



Keränen Josefiina

Tunneällyn merkitys yksilön uramenestykseen

Kasvatustieteen kandidaatintutkielma  
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatuspsykologia

2019

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella tunneällyn merkitystä yksilön uramenestykseen. Tunneäly on suhteellisen tuoreena käsitteenä noussut keskeiseksi tarkastelunkohteeksi työelämässä ja siihen liittyvässä menestyksessä. Nykypäivänä työelämässä arvostetaan ja korostetaan tunneälyä yhä enemmän teknisiin taitoihin ja älykkyysosamäärään nähden.

Tutkielmassani määrittelen tunneällyn käsitteenä, siihen liittyvät olennaisimmat teoriat sekä sen ulottuvuudet, joita pyrin hyödyntämään monipuolisesti läpi koko työni. Tunneällyn ulottuvuudet jaan interpersoonallisiin ja intrapersoonallisiin taitoihin, joihin olen soveltanut teorioiden määritelmiä tunneällystä. Nämä käsitteet tulevat esille toistuvasti tutkielman eri luvuissa, joissa tarkastelen tunneällyn merkitystä uramenestykseen useasta näkökulmasta. Pyrkimyksenäni on tarkastella uramenestystä ikään kuin kronologisessa järjestyksessä, lähtien työnhakuvaiheesta jatkuen johtajuusnäkökulmaan.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka lähteinä käytän niin kotimaisia kuin kansainvälisiä artikkeleja, tutkimuksia ja kirjallisuutta. Näiden lähteiden avulla pyrin kokoamaan mahdollisimman monipuolisen kokonaisuuden yhdistelemällä ja vertailemalla erilaisia teorioita ja näkökulmia aiheeseen liittyen. Oma kiinnostus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, psykologiaan ja työhyvinvointiin suuntasivat kandidaatintutkielman aihevalintaa kyseiseen aiheeseen.

Johtopäätöksinä esitetään, että tunneällyllä on yhä kasvavampi merkitys uramenestyksen ennakkoijana tämän päivän muuttuvassa työmaailmassa, jossa odotukset työntekijöiden taidoista ovat muuttuneet käytännöntaidoista enemmän tunneällyn ja -taitoihin. Ilmiötä tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, ottaen huomioon muut uramenestykseen vaikuttavat tekijät.

Avainsanat: tunneäly, interpersoonalliset tunnetaidot, intrapersoonalliset tunnetaidot, työtyytyväisyys, johtaminen

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tunneäly käsitteenä.....</b>	<b>6</b>
2.1	Tunneälyn historiaa ja keskeiset teorit .....	6
2.2	Tunneälyn tutkiminen.....	9
2.3	Tunneälyyn liittyvät ulottuvuudet .....	10
2.3.1	<i>Intrapersonallinen ulottuvuus.....</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Interpersonallinen ulottuvuus.....</i>	<i>12</i>
<b>3</b>	<b>Yksilön työssä menestyminen.....</b>	<b>13</b>
3.1	Menestys työnhakuprosessissa.....	13
3.2	Työssä menestymisen eri näkökulmat .....	14
3.3	Työhyvinvointi menestyksen määrittelijänä.....	15
<b>4</b>	<b>Johtajuus ja tunneäly .....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Tunneälyn kehittäminen.....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset tunneälyn merkityksestä yksilön uramenestykseen.....</b>	<b>24</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>29</b>

# 1 Johdanto

Tunneäly on vielä suhteellisen tuore käsite työorganisaatioiden ja johtamisen kentässä. Sen suosio on kuitenkin kasvusuhdanteinen ja siitä on noussut ajankohtainen näkökulma organisaatioiden ja niiden menestyksen tarkastelussa. Charles Darwin (Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Bar-On, 2006) on tutkinut tunteiden yhteyttä selviytymiseen ja sopeutumiseen jo vuonna 1872 julkaisemassaan kirjassaan ”The Expression of the Emotions in Man and Animals”, jota on sittemmin julkaistu useamman kerran uudelleen. Hän painottaa siinä tunteiden merkitystä sosiaalisesti ja emotionaalisesti älykkäässä toiminnassa (Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Bar-On, 2006).

Historian saatossa on siirrytty ihmisläheisempään otteeseen prosessien tarkastelun sijaan organisaatioiden toimintaa arvioidessa (Harisalo, 2008). Ihmissuhteiden koulukunta on eräs tänä päivänä vallitsevista näkökulmista hahmottaa organisaation ja siihen kuuluvien yksilöiden toimintaa. Tähän ajatusmalliin liittyy vahvasti ihmisten välinen vuorovaikutus sekä motivaatio (Harisalo, 2008), jotka ovat myös keskeisiä käsitteitä tunneälyssä. Aikuiset viettävät kuitenkin suurimman osan valveillaoloajastaan töissä, joten on tärkeää, että siellä viihdytään ja pystytään kehittämään niin itseä kuin työyhteisöä (Cherniss, 2000). On siis tärkeää ottaa huomioon tunneäly ja sen moninaiset yhteydet työmenestykseen ja -hyvinvointiin, joita pyrin esittelemään tässä kandidaatintutkielmassa. Yhteisön tarkastelun lisäksi tunneäly luo uutta perspektiiviä ymmärtää yksilön käyttäytymistä ja mielenprosesseja sosiaalisen ja kognitiivisen älykkyyden rinnalla (Bar-On, 2006). Nämä eri älykkyyden ulottuvuudet täydentävät toisiaan ja toimivat vastavuoroisesti keskenään.

Valitsin aiheekseni tunneällyn ja sen merkityksen yksilön uramenestykseen, koska se on todella ajankohtainen lähestymistapa tämän päivän muuttuvan työelämän ymmärtämiseen. Aiheenvaihtoa pohjusti oma kiinnostus psykologiaan, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä työhyvinvointiin, joista olen saanut melko kattavan näkökulman opinnoistani jo tähän mennessä. Koen, että kandidaatintutkielmani aihe yhdistää nämä mielenkiinnonkohteeni toimivasti tarjoamalla itselle uutta tietoa aiheeseen liittyen.

