7,83	1,43	8,44	0,88

Asiantuntijoiden tulokset olivat jälleen kaikissa kysymyksissä hiukan paremmalla tasolla kuin esimiehillä, vaikka ero oli tilastollisesti merkitsevä vain kysymyksessä ”*Kuinka tyytyväinen olet kaiken kaikkiaan nykyiseen työhösi?*”. Myös naisesimiesten tulokset olivat työkykyä lukuun ottamatta miesesimiehiä korkeampia, vaikkakaan eivät tilastollisesti merkitsevästi.

6.3.3 Yhteenveto määrällisistä tunneäly- ja hyvinvointikartoituksista

Määrällinen tutkimusaineistoni antoi vain heikosti tukea esittämilleni hypoteeseille koskien asiantuntijoiden parempaa menestystä suhteessa esimiehiin. Aineiston koko oli tässä selvästi yksi tuloksiin selkeästi vaikuttava tekijä.

Tunneälyn kykytestin (MSCEIT) tulokset poikkesivat jakaumaltaan testin alkuperäisestä normijakaumasta, eikä testi myöskään erotellut kansainvälisten tutkimustulosten suuntaisesti asiantuntijoita, esimiehiä tai nuoria aikuisia.

Parhaita tuloksia kykytestissä saivat aineistossani nuoret ei-esimiestehtävissä toimivat naiset (City-lehden kilpailijat).

Tunneälyn itsearvioinnissa (SSRI) asiantuntijat saivat parempia pistemääriä kuin esimiehet, vaikkakin nuoret naiset pärjäsivät edelleen hypoteesini vastaisesti näitä molempia ryhmiä paremmin. SSRI:n tulokset olivat lähellä kansainvälisiä tuloksia, vaikka asiantuntijoiden pistemäärät jäivät ulkomaisten kollegoiden pistemääristä.

Muodostamani tunneälyosaamisen 360°-kartoituksen perusteella naiset olivat muiden arvioimina merkitsevästi tunneälyosaavampia kuin miehet, jotka taas arvioivat itsensä hiukan naisia osaavimmiksi. Kielteisiä tunteita osattiin suhteellisesti tarkasteltuna myönteisiä paremmin. Tunteiden ymmärtämisen ja säätelyn alueen tulokset taas olivat suhteellisesti hiukan muita osa-alueita heikompia.

Hyvinvointimuuttujien suhteen asiantuntijoiden saamat pistemäärät olivat korkeampia kuin esimiesten, vaikka tilastollisesti merkitseviä tuloksia oli vain BBI:n kokonaistuloksessa ja muiden asteikkojen yksittäisillä osa-alueilla. Aleksitymian ja koherenssin tunteen alueilla esimiesten tulokset olivat viitearvoihin nähden hyvällä tasolla. Sen sijaan uupumusasteisen väsymyksen suhteen molemmat ryhmät lähestyivät lievän viiterajaa. Viidessä erillisessä työhyvinvointikysymyksessä esimiesten tulokset olivat kouluarvosanoin ilmaistuna lähempänä kahdeksikkoa kun ne asiantuntijoilla lähenivät yhdeksää.

Kaikkineen määrälliset tulokset vahvistivat monia haastatteluissa esiinnousseita kehittämistarpeita, joista tärkein on kyky reflektoida omia tunteita, ajattelua ja toimintaa. Kartoitusten tuloksien mukaan tämä reflektiokyky tulisi kohdistaa työympäristössä olevaan tunneinformaatioon ja sen ymmärtämiseen, omien tunteiden säätelyyn sekä oman uupumuksen ehkäisyyn sen sijaan, että keskittyisi pelkkiin faktoihin ja prosesseihin.

6.4 Tunneälyosaaminen ja johtamisen menestyksellisyys

Mittasin johtamisen menestyksellisyyttä 28 kansainvälisellä management-taitoihin liittyvällä kompetenssiväittämällä (SHL 1994). Arviointiasteikko oli

360°-kartoituksessa tunneälyosaamisen tapaan välillä 1–5, jossa suurempi luku merkitsi kuvauksen sopivan paremmin itseen (esimiehet) tai arvioitavaan (oma esimies ja johdettavat). Kuten taulukosta 35 käy ilmi, esimiehet arvioivat kaikilla osa-alueilla oman johtamiskäyttäytymisensä hiukan paremmaksi kuin miten toiset sen näkivät vaikka tilastollisesti merkitsevä ero oli ainoastaan määrätietoisuudessa.

Taulukko 35. *Esimiesten johtamisosaamisen 360°-arvioinnin omien (n=14) ja toisten (n=101) arvioiden keskiarvot ja hajonnat. (*p<0.05)*

Asteikot	Itsearviointit		Toisten arviot		
	ka	kh	ka	kh	erotus (i-t)
Johtamisosaaminen (kokonaistulos)	3,90	0,35	3,73	0,32	0,17
– ohjaaminen ja seuranta	3,93	0,35	3,69	0,38	0,24
– strateginen näkemys	3,95	0,53	3,83	0,44	0,12
– kaupallinen suuntautuneisuus	3,79	0,47	3,71	0,37	0,08
– päättäväisyys	3,68	0,42	3,66	0,34	0,02
– suunnan antaminen	4,14	0,40	3,82	0,33	0,32
– vastuun ja edellytyksien antaminen	3,80	0,38	3,68	0,39	0,12
– määrätietoisuus	4,00	0,49	3,69	0,28	0,31*

Omien ja toisten arvioiden erotukset olivat johtamiskompetensseissa hiukan suurempia kuin tunneälyosaamisen arvioinneissa. ”Kovan” johtamisosaamisen alueella **suunnan antaminen** ja **strateginen näkemys** koettiin toisten silmin arvioitujen esimiesten vahvuuksina ja **päättäväisyys ja ohjaaminen** ja **seuranta** taas suhteellisina kehittämisalueina. Esimiehet siis osasivat toisten mielestä strategian luomisen ja kommunikoimisen, mutta heidän ei koettu päättäväisesti tai pitkäjänteisesti luotsaavan johdettaviaan muodostettuihin päämääriin. Mies- ja naisiesimiesten ero oli tilastollisesti merkitsevä vain yhdellä osa-alueella: miesesimiehet arvioivat itsensä määrätietoisemmiksi kuin naiset ($p < 0.020$). Johtamiskompetenssien suhteen muut taas eivät nähneet mies- ja naisiesimiehissä merkitseviä eroja.

Taulukossa 36 on esitetty omien ja muiden arvioimien johtamiskompetenssien yhteys tunneälymuuttujiin. Kuten taulukosta käy ilmi, johtamiskompetenssien omien ja toisten arvioiden keskinäinen yhteys oli merkitsevästi positiivinen.

Taulukko 36. Johtamiskompetenssien omien ($n=14$) ja toisten ($n=101$) arvioiden ja tunneälymuuttujien ($n=14$) väliset korrelaatiot. (* $p < 0.050$)

Asteikot	Johtam. komp. (itse)	Johtam. komp. (muut)	MSCEIT	SSRI	Tunneäly-komp. (itse)	Tunneäly-komp. (muut)	Haastatt.
Johtamiskompet. (itse)	1	0.556(*)	0.389	0.400	0.270	-0.129	0.263
Johtamiskompet. (muut)	0.556(*)	1	0.438	0.078	0.194	0.339	0.112

Sen sijaan yhteydet tunneälymuuttujiin eivät muodostuneet merkitseviksi. Suhteellisesti vahvin positiivinen yhteys oli muiden arvioimien johtamiskompetenssien ja tunneälyn kykytestissä pärjäämisen välillä. Power-analyysin mukaisesti (power 0.80, $\bar{d}=2.80$ ja $\alpha=0,05$) arvioitavia olisi pitänyt 0.5 korrelaatiotason saavuttamiseksi olla yli kaksinkertainen määrä eli 32 kappaletta. Toisten arvioima management-osaaminen on siis näiden suuntaa antavien ei-tilastollisesti merkitsevien tulosten perusteella vahvimmin yhteydessä kykypohjaiseen tunneälyosaamiseen. Toiseksi vahvin ei-merkitsevä yhteys oli muiden arvioimien johtamis- ja tunneälykompetenssien välillä, joka viittaa myös mittarin objektiivisuuden tärkeyteen itsearviointien sijasta. Tämä on selvästi alue, jota tulisi jatkotutkimuksissa selvittää tarkemmin isommassa tutkimusjoukossa. Muiden arvioimien johtamiskompetenssien yhteys itsearvioituun tunneälyyn (SSRI) jäikin lähes olemattomaksi, mitä voidaan näin em. perusteella pitää hyvänä merkinä.

Yllättävää oli, että johtamiskompetenssien itsearvioinneilla oli myös suhteellisesti tarkasteluna melko vahva ei-tilastollisesti merkitsevä yhteys tunneälyn itsearviointiin (SSRI) ja kykytestiin (MSCEIT). Myös yhteys omiin 360°-tunneälykompetenssiarvioihin ja haastattelutuloksiin oli vahvempi kuin muiden tekemillä arvioinneilla. Johtamiskompetensseilla ei siis ollut hypoteesini (H9) mukaisia merkitseviä yhteyksiä tunneälymuuttujiin. Tulokseni poikkeavat esimerkiksi Roseten ja Ciarrochin (2005) tuloksista, joissa MSCEIT-tulokset olivat merkitsevästi yhteydessä menestyksekkäästi koettuun johtamiseen.

Sen sijaan johtamiskompetenssien yhteydet hyvinvointimuuttujiin olivat vahvempia (taulukko 37). Yhteydet olivat tosin tilastollisesti merkitseviä vain

johtamisen itsearviointien osalta. Sama ilmiö toistui myös tunneälyosaamisen 360°-kartoituksessa: itsearvioinnit korreloivat toisiinsa itsearviointeihin (esim. Goldenberg ym. 2006).

Taulukko 37. Johtamiskompetenssien omien ($n=14$) ja toisten ($n=101$) ja hyvinvointimuuttujien ($n=14$) väliset korrelaatiot. (* $p < 0.050$ ja ** $p < 0.010$)

Asteikot	Aleksitymät	Koherenssi	Työkyky	Työhyvinvointi	Työuupumus (BBI)	Työtyytyväisyys	Työmotivaatio	Sitoutuminen
Johtamiskompet. (itse)	-0.682 (**)	0.671 (**)	0.659 (*)	0.653 (*)	-0.595 (*)	0.303	0.252	-0.014
Johtamiskompet. (muut)	-0.270	0.223	-0.251	0.015	0.105	-0.144	-0.058	-0.376

Kuten taulukosta käy ilmi, vahvimmat tilastollisesti merkitsevät yhteydet liittyivät käänteisesti aleksitymään ja työuupumukseen, mikä on sopuisuudessa aikaisempien tutkimustuloksien kanssa (esim. Dawda & Hart 2000). Yhteys oli merkitsevästi positiivinen myös koherenssin tunteeseen, työkykyyn ja -hyvinvointiin.

Vaikka korrelaatiot tunneäly- ja johtamismuuttujien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ja aineisto oli pieni ($n=14$), tutkin johtamiskompetenssien yhteyttä tunneälymuuttujiin vielä portaitaisella regressiomallilla (taulukko 38). Selitettävänä muuttujina olivat muiden arvioimat 360°- johtamiskompetenssit ja selittävinä muuttujina ensimmäisessä portaassa taustatekijät (koulutustaso ja ikä) ja seuraavissa 360°-kartoituksen tunneälymuuttujat. Koulutuksen ja iän selitysarvo johtamiskompetenssiin oli 15 %. Tunneälykompetenssien lisääminen malliin nosti selitysarvoa vain 9 %. Tunneälyosaamisella oli siis jotain taustatekijöistä riippumatonta pientä selitysarvoa, mutta ei tilastollisesti merkitsevässä määrin. Tutkin tunneälymuuttujien yhteyttä johtamiskompetenssiin myös useampiportaisilla malleilla, joihin otin taustamuuttujien lisäksi mukaan tunneällyn kykytestin, itsearvioinnin ja 360° -itsearvioinnin. Näiden mallien selitysarvo jäi kuitenkin samalle tasolle kuin taulukossa 38.

Taulukko 38. *Taustamuuttujat ja tunneälykompetenssit johtamiskompetenssien selittäjinä. $\Delta R^2=0,15$ ensimmäiselle askeleelle, $\Delta R^2=0,24$ toiselle.*

Selittävänä johtamiskompetenssit Selittävät muuttajat:	B	Kh B	β
Askel 1: taustamuuttujat			
– ikä	0,00	0,02	-0,06
– koulutus	0,13	0,05	0,60
Askel 2: taustam. ja tunneälykompetenssit			
– ikä	0,02	0,03	0,37
– koulutus	0,14	0,10	0,61
– tietoisuus ja ymmärtäminen	-0,40	0,45	-0,65
– ilmaiseminen (pos)	-0,04	0,23	-0,08
– ilmaiseminen (neg)	0,00	0,24	0,00
– säätely	0,64	0,56	0,72
– emotionaalinen tukeminen	-0,29	0,31	-0,36

Ainoastaan lisäämällä regressiomalleihin hyvinvointimuuttujia, mallien selitysarvo nousi suuremmaksi. Tosin tällöinkään mallit eivät selittäneet tilastollisesti merkitsevästi toisten arvioimaa johtamisosaamista vaan itsearvioitua johtamisosaamista. Tässäkin suhteessa tulokseni poikkeavat Roseten ja Ciarrochin (2005) tuloksista, jossa tunteiden havaitsemisen osa-alue selitti merkitsevästi johtamisen 360°-kartoituksessa mitattua ”miten” menestyksellisyttä (miten esimies on saavuttanut tavoitteet) portaittaisessa regressiomallissa.

Viimeinen hypoteesini (H9) ei siis saanut tukea korrelaatio- eikä regressioanalyseista. Itsearvioitu johtamisen menestyksellisyys näytti ennen kaikkea olevan yhteydessä itsearvioituihin hyvinvointimuuttujiin. Muille näkyvä johtamisosaaminen taas ei ollut merkitsevästi yhteydessä mihinkään tutkittuun muuttujaan, vaikkakin yhteys tunneälyn kykytestiin (MSCEIT) oli lähellä merkitsevän rajaa. Aineiston kaksinkertaistamisella yhteydet olisivatkin tulleet merkitseviksi.

