

Pauliina Mäenpää

## **Tunneäly ja johtaminen**

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tunneälykkään johtamisen tutkimuksen nykytilaan

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous (tradenomi)

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstön ja prosessien johtaminen

Tekijä: Pauliina Mäenpää

Työn nimi: Tunneäly ja johtaminen: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tunneälykkään johtamisen nykytilaan

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 89

Liitteiden lukumäärä: 0

---

Yritysten välisessä kilpailussa avainasemassa on usein oikeanlainen johtaminen. Hyvän johtajan ominaisuuksia on pyritty selvittämään monin keinoin, kuten esimerkiksi hänen piirteidensä tai taitojensa kautta. Esimiehen vuorovaikutustaitoihin liittyvät puutteet ja keskittyminen asiajohtamiseen ovat vaikuttaneet siihen, että inhimillisuus ja kommunikointi ovat jääneet taka-alalle, eikä alaisia kyetä innostamaan. Johtajan sosiaaliset taidot sekä kyky havaita tunteita itsessä ja muissa ovat tunneälyn osatekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtamiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä tunneälyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytila on ja miten tunneäly näkyy johtamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jonka aineisto haettiin Emerald-, SAGE Journals-, Academic Search Elite- ja Business Source Ultimate -tietokannoista vuosilta 2013–2018. Analyysi tehtiin 42 vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista luokittelemalla ne tutkimuskysymysten keskeisten teemojen mukaan.

Tunneälyn ja johtamisen tutkimus on selvittänyt tunneälyn näkymistä johtamisessa, johtamisen tehokkuudessa ja johtamistyylin valinnassa. Kiinnostuksen kohteina ovat myös olleet johtajan tunneäly ja sen kehittäminen sekä vaikutukset henkilöstöön. Tunneälyn kyky moderoida muiden muuttujien yhteyksiä on lisäksi ollut esillä. Tunneälyn vaikutukset näihin tutkittuihin teemoihin ovat olleet positiivisia ja sen avulla on voitu ennustaa esimerkiksi johtajan transformatiivista ja transaktionaalista johtamistyyliä. Tunneälyn on huomattu myös lisäävän alaisten positiivisia tunnekokemuksia töissä, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tulokset koskien johtajan ominaisuuksien, kuten iän, yhteyttä tunneälyyn ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia.

Analyysin pohjalta saadut tulokset viittaavat tunneälyn olevan merkittävä tekijä johtamisessa ja moderoivan positiivisesti sen vaikutuksia muun muassa henkilöstöön esimerkiksi työtyytyväisyyttä kasvattamalla. Yritysten kannattaisikin jatkossa panostaa johtajiensa tunneälyosamäärän lisäämiseen huomioimalla sen esimerkiksi rekrytoinnissa ja järjestämällä sen kehitystä tukevia koulutuksia.

Avainsanat: tunneäly, johtaja, johtaminen, johtajuus, tunnetaidot, kirjallisuuskatsaus, transformatiivinen johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: Personnel and process management

Author/s: Pauliina Mäenpää

Title of thesis: Emotional intelligence and leadership: A narrative literature review to the present state of research considering the emotional intelligent aspect of leadership

Supervisor(s): Sami Kautto

Year: 2019

Number of pages: 89

Number of appendices: 0

---

Suitable leadership holds often a key position in the competition between companies. People have tried to trace the characteristics of a good leader using different means, e.g. through the leader's traits or skills. Shortcomings in leader's interaction skills and concentration on management have played a part in the reduction of humanity, communication and motivation in the workplace. Leader's social skills and the ability to recognize feelings in oneself and others are components of emotional intelligence (EI) that are connected to leadership. The goal of this thesis is to find out what the present state of the research, that connects EI and leadership together, is and how EI affects leadership.

The thesis was done as a narrative literature review and the data collected from Emerald, Sage Journals, Academic Search Elite and Business Source Ultimate databases focusing on years 2013–2018. The analysis consisted of 42 peer reviewed research articles, which were classified into categories based on the main themes of the research questions.

The studies on EI and leadership have tried to discover how EI impacts leadership, its efficiency and the choice of leadership style. Leader's EI, its improvement, effects on staff and the moderating role it has on other variables' interactions have also been in the limelight. EI has had a positive influence on these investigated themes, and it has been able to predict transformational and transactional leadership style. It was also found out to increase the subordinates' positive emotions at work, such as job satisfaction and commitment. The results concerning the leader's characteristics' (e.g. age) connection with EI have however been contradictory.

The results from the analysis are showing that EI is an important factor in leadership and it moderates positively the effect leadership has for example on personnel by increasing job satisfaction. In the future companies should invest in developing their leaders' EI by taking it into consideration when recruiting people and offering education that supports the development of EI.

Keywords: emotional intelligence, leader, leadership, emotional competence, literature review, transformational leadership

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 TUNNEÄLY .....	9
2.1 Saloveyn ja Mayerin malli .....	9
2.2 Golemanin malli .....	13
2.3 Bar-Onin malli .....	17
2.4 Tunneälyn yhteys yksilön ominaisuuksiin, terveyteen ja ihmissuhteisiin ..	19
2.5 Tunneäly työelämässä .....	22
3 JOHTAMINEN .....	24
4 JOHTAJUUDEN PÄÄNÄKÖKULMAT .....	28
4.1 Piirreteoria .....	29
4.2 Taitoteoria .....	32
4.2.1 Robert Katzin teoria .....	33
4.2.2 Mumfordin ja kumppaneiden malli .....	35
4.3 Karismaattinen teoria .....	37
4.4 Transformatiivinen teoria .....	41
5 TUNNEÄLY JA JOHTAMINEN – AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA .....	45
6 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	48
7 TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMÄT .....	49
7.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	49
7.2 Aineiston haku .....	51
7.3 Aineistojen valinta .....	52
7.4 Aineiston analyysi .....	54
8 TULOKSET .....	55
8.1 Johtajuuden ja tunneälyn tutkimus .....	55
8.2 Johtajan tunneälyn kehittäminen .....	58

8.3	Tunneällyn yhteys eri johtamistyyliin.....	59
8.4	Tunneäly ja johtamistehokkuus.....	62
8.5	Esimiehen tunneällyn vaikutukset henkilöstöön.....	64
8.6	Tunneäly moderoina ja välillisenä tekijänä.....	66
9	<b>YHTEENVETO JA POHDINTA.....</b>	<b>71</b>
9.1	Tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytila.....	71
9.2	Johtajan tunneällyn vaikuttavat tekijät ja ominaisuudet .....	73
9.3	Tunneällyn näkyminen johtamisessa.....	73
9.4	Tunneällyn vaikutukset johtamiseen käytännössä.....	75
9.5	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	75
9.6	Tutkimuksen hyöty ja ehdotuksia tulevaisuuteen.....	77
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>80</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tunneällyn osat ja ne muodostavat osatekijät. ....	14
Kuvio 2. Tunneällyn osa-alueiden hierarkia. ....	15
Kuvio 3. Bar-Onin mallin osa-alueet ja niihin liittyvät taidot. ....	18
Kuvio 4. Johtajuuden (leadership) ja hallinnoinnin (management) eroja. ....	26
Kuvio 5. Johtajuusteorioiden päänäkemykset. ....	28
Kuvio 6. Johtajan piirteet. ....	31
Kuvio 7. Kyvykkyyksmallin kolme osiota. ....	36
Kuvio 8. Muutoksen johtamiskeinot transformatiivisessa johtamisteoriassa. ....	43
Kuvio 9. Transformatiivisen johtajuuden kanssa positiivisesti yhteydessä olevia ilmiöitä. ....	44
Kuvio 10. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet. ....	51
Taulukko 1. Tunneällyn kykymalli. ....	10
Taulukko 2. Golemanin ym. uusi tunneällymalli. ....	16
Taulukko 3. Karismaattisen johtajan vaikutusvallan mahdollistava käytös. ....	40
Taulukko 4. Aineistohakujen tiedot. ....	53
Taulukko 5. Analysoidut tutkimukset kohteineen. ....	72

## 1 JOHDANTO

Globalisaation myötä yritysten välinen kilpailu on yhä suuremmissa määrin kiristynyt ja kilpailuetuja yritetään jatkuvasti löytää kaikkialta yrityksen menestymisen takaamiseksi. Avainasemassa usein on oikeanlainen johtaminen, joka saa työntekijät innostumaan, sitoutumaan ja työskentelemään tehokkaasti puhaltamalla yhteen hiileen. (Goleman 1999, 45.) Johtajuus onkin ollut ihmisten mielenkiinnon kohteena jo pitkän aikaa ja hyvän johtajan ominaisuuksia on pyritty selvittämään eri keinoin.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 30) mukaan Saratoga Instituutin ja Roger Hermanın tutkimuksissa on selvinnyt, että 75–80 % työntekijöiden vapaaehtoisista irtisanoutumisista ei niinkään johtunut itse työnantajasta, vaan pikemminkin huonosta esimiehestä. Yleisimmiksi irtisanoutumiseen johtaneiksi syiksi lueteltiin esimiehen vuorovaikutustaitoihin liittyvät puutteet, kuten loukkaava kohtelu tai vähättely. Reina ym. (2018, 5) vahvistivat tutkimustuloksillaan tietoa esimiehen käytöksen keskeisestä vaikutuksesta työntekijöiden vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen. Tutkimuksessa havaittiin työntekijöiden lähtöpäätösten olevan merkittävästi riippuvaisia esimiehen heitä kohtaan käyttämistä kahdesta vaikutustaktiikasta: inspiroivat päälliköt luovat alaisilleen tunnetason yhteyksiä työhön ja saavat tämän vuoksi työntekijät pysymään yrityksessä painostavia johtajia paremmin.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018, 6–24) teettämässä Työelämä 2020 -hankkeeseen liittyvässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista suomalainen johtajuus on ja miten sen tulisi kehittyä menestymisen takaamiseksi. Tutkimuksessa selvisi, että tutkittavista moni piti suomalaisen johtamisen erityisvahvuutena asiaosaamista, joka prosessien kautta keskittyy löytämään tehokkaita ratkaisuja tulospainotteisesti. Tällöin inhimillisyys ja kommunikointi jäävät taka-alalle, eikä henkilöstöä kyetä innostamaan tai luomaan heille tunnetta työn merkityksellisyydestä. Lisäksi kiintymys prosesseihin ja keskustelun vähyyksyys saattaa tukahduttaa ihmisten innovatiivisuutta ja hidastaa toiminnan uudistumista. Koska tutkimuksen mukaan kanssakäyminen ja yhdessä ajatteleva ovat enenevässä määrin lisäarvoa tuottavia asioita, olisi johtajuutta tärkeää kehittää niitä tukevaan muotoon tulevaisuudessa. Jotta suomalaiset yritykset pysyvät maailmalla kilpailussa mukana, on johtamiskulttuuria

lisäksi muokattava tutkimustulosten mukaan niin, että se edesauttaa itseohjautuvuutta sekä rikasta ja avointa keskustelukulttuuria. Keskustelujen avulla varmistetaan lisäksi uusien toimintamallien syntymahdollisuus ja henkilökunnan innostaminen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytilaa laatimalla aiheesta kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tavoitteena on ymmärtää, mikä tunneällyn merkitys johtamisessa on. Aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja oppimisen vuoksi toteutustavaksi valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka avulla tähän tavoitteeseen pääseminen on mahdollista. Aihetta koskevan tehdyn tutkimuksen nykytilaa kartoittamalla voidaan nähdä mihin suuntaan tutkimus on lähtenyt kehittymään viime vuosina. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään myös havaitsemaan, millaisia muita ilmiöitä tunneällyn ja johtamiseen yhdistyy. Metodien valintaan vaikuttivat myös aikataululliset syyt. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen on tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytila?
- Miten tunneäly näkyy johtamisessa?
- Onko tunneällystä hyötyä johtamisessa?
- Mitkä tekijät ja ominaisuudet vaikuttavat johtajan tunneällyyn?



## 2 TUNNEÄLY

Jo vuonna 1920 Thorndike ajatteli sosiaalisen älykkyyden olevan yksi älykkyyden kolmesta osasta, joka tarkoitti kykyä ymmärtää muita ja toimia järkevästi suhteessa toisiin ihmisiin (Bar-On 2006, 13; Kokkonen 2003, 114). Sosiaalista älykkyyttä on määritelty eri henkilöiden toimesta sen jälkeen paljon (Bar-On, s. 13), mutta tunneälyteorioiden voidaan kuitenkin katsoa syntyneen Howard Gardnerin vuonna 1983 esitellemään älykkyyksmallin persoonallista älykkyyttä käsittelevän osan pohjalta (Goleman 1999, 361). Hän jakaa persoonallisen älykkyyden inter- ja intrapersonalisiin osa-alueisiin, joista intrapersonallinen kuvaa oman itsensä ymmärtämistä, tunteidensa tunnistamista ja toimimista järkevästi suhteessa henkilön omiin tarpeisiin, taitoihin ja tavoitteisiin. Tämä viittaa siis emotionaaliseen älykkyyteen, kun taas muiden tunteiden, aikeiden ja toiveiden tunnistamisen taitoa kuvaava interpersoonallinen älykkyyys tarkoittaa sosiaalista älykkyyttä. (Kokkonen, s. 114.)

Vuonna 1990 Mayer ja Salovey kehittivät ensimmäisen laajan teorian tunneälyyn liittyen. Kaksi muuta tunneälyn päämallia ovat luoneet Bar-On (2010) ja Goleman (1999). Mayerin ja Saloveyn (1997, 4–5) malli määrittelee tunneälyn käsitteen tunteiden havaitsemisena, ymmärtämisenä ja hallitsemisena ajattelun helpottamiseksi. Bar-Onin (2010, 57) malli hahmottaa tunneälyn olevan kokoelma toisiinsa liittyviä älykkääseen käyttäytymiseen vaikuttavia sosiaalisia kykyjä. Goleman (1999, 220–221) puolestaan näkee tunneälyn erilaisten kykyjen joukkona, jotka osallistuvat menestyksekkääseen johtamiseen. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi aiheen ympärille on Golemanin (2011, 7–8) mukaan syntynyt muitakin malleja, joista osa on vielä kehitteillä. Näille muille malleille hän kertoo yhteistä olevan kuitenkin sen, että ne koostuvat neljästä elementistä, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Mallit myös kaikki katsovat tunneälyn olevan erillinen perinteisestä ÄO:lla mitattavasta älykkyydestä (Goleman 1999, 361).

### 2.1 Saloveyn ja Mayerin malli

Vuonna 1990 Salovey ja Mayer kehittivät termin tunneäly (*emotional intelligence*) ja määrittelivät sen kykynä tunnistaa tunteita, niiden merkityksiä ja yhteyksiä itsessä

ja muissa sekä taitona säädellä niitä ja myös ratkaista ongelmia niiden pohjalta (Mayer & Salovey 1997, 5; Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45). Heidän tavoitteenaan on erottaa tunneäly ominaisuuksista, jotka kuvaavat persoonallisuutta. He jakoivat sen vuonna 1997 neljään psyykkiseen kykyyn, jotka täydentävät toisiaan ja ovat porrasteisia:

- 1) tunteiden havaitseminen ja tunnistaminen,
- 2) tunteiden hyväksi käyttäminen ajatusprosesseissa,
- 3) tunteiden ja niiden merkitysten ymmärtäminen ja
- 4) tunteiden hallitseminen.

Näitä neljää kykyä voidaan kutakin havainnollistaa vielä neljällä eri aikaan kehittyvällä esimerkkitaidolla (Mayer & Salovey 1997, 8–11), jotka löytyvät taulukosta 1.

Taulukko 1. Tunneälyn kykymalli Mayeriä ja Saloveytä (1997, 11) mukaillen.

Tunneäly	Tunteiden hallinta	tunteiden hallitseminen itsessä ja muissa tunteiden reflektointi suhteessa itseen ja muihin tunteen käsittely sen informaatioarvosta riippuen avoimuus mieluisille ja epämieluisille tunteille
	Tunteiden ymmärtäminen	tunneketjujen tunnistaminen ja ymmärtäminen monimutkaisten tunteiden ja tunneyhdistelmien ymmärtäminen tunteiden yhdistäminen ihmissuhteisiin ja niissä tapahtuviin asioihin tunteiden nimeäminen ja niiden yhteyksien ymmärtäminen
	Tunteet ajattelun resurssina	tunnetilojen hyödyntäminen tietynlaista ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä eri näkökulmien huomioon ottaminen omasta tunnetilasta riippuen tunteiden käyttö ajattelun ja päätöksenteon apuna ajattelun priorisointi huomiota suuntaamalla
	Tunteiden havainnointi	rehellisten ja valheellisten tunteiden erottaminen omien tunteiden ja niihin liittyvien tarpeiden ilmaiseminen muiden tunteiden tunnistaminen omien tunteiden tunnistaminen

Tunneosaaminen pohjautuu tunteiden tiedostamiselle, minkä vuoksi omien ja muiden tunteiden hyväksyminen on tärkeää. Mayerin ja Saloveyn (1997, 11) mallin mukaisesti tunteet vaikuttavat havainnoinnin ja kokemisen kautta ajatteluun automaattisesti. Tunteiden tiedostaminen auttaa käyttämään emootioita ajattelun tukena, jolloin tunneinformaatiota seurataan jatkuvasti. Tällöin tunteiden ymmärtäminen tilannesidonnaisina ja vastavuoroisina mahdollistuu sekä kyetään huomioimaan minkälaisia vaikutuksia ja merkityksiä tunteilla on henkilökohtaisesti. Tunteiden hallinta on mallin kehittynein alue, joka vaatii aiempien osien hallitsemista mahdollistaakseen henkisen kasvun. (Mayer & Salovey, s. 10–12.)

Omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja erottaminen alkaa jo varhaislapsuudessa. Fyysistä olotilaa, tunteita ja ajatuksia käytetään informaation lähteinä. Kehityksen myötä tarkkuus tunnistaa kehollisia tuntemuksia ja sosiaalisia ympäristöjä paranee. Kasvaessaan lapsi liittyy tunteita muihin ja oppii tätä kautta huomaamaan muiden emootioita heidän ilmaisunsa pohjalta. Koska iän myötä opitaan tunteiden ilmaisemisesta, ilmaisumuodoista ja emootioihin liittyvistä tarpeista, pystytään lopulta myös huomaamaan niiden valheellinen tai manipulatiivinen ilmeneminen. (Mayer & Salovey 1997, 10–12.)

Aivojen kehittyessä tunteet alkavat vaikuttaa ajatuksiin suuntaamalla huomiota tärkeitä tietoja tarjoaviin asioihin, Mayer ja Salovey (1997, 12) kertovat. Luomalla mahdollisia skenaarioita päässään ja niihin liittyviä tunteita, pystytään heidän mukaansa asettumaan toisen asemaan sekä hyödyntämään emootioita päätöksenteossa ja suunnittelussa. Tunteet myös auttavat tällöin harkitsemaan eri vaihtoehtoja riippuen niiden laadusta: positiiviset tunteet saavat pohtimaan optimistisia, kun taas negatiiviset pessimistisiä vaihtoehtoja. Viimeinen kyky, joka kuuluu Mayerin ja Saloveyn (s. 13) mallissa taitoon käyttää tunteita ajattelun resurssina, on huomioida tunteiden vaikutus omassa toiminnassa ja ajattelussa sekä hyödyntää sitä. Koska esimerkiksi onnellisuus vahvistaa induktiivista päättelyä ja luovuutta, kannattaisi tämän tunteen herätessä heidän mielestään keskittyä ratkaisemaan kyseisiä asioita vaativia ongelmia.

Mayer ja Salovey (1997, 13) toteavat, että tunteiden ymmärtäminen, nimeäminen sekä yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytäminen alkaa jo lapsena. Tällöin opi-

taan, että esimerkiksi tykkääminen ja rakastaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Samanaikaisesti tunteiden vaikutus ja yhteys ihmissuhteisiin sekä niissä tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin huomataan; vanhemmat opettavat lapselle emotionaalista pohdintaa yhdistämällä tilanteita niissä herääviin tunnereaktioihin. Mayer ja Salovey mainitsevat, että vanhempi saattaa esimerkiksi kertoa lapselle tämän vihan johtuvan epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tulemisen kokemuksesta.

Kehityksen myötä lapsi alkaa lisäksi huomata monimutkaisia ja ristiriitaisia, samanaikaisesti ilmeneviä tuntemuksia tietyissä tilanteissa ja että jotkut tunteet olevan muiden yhdistelmiä, kuten esimerkiksi toivo on uskon ja optimismin kombinaatio. Mayer ja Salovey kertovat, että myöhemmässä vaiheessa voidaan havaita emotionoiden tapahtuvan usein tietynlaisissa tilanteesta riippuvaisissa ketjuissa. Esimerkiksi epäoikeudenmukaisen kohtelun seurauksena syntynyt viha voi muuttua tyytyväisyydeksi, jos henkilö saa tuotua epäkohdan esille ja siihen löydetään jonkinlainen kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Mayerin ja Saloveyn (s. 14) mielestä tunneälyssä keskeistä onkin päätösten tekeminen ja järjestyminen intersubjektuivissa suhteissa näiden opittujen ja tiedostettujen tunteiden kehitysketjujen pohjalta.

Mayerin ja Saloveyn (1997, 14) mukaan tunneälyn kehittyneimmällä tasolla olevan tunteiden hallitsemisen ensimmäisen taitoasteen muodostaa avoimuus tuntemuksille riippumatta siitä, ovatko ne mieluisia vai ei, sillä vain tällöin voidaan niistä oppia. Vanhempi opettaa lapselleen tunteiden hallitsemisen alkeita ja auttaa ymmärtämään, että tunteet voivat olla käyttäytymisestä erillisiä. Samalla lapsi tottuu joko irrottautumaan tunteista tai antautumaan niille. Tätä kautta ihminen oppii hyväksikäyttämään tunnereaktioitaan ja saamaan niistä voimaa asian käsittelyyn. Kolmas taso saavutetaan yleensä kypsymisen kautta, jolloin omia tuntemuksia ja mielialoja aletaan reflektoida jatkuvasti ja niistä syntyy metatason kokemus – emotionin ajattelu saattaa itsessään herättää henkilössä tunteita. Tämä eroaa Mayerin ja Saloveyn mielestä niiden havaitsemisesta siten, että tunteiden vaikutukset omassa toiminnassa otetaan tietoisesti huomioon suhteessa itseensä ja muihin. Heidän mukaansa metakokemus voidaan jakaa meta-arviointiin (*meta-evaluation*), jonka avulla arvioidaan mielialaan kohdistetun huomion määrää ja mielialan laatua, sekä mielialan säätelyä koskevaan metaregulaatioon (*meta-regulation*). Tunteiden hallin-

nan viimeinen taso koostuu kyvystä johtaa omia ja muiden tunteita hillitsemällä kielteisiä tuntemuksia ja vahvistamalla myönteisiä. Tärkeintä kaikessa on, että tunteiden tärkeys ymmärretään sitä suurentelematta tai vähättelemättä. (Mayer & Salovey, s. 14–15.)

Mayer ja Salovey (1997, 17) uskovat, että tunneäly vaikuttaa menestymiseen. Heidän mielestään tunteiden käyttäminen yhtenä ajattelun lähtökohtana ja emootioiden avulla ajattelu saattavat olla myös yhteydessä tärkeisiin sosiaalisiin valmiuksiin ja adaptiiviseen käyttäytymiseen. Lisäksi he (s.19) uskovat, että ainakin jotkin tunneälyyn liittyvät kyvyt ovat opeteltavissa, vaikka tunnetaitojen opettelu alkaa kotioloissa hyvän vuorovaikutuksen seurauksena. Koska kaikki vanhemmat eivät välttämättä kykene ihanteelliseen kanssakäymiseen lapsen kanssa, ei kaikilla ihmisillä ole samoja mahdollisuuksia tunnetaitojen oppimiselle. Tällöin esimerkiksi opettaja tai psykoterapeutti saattaa pystyä auttamaan henkilöä kehittämään puutteellisia tunnetaitojaan.

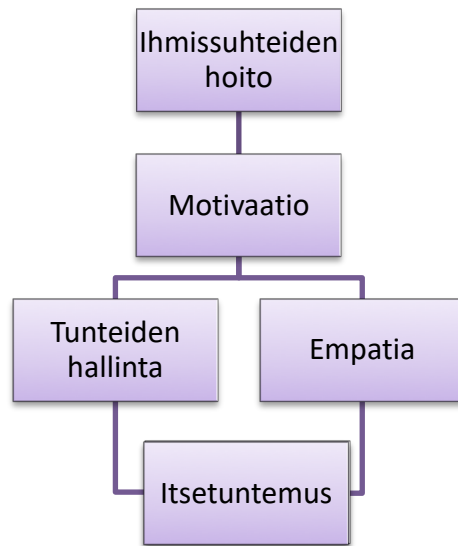
## **2.2 Golemanin malli**

Goleman (1999, 361) määrittelee tunneälyn tarkoittavan ”kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita”. Hän on luonut mallinsa Mayerin ja Saloveyn vuonna 1990 kehitettämän teorian pohjalta ja hänen ensimmäinen tunneälymallin versionsa sisälsi neljän tekijän sijaan viisi perustavanlaatuaista emotionaalista ja sosiaalista kykyä, jotka koostuivat 25 pienemmästä osatekijästä (kuvio 1). Nämä viisi osa-alueita olivat itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito.

Itsetuntemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• itseluottamus</li> <li>• itsearviointi</li> <li>• tietoisuus omista tunteista</li> </ul>
Motivoituminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sitoutuneisuus</li> <li>• optimismi</li> <li>• aloitekyky</li> <li>• kunnianhimo</li> </ul>
Itsehallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luotettavuus</li> <li>• joustavuus</li> <li>• itsekuuri</li> <li>• innovatiivisuus</li> <li>• tunnollisuus</li> </ul>
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muiden kehittäminen</li> <li>• palvelusuuntautuneisuus</li> <li>• moninaisuuden hyödyntäminen</li> <li>• yhteisötuntuma</li> <li>• muiden ymmärtäminen</li> </ul>
Ihmissuhteiden hoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyö</li> <li>• vaikuttaminen</li> <li>• ristiriitojen hallinta</li> <li>• suhteiden solmiminen</li> <li>• viestintä</li> <li>• johtajuus</li> <li>• tiimityötaidot</li> <li>• muutosvalmius</li> </ul>

Kuvio 1. Tunneälyn osat ja ne muodostavat osatekijät (Goleman 1999, 42–43).