Kandidaatintutkielmani on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa pyrin hyödyntämään monipuolisesti kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä. Tutkimuskysymykseni ovat: 1) miten tunneäly vaikuttaa yksilön uramenestykseen 2) mikä merkitys tunneälyllä on johtamisen näkökulmasta ja 3) miten tunneälyä voidaan kehittää. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii tunneälyyn liittyvät teorit, joista olen valinnut keskeisimmät ja tunnetuimmat esiteltäväksi. Näitä ovat Gardnerin moniälykkyysteoria, Mayerin ja Saloveyn tunnekykymalli ja Bar-Onin sosiaalisen-emotionaalinen älykkyyden malli. Hyödynnän myös Golemanin teoksia, etenkin johtamisen viitekehyksessä. Tavoitteenani on soveltaa näitä teorioita ja ymmärtää tunneäly ja menestys käytännön ilmiöinä.

Näiden teorioiden pohjalta pyrin määrittelemään käsitteen sekä ymmärtämään sen yhteyden työmenestykseen mahdollisimman monipuolisesti. Pyrin tutkielmassani tarkastelemaan tunneälyn yhteyttä menestykseen useasta näkökulmasta, kuten työnhakuvaiheessa, subjektiivisen kokemuksen kautta sekä johtamisen perspektiivistä. Tämän lisäksi tavoitteenani on ymmärtää tunneälyn kehittäminen prosessina. Tämän tutkielman keskeinen tavoite suuntautuu korostamaan tunneälyn merkitystä uramenestyksen ennakoijana väheksymättä muiden tekijöiden painoarvoa.

## 2 Tunneäly käsitteenä

Tunneälyllä tarkoitetaan taitoa tunnistaa, ymmärtää, assimiloida ja säädellä tunteita (Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Mayer, Caruso & Salovey, 2000; Gutiérrez-Cobo, Cabello & Fernández-Berrocal, 2016). Tämä näkyy niin yksilöllisessä toiminnassa kuin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Käsitettä on määritelty hieman eri tavalla riippuen viitekehystä, kuitenkin samoin piirtein. Esimerkiksi Goleman (1998) on tutkinut käsitettä työkontekstissa ja liittänyt siihen johtajan perspektiivin. Hänen mukaansa tunneälyllä on jopa enemmän merkitystä johtamiskontekstissa kuin älykkyydosamäärällä ja teknisillä taidoilla.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan tunneäly on yksilön kykyä hyödyntää itsessään ja ympärillään olevaa tunnepitoista tietoa omassa ajattelussa ja ulkoisessa toiminnassaan. Heidän mukaansa tunteisiin ja tunneosaamiseen liittyy viisi keskeistä teesiä, jotka pohjustavat myös tunneälyn käsitettä kattavasti. Heidän mukaansa tunteet ovat universaaleja ja tunne on informaatiota, vaikka kulttuurien välillä saattaakin esiintyä eroavaisuuksia, esimerkiksi tunteiden ilmaisuun liittyvistä normeista. Voimme yrittää jättää tunteet huomiotta, mutta se ei kuitenkaan kannata. Emme myöskään ole niin taitavia salaamaan tunteitamme, vaikka yrittäisimmekin. Viimeisenä teesinä Saarinen ja Aalto-Setälä (2007) väittävät, että tehokkaassa päätöksenteossa analysoidut tunteet ovat aina mukana. Näiden teesien pohjalta voidaan käsittää tunneäly ja -osaaminen tärkeänä interaktion perustana, sen olevan universaali ja kaikkia ihmisiä koskettava sisäinen ja ulkoinen prosessi.

### 2.1 Tunneälyn historiaa ja keskeiset teoriat

Tunneälyn juuret ovat Edward Thorndiken vuonna 1920 määrittelemässä sosiaalisen älykkyyden käsitteessä, joka kuvaa yksilön sosiaalisesti kyvykästä toimintaa ja sitä, miten ihminen motivoi ja ymmärtää toisia (Bar-On, 2006; Goleman, 2000; Hedlund & Sternberg, 2000). Jo Thorndike erotti sosiaalisen älykkyyden muista älykkyyksistä, kuten mekaanisesta ja taidollisesta älykkyydestä (Hedlund & Sternberg, 2000). Daniel Goleman on sittemmin vuonna 1995 tehnyt tunneälyn käsitteestä tunnetun julkaisemallaan teoksellaan ”Emotional Intelligence”. Hän on saanut paljon vaikutteita Howard Gardnerilta ja hänen vuonna 1983 julkaisemastaan

kirjastaan ”Frames of Mind” (Goleman, 1995). Golemanin ja Gardnerin ajattelua on pohjustanut vastahakoisuus käyttää älykkyysosamäärää ainoana älykkyiden mittarina. Heidän mielestään se on vanhanaikainen ajattelutapa, jota käytettiin esimerkiksi ensimmäisessä maailmansodassa sotilaita varten. Gardnerin lisäksi myös muitakin psykologeja uskoi, että on olemassa useita erilaisia älykkyksiä, jotka ovat toisistaan riippumattomia (Goleman, 1995).

Gardnerin moniälykkyysteorian lähtökohtana on ajatus siitä, että ihmisen älykkyyttä ei voida selittää vain yhden älykkyiden kautta, vaan sitä täytyy tarkastella usean eri älykkyiden avulla (Gardner, 1993; Goleman, 1995; Taylor & Bagby, 2000). Hänen mukaansa on olemassa seitsemän eri älykkyiden lajia, jotka voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: objekteihin sidottuun älykkyYTEEN, objekteihin sitoutumattomaan älykkyYTEEN ja persoonalliseen älykkyYTEEN. Objekteihin sidottu älykkyys pitää sisällään loogis-matemaattisen ja visuaalis-avaruudellisen älykkyiden. Objekteihin sitoutumaton älykkyys pitää puolestaan sisällään kielellisen, musikaalisen ja liikunnallisen älykkyiden. Persoonallinen älykkyys on jaettu vielä kahteen, interpersoonaliseen ja intrapersoonaliseen älykkyYTEEN (Gardner, 1993; Goleman, 1995; Taylor & Bagby, 2000). Tämä älykkyiden muoto vastaa tunneälyn käsitettä melko läheisesti. Avaan näitä kahta persoonallisen älykkyiden muotoa tarkemmin luvussa 2.3. ”Tunneälyyn liittyvät ulottuvuudet”.