Tämän tutkimuksen perusteella ulospäin näkyvää menestyksellistä johtamistapaa ei siis voitu selittää merkitsevästi tunneäly- eikä hyvinvointimuuttujilla. Sen sijaan itsearvioidut hyvinvointimuuttujat olivat merkitsevästi yhteydessä itsearvioituun johtamisosaamiseen. Se, kuinka hyödyllistä itsearviointeihin pohjaavat tulokset ovat verrattuna toisten näkemään ja arvioimaan käyttäytymiseen, on hyvä kysymys. Mikäli henkilön itsetuntemus

ja reflektointikyky ovat hyviä, itsearviointit tukevat kehittämistä, mutta mikäli ne ovat epärealistisia, tulokset voivat päinvastoin jarruttaa kehitystä. Henkilö voi joko masentua omista huonoista tuloksistaan tai sitten hän voi olla tyytyväinen sosiaalisesti suotavasti vastaamiinsa kysymyksiin.

7. Tulosten pohdinta

Tutkimukseni päätavoitteena oli konkretisoida esimiestyön emotionaalista puolta Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneällyn kykymallia avuksi käyttäen. Tarkoitukseni oli laadullisten ja määrällisten mittareiden avulla kuvata, mistä tunneälyosaamisessa esimiestyön näkökulmasta on kyse ja kartoittaa, mitä kehittämishaasteita tämän aineiston esimiehillä on. Jo tunneälystä käsitteenä on vallalla mitä erilaisimpia teorioita ja esityksiä, joiden pohjalta on vaikea saada selkeää kuvaa koko ilmiöstä saati sitten ymmärtää, mitä se merkitsee esimiestyön kannalta. Suurin osa teoriakatsauksessa esittelemistäni tunneälytutkimuksista kuvasi ilmiötä vain jonkin yksittäisen mittarin näkökulmasta sen sijaan, että tutkimuksissa olisi käytetty useita erilaisia näkökulmia tai mittareita. Koska valitsemastani aiheesta, eli esimiesten emotionaalisesta työstä tunneällyn näkökulmasta tarkasteltuna, ei ollut Suomessa akateemista tutkimusta, yksi keskeinen haaste kuvaamisen lisäksi oli suomenkielisten tunneälykartoitusten alustava testaaminen ja muodostaminen. Arvioin seuraavaksi tutkimukseni tuloksia tutkimuskysymysten ja hypoteesien näkökulmasta, tarkastelen tulosten luotettavuutta ja teen tältä pohjalta ehdotuksia jatkotutkimukseen.

7.1 Tulosten arviointi

7.1.1 Suomalainen esimies tunnetyöläisenä

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni liittyi esimiestyön emotionaalisen puolen laadulliseen kuvaamiseen haastavien esimiestilanteiden näkökulmasta. Esimiesten ja asiantuntijoiden haastattelujen kautta piirtyi moniulotteinen kuva päivittäisjohtamisesta ja tunteista. Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneällyn

kykymalli antoi hyvän kehikon tarkastella emotionaalisesta näkökulmasta sitä, miten haastateltavat esitetyissä kriittisissä tilanteissa kertoivat toimivansa.

Tunteet kuriin

Suurin osa haastattelukuvauksista koski tunteiden säätelyä. Alue on tunneällyn kykymallissa hierarkkisesti viimeinen, eli haastateltavat kiipesivät tunneyön kuvaamisessa tietyllä tavalla puuhun latvan kautta. Tämä on ymmärrettävää, koska työelämässä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin sisältyy paljon tunteita ja esimiestyön luonteeseen kuuluu tunteiden määrän säätely organisaatiossa (esim. Hiillos 2005). Tässä suhteessa esimiestyötä voidaan pitää mitä suurimmassa määrin emotionaalisenä työnä, vaikkakaan sitä ei siitä näkökulmasta ole Suomessa juuri tarkasteltu tai tutkittu muutamaa harvaa poikkeusta lukuun ottamatta (esim. Korvajärvi 1999). Termin käytön soisi lisääntyvän johtamisen ja esimiestyön yhteydessä, jolloin huomio voisi kiinnittyä tähän johtamisen vähemmän tiedostettuun ja vähemmän hallittuun puoleen. Kuten Kets de Vries (2001) organisaatioiden psykodynaamista puolta käsittelevässä kirjassaan toteaa: *”Liiketoiminnallasi voi olla kaikki maailman edut puolellaan; vahva talous, kadehdittava markkina-asema ja uusin teknologia, mutta jos johtaminen epäonnistuu, kaikki nämä edut sulavat pois.”* (s. 3).

Aineistoni esimiehet ja asiantuntijat kuvasivat useimmiten yrittävänsä säädellä johdettaviensa tunteita sosiaalisilla tunteiden säätelykeinoilla, kuten empaattisella kuuntelulla ja ymmärryksellä. Säätelyn kohteena oli harvemmin omat tai itse tilanteesta kumpuavat tunteet, joita kuvattiin säädeltävän pääosin kognitiivisin keinoin, esimerkiksi vetoamalla faktoihin ja ympäristötekijöihin. Myös toiminnalliset tunteiden säätelytavat korostuivat tässä aineistossa Kokkosen (2001) tutkimuksen tapaan. Tunteet haluttiin panna nopeasti ”järjestykseen” ja palauttaa toiminta normaaliksi. Ehkä juuri tämän nopean reagoinnin ja faktapohjaisen säätelyn takia tietoinen, refleктоiva emotionaalinen työskentelymalli (Toskala 1993 ja 2000), jossa tunteisiin nähden otetaan tutkiva suhde, ei pääse kehittymään. Tämä malttamisen ja introspektion harjoittaminen on selkeästi yksi haastatteluaineistosta esiin noussut kehittämialue.

Tunteet(on)

Seuraavaksi yleisimpinä viittauksina haastatteluista nousivat esille tunteiden havaitseminen, kokeminen ja ilmaiseminen. Tämän alueen pitäisi teoreettisesti saada enemmän huomiota tunneälyosaamisessa kuin säätelyn, koska säätelystrategioiden valinta perustuu juuri tarkkoihin ja oikeisiin tunnehavaintoihin. Muuten voi käydä niin, että henkilö yrittää säädellä jotakin tilanteeseen täysin liittymätöntä tunnetta, kuten esimerkiksi omaa ahdistusta tai kiirettä vaikkapa tuen antamisen sijaan. Kuten jo edellä kävi ilmi, reflektointikyvyn puute nousi esimiesten kehittämisalueena esiin kaikilla tunneälyn osa-alueilla. Toskala (2000) pitää tätä reflektiivisen suhteen ylläpitämistä omiin ja toisten tunteisiin yhtenä keskeisimpänä johtamisen osaamisalueena. Ilman sitä esimies ajautuu johtamisessaan helposti kontrollin, jähmeyden ja jännitteisyyden olotilaan.

Useista reflektiokyvyn puutteista huolimatta tunteiden omakohtaista elämyksellistä kokemista raportoitiin aineistossa suhteellisen rikkaasti. Erilaisia tunnehavaintoluokkia kertyi yli kolmekymmentä, joista yleisimpinä nousivat esille keholliset taustaemootiot ja perustunteet. Vähemmän selkeitä sekundäärejä tunteita ja sosiaalisia tunteita kuvattiin haastatteluissa vähemmän. Tämä voi johtua näiden tunteiden ahdistavuudesta ja sosiaalisesta kiusallisuudesta. Tuovilan (2005) aineistoon verrattuna tunteita raportoitiin aineistossani niukemmin. Ero oli suurinta naisiesimiesten kohdalla (huom. vain kuusi henkilöä), jotka ilmeisesti joutuvat omaksumaan varsin maskuliinisen ja ei-emotionaalisen roolin tehtävässään. Tämä oli reflektointikyvyn puutteen lisäksi toinen usein toistuva havainto aineistossani. Naisiesimiehet poikkesivat yleisistä naisten saamista tunneälyyn liittyvistä tuloksista lähes järjestelmällisesti heikompaan suuntaan.

Tunteiden ilmaisemisesta puhuttiin haastatteluissa varsin vähän. Useimmin tuotiin esille positiivisten asioiden esille noston tärkeys, joka korostuu esimerkiksi ratkaisukeskeisessä ja positiivisessa ajattelussa, joita on jo melko laajalti koulutettu suomalaisessakin esimieskunnassa. Suomalaisessa työelämässä ei myöskään ole ollut tapana ilmaista vaikeita tunteita, kuten riittämättömyys, syyllisyys ja häpeä, jotka kuitenkin heräävät säännöllisesti

elämässä. Niukkuus ilmaista vaikeita tunteita ei-häiritsevällä tavalla voi liittyä koko suomalaiseen kulttuuriin. Työelämässä siitä puhutaan usein ”kissan pöydälle nostamisen” vaikeutena. Paljon kehityskeskustelukoulutuksia läpivieneenä tiedän, että esimiehet karttavat niissä esille nousseiden tunteiden käsittelyä ja pakenevat helposti pelkkien numeraalisten arvioiden läpikäymiseen.

Onko tunteissa mitään järkeä?

Haastatteluissa puhuttiin melko vähän tunteiden ymmärtämisestä ja analysoinnista. Ymmärtäminen kohdistui etupäässä toisten tunteisiin omien tai tilanteisiin liittyvien tunteiden analysoimisen sijaan. Haastattelutuloksista tuli vaikutelma, että esimiehet eivät juuri havainnoi tai edes huomaa omia tunteitaan erilaisissa johtamistilanteissa ja näin niiden pohdiskelukaan ei ole mahdollista. Tunteiden perustutkimuksen mukaan tunteet tunnistetaan nimenomaan niiden omakohtaisen fysiologispohjaisen kokemisen kautta (Damasio 2000). Tästä syystä tarkka tunteiden analysoiminen vaatii, että analysoija on jollain tasolla tietoinen myös omista tunnekokemuksistaan psykoterapeuttien transferenttisen työskentelytavan kaltaisesti (esim. Tähkä 1997). Omakohtaisen introspektion kautta tulevan ymmärryksen sijaan tunteiden analysoinnin alueella nousivat esiin monet sosiaaliset, jopa kliseenomaiset uskomukset, kuten ”*jatkuva vuorovaikutus on tärkeää*” ja ”*ristiriidat on selvitettävä nopeasti*”.

Pää kylmänä

Tunteiden ja ajattelun yhteistyötä eli ajattelun emotionaalista fasilitointia kuvattiin haastatteluissa kaikkein niukimmin. Tunteet nähtiin esimiesten kertomuksissa pitkälti työskentelyä ja loogis-rationaalista ajattelua haittaavina tekijöinä. ”Kylmä” informaation käsittelytapa koettiin luotettavampana kuin ”kuuma” ja tunteellinen ajattelu (Mayer ym. 1999), josta ei haastatteluissa juurikaan puhuttu. Tässä havainnolistui jälleen reflektiivisyyden puute: omaan itseen sijoitetaan etupäässä myönteisiä ja rakentavia tunteita vaikeiden ja epämurkavien sijaan, joiden kohteina taas nähdään usein toiset ihmiset. Huomio voi näin polarisoitua vain itselle miellyttäviin tai epämiellyttäviin

tunnesignaaleihin, jolloin paljon tunneinformaatiota menee hukkaan. Tämä ajattelun kylmänä pitämisen tarve oli ristiriidassa esimiesten omien vaikeiden tunnekokemusten kanssa, joita kuitenkin raportoitiin suhteellisen paljon tässä aineistossa.

Tunneälyn kykymalli avaa oven esimiestyön emotionaaliseen puoleen ja sen kehittämisalueisiin

Kaiken kaikkiaan näinkin pieni haastatteluaineisto tarjosi mielenkiintoisen ikkunan suomalaisen esimiehen tunnemaailmaan, joka maineestaan huolimatta ei ole mitenkään karu ja kylmä vaan täynnä tunteita. Tunneälyn kykymallin avulla jäsennelty haastatteluaineisto antoi lisäksi viitteitä kohdealueista, joihin esimiesten kehittämistoimia voi olla tarpeen suunnata.

Konkreettista omien ja toisten ihmisten **tunteiden tunnistamista** voisi näiden tulosten pohjalta liittää mukaan esimieskoulutuksiin tavanomaisten vuorovaikutus- ja johtamistekniikoiden (esim. tilannejohtaminen ja erilaiset henkilötyypittelyt) vastapainoksi. Tämä erilaisten tunteiden nimeämisen ja erottelukyvyn valmentaminen on sisällöllisesti samankaltaista, mitä peruskouluihinkin ollaan tuomassa terveystiedon uudistamisen kautta. Valmiita, tutkittuja ohjelmia, esimerkiksi Askeleittain-ohjelma (Psykologien kustannus 2005), on jo saatavilla tähän tarkoitukseen. Myös erilaiset ”mindfulness” eli tietoisuusharjoitukset, jotka ovat yleistyneet paljon mm. erilaisten terapioiden piirissä (esim. Baer 2003), sopsivat sekä tunteiden tarkemman havainnoinnin että niiden säätelyn apukeinoiksi. Näissä tekniikoissa on tärkeää olla tietoinen omista tunteista ja ajatuksista, mutta samalla antaa niiden tulla ja mennä sen sijaan, että henkilö itse jää niiden vangiksi. Tunteiden reflektoinnissa onkin paradoksaalisesti kyse sekä niiden tiedostamisesta että niistä irtipäästämisestä.

Tunteiden ilmaisuus alueella olisi tärkeää miettiä, voisiko sekä helppoja että vaikeita tunteita jakaa tietoisemmin esimerkiksi kokouksien yhteydessä, erilaisissa työohjauksellisissa tilaisuuksissa, mentoiminnissa ja coachingissa (yksilöiden valmentaminen) tai vaikkapa yhteisiä esimiehen vetämiä jutustelu- tai -rentoutumishetkiä järjestämällä. Tätä tunteiden ei-häiritsevän esillennostamisen tärkeyttä tulisi mielestäni korostaa esimiesvalmennuksissa sen

sijaan, että keskitytään vain esimiestyön ongelmatilanteiden suoraviivaiseen ratkaisemiseen.

