



Silja Heikkinen

**TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN JA SEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄN
SUORITUSKYVYN EDISTÄMISESSÄ**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Toukokuu 2024

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimus menetelmä	7
1.4	Tutkielman rakenne	8
2	TUNNEÄLY	9
2.1	Tunneäly käsitteenä	9
2.2	Tunneäly osana sosiaalisia taitoja	12
3	TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN	14
3.1	Tunteet työpaikalla	14
3.2	Tunneälykkään johtajan ominaispiirteet	15
3.3	Tunneälytaitojen kehittäminen	19
4	TUNNEÄLY TUOTTAVUUDEN TYÖKALUNA	21
4.1	Suorituskyvyn haasteet työelämässä	21
4.2	Tunneälykäs johtaminen tuottavuuden työkaluna	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.1	Johtopäätökset tutkimuskysymyksestä	27
5.2	Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen	29
	LÄHTEET	31
	LIITTEET	37
	Liite 1 Selostus tekoälyn käytöstä	37

KUVIOT

Kuvio 1. Tunneällyn osa-alueet työelämässä (mukaillen Goleman, 1999, s. 362).	11
Kuvio 2. 19 tunneälytaitoa (mukaillen Goleman ym., 2002, s. 39).	16
Kuvio 3. Tunneäly tuottavuuden työkaluna.	23

1 JOHDANTO

Muuttuva ja yhä moninaisempi liike-elämä vaatii johtajiltaan uusia taitoja. Useat eri tieteenalat ovat tutkineet tunneälyä ja vuosi vuodelta keskustelu tunneälystä johtamisen yhteydessä kasvaa (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Tunneälyn avulla voidaan yhä enemmän selittää paitsi sosiaalisesti tärkeitä (Mayer, Salovey & Caruso, 2008), myös taloudellisesti merkittäviä (Baloch, Saleem, Zaman & Fida, 2014) lopputuloksia. Tunneälyn ratkaisevan tärkeästä asemasta liiketoiminnan johtamisessa on tehty merkittävä määrä tutkimuksia viimeisten parin vuosikymmenen aikana (Stoller, 2021) ja on todettu, että tunneälykäs johtaminen on tulevaisuuden työelämän välttämätön taito (Tuominen, 2020, s. 184).

Tutkijat ja asiantuntijat ovat tunnistaneet tunneälyn merkittävän roolin tuloksellisessa johtamisessa (Dulewicz & Higgs, 2003) ja ovat yhtä mieltä johtajan tunneälytaitojen tarpeesta organisaation menestyksen kannalta (Baloch ym., 2014). Tunneälytaitojen avulla on mahdollista edistää työntekijöiden suorituskykyä ja sitoutumista työhön (Sharon, Wesley & Bhattacharjee, 2023). Onko tunneälystä muodostumassa tulevaisuuden tavoitelluin kilpailuetu, jota hyödyntävät johtajat saavat avaimet työntekijöiden pahoinvoinnin kääntämiseen kohti innostunutta ja suoriutuvaa työyhteisöä?

1.1 Johdatus aiheeseen

Tunneälyllä tarkoitetaan omien ja muiden tunteiden monipuolista hyödyntämistä ajattelun ja käyttäytymisen ohjaamisessa (Mayer ym., 2008). Nykypäivän johtamisessa ei ole kyse pelkästä työntekijöiden kontrolloimisesta ja transaktioiden suorittamisesta, vaan myös heidän tunteidensa ymmärtämisestä ja syvemmästä yhteydestä (Baloch ym., 2014; Tuominen, 2020, s. 184). Tunneälykäs johtaja havaitsee, ymmärtää ja hallitsee niin omia kuin työntekijöidensä tunteita käyttäen niitä vuorovaikutuksen, päätöksenteon ja tavoitteiden saavuttamisen työvälineenä (Goleman, 1999, s. 361–362).

Tunneälykkään johtamisen tieteellistä merkittävyyttä tukevat aiheen monitieteellisyys ja laaja sovellettavuus. Tunneälyllä on merkittävä asema muun muassa liiketalouden,

kasvatuksen ja terveydenhuollon alalla (Stoller, 2021). Tunneälykkään johtamisen tunteminen ja osaaminen tuo ennen kaikkea käytännön merkittävyyttä organisaatioiden toimintakykyyn. World Economic Forumin (2020a) mukaan tunneäly lukeutuu kymmenen merkittävimmän nousevan taidon joukkoon organisaatioissa ympäri maailmaa ja on yksi 15 tärkeimmästä tulevaisuuden työelämän taidosta. Tunneäly lisää tehokkuutta johtajuuteen ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työkokemukseen, joten sen tutkiminen on varsin tarpeellista (Amah, 2023). Tunneälyllä on keskeinen rooli tiimityöskentelyssä ja tiimien onnistuneessa johtamisessa (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003). Tunneälykäs johtaja kykenee vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja työssä suoriutumiseen parantamalla samalla koko organisaation liiketoimintatuloksia (Baloch ym., 2014). Tunneälyllä on siten merkittävä rooli niin työntekijöiden kuin organisaatioiden tuottavuuden edistämisessä.

Johtajan tunneälytaidot voivat vaikuttaa talouteen kauaskantoisesti. Tunneälykkään johtamisen positiiviset vaikutukset työntekijöiden ja organisaation tuottavuuteen voivat johtaa jopa kansantalouden kehittymiseen kehitysmaissa. (Baloch ym., 2014.) Myös Bar-On väittää saavuttaneensa tästä merkittävää empiiristä näyttöä tehdessään tunneälytutkimustaan 17 vuoden ajan ympäri maailmaa (Jorfi, Jorfi & Moghadam, 2010). Tunneälytaitojen kehittämisellä on siis mahdollisesti maailmanlaajuisia vaikutuksia, minkä vuoksi sen tarkastelu on yhteiskunnallisesti erittäin merkittävää. Pitkän aikavälin vaikutuksista on kuitenkin vielä vähän näyttöä, joten alan tutkimuksiin tulee suhtautua kriittisesti.

Aiheen ajankohtaisuudesta kertovat tunneälyn ja tunneälykkään johtamisen tutkimukset uusimpien ilmiöiden näkökulmista. Tuoreita tutkimuskenttiä ovat muun muassa koronapandemian ja Ukrainan sodan vaikutukset, BANI- ja VUCA-ympäristöt, tekoäly sekä sukupolvikokemusten vertailu (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Aiheen tutkiminen koronapandemian näkökulmasta on vahvistanut käsitystä tunneälytaitojen tärkeydestä organisaatioissa ja niiden positiivista vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin (Alo, Arslan, Tian & Pereira, 2023). Tunneälykkäällä johtamisella on mahdollista tukea työntekijöitä vaikeina aikoina ja auttaa heitä niistä selviytymisessä (Baba, 2020). Myös Sitran megatrendiraportissa on nostettu tunteet osaksi metatrendejä, jotka ovat trendejä sekä

megatrendejä muuttavia muutosvoimia (Dufva, 2020) ja mahdollisesti hyvin ratkaisevassa asemassa tulevaisuuden haasteiden ratkomisessa.

Poikkeusolosuhteiden lisäksi tekoälyyn liittyvät haasteet saavat arvostamaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tunneälytaitoja. Vaikka tekoälyn hyödyntämien työelämässä kasvaa, Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) mukaan älykkäät koneet eivät ole sivuuttamassa ihmiskäden työn merkitystä, koska yhä useat työtehtävät vaativat sosiaalista älykkyyttä. Myös Tuominen (2020, s. 15) huomauttaa, etteivät koneet voi päihittää ihmisen luovuutta ja sosiaalisia taitoja. Voidaan siis todeta, että tekoälyn käytön lisääntyminen pikemminkin korostaa sen sosiaalisen älykkyyden heikkoa tasoa ja muistuttaa tunneälytaitojen tärkeästä roolista työyhteisöissä.

Vaikka tunneälykkään johtamisen tärkeys myönnetään tutkimuksen alalla yleisesti, kaikki tutkijat eivät kuitenkaan ole täysin tyytyväisiä tunneälyn tutkimustuloksista johtamistieteessä. Aiheesta on esitetty kritiikkiä liittyen muun muassa tunneälyn mittaamiseen ja todisteisiin sen yhteydestä organisaatioiden tuloksellisuuteen (Dasborough, Ashkanasy, Humphrey, Harms, Credé & Wood, 2022), vaikka näyttöä tieteellisestä tutkimuksesta on kuitenkin olemassa. Esimerkiksi Jorfin ym. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan Kendallin kerroin tunneäly- ja suorituskykymuuttujien välillä on 76 prosenttia ja niiden välinen korrelaatio on 0,999 eli tulokset ovat merkittäviä. Myös Cavallon ja Brienzan (2006) tekemä tutkimus Johnson & Johnson -yrityksen esihenkilöistä osoitti tehokkaiden yksilöiden saavan muita paremmat pisteet tunneälytaidoista. Joka tapauksessa kritiikki ja näkemuserot kertovat aiheen kiinnostavuudesta ja lisätutkimustarpeesta. On selvää, että vaativampaan suuntaan kehittyvä liike-elämä tarvitsee tehokasta ja tuloksellista johtamistyyliä, ja pakottaa siten löytämään keinoja sen toteutumiseen.