Mayerin ja Saloveyn kehittämän tunneälyn kykymallin teoreettisena lähtökohtana on ajatus siitä, että tunneäly on eräänlainen taito tai kyky (Mayer ym., 2000). He yhdistävät siinä älykkyiden ja tunteet, jolloin tunneälykäs ihminen osaa ymmärtää ja käyttää tunteitaan kyvykkäästi. Pääpainossa on mentaaliset taidot, jotka Mayer ja Salovey halusivat erottaa esimerkiksi lahjakkuudesta ja luonteenpiirteistä (Mayer & Salovey, 1997). Heidän mukaansa tunneäly on joukko hierarkkisesti järjestäytyneitä tunnepitoiseen tietoon liittyviä kognitiivisia taitoja, jotka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Ensimmäinen osa-alue on kyky havaita ja tunnistaa omia sekä muiden tunteita rehellisesti ja tarkasti. Toinen on kyky käyttää ja hyödyntää tunteita kognitiivisten prosessien kehittämiseen, esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa. Kolmas osa-alue on kyky ymmärtää ja analysoida tunnepitoista tietoa sekä siihen liittyviä lainalaisuuksia. Viimeinen ja kehittynein osa-alue koskee kykyä hallita ja säädellä omia ja muiden tunteita refleksiivisesti ja rakentavalla tavalla. Tällöin tiedostetut ja ymmärretyt tunteet otetaan aktiiviseen käyttöön voimavaroina (Mayer & Salovey, 1997; Mayer ym., 2000; Saarinen & Aalto-Setälä, 2007).

Sosiaalinen ulottuvuus on läsnä jokaisessa tunneälyyn liittyvässä teoriassa. Mayer, Caruso ja Salovey (1999) tutkivat tunneälyä sidoksissa sosiaaliseen älykkyyteen ja kognitioon. Kognition ja tunteiden välistä yhteyttä voidaan jaotella niin sanotulla ”kuumalla” ja ”kylmällä” kognitiolla, josta ensimmäiseen liittyvät tehtävät ovat liitettynä tunteisiin ja jälkimmäinen voidaan erottaa tunteista (Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Gutiérrez-Cobo ym., 2016). Bar-On (2006) puolestaan tutkii emotionaalisen sosiaalisen älykkyyttä, jolloin sosiaalinen ja emotionaalinen ulottuvuus toimivat toisiaan täydentäen. Hänen mukaansa sosiaalinen konteksti vaikuttaa tunteisiin, ja tunteet puolestaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Myös Goleman (1995) liittyy tunneälyyn sosiaalisen ulottuvuuden jaottelulla käsitteen viiteen osatekijään, joista kaksi liittyy sosiaalisiin taitoihin ja tietoisuuteen.

Tunneälyä voidaan tarkastella myös aleksitymian kautta, joka tarkoittaa yksilön kyvyttömyyttä tunnistaa, ymmärtää ja kuvailla omia tunteitaan (Bar-On, 2006; Kellner, Chew & Turner, 2018; Mayer, DiPaolo & Solvey, 1990; Taylor & Bagby, 2000). Kokkonen ja Kinnunen (2009) lisäävät aleksitymian määritelmään yksilön vaikeudet tunnistaa tunteitaan ja erottaa niitä erilaisista aistihavainnoista ja ruumiin muista tuntemuksista. Heidän mukaansa sitä voidaan pitää myös tunteiden säätelyn ongelmana. Aleksitymian taustalla voi olla lapsuuden traumat ja aikuisen epäjohtonmukainen vastaaminen lapsen tunteisiin ja tarpeisiin, jolloin lapsi ei ole oppinut tunnistamaan ja ilmaisemaan omia tunteitaan (Taylor & Bagby, 2000). John Bowlbyn ja Mary Ainsworthin kiintymyssuhdeteoriaan viitaten voidaan päätellä, että tällöin kyseessä voi olla jompikumpi turvattoman kiintymyssuhteen malleista; ristiriitainen tai välttelevä kiintymyssuhde (Bretherton, 1992). Esimerkiksi Hamatra, Deniz ja Saltali (2009) ovat tutkineet kiintymyssuhdetta tunneälyn ennakoijana. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että turvallinen kiintymyssuhde korreloi positiivisesti tunneälyn kanssa, mikä tukee Taylorin ja Bagbyn (2000) väitettä eräästä aleksitymian ilmenemisen syystä. Taylor ja Bagby (2000) ottavat vielä esimerkiksi Gardnerin moniälykkyysteoriaan nojaten aleksityymisen yksilön intrapersoonallisen älykkyyden puutteen, joka on yksi tunneälyn tunnuspiirteistä.

Aleksitymiaa voidaan arvioida esimerkiksi Twenty-Item Toronto Alexithymia Scale (TAS-20) -testin ja Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) -testin avulla (Taylor & Bagby, 2000), joista jälkimmäisen esittelen tarkemmin luvussa 2.2. ”Tunneälyn tutkiminen”. Mieltäisin tämän tunneälyn vastakohtaksi, sillä aleksityymisiä piirteitä omaavalla yksilöllä on vaikeuksia tunnistaa ja ymmärtää tunteita, jotka ovat puolestaan tunneälykkään yksilön kuvailtuja piirteitä.



## 2.2 Tunneälyn tutkiminen

Tunteita ja tunneälyä tutkitaan laajasti eri näkökulmia huomioon ottaen. Tutkimukset suuntautuvat eri painotuksiin ja tarkastelevat tunteisiin liittyvää toimintaa, kuten sosiaalista vuorovaikutusta ja kognitiota (Gutiérrez-Cobo, Cabello & Fernández-Berrocal, 2016). Tutkimukset vaihtelevat menetelmiltään eri tehtävien ja arviointien kautta, joista osa perustuu itsearviointien tekoon ja osa tutkijoiden tekemiin arvioihin (Mayer ym., 1999).