Golemanin (1999, 361–362) määritelmän mukaan itsetuntemus tarkoittaa tarkkaa kuvaa omista kyvyistä, reaaliaikaista käsitystä omista emootioista ja taitoa hyödyntää niitä päätöksenteossa. Motivoituminen viittaa taipumukseen imeä päämäärien tavoittelua innostavaa ja ohjaavaa energiaa elämän syvimmistä tarpeista, joka lisäksi tukee aloituskykyisyyttä, rohkaisee kehitysponnisteluissa ja lisää sinnikkyyttä. Itsehallinnalla tarkoitetaan hallittua tunteiden käsittelyä, kuten impulssien hillitsemisen pitkän aikavälin tavoitteissa tai vihan tunteista irti päästäminen. Ymmärrys muiden tunteista, taito asettua heidän asemaansa sekä kyky herättää yhteishenkeä ja -ymmärrystä erilaisten ihmisten kanssa muodostavat perustan empatialle. Ihmissuhteiden hoito eli sosiaaliset kyvyt sisältävät puolestaan ihmissuhteisiin liittyvien emootioiden taitavan käsittelyn niin, että kykenee toimimaan vuorovaikutustilanteissa sulavasti ja valjastamaan kyseiset taidot johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityöhön. Osa-alueet ovat Golemanin (s. 41) teoriassa toisistaan riippumattomia, vaikka ovatkin vuorovaikutuksessa keskenään. Ne kuitenkin rakentuvat toinen toistensa varaan ja ovat näin ollen hierarkkisia (kuvio 2).



Kuvio 2. Tunneällyn osa-alueiden hierarkia (Goleman 1999, 41).

Golemanin (1999, 40–41) mukaan tunneällyn tarkoittaa lisäksi ihmisen kykyä oppia näihin tunneällyn viiteen osioon perustuvia käytännön taitoja. Tunneäly siis kertoo, millainen mahdollisuus henkilöllä on oppia tunnetaitoja, jotka hän puolestaan määrittelee tunneällyn osa-alueiden kykyjen valjastamisena käytännön elämää hyödyttäviksi taidoiksi. Esimerkiksi empatia on perustana osaavalle asiakaspalvelulle, joka on tunnetaito, ja luotettavuus puolestaan omien tunteiden käsittelyyn ja impulssien kontrolloimiseen eli itsehallintaan perustuva taito. Ihmissuhteiden hoidon osa-alueen hyvä hallinta antaa avuja muiden suostutteluun ja innostamiseen, ryhmän johtamiseen ja muutosten toimeenpanoon. Kuitenkaan yhden osa-alueen hallinta ei takaa vastaavien tunnetaitojen kehittymistä, vaan siihen vaikuttavat myös ympäristön ilmapiiri ja ihmisen oma kiinnostus. Omien tunteiden tiedostaminen auttaa tuntemaan omat heikkoudet ja vahvuudet, ja erityisesti omien vahvuuksien löytäminen auttaa rakentamaan itsevarmuutta.

Golemanin (1999, 20) sekä Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002, 38) näkemyksen mukaan tunneäly on lähinnä oppimisen tulosta ja kehittyy iän myötä, eikä niinkään ole periytyvää tai lapsena muodostunutta. Golemanin (1999, 20) mukaan kehittynyttä tunneälyä voidaan kutsua myös kypsyydeksi. Jaben (2017, 239–240) mielestä tunneälyä voi kehittää esimerkiksi mielikuvaharjoittelun avulla käymällä päässä läpi omaa käyttäytymistään erilaisissa mahdollisissa sosiaalisissa tilan-

teissa. Käytännön tilanteet hiovat hänen mukaansa tunneälyä entisestään ja jokaisesta vuorovaikutustilasta voi oppia jälkikäteen reflektoimalla. Ihminen pystyy rentoutumaan opettelemalla hiljalleen kontrolloimaan omia tunnetilojaan ja toisia kuuntelemalla ymmärtämään muiden tuntemuksia. Toisten tunteiden tunnistaminen ja tunnetasolla toisiin vaikuttaminen on sitä helpompaa, mitä enemmän antaa sijaa omille tunteilleen. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen auttaa puolestaan vetoamaan toisiin tunnetasolla. Tärkeää on myös oppia hyväksymään omat tunteet, vaikka täytyy myös osata välillä ottaa askel taaksepäin, eikä heittäytyä jokaisen tunteen viettäväksi. (Jabe, s. 239–240.)

Goleman (1999) on saanut kuitenkin kritiikkiä ensimmäisen mallinsa laajuudesta (Kokkonen 2003, 115). Goleman ym. (2002, 19–39) supistivatkin tunneälyn osa-alueiden ja niiden osatekijöiden määrää seuraavaan versioonsa sekä nosti menestyksekkään ja tunneälykkään ihmisen ominaisuudeksi kyvyn *resonoida*, eli päästä samalle aaltopituudelle muiden kanssa. Osa-alueina uudessa mallissa toimivat itse-tuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden hallinta, ja ne muodostuvat 18 kompetenssista entisen 25 sijaan (taulukko 2). Oyewunmi (2018, 433) määrittelee kompetenssin kykyjen, tiedon, asenteiden, persoonallisuuspiirteiden tai muiden yksilöllisten ominaisuuksien yhdistelmänä, joka vaikuttaa suoritukseen positiivisesti.

Taulukko 2. Golemanin ym. (2002, 39) uusi tunneälymalli.

Tunneäly			
<b>Itsetuntemus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•tietoisuus omista tunteista</li> <li>•tarkka omien kykyjen arviointi</li> <li>•itseluottamus</li> </ul>	<b>Itsehallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•luotettavuus</li> <li>•omien tunteiden hallinta</li> <li>•joustavuus</li> <li>•kunnianhimoisuus</li> <li>•aloitteellisuus</li> <li>•optimismi</li> </ul>	<b>Sosiaalinen tietoisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•empatia</li> <li>•organisatorinen tietoisuus</li> <li>•palveluallttius</li> </ul>	<b>Ihmissuhteiden hallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•inspiroiva johtajuus</li> <li>•vaikuttavuus</li> <li>•muiden kehittäminen</li> <li>•muutoksen aikaansaaminen</li> <li>•konfliktinhallinta</li> <li>•yhteistyökyky</li> </ul>



Golemanin ym. (2002, 40–47) uudessa mallissa itsetuntemus tarkoittaa omien tunteiden, vahvuuksien ja heikkouksien sekä arvojen ja motiivien ymmärtämistä ja päätösten tekemistä näiden pohjalta. Heidän mukaansa itsensä tuntevat ihmiset ovat myös taipuvaisia ajattelevaisuuteen ja itsereflektioon, mikä auttaa heitä toimimaan harkitusti. Näiden itsetuntemuksen taitojen avulla ihminen kykenee toimimaan sellaisella varmuudella ja autenttisuudella, jota resonanssi vaatii onnistuakseen. Hyvä itsetuntemus toimii perustana tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavalle itsehallinnalle, sillä ilman tunteiden tiedostamista niitä ei voida hallita. Tunteiden hallitsemattomuus voi heidän mukaansa (s. 40–47) johtaa siihen, että tunne hallitseekin ihmistä ja tämä altistaa huonojen valintojen tekemiselle kaventamalla näkökenttää sekä heikentämällä keskittymiskykyä. Tunteiden hallinta puolestaan tällöin mahdollistaa suotuisasti resonoimisen muiden kanssa vahvistamalla optimismia ja innokkuutta. Ihminen ei myöskään pysty tehokkaasti johtamaan muiden tunteita hallitsematta ensin omiaan.

Itsetuntemuksen ja itsehallinnan lisäksi resonoiva toiminta vaatii Golemanin ym. (2002, 49–52) mielestä sosiaalista tietoisuutta ja empatiakykyä. Olemalla virittynyt vastaanottamaan ja tunnistamaan muiden tunteita kyetään tekemään sopivia ratkaisuja yhteishengen luomiseksi, koska tällöin huomioidaan myös muiden näkökulmat asioihin. Empaattiset ihmiset vaikuttavat helposti lähestyttäviltä sekä vaistoavat toisten tarpeet herkemmin ja kykenevät näin vastaamaan niihin paremmin, kuin vähemmän empatiakykyä omistavat henkilöt. Tämä kaikki muodostaa pohjan ihmissuhteiden hallinnalle. Ihmissuhteiden hallinta perustuu aitoudelle ja sen puuttuminen herättää muissa luottamuksen puutetta. Tämä tunneälyn viimeinen osa-alue pyrkii vaikuttamaan muihin tunteiden avulla.

### **2.3 Bar-Onin malli**

Bar-Onin (2010, 57) mukaan emotionaalissosiaalinen älykkyys on kokoelma toisiinsa liittyviä sosiaalisia ja emotionaalisia kykyjä ja taitoja, jotka määrittelevät kuinka tehokkaasti henkilöt ymmärtävät ja ilmaisevat itseään, ymmärtävät muita ja samaistuvat heihin sekä selviävät päivittäisistä vaatimuksista, haasteista ja paineista. Bar-On on Golemanin kanssa samaa mieltä siitä, että tunneälyä ja -taitoja

on mahdollista oppia. Bar-On (2006, 21–22) raportoikin tutkimustuloksista tunneälyn kehittymisen suhteen niin koulu-, työ- kuin kliinisessäkin ympäristössä.

Teoriaansa Bar-On (2006, 14) on ottanut vaikutteita Darwinin aikaisesta työstä, joka käsitteli tunteiden ilmaisun tärkeyttä selviytymisen ja adaptaation kannalta. Darwinin teorioiden kaltaisesti myös tämä malli painottaa tunteiden ilmaisemista ja näkee lopputuloksena olevan sosiaalisesti ja emotionaalisesti älykkään käyttäytymisen tehokkaana adaptoitumisena, eli mukautumisena. Bar-Onin (s. 23) mallin taidot koostuvat viidestä osa-alueesta, jotka puolestaan sisältävät niihin läheisesti liittyviä kykyjä. Tunneälyn osat Bar-Onin teoriassa ovat intrapersonaaliset ja interpersonaaliset taidot, stressinhallinta- ja sopeutumiskyky sekä yleinen mieliala (kuvio 3).

#### Intrapersonaaliset

- itsetuntemus
- tietoisuus omista tunteista
- vakuuttavuus
- itsenäisyys
- itsensä toteuttaminen

#### Interpersonaaliset

- empatia
- sosiaalinen vastuullisuus
- interpersonaalisten suhteiden muodostaminen

#### Stressinhallinta

- stressinsieto
- impulssikontrolli

#### Sopeutuminen

- todellisuudentaju
- joustavuus
- ongelmanratkaisu

#### Yleinen hyvinvointi

- optimismi
- onnellisuus

Kuvio 3. Bar-Onin (2006, 23) mallin osa-alueet ja niihin liittyvät taidot.

Intrapersonaalisten taidot koostuvat tässä Bar-Onin (2006, 23) mallissa tarkasta käsityksestä omasta itsestä (itsetuntemus, *self-regard*) sekä itsensä ja omien tun-

teiden ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Vakuuttavuus (*assertiveness*) auttaa ilmaisemaan itseään ja tunteitaan tehokkaasti sekä rakentavasti. Itsensä toteuttamisella (*self-actualization*) tarkoitetaan ponnistelua omien tavoitteiden ja täyden potentiaalin saavuttamiseksi. Interpersoonalliset kyvyt puolestaan liittyvät henkilön toimimiseen sosiaalisissa tilanteissa. Tähän liittyvä sosiaalinen vastuullisuus (*social responsibility*) tarkoittaa sosiaaliseen ryhmään identifioitumista ja yhteistyötä muiden kanssa. Interpersoonallisten suhteiden muodostaminen (*interpersonal relationship*) sen sijaan kuvaa osapuolia tyydyttävien suhteiden muodostamista ja muiden kanssa hyvin toimeen tulemistä. Stressinsieto, eli tunteiden tehokas ja rakentava hallitseminen, ja impulssikontrolli, eli tunteiden tehokas ja rakentava kontrollointi, ovat stressinhallinnan osioita. Bar-On nimesi todellisuudentajaksi (*reality-testing*) ihmisen kyvyn objektiiviseen omien tunteiden ja ajattelun vahvistamiseen ulkoisen todellisuuden avulla. (Bar-On, s. 23.)

#### **2.4 Tunneällyn yhteys yksilön ominaisuuksiin, terveyteen ja ihmissuhteisiin**

Bar-Onin vuonna 1997 Pohjois-Amerikassa tekemässä tunneälyä koskevassa tutkimuksessa huomattiin, että vanhemmat osallistujat saivat nuorempia merkittävästi korkeampia tuloksia (Bar-On 2006, 16). Kokkosen (2003, 117) katsaukseensa keräämät tutkimustulokset ovat olleet samansuuntaisia. Nämä tukevat siis väitettä, jonka mukaan tunneäly kehittyy ihmisen kypsyminen myötä, eikä ole syntymässä saatu muuttumaton ominaisuus. Tunneäly onkin hyvä erottaa esimerkiksi juuri tämän vuoksi persoonallisuudesta ja luonteenpiirteistä, mitkä ovat pysyvämpiä ja muuttumattomampia koko ihmisen elämänkaaren ajan.

Bar-Onin (2006, 16) tutkimuksessa lisäksi havaittiin, että naisilla vaikuttaa olevan paremmat interpersoonalliset taidot kuin miehillä; naiset ovat tietoisempia tunteistaan, empaattisempia, samaistuvat ihmisiin paremmin tunnetasolla ja ovat sosiaalisesti miehiä vastuullisempia. Miehet puolestaan ovat naisia etevämpiä intrapersoonallisissa taidoissa, kuten hallitsemaan tunteitaan, sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin, tuntevat paremmin itsensä ja luottavat itseensä enemmän. Miehillä on myös korkeampi stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyky ja he joustavat enemmän sekä

ovat optimistisempia kuin naiset. Kokkosen (2003, 117) esittelemät muut tutkimukset ovat puolestaan havainneet sukupuolen vaikutuksesta ristiriitaisia tuloksia: joissain naiset ovat saaneet miehiä parempia tuloksia, kun taas toisissa eroavaisuudet eivät ole olleet merkitseviä. Kaikki ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä ja täten vaihtelua tunneälyssä ja -taidoissa voi olla suuresti riippumatta henkilön sukupuolesta.

Kokkonen (2003, 116–118) on kerännyt tunneälyä koskevaan katsaukseensa tutkimuksia, joissa on selvitetty millaisia tunneälyskaalalla korkealle sijoittuvat ihmiset ovat. Tunneälymallien mukaisesti korkea emotionaalinen älykkyys aikuisissa on Kokkosen luettelemien tutkimusten mukaan osoittautunut olevan kytköksissä yhteistyökykyyn, sosiaalisiin taitoihin, empatiaan, muiden tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtämiseen ja avio-onneen. Näyttöä on saatu paljon myös usean persoonallisuuspiirteen, kuten optimismin ja empatian nivoutumisesta yhteen emotionaalisen älykkyuden kanssa riippumatta mittaus- ja määrittelytavasta. Lisäksi näiden tutkimusten mukaan viisi persoonallisuuden ydinpiirrettä (*Big Five*), ja niistä erityisesti ulospäinsuuntautuneisuus sekä avoimuus uusille kokemuksille, korreloivat tunneälykykyjen kanssa. Pardey (2007, 47) määrittelee *Big Five* -teorian persoonallisuuden piirteiden jakautumisena viiteen lohkokoon, joita ovat neuroottisuus, ektraversio, avoimuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus. Neuroottisuus viittaa tunne-elämän vakauteen, kun taas ektraversio ulospäinsuuntautuneisuuteen. Avoimuus kertoo henkilön valmiudesta kokea uusia asioita ja niihin paneutumisen asteesta. Sovinnollisuus kuvaa mukautumiskykyä vaihtoehtoisia toimintatapoja kohdatessa ja tunnollisuus sitoutumisen, luotettavuuden sekä järjestelmällisyyden tasoa.

Yhteys tunneälyyn on löydetty myös aleksitymiasta, joka viittaa Kokkosen (2003, 117) mukaan ”yksilön vaikeuksiin tunnistaa tunteitaan ja erottaa niitä aistihavainnoista ja ruumiin muista tuntemuksista, hankaluuksiin kuvailla tunteitaan muille ihmisille, köyhään mielikuvitukseen ja ulkoisesti suuntautuneeseen kognitiiviseen tyyliin”. Aleksitymialle ominaista on lisäksi omien negatiivisten tunteiden spontaanin ilmaisun sekä muiden ihmisten tunteiden tunnistamisen ja ymmärtämisen vaikeus, ongelmat tunteiden apuna käyttämisessä stressaavissa tilanteissa, vähäisemmät läheiset ihmissuhteet ja heikot sosiaaliset taidot.

Tutkimukset ovat huomanneet kohtalaisen, mutta merkittävän korrelaation emotionaalissosiaalisen älykkyuden ja fyysisen hyvinvoinnin välillä (Kokkonen 2003, 118;

Bar-On 2006, 18). Bar-Onin (s. 18) luettelemien tutkimusten mukaisesti erityisesti kyky olla tietoinen omasta itsestä, tunteiden ja stressin hallitseminen, henkilökohtaisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaisutaito sekä taipumus ylläpitää optimistista asennetta olivat merkittävästi yhteydessä fyysisen terveyden kanssa. Vaikutus on huomattu myös psyykkisen hyvinvoinnin ja tunneällyn välillä, jolloin merkittävimmät muuttajat Bar-Onin (s. 18–19) mukaan olivat tunteiden ja stressin hallinta, omien tavoitteiden eteen työskentely (itsensä toteuttaminen) sekä tunteiden ja ajatusten vahvistaminen (todellisuudentaju). Tällöin tunneäly on korreloinut negatiivisesti ahdistuksen ja masennuksen kanssa. Kokkonen (2003, 118) toteaa positiivinen vaikutuksen sen sijaan olevan linkitetty itsetuntoon, mielialaan ja minää vahvistaviin puolustusmekanismeihin. Pelkästään tunteiden säätelynkkin on tutkittu hänen mukaansa olevan käänteisesti yhteydessä masennukseen, tulevaisuuteen liittyvän toivottoomuuteen, itsemurha-ajatuksiin, ahdistukseen ja itseraportoituihin fyysisiin oireisiin. Lisäksi korkeampi sosiaalinen toimintakyky, elinvoimaisuus ja itsetunto sekä lievempi masentuneisuus, hermostuneisuus ja kipuilu nivoutuvat yhteen tunteiden hallinnan kanssa.

Kaikissa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa osapuolten välillä tapahtuu sanallisen lisäksi myös sanatonta viestintää, jolla on vaikutusta myös asianomaisten tunnetiloihin. Tämän vuoksi on tärkeää, että vastaavissa tilanteissa pystyy hallitsemaan omat tunteensa. Jos sanallinen ja sanaton viesti ovat ristiriidassa keskenään, voi ihmisestä helposti syntyä epäluotettava mielikuva. Ilmaisun vastakkaisuudet saattavat lisäksi aiheuttaa epäselvyyksiä viestin tulkinnassa. Esimerkiksi äänenpainolla voi olla vaikutusta siihen, millainen mielikuva palautteen saajalle jää tilanteesta riippumatta siitä onko palaute positiivista tai negatiivista. Goleman (2011, 54) kehoittaaakin olemaan tietoinen tästä vaikutuksesta ja ottamaan sen huomioon sosiaalisessa kanssakäymisessä, jotta ihmissuhdetaidot pääsevät kehittymään. Tunneälyllä onkin löydetty olevan yhteys sosiaaliseen vuorovaikutukseen, koulumenestykseen, itsensä toteuttamiseen ja subjektiiviseen hyvinvointiin (Bar-On 2006, 19–21). Kokkonen (2003, 119) mainitsee katsauksessaan myös loogisen päättelyn linkittymisestä tunneälyyn, jonka vaikutus on yleisestä älykkyydestä erillinen ja että koulutuksen pituudella ei ole huomattu olevan yhteyttä tunneälyyn.

## 2.5 Tunneäly työelämässä

Koska tunneäly on yhteydessä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja ajatteluun, on loogista, että sen vaikutukset näkyvät myös työelämässä. Kokkonen (2003, 119) keräämissä tutkimuksissa tunneälyllä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Golemanin (1999, 19) mukaan tunteiden hallinta auttaakin ihmistä ilmaisemaan itseään tehokkaasti ja asianmukaisesti, jolloin työyhteisön arki sujuu saumattomasti. Työntekijöiden tunnetaitojen yhteys myös organisaation tuottoisuuteen on havaittu tutkimuksissa ja yhteyden vahvuuden on huomattu kasvavan työn vaatimusten myötä (Goleman, s. 51). Tunnetaidottomuus puolestaan näkyy lisäksi työntekijöiden vaihtuvuudessa siten, että rekrytointivaiheessa valintojen tekeminen tunnetaitojen perusteella johtaa vaihtuvuuden laskemiseen uusien työntekijöiden parissa (Goleman, s. 56–57). Emotionaalisessa älykkyydessä on lisäksi löydetty eroavaisuuksia ammattiryhmien välillä niin, että esimerkiksi sosiaaliin auttamistehtäviin suuntautuvat ihmiset omistavat korkeamman tunneälyn, kun taas matalampi on yhteydessä liiketoiminnasta ja kaupankäynnistä kiinnostumiseen (Goleman, s. 51–57; Kokkonen 2003, 119).

Myös työssä menestyminen ja tunneäly korreloivat keskenään. Goleman (1999, 44–50) kertoo eri tutkimusten havainneen tunneälyn olevan monissa tehtävissä kriittisempää menestymisen kannalta verrattuna tietotaitoihin. Samaan lopputulokseen hän pääsi analysoimalla dataa, joka sisälsi yli sadan eri puolilla maailmaa toimivien organisaatioiden 181 eri ammatin taitokuvaukset. Tulokseksi saatiin kaikissa organisaatioissa ja kaikilla aloilla 67 prosenttiin menestykseen perustuneista kyvyistä olevan tunnetaitoja, jotka olivat kaksi kertaa merkittävämpiä verrattuna tekniseen osamiseen tai älykkyydosamäärään. Sama tulos saatiin puolueettoman tutkimuksen avulla. Analysoidessaan työvoimatutkija Buchelen kanssa Yhdysvaltain hallintoa koskevaa aineistoa he huomasivat henkilön hierarkkisen aseman korreloivan positiivisesti tunneälyn ja negatiivisesti tietotaidon tai älykkyydosamäärän kanssa. Puolueeton tutkimus tunnekykyjen merkityksestä johtajatasen työntekijöiden keskuudessa päätyi samanlaiseen tulokseen: 90 prosenttia johtajien menestyksestä oli tunneälyn ansiota ja kognitiivisten kykyjen suhteen ero näkyi ainoastaan hahmottamisessa eli taidossa nähdä asioiden kokonaiskuva.

Myös Jabe (2017, 235–236) kertoo ruotsalaisen Kandidatan tekemässä tutkimuksessa selvinneen tunneälyn olevan suurempi erotteleva tekijä huippujohtajien välillä, kuin älykkyydosamäärä. Hänen mukaansa tunneälykäs henkilöstö on muita kannattavampi ja tämän vuoksi sen kehittämiseen kannattaisikin panostaa. Työssä hyvin suoriutuvilla on Bar-Onin (2006, 20) mukaan huomattavasti suuremmat emotionaalissosiaaliset kyvyt verrattuna muihin. Hän ehdottaa, että vahvimmat yhteydet uran luomiseen ovat tunteiden hallintakyvyllä, taidolla olla realistinen ja laittaa asiat oikeaan perspektiiviin, kyvyllä säilyttää positiivinen asenne, itsensä hyväksymisellä sekä tietoisuudella itsestä ja muiden tunteista, huolista ja tarpeista.

Goleman (1999, 56–60) puolestaan kertoo aloitekyvyn, kunnianhimoisuuden, joustavuuden, vaikuttamisen, johtajuuden, yhteisötuntuman, empatian, itseluottamuksen ja muiden ihmisten kehittämisen olevan tärkeimpiä tunteita menestyksen kannalta tutkimuksen mukaan. Hän selostaakin huonojen ihmissuhdetaitojen, sosiaalisten kykyjen, yhteistyösuhteiden luomiskyvyn, luotettavuuden, itsekurin ja jäykkyyden, sekä tunneälykykyjen ylipäättään olevan yleisiä piirteitä epäonnistuneiden johtajien parissa tutkimusten mukaan. Eroja on lisäksi löydetty pitkäaikaistyöttömien ja hyvin työurallaan menestyneiden kesken (Kokkonen 2003, 119).

### 3 JOHTAMINEN

Ihmiset ovat Yuklin (2013, 18) mukaan kautta aikojen yrittäneet määritellä johtamista jokainen hieman omalla tyylillään. Johtamista on tarkasteltu piirteiden, käytöksen, vaikutusvallan, vuorovaikutuskuvioiden, roolien suhteiden sekä hallinnollisen position kautta. Osa teorioista kiinnittää huomionsa niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat nimettyjen johtajien valintaan ja heidän käyttäytymiseensä sekä tämän käytöksen vaikutukseen muihin organisaation jäseniin. Nämä teoriat pitävät johtajuutta roolina, jonka tehtäviä ja vastuualueita ei voi laajasti jakaa muille tiimin tehokkuutta vaarantamatta.

Suurin osa näistä määritelmistä ei Yuklin (2013, 18–19) mukaan näe johtajuutta erikoistuneena roolina vaan luonnollisena sosiaalisessa systeemissä syntyvänä prosessina, minkä avulla muihin ihmisiin vaikutetaan tietoisesti. Vaikuttajina voivat olla ryhmän eri jäsenet, jotka saattavat osallistua johtajan tehtävien tekemiseen. Sekä virallisesti valitut, että epäviralliset johtajat saattavat osallistua johtajuuden harjoittamiseen. Johtajuus voikin olla myös kollektiivista ja jakautua usean epävirallisen johtajahahmon kesken, eikä niinkään perinteisen näkökulman mukaan ole vain yhden virallisen johtajan ominaisuus, Grint (2005, 19) toteaa. Nämä muutamat epäviralliset mielipide- ja ilmapiirijohtajat vaikuttavat kollegoidensa työskentelytapoihin arkipäiväisten työn ohessa käytyjen keskustelujen kautta ja he ovatkin ratkaisevan tärkeitä organisaation menestymisen kannalta (Grint, 19–20; Perttula & Syväjärvi 2012, 19). Prosessipohjaisilla johtamisteorioilla ei tämän lisäksi ole juurikaan muuta yhteistä keskenään, vaan eroavat toisistaan niin vaikutusvallan suunnan, tarkoituksen, tyylin, kuin lopputuloksenkin suhteen (Yukl 2013, 19).