Maailmantalouden kilpaileva tilanne pakottaa nykypäivän organisaatiot keskittymään kustannustehokkaaseen liiketoimintaan (Callea, Lo Presti, Mauno & Urbini, 2019), mutta kovien tulosten tavoittelemisella on kuitenkin kääntöpuolensa. Työntekijöiden työssä suoriutumisen paineet kasvavat, mikä aiheuttaa monelle työuupumusta, mielenterveysongelmia, sairaspöissaoja ja lopulta irtisanoutumisia. Tässä tutkielmassa käsitellään tunneälykästä johtamista ja etsitään sen luomia mahdollisuuksia työntekijöiden suorituskyvyn tukemiseen ja edistämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, millainen merkitys johtajan tunneälytaidoilla on työntekijöiden suorituskyvyn edistämässä työntekijöiden työhyvinvointia laiminlyömättä. Tutkielman tarkoituksena on luoda yleinen kuva siitä, mitä tunneäly on ja miten sitä voidaan hyödyntää esihenkilötyössä. Pohdinta keskittyy tunneälykkään johtamisen keinoihin parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Tutkielma pyrkii vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

Miten tunneälykkäällä johtamisella voidaan edistää työntekijöiden suorituskykyä?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja sen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus pyrkii tarjoamaan laajan, mutta helppolukuisen yleiskatsauksen tutkielman aiheesta järjestäen hajallaan olevaa tutkimustietoa ajankohtaiseksi ja yhtenäiseksi tapahtumaksi (Salminen, 2011, s.7). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä aiheen monipuolinen tutkiminen ilman tilastollista tutkimusta (Rahman, 2016). Tutkielma ei sisällä empiiristä osuutta. Olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimustulosten valossa on siis pyritty kokoamaan yleiskatsaus tunneälykkään johtamisen yhteydestä työntekijöiden suorituskykyyn. Tutkielma on deduktiivinen eli sen pohjana käytetään teoriaa.

Lähteinä käytetyt artikkelit, kirjat ja muu aineisto ovat suomen- ja englanninkielisiä. Lähteiden etsimiseen on pääosin hyödynnetty EBSCO:n Business Source Complete sekä ProQuest'in Business Database -tietokantoja. Tiedonhaun keskeisimmät hakusanat *emotional intelligence* ja *leadership TAI management* sekä tukihakusanat *job performance*, *employee productivity* ja *effective leadership* auttoivat löytämään valtaosan lähteenä käytetystä aineistosta. Löydettyjen artikkelien viittauksista voitiin myös hyödyntää useita lähteitä. Artikkelin julkaisuajankohta, aiheen täsmällisyys, tiedon oikeellisuus, vertaisarviointi ja artikkelin tunnettavuus useilla siteerauksilla toimivat keskeisimpinä hakukriteereinä. Tutkielman kirjallisuuskatsaus on pyritty

pääosin koostamaan ajankohtaisista ja tunnetuista tieteellisistä artikkeleista. Tässä tutkielmassa ei ole hyödynnetty tekoälyä (ks. liite 1).

Tunneälystä löytyy paljon tutkimusta esimerkiksi psykologian ja kasvatuksen alalta. Koska tutkielma keskittyy tunneälyn merkitykseen johtamistieteessä, on muita aloja koskevia artikkeleita pyritty soveltuvin osin hyödyntämään taloustieteellisestä näkökulmasta katsottuna ja osittain myös suljettu aineiston ulkopuolelle. Tutkimus ei kuitenkaan rajaa johtamisen tarkastelua mihinkään tiettyyn alaan, ja organisaation käsitteellä viitataan yleisesti erilaisiin yrityksiin ja organisaatioihin.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisen luvun eli johdannon jälkeen lukijalle on tarkoitus luoda yleinen kuva tunneälystä ja tunneälykkästä johtamisesta käsitteiden määrittelyn kautta. Tunneälyn määritelmän jälkeen toisessa luvussa käsitellään tunneälyä osana sosiaalisia taitoja. Tutkielman kolmas luku tuo tunneälyn johtamisen yhteyteen. Luvussa avataan tunteiden merkitystä työpaikalla ja esitetään tunneälykkään johtajan ominaispiirteitä sekä tunneälytaitojen oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia.

Aiheen yleisen käsittelyn jälkeen tutkielma perehtyy tunneälykkään johtamisen mahdollistamiin keinoihin parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Neljännessä luvussa nostetaan esiin työelämän suorituspainetta ja sen aiheuttamia työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn haasteita, sovelletaan aiheeseen liittyviä käsitteitä, kuten työtyytyväisyys, sisäinen motivaatio sekä sitoutuminen, ja etsitään keinoja suorituskyvyn edistämiseen johtajan tunneälytaitojen avulla. Tutkielman viidennessä eli viimeisessä luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset, pohditaan tulosten validiteettia sekä reliabiliteettia, käsitellään tutkielman rajoitteita ja asetetaan tutkimuksen aikana esille nousseet aiheen jatkotutkimusehdotukset syvempää ja soveltavampaa tutkimusta varten.

2 TUNNEÄLY

Tässä luvussa esitetään tunneälyn käsite. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään, mitä tunneäly tarkoittaa ja esitetään sekä vertaillaan tunneälyn merkittävimpien tutkijoiden teorioita. Toinen alaluku käsittelee tunneälyn keskeistä osuutta sosiaalisissa taidoissa.

2.1 Tunneäly käsitteenä

Tunneälyn ensimmäisinä merkittävänä tutkijoina voidaan pitää viittä seuraavaksi esiteltävää psykologia. Harvardin yliopiston tutkija Howard Gardner toi tunneälyyn viittaavan käsitteen ensimmäisenä tutkimuksen piiriin. Vuonna 1983 hänen esittämänsä moninaisten älykkyyksien teoria pitää sisällään sosiaalisen älykkyyden ja oman sisäisen maailman tuntemuksen, joita voidaan pitää tunneälyn ensimmäisinä versioina. (Goleman, 1999, s. 361.)

Myös tutkija Reuven Bar-On käsitteli aihetta jo 1980-luvulla yhdistäen tunneälyyn sosiaalisen älykkyyden Gardnerin tapaan. Hänen teoriamallinsa mukaan tunneäly kattaa joukon toisiinsa liittyviä emotionaalisia ja sosiaalisia kyvykkyyksiä, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn ymmärtää itseä ja muita, ilmaista itseään ja olla toisten kanssa vuorovaikutuksessa sekä selviytyä haastavista tilanteista. Vuonna 1997 Bar-On kehitti tämän ensimmäisen tunneälykkyyttä mittaavan testin, ”Emotional Quotient Inventory”, jolla hän tutki psykologista hyvinvointia tukevia emotionaalisia ja sosiaalisia tekijöitä. Mallissaan hän määrittelee emotionaalisen itsetuntemuksen, itsetoteutuksen ja itsenäisyyden intrapersoonallisuudeksi, empatian, ihmissuhteet ja sosiaalisen vastuullisuuden intersoonallisuudeksi, joustavuuden ja ongelmanratkaisun sopeutumiskyvyksi, stressinsietokyvyn ja impulssikontrollin stressinhallinnaksi sekä onnellisuuden ja optimismin yleiseksi mielialaksi. (Bar-On, 2010.) Bar-On näkee siis tunneälyn lähinnä yksilön luontaisena ominaisuutena ja näkemyksessään korostaa tämän mukautumis- ja selviytymiskykyä.

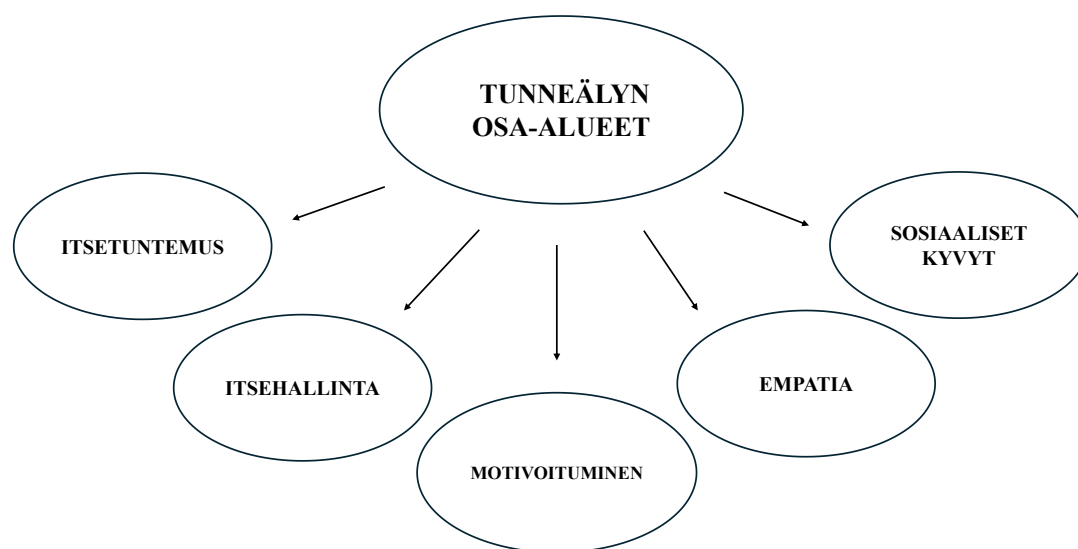
Peter Salovey ja John Mayer puolestaan esittivät vuonna 1990 ensimmäisen laajan tunneälyteorian, joka määrittää tunneälyn yksilön taidoksi tarkkailla omia ja muiden tunteita, erottaa tunteita toisistaan ja hyödyntää tunteita oman toiminnan ohjaamisessa (Mayer & Salovey, 1990). He katsovat tunneälyn olevan yksi älykkyyden lajeista,

mutta poikkeavat Bar-Onin näkemyksestä korostaen enemmän monimutkaisten tunneinformaation älykästä hyödyntämistä sekä yksilön sisäistä, emotionaalista kasvua. Tutkijat vaikuttavat kuitenkin olevan hyvin yhtä mieltä tunneälyn määritelmästä, ja tiivistettynä tunneäly voidaan määrittää kyvyksi tunnistaa ja säädellä omia sekä muiden tunteita (Mayer ym., 2008).