Mayer-Salovey-Saruco Emotional Intelligence Test eli MSCEIT on Gutiérrez-Cobo, Cabello ja Fernández-Berrocalin (2016) mukaan yksi parhaista tunneälyn mittareista. Se on päivitetty ja kehitetty versio the Multifactor Emotional Intelligence Scalesta eli MEIS:stä, joka on tämän tunneälytutkimuksen edeltäjä. MSCEIT tutkii neljää tunneälyn osatekijää, joita ovat tunteiden tunnistaminen, edistäminen, ymmärtäminen ja säätely (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2003). Testi käsittelee tunneälyä tarjoamalla tunteisiin liittyviä ongelmanratkaisutehtäviä, kuten ilmeeseen liittyvän tunteen arvioimista. Tutkittavien vastaukset voidaan tulkita tämän mittarin avulla enemmän oikeiksi tai vääriksi, verratessa niitä yleisimpiin sekä eksperttien vastauksiin. MSCEIT on kuitenkin saanut kyseisestä tulosten arvioinnista myös kritiikkiä, sillä ne vaihtelevat hieman riippuen siitä, verrataanko tuloksia yleisiin vai eksperttien vastauksiin (Mayer ym., 2003).

Toinen tunnettu tunneälytutkimus on Bar-Onin Emotional Quotient Inventory eli EQ-i. Tutkimus perustuu tutkittavien itsearviointiin, jotka käsittävät viittä eri osa-aluetta: interpersoonallisuutta, intrapersoonallisuutta, stressin sietokykyä, sopeutumiskykyä ja yleistä mielialaa (Bar-On, 2000; Bar-On 2006; Taylor & Bagby, 2000). Kyseinen tutkimustyyli on saanut kritiikkiä siitä, että siinä esiintyvät ongelmanratkaisutehtävät eivät välttämättä keskity suoranaisesti tunneälyyn vaan pikemminkin älykkyydosamäärään (Mayer ym., 1999). Bar-On (2006) kuitenkin kertoo artikkelissaan, kuinka hän yhdistää testissä tunneälykkyyden ja älykkyydosamäärän niin, että mitä korkeamman luvun tutkittava saa, sitä todennäköisemmin yksilö on kykenevä suoriutumaan päivittäisistä haasteista tehokkaasti. Alhainen EQ-i tulos voi merkitä sitä, että yksilöllä on vaikeuksia emotionaalisen, sosiaalisen ja/tai behavioraalisen ulottuvuuden kanssa (Bar-On, 2006). Bar-Onin (2000) emotionaalisen-sosiaalisen älykkyyden teoria liittyy tunneälyyn vahvasti sosiaalisen ulottuvuuden, mikä myös näkyy Emotional Quotient Inventory- testissä. Voidaan

siis päätellä, että Bar-Onin tutkimusmalli ei ole välttämättä yhtä tehokas mittaamaan yksinomaan tunneälyä, verrattuna esimerkiksi Mayerin, Saloveyn ja Sarucon kehittämään malliin.

## 2.3 Tunneälyyn liittyvät ulottuvuudet

Tunneälyä on jaoteltu usealla eri tavalla eri tutkijoiden toimesta. Ne keskittyvät hieman eri ulottuvuuksiin ja näkökulmiin, mutta kattavat pääpiirteittäin samanlaisia teemoja. Esimerkiksi Mayer, Caruso ja Salovey (1999) esittelevät tunneälyyn liittyviksi osatekijöiksi tunteiden säätelyn, ymmärtämisen, assimiloimisen sekä niiden ilmaisemisen. Golemanin (1995) mukaan tunneälyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia, mutta vuorovaikutuksessa keskenään. Keskityn seuraavissa luvuissa avaamaan tunneälyyn liittyviä interpersoonallista ja intrapersoonallista ulottuvuutta, jotka esiintyvät aiemmin esitellyissä tunneälyyn liittyvissä teorioissa eri lailla. Esimerkiksi Gardnerin moniälykkyysteoriassa nämä olivat persoonallisen älykkyyden alalajeja. Näitä kahta tunneälyn ulottuvuutta on tärkeää tarkastella, sillä ne toimivat vastavuoroisessa suhteessa ja ovat molemmat olennaisia tarkasteltaessa yksilön uramenestyksen ja tunneälyn välistä yhteyttä kokonaisvaltaisesti.

### 2.3.1 Intrapersonallinen ulottuvuus

Bar-Onin mukaan tunneäly voidaan jakaa viiteen ulottuvuuteen, joista yksi on intrapersoonallinen ulottuvuus (Mayer ym., 2000). Tämä jakautuu hänen mukaansa emotionaalisen itsetietoisuuteen, itsevarmuuteen, itsetuntoon, itsensä toteuttamiseen ja itsenäisyyteen (Mayer ym., 2000). Goleman (1995) määrittelee intrapersoonallisen ulottuvuuden tunneälyssä puolestaan sisäiseksi säätelyksi, jossa tärkeinä osatekijöinä on itsehallinta ja motivaatio. Nämä ovat henkilökohtaisia taitoja, jotka määräävät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme, ja tätä kautta myös muiden kanssa. Sisäisen säätelyn lähtökohtana voidaan pitää itsetuntemusta, sillä sen avulla yksilö on tietoinen omista tunnetiloista, voimavaroista, vaistoista ja mieltymyksistä. Siihen liittyy vahvasti itsearviointi ja itseluottamus (Goleman, 1995). Itsetuntemuksen avulla yksilö ymmärtää itseään ja pystyy esimerkiksi ennakoimaan tiettyjä tunnetiloja ja tilanteita, jotka ne laukaisevat. Tämä puolestaan korreloi itsesäätelyn tai –hallinnan kanssa, jotka ovat

olennainen osa tunneälyä. Tunneälykäs yksilö kykenee tunnistamaan sekä säätelemään omia tunteita.

Motivaation tärkeyttä Goleman painottaa myös myöhemmissä teoksissaan. Hän väittää motivaation olevan yksi viidestä tunneälyn osatekijöistä (Goleman, 1998). Muita osatekijöitä on Golemanin mukaan itsesääätely, itsetietoisuus, sosiaaliset taidot ja empatia. Näistä itsesääätely ja itsetietoisuus ovat intrapersoonallisia ominaisuuksia motivaation lisäksi. Motivaatiolla tarkoitetaan voimaa, joka saa ihmisen liikkeelle ja tekemään asioita (Nurmi & Salmela-Aro, 2017). Se on ihmisillä melko yksilöllinen ominaisuus, sillä motivaation taustalla voi olla toisistaan poikkeavia perustoja. Ihminen ei välttämättä ole edes tietoinen syistä, miksi on motivoitunut. Siihen voi liittyä alitajuntaisesti esimerkiksi omat arvot, psykologiset perustarpeet ja hallinnan tunne. Motivaatio myös suuntaa sitä, mitä ihminen tavoittelee, ja yksilö on tästä usein tietoinen (Nurmi & Salmela-Aro, 2017).