Osa teoreetikoista rajoittaa johtamisen koskemaan vain innokasta sitoutumista aiheuttavaa toimintaa ja eivät pidä palkkioiden kontrolloimista tai alaisten manipulointia esimerkiksi rangaistuksen keinoin johtamisena ollenkaan. Tätä liian rajoittavana pitävän näkökulman mukaan sen sijaan ajatellaan, että samaan lopputulokseen voidaan päästä erilaisilla vaikutuskeinoilla ja sama vaikutusyritys puolestaan saattaa tilanteesta riippuen johtaa erilaiseen lopputulemaan. Tämän ajattelutavan mallissa ehdotetaankin, että myös manipulointi saattaa johtaa sitoutumiseen alaisen huoma-



nessa pakotetun vaihtoehdon toimivuuden. Toinen näkemys liittyy siihen, millainen tarkoitus ja lopputulos vaikutusyrityksellä on; onko johdettu toimintatapa eettinen ja organisaatiota hyödyttävä, jolloin johtamisena ei pidetä esimerkiksi johtajan omaa etua ajavia ja seuraajaan negatiivisesti vaikuttavia toimia, vai huomioidaanko kaikki vaikutusyritykset. Jälkimmäinen kanta pitää sisällään ajatuksen siitä, että motiivien itsekkyyden ja epäitsekkyyden määrää on vaikea määritellä, koska päätökset sisältävät yleensä jopa tiedostamatta sekoituksen kumpaakin eikä niiden vaikutuksia koko yhteisön kannalta voida etukäteen ennustaa. (Yukl 2013, 20.)

Moni teoria tehokkaasta johtamisesta keskittyy suoran vaikutuksen keinoihin, joita käytetään lähimpiin alaisiin, mutta johtaja voi vaikuttaa toimillaan myös muihin yrityksen sisällä epäsuorasti esimerkiksi sähköpostien välityksellä, erilaisissa tapaamisissa ja tapahtumissa tai vaikuttamalla organisaatiokulttuuriin ja prosesseihin, jotka vaikuttavat edelleen muihin. Monet johtamisteoriat painottavat lisäksi rationaalisia ja kognitiivisia prosesseja, mutta uudemmissa huomioidaan tunteiden vaikutus johtamiseen. Tällaiset mallit tunnustavat tunne- ja arvopohjaiset johtamisaspektit ainoina asioina, jotka selittävät ryhmien erityiset tulokset. (Yukl 2013, 20–21.)

**Johtajuuden ja hallinnoinnin erot.** Johtaminen määritellään perinteisesti jakamalla se kahteen osaan: asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*) (Hokkanen & Strömberg 2003, 105). Grint (2005, 15) luokittelee asioiden johtamisen keskittyvän pääasiassa kontrolliin, jonka avulla varmistetaan rutiinien toiminta sekä organisaation vakaus. Ihmisten johtaminen puolestaan on yhteydessä uuden suunnan asettamiseen sekä liittyy vahvasti muutokseen, liikkeeseen ja suostutteluun. Englanninkieliset termit voidaan kääntää myös johtajuudeksi (*leadership*) ja hallinnoinniksi (*management*) (Piha 2006, 84–85).

Kotter (1990, 104–109) kokosi artikkelissaan asioita, joiden osalta hallinnointi ja johtajuus ovat erilaisia. Hänen mukaansa hallinnointi on yrityksen monimuotoisuuden kanssa toimimista suunnittelun ja budjetoinnin avulla. Tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista lähitulevaisuuteen, yksityiskohtaista suunnitelmaa näihin päämääriin pääsemiseksi sekä resurssien suuntaamisella niin, että se on mahdollista. Hallinnoimalla varmistetaan riittävä kapasiteetti tavoitteiden saavuttamiseksi rakentamalla tarvittavat rakenteet ja roolit sekä täyttämällä nämä tehtävät oikeilla henki-

löillä. Lopulta kontrolloimalla ja ongelmia ratkomalla varmistetaan suunnitelman toteutuminen erilaisia työkaluja hyödyntämällä. Johtajuus puolestaan liittyy vahvasti muutoksen aikaansaamiseen yritystoiminnan jatkumisen turvaamiseksi kilpailun kovetessa, mikä tapahtuu pitkän aikavälin visioiden luomisella ja tämän kautta suunnan osoittamisella sekä visioiden saavuttamiseksi tarvittavien muutosten strategisoinnilla. Tähän liittyy ihmisten ohjaaminen toivottuun suuntaan kommunikoinnin ja sitouttamisen avulla sekä heidän motivoiminen ja inspirointi kohti visiota lähemmäs vievää toimintaa vetoamalla heidän tarpeisiinsa, arvoihinsa ja tunteisiinsa. Myös Torrington ym. (2014, 222) luettelevat muiden teosten pohjalta johtajuuden ja hallinnoinnin eroja, jotka on kerätty kuvioon 4.

Johtajuus	Hallinnointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• löytävä polku</li> <li>• oikeiden asioiden tunnistaminen ja tekeminen</li> <li>• suunnan määrittäminen</li> <li>• ihmisten visioiden yhdenmukaistaminen</li> <li>• motivointi ja inspirointi</li> <li>• muutokseen rohkaiseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seuraava polku</li> <li>• asioiden tekeminen oikein</li> <li>• suunnitelman ja budjetin määrittäminen</li> <li>• asioiden organisointi</li> <li>• kontrollointi ja ongelmanratkaisu</li> <li>• järjestyksen ja ennustettavuuden kannustaminen</li> </ul>

Kuvio 4. Johtajuuden (leadership) ja hallinnoinnin (management) eroja (Torrington ym. 2014, 222).

Yksinkertaisimmillaan johtajuuden voi Grintin (2005, 19) mielestä määritellä siten, että johtajalla on seuraajia. Viitala (2005, 296–299) puolestaan toteaa, että johtajuus on prosessi, jonka osapuolina ovat johtaja itse, johdettavat sekä tilanne. Siinä johtaja edistääkseen tavoitteisiin pääsemistä vaikuttaa ryhmän jäseniin ja tukee heitä. Johtajuudella on kolme ulottuvuutta, joita ovat ihmiset, asiat ja muutos. Se, miten näitä kolmea painottaa johtamisessa, ilmaisee Viitalan mukaan kyseiselle johtajalle ominaista tyyliä.

Northouse (2007, 9) kertoo johtajuudella ja hallitsemisella olevan myös paljon yhteistä: kumpikin sisältää vaikuttamista muihin sekä muiden ihmisten kanssa työ-

kentelyä, tehokasta tavoitteisiin pääsemistä. Hän kuitenkin listaa myös muiden tutkimusten pohjalta löytyneitä useita eroavaisuuksia. Hallinnoinnin päätehtävät ovat suunnittelu, organisointi, henkilökunnan löytäminen ja kontrollointi. Kotter (1990, 103) toteaa, että johtajuutta ja hallinnointia kumpaakin tarvitaan organisaation kuokistamiseksi, sillä ilman johtajuutta työyhteisöstä voi tulla byrokraattinen ja jäykkä. Jos organisaatiossa ei puolestaan ole lainkaan hallinnointia, saatetaan muutosta tehdä vain muutoksen itsensä vuoksi, jolloin se voi olla merkityksetöntä tai väärin suunnattua.

## 4 JOHTAJUUDEN PÄÄNÄKÖKULMAT

Johtajuusteorioita voidaan jaotella sen mukaan, 1) mikä on sen käsitteellistämisen taso ja tyyppi, 2) keskittyykö se johtajan vai seuraajan ympärille ja 3) onko se selitettävä vai ohjaileva tai 4) universaali vai satunnainen (Yukl 2013, 34–35). Yksi kätevimmistä tavoista luokitella johtajuusteorioita on kuitenkin sen mukaan, mitä muuttujaa niissä painotetaan. Yukl (s. 26–27) jaottelee painotukset kolmen päämuuttujan alle, jotka ovat johtajan, seuraajien ja tilanteen ominaisuudet (kuvio 5). Näiden päämuuttujien välillä on hänen mukaansa kausaalisia suhteita. Johtajan ominaisuudet ja taidot vaikuttavat tämän käyttäytymiseen, mikä edelleen vaikuttaa käytettyihin vaikutuskeinoihin. Nämä vaikutuskeinot muovaavat seuraajien suhtautumista ja käyttäytymistä, mitkä puolestaan ovat merkityksellisiä lopputuloksien kannalta. Tilanteen ominaisuudet ovat osatekijä johtajan käyttäytymisessä, vaikutuskeinoissa ja seuraajien käytöksessä.



Kuvio 5. Johtajuusteorioiden päänäkökulmat Yuklia (2013, 27) mukailleen.

Tunneälypohjaista johtamista voi pitää osana piirreteorioita, sillä tunneälyteoriat ajattelevat sen olevan sisäinen ominaisuus ihmisessä (Mayer ja Salovey 1997, 4–5; Goleman 1999, 361; Bar-On 2010, 57). Kuitenkin piirreteorioiden vastaisesti tunneälyn ei ajatella olevan luonteenpiirteiden kaltainen synnynnäinen ja muuttumaton ominaisuus, vaan taito, jota voidaan kehittää. Tämän vuoksi tunneälykkään johtamisen voi ajatella kuuluvan taitoja painottavaan johtamisnäkökulmaan. Pardey

(2007, 18–19) osoittaa tunneälykkään johtamisen jakavan samankaltaisia ominaisuuksia karismaattisen ja transformatiivisen johtamisen kanssa. Vaikka karismaa onkin vaikea mitata tai määrittää, puhutaan siitä normaalisti henkilön kykynä vetää ihmisiä oman visionsa puoleen ja inspiroida heitä seuraamaan itseään persoonallisuutensa avulla. Karismaattinen johtaja saa seuraajansa tuntemaan siltä, että viesti on tarkoitettu suoraan heille. Tämä on linjassa tunneälyn periaatteen kanssa, jonka mukaan toisten tunteiden tiedostamisen avulla voidaan vaikuttaa muihin oman käyttäytymisen kautta.

Transformatiivinen johtaja käyttää Pardeyn (2007, 18–19) mukaan myös hyödykseen tunnetasoa tukeutuen enemmän uskon ja luottamuksen voimaan seuraamissuhteen herättämiseksi, kuin vetoamalla konkreettisemmin seuraajan ”transaktioista” (*transactions*) saamiin etuihin. Toisaalta tunneälyn käyttäminen johtamisessa voi ajatella liittyvän tilannejohtamisen näkökulmaan, koska ajatuksena on toisen tunteita lukemalla oman käyttäytymisen muokkaaminen halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Eri tilanteet vaativat siis erilaisia responsseja johtajalta, jolloin tilanne itsessään vaikuttaa tarvittavaan vasteeseen. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään esittelemään tarkemmin kolmea näkökulmaa: piirre-, taito-, karismaattista sekä transformatiivista teoriaa.

#### **4.1 Piirreteoria**

Johtamisen määrittelemisen piirteiden kautta oli ensimmäisiä systemaattisia keinoja tutkia ilmiötä (Northouse 2007, 15). Tavoitteena oli selvittää, mikä teki tietyistä ihmisistä hyviä johtajia tutkimalla tehtävässä menestyneiden henkilöiden sisäisiä ominaisuuksia ja piirteitä. Tämän vuoksi niitä monesti kutsutaankin ”suurmiesteorioiksi” (Sydänmaalakka 2006; 30). Piirreteorioiden kehittymisen alussa tutkimus keskittyi lähinnä sellaisten ominaisuuksien löytämiseen, jotka erottivat johtajat muista. Tutkimuksen kehittyessä huomioon otettiin myös tilanteiden vaikutus johtamiseen, mutta myöhemmin on alettu jälleen painottaa piirteitä kriittisinä tekijöinä tehokkaan johtamisen onnistumiseksi. Muista tutkimussuuntauksista poiketen piirreteoria keskittyy

kuitenkin tutkimaan ainoastaan johtajaa, eikä johdettavia laisinkaan. Se ei myöskään huomioi tilanteiden vaikutusta johtamiseen ja ajattelee piirteiden olevan synnynnäisiä. (Northouse 2007, 15–23.)

Yukl (2013, 143) määrittelee piirteen viittaavan persoonallisuuteen, temperamenttiin, tarpeisiin, motiiveihin ja arvoihin. Persoonallisuuspiirteet ovat melko pysyviä taipumuksia käyttäytyä tietyllä tavalla; esimerkkeinä voidaan luetella ulospäinsuuntautuneisuus, impulsiivisuus ja rehellisyys. Tarpeet ja motiivit kuvaavat halua tietyn tyyllisiä kokemuksia tai ärsykeitä kohtaan ja ne ohjaavat huomion kiinnittämistä sekä vaikuttavat käyttäytymiseen. Ne voidaan jakaa fyysisiin (mm. nälkä, väsymys) ja sosiaalisiin tarpeisiin (mm. arvostus, valta, itsenäisyys). Arvot ovat sisäisiä käsityksiä oikeasta ja väärästä, eettisestä ja epäeettisestä sekä moraalisesta ja moraalittomasta. Ne ovat tärkeitä, koska niillä on yhteys henkilön mieltymyksiin, valintoihin ja ongelmien havaitsemiseen. Arvot liittyvät näkemyksiin esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta, vapaudesta ja tasa-arvosta.

Northouse (2007, 18–19) kokoaa teoksessaan viiden metasynteesin tulokset johtajien piirteistä, jotka ovat nähtävillä kuviossa 6. Myös Piha (2006, 85–86) on kerännyt yhteen johtajan ideaaliset ominaisuudet. Kognitiivisesti esimerkillinen johtaja on älykäs, ajattelee luovasti ja osaa muodostaa asioista kokonaisuuksia. Persoonallisuudeltaan esimies on johtamiskykyinen ja -haluinen, tunne-elämältään vakaa, ulospäinsuuntautunut, miellyttävä ja avoin uusille kokemuksille. Vallan ja dominoinnin tarve, vastuuntuntoisuus ja muiden ihmisten avulla tavoitteisiin pääseminen motivoivat ihanteellista johtajaa. Hän on myös sosiaalisen älykkyytensä avulla sensitiivinen vuorovaikutustilanteissa ja käyttää niissä hyväkseen tunneälyä. Lisäksi ongelmanratkaisutaidot, tieto, osaaminen ja alaan liittyvät taidot ovat tärkeitä.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> älykkyy	<input type="checkbox"/> älykkyy	<input type="checkbox"/> tavoitteiden saavuttaminen	<input type="checkbox"/> älykkyy	<input type="checkbox"/> tarmokkuus
<input type="checkbox"/> tarkkaavaisuus	<input type="checkbox"/> maskuliinisuus	<input type="checkbox"/> sinnikkyys	<input type="checkbox"/> maskuliinisuus	<input type="checkbox"/> motivaatio
<input type="checkbox"/> oivalluskyky	<input type="checkbox"/> sopeutumiskyky	<input type="checkbox"/> oivalluskyky	<input type="checkbox"/> dominoivuu	<input type="checkbox"/> tinkimättömy
<input type="checkbox"/> vastuullisuus	<input type="checkbox"/> dominoivuu	<input type="checkbox"/> aloitteellisuus		<input type="checkbox"/> luottamus
<input type="checkbox"/> aloitteellisuus	<input type="checkbox"/> ekstraversio	<input type="checkbox"/> itsevarmuus		<input type="checkbox"/> kognitiiviset kyvyt
<input type="checkbox"/> sinnikkyys	<input type="checkbox"/> konservatiivisuus	<input type="checkbox"/> vastuullisuus		<input type="checkbox"/> tietotaito
<input type="checkbox"/> itsevarmuus		<input type="checkbox"/> yhteistyökyky		
<input type="checkbox"/> sosiaalisuus		<input type="checkbox"/> suvaitsevaisuus		
		<input type="checkbox"/> vaikuttavuus		
		<input type="checkbox"/> sosiaalisuus		

Kuvio 6. Johtajan piirteet Northousea (2007, 18) mukaillen.

Persoonallisuuden viidellä ydinpiirteellä on Judgen ym. (2002, 765) meta-analyysin mukaan vahva yhteys johtajuuteen. Ekstraversiolla on analyysin perusteella suurin yhteys johtamiseen ja toiseksi suurin on tunnollisuudella. Avoimuudella kokemuk- selle ja neuroottisuudella oli saman suuruiset korrelaatiot johtamisen kanssa, vaik- kakin neuroottisuuden yhteys oli käänteinen. Sovinnollisuuden yhteys johtajuuteen oli analyysin mukaan kaikista pienin. Tietyt persoonallisuuspiirteet näyttäisivät siis linkittyvän tehokkaaseen johtamiseen.

Piirteisiin keskittyvää lähestymistapaa voidaan hyödyntää itsensä tuntemisessa ja kehittämisessä, sillä analysoimalla omia piirteitä on mahdollista päästä käsitykseen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Yleisimmin organisaatiot käyttävät teo- riaa apuna esimiesasemien täyttämässä ja rekrytoinnissa, koska oletuksena on oikeanlaisten ihmisten lisäävän yrityksen tehokkuutta. (Northouse 2007, 23–24.)

Northouse (2007, 24–25) kertoo piirreorioiden olevan suosittuja, koska se vastaa ihmisten tarpeeseen nähdä johtajat lahjakkaina, muista eroavina henkilöinä. Koska johtamistutkimus on alkanut keskittymällä johtajien piirteiden havainnoimiseen, on näkökulmaa tukevia tutkimustuloksia jo miltei sadan vuoden ajalta ja täten suun- tauksen uskottavuus on muita suurempi. Tutkimustulosten avulla voidaan myös hyödyntää erilaisia henkilöarviointimenetelmiä esimiesten vahvuuksien ja heikkouk- sien havaitsemiseksi, jolloin he saavat tietää mitä kehittää oman johtamisensa te-

hostamiseksi. Yksi teoriasuuntauksen vahvuuksista, joka voidaan lukea myös heikkoudeksi, on tutkimuksen keskittyminen vain johtajaan itseensä. Sen yksiviivaisuuden avulla on saatu syvällistä tietoa johtajan ominaisuuksien yhteydestä ja vaikutuksista johtamisprosessiin.

Piirreteorioita on kritisoitu tutkimuksen rajoittumisesta vain johtajan ominaisuuksiin ottamatta olosuhteiden vaikutusta huomioon, sillä se, mikä tekee henkilöstä johtajan tietyssä tilanteessa, ei välttämättä päde toiseen. Ominaisuuksien tutkimus ei ole myöskään pystynyt määrittämään mitään tiettyjä yleispäteviä johtamiselle tärkeitä piirteitä, vaan löydettyjen piirteiden skaala on todella laaja, kuten aiemmin esitetystä kuviosta 6 huomataan. Näistä kahdesta havainnosta kummunnut kolmas huomio on, että tulosten laajuus on johtanut niiden erittäin subjektiiviseen tulkintaan esimerkiksi itsensä kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa. (Northouse 2007, 26–27). Tämä saattaa edelleen johtaa siihen, että esimerkiksi tiettyjen, valikoitujen piirteiden etsiminen työnhakijoista rekrytointiprosessissa voi aiheuttaa jonkin toisen näkemyksen mukaan tarvittavia piirteitä omistavan henkilön jättäytymisen pois työhausta (DuBrin 2015, 62). Tutkimus ei ole myöskään ottanut huomioon johtamiseen yhdistettyjen piirteiden vaikutusta ryhmän jäseniin ja heidän työhönsä. Piirretutkimus ei tarjoa vastauksia siihen ovatko tiettyjä ominaisuuksia omistavat johtajat tehokkaampia kuin ne, joilla kyseisiä piirteitä ei ole. (Northouse 2007, 27.) Näkökulmaa on kritisoitu lisäksi siitä, ettei se ole hyödyllinen johtajuuden harjoitteluun ja kehittämiseen (DuBrin 2015, 62).

## 4.2 Taitoteoria

Taitoteoria, kuten piirreteoriakin, keskittyy johtajan tutkimiseen. Sysäys taitonäkökulman tutkimiselle sai alkunsa samaan aikaan, kun piirreteoreetikot koettivat tunnistaa kokoelmaa johtamisen piirteitä, jotka olisivat ehdottomia ilmiön kannalta. Kiinnostuksen kohteena ovat tässä perspektiivissä kuitenkin taidot ja kyvyt, joiden ajatellaan olevan kehitettävissä. Vaikka persoonallisuudella on olennainen merkitys johtajuudessa, puhuu taitonäkökulma tiedon ja kykyjen puolesta tehokkaan johtamisen mahdollistajina. (Northouse 2007, 39.)



Taitoteoria tuo johtajuuden jokaisen ulottuville korostamalla sen vaatimuksina olevien taitojen kehittämismahdollisuutta sen sijaan, että pitäisi niitä synnynnäisinä ominaisuuksina. Tämä tekee teoriasta kiinnostavamman monille. Hyvää on myös se, että malli huomioi suuren valikoiman eri komponentteja, minkä ansiosta johtajuudesta saadaan laaja kuva. Taitomallien avulla voidaan lisäksi helpottaa johtajakoulutusohjelmien rakentamista. Näitä teorioita on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne ottavat jo huomioon liian monia komponentteja, minkä vuoksi ne eivät enää kuvaa johtajuutta tarkasti. Ne eivät myöskään selitä kuinka taidot johtavat tehokkaaseen johtamissuoritukseen, jolloin niiden ennustearvo on heikko. Lisäksi taitomallien ei myönnetä olevan osa piirreteorioita, vaikka siitä iso osa perustuu piirteiden kaltaisten yksilöllisten ominaisuuksien vaikutukseen. Epäilyksiä on herännyt lisäksi teorian yleistettävyydestä koskemaan kaikenlaisia tilanteita. (Northouse 2007, 54–56.) Taitoteorioista esitellään tässä opinnäytetyössä kaksi: Robert Katzin (1974) teoria sekä Mumfordin ja kumppaneiden malli (2000a; 2000b).

#### 4.2.1 Robert Katzin teoria

Katz (1974, 90–91) ehdotti vuonna 1955 ilmestyneessä julkaisussaan tehokkaan johtamisen riippuvan kolmesta toisiinsa liittyvästä perustaidosta, joita ovat tekniset (*technical*), ihmissuhde- (*human*) ja käsitteelliset (*conceptual*) taidot. Tekniset taidot tarkoittavat tällöin tiettyyn tehtävään liittyviä, erikoistuneita tietoja ja taitoja. Niillä on tärkeä tehtävä yrityksen myyntituotteen valmistamisessa ja ne liittyvät lähinnä asioiden kanssa työskentelemiseen (Katz 1974, 91; Northouse 2007, 41).

Ihmissuhteisiin liittyvät kyvyt puolestaan ovat Katzin (1974, 91) teoriassa pääasiassa ihmisten kanssa työskennellessä käytettäviä taitoja. Ne sisältävät johtajan kyvyn tehdä töitä tehokkaasti osana työyhteisöä ja valmiuden luoda otolliset olosuhteet yhteistyön kukoistamiselle alaisissaan. Hyvät ihmissuhdetaidot antavat ihmiselle valmiudet olla tietoinen omista ja muiden asenteista, oletuksista ja uskomuksista sekä hyväksyä näiden mahdolliset eroavaisuudet, mikä lisää Northousen (2007, 42) mukaan kommunikoinnin tehokkuutta. Lisäksi Katz (1974, 91) nimeää, että ihmissuhdetaitojen avulla johtaja voi luoda turvallisen ilmapiirin, jossa työnteki-

jöitä kannustetaan osallistumaan heihin vaikuttavien asioiden suunnitteluun. Uudemmassa teoriassaan hän (s. 101) jakaa vielä ihmissuhdetaidot kahteen alaluokkaan: kykyyn johtaa omaa yksikköä sekä ulkoisia yhdysryhmiä. Hänen mukaansa johtajalla harvoin on erinomaiset taidot näissä kummassakin alaryhmässä, mikä saattaa johtaa vastakohta-asetteluun muiden yrityksen yksiköiden kanssa.

Käsitteellinen kyky puolestaan sisältää tässä teoriassa taidon hahmottaa yritystoiminta kokonaisuutena ja miten sen eri osiot liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Tämä ulottuu myös yrityksen ja sen toimintaympäristön suhteiden hahmottamiseen. Näiden yhteyksien tiedostaminen johtaja kykenee toimimaan koko organisaation hyvinvointia nostavalla tavalla. Tällainen toiminta vaatii suhteellista kykyä painottaa ja priorisoida asioita ristiriitatilanteiden ilmetessä sekä taitoa ottaa huomioon erilaiset taipumukset ja todennäköisyydet varmojen tapahtumien sijaan. Lisäksi korrelaatioiden ja toistuvien mallien hahmottaminen on tälle kyvyille ominaista sen sijaan, että keskityttäisiin selvien syy-seuraussuhteiden tutkimiseen. (Katz 1974, 93–101.) Käsitteelliset kyvyt liittyvät ideoiden parissa työn tekoon ja ovat keskeisiä vision ja strategisen suunnitelman luomisessa tiedon yhdistelemistaidon vuoksi (Northouse 2007, 42–43). Katzin (1974, 101) mielestä käsitteelliset kyvyt ovat ainoa näistä kolmesta taitokokonaisuudesta, jota ei voi kehittää murrosiän jälkeen.

Johtajalla on hyvä olla osaamista jokaisesta näistä kyvystä, mutta jotkin taidot ovat toisia tärkeämpiä johtajan vastuun määrästä riippuen; alemmilla tasoilla tarvitaan enemmän teknisiä ja erityisesti yksikön sisäisiä ihmissuhdetaitoja ja keskitasolla on hyötyä käsitteellisistä sekä ulkoisista ihmissuhdetaidoista, kun taas korkeimmalla tasolla käsitteellinen kyky muodostuu tärkeimmäksi menestyneen johtamisen kannalta (Katz 1974, 94–102). Northouse (2007, 43) arvelee, että pienissä yrityksissä tekniset taidot saattavat olla tarpeellisia myös korkeimmalla johtotasolla. Kaikilla tasoilla kuitenkin vaaditaan jokaista näistä taidoista, mutta niiden painotus vain vaihtelee. Tunnistamalla kullekin johtotasolle ensisijaisimmat kykyvaatimukset voidaan tätä tietoa hyödyntää johtajien henkilövalinnassa, kouluttamisessa ja ylentämisessä.