Daniel Goleman poikkeaa aiemmin esitellyistä tutkijoista, sillä hän toi tunneälyn työelämän kontekstiin löytäen merkittävän yhteyden tunneälyn ja työn tehokkuuden välillä. Teoriassaan hän myös korostaa muita tutkijoita enemmän tunteiden hallinnan ja niiden hillityn ilmaisutavan tärkeyttä. Mayerin ja Saloveyn tunneälyteoriaa tukien Goleman (1999, s. 361–362) kehitti teorian työelämän viidestä tärkeästä taidosta, jotka samalla kuvaavat tunneälyn eri osa-alueita. Nämä taidot ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt, joiden tarkastelu on tämän tutkielman kannalta relevanttia, koska Golemanin mukaan taitojen avulla on mahdollista arvioida johtajan tunneälykkyyden tasoa ja niiden vahva osaaminen johtaa kohti tuloksellisempaa johtamistapaa. Myöhemmin Goleman (2012, s. 361–362) on päivittänyt teoriaansa tunneälyn ulottuvuuksista jakaen sen jälleen viiteen osaan: omien ja muiden tunteiden tiedostaminen, tunteiden ilmaiseminen, tunteiden ymmärtäminen ja järkiperäinen selittäminen, tunteiden säätteleminen ja hallitseminen sekä tunteiden helpottaminen yhdistäen kognitiivista ja emotionaalista tietoa.

Kuvio 1 esittää tunneälyn osa-alueet Golemanin alkuperäisen teorian mukaisesti. Itsetuntemus sisältää kyvyn tiedostaa omat tunteet ja hyödyntää niitä päätöksenteossa, selkeän kuvan omista taidoista sekä realistisen itseluottamuksen. Itsehallintaan puolestaan kuuluvat tehtävien suorittamista helpottava tunteiden käsittely, tunnollisuus sekä ahdistavien tunteiden voittaminen. Motivoituminen pitää sisällään aloitekyvyn, kehityksen, sisukkuuden ja elämän syvimmistä tarpeista löytyvän voiman, joka ohjaa tavoitteiden saavuttamista. Empatialla tarkoitetaan kykyä tunnistaa muiden tunteet ja asettua heidän asemaansa sekä yhteishengen luomista moninaisessa työympäristössä. Sosiaaliset kyvyt sisältävät tajun ihmissuhteiden tunteista, sosiaalisista tilanteista ja verkostoista, luontevan vuorovaikutuksen sekä tajun näiden hyödyntämisestä tiimityön johtamisessa, suostuttelussa ja neuvottelussa. (Goleman, 1999, s. 362.)

Kuvio 1 auttaa havainnollistamaan tunneällyn moniulotteisuutta, jossa yhdistyvät yksilötaidot itsetuntemuksena, itsehallintana ja motivoitumisena sekä sosiaaliset taidot empatiana ja sosiaalisina kykyinä. Myöhemmin tutkielmassa perehdytään tunneällyn työelämän näkökulmasta ja avataan kuviossa 1 esiintyvien osa-alueiden merkitystä tarkemmin.



Kuvio 1. Tunneällyn osa-alueet työelämässä (mukaillen Goleman, 1999, s. 362).

Psykologi Daniel Golemanin tunneälytutkimukset ovat tulleet tällä vuosituhanella hyvin tunnetuiksi ja niitä on sovellettu laajasti johtamisen alalla. Golemanin näkemys tunneällystä eroaa muista tunneällyn tutkijoista varsin merkittävästi myös sen kannalta, että Goleman katsoo tunneällyn olevan opittavissa oleva taito, eikä synnynnäinen piirre (Goleman, 1999). Tutkielmassa painotetaan Golemanin ja hänen näkemyksiään muita tutkijoita enemmän, koska sekä työelämän konteksti että tunneälytaitojen oppimismahdollisuus ovat tärkeitä johtamiseen liittyvän tutkielman aiheen kannalta. Myöhemmin tässä tutkielmassa käsitellään lisää hänen tunneälyteorioitaan ja niiden yhteyksiä tunneälykkään johtamisen ja työntekijän suorituskyvyn edistämisen kanssa.

Tunneälymallit näyttävät seuraavan kolmen näkökulman kaavaa, joista ensimmäinen on kyvykkyys, toinen piirteet ja kolmas näiden kahden yhdistelmä. Kyvykkyys kuvaa tunneälyä taitona havaita ja erottaa omia sekä muiden tunteita ja hyödyntää tunnetietoa toiminnanohjauksessa. Piirteiden avulla tunneäly liitetään persoonallisuuteen ja sen yhteydessä huomioidaan ei-kognitiivisia taitoja, kuten itsetuntoa, itsensä toteuttamista,

yleistä mielialaa ja hyvinvointia. Yhdistelmämallin avulla tunneälyä voidaan tutkia yhdistelemällä kognitiivisen älykkyyden ja persoonallisuuden osa-alueita. (Jorfi ym., 2010.) Yhteenvetona voidaan todeta, että tunneälykäs yksilö kykenee hallitsemaan ja hyödyntämään omia ja muiden tunteita positiivisella tavalla (Madhur, 2022).

2.2 Tunneäly osana sosiaalisia taitoja

Sosiaaliset taidot ja onnistunut vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ovat avainasemassa johtajan työssä, minkä vuoksi tässä alaluvussa halutaan ottaa syvemmän tarkastelun kohteeksi juuri sosiaaliset kyvyt Golemanin määrittelemistä viidestä tunneälyn osa-alueesta.

Golemanin (1999, s. 362) mukaan tunneälyn viidenteen osa-alueeseen eli sosiaalisiin kykyihin kuuluu luonteva vuorovaikutus, taju sosiaalisista tilanteista ja verkostoista, taito käsitellä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita sekä näiden kykyjen hyödyntäminen tiimityön johtamisessa, suostuttelussa ja neuvottelussa. Goleman, Boyatzis ja McKee (2002, s. 39) jakavat puolet määrittelemistään tunneälytaidoista sosiaalisen osaamisen alle. Sosiaalinen tietoisuus kattaa empatiakyvyn, organisatorisen tietoisuuden sekä palvelukeskeisyyden, kun taas ihmissuhteiden hallintaan kuuluu innostava johtaminen, vaikuttamis- ja suostuttelutaidot, toisten kehittäminen, muutosjohtaminen, konfliktitilanteiden hallinta, verkostojen rakentaminen sekä tiimi- ja yhteistyötaidot. Sosiaalisissa tilanteissa tunneälytaitojen osaaminen on siis erittäin keskeistä ja mahdollistaa usein onnistuneen vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa. Myös Madhur (2022) havainnollistaa tunneälyn ja sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteyttä kertomalla, että tunneälykkäät yksilöt kykenevät muodostamaan vahvan sosiaalisen verkoston niin organisaation sisälle kuin organisaation ja sen asiakkaiden välille.

Tunneälykkyydessä on kyse epätietoisestä eli muut huomioon ottavasta toiminnasta. Tunneälykkäät ihmiset ovat sosiaalisesti oivaltavia, tulevat toimeen monenlaisten persoonien kanssa ja sopeutuvat hyvin erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. He pyrkivät oppimaan muilta ja myös jakamaan omaa tietämystään. Toiminnallaan tunneälykkäät ihmiset luovat hyväksyvän, luotettavan ja osallistavan ilmapiirin ympärilleen. (Amah,

2023.) Jokainen näistä taidoista on tärkeä johtajan työssä. Myöhemmin tässä tutkielmassa perehdytään tunneälykkään johtajan ominaispiirteisiin tarkemmin.

Ilman tunneälytaitoja sosiaaliset tilanteet olisivat hyvin vaikeita. Tunteiden ymmärtäminen ja tunteisiin vaikuttaminen luovat pohjan sosiaalisille taidoille. Hedelmälliseen vuorovaikutukseen tarvitaan muun muassa empatiakykyä, joka kertoo muista välittämisestä ja on merkittävässä roolissa haastavienkin sosiaalisten tilanteiden ratkomisessa. (Lämsä & Päivike, 2017, s. 60–62.) Koronapandemian aiheuttama yhteiskunnallinen poikkeustilanne on vahvistanut tunneälytaitojen tärkeyttä tilanteissa, joissa sosiaalinen kontakti on rajoittunutta tai tapahtuu esimerkiksi etäyhteyden välityksellä. Pandemia on heikentänyt sosiaalisia suhteita, tiimityöskentelyn tasoa ja työntekijöiden suorituskykyä. Johtajan sosiaalisilla sekä tunneälytaidoilla on ollut tutkitusti myönteinen vaikutus näiden vaikutusten lieventämisessä. (Alo ym., 2023.)

Johtaminen on vaativa sosiaalinen taito, sillä pohjimmiltaan johtamisessa on kyse vaikuttamisesta muihin. Ilman tunneälytaitoja muiden vakuuttaminen ja innostaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tiimi- ja projektityö olisi vaikeaa. (Lämsä & Päivike, 2017, s. 62.) Johtamisessa sosiaalinen kyvykkyys on siis ratkaisevan tärkeää (Goleman, 2009, s. 92). Seuraavassa luvussa tutkielma perehtyy syvemmin tunneälyyn johtamisen näkökulmasta.

3 TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN

Tämä luku perehtyy tunneällyn ja johtamisen alan yhteyteen. Ensimmäisessä alaluvussa avataan tunteiden roolia ja tärkeyttä työpaikalla. Toisessa alaluvussa esitetään merkittävimpiä tutkimuslöydöksiä tunneällyn ja johtamisen välillä sekä muotoillaan tunneälykkään johtajan keskeisimmät ominaispiirteet. Kolmannessa alaluvussa pohditaan, miten johtajan on mahdollista oppia ja kehittää tunneälytaitoja työpaikalla.

Johtaminen tarkoittaa kykyä vaikuttaa ja ohjata muita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Rosch & Kusel, 2010). Jotta haluttujen tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista, johtajan täytyy osata motivoida työntekijöitään ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon. Johtajan on myös ymmärrettävä, että organisaation menestys on riippuvainen työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja -hyvinvoinnista.