Esimiehille tulisi myös tarjota tilaisuuksia harjoitella ajatustensa tietoista suuntaamista tunneinformaation suuntaan ja oman intuitiivisen, **tunnepitoisen ajattelun** harjoittamista kovien manageri-kurssien asemasta. Tällainen mental training -tyyppinen koulutus on Suomessa vielä lapsenkengissä. Ruotsissa on jopa esimiesten henkiseen valmennukseen perehtynyt erillinen johtamisinstituuttinsa, Skandinaviska Ledarhögskola (<http://www.slh.nu>).

Tunteiden ymmärtämisen alueella suomalainen esimieskunta kuten koko yhteiskuntamme tarvitsee asennemuutosta suhteessa tunteisiin niin, että tunteita ei nähtäisi ajattelua haittaavina tekijöinä vaan tärkeänä informaationa. Esimiesten osaamista soisi lisättävän myös tunteiden yleisen logiikan ja dynamiikan hahmottamisessa. Lisäksi työtä olisi tehtävä yleisen tutkivan, havainnoivan asenteen aikaansaamisessa suhteessa omiin ja toisten tunteisiin, sen sijaan että aletaan hutkia ennen kuin tutkitaan, mistä esimerkiksi kiusallisessa esimiestilanteessa oikein on kyse. Pitkäjänteinen coaching-tyyppinen kehittäminen, jossa on paljon kahdenkeskistä asioiden ja tunteiden jakamista, on mielestäni parempi väline tähän kuin perinteiset yritysvalmennukset.

Tunteiden säätelyn alueella kehittämisalueina nousivat esille taidot säädellä omia tunteita ja puuttua rauhallisesti työtilanteissa esiinnousseisiin tunteisiin esimerkiksi ryhmämuotoisilla säätelytavoilla. Saunailtojen ja pikkujoulujen sijaan työpaikan tunteita voisi purkaa esimerkiksi kriisipsykologiasta lähtöisin olevilla lyhyillä defusing- eli tuuletuskeskusteluilla, joilla on selkeä rakenne ja kesto (Saari 2000). Esimiesten omaa tunteiden säätelyä tukisivat erilaisten rentoutustekniikoiden harjoittaminen ja työ- ja vapaa-ajan parempi tasapainottaminen.

Ensimmäinen hypoteesini (H1) osoittautui aineiston laadullisen analysoinnin perusteella oikeaksi. Tunneälyn kykymallin pohjalta on nostettavissa esiin varsin uudenlaisia esimiestyön kehittämisen kohdealueita, jotka ovat konkreettisia ja kenen tahansa omaksuttavissa olevia, sen sijaan että esimiestyön kehittämistyötä tehdään edelleen työelämässä suosittujen kaikenkattavien ja jopa täysin

epätieteellisten persoonallisuus- ja johtamisinventaarien pohjalta (skientologien persoonallisuustestistä jokaisen suuremman konsulttitalon omiin kartoituksiin).

Haastatteluviittauksien osa-alueittainen määrällinen analysointi antoi tukea hypoteesille (H2). Haastateltavien oli helpompi kuvata tunteiden säätelyä ja etenkin niiden omakohtaista elämyksellistä kokemusta. Sen sijaan ajattelun ja tunteen yhdistäminen sekä tunteiden analysointikyky olivat selvästi haastavampia alueita. Ajattelun tunnepitoinen fasilitointi lomittui esimerkiksi kertomuksissa usein tunteiden havaitsemiseen ja säätelyyn, josta sitä oli vaikea nostaa analysoijankaan näkökulmasta täysin erillisenä havaintona esiin.

Hypoteesi (H3) todentui vain asiantuntijoiden viitteellisesti runsaampien haastatteluviittauksien osalta. Selkeämpien erojen saavuttamiseksi haastateltavia olisi power-analyysin perusteella tarvittu kymmenkunta henkeä lisää.

7.1.2 Puutteistaan huolimatta kykytesti ja tunneälyosaamisen 360°-kartoitus lupaavimmat mittarit

Toinen tutkimuskysymykseni koski eri tunneälymittarien toimivuutta tässä pienessä, etupäässä esimiehistä koostuvassa aineistossa. Kuten jo teoriaosassa toin esille, erilaisia tunneälymittareita on yhtä paljon kuin tutkijoitakin. Salovey (2006) toteaa, että moninaisten mittarien olemassaolo on sinänsä hyvä asia ja auttaa vähentämään mittausvirheistä johtuvaa varianssia tutkimuksissa. Hän harmittelee lähinnä sitä, että mittarit eivät korreloi toistensa kanssa. Tämän hän tulkitsee merkitsevän sitä, että ne eivät mittaa samaa ilmiötä, vaikka kaikkien yhteydessä käytetäänkin samaa tunneäly-termiä. Saloveyn mukaan vain MSCEIT:n erottelukyvystä on olemassa selkeää näyttöä suhteessa olemassa oleviin älykkyyks- ja persoonallisuusmittareihin eikä se useiden tutkimusten mukaan mittaa myöskään esimerkiksi sellaisia tunnettuja ilmiöitä kuin mielialaa tai sosiaalista toimintakykyä (Lopes ym. 2003).

Tuloksieni mukaan MSCEIT ei hypoteesin (H4) mukaisesti toiminut samalla tavalla kuin Pohjois-Amerikassa. Kokonaisasteikon luotettavuus oli hyvä, mutta reliabiliteetit jäivät etenkin tehtäväosoiden tasolla alhaisiksi. Testi erotteli tutkimukseen osallistujia, joskin kansainvälisiin tutkimustuloksiin nähden ristiriitaisella tavalla. Suurin yllätys oli, että asiantuntijat saivat testissä varsin

heikkoja tuloksia suhteessa kansainväliseen normiaineistoon. Parhaiten testissä pärjäisivät nuoret ei-esimiestehtävissä toimivat naiset.

Myös tunneällyn itsearvioinnin (SSRI) reliabiliteetit jäivät ala-asteikoiden osalta alhaisiksi ja ala-asteikkojen väliset korrelaatiot epä johdonmukaisiksi, vaikka asteikko suhteessa kansainvälisiin tuloksiin antoi melko samansuuntaisia tuloksia tässä aineistossa. Hypoteesi (H5), kuten (H8), eivät saaneet tukea tuloksista, koska asiantuntijat saivat SSRI:ssä vain yhdellä osa-alueella merkitsevästi paremman tuloksen kuin muut ryhmät ja juuri heidän tuloksensa jäivät kauaksi kansainvälisistä verrokkituloksista. Sen sijaan nuorten aikuisten (City-lehti) pisteet eivät juuri eronneet kansainvälisissä opiskelijaryhmissä saaduista tuloksista. Tulosten pohjalta herää kysymys siitä, onko suomalaisten esimiesten ja asiantuntijoiden tunneälyosaaminen kykytestillä ja itsearvioinnilla mitattuna selkeästi englanninkielisiä kulttuureja matalammalla tasolla?

Viisifaktorinen tunneälyosaamisen 360°-kartoitus selitti aineiston yhteisvarianssista lähes 68 % ja vain yhden ala-asteikon α oli alle .72. Mittari ei tavoittanut useista yrityksistäni huolimatta kaikkia Mayerin ja Saloveyn (1997) kykymallin alueita niin kuin olin olettanut (H6). Etenkin tunteiden havainnoimisen, ajattelun fasilitoinnin ja ymmärtämisen alueet eivät erottuneet omiksi selkeiksi kokonaisuuksikseen päinvastoin kuin tunteiden ilmaiseminen, säätely ja käyttäminen toisten tukemisessa. Mittari ei hypoteesini (H6) mukaisesti korreloinut merkitsevästi tunneällyn kykytestiin (MSCEIT) ja itsearviointiin (SSRI). Muiden arvioima ”näkyvä” tunneälyosaaminen oli silti suhteellisesti vahvimmin yhteydessä juuri kykytestiin ja toisten arvioimaan johtamisen menestyksellisyyteen vaikkakaan yhteys ei oletukseni vastaisesti (H9) ollut tilastollisesti merkitsevää. Aineiston kaksinkertaistamisella yhteydet olisivat tulleet tilastollisesti merkitseviksi. Eri tunneälymittarien välillä ei oletuksieni (H4–H6) mukaisesti ollut tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä eli ne ilmeisesti tavoittavat hyvin eri puolia tunneälyosaamisesta tai sitten koko tunneäly on kaikkineen vaikeasti mitattavissa ja mittarit ei-toimivia. Hyvinvointimittareista vahvimmin tunneällyn kykytestiin ja itsearviointiin korreloi oletuksieni (H7) mukaisesti käänteisesti aleksitymia kokonaisasteikon tasolla. Kaikilla itsearvioinneilla oli kykytestiä ja 360°-kartoitusta vahvempia yhteyksiä toisiinsa vastaustavan kautta tulevan yhteisvarianssin kautta.

Tulosten ja oman konsultointikokemukseni pohjalta pidän silti kykytestiä (MSCEIT) ja tunneälyosaamisen 360° -kartoitusta esimiestyön kehittämisen ja tutkimisen kannalta hedelmällisimpinä vaihtoehtoina. Itsearviointit olisi mielestäni tutkimuksissa syytä korvata esimerkiksi haastatteluilla, jotka tässäkin tutkimuksessa osoittautuivat varsin informatiivisiksi ja moniulotteisiksi. Ne toimivat myös eräänlaisena työnohjauksellisena kehittämistoimenpiteenä, jossa omia tunteita voi jakaa ja reflektoida. Myös perinteisten projektiivisten testien käyttö (esim. Rorschah tai Wartegg) voisi tuoda tunneälyosaamisen tutkimiseen uuden ja mielenkiintoisen lähestymistavan, vaikka näillä menetelmillä onkin perinteisesti ollut validiteettiongelmia (esim. Fassino ym. 2003).

7.1.3 Esimiesten tunneälyosaamisessa ja/tai käytetyissä mittareissa kehitettävää

Kolmas tutkimuskysymykseni liittyi aineistoni esimiesten tunneälyosaamisen ja hyvinvoinnin tason selvittämiseen suhteessa kahteen vertailuryhmääni ja kansainvälisiin tuloksiin. Käyttämieni tunneälymittarien ja haastattelujen perusteella tämän aineiston esimiehillä oli sekä aineistoni asiantuntijoihin ja CITY-lehden vertailuryhmään että kansainvälisiin tutkimuksiin verrattuna kehitettävää. Kykytestissä miesesimiesten tulokset olivat kansainvälisiin normeihin nähden yhden hajontavälin päässä keskiarvosta ja naiset olivat tästä vain kahden pisteen päässä. Naisten pistemäärät ovat esim. Bracketin ja Mayerin (2003) raportoimina olleet yleensä merkitsevästi miehiä parempia (yli 15 pisteen erotus). Esimiesten tulosten alhaisuus koskee erityisesti tunneälyosaamisen elämyksellistä puolta, jossa tunteet ovat vahvasti läsnä ja samaan aikaan niitä pitää osata tunnistaa, arvioida ja käyttää oman ajattelun tukena. Australialaisiin esimiehiin verrattuna suomalaisten esimiesten testitulokset olivat yli yhden hajontavälin heikompia.

Myös itsearviointien suhteen sekä asiantuntijoiden että esimiesten tulokset jäivät kansainvälisistä tuloksista. Naisesimiehet eivät tässäkin kartoituksessa osoittautuneet miehiä merkitsevästi paremmiksi. Tunteiden havaitseminen oli kykytestin tapaan alue, jossa oli tuloksien mukaan suhteellisesti eniten kehittämistarpeita.

Tunneälyosaamisen 360°-kartoituksessa tulokset olivat melko samansuuntaisia. Myönteisten tunteiden ilmaisu ja myös niiden synnyttäminen eli fasilitointi itsessä oli esimiesten heikoin alue, kuten myös tietoisuus ja ymmärrys ympärillä olevista tunteista. Tulokset eivät ole yllättäviä, kun käy läpi erilaisia johtamis- ja ilmapiirikartoituksia. Kuten johdannossa esitin, esimiestyötä ja johtamista pidetään Suomessa usein enemmänkin luotaantyöntävänä (Väänänen-Tomppo 2000–2004 ja Ylöstalo 2005) kuin motivoivana. Koska esimiesten tulokset ovat eri tunneälymittareilla varsin johdonmukaisesti heikompia kuin vertailuryhmien, ei kyseessä voi olla pelkästään mittareihin liittyvät virhevarianssi pienessä aineistossa. Jatkotutkimuksissa selvitettäväksi jää, ovatko tulokset esimerkiksi kulttuurisista eroista johtuvia.

Esimiesten tulokset olivat myös kaikilla hyvinvointimittareilla mitattuna alhaisempia kuin vertailuryhmien vaikkakaan ne eivät suurimmalta osin ylittäneet käytettyjen mittareiden raja-arvoja ja olivat kaikkineen hyvällä tasolla (8/10). Naisten hyvinvointi oli yllättäen moniin tutkimuksiin verrattuna (esim. Stakes 2006) parempaa kuin miesesimiehien vaikkakaan tilastollisia eroja ei esiintynyt. Määrällisten mittareiden tulokset tukivat hypoteesia (H8) erityisesti hyvinvointimittarien osalta. Sen sijaan tunneälyn kykytestin osalta tulokset olivat ristiriitaisia. Kaiken kaikkiaan tulokset tukevat esim. Toskalan (2000), Åhmanin (2003) ja Sydänmaalakan (2003) painottamaa oman mielen ja hyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä osana johtamisen menestyksellisyyttä.