Tunneälyn kannalta motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen (Schreiber, 2016). Näistä ensimmäisellä tarkoitetaan sitä, että ihmistä motivoi ulkoiset tekijät, kuten erilaiset palkkiot tai rangaistukset. Jälkimmäisellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että yksilöä motivoivat tekijät tulevat hänestä itsestään, esimerkiksi mielenkiinnon tai oppimisen halun muodossa (Schreiber, 2016). Golemanin (1995) mukaan erityisesti sisäinen motivaatio on yhteydessä tunneälyyn sitoutuneisuuden ja kunnianhimon kautta. Sitoutuneisuus on eräs sisäisen motivaation tunnusmerkkejä, jolloin yksilön motiivina on aito kiinnostus saavuttaa tavoitteensa. Tunneälyn kannalta sitoutuneisuus ja sisäinen motivaatio ilmenevät niin, että yksilö on taipuvainen olemaan optimistisempi esimerkiksi vastoinkäymisten tullessa organisaatiossa. Tämän lisäksi yksilö on kykenevämpi omaksumaan omat ja ryhmän tavoitteet sekä arvioimaan niin omaa kuin toisten edistystä (Goleman, 1995).

Nurmen ja Salmela-Aron (2017) mukaan motivaation kanssa voi kuitenkin ilmetä ongelmia sen ääripäissä. Esimerkiksi liiallinen motivaatio työn suhteen voi aiheuttaa hyvinvoinnin kanssa ongelmia. Jos työtä alkaa tehdä liikaa, voi ajautua pitkällä tähtäimellä työuupumukseen. Liian vähäinen motivaatio ja sitoutuneisuus voivat puolestaan heijastua työn laatuun, tuottavuuteen ja yksilön sekä yhteisön työhyvinvointiin. Olisi siis tärkeää, että työssäkäyvät yksilöt osaavat tasapainottaa työnsä motivaation suhteen löytämällä itselleen sopivan työpaikan, joka motivoi ja sitouttaa tarpeeksi, mutta ei aiheuta ongelmia kummassakaan ääripäässä.

### 2.3.2 Interpersoonallinen ulottuvuus

Interpersoonallisen ulottuvuuden tunnustekijöinä on Bar-Onin sekä Golemanin, Baytatzisin ja McKeen mukaan empatia, sosiaalinen vastuu ja ihmissuhteet (Mayer ym., 2000; Goleman ym., 2002). Goleman (1995) määrittelee interpersoonalliset taidot vielä tarkemmin ihmissuhdetaidoiksi, joihin liittyy kyky vaikuttaa, tehdä yhteistyötä sekä tiimin ja ryhmän älykkyysosamäärä. Hänen mukaansa nämä sosiaaliset taidot määräävät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. Sosiaalisilla kyvyillä viitataan taitoon saada haluttuja reaktioita aikaan muissa. Tähän liittyy toisiin vaikuttaminen, sanaton ja sanallinen viestintä sekä ristiriitojen hallinta. Golemanin (1995) mukaan myös empatia on suuressa roolissa tunneällyn interpersoonallisessa ulottuvuudessa. Hän määrittelee sen ymmärrykseksi muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Tähän liittyy vahvasti ajatus siitä, että ymmärtää muita sekä pystyy sen avulla kehittämään heitä (Goleman, 1995).

Ihmissuhteiden luominen ja ylläpito nähdään olennaisena piirteenä interpersoonallista tunneälyä (Goleman, 1995; Goleman ym., 2002; Mayer ym., 2000). Ihmissuhteiden näkökulmasta tulee ottaa huomioon oma vaikutus muiden tekemiseen. Tunneälykäs yksilö ei tule pelkästään hyvin toimeen muiden kanssa, vaan kykenee vaikuttamaan muihin rakentavalla tavalla yhteisten päämäärien hyväksi. Hän osaa kehittää, inspiroida, ymmärtää ja vaikuttaa muihin. Ristiriidan tullessa tunneälykäs yksilö osaa sovitella ja ratkaista tilanteen sekä kykenee jatkamaan yhteistyötä erimielisyyksistä huolimatta. Hänellä on myös ymmärrys erilaisista valtavavirtauksista ja ihmisten välisistä suhteista (Goleman, 1995; Goleman ym., 2002; Mayer ym., 2000).

Interpersoonalliset taidot ovat olennainen lähtökohta työyhteisön toimivuudelle ja psykososiaaliselle työhyvinvoinnille. Työntekijät tulevat paremmin toimeen toistensa kanssa, kun heillä on vahvat interpersoonalliset vuorovaikutustaidot. Tällöin työn tuottavuus ja laatu paranevat. Interpersoonalliset taidot vaikuttavat lisäksi myös työpaikan psykososiaaliseen ilmapiiriin.

### **3 Yksilön työssä menestyminen**

Yksilön uramenestystä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Nykypäivän odotukset työntekijän kompetensseista ovat muuttuneet yhä enemmän teknisistä taidoiksi ihmistaitopainotteisemmaksi. Golemanin (1995, 34) mukaan älykkyydosamäärä ennustaa vain 20% menestyksestä (työ)elämässä, joka jättää 80% muille tekijöille. Hänen mukaansa tunneäly on yksittäisenä muuttujana selkeästi ratkaisevin tekijä, joka erottaa työssä menestymättömät ja menestyneet ihmiset (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Pyrin avaamaan tässä luvussa työhakuprosessin sekä yksilön subjektiivisen ja objektiivisen uramenestyksen yhteyttä tunneälyyn.