3.1 Tunteet työpaikalla

Tunteet ja niiden näyttäminen on nähty pitkään heikkouden merkkinä työelämässä. Tunneälytutkimusten myötä tunteiden todellista merkitystä työyhteisöissä on kuitenkin alettu ymmärtämään etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tänä päivänä tunteita ei voi enää pitää työelämästä erillään, sillä yhä useammin työyhteisöt muodostavat tiimejä ja verkostoja, eikä ihmissuhteiden kanssa voi välttyä tunteilta (Kaski & Kiander, 2005, s. 11). Tämä alaluku kertoo merkittävistä eroista tunteet kieltävän ja tunteet hyväksyvän organisaation välillä.

Kaskin ja Kianderin (2005, s. 24, 27) mukaan tunteet kieltävä organisaatio joutuu kamppailemaan vähemmän innovatiivisen ja sitoutuneen työyhteisön kanssa verrattuna tunteet hyväksyvään organisaatioon. Tunteet kieltävä organisaatio kohtaa myös enemmän ristiriitoja ja yhteistyön haasteita. Tunteisiin ja niiden näyttämiseen positiivisesti asennoitunut organisaatio puolestaan kykenee ratkaisemaan ristiriidat nopeasti empatian ja hyvän yhteishengen avulla (Saarinen & Kokkonen, 2003, s. 138).

Tunteet tarttuvat ja voimistuvat hyvin herkästi työyhteisön sisällä. Rantanen (2011, s. 64) antaa tunteiden tarttumisesta esimerkin: mikäli ystävästäsi tulee onnellinen,

todennäköisyytesi tulla myös onnelliseksi kasvaa 60 prosentilla. Tästä voidaan päätellä, että mikäli kollegallasi on hyvä päivä, on todennäköistä, että sinullakin on hyvä päivä. Tunteiden herkästä tartumisesta kertoo myös Goleman (2009, s. 49), jonka mukaan toisten kokemat tunteet tarttuvat meihin jo pelkästään katsomalla toisten ilmeitä. Väite on todistettu fMRI-kokeella, jossa koehenkilöille näytettiin videokuvaa vihaisista ja iloisista henkilöistä. Kokeesta kävi ilmi, että koehenkilöiden aivoissa aktivoitui samoja alueita kuin videolla esiintyvillä henkilöillä eli koehenkilöt mukautuivat videolla näkyviin tunteisiin. Tunteiden herkän tarttumisen vuoksi johtajan tulee varmistaa, etteivät negatiiviset tunteet ota liian suurta valtaa työpaikalla.

Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, s. 33) kiteyttävät tunteet huomioivalla organisaatiolla olevan merkittäviä seurauksia työntekijöiden motivaatioon ja suorituskykyyn. Tunneilmasto ja juuri positiiviset tunteet tekevät työntekijöiden tekemästä työstä tehokkaampaa, sillä erään tutkimuksen mukaan ne kattavat 70 prosenttia työyhteisön tuottavuudesta. Myös negatiiviset tunteet, kuten kateus ja ahdistus, voivat vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti, sillä haastavasta tilanteesta selviytyminen usein synnyttää lopulta positiivisia onnistumisen tunteita. Esimerkiksi katkeruus kilpailijan hyvästä asemasta voi motivoida työntekijää yrittämään kovemmin saavuttaakseen omalle organisaatiolleen yhtä hyvän tai paremman aseman markkinoilla. (Rantanen ym., 2020, s. 38, 42–43.)

3.2 Tunneälykkään johtajan ominaispiirteet

Dulewicz ja Higgs (1999) löysivät tunneälyn ja johtamisen välillä merkittävän yhteyden, joka osoitti validiteettia ja reliabiliteettia osaamiseen perustuvan kyselylomaketutkimuksen mittausten mukaan. Heidän tutkimustuloksensa tukevat myös Golemanin saavuttamia tuloksia. Golemanin (1999, s. 361) mukaan tunneälykkäät ihmiset usein päätyvätkin esihenkilöasemaan. Johtajien älykkyydosamäärä voi olla alaisiaan matalampi, mutta heidän tunneälynsä on puolestaan alaisia korkeampi. Rosete ja Ciarrochi (2005) löysivät johtajatutkimuksensa regressioanalyysin avulla merkittävän yhteyden tunneälyn ja tuloksellisen johtamisen välillä. Saman yhteyden ovat vahvistaneet myös tutkijat Gilar-Corbi, Pozo-Rico, Sanchez ja Castejon (2019), Batool (2013) sekä Gardner ja Stough (2002).

Goleman ym. (2002, s. 38–40) esittävät tunneälyn 19 eri taitoa (ks. kuvio 2), joiden muodostamista neljästä osa-alueesta itsetuntemus sekä itsehallinta kuuluvat henkilökohtaiseen osaamiseen ja sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden hallinta puolestaan sosiaaliseen osaamiseen. Tuominen (2020, s. 21–22) kiteyttää hyvin tunneälyn henkilökohtaisen ja sosiaalisen osaamisen välisen yhteyden. Hänen mukaansa tunneälykäs johtaja on tehnyt töitä oman sisimpänsä kohtaamisen ja sisäisen tasapainon löytämisen eteen, minkä ansiosta hän kohtaa töissä eteen tulevat ristiriidat rauhallisesti. Tämä kiteytys tukee myös ajatusta siitä, että tunneälykkäällä johtajalla on vahvuuksia ainakin yhdessä jokaisen osa-alueen esitetyissä taidoissa (Goleman ym., 2002, s. 38–40). Osa-alueita ei siten voi erottaa toisistaan, vaan kaikki 19 taitoa tukevat toinen toisiaan. Jotta johtaminen olisi tehokasta ja organisaation tuottavuutta voitaisiin sen avulla parantaa, johtajan ei kuitenkaan tarvitse hallita jokaista taitoa täydellisesti (Goleman ym., 2002, s. 38). Kuvio 2 kuvaa hyvin tunneälykkään johtamisen moniulottuvaisuutta. Siinä korostuvat etenkin hyvät vuorovaikutustaidot, joiden pohjana ovat itsetuntemuksen ja sosiaalisen tietoisuuden taidot.

<p>ITSETUNTEMUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • emotionaalinen itsetuntemus • tarkka itsearviointi • itseluottamus 	<p>SOSIAALINEN TIETOISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • empatia • organisatorinen tietoisuus • palvelukeskeisyys
<p>ITSEHALLINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • emotionaalinen itsehillintä • avoimuus • sopeutumiskyky • saavutussuuntautuneisuus • aloitteellisuus • optimismi/kiitollisuus 	<p>IHMISUHITEIDEN HALLINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • innostava johtajuus • vaikuttaminen/suostuttelu • toisten kehittäminen • muutosjohtaminen • konfliktien hallinta • verkostojen rakentaminen • tiimi- ja yhteistyö

Kuvio 2. 19 tunneälytaitoa (mukailen Goleman ym., 2002, s. 39).

Tuomisen (2020, s. 21–22) sekä Lämsän ja Päivikkeen (2017, s. 61) mukaan muiden tunteiden ymmärtäminen vaatii ensin omien tunteiden ymmärtämistä, jonka kautta he perustelevat itsetuntemuksen olevan pohja empatialle. He siis yhdistävät empatian itsetuntemukseen, kun taas Goleman ym. (2002) ovat sijoittaneet empatiataidon

sosiaalisen tietoisuuden alle. Myös Madhur (2022) korostaa työelämän tärkeäksi tunneälytaidoksi itsetuntoa ja itsetuntemusta, jotka edistävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä suorituskkyä. Lämsän ja Päivikkeen (2017, s. 62) mukaan itsetuntemuksen avulla yksilö kykenee hallitsemaan kokemaansa stressiä ja parantaa siten työhyvinvointiaan. Tästä voidaan päätellä, että hyvinvoiva johtaja tukee omalta osaltaan myös työntekijöiden työhyvinvointia.

Kuten aiemmin mainittu, tunneälytaidot auttavat johtajaa tunnistamaan ja hallitsemaan sekä omia että muiden tunteita (Singh, 2007). Jotta muiden tunteiden tunnistaminen on mahdollista, täytyy johtajalla olla hyvä impulssikontrolli eli kyky säädellä toimintayllykkeitä (Goleman, 1999, s. 110–111). Hän pystyy hallitsemaan kielteisii (Lämsä & Päivike, 2017, s. 60) sekä organisaation menestyksen kannalta epäoleennaisia tunteita (Baloch ym., 2014). Jotta sosiaalinen vuorovaikutus on onnistunutta ja toisia kuuntelevaa, tulee siis itsehallintataitojen olla kunnossa. Tätä korostaa kirjassaan Tuominen (2020, s. 187–189), jonka mukaan tunteiden säätely näkyy toisten rauhallisena kuuntelemisena ja oman käytöksen viisaana valintana ennen vastauksen tai kommentin sanomista ääneen. Tunneälykkäässä kohtaamisessa on kyse oman autopilotin pysäyttämisestä, jotta kohtaamisesta on täysin tietoinen ja siinä tavataan toinen aidolla läsnäololla. Tunteiden kohtaamiselle täytyy antaa rohkeasti tilaa ja aikaa, minkä jälkeen tunteet nimetään ja tilanteesta edetään valinnan mukaisesti. Käytöksen valinnan ei tule olla kuitenkaan laskelmoivaa, vaan sen tulee vastata omaa aitoa itseään.

Cherniss ja Roche (2020) tutkivat kymmenen vuoden ajan, kuinka 25 erilaista johtajaa hyödyntää työssään tunneälyä ja kehittivät tulosten pohjalta yhdeksän tunneälykkään johtamisen strategiaa. Ensimmäisessä he kehottavat tarkkailemaan työpaikan emotionaalista ilmapiiriä ja ratkaisemaan konflikteja aktiivisesti keskustellen erimielisten työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden fyysiset vihjeet, elekielen sanattomat viestit sekä kiinnostuksen kohteet auttavat johtajia tulkitsemaan emotionaalista ilmapiiriä ja tarttumaan tarvittaviin toimenpiteisiin sen parantamiseksi. Konfliktien hallinta on myös yksi aiemmin esitellyistä 19 tunneälytaidoista (Goleman ym., 2002, s. 39).