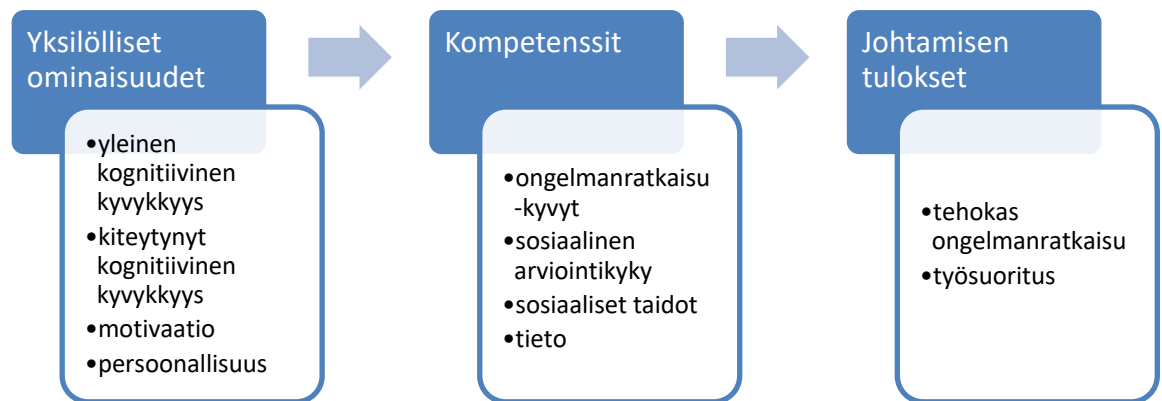
#### 4.2.2 Mumfordin ja kumppaneiden malli

Mumfordin ym. (2000a, 156–157) taitoteoriaa kuvataan kyvykkyysmallina, koska se tarkastelee johtajan tietämyksen, kykyjen ja johtamisen välistä suhdetta. He väittävät, että suunnittelu- ja suostuttelutaidot ovat hyödyttömiä, jos johtajalla ei ole kykyä tunnistaa merkittäviä ongelmia ja kehittää niihin ratkaisuja. Näiden ratkaisujen on kuitenkin sovittava kyseisen organisaation kontekstiin ja toimittava siinä ympäristössä, missä havaittu ongelmakin sijaitsee. Johtajan on kuitenkin myös saatava muut työskentelemään näiden ratkaisujen eteen, minkä vuoksi hän tarvitsee sosiaalisia kykyjä, kuten suostuttelu- ja neuvottelutaitoa. Lisäksi vaaditaan kykyä tehdä päätöksiä, jotka mahdollistavat yhteisön yksimielisyyden saavuttamisen tavoitetta koskien. Tällaiset taidot vaativat työtovereiden uskomusten, tarpeiden, kykyjen ja halujen tuntemista sekä ymmärtämistä.

Mumfordin ym. (2000b, 11) kehittämä johtamisen taitomalli perustuukin heidän ehdotukseensa siitä, että johtajuus loppujen lopuksi riippuu kyvystä ratkaista vaativia sosiaalisia ongelmia saatavilla olevan tiedon sekä omien taitojen avulla. Tällaisiin taitoihin kuuluu heidän (s. 26) mukaansa ongelmanratkaisukyky (*problem-solving skills*), sosiaaliset arviointikyvyt (*social judgment skills*) ja sosiaaliset kyvyt (*social skills*). Ongelmien tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä mahdollisten ratkaisujen kehittäminen käyttäen saatavilla olevaa tietoa on osana ongelmanratkaisukyvyyn määritelmää. Sosiaalinen arviointikyky taas viittaa mahdollisen ratkaisun hienosäätöön ja käyttöönoton rungon rakentamista kohdistettuun organisaatioympäristöön ymmärtämällä sen struktuureja ja siinä työskenteleviä ihmisiä. Sosiaaliset kyvyt liittyvät puolestaan muiden motivoimiseen ja ohjaamiseen ratkaisun käyttöönoton aikana. Kaikkien näiden kolmen taidon käyttäminen onnistuneesti on assosioitu monenlaiseen tietämykseen, joka kehittyy yhdessä näiden taitojen kanssa työssä kerätyn kokemuksen myötä. Tällainen tieto voi esimerkiksi olla informaatiota työtehtävästä, organisaatiosta, toimialasta ja ihmisistä sekä näiden suhteista toisiinsa.

Northousen (2007, 48–50) mukaan edellä mainitut kompetensseina (*competencies*) tunnetut taidot ovat kuitenkin vain yksi mallin kolmesta osasta (kuvio 7). Yksilöllisillä ominaisuuksilla on mallissa tärkeä rooli johtamiskompetenssien tukemisessa. Ne

koostuvat hänen tulkintansa mukaan henkilön yleisestä kognitiivisesta kyvykkyydestä (*general cognitive ability*), kiteytyneestä kognitiivisesta kyvykkyydestä (*crystallized cognitive ability*), motivaatiosta ja persoonallisuudesta.



Kuvio 7. Kyvykkyyksmallin kolme osiota Northousea (2007, 44) mukaillen.

Northousen (2007, 48–50) mukaan havaintojen ja informaation prosessointi, yleiset päättelykyvyt, luova ja poikkeava ajattelukapasiteetti sekä muistitaidot sisältyvät yleiseen kognitiiviseen kyvykkyyteen. Sitä voidaan pitää henkilön biologiaan linkittyvänä älykkyytenä, joka kasvaa varhaisaikuisuuteen asti ja sitten heikkenee iän myötä. Yleisellä kognitiivisella kyvykkyydellä on mallin mukaan positiivinen vaikutus johtajan ongelmanratkaisukykyjen ja tiedon hankintaan. Kiteytynyt kognitiivinen kyvykkyyks puolestaan on ajan ja kokemuksen myötä opittua älyllistä tietoa ja taitoa. Sen määrä kasvaa jatkuvasti, eikä ala vähetä vanhetessa. Kiteytynyt kognitiivinen kyvykkyyks sisältää kyvyn ymmärtää monimutkaista dataa, oppia uusia taitoja ja tietoja sekä valmiuden kommunikoida muiden kanssa suullisesti ja kirjallisesti. (Northouse, s. 48–50.)

Yksilöllisiin ominaisuuksiin kuuluu myös motivaatio, joka koostuu kolmesta johtamiskykyihin vaikuttavasta osasta. Henkilön tulee olla motivoitunut ratkaisemaan organisaatiota koskevia ongelmia ja täten johtamaan näitä päämääriä kohti. Johtaminen tarkoittaa myös muihin vaikuttamista, mikä vaatii valmiutta dominoida muita. Lisäksi täytyy olla sitoutunut edistämään organisaation sosiaalista hyvinvointia. Viimeisenä henkilökohtaisena vaikuttavana tekijänä on persoonallisuus; taitomallin hy-

poteesin mukaisesti mikä tahansa persoonallisuuspiirre, mikä auttaa yrityksessä ta-  
pahtuvista vaikeista tilanteista selviämässä, on yhteydessä johtamissuoritukseen.  
(Northouse 2007, 48–50.)

Kun yksilöllisten ominaisuuksien vaikutuksen näkyvät kompetensseissa ja niiden  
kehittymisessä, on kompetenssien efekti huomattavissa johtamisen tuloksissa,  
Northouse (2007, 50) toteaa. Ongelmanratkaisukyvyt kompetensseina aiheuttavat  
tehokkaiden ratkaisujen löytämistä asioihin johtamisen tuloksina. Ratkaisujen oma-  
peräisyys, loogisuus, tehokkuus ja laatu ovat kriteereinä hyvälle ongelmanratkai-  
sulle. Johtajan työn laatua arvioidaan työsuorituksia tarkastelemalla perinteisillä ul-  
koisilla kriteereillä, kuten suoritusarvioinneilla, palkankorotuksilla sekä työyhteisön  
käsityksillä johtajan pätevyydestä. Ympäristölliset vaikutukset muovaavat yksilöllisiä  
ominaisuuksia, kompetensseja sekä johtamisen tuloksia. Myös vaikeat työtehtävät,  
mentorointi, oikeanlainen koulutus, uusien ongelmien ratkaisu sekä muut uran ai-  
kana hankitut kokemukset vaikuttavat yksilöllisiin ominaisuuksiin ja kompetenssei-  
hin. (Northouse, s. 50–52.)

Tässä kyvykkyysmallissa siis korostetaan johtamisen tehokkuuden olevan kiinni jär-  
kevästä vaikutusvallan käytöstä, jolla tartutaan juuri oikeisiin ongelmiin myös mui-  
den organisaatioon kuuluvien tehtävien kontekstiin sopivalla tavalla. Avaimena joh-  
tajuuden ymmärtämiseen Mumford ym. (2000b, 26) pitävät ihmisen ja ympäristön  
vuorovaikutusta, jonka katsotaan aiheuttavan vaadittavien organisaatiokohtaisten  
ongelmanratkaisukykyjen kehittymiseen, hankkimiseen ja käyttämiseen.

### **4.3 Karismaattinen teoria**

Mielenkiinto karismaattisia ja transformatiivisia johtamisteorioita kohtaan lähti liik-  
keelle 1980-luvulla, kun tutkijat kiinnostuivat johtamisen tunne- ja symboliikkapuo-  
lesta sekä taidosta saada alaiset asettamaan organisaation tai tehtävän tavoitteet  
omiensa yläpuolelle ja tekemään uhrauksia niiden saavuttamiseksi. Vaikka osa teo-  
reetikoista käyttää näitä kahta johtamisteorian termiä samoissa asiayhteyksissä, on  
niillä kuitenkin monien yhtäläisyyksien lisäksi tärkeitä eroavaisuuksia. (Yukl 2013,  
300–301.) Esimerkiksi transformatiivinen johtaja yrittää jakaa valtaa alaisilleen ja

tehdä heistä vähemmän riippuvaisia itsestään, kun taas karismaattinen johtaja koettaa ylläpitää erinomaisuuttaan ja lisätä riippuvuutta itsestään. Karismaattiset johtajat ovat myös harvinaisempia, jakavat alaistensa mielipiteitä ja heitä löytää enemmän yrityksen johdosta, kun taas transformatiivista johtamista tavataan useammin ja organisaation jokaisella tasolla eivätkä he aiheuta alaisissa vahvoja reaktioita. (Yukl, s. 320.) Vaikka karismaattinen johtajuus inspiroikin alaisiaan transformatiivisen lailla, on erona jälkimmäisen aikaansaavan toimiympäristössään suuria muutoksia (DuBrin 2015, 77). Molemmat teoriat kuitenkin korostavat alaisen tunnereaktioiden merkitystä johtajaa kohtaan sekä symbolisen käytöksen ja tarkoituksellisuuden kokemuksen hallinnoinnin tärkeyttä (Yukl, s. 321).

Karismaattinen johtamisteoria on monimutkainen konsepti, sillä teoreetikoilla on monesti erilaisia käsityksiä siitä, mitä karisma on ja mistä se johtuu. Osa on yrittänyt selittää karismaa alaisessa tapahtuvan psykodynaamisen prosessin avulla, jolloin sen tehon katsotaan liittyvän alaisen negatiivisiin käsityksiin hänestä itsestään. Tällöin karismaattinen johtajahahmo tarjoaa alaiselle ideaalisen ihmisen, jota jäljitellä ja jonka avulla täyttää huonommuuden tunteista johtuvat tarpeet. Toiset mallit taas tekevät eron kaukaa ja läheltä havaitun karisman välille, mutta tätä näkemystä tukevat tutkimustulokset ovat olleet epäselviä. Jotkut teoreetikot puolestaan ovat katsooneet karismaattisen johtajuuden olevan yksi kolmesta mahdollisesta epävarmoissa tilanteissa esiin tulevasta johtajatyypeistä ideologisen ja pragmaattisen lisäksi. Vaikka nämä johtajalajit eroavat toisistaan piirteiden, käyttäytymisen, vaikutusprosessien sekä niiden esiintulon mahdollistavan ympäristön suhteen, voi jokainen näistä kolmesta olla tehokas tilanteesta riippuen. (Yukl 2013, 305–307.)

Yukl (2013, 301–303) kertoo, että yksi karismaattisista johtamisteorioista liittyy johtajan käyttäytymisen, asiantuntemuksen ja tilanteen vaikuttavan siihen, miten karismaattisena alaiset häntä pitävät. Mallin mukaan uusien visioiden puolesta puhuminen tekee ihmisestä muita karismaattisemman. Mahdollisuuksien näkeminen siellä, missä muut eivät niitä havaitse, saa myös henkilön vaikuttamaan erityisemmältä. Sama vaikutus on, jos tämän vision saavuttamiseen käytetään valtajoukosta eroavia keinoja ja otetaan henkilökohtaisia riskejä. Lisäksi tunteisiin ja arvoihin vetoamisen sanotaan teorian mukaan olevan karismaattisen johtajan ominaisuus. Mielipidettä henkilön karismaattisuudesta lisää tämän tekemät uhraukset alaisten eduksi

ja hänen itsevarmuutensa ja optimistisuutensa. Tätä mallia kutsutaan Yuklin (s. 301) karismaattisen näkökulman attribuutioteoriaksi (*attribution theory of charismatic leadership*) ja sen ensisijainen vaikutusprosessi on henkilökohtaisen samaistumisen kautta, joka viittaa seuraajan haluun miellyttää ja jäljitellä johtajaa.

Karismaattinen johtaja saattaa saada alaisen myös sisäistämään uusia arvoja ja uskomuksia, jotka ovat linjassa hänen omiensa kanssa. Tällaiset johtajat saavat alaiset ihannoimaan heitä vaikuttamalla erityisiltä johtuen heidän strategisesta oivalluskyvystään, vahvoista vakaumuksistaan, itsevarmuudestaan, epätyypillisestä käyttäytymisestään ja eläväisestä energiastaan. Johtajan hyväksynnän saaminen saattaa olla joidenkin seuraajien ainoa motivaatio. Vaikkei kriisi olekaan välttämättömyys tällaisen karismaattisen johtajan esiin tulemisen mahdollistamiseksi, on tilanteella kuitenkin asiassa suuri merkitys. (Yukl 2013, 301–303.)

Yukl (2013, 303–305) kertoo toista muita suurempaa karismaattisen johtajuuden mallia kutsuttavan minäkuvateoriaksi (*self-concept theory of charismatic leadership*). Se ottaa aiempaa paremmin huomioon näkökulmia ihmisen motivaatiosta ja taustalla olevista vaikutusprosesseista. Toisin kuin attribuutioteoriassa, minäkuvateoriassa ei johtajan erityisenä pitämistä ajatella karismaattisen johtajuuden elinehtona, vaikka se onkin todennäköistä. Seuraajat näkevät johtajan uskomukset oikeina, tottelevat häntä mielellään, ovat häneen kiintyneitä, haluavat suoriutua paremmin, ovat henkisesti mukana ryhmän tehtävässä ja uskovat voivansa edesauttaa sen suorittamisessa. Karismaattisen johtajan vaikutusta alaisiin voi tämän teorian mukaan selittää johtajan käytöksellä, jonka tunnusmuodot on lueteltu taulukossa 3.

Taulukko 3. Karismaattisen johtajan vaikutusvallan mahdollistava käytös Yuklin (2013, 303) mukaan.

Karismaattisen johtajan käytös	houkuttelevan vision esittäminen
	vision esittäminen käyttäen vahvoja, ilmaisuvoimaisia kommunikointikeinoja
	henkilökohtaisten riskien ottaminen ja uhrausten tekeminen vision toteuttamiseksi
	vision kanssa yhtenäisesti käyttäytyminen
	seuraajien mielikuvien hallitseminen koskien johtajaa
	ryhmään samaistumisen edesauttaminen
	alaisten valtuuttaminen
	vahvojen positiivisten tunteiden esittäminen visiota kohtaan

Minäkuvateoriassa määritetään Yuklin (s. 304–305) mukaan tärkeimmiksi vaikutusprosesseiksi attribuutioteoriasta tuttujen henkilökohtaisen samaistumisen ja sisäistämisen lisäksi sosiaalisen samaistumisen, tunteiden tartuttamisen sekä omiin ja ryhmän kykyihin luottamisen. Hän kirjoittaa, että sosiaalista samaistumista tapahtuu, kun ihmiset ovat ylpeitä kuulumisestaan johonkin ryhmään tai organisaatioon ja pitävät tätä osallisuutta tärkeänä osana omaa sosiaalista henkilöllisyyttään. Karismaattinen johtaja pystyy edistämään sosiaalista samaistumista esittämällä vision, joka yhdistää alaisen minäkuvan ryhmään liitettyihin jaettuihin arvoihin ja rooleihin sekä vahvistamalla ryhmän yhtenäistä identiteettiä. Koska tunteet tarttuvat, pystyy myös karismaattinen johtaja vaikuttamaan alaistensa tuntemuksiin ja tätä kautta ohjaamaan heidän toimintaansa. Näkemykset henkilön karismaattisuudesta ovatkin yhteydessä kokemuksiin tunteiden ilmaisemisen määrästä ja kokonaistehokkuudesta. Kuten attribuutioteoriankin mukaan, kriisi ei ole välttämätön tällaisen johtajuuden ilmenemiselle, mutta edesauttaa sitä. (Yukl, s. 303–305.)

Parhaimmillaan karismaattinen johtaja auttaa organisaatiota pääsemään yli mahdollisesta kriisitilanteesta ja sopeutumaan aikaisempaa paremmin ympäristöönsä. Alaiset todennäköisesti kokevat henkistä kasvua ja kehittävät kykyjään. Pahimmillaan karismaattisen johtajan tekemät riskialttiit päätökset sen sijaan johtavat suuriin vaikeuksiin ja organisaation selviytyminen saattaa olla hyvin kyseenalaista. (Yukl 2013, 309–312.) Koska tässä johtajuustyypissä alaiset ovat riippuvaisia yhdestä



paljon valtaa saaneesta henkilöstä – joka vielä usein on nostettu jonkinlaiselle jaluustalle – on tämä erittäin riskialtista lopputuloksen ennustamattomuuden vuoksi. Tällainen johtajuus ei myöskään ole välttämätöntä jo hyvin menestyville yrityksille, sillä muutoksen tekeminen saattaa olla vaikeaa, jos selviä vaikeuksia ei ole näkyvillä tulevaisuudessa. (Northouse 2007, 178.)

#### 4.4 Transformatiivinen teoria

Transformatiivisen teorian keskiössä on positiivisia ja suuria muutoksia organisaatioon tuova johtaja (DuBrin 2015, 77). Nämä voimaannuttavat johtajuusteoriat pitävät johtajaa opettajana ja mahdollistajana, joka osallistaa ihmisiä johtamistehtäviinsä ja auttaa heitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Northouse 2007, 177; Haslam, Reicher, & Platow 2012, 41; Torrington ym. 2014, 215–227). Alaisia myös kohdellaan yksilöllisesti persoonallisuuksien erot huomioiden ja heidän moraalisiin arvoihinsa vedotaan koettamalla lisätä tietoisuutta eettisten kysymysten suhteen sekä suuntaamalla energiaa instituutioiden uudistamiseen (Brandt 2011, 44–45; Yukl 2013, 312). Johtajaa kohtaan koetaan luottamusta, ihailua, uskollisuutta ja kunnioitusta. Alaiset myös usein ylittävät suorituksiin, jotka ylittävät heihin kohdistetut odotukset. Heitä motivoidaan johtajan puolesta lisäämällä tietoisuutta tehtävien lopputulosten tärkeydestä, suostuttelemalla heitä ajamaan ryhmän etua oman etunsa sijaan ja aktivoimalla heidän korkeampitasoisia tarpeitaan. (Yukl 2013, 312–313.) Tavoitteena on sekä alaisen että johtajan motivaation ja moraalien nostaminen Maslow'n tarvehierarkian seuraavalle tasolle, jolloin työnteon itsensä koetaan olevan palkitsevaa (Haslam ym. 2012, s. 63).

Maslow'n (1943, 370) teorian mukaan ihmisen tarpeet ovat hierarkkisia – yhden tarpeen täytyessä toinen, korkeamman asteen tarve ilmaantuu. Hierarkian pohjalla Maslow'n (s. 372–385) mukaan ovat fyysiset tarpeet, jotka ovat oleellisia selviytymiselle, kuten ruoan ja veden tarve. Tämän jälkeen vuorossa on turvallisuuden tunteen tarve, jota puolestaan seuraavat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Itsetuntoa vahvistavat tarpeet, kuten muilta saatu kunnioitus ja huomio sekä omat saavutukset, ovat arvoasteikossa toiseksi korkeimmalla. Asteikon huipulla sijaitsevat tarpeet, jotka kuvaavat itsensä toteuttamista, kuten esimerkiksi luominen ja oppiminen.

Northouse (2007, 177) kertoo, että yritysmaailmassa esimerkki transformatiivisesta johtajuudesta voisi olla yrityksensä arvojen muutokseen pyrkivä johtaja päämäärään parempien moraalisten arvojen, kuten oikeudenmukaisuuden ja reiluuden, heijastaminen. Tämän prosessin seurauksena saattavat sekä johtajan että alaisen moraaliset arvot vahvistua. Uudemmat teoriat tosin keskittyvät enemmänkin käytännöllisten päämäärien saavuttamiseen, kuin alaisten moraaliseen korottamiseen (Yukl 2013, 312).

Transformatiivisen johtajuuden käyttäytymisen tunnusmerkkejä ovat Yuklin (2013, 313) mukaan idealisoitu vaikuttaminen (*idealized influence*), älyllinen stimulaatio (*intellectual stimulation*), inspiroiva motivaatio (*inspirational motivation*) ja yksilöity harkinta (*individualized consideration*). Idealisoitu vaikuttaminen on käytöstä, joka lisää alaisen samaistumista johtajaan esimerkiksi tämän ilmentämällä omistautuneisuutta ja tekemällä henkilökohtaisia uhrauksia alaisten hyväksi. Alaisia autetaan tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista ja etsimään niihin luovia ratkaisuja älyllisen stimulaation kautta. Kolmas käytösmalli on nimeltään inspiroiva motivaatio, joka sisältää houkuttelevan vision kertomista ja symbolien käyttämistä hyödyksi alaisten ponnistelun kohdistamiseksi ja heidän sitouttamiseksi. Yksilöity harkinta puolestaan tarkoittaa tuen, rohkaisemisen ja valmennuksen tarjoamista alaisille heidän henkilökohtaisten tarpeidensa mukaisesti. (Yukl, s. 313.)

DuBrin (2015, 91–94) luettelee transformatiivisen johtajan edesauttavan muutoksen tapahtumista kymmenen eri keinon kautta (kuvio 8). Johtaja lisää alaisten tietoisuutta tavoitteiden saavuttamisen tärkeydestä ja siitä, miten näihin päämääriin päästään. Hän myös auttaa ryhmän jäseniä yhdistämään oman toimintansa vaikutuksen kokonaiskuvaan ja työskentelemään ryhmän edun mukaisesti sekä kannustaa tavoittelemaan korkeamman tarvetason tyydyttämistä. Ryhmän jäsenten on myös ymmärrettävä, miksi muutoksen tekeminen on tärkeää sen epämiellyttävyydestä huolimatta ja he tarvitsevat tässä sekä tukea johtajalta myös henkisesti. Jotta muutos olisi mahdollista, on myös muiden esimiesten oltava tietoisia muutoksen tarpeesta, jotta he sitoutuvat visioon ja sen tavoittamiseen. Muutokseen ja sitä seuraavaan menestymiseen onkin sitouduttava myös ajatuksen tasolla tulevaisuus mielessä pitäen ja katsoen asioita laajasta näkökulmasta. DuBrin (s. 94) toteaa, että lisäksi luottamus ja sen rakentaminen on tärkeä osa onnistuneen muutosprosessin

luomista. Hänen mukaansa alaisten proaktiivisen käytöksen edistäminen, esimerkiksi itsenäisyyttä lisäämällä, tukee heidän aloitekykyään edesauttaa positiivista muutosta. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan lisäksi resurssien keskittämistä niille alueille, joissa sen tarve on suurinta ja asioiden priorisointia.

### Transformatiivinen johtaja:

- lisää ihmisten tietoisuutta
- auttaa muita näkemään oman etunsa ulkopuolelle
- kannustaa ihmisiä toteuttamaan itseään
- auttaa ihmisiä näkemään muutoksen tarpeen
- luo esimiehille tunteen muutoksen tärkeydestä
- sitoutuu menestymiseen
- omaksuu pitkän aikavälin ja laajan perspektiivin
- rakentaa luottamusta
- edistää proaktiivista käytöstä
- keskittää resursseja sinne, missä niitä eniten tarvitaan

Kuvio 8. Muutoksen johtamiskeinot transformatiivisessa johtamisteoriassa (DuBrin 2015, 91).

Vaikka Yuklin (2013, 314–320) mukaan transformatiivisen johtamisen vaikutusprosesseja ei ole selkeästi vielä selitetty, on karismaattisesta johtamisesta tutun sisäistämisen ajateltu liittyvän niihin. Hän arvelee tämän johtuvan siitä, että inspiroiva motivaatio sisältää pyrkimyksen yhdistää työtehtävät alaisten arvoihin ja motivaatioon esimerkiksi houkuttelevan vision avulla. Lisäksi yhdessä yksilöidyn harkinnan kanssa inspiroiva motivaatio saattaa nostaa sekä yksittäisten alaisten että tiimin luottamusta omiin kykyihinsä. Älyllinen stimulaatio puolestaan saattaa lisätä yksittäisten seuraajien luovuutta. Myös henkilökohtainen samaistuminen vaikuttaisi olevan osa tämän johtajatyylin vaikutuskeinoja, sillä vaikkei karisma yksin riitäkään selittämään prosessia, on se olennainen osa transformatiivista johtajuutta. Karisma ei kuitenkaan yksin tee johtajasta transformatiivista. (Yukl, s. 314–320)

Tutkimusten mukaan jotkin transformationaalisen johtamisen osa-alueet ovat relevantteja kaikissa olosuhteissa, vaikka tämä ei tarkoitaakaan sen olevan yhtä tehokasta joka tilanteessa. Ympäristö, joka kannustaa johtajia olemaan joustavampia ja innovatiivisempia, tarjoaa tälle johtamistyyppille suotuisamman kasvualustan. (Yukl

2013, 314–315.) Yhteisöllisen johtajuuden on tutkittu olevan positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen, tehokkuuteen ja tuloksiin sekä työn merkityksellisyyden ja tyytyväisyyden kokemiseen verrattuna transaktionaaliseen, palkkio–rangaistus -johtamiseen (Brandt 2011, 44–46; Haslam ym. 2012, 41–71; Torrington ym. 2014, 215–227). Muita transformatiivisen johtajuuden kanssa positiivisesti korreloivia ilmiöitä on koottu kuvioon 9.