#### **3.1 Menestys työhakuprosessissa**

Työhakuprosessissa on todettu yhä tärkeämmäksi tunneällyn merkitys (Cherniss, 2000; Goleman, 1995). Työnantajan on parempi valita tunneälykäs hakija, sillä he tuottavat parempaa tulosta verrattuna hakijoihin, joilla on muuten hyvät kompetenssit, mutta eivät ole tunnetaitoisia (Cherniss, 2000). Golemanin (1995) mukaan nykyään arvostetaan yhä enemmän kuuntelemista ja suullista viestintää, sopeutuvuuskykyä ja kykyä suhtautua luovasti ongelmiin ja vaikeuksiin. Näiden lisäksi työnantaja odottaa työnhakijalta itsevarmuutta ja -kuria, motivaatiota ja halua edetä uralla sekä sosiaalisia, yhteistyö-, neuvottelutaitoja. Ratkaisevassa roolissa ei ole enää tekniset taidot ja valmiudet, vaan kyky oppia uutta työn ohessa ja tehokkaana organisaation jäsenenä toimiminen (Goleman, 1995).

Työnhaku voi olla usealle stressaava prosessi. Tunneälyllä on todettu olevan yhteys stressinsietoon ja sen käsittelyyn (Matthews & Zeidner, 2000). Sen avulla pystytään reagoimaan rakentavasti emotionaalisella tasolla stressaaviin ja haastaviin tilanteisiin omien tunteiden tunnistamisen ja reaktioiden säätelyn kautta (Matthews & Zeidner, 2000). Voidaan päätellä, että esimerkiksi työhaastattelutilanne voi usein stressata työnhakijaa. Kyseisessä tilanteessa työnhakijan tulisi antaa mahdollisimman hyvä kuva itsestään työnantajalle. Tällöin tunneäly on merkittävässä roolissa, sillä sen avulla yksilö voi vähentää stressiä ja säädellä siitä aiheutuvia haitallisia reaktioita, kuten paniikkiin joutumista. Itsetuntemus ja -säätely toimivat stressinkäsittelyn

ja -siedon perustana, jolloin työnhakija saa tunteensa hallittua. Stressinsiedon ja -säätelyn lisäksi myös paineensietoa voidaan koetella itse haastattelutilanteessa.

Työhaastattelua voisi luonnehtia tilanteeksi, jossa yksilön interpersoonallisten taitojen olettaisi nousevan esille. Voisi päätellä, että työpaikasta ja alasta riippuen rekrytoija pystyy näkemään kyseisessä tilanteessa, millä tasolla työnhakijan interaktioidot ovat. Erityisesti ammatit, joissa ollaan asiakaspalvelutilanteissa, vaativat hyviä interpersoonallisia taitoja, jotka voivat tulla vahvasti esille haastattelutilanteessa. Tällöin rekrytointivaiheessa voidaan hyödyntää ryhmähaastattelutilanteita, jolloin hakijoiden sosiaaliset ja tunneälylliset kompetenssit saadaan tarkastelun alaisiksi.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan eräs syy irtisanomiselle on tunneosaamiseen liittyvät puutteet. Tällöin rekrytointivaiheessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota kouluälykkyyden ja ammattitaidon rinnalla tunneosaamiseen (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Työttömille on tarjottu tunneälykoulutusta, jonka tavoitteena on saada muutos yksilön itsevarmuuteen ja parantaa hänen työnhakutaitoja (Cherniss, 2000). Koulutuksissa on edistetty esimerkiksi työnhakijan motivaatiota ja interpersoonallisia tunnetaitoja (Cherniss, 2000). Motivaatiota voi edistää esimerkiksi sitoutuneisuuden avulla, jolloin työnhakija etsii lannistumattomasti ja sinnikkäästi töitä vastoinkäymisistä huolimatta.

### **3.2 Työssä menestymisen eri näkökulmat**

Yleisesti ottaen uramenestyksellä viitataan positiiviseen työhön liittyvään lopputulokseen tai saavutukseen, joka rakentuu työkokemuksista (Spurk, Keller & Hirschi, 2018; Stumpf & Tymon, 2012). Se voidaan jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen, joista ensimmäisellä viitataan ulkoisten tekijöiden mittauksiin menestyksestä. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi palkkatasoa ja ylennyksiä. Subjektiivisella uramenestyksellä viitataan yksilön omiin käsityksiin omasta työssä menestymisestä. Mielikuvat omasta ammatillisesta osaamisesta, henkisestä pääomasta ja etenkin työtyytyväisyydestä määrittelevät melko pitkälti yksilön kokemaan subjektiivista menestystä (Spurk, Keller & Hirschi, 2018; Stumpf & Tymon, 2012).

Uramenestystä voidaan tarkastella siis eri näkökulmista, jolloin korkea asema työyhteisössä ei välttämättä viittaa suoranaisesti uramenestykseen, vaan sitä voidaan tarkastella myös yksilön omien käsitysten kautta. Objektiiivista menestystä ei kuitenkaan välttämättä nähdä työntekijän perspektiivistä positiivisena ilmiönä. Tällöin taustalla voi olla esimerkiksi jopa työtyytymättömyyttä, kun menestystä mitataan pelkästään objektiiivisten mittareiden avulla. Keskityn täten siis subjektiiivisen uramenestyksen näkökulmaan ja erityisesti työtyytyväisyyden kokemiseen tässä tutkielmassa. Objektiiivista menestystä tarkastelen johtamisen näkökulmasta neljännessä luvussa.

### **3.3 Työhyvinvointi menestyksen määrittelijänä**

Subjektiiivisen menestyksen yksi olennaisimmista määrittelevistä tekijöistä, työtyytyväisyys, voidaan liittää työhyvinvoinnin käsitteeseen. Näitä käsitteitä ei välttämättä aina edes eroteta toisistaan, vaikka kyse on kahdesta hieman toisistaan eroavista ilmiöistä (Laine, 2018). Suurimpana erottavana tekijänä voidaan pitää työtyytyväisyyden tiheämpää muutosta verrattuna työhyvinvointiin. Työtyytyväisyyteen liittyvät tunnetilat kuitenkin vaikuttavat työhyvinvointiin ja niitä käsitellään usein saman otsikon alla esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyjen kautta (Laine, 2018). Subjektiiiviseen uramenestykseen ja työhyvinvointiin liittyy vahvasti käsitykset työssä jaksamisesta, sen mielekkyydestä ja työyhteisön ilmapiiristä, joista etenkin viimeisimmällä on vahva yhteys tunneälyyn. Järvisen (2018) mukaan työyhteisön sosiaalinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, tehokkuuteen ja työn laatuun, eli on yhteydessä niin yksilön kuin organisaation menestykseen. Myös Goleman, Boyatzis ja McKee (2002) mukaan ihmiset toimivat parhaiten silloin, kun voivat hyvin. Heidän mukaansa esimerkiksi työpaikalla vitsailu ja yleinen hyvä ilmapiiri edistävät luovuutta, parantavat yhteishenkeä ja tuloksia, jolloin työntekijät toimivat paremmin niin yksin kuin yhdessä.