Toisessa strategiassa on kyse taidosta hyödyntää omien tunteiden ilmaisemista muiden motivoinnissa. Tunneälykäs johtaja ilmaisee tunteensa aidosti ja suoraan, mutta hillitysti ja valitsee parhaan ilmaisutavan aina tilannekohtaisesti. (Cherniss & Roche, 2020.) Myös Tuominen (2020, s. 21) pitää tärkeänä tunteiden avointa näyttämistä ja lisää vielä mukaan toisten tunteisiin mukautumisen. Kolmas strategia kehottaa harkitsemaan oman toiminnan vaikutuksia muiden tunteisiin. Esimerkiksi johtajan pyytäessä palautetta kireällä olemuksella työntekijät eivät välttämättä uskalla antaa palautetta täysin rehellisesti. (Cherniss & Roche, 2020.) Johtajan tunteiden ilmaisu ja toiminnan harkinta lisäävät siis avoimuutta, arvostusta ja selkeyttä työyhteisön sisällä. 19 tunneälytaidoista (Goleman ym., 2002, s. 39) etenkin emotionaalinen itsehillintä ja avoimuus tukevat näitä kahta strategiaa.

Neljäs strategia korostaa Golemanin ym. (2002, s.39) tapaan empatian tärkeyttä toisen asemaan asettumisen muodossa, mikä tarjoaa useita näkökulmia ja johtaa syvempään analyysiin sekä onnistuneempaan lopputulokseen. Toisen näkökulman huomioiminen auttaa lisäksi omien tunteiden hallinnassa. (Cherniss & Roche, 2020.) Empaattisesta kuuntelemisesta ja muiden mielipiteiden huomioimisesta puhuu myös Tuominen (2020, s. 21), joka kuvailee tunneälykästä johtajaa lämpimäksi, mutta ratkaisukeskeiseksi. Johtaja on aidosti kiinnostunut toisten näkökulmista ja vasta heidän kuulemisensa jälkeen asettaa rajat ja tekee päätöksiä. Hän myös kykenee nostamaan vaikeita asioita käsiteltäväksi kuitenkin muiden tunteet huomioiden.

Viides strategia neuvoo ymmärtämään tilanteissa piilevää tunneilmapiiriä. Tunneälykäs johtaja hyödyntää tunneälyään haastavien tilanteiden selvittämisessä. Esimerkiksi työntekijän heikko suoriutuminen voi johtua hänen yksityiselämäänsä liittyvistä tunteista, joiden ymmärtäminen tukee johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja työskentelyn tehokkuuden parantamista. (Cherniss & Roche, 2020.)

Kuudes strategia ohjaa ajattelutavan uudelleenmuotoilua sellaisista tilanteista, jotka ensinäkemältä vaikuttavat vaikeasti lähestyttäviltä. Esimerkiksi negatiivisen palautteen antamisen voi nähdä rakentavana, työntekijän kykyjä kehittäväenä toimenpiteenä kritiikin sijaan. Seitsemäs strategia kertoo optimaalisten rajojen asettamisesta ihmissuhteissa. Siinä missä kuudes strategia ohjaa muotoilemaan

ajattelutapaa tilanteesta uudelleen, seitsemäs neuvoo johtajia muuttamaan itse tilannetta asettamalla selkeät rajat työntekijöidensä suhteen. (Cherniss & Roche, 2020.) Rajojen hahmottaminen vaatii itsetuntemuksen taitoja, kuten tarkkaa itsearviointia (Goleman ym., 2002, s. 39).

Kahdeksas strategia kehottaa johtajia hakemaan muilta apua tunteiden hallintaan. Toisen avun etsiminen ja vastaanottaminen on tunneälykkyyttä parhaimmillaan. Johtaja voi hakea apua omasta tai muista organisaatioista, valmentajilta ja neuvonantajilta. Myös tunneälykkäät johtajat tarvitsevat neuvojaa ja kuuntelijaa rinnalleen. (Cherniss & Roche, 2020.) Tätä tarvetta tukee verkostojen rakentamisen taito (Goleman ym., 2002, s. 39). Viimeisessä eli yhdeksännessä strategiassa autetaan muita käyttämään ja kehittämään tunneälytaitojaan, eli hyödynnetään toisten kehittämisen taitoa (Goleman ym., 2002, s. 39). Tunneälykäs johtaja voi työllään saavuttaa tunneälykkään organisaation, millä on hyödyllisiä vaikutuksia organisaation menestykselle. (Cherniss & Roche, 2020.)

Tunneälykkäässä johtamisessa on siis kyse työntekijöiden aidosta kohtaamisesta, kuuntelemisesta ja yhteyksien luomisesta, mikä vaatii eriarvoistavien hierarkiarakenteiden purkamista (Tuominen, 2020, s. 35, 72, 184). Tunteiden johtaminen ei kuitenkaan ole aina helppoa. Haasteena ei ole tunteiden johtamisen monimutkaisuus, koska se on itse asiassa hyvin yksinkertaista, vaan ylpeydestä irti päästäminen ja haavoittuvaisuuden näyttäminen. Se vaatii rohkeita kohtaamisia kollegojen kanssa ja aitoa läsnäoloa. (Tuominen, 2020, s. 186.)

3.3 Tunneälytaitojen kehittäminen

Tunneälytaitoja on mahdollista opettaa ja oppia (Stoller, 2021) sekä kehittää eteenpäin (Saarinen & Aalto-Setälä, 2013, s. 9; Tuominen, 2020, s. 15, 23). Näiden taitojen keskeisimpinä kehitysaskeleina voidaan pitää tunteiden tiedostamista ja käyttäytymisen muuttamista. Kun tietoisuus tunteista ja niiden aiheuttamista reaktioista kasvaa, yksilö oppii selviytymään erilaisista tilanteista paremmin muuttamalla omia käytäntöjään. (Tuominen, 2020, s. 15.) Johtajien tärkeänä vastuuna onkin omalla esimerkillään tuoda tunteiden tiedostamista vahvemmin työpaikoilla

esiin ja näyttää, miten niistä oppineena organisaation toimintatapoja on mahdollista kehittää.

Tunneälytaitoja on mahdollista kehittää yksilötason lisäksi myös organisaatiotasolla. Jotta tunneälytaidoista puhuminen ei jää liian abstraktille tasolle, on tärkeää tuoda keskusteluun mukaan käytännön esimerkkejä. Tuominen (2020) esittelee kirjassaan konkreettisia keinoja tunneälytaitojen kehittämiseksi ja korostamiseksi työpaikalla. Tuomisen mukaan tunteiden tarkempi nimeäminen (s. 76) sekä tunnesanavaraston laajentaminen (s. 78) ovat merkittäviä tunteiden johtamisen työkaluja. Esimerkiksi toivottu ja ei-toivottu käytös työpaikalla tulisi työyhteisön kesken määritellä syvällisesti yhdessä pohtimalla ja keskustelemalla (s. 50–51). Työntekijöille voi laatia kyselyn, jossa tiedustellaan työtehtäviin, työyhteisöön ja työssä viihtymiseen liittyviä toiveita, ja tarttua kyselyssä kolmen eniten nousevan kehitettävän asian parantamiseen (s. 53). Kehuja tulee lisätä ja monipuolistaa (s. 55–56), työn arviointiin ja palkitsemiseen voidaan ottaa mukaan työntekijän itse työssään hyödyntämä tunneällyn määrä (s. 63) ja esimerkiksi palaverin alussa käytävä filiskierros auttaa ymmärtämään muiden tunnetiloja ja mahdollisia rajoitteita palaverissa täysillä mukana olemiselle (s. 83).

Tutkielman edellisessä aluvuossa esiteltiin 19 tunneälytaitoa, jotka ovat siis kaikki opittavissa olevia taitoja (Goleman ym., 2002, s. 38–39). Näitä jokaista taitoa on Stollerin (2021) mukaan mahdollista tietoisesti kehittää eteenpäin esimerkiksi itsearvioinnin ja valmennuksen avulla. Tunnekouluttajien asiantuntijuuden hyödyntäminen vaikuttaisikin varsin järkevältä ja konkreettiselta keinolta lisätä tunneälykästä osaamista johtajien ja työntekijöiden keskuudessa. Esimerkiksi itse Golemania on pyydetty useasti yritysvierailuille kertomaan tunneälystä ja sen luomista mahdollisuuksista parantaa yrityksen työntekijöiden ja johtajien työn tehokkuutta (Cherniss & Roche, 2020).

4 TUNNEÄLY TUOTTAVUUDEN TYÖKALUNA

Tässä luvussa etsitään yhteyksiä tunneälykkään johtamisen ja työntekijän suorituskyvyn edistämisen välillä. Ensimmäinen alaluku avaa nykypäivän työelämän suorituspaineita ja niiden aiheuttamia työhyvinvoinnin haasteita. Toisessa alaluvussa käsitellään tunneälykkään johtamisen yhteyttä työntekijän työhyvinvoinnin, sisäisen motivaation, työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen edistämisessä, ja pohditaan niiden vaikutuksia työntekijän suorituskykyyn.

4.1 Suorituskyvyn haasteet työelämässä

Suuri työmäärä ja jatkuvasti kiristyvät vaatimukset työn laadusta aiheuttavat työntekijöille haasteita suoriutua työtehtävistään. Dreer (2024) kertoo työn suorituspainneiden aiheuttavan stressiä, kuormittuneisuutta sekä työuupumusta käyttäen esimerkkinään opettajista tehtyjä tutkimuksia. Työntekijöiden vaativat ja kovat työolosuhteet kaipaavat kipeästi kuuntelevaa ja ymmärtävää, tunneälykästä johtamista.