Kuvio 9. Transformatiivisen johtajuuden kanssa positiivisesti yhteydessä olevia ilmiöitä (Brandt 2011, 46–48).

Autenttiset ja eettiset rehellisyyttä, eettisiä standardeja ja avoimuutta korostavat johtajuusmallit ovat nostaneet päätään taloudellisten aikojen kokiessa laskusuhdannetta. Niiden tavoitteena on ollut luoda kollektiivista itsevarmuutta, jonka avulla työntekijät olisivat itsenäisempiä ja ottaisivat enemmän vastuuta. Toimiakseen nämä mallit vaativat valtavaa muutosta ajattelutapoihin sekä johtajilta että alaisilta, sillä vaarana on liiallinen vastuun siirto työntekijöille ja näin ollen tehokkuuden menettäminen. (Torrington ym. 2014, 215–227.)

Karismaattiset ja transformatiiviset johtajuusteoriat ovat auttaneet selittämään joidenkin aiemmin pimentoon jääneitä ilmiöitä johtajuudessa, kuten joidenkin johtajien erityistä vaikutusta alaisiinsa. Niiden on kuitenkin kritisoitu sisältävän epäselviä rakenteita, vajavaisesti kuvailtuja prosesseja, joidenkin relevanttien käytösten huomiotta jättämistä, tilannemuuttujien heikkoa määrittelyä ja johtajuuden sankarinäkökulman korostamisesta (Haslam ym. 2012, 65; Yukl 2013, 321). Niitä on syytetty myös asioiden liiasta yksinkertaistuksesta ja valtakunnallisen kontekstin laiminlyömisestä (Haslam ym. 2012, 67–70; Yukl 2013, 321).

## 5 TUNNEÄLY JA JOHTAMINEN – AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA

Tässä opinnäytetyössä esille tuodun teorian perusteella voidaan todeta, että tunneälystä on hyötyä työelämässä monella eri tavalla. On siis loogista, että sen vaikutukset ulottuvat myös johtamiseen ja sen avulla saavutettuihin tuloksiin. Mayer ja Salovey (1997, 17–18) ehdottivat aikaisissa tutkimuksissaan, että korkea tunneäly saattaisi auttaa esimiehiä saamaan alaiset tuntemaan olonsa paremmaksi, kommunikoidaan mielenkiintoisesti sekä kehittämään projekteja, joissa lisätään tuotteisiin tunnesisältöä ja estetiikkaa. Goleman (2002, 20–21) puolestaan kertoo, että tunneälykkään johtajan ohjauksessa ihmiset jakavat ideoita, oppivat toisiltaan, tekevät päätöksiä yhdessä, saavat asioita aikaiseksi ja muodostavat tunnesiteitä, jotka auttavat heitä keskittymään myös muutoksen ja epävarmuuden keskellä. Lisäksi muiden kanssa yhteyden muodostaminen tunnetasolla saa työn tuntumaan merkityksellisemmältä, mikä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja edelleen työtulokseen.

Goleman (1999, 48) toteaa johtajan huonojen tunnetaitojen vaikuttavan negatiivisesti työyhteisön toiminnan sujuvuuteen, sillä se johtaa viivästyksiin, aiheuttaa katkeruutta, vähentää motivaatiota ja sitoutumista sekä luo vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. Johtajan omien tunnetaitojen heikkoudet ja vahvuudet vaikuttavat siihen pystyykö hän luomaan otolliset olosuhteet työnteolle niin, että työntekijät kykenevät saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja toimimaan kykyjensä mukaisesti.

Tunteet tarttuvat vuorovaikutustilanteissa herkästi ihmiseltä toiselle, mikä tekee Golemanin (1999, 194–195) mielestä tunnetaidoista tärkeitä myös työelämässä. Johtajien vaikutus tunneilmapiirin luomisessa on mittavampi muihin työntekijöihin verrattuna, sillä hän on eniten esillä sekä häntä tarkkaillaan muita enemmän. Alaiset katsovat johtajalta esimerkkiä kulloisenkin tilanteen tulkintaan, koska johtajan näkökulmalla on erityistä painoarvoa. Tämän vuoksi johtajan tunnereaktiot nähdään kaikista sopivimpana vasteena, johon alaiset vertaavat omia reaktioitaan. (Goleman 2002, 9.) He myös jäljittelevät esimiehiään, minkä vuoksi johtajan tunnetaidoilla on entistä suurempi merkitys koko työyhteisön hyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta. (Goleman, s. 218–219.) Myönteisiä tunteita levittämällä johtaja voi lisätä alaistensa yhteistyöhalukkuutta, oikeudenmukaisuutta ja ryhmän yleistä työtehoa (Goleman, s.

197). Opettelemalla hallitsemaan tunteitaan ja ilmaisemalla niitä tehokkaasti voi johtaja vaikuttaa siis tietoisestikin työyhteisönsä tehokkuuteen (Goleman, s. 10–11).

Barsade ja Gibson (1998, 89–90) kertovat tarkastelemiensa tutkimusten pohjalta ryhmän tehokkuuden, yhtenäisyyden, moraalien, ryhmämotivaation ja kommunikation tehokkuuden olevan yhteydessä positiivisesti yksilön sopeutuvuuteen, tunteiden hallintaan ja stabiliteettiin sekä negatiivisesti neuroottisuuteen sekä vainoharhaisuus- ja masentumistaipumukseen. Ryhmän positiivinen mieliala korreloi myös tiimin suoriutumisen kanssa. Goleman (2002, 10–11) raportoi erään tutkimuksen kertovan, että iloisuuden ja hyvän olon tunteet leviävät työryhmissä helpoiten, kun puolestaan ärsyyntyneisyys heikommin ja masentuneisuus ei juuri ollenkaan. Tunteiden huomattiin vaikuttavan työtehoon niin, että positiiviset mielialat lisäävät yhteistyökykyä, oikeudenmukaisuutta ja työssä suoriutumistasoa. Opettelemalla hallitsemaan tunteitaan ja ilmaisemalla niitä tehokkaasti voi johtaja vaikuttaa siis tietoisestikin työyhteisönsä tehokkuuteen. Myös George (2000, 1027) ehdottaa tunneälyn tehostavan johtamista viiden elementin mukaan, joita ovat:

- yhteisten päämäärien ja tavoitteiden kehittäminen
- työtehtävien tärkeyden ja arvostamisen iskostaminen
- innostuksen, optimismien, yhteistyön, uskon sekä luottamuksen luominen ja ylläpitäminen
- organisaation merkityksellisen identiteetin vakiinnuttaminen ja ylläpitäminen sekä
- joustavuuteen rohkaiseminen päätöksenteossa ja muutoksessa.

Jabe (2017, 236–241) esittää tunneälyteorioiden pohjalta korkean intrapersonallisen älykkyyden auttavan ihmistä ilmaisemaan itseään positiivisen kautta, tekemään päätöksiä itsenäisesti ja johtamaan itseään, minkä vuoksi hän pitääkin sitä johtamisen perustana – jos ei pysty johtamaan itseään, ei voi johtaa toisiakaan. Hyvä johtaja johtaakin myös omia tunteitaan, eikä esimerkiksi anna henkilökohtaisen elämän kriisien heijastua työhönsä (Goleman 2002, 46). Johtajan omien tunteiden hallintakyky on tutkimusten mukaan suoraan verrattavissa alaisten subjektiiviseen näkemykseen johtajan mukavuudesta (Goleman 1999, 208). Omien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen voi auttaa esimiehiä tekemään objektiivisempia päätöksiä verrattuna tilanteeseen, jossa emootiot pysyvät tiedostamattomina. Jos ihminen ei

tunnista omia tuntemuksiaan, vaikeutuu vuorovaikutustilanteissa muidenkin emootioiden havaitseminen. Koska tunteidenlukutaito on tunneälyn perusta myös johtajille, on itsetarkkailua tärkeää harjoittaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 60–61.)

Tunneäly auttaa myös hyviä johtajia tietämään, milloin päättäväinen toiminta on välttämätöntä lopputuloksen kannalta ja milloin taas käyttää lempeämpiä otteita. Tällöin hän tietää milloin esimerkiksi työntekijän kanssa on käytävä suora keskustelu heikosta työnteljestä työntekijän kehittymisen kannalta tai milloin kannattaa käyttää toverillisempaa lähestymistapaa ja vaikuttaa alaisiin epäsuorasti. Empaattisen jämäkkyyden puute ja johtajan passivoituminen ikävien asioiden ja yhteenottojen välttämiseksi saattaa johtaa työntekijöiden tehottomuuteen ja epäselviin käsityksiin siitä, mitä heiltä odotetaan. Liian kunnianhimoiset johtajat puolestaan eivät kykene synnyttämään yhteishenkeä ja vaikuttamaan alaisiinsa. (Goleman 1999, 223–225.)

Avoimuus muiden tunteille, uskomuksille ja toimille lisää johtajan luotettavuuden tuntua (Goleman 2002, 47). Johtajien positiiviset mielialat ovat lisäksi merkittävästi yhteydessä siihen, että alaiset eivät omasta aloitteestaan vaihda työpaikkaa yhtä helposti verrattuna negatiivisia tunteita kokevien esimiesten alaisiin (George & Bettenhausen 1990, 705). Interpersoonallinen älykkyys parantaa Jaben (2017, 236–241) mukaan ihmisen tiimityötaitoja: muiden kuuntelemista, ymmärtämistä ja kannustamista sekä tunteiden ja motiivien tunnistamista. Hän nimeää joustavuuden lisäävän kykyä mukauttaa omaa käytöstä tilanteen vaatimusten mukaan ja parantavankin suoriutumista tehtävistä niin työssä kuin elämän muillakin osa-alueilla. Stresinsietokyky puolestaan auttaa selviämään vaativista johtamistilanteista ja hallitsemaan tunteita konfliktin sattuessa, hän toteaa. Tunteiden hallinnan avulla taas pystytään saavuttamaan tavoitteet helpommin, kuin ilman sitä. Yleinen hyvinvointi auttaa Jaben mielestä ihmistä pysymään positiivisena ja jaksamaan pessimistejä paremmin.

## 6 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytilaa laatimalla aiheesta kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tavoitteena on kuvata, mikä tunneällyn merkitys johtamisessa on. Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä ovat:

- Millainen on tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytila?
- Mitkä tekijät ja ominaisuudet liittyvät vaikuttavat johtajan tunneällyn?
- Miten tunneäly näkyy johtamisessa?
- Onko tunneällystä hyötyä johtamisessa?



## 7 TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMÄT

### 7.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Katsaukset auttavat keräämään yhteen erillisten ja hajallaan olevien tutkimusten tuloksia, jolloin niiden pohjalta on helpompi tehdä kokoavia sekä objektiivisiä tulkintoja ja ne ovat paremmin saatavilla (Baumeister & Leary 1997, 311; Green, Johnson & Adams 2006, 102). Yksittäisen tutkimuksen pohjalta harvoin pystytään muodostamaan yleispäteviä päätelmiä niiden datan rajallisuuden vuoksi, minkä takia kirjallisuuskatsauksista on hyötyä useiden tutkimustulosten yhdistelemisessä ja johtopäätöksien tekemisessä (Green ym., s. 102).

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyihin tulkintoihin eivät myöskään vaikuta yksittäisen tutkimuksen mahdolliset virheelliset tulokset, sillä muut katsauksessa käsitellyt tutkimukset oikaisevat tällaiset virheelliset seuraukset. Tämän metodin avulla voidaan lisäksi käsitellä laajempia ja abstraktimpia kysymyksiä, kuin mitä yksittäisessä empiirisessä tutkimuksessa pystytään, sekä huomaamaan tutkimuksissa esiintyviä puutteita ja käsittelemättä jääneitä aihealueita. (Baumeister & Leary, s. 311–314.) Kangasniemen ym. (2013, 219-292) mukaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla on lisäksi mahdollisuus sekä havaita uusia näkökulmia ja tutkimuksen kohteita, että löytää aikaisempien tutkimustulosten esille tuomia ristiriitaisuuksia.

Kirjallisuuskatsausten ensimmäisenä tavoitteena on saattaa lukija ajan tasalle tutkimusaiheen kirjallisuuden nykytilan suhteen (Cronin, Ryan & Coughlan 2008, 38). Toisena tavoitteena voi sen sijaan olla uuden teorian luominen tai yhden tai useamman olemassa olevan teorian arvioiminen ja vertailu. Tämän metodin avulla voidaan kartoittaa aihealueen nykytilaa ja muodostaa siitä kokonaiskuva tai kuvata sen historiallista kehityskaarta. (Baumeister & Leary 1997, 312.) Neljäs mahdollinen kirjallisuuskatsauksen tavoite voi olla tutkimusalan ongelmien tai puutteiden tunnistaminen (Baumeister & Leary, s. 312; Cronin ym., s. 38).

Selkeät aineiston haku- ja valintastrategiat vähentävät katsauksen mahdollista harhaa ja lisäävät toistettavuutta (Cronin ym. 2008, 38). Kun tutkimusaineiston haku,

valinta sekä käsittely raportoidaan tarkkaan, voidaan varmistaa mahdollisuus kirjallisuuskatsauksen kriittiseen tarkasteluun (Johansson 2007, 4). Salminen (2011, 7) jakaa narratiivisen eli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vielä kolmeen eri alaluokkaan, joita ovat toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Toimituksellinen katsaus on hänen mukaansa yleensä julkaisua koskevaa aihealuetta pohjustava lyhytmittainen ja lähteiltään suppea kirjallisuuskatsaus, kun taas menetelmältään löysemmän kommentoivan katsauksen tarkoituksena on synnyttää keskustelua aiheesta. Tämän vuoksi tällaiset katsaukset harvoin ovat objektiivisia. Yleiskatsaus on näistä kolmesta laajin päämääränään kiteyttää aikaisempia tutkimuksia ja tehdä niistä ytimekäs sekä johdonmukainen yhteenveto, Salminen toteaa.

Kirjallisuuskatsaus valittiin tämän opinnäytetyön metodiksi, koska tavoitteena on selvittää kokoavasti tunneälyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytilaa, eikä niinkään empiirisesti tutkia aihetta itse. Tähän tarkoitukseen kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii loistavasti (Baumeister & Leary 1997, 312; Cronin, Ryan & Coughlan 2008, 38). Aiheen nykytilaa kartoittamalla voidaan nähdä mihin suuntaan tutkimus on lähtenyt kehittymään viime vuosina ja onko huomattavissa joitain tiettyjä monessa eri tutkimuksessa esillä olevia trendejä esimerkiksi tutkittavien muuttujien suhteen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keräämien tulosten perusteella pystytään myös havaitsemaan, millaisia muita ilmiöitä tunneälyyn ja johtamiseen yhdistyy sekä mihin kaikkeen näillä kahdella on joko suoraa tai moderoivaa vaikutusta. Katsaukseen valitun aineiston avulla voidaan lisäksi pohtia millaisia aiheita tulevaisuudessa olisi hyvä vielä selvittää lisää.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus etenee prosessinomaisesti eri vaiheiden kautta, jotka etenevät osittain päällekkäisesti. Kirjallisuuskatsauksen vaiheita ovat tutkimuskysymysten muodostaminen, aineiston valinta, kuvailun muodostaminen sekä tulosten tarkastelu (kuvio 10). (Kangasniemi ym. 2013, 294.) Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä vaiheessa määritetään tarkoitus ja tutkimuskysymykset, jotka antavat suunnan ja ohjaavat koko prosessia. Tutkimuskysymys asetetaan ja muotoillaan tekemällä alustava kirjallisuuskatsaus aiheesta kuten tässäkin opinnäytetyössä tehtiin. Tutkimuskysymys tulee olla riittävän rajattu, jotta päästään syvällisempään tarkasteluun. Valittua kysymystä voidaan myös tarkastella useasta näkökulmasta ja sen avulla ohjataan aineiston valintaa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on

menetelmänä aineistolähtöinen, mikä näkyy aineiston valinnan ja analyysin osittain samanaikaisena toteutumisenä. Aineiston tuottama laadullinen kuvailu vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen ja tavoitteena on luoda jäsentynyt kokonaisuus. Tuloksia tarkastellaan sisällöllisen ja menetelmällisen pohdinnan kautta sekä arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. (Kangasniemi ym., s. 296-297.)



Kuvio 10. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja erityispiirteet Kangasniemeä ym. (2013, 294) mukaillen.

## 7.2 Aineiston haku

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on löytää ja tunnistaa tutkimuskysymyksiin vastaava aineisto (Kangasniemi ym. 2013, 295). Aineiston haku tehtiin neljästä tietokannasta, joita olivat Emerald, SAGE Journals, Academic Search Elite ja Business Source Ultimate. Emerald sisältää lähes 300 journalin, 2500 kirjan ja 1500 opetustapauksen tiedot sekä tarjoaa vertaisarvioitua ja kansainvälistä aineistoa liittyen pääasiassa liiketalouteen ja johtamiseen (Emerald Publishing [viitattu 26.2.2019]). SAGE Journals on kattava, yli 1000 tieteellistä julkaisua käsittävä tietokanta, joka tarjoaa tietoa liiketalouden ja johtamisen lisäksi myös muilta aloilta (SAGE Publishing 2019 [Viitattu 29.3.2019]). Myös Academic Search Elite (EBSCOhost) tarjoaa monilta eri tieteenaloilta olevia artikkeleita sisältäen julkaisuja noin 16700 lehdestä (Aalto-yliopiston oppimiskeskus [viitattu 3.3.2019]). Business Source Ultimatussa (EBSCOhost) puolestaan on saatavilla useita vertaisarvioituja

artikkeleita sekä muita lähteitä liiketalouden, yrittäjyyden ja kaupan aloilta (EBSCOhost 2019, SeAMK Kirjasto 2019 [viitattu 19.3.2019]).

Hakusanoina käytetään kirjallisuuskatsauksessa aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä (Kangasniemi ym. 2013, 295). Hakusanoiksi valittiin tunneälyä tarkoittavan ”emotional intelligence”:n lisäksi erilaisia johtajuuteen viittaavia sanamuotoja, kuten ”leader” ja ”leadership”. Perusteena oli, että emotional intelligence ja leader tai jokin sen muoto ovat tutkimuksen avainsanoja ja kirjoituskielenä on englanti, koska katso keskitetty kartoittamaan kansainvälisen tutkimuksen nykytilaa. Johtajuutta kuvaavien sanojen eri muodot huomioitiin haussa lisäämällä sanan leader perään asteriski (\*). Haku kohdistettiin vuodesta 2013 vuoden 2018 joulukuussa julkaistuihin tutkimuksiin, jotka olivat vertaisarvioituja ja kokonaisuudessaan tietokannoissa saatavilla. Hakukriteerien oikeellisuus varmistettiin vielä informaattikkoa konsultoimalla ennen aineistohakujen suorittamista. Mielenkiinnon kohteena olivat lisäksi vain työympäristöön keskittyvät tutkimukset, joissa selkeästi esillä on esimies-alainen-asetelma ja tunneälyominaisuuden tarkastelun keskiössä esimies. Tutkimusten tuli myös täyttää hyvän tieteenharjoituksen kriteerit niin, että niillä on hyvä reliabiliteetti ja valideetti sekä ne on mahdollista toistaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2019 [viitattu 19.3.2019]). Kirjallisuuskatsaukset rajattiin myös valinnan ulkopuolelle, sillä opinnäytetyössä halutaan keskittyä empiirisiin tutkimuksiin.

### 7.3 Aineistojen valinta

Aineiston valinnassa kiinnitetään huomio siihen, että se vastaa tutkimuskysymyksen, täsmentää, jäsentää ja kritisoi sekä antaa näkökulmaa suhteessa muuhun kirjallisuuteen. (Kangasniemi ym. 2013, 294-295.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineisto valittiin eksplisiittisesti valitsemalla aineisto eri tietokannoista hyödyntäen aika- ja kielirajoituksia sekä tutkimuskysymysten ohjama. Tutkimusten valinnassa painoarvo oli sisällöllisellä valinnalla ja valituista tutkimuksista tehtiin lyhyt tiivistelmä keskeisiä tuloksista. (Kangasniemi ym., s. 295-296.)

Aineistojen valinta tähän opinnäytetyöhön lähti käyntiin tietokantahauilla, joiden hakuehtoina toimivat aiemmin määritellyt rajaukset. Tietokantahaut suoritettiin 25.–26.2.2019 (taulukko 4). Haku tuotti Emerald-tietokannasta yhteensä 31 tulosta.

SAGE Journals -tietokantahaku puolestaan tuotti 19 hakutulosta. Academic Search Elite -tietokannasta hakutuloksia saatiin 11 ja Business Source Ultimatesta 39 artikkelivastausta. Yhteensä artikkeleita saatiin hakutulokseksi siis 100 kappaletta. Tulosten hakemisen jälkeen niistä poistettiin tuplakappaleet, joita löytyi eri tietokantojen tulosten välillä yhteensä seitsemästä artikkelista.

Taulukko 4. Aineistohakujen tiedot.

Haun päivämäärä	Tietokanta	Hakutermit	Haussa käytettyjen termien yhdistelmät	Tulosten määrä
25.2.2019	Emerald	Emotional intelligence, leader*	“emotional intelligence” AND leader*	31
26.2.2019	SAGE Journals	Emotional intelligence, leader*	“emotional intelligence” AND leader*	19
26.2.2019	Academic Search Elite	Emotional intelligence, leader*	“emotional intelligence” AND leader*	11
26.2.2019	Business Source Ultimate	Emotional intelligence, leader*	“emotional intelligence” AND leader*	39

Tiedonhaun jälkeen hakutuloksista tutkittiin otsikkoa ja tiivistelmää. Valinnat tehtiin sen perusteella, että tiivistelmässä mainittiin tunneäly ja johtaminen. Aineistot käytiin kerran perusteellisesti läpi samalla valikoiden analyysiin päätyvät hakutulokset. Saaduista hakutuloksista karsittiin pois sellaiset artikkelit, jotka eivät vastanneet rajoituksia (yhteensä 48 kappaletta). Esimerkiksi tutkimukset, joissa tunneälyn osalta tarkasteltiin alaista, eikä johtajaa, jätettiin tämän katsauksen ulkopuolelle. Samoin selvitykset, joissa ei esitelty ollenkaan saatuja tuloksia korrelaatiotaulukkojen tai muiden vastaavien avulla, eikä pohdittu työn luotettavuutta tai esitetty johtopäätöksiä (ks. Baloch ym. 2014). Yhden artikkelin tietoja päädyttiin käyttämään osana teo-

reettista viitekehystä. Analyysiin otettiin siis mukaan 42 tutkimusta. Niistä muodostettiin läpikäynnin yhteydessä lyhyet tiivistelmät, joista selviävät tutkimuksen ja ilmiön kannalta tärkeimmät avainajatuksat. Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen valitusta aineistosta on tavoitteena luoda jäsentynyt kokonaisuus, jossa aineistoa sisäisesti vertaillaan, olemassa olevaa tietoa analysoidaan sekä tehdään päätelmiä. Tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella teemoittain, kuten tässä kirjallisuuskatsauksessa tehtiin. (Kangasniemi ym. 2013, 295–297.)

#### **7.4 Aineiston analyysi**

Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen soveltavasti aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää, jonka tarkoituksena on kuvata aikaisempien tutkimusten sisältöä objektiivisesti ja systemaattisesti. Menetelmän tavoitteena on aineiston saattaminen tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, ettei alkuperäinen tulos häviä tai muutu. Tässä kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysi on toiminut aineiston järjestämisen apukeinona, eikä niinkään analyysin välineenä. Tällöin usein jo alaluokkien hahmottaminen saattaa riittää. Luokittelun avulla aineisto ryhmitellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102–103.)

Tutkimukset esitellään ja niiden tuottamat tulokset analysoidaan tässä opinnäytetyössä kukin yksi kerrallaan sen mukaan, minkälaisiin kysymyksiin niissä avulla pyritään vastaamaan. Selvitykset luokiteltiin tutkimuskysymysten ohjaamina tutkimuskohteen ja tulosten mukaisesti omiksi kokonaisuuksikseen kuuden otsikon alle, joita ovat 1) johtajuuden ja tunneällyn tutkimus, 2) johtajan tunneällyn kehittäminen, 3) tunneällyn yhteys eri johtamistyyliin, 4) tunneäly ja johtamistehokkuus, 5) esimiehen tunneällyn vaikutukset henkilöstöön ja 6) tunneäly moderoivana ja välillisenä tekijänä. Jos tutkimuksessa käsiteltiin useampaa tekijää, niin jaottelu tehtiin sen perusteella, mikä rooli tunneällyllä näissä tutkimuskysymyksissä oli.

## 8 TULOKSET

Tarkastelun kohteeksi valitut tutkimukset ja niiden tulokset esitellään tässä kappaleessa tutkimusaiheittain ryhmiteltyinä julkaisuajan mukaan kronologisessa järjestyksessä vanhimmasta uusimpaan.

### 8.1 Johtajuuden ja tunneällyn tutkimus

Kreikassa selvitettiin, onko alakoulujen rehtoreilla heidän itsensä sekä alaistensa mielestä tunneäly- ja johtamistaitoja vai ei. Yli 80 % Brinia, Zimianitin ja Panagiotopoulosin (2014, 28) tekemän tutkimuksen vastaajista oli samaa mieltä siitä, että rehtorien inter- ja intrapersoonalliset kyvyt olivat hyviä samoin kuin heidän sosiaalinen vastuullisuutensakin, he olivat tehokkaita suunnittelemisessa ja asioiden johtamisessa sekä kykeneviä johtamaan myös ihmisiä. Vastausten pohjalta johdettiin 14 tunneällyn sekä johtamisen avaintekijää, joista kymmenen viittasi tunneällyyn (ystävällisten ihmissuhteiden luomisen helppous, tavoitteiden selkeys, impulsiivisuus, negatiivisen palautteen antaminen, muiden auttaminen, joustavuus, itsevarmuus, eri mieltä muiden kanssa oleminen ja omiin näkemyksiin luottaminen) ja neljä johtamiseen (suunnitelman noudattaminen, asioiden hallitseminen, muiden ideoiden kuunteleminen ja vanhempien järjestön huomiointi). (Brinia, Zimianiti & Panagiotopoulos, s. 28, 36–40.)