7.1.4 Johtamisen menestyksellisyys ei-merkitsevässä yhteydessä tunneälyosaamiseen

Viimeinen tutkimuskysymykseni liittyi tunneälyosaamisen ja menestyksekkääksi koetun johtamisen välisten yhteyksien selvittämiseen. Esimiehet saivat johtamiskompetenssien alueella tyydyttäviä arvioita (3,7 / 5) aivan kuten tunneälyosaamisessakin. He tosin itse arvioivat oman osaamisensa johtamisen alueella johdonmukaisesti korkeammaksi kuin muut vaikkakin erot olivat pieniä. Churchin (1997) mukaan juuri samankaltaisuus omien ja toisten arvioinneissa eli tarkka itsereflektointikyky ennustaa johtamisen menestyksellisyyttä. Odotukset

tunneälyosaamisen ja menestyksen välisistä yhteyksistä eivät todentuneet tässä tutkimuksessa hypoteesini vastaisesti (H9). Yhteydet johtamiskompetenssien ja tunneälyn välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Toisten arvioimaan johtamisen menestyksellisyysasteen oli käyttämistäni muuttujista suhteellisesti vahvimmin yhteydessä tunneälyn kykytesti (MSCEIT) ja tunneälyosaamisen 360°-kartoitus. Tunneälymuuttujien riippumaton selitysarvo johtamisen menestyksellisyysasteen arvioihin jäi alle kymmeneen prosenttiin. Itsearvioitua johtamisosaamista sen sijaan selittivät paremmin useat itsearvioidut hyvinvointimuuttujat. Voi olla, että tunneäly vaikuttaa Gabelin ym. (2005) oletuksen mukaan johtamisen menestyksellisyysasteen epäsuorasti.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tiedustelin tutkimukseen osallistujia melko sattumanvaraisten henkilökohtaisten kontaktien kautta, jotka puolestaan rekrytoivat varsinaiset osallistujat. Näin ollen tutkimukseen tuli mukaan lähinnä asiasta kiinnostuneita, aktiivisia esimiehiä ja asiantuntijoita, joiden voisi olettaa olevan keskimääräistä kiinnostuneempia tunneälystä. Osan voisi jopa olettaa jo kehittäneen omaa tunneälyosaamistaan. Tästä huolimatta haastateltavien kyky kuvata työnsä emotionaalista puolta vaihteli suuresti: toisten käyttämä kieli ja kuvaukset olivat hyvin tunnerikkaita ja toisten taas melko suoraviivaisia ja lyhyitä. Näin pienessä aineistossa muutaman runsaan sisällöntuottajan vaikutus haastatteluvitteiden lukumäärään oli suuri. Otoksen pieni koko ja siihen valikoituvuus on selvästi seikka, joka vaikuttaa kaikkiin saamiini tuloksiin. Tätä tutkimusta on syytä em. seikoista johtuen pitää etupäässä laadullisena ja kuvailevana sen sijaan, että se kuvaisi tunneälyosaamisen tasoa koko suomalaisessa esimieskunnassa.

Tunneälyn kykytestin MSCEIT:n käytettävyyteen liittyvät tulokset ovat myös vielä varsin viitteellisiä. Testin reliabiliteetit jäivät kaikilta osin heikommiksi kuin sen normiaineistossa, ja kaksi tehtäväosiota toimi erittäin huonosti. Näin pienellä aineistolla ja oikeuksien omistajan tarjoamalla automaattisella pisteytyksellä ei ollut mahdollista testata testin faktorirakennetta, joten myös sen pysyvyys jää jatkotutkimuksissa osoitettavaksi. Suomalaisten kokonaistaso

testipistemäärissä jäi yllättävän heikoksi, vaikka kokonaiskeskiarvo sijoittuikin vielä keskimääräisen alueelle. Se, että kehittämis- ja tutkimustyötä tekevät asiantuntijat saivat heikkoja tuloksia testissä ja City-lehden nuoret aikuiset kaikkein korkeimpia, herättää kysymyksiä testin luotettavuudesta. Matthews ym. (2002) kritisoivat testiä nimenomaan sen perusteella, että sen konsensuseseen perustuva pisteytysjärjestelmä kapeuttaa heidän mukaansa testin käyttöä tunnetaidoiltaan kehittyneessä populaatioissa, joiden suorituksia testi ei enää pysty tarpeeksi erottelemaan. Tilanne osoittautui tässä aineistossa aivan päinvastaiseksi. Vain yhden henkilön (n=52) testitulokset ylitti normiaineiston keskimääräistä paremman rajan (ero suurempi kuin yksi hajontaväli).

Myös tunneälyn itsearviointiasteikon reliabiliteetit jäivät ala-asteikoiden osalta melko heikoiksi. Lisäksi testi korreloi odotusten mukaan lähinnä toisiin itsearvioihin. Hyvä kysymys onkin, mitä lisäarvoa se antaa esimerkiksi 360° arvioinnin itsearviointiosan sijaan? Sen vahva käänteinen yhteys paljon lyhyempään aleksitymia-mittariin puhuu myös sen puolesta, että testi ei anna merkittävää lisäarvoa. Jos sitä kuitenkin haluaa käyttää, asteikosta olisi syytä ottaa käyttöön uusittu versio, jossa kysymysten määrää on lisätty osa-alueiden reliabiliteetin parantamiseksi ja käänteisiä väittämiä on yhtä paljon kuin ”suoria” (Austin ym. 2004). Nyt niitä on mittarissa vain kolme kappaletta, joka helposti lisää väittämien sosiaalisen suotavuuden tunnistettavuutta. Kaikkien hyvinvointimittarien ala-asteikkojen luotettavuudessa oli toivomisen varaa ja niitä tulisi tarkastella tässä aineistossa vain kokonaisasteikkojen tasolla. Silti itsearvioitujen ja todellisen hyvinvoinnin välillä on usein merkittäviä eroja, joita ei käyttämälläni menetelmillä tavoiteta. Hyvinvoinnin tutkimiseksi kaivattaisiinkin lisää objektiivisempia mittareita, kuten esimerkiksi syljen stressihormonitaso ja autonomisen hermoston yleinen aktivaatio.

Kaiken kaikkiaan aineiston pieni koko rajoittaa tuloksien yleistettävyyttä, ja tuloksien pysyvyyttä tulisi tutkia suuremmassa aineistossa. Tämä koskee niin MSCEIT-kykytestin ja muodostamani tunneälyosaamisen 360°-kartoituksen faktorirakenteen pysyvyyttä kuin kaikkia keskiarvotuloksia, jotka voivat olla riippuvaisia tämän osallistujajoukon ominaispiirteistä.

Esimiestyön menestyksellisuuden arviointi pohjasi tutkimuksessani pelkästään toisten tekemiin arvioihin manageri-kompetensseista. Vaikka näillä

kompetenssväittämällä on Bartramin (2005) mukaan hyvä ennustearvo todelliseen käyttäytymiseen, minulla ei ollut käytössäni mitään konkreettisia tuloslukuja esimiesten tuloksellisuudesta esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä on selvästi jatkotutkimuksissa huomioitava seikka.

7.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Koska tämä tutkimus oli luonteeltaan enemmänkin laadullinen ja kuvaileva määrällisen sijaan, on selvää, että jatkotutkimuksissa tulisi todentaa nyt saavuttamiani tuloksia. Suurin haaste liittyy motivoituneen ja riittävän suuren osallistujajoukon rekrytoimiseen, jolta olisi saatavissa myös edellä mainittuja johtamisen menestyksellisyyteen liittyviä ”kovia” tunnuslukuja. Se, miten tutkimuksen piiriin saadaan niitä esimiehiä, jotka eivät ole kiinnostuneet lainkaan johtamisen kehittämisestä ja jotka näkevät tunneälyosaamisen täysin turhana, on vaikea kysymys. Mittareiden testaamisen ja yleisten tulosten saamisen suhteen tutkimusjoukon ei tosin tarvitse rajoittua vain esimiehiin vaan esimerkiksi opiskelijat voisivat olla hyvä tutkimuksen kohderyhmä. Asiantuntijoita olisi hyvä rekrytoida mukaan eri yliopistojen emootioiden perustutkimuksen ryhmistä psykoterapia- ja työ- ja organisaatiotaustan asemasta. Myös miesten ja naisten määrän tulisi olla jatkotutkimuksissa yhtä suuri. Eri sukupuolten, ikäryhmien ja etenkin eri kulttuureja edustavien henkilöiden mukaansaaminen toisi kansainvälisestäkin katsottuna suurta lisäarvoa tunneälytutkimukseen. Myöskään pitkittäistutkimuksia, joissa todennettaisiin kehitystulosten pysyvyys, ei aiheen tuoreuden ja käsitteellisten epäyhteneväisyyksien johdosta vielä ole.

Tunneälyosaamisen 360°-kartoituksen ja menestyksellisen johtamisen välistä yhteyttä tulisi myös kartoittaa tarkemmin. Esimiesten suoriutumista voisi mitata Higgsin ja Aitken (2003) tapaan esimerkiksi arviointikeskuksissa ja tämän lisäksi heidän suoriutumisestaan voisi kerätä tietoa niin henkilöstöyksiköltä kuin oman toimintayksikön johdolta Cavallon ja Briezan (2004), Langhornin (2004) ja Roseten ja Ciarrochin (2005) tapaan. Menestyksellisyyteen olisi hyvä kytkeä erilaisia esimiehen toimintayksikön ja henkilökohtaisia psykofyysisiä

hyvinvoinnin tunnuslukuja Vahteran ym. (2005) tapaan. Tärkeää olisi myös tutkia tarkemmin omien ja toisten arviointien välisen erotuksen yhteyttä johtamisen menestyksellisyteen. Hyvä tutkimuskohde olisi myös arvioijan (johdettavat, oma esimies, kollegat, itse) oman tunneälyn vaikutuksen tutkiminen hänen tekemiinsä toisten arvioihin: eli tarvitseeko henkilön olla tunneälykäs arvioidakseen muiden henkilöiden tunneälyä.

Tässä tutkimuksessa en lainkaan kartoittanut sitä, miten näistä erilaisista mittareista saatava palaute vaikuttaa esimiesten kehittymiseen työssään ja mikä palaute toimii tehokkaimmin esimiestyön kehittämisen välineenä. Tutkimusta tunneälyvalmennuksien ja kartoitusten vaikutuksesta todelliseen käyttäytymiseen ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ole (esim. Chapman 2002 ja Moriarty & Buckley 2003). Yleensä valmennuksissa on käsitelty jotain tunneälyosaamiseen vain viitteellisesti liittyvää osa-aluetta, kuten vaikkapa kykyä antaa anteeksi (Luskin ym. 2005) sen sijaan, että valmennus olisi suunniteltu huolellisesti nimenomaan tunneälyosaamista kokonaisvaltaisesti lisääväksi. Tällaisen valmennusohjelman rakentaminen ja siinä saatavien tuloksien pitkäaikaissuranta on yksi tärkeä jatkotutkimusaihe.

Tutkimukseni perusteella on myös helppo poimia erillisiä tunneälyosaamisen osa-alueita, joita voisi tutkia tarkemmin ja myös erilaisilla menetelmillä kuin mitä itse käytin. Omien tunteiden reflektointikyvyn puute nousi esille lähes kaikista tutkimustuloksistani. Sitä voisi tutkia esimerkiksi osana pidempää valmennusohjelmaa tai vaikkapa vain esimiesten pitämien päiväkirjojen kautta, jolloin piirtyisi kuva itsehavainnoinnin kehittymisestä. Valmennuksissa tämän kyvyn kehittymistä voisivat arvioida muut osallistajat, henkilö itse sekä vetäjät.

Pitäisin myös tärkeänä tutkia tarkemmin esimiesten havainnoitavaa johtamiskäyttäytymistä observaatioiden tai videoiden avulla. Tunteiden ilmaisemisen ja huomion kiinnittämisen työpaikalla vaikuttaviin emotionaalisiin tapahtumiin vaatisi konkreettisempaa havaintoaineistoa kuin mitä haastatteluista tai kykytestistäkään saa. Haastattelujen ja kartoitusten tulosten perusteella minulle tuli sellainen vaikutelma, että esimiehet kiinnittävät omasta mielestään paljon ja tarkasti huomiota työpaikkansa tunteisiin. Kartoitusten tulosten mukaan he eivät kuitenkaan olleet kovinkaan hyviä tässä. Esimerkiksi kokoukset tai kehityskeskustelut voisivat toimia luontevina tutkimusinterventioiden

näyttämönä, jossa esimiesten todellista tunneälyosaamista voitaisiin tarkkailla ja nauhoittaa.

Kaiken kaikkiaan olen sitä mieltä, että itsearviointit, jotka siis tämän tutkimuksen ja monien muidenkin tutkimusten mukaan korreloivat lähinnä toisiin itsearviointeihin, tulisi hylätä ja mielenkiinto kohdistaa ennen kaikkea objektiivisimpiin kykyarvioihin ja muilta saatavaan palautteeseen, esimerkiksi 360°-kartoituksin. Kovien tuloksellisuuslukujen, psykofyysisten hyvinvointimittaerien ja aidon työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen tutkiminen toisi lisäarvoa tunneälytutkimukseen pitkään jatkuneen kyky- ja sekoitetun mallin välisten erojen ja paremmuuden tutkimisen asemasta.

Lähteet

Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134, 169–185.

Abrahamson, B. & Andersen, J. A. (2000). Organisation – att beskriva och förstå organisationer. Daleke Grafiska Ab, Malmö.

Ahmavaara, Y. (1958). Henkisten kykyjemme rakenne. WSOY, Helsinki.

American Educational Research Association, American Psychological Association and the National Council on Measurement in Education (1999). Standards for educational and psychological testing. American Psychological Association, Washington DC.

Antoniou, A. G. (2005). Emotional intelligence and transformational leadership. Teoksessa: A.G. Antoniou & C. L. Cooper (toim.) *Research companion to organizational health psychology*, 633–655. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. Jossey-Bass, San Francisco.

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the Sense of Coherence Scale. *Social Science and Medicine*, 36, 725–733.

Aristoteles (1997). *Retoriikka*. Selitysosa: J. Sihvonen. Gaudeamus, Tampere.

Aro, T. (2003). *Esipuhe kirjassa L.M. Ojala & G. Ahonen.: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. *Ekonomia -sarja*. WSOY, Helsinki.

Aromaa, A. & Koskinen, S. (2002). *Terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 -tutkimuksen perustulokset*. Kansanterveyslaitoksen julkaisu B3. Kansanterveyslaitos, Helsinki.

Aronfreed, J. (1970). The socialization of altruistic and sympathetic behavior: some theoretical and experimental analyses. Teoksessa: J. Macaulay & L. Berkowitz (toim) Altruism and helping behavior, 103–126. Academic Press, New York.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H. S. & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, 36, 555–562.

Austin, E. J., Saklofske, D. H. & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 38, 547–558.

Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 176–182.

Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: a conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: science and Practise*, 2 (10), 125–143.

Bagby, R.M., Parker, J.D.A., & Taylor, G.J. (1994b). The twenty-item Toronto Alexithymia Scale. I. Item selection and cross-validation of the factor structure. *Journal of Psychosomatic Research*, 38, 23–32.