Johtajan tunneälytaitojen tarve korostuu pahimman koronakriisin jälkeen yhä suositaan kasvattavassa etä- ja hybridityöskentelymallissa (Baba, 2020). Globaalissa maailmassa uudet pandemia-aallot ovat varsin todennäköisiä, ja teknologia etätyöskentelymahdollisuuksineen kehittyä jatkuvasti. Totutusta eroavat poikkeustilanteet todistavat tunneälyn merkittävyyttä työelämässä ja johtajan empatian ja optimismin tärkeää roolia työntekijöiden suorituskyvyn tukemisessa. Golemanin ym. (2002, s. 39) muotoilemia tunneälytaitoja soveltaen tunneälykäs johtaja pystyy esimerkiksi innostavalla johtamisellaan motivoida työntekijää työskentelemään myös etätöissä mahdollisimman tehokkaasti, vaikuttamisen taidollaan vakuuttaa etätöiden myönteisistä puolista sekä tukea työntekijöidensä kehittymistä joustavaan ja monipuoliseen suuntaan hämmentävältäkin tuntuvassa uudessa tilanteessa.

Tuominen (2020, s. 39–40, 45, 185) avaa kirjassaan työpaikkojen pelon ja hiljaisuuden kulttuuria, jonka aiheuttajia ovat usein epäasiallisesti käyttäytyvät, suorituskeskeiset johtajat. Tällaisen johtajan takia työntekijät eivät uskalla sanoa mielipiteitään ja

ideoitaan ääneen, minkä seurauksena organisaation potentiaali alkaa murentua. Myös Goleman (2009, s. 277–278) korostaa pelon olevan tehokkaan työnteon esteenä. Pelottavat johtajat voivat myös aiheuttaa työntekijöiden työhön epävarmuutta. Callean ym. (2019) mukaan työntekijän kokemus epävarmuus tarkoittaa ennakoimattomuutta työn tulevaisuuden suhteen. Epävarmuus lisää stressiä ja kuormitusta, koska työntekijät joutuvat käyttämään paljon sekä fyysisiä että emotionaalisia voimavarojaan selviytyäkseen työn arjesta ja pelätessään jopa irtisanomistaan. Kokonaisvaltainen kuormitus luonnollisesti vähentää työntekijän hyvinvointia. Kiireisen suorittamisen kulttuurin keskellä unohdetaan pysähtyä ja kohdata aidosti, millä on usein kalliita seurauksia organisaatioille esimerkiksi sairaspöissaolajen muodossa.

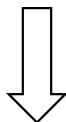
Callea ym. (2019) huomauttavat, että nimenomaan stressin ennaltaehkäisy olisi tärkeää työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden kannalta. Jotta työntekijöiden kokemus omasta työstä paranisi, heille tulisi tarjota mahdollisuutta käsitellä epävarmuutta koskevia huolia. Myös Tuominen (2020, s. 60) korostaa ennaltaehkäisemisen tärkeyttä. Hänen mukaansa tunneälykäs johtaminen on kaikista tehokkain tapa ennaltaehkäistä työpaikan ongelmatilanteet. Tunneälyn avulla on mahdollista vähentää konflikteja ja työntekijöiden kokemaa stressiä edistäen työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä (Madhur, 2022), joten tunneälykkääseen johtamiseen panostamalla työntekijät saivat mahdollisuuden avoimeen ja kuuntelemaan työilmapiiriin. Avoin ilmapiiri lisää luottamusta työyhteisön jäsenten välillä ja vähentää esimerkiksi irtisanomisen pelkoa.

Työpaikan haasteisiin ja työntekijöiden pahoinvointiin puuttuminen on elintärkeää koko organisaation kannalta. Organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä ei voida parantaa ennen kuin sen työntekijät voivat henkisesti hyvin (Sharon ym., 2023). Puuttamalla rohkeasti työpaikan ristiriitoihin ja huomioimalla tunteet älykkäästi työntekijöiden hyvinvointi, luovuus ja tuottavuus kasvavat (Tuominen, 2020, s. 10–11). Myös Bar-Onin (2010) empiristen tutkimustulosten mukaan tunneäly vaikuttaa positiivisesti yksilön onnellisuuteen, hyvinvointiin ja lopulta suorituskykyyn. Parhaimmassa tapauksessa tunneälykäs organisaatio ei edes kohtaa konflikteja, sillä työntekijät ja johtajat arvostavat yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta (Baloch ym., 2014).

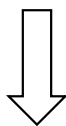
4.2 Tunneälykäs johtaminen tuottavuuden työkaluna

Johtajan tunneälytaidot vaikuttavat positiivisesti koko organisaatioon (Singh, 2007). Yksinkertaisesti jo ilon ja huumorin avulla johtaja saa työntekijöiden energiatasot nousemaan ja ajattelun kirkastumaan, mikä vähentää työn stressaavuutta ja kasvattaa luottamusta johtajan ja työntekijän välille (Tuominen, 2020, s. 97–98). Saarisen ja Aalto-Setälän (2013; s. 9) mukaan johtajan tunneälyosaamisella on selvä yhteys työyhteisön parempaan työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Seuraavaksi pohditaan, millainen tuottavuuden työväline tunneälykäs johtaminen voi olla kuviossa 3 esiintyvien tekijöiden kautta.

TUNNEÄLYKÄS JOHTAMINEN



työhyvinvointi + työtyytyväisyys + sisäinen motivaatio + sitoutuminen



TYÖNTEKIJÄN SUORITUSKYKY

Kuvio 3. Tunneäly tuottavuuden työkaluna.

Jotta organisaatiota ja sen tuottavuutta on mahdollista lähteä kehittämään kestävästi eteenpäin, täytyy johdon ja työntekijöiden välillä olla ensin vahva luottamus. Jos työntekijät luottavat johtajaansa ja uskovat, ettei johtaja suhtaudu heihin vain hyödyn välineenä, he uskaltavat nostaa työpaikan ongelma-kohtia esille (Amah, 2023). Kun työntekijä kokee olevansa turvassa ja saavansa olla oma itsensä, saadaan työntekijän osaamisesta myös enemmän irti (Tuominen, 2020, s. 190). Luottamusta arvostava, tunneälykäs työyhteisö pyrkii siis yhdessä kehittymään kohti parempaa ja samalla tuottavampaa organisaatiota. Tunneälykkään johtajan ominaispiirteistä (Goleman ym., 2002, s. 39) esimerkiksi avoimuus, emotionaalinen itsehillintä ja konfliktien hallinta

lisäävät luottamusta johtajan ja työntekijän välille, koska näiden taitojen myötä työntekijä voi luottaa asialliseen ja ratkaisukeskeiseen johtajaansa.

Kuten aiemmin mainittu, tunneälykkään johtamisen avulla on mahdollista parantaa työntekijöiden onnellisuutta sekä työhyvinvointia (Bar-On, 2010; Tuominen, 2020, s. 10–11). Golemanin (1999, s. 362) kehittämistä viidestä työelämän tunneälyn osa-alueista etenkin empatia ja sosiaaliset kyvyt vaikuttavat positiivisesti johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Kun johtaja kykenee asettumaan työntekijän asemaan ja ymmärtämään tämän kokemat tunteet ja niiden aiheuttamat tunnereaktiot, hän osaa kommunikoida työntekijän kanssa arvostavasti ja hyödyntää aistimaansa tunneilmastoa tiiminsä johtamisessa. Aidot ja empaattiset kohtaamiset parantavat samalla merkittävästi työntekijän työhyvinvointia, sillä hän kokee itsensä sekä oman työpanoksensa tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Yhteenvetona voidaankin todeta, että työyhteisö voi hyvin tunneälykkään johtamisen avulla ja hyvinvoivat työntekijät samalla nostavat organisaation tuottavuutta.

Kun työntekijä kokee työnsä arvojonsa tukevana, kiinnostavana ja mielihyvää tuottavana toimintana, hän on sisäisesti motivoitunut tekemään työtään (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt, 2017, s. 55). Zhou, Ma, Cheng ja Xia (2014, s. 1271) korostavat sisäisen motivaation sekä tunteiden välistä yhteyttä. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän on asennoitunut positiivisesti ja innovatiivisesti työtään kohtaan. Kaiken tämän takana vaikuttaa tunteet hyväksyvä työyhteisö. Työmotivaatioon liittyy siis vahvasti työntekijän kokemat myönteiset tunteet, joiden ylläpitämisessä johtajalla on tärkeä vastuu. Tutkielmassa aiemmin esitetyistä yhdeksästä tunneälykkään johtamisen strategiasta (Cherniss & Roche, 2020) toinen strategia kehottaa johtajaa hyödyntämään tunteidensa ilmaisemista työntekijöiden motivoinnissa. Tästä voidaan olettaa, että ilmaisemalla omia tunteitaan johtaja edesauttaa työntekijän ja johtajan välistä myönteistä suhdetta, ja motivoi työntekijöitään vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin tunteiden ymmärtämisen ja niiden hyödyntämisen avulla.

Tutkimus yliopiston työntekijöistä osoittaa, että johtajan tunneäly ja oikeudenmukaisuus motivoivat työntekijöitä tekemään parhaansa organisaation hyväksi (Baloch ym., 2014). Sisäisen motivaation edistäminen tunneälykkäällä johtamisella on tärkeää, sillä motivoitunut työntekijä pitää työtään merkityksellisenä

ja sitoutuu organisaatioon. Sharon ym. (2023) kertovat tutkijoiden löytäneen yhteyden työn merkityksellisyyden ja ryhmähengen, työhön sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden välillä. Myös Balochin ym. (2014) mukaan työn merkityksellisyyden kokeminen johtaa työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.