Samantara ja Sharma (2014, 477) löysivät positiivisen yhteyden henkilön emotionaalisen kypsyyden ja johtamiskyvyn välillä Tescon eri hierarkkisilla tasoilla olevilla johtajilla. Haastaminen, inspirointi, mahdollistaminen, mallintaminen ja rohkaiseminen olivat tutkimuksessa tarkasteltuja johtamistaitoja. Itsetietoisuus, sosiaalinen tietoisuus, itsehallinta ja sosiaaliset taidot puolestaan olivat emotionaalisen kypsyyden mittareita. Kaikki tutkitut osa-alueet korreloivat positiivisesti keskenään niin sisäisesti, kuin käsitteiden välisestikin. (Samantara & Sharma, s. 481.)

Tunneällyn neljän komponentin (itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja sosiaaliset taidot) sekä kokonaistunneällyn ja johtamistaitojen välillä havaittiin vuorovaikutussuhde Birwatkarin (2015, 72) intialaisia tehdas- ja palvelualan johtajia koskeneessa selvityksessä. Kaikki tutkitut esimiehet sijoittuivat tunneällyskaalalla

keskinkertaisesti tulosten mukaan alasta riippumatta, vaikka he eivät olleetkaan tuttuja tunneälyn käsitteen kanssa. Työkokemuksen määrä vuosina ei ollut yhteydessä kokonaistunneälyyn eikä sen muihin komponentteihin lukuun ottamatta sosiaalisia taitoja. Koulutuksella puolestaan oli suhde sosiaalisten taitojen ja kokonaistunneälyn kanssa. Sukupuolen sekä iän ja tunneälyn tai sen komponenttien välillä ei vuorovaikutussuhteita sen sijaan havaittu. (Birwatkar, s. 70–72.)

Viidentoista tapaturmanhallintatiimin (Incident Management Teams) johtajien haastattelujen perusteella selvitettiin, miten erinomaiset esimiehet erottuvat tunne- ja sosiaalisilta taidoiltaan muista. Boyatzis ym. (2017, 498, 509) löysivät ensiluokkaisilla johtajilla olevan viisi merkittävästi erilaista kompetenssia, joita olivat omien tunteiden hallinta, mukautuvuus, empatia, mentorointitaidot ja inspiroiva johtajuus. Lisäksi keskivertosuorituksiin pääseminen vaati johtajilta saavutuskeskeistä asennetta, organisaatitietoisuutta, vaikutuskykyä, konfliktinhallintaa ja tiimityötaitoja, vaikka ne eivät itsessään riittäneetkään nostamaan toimintaa kiitettävälle tasolle. Tulosten perusteella sosiaalisen ja tunneälyn voidaan ehdottaa olevan tärkeä ennustaja tapaturmajohtajan asemassa menestymiselle.

Tunneälyn ulottuvuuksiin kuuluvat sosiaaliset taidot yhdessä sinnikkyuden kanssa olivat Bangladeshin 15 rakennusalalla työskentelevän johtajan ominaisuuksista sellaisia, mitkä kaipasivat Mahmudin (2017, 16–19) kyselyn tulosten mukaan kehittämistä heidän voidakseen olla parempia työssään. Johtajat pärjäsivät kuitenkin hyvin tunneälyn muilla osa-alueilla, joita olivat itsetietoisuus, itsehallinta ja empatia.

Tognazzo, Gubitta ja Gerli (2017, 295) koettivat tunnistaa niitä johtajan tunneälykompetensseja, jotka vaikuttavat tämän käytöksen kautta yrityksen toimintaan huomioiden kuitenkin organisaatiossa vallitsevan orientaation koskien tehokkuutta, henkilöstöhallintoa ja ulkoiseen ympäristöön mukautumista. Kaiken kaikkiaan eniten tuloksissa esiintyviä kompetensseja olivat tavoitteisiin ja toiminnanhallintaan liittyvät taidot, joihin lukeutuivat tulossuuntautuneisuus, tehokkuusorientaatio, suunnittelu, aloitteellisuus ja yksityiskohtiin huomion kiinnittäminen. Seuraavaksi yleisimpiä olivat ihmisten johtamiseen viittaavat kyvyt: suostuttelu, empatia, verkostoituminen ja tiimityö. Kolmantena puolestaan olivat käsitteiden ja teknologian käyttö sekä kaavojen tunnistaminen, jotka ovat osa analyyttisen päättelämisen ryhmää. Nämä erottu-



vat kompetenssit olivat tulosten mukaan selittäviä tekijöitä yrityksen kokonaissuorituksen suhteen. Yrityksen taloudellisen tuloksen ja tehtävä- sekä ihmissuhdesuuntautuneiden käytösten välillä huomattiin olevan positiivinen yhteys. Tutkimuksessa saadut tulokset viittaavat siihen, että kun organisaation ajatellaan toimivan suodatimena huippujohtajan ja yritystason lopputulemien välillä, ovat ihmisten johtamisen tunneälytaidot parhaiten suoriutuvien esimiesten joukossa useimmiten niitä tunnusomaisia tekijöitä, jotka erottavat tehokkuutta, henkilöstöhallintoa ja ulkoiseen ympäristöön mukautumista kohtaan suuntautuneet organisaatiot muista. Nämä tekijät voidaan edelleen jakaa muutos-, tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneiden käytösmallien ryhmiin, joista kaksi viimeistä ovat yhteydessä organisaation kokonaissuoritukseen. Tehtäväsuuntautuneeseen luetaan tutkimuksessa tehokkuussuuntautuneisuus, organisatorinen tietoisuus ja tiimityö, kun taas ihmissuhdesuuntautuneisuuden kuuluvat suunnittelu, muiden ohjaus ja johtajuus. Suostuttelu, itsevarmuus ja benchmarking olivat puolestaan muutossuuntautuneisuuden osioita. (Tognazzo ym., s. 302, 305–307.)

Oyewunmi (2018, 429) halusi selvittää tunneälyn ja moninaisuuden hyödyntämisen kompetenssin suhdetta nigerialaisten terveydenhuoltoalan esimiesten keskuudessa. Hänen (s. 432) mukaansa henkilöstön ominaisuuksiin liittyvä diversiteetti – kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, uskonto, kulttuuri tai koulutustausta – voi auttaa organisaatiota ylläpitämään kilpailuasemaansa, sillä mahdollisten haasteiden lisäksi se saattaa parantaa luovuutta ja innovaatiota sekä yrityskuvaa. Ihmissuhteiden hallinta, sosiaalinen tietoisuus, itsehallinta ja itsetietoisuus olivat käytettyjä tunneälyn mittareita. Moninaisuuden hyödyntäminen eli diversiteetin hallinta puolestaan määriteltiin sen tiedostamisen, hyödyntämisen ja siihen sopeutumisen sekä sallivuuden kautta. Diversiteetin tiedostamisella tarkoitetaan Oyewunmin (s. 433) tutkimuksessa eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien huomaamista, kun taas sopeutuminen määritellään avoimuutena ja joustavuutena koskien uusia ideoita sekä erilaisia identiteettejä. Moninaisuuden hyödyntäminen merkitsee sen huomioimista strategisesti tavoitteisiin pääsemiseksi. Sallivuus puolestaan viittaa tasavertaisiin, syrjintää ja ennakkoluuloja ehkäiseviin työllistämiskäytäntöihin. Tutkimuksessa löydettiin merkitsevä positiivinen korrelaatio tunneälyn ja moninaisuuden hyödyntämisen välillä. Tunneäly (sisältäen kaikki sen komponentit) selitti lähes 15 % diversiteetin hallinnan

vaihtelusta. Iällä sekä sukupuoli huomattiin lisäksi olevan näiden kahden tutkitun muuttujan väliseen suhteeseen sitä modifioiva vaikutus. (Oyewunmi, s. 437–439.)

## 8.2 Johtajan tunneällyn kehittäminen

Johtamisen kehittämistä tutkittiin lääkealan johtajissa Garavanin ym. (2015, 394–395) toimesta johtamista heijastavan ajattelutavan neljän ulottuvuuden avulla, joita olivat tunneäly, johtamisidentiteetti, avoimuus kokemuksille ja asennoituminen palautteeseen. Tutkitut henkilöt jaettiin kahteen ryhmään, joista ensimmäinen sai taidepohjaista interventiota toisen puolestaan osallistuen perinteiseen interventioon. Ryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia ennen interventioita. Taidepohjaisessa interventiossa ihmiset käsittelivät johtamista piirtämisen avulla yhdessä ja erikseen, kun taas perinteinen koostui luennosta ja ryhmäkeskusteluista. Tulosten perusteella tutkijat totesivat johtamista heijastavien ajattelutapojen kehittyvän enemmän taidepohjaisessa interventiossa verrattuna perinteiseen. Tässä tutkimuksessa iän löydettiin olevan yhteydessä tunneällyn kehittymisen kanssa. (Garavan ym., s. 397, 399–400.)

Crowne ym. (2017, 217) testasivat tunneälyä ja johtamista kehittävän koulutusohjelman tehokkuutta 20 esimiesasemassa olevan hoitajan keskuudessa transformatiivisen johtamistyylin ja tunneällyn yhteyden lisäksi. Tunneällyn huomattiin lisääntyneen tilastollisesti merkitsevästi kolmevuotisen koulutuksen seurauksena toisin kuin transformatiivisen johtamisen. Tulokset myös viittaavat transformatiivisen johtamisen ja tunneällyn välisen yhteyden jonkinlaiseen olemassaoloon. Kerätty aineisto ei kuitenkaan tukenut ajatusta siitä, että korkea tunneällyn määrä johtaa lisääntyneeseen transformatiiviseen johtamiseen, sillä transformatiivisen johtamisen kanssa toisessa mittauksessa korreloi tunneällyn sijaan paremmin transformatiivinen johtaminen ensimmäisessä mittauksessa. Ikä tai sukupuoli eivät korreloineet tässä tutkimuksessa minkään tunneällyn tai johtamisen muuttujien kanssa. (Crowne ym., s. 224, 226.)

Suppea yläkoulun rehtoreita tutkinut Clifflen (2018, 223) tutkimus testasi amerikkalaisten Mayerin, Saloveyn ja Caruson vuonna 2000 luomaa MSCEIT-tunneällymitta-

ria englantilaisessa kulttuuriympäristössä. Tutkimukseen osallistuneet yläkoulureh-  
torit suorittivat MSCEIT-testien lisäksi muita tehtäviä, joiden avulla tunneälyä arvioi-  
tiin. Koska suurin osa MSCEIT-testistä saaduista tuloksista oli odotettua huonom-  
pia, Cliffe (s. 237) ehdottaa testin olevan herkkä kulttuurista riippuvaisille eroavai-  
suuksille koskien esimerkiksi kielen nyansseja eikä täten siis sopivan brittiympäris-  
töön.

### 8.3 Tunneällyn yhteys eri johtamistyyliin

Barbuto, Gottfredson ja Searle (2014, 315) selvittivät, onko tunneäly yksi palvelu-  
suuntautuneen johtamisen taustalla olevista tekijöistä. Heidän määritelmänsä mu-  
kaan tälle johtamistyyliin ominaista on esimiehen sisäinen halu palvella alaisiaan.  
Tunneäly vaikuttaisi selvityksen perusteella ennustavan johtajan palvelusuuntautu-  
nutta ideologiaa hyvin heidän itsearviointiensa pohjalta, toisin kuin sen tyylistä ha-  
vaittua käyttäytymistä alaisten mielestä.

Transformatiivisen johtamisen ja tunneällyn yhdistävien tutkimusten paljoudesta joh-  
tuen Dey ja Carvalho (2014, 42–44) halusivat selvittää, onko tunneäly myös transak-  
tionaalisen johtamisen kanssa korreloiva muuttuja. Tutkitut myyntijohtajat, 41 hen-  
kilöä, oli valittu sen perusteella, että he olivat kaikki saaneet parhaat arviot suoritusta  
mittaavassa tehtävässä sekä halukkaita täyttämään avoinna olleen aluejohtajan  
tehtävän. Myyntijohtajien tunneälyä mitattiin 14 ulottuvuuden avulla, joita olivat rea-  
listinen suuntautuminen (*realistic orientation*), itsevarmuus (*self-assertion*), impuls-  
sikontrolli, empatia, kommunikointi ja yhteistyö, optimismi, tietoisuus itsestä, inno-  
vatiiviset/luovat kyvyt, riskien otto, analyttisyys, sosiaalisuus/tehokkaat ihmissuh-  
teet, yritteliäisyys/aloitteellisuus, taiteellisuus sekä sopeutumiskyky. Transaktionaa-  
lisen johtamisen ja tunneällyn välillä löydettiin tulosten perusteella positiivinen yh-  
teys. Moni, joskaan ei ihan jokainen, tutkittu tunneällyn osio korreloi myönteisesti  
keskenään. Negatiivisia yhteyksiä näiden ulottuvuuksien välillä ei löytynyt. Tässä  
tutkimuksessa iän ja tunneällyn realistisen suuntautumisen ulottuvuuden välillä löy-  
dettiin merkittävä yhteys niin, että alle 38-vuotiaat todennäköisemmin saivat tässä  
osiossa parempia tuloksia verrattuna yli 38-vuotiaisiin. Muiden tunneällyn ulottu-

vuuksien kanssa iällä ei ollut vuorovaikutussuhdetta. Samoin alle kuusi vuotta työkokemusta omistavilla henkilöillä oli Deyn ja Carvalhon (s. 45) löydösten mukaan muihin verrattuna paremmat mittaustulokset realistisessa suuntautumisessa, kommunikoinnissa ja yhteistyössä, innovatiivisissa/luovissa kyvyissä sekä analyttisyydessä. Lisäksi työntekijät, jotka olivat olleet kyseisessä yrityksessä yli kuusi vuotta, ottivat enemmän riskejä, kuin organisaatiossa lyhyemmän aikaa olleet.

Grunes, Gudmundsson ja Irmer (2014, 112, 130) yrittivät selvittää, voiko Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymallin avulla ennustaa johtamistyyliä ja havainnoituja johtamisen seurauksia Australiassa. Näitä yhteyksiä ei kuitenkaan juurikaan löydetty; ainoastaan tunteiden ymmärtäminen oli negatiivisesti yhteydessä välttelevään johtamiskäyttäytymiseen. Poiketen aiemmista tutkimuksista (esim. Mayer & Salovey 1997, Bar-On 2006) Grunes ym. (s. 129) eivät havainneet eroa tunneälyn määrässä sukupuolten välillä.

Lorber, Treven ja Mumel (2015, 27) etsivät tutkimuksessaan johtamistyylin valintaan vaikuttavia tekijöitä hoitoalan johtajien keskuudessa. Tutkitut tyylit olivat transformatiivinen, transaktionaalinen ja laissez-faire ja niitä arvioitiin sekä johtajien itsensä että heidän alaistensa toimesta. Johtajien näkökulmasta käytetyin johtamistapa oli transaktionaalinen. Työntekijöiden mielestä taas suosituimpana oli laissez-faire-johtaminen, jonka mukaan alaiset tekevät työn parhaaksi näkemällään tavalla ilman varsinaista johtamista. Väestötieteelliset tekijät, eli ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto tai koulutustaso eivät tulosten mukaan olleet merkittäviä tekijöitä siinä, millaisen lähestymistavan esimiehet johtamiseen valitsevat. Sen sijaan kerätty data indikoi organisaation sisäisten ominaisuuksien, kuten tunneälyn, kommunikaation, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja päätöksentekoprosessin, liittyvän myönteisesti sekä transaktionaaliseen että transformatiiviseen johtamistyyliin. Transformatiivista johtamista selitti näiden lisäksi myös työtehtävä. Laissez-faire-tapaan vaikutti sen sijaan ainoastaan johtajan päätöksenteko ja tunneäly. Tunneälyllä oli tutkimuksessa positiivinen korrelaatio kaikkien tutkittujen muuttujien (johtamistyyli, kommunikatio, päätöksenteko ja henkilökohtaiset ominaisuudet) kanssa. (Lorber ym., s. 28, 31.)

Tutkiessaan tunneälyn vaikutusta siihen, minkälaista johtamiselle ominaisten käytösmallien yhdistelmää esimiehet suosivat, Li ym. (2016, 107) huomasivat tuen antamisen juuri ennen painostusta olevan merkki johtajan korkeammasta tunneälystä

verrattuna muihin kolmeen tutkittuun käytösyhdistelmään. Käytösmallien yhdistelemistä tutkittiin kuvitteellisia tilanteita koskevalla lomakkeella, johon tutkittavat vastasivat sen perusteella, miten itse toimisivat kyseisissä olosuhteissa. Tutkittuja käytösyhdistelmiä olivat 1) tuen antaminen heti ennen painostusta, 2) heti sen jälkeen, 3) heti ennen tai jälkeen sekä 4) tuen antaminen myöhemmin. Viimeksi mainittu kertoi puolestaan tulosten mukaan matalammasta tunneälymäärästä. Myöskään tässä tutkimuksessa tunneäly ei korreloinut iän eikä myöskään työkokemuksen kanssa. (Li ym., s. 114–116.)

Myös Özdemir ja Özkul (2016, 1449) löysivät kaikkien tutkittujen johtamistyylien ja tunneällyn ulottuvuuksien välillä positiivisen linkin turkkilaisen puolustusalan yrityksen johtajien parissa. Neljä osiota määrittivät tunneällyn: omien ja muiden tunteiden tunnistaminen, tunteiden hallinta ja niiden hyödyntäminen. Johtamistapoja sen sijaan analysoitiin viidellä ulottuvuudella, joita olivat tien näyttäminen (*model the way*), yhteisen vision inspiroiminen (*inspire a shared vision*), prosessin haastaminen (*challenge the process*), muiden toiminnan mahdollistaminen (*enable others to act*) ja ihmisten rohkaiseminen (*encourage the heart*). (Özdemir & Özkul, s. 1454.)

Tunneälyä ja johtamistyyliä sekä sukupuolten välisiä eroja tutkivat myös Mfikwe ja Pelsler (2017, 115). Tutkittuja johtamisen eri tapoja olivat autoritaarinen, osallistava ja delegoiva. Tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu, säätely sekä hyödyntäminen olivat tunneällyn osa-alueita, joita tutkimuksessa kartoitettiin. Yhteys löydettiin tunneällyn ja johtamistyylien välille, mutta eroja naisten ja miesten välillä sen sijaan ei havaittu. (Mfikwe & Pelsler, s. 120–121.)

Rakennusprojektijohtajia koskenut Potterin ym. (2018, 73) tutkimus selvitti johtamistyylin ja tunneällyn yhteyttä nettikyselyn avulla sekä Isossa Britanniassa että Uudessa Seelannissa. Maiden välillä ei löydetty eroja tulosten suhteen. Tutkimustuloksena löydettiin merkittävä positiivinen yhteys tunneällyn ja transformatiivisen johtamistyylin välillä, joka olikin yleisesti käytetyin johtamistapa tutkimukseen osallistuneiden esimiesten keskuudessa. Transaktionaalisen oli seuraavaksi yleisin ja passiivisvälttävä tyyli vähiten käytetty johtamistapa. Tunneäly myös ennusti transformatiivista ja transaktionaalista johtamistapaa. Tunneällyn komponentteina kyseisessä tutkimuksessa käytettiin toisten tunteiden tunnistamista, omien tunteiden tunnistamista, omien tunteiden säännöstelyä ja tunteiden tehokasta käyttämistä. Nämä

kaikki olivat yhteydessä transformatiiviseen johtamiseen, kun taas transaktionaaliseen linkki löytyi muista paitsi tunteiden tehokkaasta käyttämisestä. Passiivisvälttävää tyyliä oli vuorovaikutuksessa vain muiden tunteiden tunnistamisen kanssa. (Potter ym., s. 80, 83, 85.)

#### **8.4 Tunneäly ja johtamistehokkuus**

Parrishin (2015, 821) suppea, mukavuusotoksella valittu 11 henkilön tapaustutkimus pyrki tunnistamaan tunneällyn merkityksen akateemisessa ympäristössä tapahtuvassa tehokkaassa johtamisessa. Tutkimushenkilöt osallistuivat johtamiskapasiteettia kehittävään interventioon ja heidän johtamistaan arvioitiin haastattelulla sekä ennen että jälkeen intervention. Tuloksissa huomattiin tunneällyn olevan tärkeä edellytys akateemiselle johtamiselle. Empatia nousi Parrishin (s. 829) haastatteluissa kriittisimmäksi akateemiseen johtamiseen vaikuttavaksi tunneällyn osa-alueeksi inspiroimis- ja ohjaamiskyvyn ollessa toiseksi tarpeellisimpia.

Dabke (2016, 27) tutki suoritukseen perustuvaa tunneälyä ja transformatiivista johtamista sekä johtamisen tehokkuutta ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin johtajan, kuin alaisen näkökulmasta. Tunneäly jaettiin tutkimuksessa kolmeen osaan: kokonaistunneällyyn, strategiseen tunneällyyn ja kokemusperäiseen tunneällyyn. Transformatiivista johtamista heijastavia toimia sen sijaan luokiteltiin 1) älyllisen stimulaation, 2) inspiroivan motivaation, 3) yksilöidyn harkinnan sekä 4) johtajaan liitettyjen idealisoidun vaikuttamisen ominaisuuksien ja 5) käytösten avulla. Kaikki nämä toimet korreloivat positiivisesti havaitun johtamistehokkuuden ja strategisen tunneällyn kanssa sekä johtajien että alaisten mielipiteitä tutkittaessa, vaikka yhteys oli johtajien suhteen suurempi. Samansuuntainen relaatio löytyi myös johtamistehokkuuden sekä kokonais-, strategisen että kokemusperäisen tunneällyn väliltä, kun sitä tarkasteltiin alaisen näkökulmasta. Johtajan perspektiivistä puolestaan johtamistehokkuus linkittyi ainoastaan strategiseen tunneällyyn ja tämä suhde oli alaisia koskevia tuloksia heikompi. Transformatiivinen johtaminen pystyi ennustamaan johtamisen tehokkuutta riippumatta siitä, tarkasteltiinko johtajien vai alaisten tuloksia toisin kuin tunneäly, jonka ennustuskyky oli molemmissa tuloksissa merkityksetön. (Dabke, s. 33–35.)

IT- ja pankkialan johtajia tutkineet Mohanty, Begum ja Kar (2016, 18) havainnoivat johtamisen tehokkuutta itsekehittämällään instrumentilla, johon he yhdistelivät sopivaksi katsomiaan yksittäisten osa-alueiden mittareita keskenään. Näihin osa-alueisiin kuuluivat vision, artikulaation, rationaalisen älykkyyden, tunneälyn ja henkisen älykkyyden ulottuvuudet. Tunneälyn osio koostui inter- ja intrapersonaalisen taidosta, itsehallinnasta, motivaatiosta, stressinhallinnasta ja positiivisesta mielialasta. Alaiset arvioivat tämän mittarin avulla havaintojaan kaikista tehokkaimmaksi kokemastaan esimiehestä organisaation sisällä. Tuloksista selvisi, että kaikki tutkitut ulottuvuudet ja muuttujat olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä toistensa kanssa. Pankkisektorin ryhmässä huomattiin IT-johtajia korkeampia tuloksia artikulaatiossa ja rationaalisessa älykkyydessä, mutta muiden muuttujien suhteen eroavaisuuksia ryhmien välillä ei ollut. Vastaajan iän ja koetun johtajan vision, artikulaation sekä tunneälyn välillä oli tulosten mukaan negatiivinen korrelaatio. (Mohanty ym., s. 19–22.)

Tunneälyn vaikutusta päätöksentekoon selvittivät Baba ja Siddiqi (2017, 81). Tutkitavana olivat pohjoisintialaiset akateemiset johtajat. Tunneälyn mittareina toimivat itsetietoisuus, empatia, itsensä motivointi, emotionaalinen vakaus, ihmissuhteiden hallinta, tinkimättömyys (*integrity*), itsensä kehittäminen, arvosuuntautuneisuus, sitoutuminen ja altruistinen käytös. Tutkimuksessa löydettiin tunneälyn ja kaikkien sen mitattujen osa-alueiden korreloivan positiivisesti tehokkaan päätöksenteon kanssa. Tunneäly selitti myös vahvasti akateemisten johtamisen päätöksentekoa. Sukupuolella, iällä, tittelillä, pätevyydellä tai siviilisäädyltä ei havaittu olevan merkitystä tunneälyn tai päätöksentekoon. Sen sijaan kokemuksella löydettiin olevan vaikutusta tunneälyn, mutta ei päätöksentekoon. (Baba & Siddiqi, s. 85–88.)

Edelman ja van Knippenberg (2018, 592) halusivat selvittää roolileikkitalanteissa ja psykometristen testien avulla, vaikuttaako tunneäly kykynä johtamistehokkuuteen, vaikka kognitiivinen älykkyys, ikä, sukupuoli ja persoonallisuuden viisi ydinpiirrettä olisivat kontrolloituja. Tunneäly ennusti johtajan käytösvasteiden soveltuvuutta alaisen tunteisiin. Nämä vasteet puolestaan vaikuttivat tunneälyn ja johtamisen tehokkuuden väliseen suhteeseen. Merkittävä osa johtamistehokkuuden vaihtelusta oli

siis selitettävissä tunneällyn avulla. Johtajat, jotka saivat korkeampia tunneällypisteitä, olivat tehokkaampia johtuen soveltuvista vastineista työntekijöiden tunteisiin. (Edelman & van Knippenberg, s. 600.)

Lippincott (2018, 650) selvitti haastattelujen avulla sitä, miten mindfulness-harjoittelu liittyy johtamisen tehokkuuteen. Haastateltavat raportoivat harjoittelun parantavan tietoisuutta ja tietoisien käyttäytymismallien muokkaamisen kautta vaikuttavan johtamistehokkuuteen positiivisesti. Mindfulness-harjoittelun ja johtamisen tehokkuuden uskottiin liittyvän tulosten perusteella vahvasti myös tunneällyn osa-alueisiin, joita olivat itsetietoisuus (alateemana tietoisuus omista tunteista), itsehallinta (omien tunteiden hallinta), sosiaalinen tietoisuus (empatia ja organisatorinen tietoisuus), ihmissuhteiden hallinta (vaikuttaminen ja konfliktinhallinta) ja parantuneet interpersonaaliset kompetenssit (tehokkaammat ihmissuhteet, tehokkaampi kommunikaatio). (Lippincott, s. 654–655.)

Lonen ja Lonen (2018, 28, 33–35) toimesta Intiassa tutkittiin pankkisektorilla työskenteleviä esimiehiä ja sitä, miten tunneäly ennustaa heidän johtamistehokkuuttaan. Tunneälyä mitattiin emotionaalisen kompetenssin (esim. negatiivisten tunteiden käsittely, itsetunto, tunnevasteet), kypsyyden (esim. mukautuvuus, joustavuus, palkkioiden lykkääminen, itsetietoisuus) ja sensitiivisyyden (mm. empatia, ihmissuhteiden kehittäminen, tunteiden ilmaisu) kautta. Tutkimustulokset selvittivät tunnekompetenssin ja tunteille sensitiivisyyden olevan merkittäviä johtamistehokkuuden taustavaikuttajia ja korreloivan positiivisesti keskenään.