Työssä jaksamisen kannalta intrapersoonalliset taidot ovat avainasemassa. Voidaan tarkastella yksilön itsetietoisuutta, jolloin hän ymmärtää omat voimavaransa ja kykenee tunnistamaan työhön liittyvät tilanteet, jotka kuormittavat häntä liikaa (Goleman, 1995; Mayer ym., 2000). Tämä on olennaista subjektiiivisessä näkökulmassa uramenestykseen, jolloin työntekijän työssä jaksaminen on vielä hyvällä tasolla. Itsetietoisuuden tai -tuntemuksen kautta yksilö osaa tunnistaa itselleen etenkin psyykkisesti rasittavat tilanteet, ja pystyy punnitsemaan itselle rakentavimman ratkaisun käsitellä tilanne.

Erityisesti stressi voi olla eräs rasittava tekijä (Naumanen, 2018). Jos työntekijä tekee töitä enemmän kun hänellä on niin fyysisiä kuin psyykkisiä resursseja, voi se aiheuttaa esimerkiksi pitkittyneen stressin kautta työkyvyttömyyttä, ja täten sekä lyhyitä että pitkiä poissaoloja. Tämän lisäksi stressi voi altistaa työntekijän herkemmin erilaisille työtapaturmille (Naumanen, 2018). Pienissä määrin distressi voi parantaa työn tuloksellisuutta, mutta pitkällä aikatahlaimella syö työntekijältä voimavaroja ja voi johtaa jopa burnoutiin (Goleman ym., 2002). Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan tunneäly antaa tilaa yksilön luovuudelle, joka saa voimansa rauhallisuudesta ja stressittömyydestä. Poissaolot ja heikko työssä jaksaminen voivat hidastaa työntekijän työntekoa ja heikentää tuottavuutta, jos yksilö ei pääse antamaan täyttä panostaan työtehtäville. On siis tärkeää, että yksilö osaa kuunnella itseään ja omia voimavaroja sekä arvioida omia stressitasoja. Tunneälykäs yksilö pystyy tunnistamaan esimerkiksi stressiä aiheuttavat tekijät ja karsimaan niitä pois.

Tunneälyllä ja työn mielekkyydellä on myös yhteys uramenestykseen. Työn mielekkyys voi suunnata siitä heräävien tunteiden laatua positiivisen ja negatiivisen välillä. Golemanin, Boyatzsin ja McKeen (2002) mukaan tunteilla on suuri vaikutus sen suhteen, saako työtehtäviä suoritettua. Työn mielekkyys herättää ihmisessä aikaan positiivisia tuntemuksia, mutta liika optimismi voi kuitenkin johtaa siihen, ettei huomaa työssä aiheutuvia vaaroja tai uhkia. Negatiiviset tunteet voivat kuitenkin usein harhauttaa keskittymisen olennaisesta jos työ ei ole mielekästä. Jatkuva negatiivisuus voi myös ikään kuin turruttaa ihmisen tunneälykkyyden, jolloin sosiaaliset taidot heikkenevät empatian vähenemisen ja toisten tunteiden lukemisen vaikeuksien myötä. Negatiiviset tunteet ovat tämän lisäksi yhteydessä työelämänlaatuun sitä heikentävästi (Goleman ym., 2002).

Työn mielekkyys ja työviihtyvyys vaikuttavat työtyytyväisyyden lisäksi myös esimerkiksi työhön sitoutumiseen eli motivaatioon (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Tunneäly vaikuttaa näihin suorasti motivaation ollen yksi intrapsyykkisistä elementeistä. Korkean sitoutuneisuuden ja motivaation kautta yksilö on todennäköisimmin ajan tasalla työpaikkansa muutoksista, joka on yksi nykypäivän työelämää määritteleviä tekijöitä (Järvinen, 2018). Sitoutuneisuus ja valppaus muutoksista mahdollistavat yksilön pääsemään mahdollisimman hyvään suoritukseen, kun on perillä työpaikan asioista. Tämä edistää tuloksellisuutta, tehokkuutta ja työhyvinvointia, kun on vahva osaamisen tunne työpaikalla työyhteisön jäsenenä. Esimerkiksi Glodstein (2014) tutki tunneällyn yhteyttä työtyytyväisyyteen sekä sen vaikutuksesta työssä pysymiseen kirjanpidon



alalla. Tutkimuksessa selvisi, että tunneälyllä on yhteys työtyytyväisyyteen esimerkiksi interpersoonallisten taitojen sekä stressinkäsittelyn kautta. Glodsteinin (2014) mukaan työtyytyväisyys on myös yhteydessä työntekijän sitoutuneisuuteen ja motivaatioon työssä.

## 4 Johtajuus ja tunneäly

”Tunneälyosaava esimies tietää, mitä ihmiset tuntevat, puhuu tunteista, osaa näyttää mitä muut tuntevat, ilmaisee tunteita kun on allapäin, hymyilee kun on tyytyväinen, lukee ihmisiä tarkasti ja on hyvä tunnistamaan omia tunteitaan”

–David Caruso ja Peter Salovey (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007, 62)