Amahin (2023) tekemä tutkimus osoittaa johtajan tunneälykkyydellä olevan suora sekä epäsuora yhteys työntekijän työhön sitoutumiseen. Hänen mukaansa sitoutuneet työntekijät antavat korkean työpanoksen ja ovat joustavia, sillä he ovat valmiita tekemään myös ylimääräistä työtä organisaation edun tavoittelemiseksi. Amah korostaa, että sitoutuminen ja siitä saatavat hyödyt ovat mahdollisia saavuttaa henkisesti turvallisessa työympäristössä, jota tunneälykäs johtaminen tukee. Sitoutumista sekä työn laadukkuutta korostaa myös Crumpton (2013, s. 144), joka kuvailee tunteiden ymmärtämistä ja huomioimista työntekijöiden voimavaroja ylläpitäväksi tekijäksi. Wangin (2022) tekemän tutkimuksen mukaan työhön sitoutuminen on ennustettavissa etenkin positiivisten tunteiden avulla.

Maailmanlaajuinen työntekijöiden sitoutumisen taso raportoidaan nousseen koronapandemian jälkeen ja olevan 23 prosenttia (Gallup State of the Global Workforce Report, 2023). Taso vaikuttaa silti liian alhaiselta ottaen huomioon, että organisaatioon sitoutumisella on yhteyksiä tuottavuuteen vaikuttaviin tekijöihin, kuten motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Madhurin (2022) mukaan panostaminen tunneälykkääseen johtamiseen nostaa työntekijän työtyytyväisyyttä huomattavasti. Sitoutumisen tason nostamiseen löytyisi siis keinoja juuri tunneälykkään johtamisen avulla. Esimerkiksi empatian, optimismin sekä tiimi- ja yhteistyötaitojen (Goleman ym., 2002, s. 39) avulla johtaja luo ymmärtävää ja positiivista työilmapiiriä, mikä oletettavasti vaikuttaa hyvin myönteisesti työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen ja haluun sitoutua organisaatioon pidemmäksi aikaa.

Roseten ja Ciarrochin (2005) mukaan tunneälykkään johtamisen myötä organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet luoda tuottavia työsuhteita. Goleman (1999, s. 47, 364) kertoo tunneälytaitojen olevan työsuoriutumisen ja menestyksen kannalta kaksi kertaa merkittävämpiä kuin tietotaito ja yleinen älykkyys. Tutkittuaan erilaisia työpaikkoja ympäri maailmaa hän esittää tunteitaiteiden kattavan kaksi kolmasosaa tehokkuuteen ja menestykseen vaikuttavista kyvyistä. Golemanin löydöksiä tukevan World Economic

Forum (2020b) esittämän tutkimuksen mukaan tunneäly on suorituskyvyn vahvin ennustaja, sillä työelämätaitoihin kohdistuva tutkimus osoittaa tunneälytaitojen selittävän jopa 58 prosenttia menestyksestä erilaisissa työtehtävissä. Lisäksi he väittävät 90 prosenttia tehokkaimmista työntekijöistä olevan korkeasti tunneälykkäitä.

Myös Tuominen (2020, s. 185) korostaa tunneälyn yhteyttä organisaation menestykseen, sillä tunteiden tarttuvuuden ansiosta organisaation ilmapiiri välittyy myös sen asiakkaille ja antaa hyvin totuudenmukaisen kuvan organisaation tilanteesta. Huolehtimalla työntekijöistään johtaja huolehtii samalla myös asiakkaistaan. Kilpailukyvyn taso riippuu organisaation taidosta ymmärtää, hallita ja hyödyntää tunteiden tarjoamia mahdollisuuksia (Tuominen, 2020, s. 204, Jorfi ym., 2010). Esimerkiksi sopeutumiskyvyn (Goleman ym., 2002, s. 39) merkityksen ymmärtäminen auttaa johtajaa ohjaamaan tiimiään tehokkaasti haastavinakin aikoina.

Dreerin (2024) suorittama koe yli 500 saksalaisesta opettajasta kiteyttää hyvin tunneälykkään johtamisen vaikutukset työntekijän suorituskyvyn. Koe osoittaa positiivisten tunteiden selittävän suorituskyvyn tasoa parhaiten. Tunteita tukeva johtamistyyli nostaa työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, sitoutumista sekä tuottavuutta. Voidaan siis todeta johtajan tunneälyn olevan yksi merkittävimmistä, ellei jopa merkittävin, avaintekijä työntekijän suorituskyvyn edistämässä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Ensimmäinen alaluku käsittelee johtopäätöksiä tutkielman tutkimuskysymyksestä. Toisessa alaluvussa huomioidaan tutkielman rajoitteet ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

5.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksestä

Tutkielman luvussa 1.2 asetettiin seuraava tutkimuskysymys vastaamaan tutkielman tavoitteeseen:

Miten tunneälykkäällä johtamisella voidaan edistää työntekijöiden suorituskykyä?

Tutkielmassa havaittiin, että tunneälykkäällä johtamisella voidaan parantaa työntekijöiden suorituskykyä hyvin merkittävällä tavalla. Kaskin ja Kianderin mukaan (2005, s. 24) tunteiden olemassaolon kieltäminen tai sivuuttaminen aiheuttaa organisaatioissa useita ongelmia. Tunteet kieltävä organisaatio syö työntekijöiltään energiaa, eikä nykypäivän työelämässä tarvittavaa sujuvaa yhteistyötä synny. Tunneälykäs organisaatio on kuitenkin avoin ja turvallinen paikka tunteille. Kun tunteet hyväksytään ja huomioidaan johtamisessa, ne eivät ole enää suoriutumisen esteenä, vaan itse asiassa tukevat sitä.

Tunneälykäs johtaminen on avointa, empaattista ja innostavaa johtamista (Goleman ym., 2002, s. 39), jolla on vahva yhteys työntekijöiden tuottavuuden kasvuun (Jorfi ym., 2010). Kun johtaja korostaa tunteiden tiedostamista, ymmärtämistä ja niiden hyödyntämistä organisaatioissa, työntekijät oppivat selviytymään haastavistakin tilanteista reflektoimalla omia ja muiden tunteita (Tuominen, 2020, s. 15). Etenkin positiiviset tunteet työyhteisön sisällä vaikuttavat parempaan tuottavuuteen (Rantanen ym., 2020, s. 42), ja niiden ylläpitämisessä on johtajalla merkittävä vastuu (Zhou ym., 2014, s. 1271).

Koska tunneälykäs johtaminen parantaa työntekijän työhyvinvointia (Bar-On, 2010; Tuominen, 2020, s. 10–11; Alo ym., 2023), työtyytyväisyyttä (Madhur, 2022), sisäistä motivaatiota (Zhou ym., 2014, s. 1271; Cherniss & Roche, 2020) ja sitoutumista

organisaatioon (Kaski & Kiander, 2005; Crumpton, 2013; Amah, 2023), se edistää myös työntekijän suorituskykyä ja tukee sitä kautta koko organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Itse asiassa tunneällyn esitetään olevan jopa vahvin suorituskyvyn ennustaja (World Economic Forum, 2020b).

Tunneälytaitojen oppimis- ja kehittämismahdollisuus (Goleman, 1999; Tuominen, 2020, s. 15, 23; Stoller, 2021) on hyvin olennainen organisaatioiden menestyksen kannalta. Kun johtajalle annetaan mahdollisuus kehittää tunneälytaitojaan, avataan samalla mahdollisuus kehittää koko organisaation toimintaa entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi. Yksi tutkielman tärkeä johtopäätös onkin, että kaikilla johtajilla on mahdollisuus kehittää tunneälytaitojaan, mikäli innostusta ja motivaatiota vain riittää.

Tunneälykäs johtaminen tuo sujuvuutta organisaatioiden arkeen. Esimerkiksi Tuomisen (2020, s. 83) suosittama palaverin fiiliskierros kehottaa johtajia ja työntekijöitä sanoittamaan tunteensa avoimesti. Tunteiden hyväksyminen ja niiden avoimuus mahdollistaa työpaikan sujuvan arjen, kun aikaa ja energiaa ei kulu toisten tunnetilojen arvailuun tai ihmettelemiseen. Kun tunteet nimetään tarkasti laajaa tunnesanavarastoa hyödyntäen (Tuominen, 2020, s. 76, 78), vältetään väärinkäsityksiltä ja aiheettomilta loukkaantumisilta. Kyselylomake työhön liittyvistä toiveista sekä työpaikan käytössääntöjen laatiminen yhdessä keskustellen ja pohtien lisää työntekijöiden osallistamista organisaation kehitykseen. Nämä keinot antavat myös äänen hiljaisemmille työyhteisön jäsenille, joiden näkemykset voivat olla organisaatiolle hyvinkin tarpeellisia ja hyödyllisiä.

Yhteenvedona voidaan todeta tunneälykkään johtamisen olevan tehokas keino parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Tunneälykkään johtamisen myötä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti muun muassa työntekijöiden työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sisäiseen motivaatioon ja sitoutumiseen, joiden myötä työntekijöiden tuottavuus kasvaa. Tutkimuksen tulokset viittaavat vahvasti siihen, että pehmeisiin arvoihin panostamalla saadaan aikaan kovia tuloksia. Kuten Amah (2023) toteaa, johtajan tunneälytaidot tulevat olemaan hyvin keskeinen osa tulevaisuuden johtamisen kehittämistä.

5.2 Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen

Tutkielman rajoitteita arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Hiltusen (2009) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Tutkielman aihe on laaja ja näkökulma tarkentui vasta tutkielmaprosessin edetessä, minkä vuoksi aineiston keräämiseen hyödynnettiin melko laajaa joukkoa erilaisia hakusanoja. Lisäksi poikkitieteellinen aihe aiheutti haasteita lähteiden valitsemisessa ja rajaamisessa. Nämä lisäävät tutkimuksen sattumanvaraisuutta ja heikentävät siten sen toistettavuutta. Koska johtamiskäytänteissä voi olla suuriakin eroja eri alojen välillä, tutkielman rajoitteena voidaan myös nähdä se, ettei aiheen tarkastelua ole kohdistettu tiettyyn alaan tai organisaatioon.