## **8.5 Esimiehen tunneällyn vaikutukset henkilöstöön**

Dharini, Arora ja Marwah (2014, 1323) eivät – vastoin hypoteesiaan – löytäneet johtajien tunneällyosamäärän, sensitiivisyyden, kompetenssin tai kypsyyden olevan merkittäviä tekijöitä työntekijöiden organisaatioon kohdistuvaa sitoutumista ennustettaessa.

Alakouluympäristössä tutkittiin myös rehtorien tunneällyn ja poliittisten taitojen vaikutuksia heidän johtamiseensa ja edelleen opettajien työtyytyväisyyteen WLEIS-mittarilla. Tunneällyn mittareina olivat omien ja muiden tunteiden tunnistaminen,



omien tunteiden hallinta ja itsensä motivoiminen. Poliittisia taitoja puolestaan mitattiin 18 tekijän avulla, jotka heijastivat kykyjen neljää eri ulottuvuutta. Viittä johtamistyyliä kuvastavalla kyselyllä selvitettiin rehtorien johtamiskykyä. Positiivinen yhteys kaikkien neljän tutkitun muuttujan välillä löytyi. (Taliadorou & Pashiardis 2015, 642, 649, 656.)

Jain ja Duggal (2016, 586) halusivat analysoida transformatiivisen johtamisen ja esimiehen tunneällyn vaikutuksia organisaatiositoutumiseen. Positiivinen korrelaatio näiden muuttujien kaikkien ulottuvuuksien ja sitoutumisen välillä löydettiin. Muuttujilla oli myös vaikutusyhteys sitoutumiseen lukuun ottamatta itsehallinnan osa-aluetta. Idealisoitu vaikuttaminen (havaittu käytös ja johtajaan liitetyt ominaisuudet), älyllinen stimulaatio, inspiroiva motivointi ja yksilöity harkinta toimivat transformatiivisen johtamisen mittareina. Itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta olivat puolestaan ulottuvuuksia, joiden avulla tunneälyä havainnoitiin. Transformatiivisen johtamisen karisma-aspekti ja tunneällyn liittyvä ihmissuhteiden hallinnan osa-alue olivat löydösten mukaan kaikista tärkeimmät suoriutumiseen vaikuttavat tekijät. (s. 592–594.)

Ghanalaisella pankkisektorilla tutkittiin, miten johtajien tunneäly ennustaa työntekijöiden vapaaehtoista työtoimintaa, kuten organisaatiokansalaiskäyttäytymistä. Dartey-Baah ja Mekpor (2017, 352) havaitsivat johtajan tunneällyn ennustavan positiivisesti työntekijän organisaatiokansalaiskäyttäytymistä, joka tarkoitti tutkimuksessa omaa työnkuvaa enemmän tekemistä. Tunneällyn ei – odotusten vastaisesti – löydetty ennustavan tai olevan yhteydessä harkinnanvaraiseen haitalliseen työpaikka-toimintaan, jonka tarkoituksena on vahingollisesti vaikuttaa työkavereihin, asiakkaisiin ja esimiehiin tai organisaatioon ylipäätään. Tällaista toimintaa on esimerkiksi vihaisuus, epäkohteliaisuus tai kostaminen. (Dartey-Baah & Mekpor, s. 354, 360.)

Esimiehen tunneällyn ja tuen merkitystä työntekijöiden asenteisiin ja suoritukseen kartoittivat myös Han, Kim ja Kang (2017, 2807). Tunneäly jaettiin tutkimuksessa tieto-osioon (itsetietoisuus ja sosiaalinen tietoisuus) ja käytösosioon (itsehallinta ja ihmissuhteiden hallinta). Amerikkalaista ravintolahenkilöstöä koskevat tulokset viittaavat esimiehen tunneälyä heijastavalla käytöksellä olevan tekemistä alaisen työtyytyväisyyteen ja tämän kautta työsuoritukseen. Vaikka kummallakin tunneällyn

ulottuvuudella löydettiin myönteinen yhteys työtyytyväisyyteen, ei sitä voinut kuitenkaan ennustaa tieto-osiomuuttujalla toisin kuin käytökseen liittyvällä osa-alueella, jolla oli positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Samansuuntainen efekti oli myös esimiehen antamalla tuella työtyytyväisyyden suhteen. Paineen alla työskentelyllä ei havaittu olevan tätä suhdetta muuttavaa vaikutusta vastoin tutkijoiden alkupeleistä oletusta. (Han ym., s. 2814, 2817–2819.)

Rehtorien ohjaavaa johtamista ja tunneälyä sekä näiden vaikutusta opettajien opetusstrategioiden parantamiseen selvitettiin 54 alakoulussa Kiinassa. Chenin ja Guon (2018, 1-3) tutkimuksessa ohjaava johtaminen määritellään koulumaailmalle ominaisena tyylinä, jonka päämääränä on oppilaiden koulumenestyksen parantaminen muokkaamalla esimerkiksi opetusstrategioita. Rehtorin tunneälyn huomattiin olevan merkittävä tekijä opettajien opetusstrategiassa, johon vaikuttivat myös opettajien näkemykset rehtorin ohjaavaa johtamista ilmentävistä toimista (Chen & Guo, s. 17).

Pratin ja Karrikerin (2018, 106) tutkimustulokset viittaavat siihen, että esimiehen tunneälyn määrällä saattaa olla tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio siihen, miten paljon työntekijän alakuloinen mieliala vaikuttaa tämän asiakasrajapinnassa tapahtuvien tunteiden näyttämiseen.

## **8.6 Tunneäly moderoivana ja välillisenä tekijänä**

Länsimaalaisen kulttuurin ulkopuolella haluttiin testata myös tunneälyn ja epäselvyyden sietokyvyn sekä johtamisen tehokkuuden yhteyttä. Jain, Srivastava ja Sullivan (2013, 109) mittasivat tunneälyä omien ja muiden tunteiden arvioinnin, tunteiden säätelyn sekä tunteiden käytön suhteen. Henkilöt, joilla epävarmuuden sietokyky on korkealla, eivät todennäköisesti hätkähdä kohdatessaan epävarmoja tai monimutkaisia tilanteita. Intialaisjohtajien keskuudessa löydetyt vuorovaikutussuhteet olivat positiivisia kaikkien tutkittujen muuttujien ja niiden alakategorioiden suhteen niin, että tunneäly positiivisesti lisäsi muovasi epäselvyyden sietokyvyn ja johtamistehokkuuden suhdetta. Ikä, sukupuoli, työssäoloaika, siviilisääty ja työkokemus olivat kontrolloituja muuttujia, eivätkä tulosten mukaan olleet merkittäviä tekijöitä johtamisen tehokkuutta ennustettaessa. (Jain ym., s. 105, 110.)

Abayi, Abayi ja Afsharipouri (2014, 676) löysivät hoitoalaa koskevassa tutkimuksessaan esimiehen tunneällyn olevan yhteydessä hänen johtamistyyliinsä ja tämän kautta hoitajien organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksessa vertailtiin työntekijä- ja työorientoitunutta johtamistapaa. Abayi ym. (s. 678–679) määrittivät työsuuntautuneen tyylin sisältävän ajatuksen tavoitteisiin pääsemisestä määriteltyjen prosessien ja sääntöjen avulla, joita työntekijän tulisi noudattaa. Avain menestykseen tämän ajatusmaailman mukaan on käyttäytymisen yhdenmukaisuus organisaation tavoitteiden kanssa sekä tehokkuus. Työntekijäsuuntautunut johtaminen puolestaan tarkoitti tässä tutkimuksessa yksilön ja tämän tarpeiden huomioon ottamista, sillä organisaation eteen työskentelevä yksittäinen ihminen nähdään organisaation menestymistekijänä. Tunneällyn määrän lisääntyessä myös työntekijäsuuntautunut johtaminen kasvoi ja työsuuntautunut johtaminen väheni. Sitoutumisen ja työntekijä-orientoituneen johtamistyylin huomattiin olevan vuorovaikutuksessa keskenään, mutta työsuuntautuneen tyylin ja organisaatiositoutumisen kesken tällaista efektiä ei havaittu. Myöskään johtajan tunneällyn ja alaisen organisaatiositoutumisen välillä ei löytynyt suoraa yhteyttä.

Johtajan narsismin, viiden viisauden ulottuvuuden ja transformatiivisen johtamisen yhteyksiä tutkittiin Greavesin ym. (2014, 335) toimesta koskien yläkoulun työntekijöitä Australiassa. He ottivat huomioon tunneällyn (muuttujina omien ja muiden tunteiden tunnistaminen sekä tunteiden hallitseminen) ja yleisen mentaalisen kyvykkyyden kontrollimuuttujina. Viisauden ulottuvuuksina tutkimuksessa olivat 1) rikas faktatietämys elämästä (*rich factual knowledge about life*), 2) elämän rikas prosessitietämys (*rich procedural knowledge about life*), 3) elinkaaren kontekstualismi (*lifespan contextualism*), 4) elämän prioriteettien ja arvojen relativismi (*relativism of values and life priorities*) sekä 5) epävarmuuden tiedostaminen ja hallitseminen (*recognition and management of uncertainty*). Greaves ym. (338) määrittelivät faktatietämyksen tarkoittavan selitettävissä olevaa tietoa esimerkiksi sosiaalisista normeista ja hyvinvoinnista. Prosessitietämys puolestaan koski esimerkiksi ongelmanratkaisustrategioita ja tunteiden hallitsemista. Elämänkaaren kontekstualismi kuvaa tutkimuksessa tärkeiden elämää koskevien teemojen kontekstisidonnaisuuden tiedostamisen laajuutta, kun taas relativismi viittaa arvojen ja periaatteiden eroavaisuuksien sietämiseen. Viimeinen viisauden osio, epävarmuuden sietäminen, tarkoitti-

taa ihmistietämyksen rajallisuuden tiedostamista ja hyväksymistä. Tutkituista työntekijöistä 39 % oli esimiesasemassa ja loput eivät, mutta transformatiivisen johtamisen suhteen ei ryhmien välillä ollut eroa. Tunneälyllä oli tässäkin tutkimuksessa positiivinen yhteys ja ennustuskyky transformatiiviseen johtajuuteen. Sillä oli myönteinen suhde myös vahvan elämää koskevan prosessitietämyksen kanssa. Narsismi ennusti transformatiivista johtajuutta käänteisesti samoin kuin elämän prioriteettien ja arvojen relativismi. Epävarmuuden havaitseminen ja hallitseminen muuttujana puolestaan oli selityssuunnaltaan positiivinen. (Greaves ym. s. 337, 343–346.)

Pakistanilaiseen pankkisektoriin kohdistunut Irshadin ja Hashmin (2014, 413, 418) tutkimus havaitsi tunneällyn olevan merkityksellinen välillinen tekijä transformatiivisen johtamisen ja työntekijän organisaatiokansalaiskäyttäytymisen välisessä suhteessa ja selittävän näiden kahden välistä muutosta. Lisäksi nämä kaikki kolme tutkittua muuttujaa korreloivat tulosten mukaan positiivisesti keskenään.

Ochalskin (2016, 68) tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli tunneällyn vaikutus transformatiivisen johtamisen ja työn imuun (*work engagement*). Tunneäly ei kuitenkaan kyennyt tilastollisesti merkitsevästi aiheuttamaan muutoksia kyseiseen suhteeseen Ochalskin (s. 78–79) hypoteesin vastaisesti. Sen sijaan transformatiivinen johtaminen yhdessä työntekijän sukupuolen kanssa kykeni ennustamaan työntekijän kokemaan työn imua. Inspiroiva motivaatio ennusti lisäksi työn imua paremmin kuin loput transformatiivisen johtamisen osiot.

Maamari ja Majdalani (2017, 327) selvittivät esimiehen tunneällyn vaikutusta tämän johtamistyylin kautta työntekijän organisaatiokansalaisuuteen, jonka alatekijöiksi oli määritelty vastuu, palkkiot sekä lämpö ja tuki. Tulokset osoittavat tunneälyllä olevan merkitystä johtamistyylin valintaan sekä tämän myötä alaisen tuntemuksiin työilmapiiristä. Tässä otoksessa iällä puolestaan oli yhteys johtajan tunneällyn ja koulutustasoon, vaikkakin ainoastaan melko heikosti. Johtamistyylin kanssa korreloivat positiivisesti sekä hänen tunneällynsä määrä että alaisen organisaatiokansalaisuus, joskin organisaatiokansalaisuuden linkki oli näistä vähäisempi. Organisaatiokansalaisuuden alakategorioista vastuu korreloi ainoastaan johtajan tunneällyn kanssa, kun taas lämpö ja tuki olivat yhteydessä positiivisesti sekä tunneällyn että kahden muun alatekijän kanssa. Palkkiot puolestaan linkittyivät varovaisen negatiivisesti ko-

konaistyökokemukseen ja organisaation alaan sekä positiivisesti tunneälyyn ja vastuuseen. Lisäksi transformatiivisen sekä transaktionaalisen johtamisen ja tunneälyn välillä havaittiin merkittävä suhde. Kaiken kaikkiaan johtajan transformatiivisen tyylin kautta vastuuseen vaikuttava tunneäly edustaa tutkimuksen mukaan suurinta korrelaatiota ja selityspotentiaalia. (Maamari & Majdalani, s. 336, 340.)

Saleem, Batool ja Khattak (2017, 71) tutkimus löysi yksityisen ja julkisen sektorin yläkoulujen sekä lukioiden rehtorien johtamistyyllillä olevan merkitystä opettajien organisaatiositoutumiseen. Tunneäly ja organisatorinen tuki vaikuttivat tähän yhteyteen myönteisesti. Tutkittuja johtamistyyliä olivat autokraattinen, osallistava eli demokraattinen ja laissez-faire. Tunteiden havaitseminen, omien ja muiden tunteiden hallinta sekä tunteiden hyödyntäminen mittasivat tutkimuksessa tunneälyä. Julkisen ja yksityisen puolen rehtoreilla ei havaittu olevan eroavaisuuksia tunneälyn suhteen tulosten perusteella. Demokraattinen johtamistyyli oli rehtorien keskuudessa suosituin. (Saleem ym., s. 76, 79.)

Daud ja Hanafi (2018, 816) olivat kiinnostuneita sinisen meren johtamisen (*Blue Ocean leadership*) vaikutuksesta strategiseen päätöksentekoon sekä siitä, miten tunneäly muokkaa tätä yhteyttä. Kimin ja Mauborgnen (2014, 62–63) kehittämä Sinisen meren johtaminen on sinisen meren strategiasta johdettu johtamisen ajattelutapa, jonka tavoitteena on auttaa johtajia vapauttamaan kaikki heidän organisaatioissaan piilevä lahjakkuus ja energia nopeasti ja edullisesti. Tämä onnistuu heidän mukaansa kolmen perinteisestä johtamisesta eroavan keinon avulla: 1) keskittymällä sellaisiin toimiin ja tehtäviin, joiden avulla johtaja voi lisätä tiiminsä motivaatiotasoa ja tuloksia 2) osallistamalla ihmisiä heidän kukoistamisensa mahdollistavien johtamistapojen määrittelemiseen ja linkittämällä nämä tavat markkinoiden realiteetteihin sekä 3) jakamalla johtamista jokaiselle esimiestasolle. Daudin ja Hanafin (s. 823) tutkimustulosten mukaan sinisen meren johtamisella on vaikutusta strategiseen päätöksentekoon, samoin kuin tunneälyllä. Lisäksi tulokset viittaavat tunneälyn vaikuttavan positiivisesti sinisen meren johtamistyylin ja strategisen päätöksenteon väliseen suhteeseen.

Jain ja Duggal (2018, 1033) kartoittivat työtehtävän autonomian vaikutusta transformatiivisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen väliseen yhteyteen. Samalla he

tutkivat työtehtävän itsenäisyyden ja organisaatiositoutumisen suhdetta sekä tunneällyn merkitystä näiden kahden vuorovaikutukseen. Tunneälyä mitattiin itsetietoisuuden, itsehallinnan, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden hallinnan muuttujilla. Tuloksista selvisi, että transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijän organisaatiositoutumiseen myönteisesti työtehtävän itsenäisyyden kautta, jota tunneäly vielä korostaa. Työtehtävän itsenäisyys vaikutti tähän yhteyteen kuitenkin osittain myös ilman tunneälyä. Sukupuolella tai työsuhteen kestolla ei ollut korrelaatiota tunneällyn kanssa tässä tutkimuksessa. (Jain & Duggal, s. 1037–1038, 1042.)

Shariqin, Mukhtarin ja Anwarin (2018, 15) tietosuuntautuneen johtamisen ja työntekijän tiedon jakamisen suhdetta selvittäneessä tutkimuksessa yhtenä hypoteesina oli, että tunneäly toimii vaikuttavana tekijänä tietosuuntautuneen johtamisen ja hiljaisen tiedonsiirron vuorovaikutussuhteessa. Tätä efektiä ei kuitenkaan löydetty.

## 9 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 9.1 Tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytila

Tässä opinnäytetyössä on kirjallisuuskatsauksen avulla selvitetty tunneällyn ja johtamisen yhdistävän tutkimuksen nykytilaa ja koetettu sen avulla havaita, miten tunneäly näkyy johtamisessa ja onko siitä ylipäättään hyötyä esimiestehtävissä. Esi- miesten tunneälyä ja johtamista yhdistävät tutkimukset ovat vuosien 2013–2018 vä- lillä selvittäneet, millaisia tunneälykykyjä johtajilla on (Mahmud 2017) sekä miten huippujohtajat eroavat näiltä taidoiltaan keskinkertaisesti suoriutuvista esimiehistä. (Boyatzis ym. 2017). Lisäksi on koetettu kartoittaa yrityksen toimintaan vaikuttavia tunneälykompetensseja (Tognazzo ym. 2017) sekä tunneällyn ja johtamisen avain- tekijöitä (Brinia ym. 2014). Myös tunneällyn ja johtamistaitojen, kuten henkilöstön moninaisuuden hyödyntämisen (Oyewunmi 2018), yhteyttä on tutkittu (Samantara & Sharma 2014; Birwatkar 2015; Mfikwe & Pelsler 2017). Johtamista ja tunneälyä kehittäviä koulutuksia sekä niiden tehokkuutta on tarkasteltu (Garavan ym. 2015; Crowne ym. 2017). Lisäksi on arvioitu MSCEIT-mittarin luotettavuutta alkuperäi- sestä poikkeavassa kulttuuriympäristössä (Cliffe 2018).

Johtamistyyliä on koetettu ennustaa tunneällyn avulla (Grunes ym. 2014; Li ym. 2016; Özdemir & Özkul 2016; Potter ym. 2018) ja hahmottaa näiden kahden muut- tujan yhteyksiä yhdessä ja erikseen esimerkiksi organisaatiokansalaisuuteen (Maa- mari & Majdalani 2017), sitä ilmentävään käyttäytymiseen (Dartey-Baah & Mekpor 2017) sekä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Abayi ym. 2014; Dharini ym. 2014; Jain & Duggal 2016; Saleem ym. 2017). Lisäksi johtajan tunneällyn henkilös- töä koskevat vaikutukset ovat herättäneet mielenkiintoa, kuten rehtorien tunneällyn merkitys opettajien opetusstrategioihin (Chen & Guo 2018) tai työtyytyväisyyteen (Taliadorou & Pashiardis 2015). Myös johtamisen tehokkuus ja tunneällyn siihen vai- kuttaminen ovat olleet mielenkiinnon kohteina (Parrish 2015; Mohanty ym. 2016; Baba & Siddiqi 2017; Edelman & van Knippengberg 2018; Lippincott 2018; Lone & Lone 2018). Tutkimuksia on toteutettu lisäksi koskien sitä, miten tunneäly moderoi johtamiseen liittyviä muita vuorovaikutussuhteita (Jain ym. 2013; Irshad & Hashmi

2014; Ochalski 2016; Maamari & Majdalani 2017; Daud & Hanafi 2018; Jain & Duggal 2018; Shariq ym. 2018). Tähän kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset aiheineen on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Analysoidut tutkimukset kohteineen.

<b>Tunneällyn ja johtamisen tutkimuskohteita</b>	<b>Tekijä</b>
Johtajien tunneälykyvyt	Mahmud 2017 Cliffe 2018
Tunneälykykyjen erot johtajilla	Boyatzis ym. 2017
Yrityksen toimintaan vaikuttavat tunneälykompetenssit	Tognazzo ym. 2017
Tunneällyn ja johtamisen avaintekijät	Brinia ym. 2014
Tunneällyn ja johtamistaitojen yhteydet	Barbuto ym. 2014 Samantra & Sharma 2014 Rirwaktar 2015 Mfikwe & Pelser 2017 Oyewunmi 2018
Tunneälyä ja johtamista kehittävät koulutukset ja niiden tehokkuus	Garavan ym. 2015 Crowne ym. 2017
Tunneällyn ja johtamistyylin yhteyksiä sekä vaikutuksia alaisen käyttäytymiseen ja organisaatioon	Grunes ym. 2014 Abayi ym. 2014 Dharini ym. 2014 Dey & Carvalho 2014 Lorber ym. 2015 Jain & Duggal 2016 Li ym. 2016 Özdemir & Özkul 2016 Dartey-Baah & Mekpor 2017 Han ym. 2017 Saleem ym. 2017 Potter ym. 2018 Prati & Karriker 2018
Johtajan tunneällyn vaikutukset henkilöstöön	Taliadorou & Pashiardis 2015 Chen & Guo 2018
Tunneällyn vaikutus johtamisen tehokkuuteen	Parrish 2015 Dabge 2016 Mohanty ym. 2016 Baba & Siddqi 2017 Edelman & van Knippenberg 2018 Lippincott 2018 Lone & Lone 2018
Tunneällyn moderoiva ja välillinen vaikutus johtamiseen liittyvissä vuorovaikutussuhteissa	Jain ym. 2013 Greaves ym. 2014 Irshad & Hashmi 2014 Ochalski 2016 Maamari & Majdalani 2017 Daud & Hanafi 2018 Jain & Duggal 2018 Shariq ym. 2018



## 9.2 Johtajan tunneälyyn vaikuttavat tekijät ja ominaisuudet

län ja tunneälyn välillä on tähän opinnäytetyöhön valituissa tutkimuksissa ristiriitaisuutta tulosten suhteen. Vastoin aiemmin raportoituja Bar-Onin (2006) ja Kokkosen (2003) kertomia tuloksia, Li ym. (2006), Birwatkar (2015), Crowne ym. (2017) tai Baba ja Siddiqi (2017) eivät havainneet iän ja tunneälyn korreloivan keskenään. Sen sijaan Garavan ym. (2015) sekä Maamari ja Majdalani (2017) tulokset viittasivat näiden kahden välillä olevaan positiiviseen suhteeseen, kun taas Dey ja Carvalho (2014) ja Mohanty ym. (2016) havaitsema yhteys oli negatiivinen. Deyn ja Carvalhon esittämän datan mukaan yhteys tosin oli erotettavissa vain iän ja yhden tunneälyn ulottuvuuden välillä, eikä tunneälyyn kokonaisuudessaan. Mohantyn ym. löydökset puolestaan eivät koskeneet johtajan tunneälyä ja ikää, vaan kyselyyn vastaajan eli alaisen, minkä vuoksi tulos ei ole muiden lueteltujen kanssa vertailukelpoinen.

Eroten Mayerin ja Saloveyn (1997) sekä Bar-Onin (2006) tutkimustuloksista opinnäytetyössä esitellyt selvitykset eivät löytäneet tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia sukupuolten välillä tunneälyn suhteen (Grunes ym. 2014; Birwatkar 2015; Baba & Siddiqi 2017; Crowne ym. 2017; Mifkwe & Pelser 2017; Jain & Duggal 2018). Tämä sen sijaan on yhdenmukaista Kokkosen (2003, 117) luettelemien tutkimustulosten kanssa. Iällä ja sukupuolella sen sijaan löydettiin olevan modifioiva vaikutus tunneälyn ja moninaisuuden hyödyntämisen väliseen liittoon (Oyewunmi 2018). Työkokemus ja tunneäly puolestaan korreloivat keskenään Baban ja Siddiqin (2017) tutkimustulosten mukaan. Sen sijaan Deyn ja Carvalhon (2014) tutkimuksessa on viitteitä siitä, että näiden kahden väliltä löytyy käänteinen yhteys niin, että alle kuuden vuoden työkokemus oli linkittynyt parempaan kommunikointi- ja yhteistyökykyyn sekä realistiseen suuntautumiseen. Li ym. 2016 eivät havainneet vuorovaikutussuhdetta työkokemuksen ja tunneälyn välillä samoin kuin Birwatkar (2015) lukuun ottamatta sosiaalisia taitoja. Lisäksi koulutuksen yhteydestä tunneälyn suhteen saatiin ristiriitaisia tuloksia (Birwatkar 2015; Baba & Siddiqi 2017).

## 9.3 Tunneälyn näkyminen johtamisessa

Tässä opinnäytetyössä esiteltyjen tutkimusten perusteella esimiehen tunneäly enustaa henkilöstön moninaisuuden hyödyntämistä (Oyewunmi 2018) sekä johtajan

käytösvasteiden soveltuvuutta alaisen tunteisiin (Edelman & van Knippenberg 2018), mitkä auttavat tekemään johtamisesta tehokkaampaa. Tunneäly itsessään tekee muutenkin johtamisesta tehokasta (Parrish 2015; Mohanty ym. 2016; Edelman & van Knippenberg 2018; Lippincott 2018; Lone & Lone 2018) vaikuttamalla esimerkiksi päätöksentekoon (Baba & Siddiqi 2017; Daud & Hanafi 2018). Alaiset lisäksi pitävät pätevämpänä esimiestä, jonka tunneälykyvyt ovat hyvät (Dabke 2016). Hyvät tunneälytaidot, kuten itsetietoisuus, sosiaalinen tietoisuus, itsehallinta ja sosiaaliset taidot, tukevat esimiehen kykyä johtaa työntekijöitä (Samantara & Sharma 2014; Birwatkar 2015) sekä lisäävät henkilöstön organisaatiokansalaisuutta (Maamari & Majdalani 2017) ja työtyytyväisyyttä (Han ym. 2017) myös johtamistyylin valintaa ohjaamalla (Taliadorou & Pashiardis 2015). Tämä parantaa heidän työsuoritustaan esimerkiksi auttamalla säätelemään negatiivisten tunteiden näyttämistä asiakasrajapinnassa (Pratin & Karriker 2018) tai muokkaamalla alaisten toimintastrategioita aiempaa tehokkaampaan suuntaan (Chen & Guo 2018).