Bagby, R.M., Taylor, G.J. & Parker, J.D.A. (1994a). The twenty-item Toronto Alexithymia Scale. II. Convergent, discriminant and concurrent validity. *Journal of Psychosomatic Research*, 38, 33–40.

Baldwin, J.M. (1902). *Dictionary of philosophy and psychology*. The Macmillan Co., New York.

Barach, J. A. & Ekhardt, D. R. (1996). *Leadership and the job of the executive*. Quorum Books, Westport.

Bar-On, R. & Handley, R. (1999). *Optimizing people. A practical guide for applying EQ (emotional intelligence) to improve personal and organizational effectiveness*. Pro-Philes Press, Texas.

Bar-On, R. (1997). EQ-i. Bar-On emotional quotient inventory. User's manual. Multi Health Systems, Toronto.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, 363–388. Jossey-Bass, San Francisco.

Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI). Special issue on emotional intelligence. *Psicothema*, 17. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implication for occupational stress; an application of the emotional quotient inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28, 1107–1118.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–667.

Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185–1203.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. 3rd edition. The Free Press, New York.

Binet, A. & Simon, T. (1916). *The development of intelligence in children*. Williams & Wilkins, Baltimore. Reprinted 1973. Arno Press, New York.

Boyatzis, R. E. (1999). Presentation at the Linkage Conference on Emotional Intelligence, Chicago, IL, September 27.

Boyatzis, R. E. (2005). Developing leadership through emotional intelligence. Teoksessa: A.G. Antoniou & C.L. Cooper (toim.) *Research companion to organizational health psychology*, 656–669. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). Teoksessa: R. Bar-On & J.D.A. Parker (toim.) *Handbook of emotional intelligence*, 343–362. Jossey-Bass, San Francisco.

Boyatzis, R. E., Leonard, D., Rhee, K. & Wheeler, J. V. (1996). Competencies can be developed, but not the way we thought. *Capability* 2 (2), 25–41.

Bracket, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (9), 1–12.

Bradberry, T. & Greaves, J. (2005). *Heartless Bosses*. Harvard Business Review, 83 (12), 24–28.

Bradberry, T. & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quick book. Everything you need to know to put your EQ to work*. Fireside / Simon & Schuster Inc., New York.

Brody, N. (2000). History of theories and measurements of intelligence. Teoksessa: R. J. Sternberg (toim.) *Handbook of intelligence*, 16–33. Cambridge University Press, Cambridge UK.

Brooks, J. K. (2003). *Emotional competencies of leaders: a comparison of managers in a financial organization by performance level*. PhD dissertation, North Carolina State University. North Carolina.

Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Teoksessa: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (toim.) *Handbook of organizational studies*, 276–292. Sage Publications, London.

Cacioppo, J. T. & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology*, 50, 191–214.

Cantor, N. & Kihlström, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Prentice Hall, New Jersey.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (8), 788–813.

Caruso, D. R. (2004). Comment on R.J. Emmerling and D. Goleman, *Emotional intelligence: issues and common misunderstandings*. Issues in Emotional Intelligence, commentary 1. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Caruso, D. R., Mayer, J. D. & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79 (2), 306–320.

Caruso, D.R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. Jossey-Bass, San Francisco.

Caruso, D.R., Salovey, P. & Mayer, J. D. (2003). Emotional intelligence and emotional leadership. Teoksessa: R. E. Riggio & S. E. Murphy (toim.) Multiple intelligences and leadership, 55–73. Mahway, New Jersey.

Cassell, C., & Symon, G. (1994). Qualitative research in work contexts. Teoksessa: C. Cassell & G. Symon (toim.) Qualitative methods in organizational research, a practical guide, 1–13. Sage, London.

Cavallo, K. & Brieza, D. (2004). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: the emotional intelligence and leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Chapman, M. (2002). Emotional intelligence: the challenge for HRM. *EI-Features, Competency and Emotional Intelligence*, 10 (1), 26–28.

Charbonneau, D. & Nicol, A. A. M. (2002). Emotional intelligence and prosocial behaviors in adolescents. *Psychological Reports*, 90, 361–370.

Chell, E. & Baines, S. (1998). Does gender affect business performance? A study of micro businesses in business services in the UK. *International Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, 10 (4), 117–135.

Chell, E. (2004). Critical incident technique. Teoksessa: C. Cassel & G. Simon (toim.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 45–60. Sage Publications, London.

Chen, W., Jacobs, R. & Spencer, L.M. (1998). Calculating the competencies of stars. *Liite teoksessa: D. Goleman: Working with Emotional Intelligence*, 377–380. Bantam Books, New York.

Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, 433–458. Jossey-Bass, San Francisco.

Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281–292.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539–561.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105–1119.

Ciarrochi, J. V., Deane, F. P. & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 28, 197–209.

Cleland, C., Magura, S., Foote, J., Rosenblum, A. & Kosanke, N. (2005). Psychometric properties of the Toronto Alexithymia Scale (TAS-20) for substance users. *Journal of Psychosomatic Research*, 58, 299–306.

Collins, J. (2001). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79 (1), 65–76.

Coloma, R., Jungb, R. & Haierc, R. J. (2006). Distributed brain sites for the g-factor of intelligence. *NeuroImage* 3 (31), 1359–1365.

Companion Encyclopedia of Psychology, Vol. 1. (1994). Toim. A. M. Colman. Rutledge, New York.

Conrad, S. & Milburn, M. (2003). *Seksiäly*. Otava, Helsinki.

Conte, J., M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433–440.

Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leaders and organizations*. Putnam, New York.

Cummings, G., Hayduk, L. & Estabrooks, C. (2005). Mitigating the impact of hospital restructuring on nurses: the responsibility of emotionally intelligent leadership. *Nursing Research* 54 (1), 2–12.

Damasio, A. (2000). *Descartesian virhe. Emootio, järki ja ihmisen aivot*. Terra Cognita Oy, Helsinki.

Damasio, A. (2003). *Spinozaa etsimässä. Ilo, suru ja tuntevat aivot*. Terra Cognita, Helsinki.

Darwin, C. (1872). *The expression of the emotion in man and animals*. 3rd edition 1999. Fontana Press, Harper Collins Publishers, London.

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*, 28, 797–812.

Dennis, R. & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (8), 455–459.

Descartes, R. (1956). *Teoksia ja kirjeitä*. WSOY, Helsinki.

Diogenes Laertius (1925). *Lives of eminent philosophers*. Harvard University Press, Cambridge.

Druskat, V. U., Sala, F. & Mount, G. (2006). Introduction: emotional intelligence and work performance. *Teoksessa: V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups, xxvii–xlvii*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Dulewicz, V. & Higgs, M. J. (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology* 15 (4), 341–372.

Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal* 20 (5), 242–52.

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125–145.

Eich, E. & Schooler, J.W. (2000). Cognition/emotion interactions. *Teoksessa: E. Eich, J. F. Kihlstrom, G. H. Bower, J. P. Forgas & P. M. Niedenthal (toim.) Cognition and emotion, 3–29*. Oxford University Press, New York.

Ekman, P. (2003). *Emotions revealed - recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. Times Books, New York.

Ekman, P. (2004). What we become emotional about. *Teoksessa A. S. R. Manstead, N. Frijda, & A. Fischer (toim.) Feelings and emotions, 119–135*. The Amsterdam symposium. *Studies in emotion and social interaction, Second series*. Cambridge University Press, Cambridge.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management* 7 (1), 17–26.

Encyclopedia of Applied Psychology. Volume 1. Toim. C. Spielberger. Academic Press. London 2004.

Eslinger, P. J. & Damasio, A. R. (1985). Severe disturbance of higher cognition after bilateral frontal lobe ablation: patient EVR. *Neurology*, 35, 1731–1741.

Fassino, S., Amianto, F., Levi, M. & Rovera G. G. (2003). Combining the Rorschach test and the Temperament Character Inventory: a new perspective on personality assessment. *Psychopathology* 36 (2), 84–91.

Fatt, J. P. T. (2002). Emotional intelligence: for human resource managers. *Management Research News* 25 (11), 57–74.

Feldman, D. A. (1999). *The handbook of emotionally intelligent leadership. Inspiring others to achieve results.* Leadership Performance Solutions Press.

Feldt, T. (2000). Sense of coherence: structure, stability and health promoting role in working life. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 158. Jyväskylä.

Feldt T., Kinnunen U. & Mäkikangas, T. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuruututkimuksessa. *Psykologia*, 40 (5–6), 541–551.

Felsman, J. K. & Vaillant, G. E. (1987). Resilient children as adults: a 40-year study. Teoksessa: E. J. Anderson & B. J. Cohler (toim.). *The invulnerable child*, 289–314. Guilford Press, New York.

Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327–358.

Forgas, J. P. (1995). The affect infusion model (AIM): review and an integrative theory of mood effects on judgment. *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.

Frankl, V. E. (1978). *The unheard cry for meaning. Psychotherapy and humanism.* Simon & Schuster, New York.

Freud, S. (1968). *Unien tulkinta.* Gummerus, Jyväskylä.

Frijda, N.H. (1980). *The emotions.* Cambridge University Press, Cambridge.

Gabel, R. S., Dolan, S. L. & Cerdin, J. L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International* 10 (5), 375–395

Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligence*. Basic Books, New York.

Gasper, K. & Bramesfeld, K. D. (painossa). Should I follow my feelings? How individual differences in following feelings influence affective well-being, experience, and responsiveness. *Journal of Research in Personality*.

George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778–794.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations* 53 (8), 1027–1062.

George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698–709.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82, 827–844.

Gleitman, H. (1991). *Psychology*, 3rd edition. W.W. Norton & Company Inc., New York.

Goldenberg, I., Matheson, K. & Mantler, J. (2006). The assessment of emotional intelligence: a comparison of performance-based and self-report methodologies. *Journal of Personality Assessment*, 86 (1), 33–45.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, New York.

Goleman, D. (1997). *Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva*. Otava, Helsinki.

Goleman, D. (1998a). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, New York.

Goleman, D. (1998b). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (11–12), 93–102.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (3–4), 78–91.

Goleman, D. (2001a). Emotional Intelligence: an EI-based theory of performance. Teoksessa: C. Cherniss & D. Goleman (toim.) The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations, 27–44. Jossey-Bass/Wiley, San Francisco.

Goleman, D. (2001b). Emotional intelligence: issues in paradigm building. Teoksessa: C. Cherniss & D. Goleman (toim.) The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations, 13–26. Jossey-Bass/Wiley, San Francisco.

Goleman, D. (2006). Social intelligence: the new science of human relationships. Bantam Books, Bantam Dell, New York.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press, Boston.

Gould, S.J. (1997). The mismeasure of man, 2nd edition. Penguin Books, London.

Gowing, M. K., O' Leary, B. S., Brianza, D., Cavallo, K. & Crain, R. (2006). A practioner's research agenda: exploring real world applications and issues. Teoksessa V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups, 245–265. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Granberg, M. (2003). Onko tunneälyllä yhteyttä työelämään? Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos, Jyväskylä.

Greenberg, L. (2002). Emotion focused therapy. American Psychological Association, Washington.

Greenberg, M. T., Weissberg, R. P., O'Brien, M. U., Zins, J. E., Fredericks, L., Resnik, H., Elias, M. J. (2003). Enhancing school-based prevention and youth development through coordinated social, emotional and academic learning. American Psychologist, 58 (6/7), 466–474.

Grossman, D. C., Neckerman, H. J., Koepsell, T. D., Liu, P. Y., Asher, K. N., Beland, K., Frey, K. & Rivara, F. P. (1997). Effectiveness of a violence prevention curriculum among children in elementary school: a randomized controlled trial. Journal of the American Medical Association, 277, 1605–1611.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Haldin-Herrgård, T. (2005). Hur höra tyst kunnskap? Utveckling av ett metod för studien av tyst kunnskap. Ekonomi och Samhälle nro 144. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan, Helsinki.

Harlow, J. M. (1848). Passage of an iron bar through the head. Boston Medical and Surgical Journal, 39, 389–393.

Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. Human Resource Management, 32 (2–3), 325–351.

Hedlund, J. & Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional and practical intelligence. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace, 136–167. Jossey-Bass, San Francisco.

Helkama, K. (1997). Arvojen ja ihmiskuvan murros. Teoksessa: T. J. Hämäläinen (toim.) Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta, 246–261. WSOY, Helsinki.

Heponiemi, T. (2004). Physiological and emotional stress reactions: the effects of temperament and exhaustion. Väitös. Helsingin yliopiston Psykologian laitoksen tutkimuksia 26, Helsinki.

Herrnstein, R. J. & Murray, C. (1996). Intelligence and class structure in American life. Simon & Schuster Ltd, London.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Higgs (2002). How can we make sense of leadership in the 21st century? Leadership & Organization Development Journal 24 (5), 273–284.

Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centers. Journal of Managerial Psychology 19 (4), 442–454.

Higgs, M. & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. Journal of Managerial Psychology, 18 (8), 814–823.

Hiillos, M. (2005). Personnel managers and crisis situations. Emotion-handling strategies. *Ekonomi och Samhälle* nro 136. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan. Helsinki.

Hilgard, E. R. (1980). The trilogy of mind: cognition, affection and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16, 107–117.

Hirvonen, T. & Mangelöja, E. (2005). You will find a fortune, but not the fortune you seek: on income and happiness. *Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, työpaperi no. 295/2005*, Jyväskylä

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feelings*. University of California Press, Berkeley.

Honkalampi, K. (2001). Studies on the relationship between alexithymia and depression. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja D. *Lääketiede* 245. Kuopion Yliopisto.

Howell, D. C. (2001). *Statistical methods for psychology*. Fifth edition. Duxbury, Pacific Grove, CA.

Hunter, Schmidt & Judiesch (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 28–42.

Hyvinvointi 2000. Elektroninen aineisto. Kansaneläkelaitos ja Turun yliopisto. Sosiaalipolitiikan laitos. Jakaja: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere.

Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997) The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291–313

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (in press). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.

Ilmarinen J, Lähtenmäki S, HUUHTANEN P. (2003). *Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Enterprise Advicer -kirjasarjan nro 28. Talentum Media Oy, Helsinki.

Isen, A. M. (1999). Positive affect. Teoksessa: T. Dalgleish & M. J. Power (toim.) *Handbook of cognition and emotion*, 521–539. Wiley, Chichester.

Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality & Social Psychology*, 52, 1122–1131.