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka otollisesti valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä (Hiltunen, 2009). Tämä tutkielma toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena tavoitteena muodostaa yleinen kuva tunneälykkästä johtamisesta ja sen mahdollistamista keinoista edistää työntekijöiden suorituskykyä. Aiheen laajuus ja kandidaatintutkielman aikarajoitteet huomioon ottaen, narratiivisen kirjallisuuskatsauksen valinta tutkimusmenetelmänä on perusteltua sen vapaalinjaisuuden vuoksi.

Tunneälyn ja tunneälykkään johtamisen ala on tieteellisesti hyvin tuore tapaus, koska tunneälyä on alettu tutkimaan 1980-luvulla (Goleman, 1999, s. 361) ja suomenkieliset lähteet näyttävät alkavan vasta 2000-luvulta keskittyen viimeisimpään kymmeneen vuoteen. Tämän vuoksi aiheen tutkiminen myös jatkossa on erittäin tarpeellista niin maailmanlaajuisesti kuin kotimaan näkökulmasta katsottuna.

Jatkossa olisi tarpeellista tutkia tunneälykkästä johtamista osana johtajien rekrytointiprosesseja. Koska työntekijät ja organisaatiot hyötyvät merkittävän paljon tunneälykkästä johtamisesta, tulisi tunneälytaitojen osaamista painottaa johtajan valintaprosesseissa (Amah, 2023). Tässä tutkielmassa sivuttiin myös hieman tekoälyä tunneälyn näkökulmasta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019; Tuominen, 2020, s. 15). Tekoälyn hyödyntämisen riskejä tulisikin jatkossa tutkia tarkemmin sen tunneälykkyyden puutteiden vuoksi. Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy tunneälyn sisällyttämiseen osaksi organisaation strategian ydintä. Tuominen (2020, s. 186)

mukaan johtajalla on mahdollisuus hyödyntää tunneälytaitojaan myös ulkoisesti, esimerkiksi asiakassuhteiden parantamiseen. Tunneälyn ulkoisia vaikutuksia olisi tarpeellista tutkia myös työnantajabrändin näkökulmasta, sillä Suomen työmarkkinoilla työpaikat ja työntekijät eivät tunnu löytävän toisiaan niin tehokkaasti kuin toivottaisiin. Houkuttelisiko tunneälykkyyttään korostava organisaatio uusia työntekijöitä muita organisaatioita enemmän? Näiden ulkoisten mahdollisuuksien tutkiminen voisi auttaa johtajia ymmärtämään tunneälyn merkittävyyttä yhä laajemmin, motivoida kehittämään omia tunneälytaitojaan sekä näkemään tunneälyn tärkeänä osana organisaation strategista toimintaa.

LÄHTEET

- Alo, O., Arslan, A., Tian, A., & Pereira, V. (2023). Exploring the limits of mindfulness during the COVID-19 pandemic: Qualitative evidence from African context. *Journal of Managerial Psychology*. (painossa). doi.org/10.1108/JMP-03-2022-0124
- Amah, O. (2023). Examining leaders' emotional intelligence as a distal antecedent of employee engagement: The role of employee voice and trust in direct leadership. *Africa Journal of Management*, 9(2), 117–133. doi.org/10.1080/23322373.2023.2187612
- Baba, M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), 810–820. doi.org/10.1177/0020764020934519
- Baloch, Q., Saleem, M., Zaman, G., & Fida, A. (2014). The Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance. *Journal of Managerial Sciences*. <http://www.qurtuba.edu.pk/>
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54–62. doi.org/10.1177/008124631004000106
- Batool, B. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84–94. <https://jbsq.org/>
- Callea, A., Lo Presti, A., Mauno, S., & Urbini, F. (2019). The associations of quantitative/qualitative job insecurity and well-being: The role of self-esteem. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 46–56. doi.org/10.1037/str0000091

- Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1). doi.org/10.5964/ejop.v2i1.313
- Cherniss, C., & Roche, C. (2020). How outstanding leaders use emotional intelligence. *Leader to Leader*, 98, 45–50. doi.org/10.1002/ltl.20517
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10). doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356
- Crumpton, M. (2013). Keeping the motivation going. *The Bottom Line*, 26(4), 144–146. doi.org/10.1108/BL-10-2013-0029
- Dasborough, M., Ashkanasy, N., Humphrey, R., Harms, P., Credé, M., & Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate.” *Leadership Quarterly*, 33(6). doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539
- Dreer, B. (2024). Teachers’ well-being and job satisfaction: The important role of positive emotions in the workplace. *Educational Studies*, 50(1), 61–77. doi.org/10.1080/03055698.2021.1940872
- Dufva, M. (2020). *Sitran selvityksiä 162: Megatrendit 2020*. Erweko. Haettu osoitteesta www.sitra.fi
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 242–252. doi.org/10.1108/01437739910287117
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top - the need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193–210. doi.org/10.1108/eb028971

- Gallup State of the Global Workforce Report. (2023). Haettu osoitteesta <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-506891>.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. doi.org/10.1108/01437730210419198
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sanchez, B., & Castejon, J. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLoS ONE*, 14(10). doi.org/10.1371/journal.pone.0224254
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. (2009). *Sosiaalinen äly*. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. (2012). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta https://docplayer.fi/20584479-Validiteetti-ja-reliabiliteetti-leena-hiltunen-graduryhma-18-2-2009.html#google_vignette
- Jorfi, H., Jorfi, S., & Moghadam, S. (2010). Impact of emotional intelligence on performance of employees. *Postmodern Openings*, 4(4), 63–74. <https://postmodernopenings.com/>
- Kaski, S., & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Lämsä, A.-M., & Päivike, T. (2017). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Madhur, P. (2022). An empirical study on reducing stress by improving emotional intelligence among the employees of banking sectors in India. *Finance India*, 36(4), 1305–1314. <http://www.financeindia.org/fi.htm>
- Mayer, J., & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, cognition and personality*. 9(3), 185–211. doi.org/doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). The role of emotional intelligence in team leadership: Reply to the critique by Antonakis. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 363–369. doi.org/10.1108/eb028981
- Rahman, M. (2016). The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language “Testing and assessment” research: A literature review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102–112. doi.org/10.5539/jel.v6n1p102
- Rantanen, J. (2011). *Tunteella!: voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.
- Rosch, D., & Kusel, M. (2010). What do we mean when we talk about “leadership?” *About Campus*, 15(5), 29–32. doi.org/10.1002/abc.20040

- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. doi.org/10.1108/01437730510607871
- Saarinen, M., & Aalto-Setälä, P. (2013). *Perkele!: Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Talentum.
- Saarinen, M., & Kokkonen, M. (2003). *Tunneäly: Kohti kokonaista elämää*. Juva: WSOY.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., & Feldt, T. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sharon, A., Wesley, R., & Bhattacharjee, M. (2023). Workplace spirituality & emotional intelligence - A new paradigm. *3D IBA Journal of Management & Leadership*, 60–65. <http://www.iba.ac.in/>
- Singh, S. (2007). Emotional intelligence and organisational leadership: A gender study in Indian context. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 1(1), 48–63. doi.org/10.1504/ijicbm.2007.014470
- Stoller, J. (2021). Emotional intelligence: Leadership essentials for chest medicine professionals. *Chest Journal*, 159(5), 1942–1948. doi.org/10.1016/j.chest.2020.09.093
- Tuominen, C. (2020). *Tunteet ei kuulu työpaikalle*. Helsinki: Otava.

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). *Work up! Tulevaisuuden työ*. Haettu osoitteesta www.tem.fi
- Wang, D. (2022). Daily work engagement and positive emotions in the workplace: Job crafting as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 50(4). doi.org/10.2224/sbp.11200
- World Economic Forum. (2020a). *The Future of Jobs: Report 2020*. Haettu osoitteesta <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- World Economic Forum. (2020b). *The massive benefits of boosting your emotional intelligence*. Haettu osoitteesta <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/emotional-intelligence-career-life-personal-development/>
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267–1278. doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1267

LIITTEET

Liite 1 Selostus tekoälyn käytöstä

1. Mitä tekoälysovelluksia hyödynsit kandidaatintutkielmaprosessin aikana? Arvioi lisäksi kriittisesti kunkin sovelluksen läpinäkyvyyttä (millaisiin taustaoletuksiin (esim. keinoälyn kehittäjäyrityksen taustatiedot ja niiden mahdollinen vaikutus sovelluksella saataviin tuotoksiin) kyseinen sovellus perustuu, miksi se tekee tiettyjä päätöksiä kuten tekee, jne.)

En hyödyntänyt mitään tekoälysovellusta tutkielmassani.

2. Kuinka käytit kutakin sovellusta kandidaatintutkielman eri osissa (tiivistelmä, johdanto, teoria/käsitteellinen osio, menetelmäosio, yhteenveto/johtopäätökset)
 - Ideointiin
 - Tiedonhakuun
 - Kirjoitetun tekstin muokkaukseen
 - Lähteiden referointiin, analysointiin ja/tai synteisiin
 - Johonkin muuhun, mihin?

En hyödyntänyt mitään tekoälysovellusta tutkielmassani.

3. Kuinka varmistuit käyttämiesi tekoälysovellusten tuottaman tiedon
 - a. oikeellisuudesta (mistä muista lähteistä ja miten varmistit sovelluksen esittämän asian) ja
 - b. riittävästä laajuudesta (kuinka etsit muita näkökulmia tekoälysovelluksen tuottamaan vastaukseen)?

En hyödyntänyt mitään tekoälysovellusta tutkielmassani.

4. Jotain muuta, mitä?

En hyödyntänyt mitään tekoälysovellusta tutkielmassani.