Tunneällyn korkea määrä lisää transformatiivisen ja transaktionaalisen johtamistyylin käyttämistä (Dey & Carvalho 2014; Greaves ym. 2014; Irshad ja Hashmi 2014; Maamari & Majdalani 2017; Potter ym. 2018), kun taas tunteiden ymmärtäminen vähentää välttelevää johtamiskäyttäytymistä (Grunes ym. 2014). Tunneälyllä itsessään on positiivinen vaikutus työntekijöiden vapaaehtoiseen työtoimintaan, kuten organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Dartey-Baah & Mekpor 2017) ja yhdessä transformatiivisen tai työntekijäsuuntautuneen johtamisen kanssa se lisää alaisten organisaatiositoutumista (Abayi ym. 2014; Jain & Duggal 2016). Tunneäly kykenee lisäksi korostamaan johtamistyylien yhteyksiä strategiseen päätöksentekoon (Daud & Hanafi 2018) ja organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Irshad & Hashmi 2014). Johtamistyyli ja organisaation tarjoama tuki (Saleem ym. 2017) tai työtehtävän itsenäisyys (Jain & Duggal 2018) ovat yhteyksiä, joita moderoimalla tunneäly kasvattaa näiden positiivista vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Myönteinen teho tunneälykyvyillä on myös epäselvyyden sietokyvyn sekä johtamistehokkuuden väliseen suhteeseen (Jain ym. 2013).

#### 9.4 Tunneällyn vaikutukset johtamiseen käytännössä

Tutkimustulosten mukaan tunneällyn hyödyt ovat siis havaittavissa johtamisessa sen tehostamisen kautta (Mohanty ym. 2016; Lippincott 2018; Lone & Lone 2018) esimerkiksi organisaatiota parantavien päätösten tekemisen suhteen (Baba & Siddiqi 2017). Tunneälykäs johtaja kykenee myös hyödyntämään henkilöstönsä moninaisuutta (Oyewunmi 2018), mikä saattaa lisätä organisaation kilpailukykyä markkinoilla. Lisäksi johtajan tunneälyä heijastava käytös yhdessä alaisille tarjotun tuen kanssa nostaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, mikä edelleen vaikuttaa työsuoritukseen positiivisesti (Han ym. 2017). Lisähyötyä yritykselle tuottaa myös tunneälykään johtajan vaikuttaminen työntekijöiden organisaatiokäyttäytymiseen sitä lisäävästi, jolloin työntekijät koettavat ylittää itsensä ja tehdä enemmän kuin työnkuva määrää (Dartey-Baah & Mekpor 2017). Positiiviset vaikutukset ulottuvat lisäksi työntekijän organisaatiositoutumiseen (Jain ja Duggal 2016, 586; Saleem, Batool ja Khattak 2017, 71), mikä myös osaltaan saattaisi auttaa yrityksen tuloksen kasvattamisessa.

Kohdentamalla henkilöstövalinnat tunneälykkäisiin johtajiin on siis mahdollista löytää kilpailuetua sieltä, mistä muut sitä eivät ehkä vielä ole osanneet etsiä. Jo rekrytointivaiheessa on mahdollista kiinnittää huomiota johtajan tehtävää hakevan henkilön tunneälykykyihin ja ottaa tämä huomioon valintaa tehdessä. Koska esimiehen tunneällyllä on myös yhteys hänen valitsemaansa johtamistyyliin, voidaan organisaatiossa tämä tiedostaen miettiä, halutaanko esimerkiksi suosia tietynlaista tapaa johtaa henkilöstöä esimerkiksi johtajien tunneälykykyjä kasvattamalla. Myös nykyisten esimiesten tunneälykompetensseja pystytään lisäämään esimerkiksi kouluttamalla heitä tai rohkaisemalla mindfulness-harjoitteluun, mikä voi tehostaa myös johtamista itsessään (Lippincott 2018, 655).

#### 9.5 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 23–25) toteavat eettisesti hyvän tutkimuksen teon edellyttävän sitä, että kaikissa tutkimuksen tekemisen vaiheissa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys ovat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita tulee toteuttaa. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus

ja raportointi yksityiskohtaisesti kuuluvat eettisiin vaatimuksiin. Tässä opinnäytetyössä on seurattu huolellisesti edellä kuvattuja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

Eettisenä ratkaisuna voidaan pitää myös tutkimusaiheen valintaa, jossa mietitään muun muassa miksi tutkimukseen ryhdytään ja onko aihe merkittävä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115). Opinnäytetyöhön valittu aihe on tällä hetkellä ajankohtainen ja merkityksellinen työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja työssä jaksamisen näkökulmasta. Lisäksi omien sekä muiden tunteiden tiedostamisen ja ymmärtämisen kautta tunneällyn kehittäminen saattaisi lisätä eettisten päätösten tekemistä johtamistehtävissä. Koska analyysi on tehty jo aikaisemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta, ei eettisiä ongelmia ole esimerkiksi henkilötietojen käsittelyn suhteen.

Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua ja se onkin Tuomen ja Sarajärven (2018, 111) mukaan yksi luotettavuuden puoli. Tämän kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa se, että kirjallisuuskatsaus on tehty yhden henkilön toimesta, eivätkä resurssit sen vuoksi ole olleet välttämättä riittävät erinomaisen luotettavuuden takaamiseksi. Tätä on opinnäytetyössä pyritty lisäämään sillä, että siinä esitellään tarkasti aineiston hakutavat ja kriteerit, mikä mahdollistaa tarvittaessa kirjallisuuskatsauksen toistamisen. Tutkimuskysymykset on myös muotoiltu selkeästi ja käsitteille on muodostettu vahva pohja teoreettisen viitekehyksen avulla.

Aineiston hakusanat on poimittu teoreettisesta viitekehyksestä, joten niillä on aiheeseen liittyvä vakaa pohja. Vain englanninkielisten tutkimusten valitseminen katsaukseen muodostaa riskin tulkinta- ja käännösvirheille, sillä apuna jouduttiin välillä käyttämään sanakirjaa. Useamman ulkomaisen tietokannan ansiosta saatiin mukaan eri maista erilaisia tutkimuksia, joiden tuloksista saatiin monipuolinen kokonaisuus. Tulosten kattavuutta olisi voitu lisätä hakusanoja lisäämällä ja laajentamalla sitä koskemaan muutakin kuin vain avainsanoja. Hakutermeiksi olisi voinut lisätä esimerkiksi seuraavia: emotional quotient, management, emotion, sekä tunneällyn eri osa-alueet kuten itsehallinta, empatia tai tunteiden ymmärtäminen. Myös hakujen laajentaminen muihin tietokantoihin sekä esimerkiksi tulosten ristiriitaisuuden tai nollahypoteesin voimaanjäämisen vuoksi julkaisematta jääneiden tutkimusten etsiminen olisivat lisänneet tulosten kattavuutta.

Aineistoa löytyi kattavasti ja kriteerit täyttävän karsimisen jälkeenkin analysoitavaksi jäi 42 tutkimusta. Analyysiin valittiin ainoastaan vertaisarvioituja tieteellisissä lehdissä ilmestyneitä julkaisuja, mikä lisää työn luotettavuutta. Baumeister ja Leary (1997, 319) toteavat, että kirjallisuuskatsaukset, joita ei tehdä systemaattisen kaavan mukaan, ovat kuitenkin alttiita vahvistusharhalle. Tällöin heidän mukaansa katsauksen tekijä saattaa sivuuttaa tutkimukset, joiden tulokset eivät vahvista hänen omaa näkemystään asiasta ja täten tutkimusten pohjalta muodostetut johtopäätökset saattavat olla vinoutuneita. Tässä kirjallisuuskatsauksessa analyysiin otettiin kuitenkin mukaan myös teokset, joissa hypoteesin mukaisia havaintoja ei löydetty tai tulokset olivat ristiriidassa muiden tutkimusten kanssa.

Analysoiduissa tutkimuksissa käytettiin pääasiassa muiden kehittämiä ja yleistyneitä mittareita tai niiden yhdistelmiä sekä lisäksi niissä oli useasti vielä varmistettu reliabiliteettia ja valitun mittarin yhtenäisyyttä laskemalla Cronbachin alfan arvo. Osa tutkimuksista kuitenkin perustui osallistujien haastattelulle tai itsearviointille, mikä tuo aina omat riskinsä tutkimustulosten vääristymisen suhteen. Samoin moni analyysiin päätyneistä tutkimuksista koostui pienistä tutkimusyksiköiden määristä, joiden pohjalta saattaa olla vaikea tehdä yleistyksiä.

## **9.6 Tutkimuksen hyöty ja ehdotuksia tulevaisuuteen**

Tämä opinnäytetyö eroaa toteutustavaltaan valtaosasta muita opinnäytetöitä, sillä sen metodina käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Vaikka toteutus ei suoraan linkitykään mihinkään tiettyyn yritykseen tai käytännön tapaukseen, saa opinnäytetyöstä kuitenkin työelämään hyviä sovellusmahdollisuuksia, jotka ovat lisäksi erittäin ajankohtaisia sekä itse aiheen että aineiston aikarajauksen vuoksi. Tämä kirjallisuuskatsaus kokoaa tunneälyyn ja johtamiseen liittyvää teoriaa sekä tuoreita tutkimustuloksia yhteen, jolloin siinä esille tuodut tiedot ovat helposti monen ihmisen saatavilla lukijan kielitaidosta riippumatta. Saadut tulokset myös vahvistavat käsitystä tunneälyn positiivisesta vaikutuksesta johtamiseen ja sen välillisestä yhteydestä muun muassa henkilöstön organisaatiokansalaisuuteen ja sitoutumiseen. Tämä toivottavasti kannustaa kiinnittämään huomiota tunneälyyn ja sen kehittämiseen.

seen niin henkilökohtaisella kuin organisaatitasollakin. Useat ulkomaalaiset tunneälyä ja johtamista koskevat tutkimukset voivat innoittaa suomalaisia tutkijoita selvittämään, pätevätkö havaitut yhteydet ja vuorovaikutussuhteet myös suomalaisessa työympäristössä.

Opinnäytetyö tuotti tekijälleen myös henkilökohtaista hyötyä ammatillisen kehittymisen kautta ja tarjosi uusia näkökulmia työelämässä toimimiseen. Suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä työtettä vaativa laaja kirjallinen työ lisäsi myös tietoisuutta omista työskentelytavoista. Opinnäytetyöhön liittyvä tiedonhakuprosessi opetti hakemaan tietoa erilaisista lähteistä sekä lähdekriittisyyttä, ja englanninkielinen aineisto puolestaan vahvisti omaa ammatillista sanastoa. Tiedonhaun ja tutkimusten kautta valitusta aihealueesta eli tunneälystä ja johtamisesta saatiin laajasti informaatiota, mitä varmasti pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa omissa ihmissuhteissa ja työelämässä.

Tässä opinnäytetyössä esitellyt tutkimukset kertovat paljon tunneälyn suhteesta johtamiseen, mutta jotkin tutkimuksissa esiin tulleet aiheet vaatisivat lisää selvittämistä. Se, ettei tunneälyn löydetty Ochalskin (2016) tutkimuksessa vaikuttavan työn imun ja transformatiivisen johtamisen väliseen yhteyteen, saattoi johtua tunneälyn ja transformatiivisen johtamisen muuttujien ulottuvuuksien osittaisesta päällekkäisyydestä. Aihetta voisi siis selvittää lisää ja mitata erilaisilla mittareilla. Samoin iän, työkokemuksen sekä koulutuksen yhteyksiä tunneälyyn olisi hyvä vielä kartoittaa lisää, sillä tulokset tässä kirjallisuuskatsauksessa analysoiduissa tutkimuksissa olivat niiden suhteen ristiriitaisia.

Toisistaan poikkeavia tuloksia saatiin myös johtajan tunneälyn suhteen koskien työntekijän organisaatiositoutumisen ennustamista. Dharini ym. (2014, 1323) eivät löytäneet kyseistä yhteyttä, kun taas Jain ja Duggal (2016, 586) saivat tulokseksi positiivisen vuorovaikutussuhteen ottaessaan transformatiivisen johtamisen mukaan muuttujaksi. Asiaa toki voi selittää se, ettei tunneälyllä ole suoraa yhteyttä sitoutumiseen, niin kuin Abayin ym. (2014, 676) selvityksessä havaittiin ja tunneälyn vaikutus on enemmän moderoiva tai välillinen. Aihe kaipaa kuitenkin lisää tutkimusta, jotta tarkempia johtopäätöksiä voidaan pystyä tekemään.

Mielenkiintoista olisi saada tietää onko tunneälyllä yhteyttä johtajan tekemien päätösten ja hänen toimintatapojensa eettisyyteen. Johtajien tunneälyn kehittämiseen suunniteltuja interventiotapoja voisi lisäksi enemmän tutkia, jotta yritykset saisivat tarkkaa tietoa siitä, millaisin keinoin heidän kannattaisi lähteä lisäämään tunneälyn määrää esimiehissään. Näiden interventiokeinojen tutkimuksen voisi lisäksi liittää osaksi yhtiön tuloksen muutosten seurantaan tunneälyn lisääntymisen konkreettisen vaikutuksen havaitsemiseksi. Tällä tavoin voitaisiin kenties lisätä kiinnostusta tunneälyyn organisaatioiden keskuudessa.

## LÄHTEET

- Aalto-yliopiston oppimiskeskus. 2018. eData: Kauppatieteet: E-lehdet. [Verkkosivu]. Espoo: Aalto-yliopisto. [Viitattu 3.3.2019]. Saatavana <http://web.lib.aalto.fi/fi/edata/?cmd=type&type=eLehdet&category=Kauppatieteet>
- Abayi, N. H., Abayi, E. H. & Afsharipour, G. 2014. A study on correlation of emotional intelligence to leadership styles of nursing managers and nurses' organizational commitment in hospitals of Kerman, Iran. [Verkkolehtiartikkeli]. International Journal of Scientific Management and Development, 2(12), 676–680. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Baba, M. M. & Siddiqi, M. A. 2017. Emotional intelligence and decision making effectiveness: An empirical study of institutions of higher learning. [Verkkolehtiartikkeli]. Amity Global Business Review, 12, 81–89. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Baloch, Q. B., Saleem, M., Zaman, G. & Fida, A. 2014. The impact of emotional intelligence on employees' performance. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Managerial Sciences, 8(2), 208–227. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Barbuto, J. E. Jr., Gottfredson, R. K. & Searle, T. P. 2014. An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(3), 315–323. [Viitattu 4.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). [Verkkolehtiartikkeli]. Psicothema, 18, suppl., 13–25. [Viitattu 20.1.2019]. Saatavana DOAJ Directory of Open Access Journals -tietokannasta.
- Bar-On, R. 2010. Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. [Verkkolehtiartikkeli]. South African Journal of Psychology, 40 (1), 54–62. [Viitattu 19.1.2019]. Saatavana SAGE Premier 2016 -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Barsade, S. & Gibson, D. 1998. Group emotion: A view from top and bottom. [Verkkolehtiartikkeli]. Research on Managing Groups and Teams, 1, 81–102. [Viitattu 8.2.2019]. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/284024690\\_Group\\_emotion\\_A\\_view\\_from\\_top\\_and\\_bottom](https://www.researchgate.net/publication/284024690_Group_emotion_A_view_from_top_and_bottom)



- Baumeister, R. & Leary, M. 1997. Writing narrative literature reviews. [Verkkolehtiartikkeli]. *Review of General Psychology*, 1 (3), 311–320. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavana Ovid PsycARTICLES -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Birwatkar, V. P. 2015. Investing in emotional economics. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Regional Socio-Economic Issues*, 5(1), 62–77. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Boyatzis, R. E., Thiel, K., Rochford, K. & Black, A. 2017. Emotional and social intelligence competencies of incident team commanders fighting wildfires. [Verkkolehtiartikkeli]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 498–516. [Viitattu 4.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Brandt, T. 2011. *Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaissuhteet*. 2. p. Vaasa: Leadedec-kustannus.
- Brinia, V., Zimianiti, L. & Panagiotopoulos, K. 2014. The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. [Verkkolehtiartikkeli]. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(45), 28–44. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Chen, J. & Guo, W. 2018. Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. [Verkkolehtiartikkeli]. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–24. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Cliffe, J. 2018. Emotional intelligence testing for headteachers: Globalization of lost in translation. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(3), 223–240. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Cronin, P., Ryan, F. & Coughlan, M. 2008. Undertaking a literature review: A step-by-step approach. [Verkkolehtiartikkeli]. *British Journal of Nursing (Mark Allen Publishing)*, 17(1), 38–43. [Viitattu 25.2.2019]. Saatavana EBSCOhost-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M. & Proenca, J. 2017. Leading nurses: Emotional intelligence and leadership development effectiveness. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership in Health Services*, 30(3), 217–232. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Dabke, D. 2016. Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. [Verkkolehtiartikkeli]. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27–40. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Dartey-Baah, K. & Mekpor, B. 2017. The leaders' emotional intelligence: An antecedent of employees' voluntary workplace behaviour. Evidence from the Ghanaian banking sector. [Verkkolehtiartikkeli]. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 352–365. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Daud, S. & Hanafi, W. N. W. 2018. Blue ocean leadership style and strategic decision making among leaders at government link companies (glcs): The role of emotional intelligence as moderator. [Verkkolehtiartikkeli]. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 816–827. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Dey, R. & Carvalho, S. 2014. Are transactional leaders also emotionally intelligent? – An analysis of sales executives in India. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Business Insights Transformation*, 7(2), 42–49. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Dharini, Shefali, A. & Marwah, S. 2014. Impact of leader's EQ on employee's organization commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5(11), 1321–1324. [Viitattu 27.2.2019]. Saatavana EBSCOhost Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- DuBrin, A. 2015. *Leadership: Research findings, practice, and skills*. 8. p. Boston, MA: Cengage Learning.
- EBSCOhost. 2019. EBSCO Help: Business Source Ultimate. [Verkkosivu]. Ipswich, MA: EBSCO Information Services. [Viitattu 19.3.2019]. Saatavana EBSCOhost-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Edelman, P. & van Knippenberg, D. 2018. Emotional intelligence management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 39(5), 592–607. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Emerald Publishing. 2019. About Emerald. [Verkkosivu]. Iso-Britannia: Emerald Publishing limited. [Viitattu 26.2.2019]. Saatavana: <http://www.emeraldgroup-publishing.com/about/index.htm>

- Garavan, T. N., McGarry, A., Watson, S., D'Annunzio-Green, N. & O'Brien, F. 2015. The impact of arts-based leadership development on leader mind-set: A field experiment. [Verkkolehtiartikkeli]. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 391–407. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- George, J. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. [Verkkolehtiartikkeli]. *Human Relations* 53(8), 1027–1055. [Viitattu 15.1.2019]. Saatavana SAGE Premier 2016 -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- George, J. & Bettenhausen, K. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Applied Psychology* 75(6), 698–709. [Viitattu 8.2.2019]. Saatavana Ovid PsycARTICLES -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. 2011. *Aivot ja tunneäly – Uusimmat oivallukset*. Parainen: Samsaraa Tasapaino-oppaat.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2002. *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B. & Rooney, D. 2014. Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 335–358. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Green, B., Johnson, C. & Adams, A. 2006. Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of chiropractic medicine*, 5 (3), 101–117. [Viitattu 24.2.2019]. Saatavana PubMed Central -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Grint, K. 2005. *Leadership: Limits and Possibilities*. New York, NY: Palgrave Macmillan Ltd.
- Grunes, P, Gudmundsson, A. & Irmer, B. 2014. To what extent is the Mayer and Salovey (1997) model of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? [Verkkolehtiartikkeli]. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 112–135. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Han, S. J., Kim, W. G. & Kang, S. 2017. Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

- 29(11), 2807–2825. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. p. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen & Strömberg. 2003. Ihmisten johtaminen. 2. p. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Irshad, R. & Hashmi, M. S. 2014. How transformational leadership is related to organizational citizenship behavior? The mediating role of emotional intelligence. [Verkkolehtiartikkeli]. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8(2), 413–425. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Jain, A. K, Srivastava, S. & Sullivan, S. E. 2013. Leader effectiveness in emerging markets: an empirical study of the managers in India. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Technology Management in China, 8(2), 105–119. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jain, P. & Duggal, T. 2016. The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Commerce & Management Thought, 7(3), 586–598. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jain, P. & Duggal, T. 2018. Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. [Verkkolehtiartikkeli]. Management Research Review, 41(9), 1033–1046. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K.; Axelin, A.; Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto, 3–9.

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. [Viitattu 29.1.2019]. Saatavana APA PsychNET -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. [Verkkolehtiartikkeli]. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301. [Viitattu 20.3.2019]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Katz, R. 1974. Skills of an effective administrator. [Verkkolehtiartikkeli]. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102. [Viitattu 30.1.2019]. Saatavana EBSCOhost -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2014. Blue Ocean Leadership. [Verkkolehtiartikkeli]. *Harvard Business Review*, 92(5), 60–72. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kokkonen, M. 2003. Tunneäly tutummaksi. [Verkkolehtiartikkeli]. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 38 (2), 114–122. [Viitattu 23.1.2019]. Saatavana Elektra-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kotter, J. 1990. What leaders really do. [Verkkolehtiartikkeli]. *Harvard Business Review*, 68(3), p. 103. [Viitattu 31.1.2019]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M. & Casimir, G. 2016. Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lippincott, M. 2018. Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 650–664. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lone, M. A. & Lone, A. H. 2018. Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-western context. [Verkkolehtiartikkeli]. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28–39. [Viitattu 4.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lorber, M-. Treven, S. & Mumel, D. 2015. The examination of factors relating to the leadership style of nursing leaders in hospitals. [Verkkolehtiartikkeli]. *Our Economy (Naše Gospodarstvo)*, 62(1), 27–36. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mahmud, S. 2017. Resilience and emotional intelligence: A focus on leadership at project management in construction sector of Bangladesh. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal on Leadership*, 5(2), 12–21. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. [Verkkolehtiartikkeli]. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. [Viitattu 25.2.2019]. Saatavana Ovid PsycARTICLES -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? [Verkkojulkaisu]. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, 3-34. New York: Harper Collins. [Viitattu 15.11.2018]. Saatavana: [http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219\\_Mayer\\_Salovey\\_1997.pdf](http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf)
- Mifkwe, N. M. G. & Pelsler, T. G. 2017. The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(2), 115–126. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mohanty, J., Begum, J. A. & Kar, B. 2016. nuances of leadership effectiveness: Challenges of context and demographics. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal on Leadership*, 4(1), 15–25. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M. & Marks, M. 2000a. Leadership skills: Conclusions and future directions. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170. [Viitattu 5.2.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F. & Fleishman, E. 2000b. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. [Verkkolehtiartikkeli]. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [Viitattu 2.2.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. 4. p. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Ochalski, S. 2016. The moderating role of emotional intelligence on the relationship between transformational leadership and work engagement. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Leadership Journal*, 8(2), 68–87. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Oyewunmi, A. E. 2018. Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. [Verkkolehtiartikkeli]. *Intangible Capital*, 14(3), 429–444. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pardey, D. 2007. *Introducing leadership*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Parrish, D. R. 2015. The relevance of emotional intelligence for leadership in a higher education context. [Verkkolehtiartikkeli]. *Studies in Higher Education*, 40(5), 821–837. [Viitattu 3.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) 2012. *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piha, K. 2006. *Äitijohtaja*. Tampere: Talentum Media Oy.
- Potter, E. M., Egbelakin, T., Phipps, R. & Balaei, B. 2018. Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 23(1), 73–89. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Prati, L. & Karriker, J. 2018. Acting and performing: influences of manager emotional intelligence. [Verkkolehtiartikkeli]. *The Journal of Management Development*, 37(1), 101–110. [Viitattu 2.3.2019]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Reina, C., Rogers, K., Peterson, S., Byron, K. & Hom, P. 2018. Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5–18. [Viitattu 26.2.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Kirjapaja.
- SAGE Publishing. 2019. *Products: Journals*. [Verkkosivu]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [Viitattu 19.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Saleem, Z., Batool, S. & Khattak, S. R. 2017. Relationship between leadership styles and organizational commitment: Moderating role of emotional intelligence and organizational support. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Managerial Sciences*, 11(1), 71–84. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. [Verkkójulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. [Viitattu 25.2.2019]. Saatavana: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Salovey, P. & Mayer, J. 1990. Emotional Intelligence. [Verkkolehtiartikkeli]. *Imagination, Cognition, and Personality*. 9(3):185-211. [Viitattu 15.11.2018]. Saatavana SAGE journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Samantara, R. & Sharma, N. 2014. Talent management at Tesco HSC – a case study. [Verkkolehtiartikkeli]. *Management and Labour Studies*, 39(4), 477–485. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavana SAGE Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- SeAMK Kirjasto. 2019. E-Kirjasto: Business Source Ultimate. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 19.3.2019]. Saatavana: <https://seamk.libguides.com/az.php?a=b>
- Shariq, S. M., Mukhtar, U. & Anwar, S. 2018. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Knowledge Management*, 1–19. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taliadorou, N. & Pashiardis, P. 2015. Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Educational Administration*, 53(5), 642–666. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tognazzo, A., Gubitta, P. & Gerli, F. 2017. Fostering performance through leaders' behavioral competencies: An Italian multi-level mixed-method study. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 295–311. [Viitattu 6.3.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2014. Human resource management. 9. p. Iso-Britannia: Pearson Education Limited.



- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [E-kirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 20.3.2019]. Saatavana Ellibs-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tutkimuseettinen Neuvottelulautakunta TENK. 2019. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). [Verkkosivu]. Helsinki: Tutkimuseettinen Neuvottelulautakunta. [Viitattu 19.3.2019]. Saatavana: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018: Työelämä 2020 – Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 30.11.2018]. Saatavana: [http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen\\_johtamisen\\_tila/mobile/index.html#p=21](http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=21)
- Työterveyslaitos. 2017. Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 11.1.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/kunta10-tutkimus-johtaminen-kunnissa-parantunut/>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. 8. p. UK: Pearson Education Limited.
- Özdemir, K. & Özkul, A. S. 2016. The relationship between emotional intelligence dimensions and leadership practices: A study on white-collar employees in defense industry. [Verkkolehtiartikkeli]. The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 21(4), 1449–1463. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavana EBSCOhost Business Source Ultimate -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.