Isokorpi, T. (2003). Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Jaari, A. (2004). Itsetunto, elämäntilanne ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Helsinki.

John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and lifespan development. *Journal of Personality*, 72, 1301–1334.

Juuti, P. (2001). Johtamispuhe. Aavaranta-sarja nro 48. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti, P. (2005). Toivon johtaminen. Aavaranta -sarja. Otava, Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta -sarja nro 51. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology* 2 (9), 169–180.

Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kaplan, H.I. & Sadock, B.J. (1991). *Comprehensive glossary of psychiatry*. Williams & Wilkins, Baltimore.

Karvonen, S., Lahelma, E. ja Winter, T. (2006). Työikäisten terveys ja hyvinvointi 2000-luvun alussa. Teoksessa M. Kautto (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2006*. Stakes, Helsinki.

Kasvio, A. (1984). Vastaus Markku Hongistolle. *Sosiologia* 21 (1), 61.

KELA (2002). Kelan sairausvakuutus tilasto 2002. Kansaneläkelaitos, Helsinki.

KELA (2003). Kansaneläkelaitoksen tilastotiedote. TT3 erillistilastot, 2003 (3). Kela, Helsinki.

Kelner, S. P. Jr., Rivers, C. A. & O'Connell, K. H. (1996). Managerial style as a behavioral predictor of organizational climate. McBear & Company, Boston.

Kemp, A. H., Cooper, N. J., Hermens, G., Gordon, E., Bryant, R. & Williams, L. M. (2005). Toward an integrated profile of emotional intelligence: introducing a brief measure. *Journal of Integrative Neuroscience*, 4 (1), 41–61.

Kernbach, S. & Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing* 19 (7), 438–444.

Kets de Vries, M. (2001). *The leadership mystique: a user's manual for the human enterprise*. Pearson Education Limited, Harlow.

Kinnunen, U. (2005). Johtotehtävissä toimivien työssä jaksaminen: hyvinvointianalyysistä hyvinvoinnin ylläpitoon. Tutkimus ja kehityshanke nro 104129, Työsuojelurahasto. Helsinki.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. (2003). Organizational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60, 27–34.

Kivimäki, M., Kalimo R. & Toppinen, S. (1998). Sense of coherence as a modifier of occupational stress exposure, stress perception, and experienced strain: a study of industrial managers. *Psychological Reports*, 83, 971–981

Kokkonen, M. (2001). Emotion regulation and physical health in adulthood: A longitudinal, personality-oriented approach. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 184. University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Kokkonen, M. (2003). Tunneäly tutummaksi. *Psykologia*, 38 (2), 114–122.

Kokkonen, M. & Siponen, U. (2005). Sosioemotionaaliset taidot terveystiedon tavoitteina. Teoksessa: H. Peltonen & L. Kannas (toim.) *Terveystieto tutuksi – ensiapua terveystiedon opettamiseen*, 189–210. Opetushallitus, Helsinki.

Korvajärvi, P. (1999). *Palvelut, tietotekniikka ja emotionaalinen työ*. *Psykologia*, 34 (3), 349–359.

Koskinen, O. (2005). Asia ja ihmisjohtajien eroavuudet. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 134, *Liiketaloustiede* 54, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa yliopisto, Vaasa.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (1990–1994). Suomen kielen perussanakirja I–III. 1.–2. painos. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55. Painatuskeskus, Helsinki.

Kuusela, M. (2005). Sosioemotionaalisten taitojen harjaannuttaminen, oppiminen ja käyttäminen perusopetuksen kahdeksannen luokan tyttöjen liikuntatunneilla. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja, 165. Jyväskylä.

Lane, R. D. (2000). Levels of emotional awareness: neurological, psychological and social perspectives. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, 171–191. Jossey-Bass, San Francisco.

Lane, R. D., Quinlan, D. M., Schwartz, G. E., Walker, P. A. & Zeitlin, S. B. (1990). The levels of emotional awareness scale: a cognitive-development measure of emotion. *Journal of Personality Assessment*, 55, 124–134.

Lane, R. D., Reiman, E. M., Axelrod, B., Yun, L. S., Holmes, A. & Schwartz, G. E. (1998). Neural correlates of levels of emotional awareness: evidence of an interaction between emotion and attention in the anterior cingulate cortex. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 10, 525–535.

Lane, R. D. & Schwartz, G. E. (1987). Levels of emotional awareness: a cognitive-developmental theory and its application to psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 144, 133–143.

Lane, R. D., Sechrest, L., Reidel, R., Shapiro, D. & Kaszniak, A. (2000). Pervasive emotion recognition deficit common to alexithymia and the repressive cognitive style. *Psychosomatic Medicine*, 62, 492–501.

Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (4), 220–230.

LeDoux, J.E. (1996). *The emotional brain: the mysterious underpinning of emotional life*. Simon & Schuster, New York.

Lehto, A-M & Sutela, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003*. Tilastokeskus, Helsinki.

Lehto, U-S., Ojanen, M. & Kellokumpu-Lehtinen, P. (2005). Predictors of quality of life in newly diagnosed melanoma and breast cancer patients. *Annals of Oncology* 16 (5), 805–816.

Leppänen, J. (2004) Emotion-cognition interaction in recognizing facial expressions. *Acta Universitatis Tamperensis*, 998, Tampereen yliopisto, Tampere.

Leppänen, J. M. & Hietanen, J. K. (2004). Kasvonilmeiden havaitseminen, emootio ja kognitio. *Psykologia*, 39 (1), 8–18.

Leuner, B. (1966). *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 15, 196–203. Artikkelin nimen käännös “Emotional intelligence and emancipation” teoksessa G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts: *Emotional Intelligence. Science & Myth*. The MIT Press, Cambridge Massachusetts 2002.

Livingstone, H. A. & Day, A. L. (2005). Comparing the construct and criterion-related validity of ability-based and mixed-model measures of emotional intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 65 (5), 757–779.

Lopes, P., Salovey, P. & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35, 641–658.

Lopes, P. N. & Salovey, P. (2004). Toward a broader education. Teoksessa: H. J. Walberg, M. C. Wang, R. J. E. Zins, & P. Weissberg (toim.) *Building school success on social and emotional learning*, 79–93. Teachers College Press, New York.

Lopes, P., Côté, S. & Salovey, P. (2006). An ability model of emotional intelligence: implications for assessment and training. Teoksessa: V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups*, 53–80. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Luskin, F., Aberman, R., & DeLorenzo, R. (2005). The training of emotional competence in financial advisors. *Issues in Emotional Intelligence 1*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Lustig, D. C. & Strauser, D. R. (2002). The relationship between sense of coherence and career thoughts. *Career Development Quarterly*, 51, 2–11.

Lynn, R. & Vanhanen, T. (2002). *IQ and the wealth of nations*. Praeger, Westport.

Lääkelaitos (2002). *Suomen lääketilasto*. Lääkelaitos, Helsinki.

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business & Psychology*, 17 (3), 387–404.

Mandler, G. (1975). *Mind and emotion*. Wiley, New York.

Manna, D. R. & Smith, A. D. (2004). Exploring the need for emotional intelligence and awareness among sales representatives. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (1), 66–83.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3 (2), 157–184.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R.D. (2002). *Emotional Intelligence. Science & Myth*. The MIT Press, Cambridge Massachusetts.

Matthiesen, S.B., & Dyregrov, A. (1992). Empirical validation of the Bergen Burnout Indicator. *International Journal of Psychology*, 27 (3–4), 497–512.

Mayer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., Eisman, E. J., Kubiszyn, T. W. & Read, G. M. (2001). Psychological testing and psychological assessment: a review of evidence and issues. *American Psychologist* 56 (2), 128–165.

Mayer, J. D. (1986). How mood influences cognition. Teoksessa: N. E. Sharkey (toim.) *Advances in cognitive science*, vol. 1, 290–314. Ellis Horwood, Chichester.

Mayer, J. D. (1999). Emotional intelligence: popular or scientific psychology? *APA Monitor* 30, 50. Shared Perspectives -kolumni. American Psychological Association, Washington DC.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.

Mayer, J. D. & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: does it make sense? *Educational Psychology Review*, 12 (2), 163–183.

Mayer, J. D., DiPaolo, M. T. & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772–781.

Mayer, J. D. & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89–113.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1989–90). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185–211.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997a). What is emotional intelligence? Teoksessa: P. Salovey & D. J. Sluyter (toim.) *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*, 3–31. Basic Books, New York.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (1997b). *Emotional intelligence test*. CD-rom. Virtual Knowledge, Massachusetts.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. Teoksessa: R. Bar-On & D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, 92–117. Jossey-Bass, San Francisco.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. Teoksessa: R. J. Sternberg (toim.) *The handbook of intelligence*, 396–420. Cambridge University Press, Cambridge.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). *MSCEIT. User's manual*. Multi Health System, Toronto.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, vol. 1 (3), 232–242.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, vol. 3 (1), 97–105.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*, 9 (5), 331–340.

McMahon, S. D. & Washburn, J. J. (2003). Violence prevention: an evaluation of program effects with urban African-American students. *Journal of Primary Prevention*, 24, 43–62.

McRae, R. R. (2000). Emotional intelligence from the perspective of the big-five model of personality. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, 263–276. Jossey-Bass, San Francisco.

MHS (2005). MSCEIT™ Personal Summary Report. Multi Health Systems, Toronto.

MHS (2006). MSCEIT™ palauteraportti. Suomenkielinen versio. Multi Health Systems, Toronto.

Miles, A. J. (2000). Emotional intelligence: the peak performance or old hat? Paper on the 5th Test User Conference 2000, London.

Miles, A. J., Bailey, R. & Arnold, S. (2001). Emotional intelligence: are you as confused as I am? Paper on BPS Annual Conference 2001, London.

Miles, A. J., Baron, H. & Schoonman, W. (1999). Emotional intelligence: correlates with the Occupational Personality Questionnaire. Internal paper. SHL Group plc, Surrey.

Miner, A. G., Glomb, T. M., Chan, M. & Hulin, C. L. (2000). An experience sampling approach to examining the prevalence and antecedents of anger at work. Paper presented in the symposium: Anger at Work: Conceptual and Methodological Extensions. Second International Conference on Emotions in Organizational Life, Toronto, August 10th.

Mitchell, J. T. & Everly, G.S. (2001). Critical Incident Stress Debriefing: an operations manual for CISD, defusing and other group crisis intervention services, 3rd ed. Chevron Publishing Corporation, Ellicott City.

Modestin, J., Lötscher, K. & Erni, T. (2002). Dissociative experiences and their correlates in young non-patients. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 75, 53–64.

Montgomery, B. (1961). *Tie johtajuuteen*. Wsoy, Helsinki.

Moriarty, P & Buckley, F. (2003). Increasing team emotional intelligence through process. *Journal of European Industrial Training* 27 (2/3/4), 98–110.

Mount, G. (2006). The role of emotional intelligence in developing international business capability: EI provides traction. *Teoksessa: V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups*, 97–124. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Mowrer, O. H. (1960). *Learning theory and behavior*. Wiley, New York.

Nasermoaddeli, A., Sekine, M. Hamanishi, S. & Kagamimori, S. (2003). Associations of sense of coherence with sickness absence and reported symptoms of illness in Japanese civil servants. *Journal of Occupational Health*, 45, 231–233.

Navarro, A & Martin, M. (2004). Scientific production and international collaboration in occupational health, 1992–2001. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 30 (3), 223–233.

Newsome, S., Day, A. & Catano, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005–1016.

Nissinen, V. (2001). *Military leadership. a critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring in the Finnish Defense Forces.* Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita Oy, Helsinki.

Nummenmaa, T. (1999). Ensimmäinen emootioteoria koskaan. *Psykologia* 34 (3), 164–170.

Näätänen, P. (2004). Emootiotutkimus Suomessa. *Psykologia* 39 (1), 4–7.

Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. B. & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15. BBI-15.* Edita Prima Oy, Helsinki.

Näätänen, P., Grandell, T., Kähönen, K. & Miikkulainen, T. (2002). *Työuupuneiden ryhmähoidon kehittämis- ja tutkimushanke Balanssi.* Loppuraportti, Medivire, Helsinki.

Oatley, K. & Jenkins, J. M. (1996). *Understanding emotions.* Blackwell Publishing. Alden Press, Oxford.

Otala, L-M & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.* *Ekonomia -sarja.* WSOY, Helsinki.

Palfai, T. P. & Salovey, P. (1993). The influence of depressed and elated mood on deductive and inductive reasoning. *Imagination, Cognition and Personality*, 13, 57–71.

Pangaro, P. (1991). *Cybernetics: the center of science's future.* Teoksessa: von Foerster, H. (toim.) *MacMillan Encyclopedia of Computers.* MacMillan Publishing, Hampshire.

Parkinson, B. & Totterdell, P. (1999). Classifying affect-regulation strategies. *Cognition and Emotion*, 13, 277–303.

Parolini, J. (2005). Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture. Servant Leadership Research Roundtable, August 2005. School of Leadership Studies, Regent University.

http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/parolini_invest.pdf

Partala, T. (2005). Affective information in human-computer interaction. Väitöskirja. Department of Computer Science, University of Tampere. Dissertations in Interactive Technology, number 1. Tampere.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods, second edition. Sage, Newbury Park, New Jersey.

Pau, A. K. H. & Croucher, R. (2003). Emotional intelligence and perceived stress in dental undergraduates. *Journal of Dental Education*, 67 (9), 1023–1028.

Paul, A. M. (1999). Promotional intelligence. Kirjoitus www.salon.com sivustossa 28.6.1999.

Payne, W. L. (1983). A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire. Doctoral dissertation. Union Graduate School, Ohio.

Pellitteri, J. (2002). The relationship between emotional intelligence and ego defense mechanisms. *Journal of Psychology*, 136, 182–194

Peslak, A. R. (2005). Emotions and team projects and processes. *Team Performance Management*, 11 (7/8), 251–262.

Pesuric, A., & Byham, W. (1996). The new look in behavior modeling. *Training and Development*, July, 25–33.

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

Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.

Piaget, J. (1981). Intelligence and affectivity: their relationship during child development. *Annual Reviews Inc.*, Palo Alto.

Pihlaja, P. (2003). Varhaiserityiskasvatus suomalaisessa päivähoitossa. Erityisen tuen tarpeet sosiaalis-emotionaalisella ja kielellisen kehityksen alueilla. *Annales Universitatis Turkuensis*, sarja C, osa 208. Turku.

Piirainen H., Hirvonen M., Elo A-L., HUUHTANEN P., KANDOLIN I., KAUPPINEN K., KETOLA R., LINDSTRÖM K., SALMINEN S., REIJULA K., RIALA R., TOIVANEN M., VILUKSALA M. & VIRTANEN S. (2003). Työ ja terveys -haastattelututkimus 2003. Taulukkoraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.

Pirnes, U. (1995). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja 36. Otava, Keuruu.

Platon. Teokset VI. Lait. H. Thesleff, T. Anhava, J. Hintikka & M. Itkonen-Kaila (toim.). Otava, Helsinki 1986.

Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1997). Nursing research. Principles and methods, 5th Edition. J. B. Lippincott Company, Philadelphia.

Polo, S. (2004). Minästäkö kaikki riippuu. Ammatillisen aikuisopettajan valmiudet selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. *Acta Universitatis Tampereensis* 1043, Tampere.

Porras, J. I., & Anderson, B. (1981) Improving managerial effectiveness through modeling-based training. *Organizational Dynamics*, 9, 60–77.

Projektiyhdistyksen kääntöpuolia. Toim. K. Rantala & P. Sulkunen. Gaudeamus-kirja, Helsinki 2006.

Psykologien kustannus (2005). Askeleittain. Sosiaalisia taitoja ja tunnetaitoja tukeva opetusohjelma. Psykologien kustannus Oy, Helsinki.

Raitasalo, R., Knekt, P., Kaarento, K., Lainen, H. & Lindfors, O. (2005). Koherenssi-käsitys ja epäkypsät defenssit. *Psykologia* 40 (2), 164–172.

Rantala, I. (2000). NVivo, grounded theory ja kvalitatiivinen tutkimus. Teoksessa J. Eskola (toim.) *Hegelistä Harreen, narratiivista Nudistiin*. Kuopion yliopiston selvityksiä E, *Yhteiskuntatieteet* 10. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Research companion to organizational health psychology. Toim. A.G. Antoniou & C.L. Cooper. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2005.

Richards, J. M. & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: the cognitive cost of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410–424.

Rosenthal, N. E. (2002). *The emotional revolution. Harnessing the power of your emotions for a more positive life.* Citadel Press Books, New York.

Rosenthal, R. & Rubin, D. (1982). A simple, general purpose display of magnitude of experimental effect. *Journal of Educational Psychology* 74 (2), 166–169.

Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (5), 388–399.

Ruderman, M. N., Hannum, K., Leslie, J. B. & Steed, J.L. (2001). Leadership skills and emotional intelligence. Internal paper, Center for Creative Leadership, Greensboro.

Rushton, J. P. (2003). The bigger bell curve: intelligence, national achievement, and the global economy. *Personality and Individual Differences*, 34, 367–372

Saari, S. (2000). *Kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen.* Otava, Helsinki.

Saarinen, M. (2001). *Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen.* Wsoy, Helsinki.

Saarinen, M. (2002). *Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja.* Wsoy, Helsinki.

Saarni, C. (1990). Emotional competence: how emotions and relationships become integrated. Teoksessa: R. A. Thompson (toim) *Socioemotional development*, 115–182. University of Nebraska Press, Nebraska.

Saarni, C. (2000). Emotional competence: a developmental perspective. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, 35–66. Jossey-Bass, San Francisco.

Saklofske, D. H., Austin, E. J. & Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences* 34, 707–721.

Sala, F. (2001). It's lonely at the top: executives' emotional intelligence self(mis)perceptions. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Salovey, P. (2006). Epilogue: the agenda for future research. Teoksessa: V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups, 267–272. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1989–90). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185–211.

Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J.B. & Meyer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. Teoksessa M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (toim.) *Handbook of emotions*, 2nd edition, 504–520. Guilford Press, New York.

Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. Teoksessa: C. R. Snyder, S. J. Lopez (toim.) *Handbook of positive psychology*, 159–171. Oxford University Press, New York.

Salovey, P., Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2004a). Johdanto. Teoksessa: P. Salovey, M. A. Brackett & J. D. Mayer (toim.) *Emotional intelligence. Key readings on the Mayer and Salovey model*, i–v. Dude Publishing, New York 2004.

Salovey, P., Kokkonen, M., Lopez, P. N. & Mayer, J. D. (2004b). Emotional intelligence: what do we know? Teoksessa A. S. R. Manstead, N. Frijda. & A. Fischer (toim.) *Feelings and emotions*, 321–340. The Amsterdam symposium. *Studies in emotion and social interaction*, Second series. Cambridge University Press, Cambridge.

Schaffer, L.F., Gilmer, B. & Schoen, M. (1940). *Psychology*. Harper & Brothers, New York.

Schaufeli, W. B., Enzmann, D. & Girauld, N. (1993). Measurement of burnout: a review. Teoksessa: W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (toim.) *Professional burnout: recent developments in theory and research*, 199–215. Taylor & Francis, Washington.

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 measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25, 167–177.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J. & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion* 16 (6), 769–785.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Teoksessa: M. P. Zanna (toim.) *Advances in experimental social psychology* 25, 1–65. Academic Press, San Diego.

Scientific Software Development (2003–2005). Atlas.ti. The knowledge workbench. Visual qualitative data analysis, version 5.0. Scientific Software Development, Berlin.

Sengenberger, W. (2002). Employment, development and economic performance in Finland. Teoksessa P. Koisinen & W. Sengenberger (toim.) *Labour flexibility. a factor of the economic and social performance of Finland in the 1990s*. Tampere University Press, Tampere.

SHL (1994). *PMC – Profiles for Managerial Competencies*. SHL Group plc. Surrey.

SHL (1999). *OPQ32i. Occupational Personality Questionnaire 32, ipsative*. SHL Group plc, Surrey.

SHL (2002). *OPQ32i. Expert report / Emotional Intelligence report*. SHL Group plc, Surrey.

SHL (2004). *Universal Competency Framework™. Version 4*. SHL Group plc, Surrey.

Siegler, R. S. (1992) The other Alfred Binet. *Developmental Psychology*, 28, 179–190.

Siitonen, J. (2005). *Tunneäly – sukupuolen, iän ja opintoalan yhteys itsearvioituun tunneälyyn*. Pro-gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto, Psykologian laitos. Joensuu.

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

Bergman, L. R. & Bassam, M. E. (2002). *Sleipner, a statistical package for pattern-oriented analyses. Vs. 2.1*. Department of psychology, Stockholm University. Stockholm.

Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoistuminen ja sukupuolen pysyvyys. Toim. R. Lavikka. Tampere University Press. Tampere, 2004.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2003). Sosiaaliturvan suunta 2003. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu, 2003:6. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki.

Spearman, C. (1927). *The abilities of man*. The Macmillan Co., New York

Spencer, L. M. (2001). The economic value of emotional intelligence competencies and EIC-based HR programs. Teoksessa: Cherniss, C. & D. Goleman (toim.) *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. 45–82. Jossey-Bass/Wiley, San Francisco.

SPSS (2004). *Statistical Package for the Social Sciences, SPSS Base 14 for Windows*. SPSS Inc, Chicago.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Stein, S. J. & Book, H. E. (2000). *The EQ edge. Emotional intelligence and your success*. Stoddard, Toronto.

Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ. A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press, New York.

Stone, H., Parker, J. D. A. & Wood, L. M. (2005). Report on the Ontario Principals' Council leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Second edition. Sage Publications, London.

Stakes (2006). *Suomalaisten hyvinvointi 2006*. Toim. M. Kautto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki.

Sy, T., Cote, S. & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology* 90 (2), 295–305.

Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No 4. Espoo.

Takšić, V. (2002). The importance of emotional intelligence (competence). in positive psychology. The first international positive psychology summit, October 4-6.2002. Washington D.C.

TalentSmart (2005). Emotional Intelligence Appraisal. Technical Manual, Me-edition™. TalentSmart, Inc., San Diego.

Taylor, G.J. & Bagby, R.M. (2000). An overview of the alexithymia construct. Teoksessa: R. Bar-On & J. D. A. Parker (toim.) The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace, 40–67. Jossey-Bass, San Francisco.

Terman, L.M. (1916). The measurement of intelligence. Houghton Mifflin, Boston.

Terman, L. M. (1930). Genetic studies of genius. Volume III. The promise of youth; follow-up stories of a thousand gifted children. Stanford University Press, Stanford.

The Challenge of Age (2004). CIPD-report. Center of Individual and Personnel Development, London.

Thi Lam, L. & Kirby, S.L. (2002). Is emotional intelligence an advance? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. The Journal of Social Psychology, 142 (1), 133–143.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine, 140, 227–235.

Thorndike, R.L. & Stern, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. Psychological Bulletin, 34, 275–284.

Thurstone, L.L. (1938). Primary mental abilities. Psychometric Monographs No 1. The University of Chicago Press, Chicago.

Tilastokeskus (2005). Kuolemansyyt 2004. Tilastokeskus, Helsinki.

Tirkkonen, A., Kokkonen, M. & Pulkkinen, L. (2004). Tunteiden säätelyn siirtyminen vanhemmilta lapsille lapsilähtöisen vanhemmuuden välityksellä. Psykologia 39 (1), 46–58.

Toskala, A. (1993). Itsetuntemus ja johtajuus. Odeco, Jyväskylä.

Toskala, A. (2000). Itsetuntemus ja johtajuus 2. Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Odeco, Jyväskylä.

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

Työ ja terveys Suomessa 2003. Toim. T. Kauppinen, T. Hanhela, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen & A. Tossavainen. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.

Tähkä, V. (1997). Mielen rakentuminen ja psykoanalyttinen hoitaminen. Wsoy, Helsinki.

Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Toim.R. Heiskala & E. Luhtakallio Gaudeamus-kirja, Helsinki 2006.

Vahtera, J., Kivimäki, M. & Pentti, J. (2004) Sickness absence as a predictor of mortality among male and female employees. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58, 321–326.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Forma, P., Wikström, J., Halmeenmäki, T., Linna, A. & Pentti, J. (2005) Organizational downsizing as a predictor of disability pension: the 10-town prospective cohort study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 238–242.

Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to life*. Little & Brown, Boston.

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88–110.

Van der Merwe, P. R. (2003). Measuring emotional intelligence (EQ): a construct comparison between the BarOn EQ-i and the OPQ32i EI report. Internal paper. SHL Group plc, Surrey.

Van Velsor, E. & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: perspective across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62–72.

Venäläinen, E. & Salonen, J. T. (1992) Characteristics of Type-A men in a psychodynamically oriented interview. *Nordic Journal of Psychiatry*, 46, 329–334.

Vihakara, A. (2006). Patience and understanding – a narrative approach to cross-cultural communication in a Sino-Finnish joint venture. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A (1), Turku.

Viitala, R. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.

Väänänen-Tomppo, I. (2000–2004). Kaikki hyvin työssä? Tutkimus työhyvinvoinnista valtionhallinnossa. Valtiokonttori, Helsinki.

Väänänen-Tomppo, I., Janatuinen, E. & Törnqvist, R. (1999). Kaikki hyvin työssä? Tutkimus varhaiskuntoutuksen vaikuttavuudesta valtionhallinnossa. Valtiokonttori, Helsinki.

Wechsler, D. (1939). The measurement of adult intelligence. Williams & Wilkins, Baltimore.

Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. Psychological Bulletin, 37, 100–104.

Wechsler, D. (1958). The measurement and appraisal of adult intelligence. Williams & Wilkins, Baltimore.

Weiss, H. A. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (toim.) Research in organizational behavior 18, 1–74.

Wells, A. & Matthews, G. (1994). Attention and emotion: a clinical perspective. Lawrence Erlbaum Associates, Hove.

White, S. (2000) Conceptual foundations of IQ testing. Psychology, Public Policy, and Law, 6(1), 33–43.

WHO (2001). The World Health Report (2001). Mental health: new understanding, new hope. World Health Organization, Geneva.

Ylöstalo, P. (2005). Työolobarometri 2004. Työelämän laadun muuttumista kuvaavaa aineistoa. Verkkoersio toukokuu 2005. Työministeriö, TTO-tiimi, Helsinki.

Young, P.T. (1936). Motivation of behavior. John Wiley & Sons, New York.

Young, P.T. (1943). Emotion in man and animal. Its nature and relation to attitude and motive. John Wiley & Sons, New York.

Yukl, G. A., Wall, S. & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on the validation of the management practices survey. Teoksessa K. E. Clark & M. B.

Clark (toim.) Measures of leadership, 223–237. Center for Creative Leadership, Greensboro.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. (2001). Slow down, you move too fast: emotional intelligence remains "elusive" intelligence. *Emotion*, 1, 265–275.

Zajonc, R. B. & Markus, H. (1984). Affect and cognition: the hard interface. Teoksessa: C. E. Izard, J. Kagan & R. B. Zajonc (toim.) *Emotions, cognition and behavior*, 73–102. Cambridge University Press, Cambridge.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 82 (1), 126–135.

Zohar, D. & Marshall, I. (2001). *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*, Bloomsbury Paperbacks, London.

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No 12. Espoo.

Liitteet

Liite 1. Kriittisten esimiestilanteiden haastattelulomake

1. Sinulta ja yksiköltäsi vaaditaan ylhäältä päin mahdotonta suoritusta (liian vähän aikaa ja resursseja)
2. Vuosittainen tavoitteista ja tuloksista sopiminen
- 3 Kriittisen palautteen vastaanottaminen omasta toiminnasta
4. Käynnissä olevan henkilöstiriidan selvittäminen paikan päällä
5. Henkilökohtaiseen palautteen antaminen epäasiallisesta tai epäeettisestä käyttäytymisestä/toiminnasta
6. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuva irtisanominen
7. Mikä johtamismalli ohjaa tai on vaikuttanut merkittävästi esimiestyöskentelyysi?
8. Sinun johtamis/esimiestyön peruspilarit?
9. Kerro tarina työstäsi, jossa tunteet nousivat (+/-) erityisen suureen rooliin

Liite 2. Esimerkkejä tunneälyn kykytestin (MSCEIT) asteikoista

A) Tunteiden havaitseminen ja arviointi / kasvot -tehtäväosio



Kuinka paljon nämä kasvot kuvastavat alla olevia tunteita?

- | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 1. | ei lainkaan ommellisuutta | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | äärimmäistä ommellisuutta |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 2. | ei lainkaan surullisuutta | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | äärimmäistä surullisuutta |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 3. | ei lainkaan pelkoa | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | äärimmäistä pelkoa |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 4. | ei lainkaan suuttumusta | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | äärimmäistä suuttumusta |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 5. | ei lainkaan inhoa | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | äärimmäistä inhoa |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |

B) Ajattelun emotionaalinen fasilitointi / tuntemus -tehtäväosio

Kuvittele tuntevasi syyllisyyttä, koska jätit menemättä viikkopalaveriin. Kuinka paljon syyllisyyden tunne muistuttaa seuraavia tuntemuksia?

	ei lainkaan		hyvin paljon		
kylmä	1	2	3	4	5
sininen	1	2	3	4	5
makea	1	2	3	4	5
valkoinen	1	2	3	4	5
kirpeä	1	2	3	4	5

C) Tunteiden ymmärtäminen / sekoitukset -tehtäväosio

Ilo, kiihtyneisyys ja epävarmuus ovat kaikki osia:

- a. eloisuuden tunteesta
- b. toiveikkuuden tunteesta
- c. ahdistuneisuuden tunteesta
- d. rauhallisuuden tunteesta
- e. seesteisyyden tunteesta

D) Säättely / tunteiden hallinta -osio

Reijolla oli herätessään hyvä olo. Hän oli nukkunut hyvin ja hän tunsi olonsa levänneeksi eikä hänellä ollut erityisiä huolia. Kuinka hyvin kukin seuraavista toimintatavoista auttaisi häntä säilyttämään hyvän tuulensa?

Toimintatapa 1. Hän vain nousi ylös ja nautti loppupäivästä.

- a. erittäin tehoton b. jokseenkin tehoton c. neutraali
- d. jokseenkin tehokas e. erittäin tehokas

Toimintatapa 2. Hän päätti, että olisi parasta olla välittämättä tunteesta, sillä ei se kuitenkaan kestäisi kauaa.

- a. erittäin tehoton b. jokseenkin tehoton c. neutraali
- d. jokseenkin tehokas e. erittäin tehokas

Toimintatapa 3. Hän hyödynsi myönteistä tunnettaan ja päätti keskustella tänään hankalan tiiminjäsen kanssa ja yrittää auttaa häntä pulmissaan.

- a. erittäin tehoton b. jokseenkin tehoton c. neutraali
- d. jokseenkin tehokas e. erittäin tehokas

Liite 3. Esimerkkiväittämiä itsearviointimenetelmistä

A) SSRI

Tunteiden havaitseminen

	kuvaa minua		kuvaa minua		
	erittäin huonosti		erittäin hyvin		

Kun katson ihmisten ilmeitä, tunnistan heidän kokemansa tunteet.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Tunteiden käyttäminen

	kuvaa minua		kuvaa minua		
	erittäin huonosti		erittäin hyvin		

Jotkut elämäni tärkeät tapahtumat ovat saaneet minut arvioimaan uudelleen, mikä on tärkeää ja mikä ei.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Optimismi/ tunteiden hallinta

	kuvaa minua		kuvaa minua		
	erittäin huonosti		erittäin hyvin		

Käytän myönteisiä mielialoja avukseni, jotta jaksan yrittää vaikeuksista huolimatta.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Sosiaaliset taidot

	kuvaa minua		kuvaa minua		
	erittäin huonosti		erittäin hyvin		

Kun toinen ihminen kertoo minulle jostain oman elämänsä tärkeästä tapahtumasta, minusta melkein tuntuu, kuin olisin kokenut tämän tapahtuman itse.

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

B) SOC

Merkityksellisyden kokemus

Millainen tähänastinen elämäsi on ollut?

1	2	3	4	5	6	7
täysin vailla selvää tarkoitusta ja päämäärää				sen tarkoitus ja päämäärät ovat täysin selvät		

Ymmärryksen kokemus

Kuinka usein olet yllätynyt sellaisten henkilöiden käyttäytymisestä, jotka olet uskonut tuntevasi hyvin?

1	2	3	4	5	6	7
en koskaan			jatkuvasti			

Hallinnan kokemus

Kuinka usein sinulla on sellainen tunne, että olet oudossa tilanteessa etkä tiedä mitä tehdä?

1	2	3	4	5	6	7
hyvin usein			hyvin harvoin			

C) TAS-20

	ei lainkaan pidä paik- kaansa	ei juuri pidä paik- kaansa	en osaa sanoa	pitää melko lailla paik- kansa	pitää täysin paik- kansa
Olen usein epävarma siitä, mitä milloinkin tunnen	1	2	3	4	5
Minun on vaikea löytää oikeita sanoja kuvatakseni tunteitani	1	2	3	4	5
Minulla on fyysisiä tuntemuksia, joita lääkäritkään eivät ymmärrä	1	2	3	4	5

D) BBI

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tunnen hukkuvani työhön	1	2	3	4 5 6
Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni	1	2	3	4 5 6
Minulla on usein riittämättömyyden tunteita	1	2	3	4 5 6

E) Affektiivinen työhön sitoutuminen, työkykyisyys, yleinen hyvinvointi ja työn palkitsevuus

Kaiken kaikkiaan, kuinka sitoutunut olet omaan työhösi tällä hetkellä?

-3	-2	-1	0	1	2	3
erittäin sitoutumaton: katselen jatkuvasti uutta työpaikkaa				erittäin sitoutunut: aion pysyä nykyisessä työpaikassani pitkään		

Minkälaisena pidät työkykyäsi kaiken kaikkiaan tällä hetkellä? Jos työkykyysi saa parhaimmillaan 10 pistettä ja nollan silloin, kun et pysty lainkaan työhön, minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
täysin työkyvytön						työkyky parhaimmillaan				

Millaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi / hyvinvointisi työssä, jos se vähimmillään saisi arvon nolla ja parhaimmillaan arvon 10?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
työhyvinvointi vähimmillään						työhyvinvointi parhaimmillaan				

Kuinka tyytyväinen olet kaiken kaikkiaan nykyiseen työhösi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
täysin tyytymätön						täysin tyytyväinen				

Liite 4. Esimerkkikuvauksia 360°-arvioinneista

A) PMC-managerikompetenssit

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat arvioitavaa henkilöä?

- 1: Ei lainkaan hyvin
- 2: Ei kovin hyvin
- 3: Kohtalaisen hyvin
- 4: Oikein hyvin
- 5: Äärimmäisen hyvin
- ?: Ei tietoa

Pysyttelee ajan tasalla tehdyistä toimenpiteistä
Katsoo asioita strategisesta näkökulmasta
Pyrkii jatkuvasti saamaan uutta liiketoimintaa aikaan
On päättäväinen
Antaa tiimille selkeän suunnan
Jakaa vastuuta alaisilleen tarkoituksenmukaisella tavalla
Jatkaa yrittämistä huolimatta vastoinkäymisistä

B) Tunneälykompetenssit

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat arvioitavaa henkilöä?

- 1: Erittäin huonosti
- 2: Huonosti
- 3: Jonkin verran
- 4: Hyvin
- 5: Erittäin hyvin
- ?: Ei tietoa

Hän osoittaa tietoisuutta tunteiden olemassaolosta ja vaikutuksista
Hän pystyy kuvaamaan elävästi oman tunnetilansa muille
Vaikealla hetkellä hän pystyy palauttamaan myönteisiä asioita esille
Hänen analyysinsä ihmisten tunnereaktioista ovat yleensä oikeita
Hän auttaa muita ihmisiä voimaan paremmin, silloin kun he ovat masentuneita

Liite 5. Tunneälyosaamisen 360°-arvioinnin faktorilataukset varimax-rotatoidussa ratkaisussa sekä muodostettujen summa-asteikkojen reliabiliteettikertoimet ja keskinäiset korrelaatiot.

Osion numero ja sisältö	Faktori				
	1	2	3	4	5
1. ...osoittaa tietoisuutta tunteista	0.752	0.196	0.347	0.042	-0.019
10. ...ymmärtää toisten tunteita	0.807	0.185	0.274	0.144	-0.004
36. ...helppo ymmärtää toisissa aktivoituvia tunteita	0.749	0.162	0.190	0.147	-0.086
37. ...tunnistaa muiden tunteita	0.737	0.257	0.238	0.228	0.073
8. ...ilmaisee tunteitaan	0.177	0.229	0.054	0.796	0.006
14. ...kertoo tunteistaan	0.285	-0.068	-0.016	0.774	0.246
20. ...kertoo eikä tukahduta tunteitaan	-0.024	0.101	0.130	0.856	0.024
17. ...pääsee yli epäonnistumisista	0.001	0.728	0.258	-0.043	-0.110
42. ...ei huolestu	0.197	0.616	0.065	0.144	0.047
46. ...sietää epävarmuutta	0.156	0.800	0.030	0.081	0.102
49. ...sietää turhautumia	0.260	0.642	0.093	0.135	-0.246
18. ...rohkaisee yhteistyötä	0.355	0.106	0.780	0.125	0.007
30. ...rohkaisee jakamaan tunteita	0.382	0.056	0.756	0.132	0.136
43. ...tulee hyvin toimeen	0.285	0.294	0.623	-0.031	-0.062
9. ...ilmaisee harmistumisensa	0.034	-0.175	-0.364	-0.025	0.687
15. ...ilmaisee erimielisyytensä	-0.467	0.160	0.073	0.176	0.661
21. ...nostaa kissan pöydälle	-0.165	0.162	0.369	0.061	0.722
3. ...kertoo vihastumisensa	0.254	-0.197	0.026	0.123	0.670
Cronbachin α	.882	.723	.787	.796	.640

	tunnis.	ilm. +	ilm. -	säätel.	tuki	tunnis.	ilm. +	ilm. -	säätel.	tuki
Itsearviot										
tunnistaminen	1	-0.081	-0.399	.607(*)	0.19	0.326	0.468	-0.047	.633(*)	0.315
Ilmaiseminen +	-0.081	1	.561(*)	0.398	0.161	-0.02	0.317	0.378	-0.219	-0.012
ilmaiseminen -	-0.399	.561(*)	1	-0.015	0.053	-0.51	0.018	.713(**)	-.647(*)	-.606(*)
säätely	.607(*)	0.398	-0.015	1	0.424	0.46	.629(*)	0.007	0.229	0.367
tukeminen	0.19	0.161	0.053	0.424	1	0.347	0.316	0.058	0.309	0.434
Muiden arviot										
tunnistaminen	0.326	-0.02	-0.51	0.46	0.347	1	.527(*)	-0.261	0.46	.771(**)
ilmaiseminen +	0.468	0.317	0.018	.629(*)	0.316	.527(*)	1	0.266	0.216	0.322
ilmaiseminen -	-0.047	0.378	.713(**)	0.007	0.058	-0.261	0.266	1	-0.398	-0.234
säätely	.633(*)	-0.219	-.647(*)	0.229	0.309	0.46	0.216	-0.398	1	.577(*)
tukeminen	0.315	-0.012	-.606(*)	0.367	0.434	.771(**)	0.322	-0.234	.577(*)	1

Liite 7. Tunneällymuuttujien korrelaatiot hyvinvointimuuttujiin. (p<0.01 ja *<0.05)**

	MSCEIT	SSRI	Aleksitymia	Koherenssi	Työkyky	Työhyvinvointi	Sitoutuminen	Työmotivaatio	Työtyytyväisyys	Työuupumus	Tunneällykomp. (itse)	Tunneällykomp. (muut)	Haastatt.
MSCEIT kykyfesti	1	0.306	-.393(*)	0.265	0.005	0.236	-0.218	-0.05	-0.054	0.06	0.2	0.226	0.166
SSRI itsearvointi	0.306	1	-.362(*)	.363(*)	0.055	0.279	-0.166	0.123	0.016	-.366(*)	-0.151	-0.042	0.289
Aleksitymia	-.393(*)	-.362(*)	1	-.554(**)	-.464(**)	-.627(**)	-0.25	-.487(**)	-.521(**)	.426(*)	-0.065	0.011	-.464(*)
Koherenssi	0.265	.363(*)	-.554(**)	1	.595(**)	.625(**)	0.192	.382(*)	.458(**)	-.742(**)	-0.097	-0.289	0.394
Työkyky	0.005	0.055	-.464(**)	.595(**)	1	.764(**)	.473(**)	.667(**)	.713(**)	-.633(**)	-0.091	-0.48	0.259
Työhyvinvointi	0.236	0.279	-.627(**)	.625(**)	.764(**)	1	.551(**)	.792(**)	.815(**)	-.640(**)	0.096	-0.157	0.187
Työhön sitoutuminen	-0.218	-0.166	-0.25	0.192	.473(**)	.551(**)	1	.646(**)	.700(**)	-.361(*)	0.117	-0.008	-0.104
Työmotivaatio	-0.05	0.123	-.487(**)	.382(*)	.667(**)	.792(**)	.646(**)	1	.889(**)	-.531(**)	0.312	0.17	-0.023
Työtyytyväisyys	-0.054	0.016	-.521(**)	.458(**)	.713(**)	.815(**)	.700(**)	.889(**)	1	-.570(**)	0.291	0.126	0.116
Työuupumus	0.06	-.366(*)	.426(*)	-.742(**)	-.633(**)	-.640(**)	-.361(*)	-.531(**)	-.570(**)	1	0.104	0.133	-0.009
Tunneällykomp. (itse)	0.2	-0.151	-0.065	-0.097	-0.091	0.096	0.117	0.312	0.291	0.104	1	0.37	0.053
Tunneällykomp. (muut)	0.226	-0.042	0.011	-0.289	-0.48	-0.157	-0.008	0.17	0.126	0.133	0.37	1	-0.344
Haastatteluvittaukset	0.166	0.289	-.464(*)	0.394	0.259	0.187	-0.104	-0.023	0.116	-0.009	0.053	-0.344	1

ISSN 1459-8027 (printed)
ISSN 1795-1550 (online)
ISBN 13 978-951-22-8563-1 (printed)
ISSN 10 951-22-8563-0 (printed)
ISBN 13 978-951-22-8564-8 (online)
ISSN 10 951-22-8564-9 (online)