Tänä päivänä on suoritettu paljon tutkimusta siitä, millainen rooli tunteilla ja tunneälyllä on organisaation toiminnassa, etenkin johtamisen näkökulmasta (Goleman ym., 2002). Hyvän johtajuuden on väitetty toteutuvan tunneosaamisen kautta, jolloin johtaja tai esimies pystyy inspiroimaan, liikuttamaan ja motivoimaan työntekijöitään. Johtaja on kuitenkin loppujen lopuksi henkilö, jonka puoleen käännetään esimerkiksi epäselvyyksien tai uhan ilmetessä. Tällöin työntekijöille tulee osata tarjota selkeyttä ja varmuutta, ja toimia ikään kuin emotionaalisena oppeana. On todettu, että työntekijät hakevat johtajalta usein myös empatiaa (Goleman ym., 2002), joka on olennainen elementti tunneälyssä. Goleman, Boyatzis ja McKeen (2002) mukaan tunneäly on jopa niin tärkeä tekijä hyvässä johtamisessa, että sitä tulisi opettaa korkeakouluissa.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan on suoritettu paljon johtamistutkimuksia, joiden mukaan jopa kaksi kolmasosaa menestymiseen vaikuttavista kyvyistä on luonteeltaan sosiaalisia tai emotionaalisia. Niillä on merkitystä työorganisaation tunneilmaston luomisessa ja ohjaamisessa. Näiden merkitys korostuu yhä enemmän, mitä korkeammalle johtamisen portaissa mennään. Chernissin (2000) mukaan johtajarooleissa olevien henkilöiden kompetensseista 90% ovat luonteeltaan sosiaalisia ja emotionaalisia, joita vaaditaan menestykseen. Johtajan on myös tärkeä osata ottaa vastaan vaikeatkin työntekijät rakentavalla tavalla, jolloin tunneälyllä on suuri merkitys (Cherniss, 2000).

Emotionaalinen ja sosiaalinen ulottuvuus myös erottaa ihmisten johtamisen (leadership) asioiden johtamisesta (management) (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Ihmisten johtajat ovat intuitiivisia ja muutoksen innoittajia ja mahdollistajia, kun taas asiajohtajat toimivat lähinnä koneiston käynnissä pitäjinä (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Myös Northousen (2004) mukaan johtajuutta voidaan tarkastella kykyjen kautta, esimerkiksi kolmen kyvyn (three-skills approach)

kautta. Tekniset taidot, ihmistaidot ja käsitteelliset tai ajatukselliset taidot toimivat tämän lähestymistavan mukaan johtamisen lähtökohtana, joista kahden viimeisimmän painoarvo korostuu mitä ylemmäs johtoportaan edetään (Northouse, 2004). Tällöin siis tekniset taidot jäävät esimerkiksi ihmistaitoihin nähden toissijaiseksi. Ihmistaitoihin voidaan liittää tunneälyn interpersonallinen ulottuvuus, joihin kuuluu muun muassa ihmissuhteet ja sosiaalinen vastuu.

Johtajat tai johtajuustyylit voidaan jakaa karkeasti kahteen ääripäähän: dissonantteihin ja resonantteihin johtajiin (Goleman ym., 2002). Dissonanssilla tarkoitetaan sitä, että johtaja ikään kuin työntää työntekijöitä pois päin itsestään. Tähän voi johtaa esimerkiksi se, että johtaja ei osaa vastata työntekijöidensä tunteisiin tai tarpeisiin johdonmukaisesti, jolloin työntekijät etääntyvät. Tämä voi vaikuttaa niin työntekijöiden kuin johtajan tunteisiin haitallisesti, esimerkiksi aiheuttamalla tietynlaista jännitystä tai pelkoa työyhteisön ilmapiiriin. Tämä puolestaan heijastuu myös työnlaatuun ja tuottavuuteen. Dissonanssin vastakohta on resonanssi, joka tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet ovat yhteisymmärryksessä emotionaalisella tasolla. Resonantti johtajuus tulee luonnostaan tunneälykkäille johtajille, jotka osaavat ilmaista tunteitaan perustellusti ja johdonmukaisesti niin, että työntekijät osaavat ikään kuin odottaa kyseisiä tunneilmaisuja häneltä. Ne mukailevat myös muiden työyhteisön jäsenten tunne- ja olotiloja. Resonantti johtaja osaa luoda tasapainoisen työilmapiiriin, joka ylläpitää työyhteisön produktiivisuutta (Goleman ym., 2002).

On tärkeää, että johtaja kykenee toimimaan tunneälykkäästi ottamalla muut huomioon ja refleктоimalla omaa tunteiden ulosantia, sillä myös johtajan omat tunnetilat voivat tarttua työyhteisön muihin jäseniin. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) keskeinen työväline tunneosaavassa johtamisessa on johtajan itsetuntemus ja -luottamus. Heidän mukaansa esimiestyöhön liittyy olennaisena osana emotionaalinen työ päätöksenteon ja vastuunkannon rinnalla, sillä toisten ihmisten tunteisiin ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa myös omalla tunnetasapainoisuudella. Johdonmukainen ja perusteltu käyttäytyminen ja tunnereaktiot johtajalta luovat työyhteisössä turvallisemman ilmapiiriin (Goleman ym., 2002). Golemanin (1995) mukaan johtajan kyky luoda työyhteisössä innokas ja yhteistyökykyinen ilmapiiri voi ennustaa menestystä.

Tunnejohtamisessa ensimmäinen askel on tunnistaa toisen tunne (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Golemanin (1995) mukaan johtajan kannalta tunnetaidoista yksi merkittävimmistä on sensitiivinen kyky huomata äänettämiäkin viestejä työyhteisön keskuudessa. Tunneosaava joh-

taja osaa suunnata tarkkaavaisuuttaan tunnepitoisiin ilmaisuihin ja tapahtumiin itsessään ja työympäristössään. Tärkeässä roolissa on tietoisuus omista tunteistaan, sillä se on lähtökohta tunnehavaintojen reflektointiin. Ilman itsetuntemusta johtajalla on vaikeuksia lukea ja erottaa muiden tunteita ja tunneilmaisuja. Tunneosaava johtaja osaa luoda positiivisen ilmapiirin, luo mahdollisuuksia uusille yhteistyöverkoille ja ennen kaikkea vaikuttaa ja viestii tunnetasolla. Hän kykenee sopeuttamaan omaa johtamistyyliään tilanteen mukaan, mutta toimii kuitenkin johdonmukaisesti. Impulsiivisuus ja epäjohdonmukaisuus on todettu olevan yhteydessä epäonnistumisiin johtajan näkökulmasta (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007).

## 5 Tunneällyn kehittäminen

Tunneälyä voi olla haasteellista kehittää, sen ollessa suuressa määrin synnynnäinen joukko erilaisia taitoja ja piirteitä (Goleman, 1998). Sen kehittäminen ei ole mahdotonta, mutta prosessi voi olla pitkä vieden paljon aikaa ja resursseja (Goleman, 1998). Sitä voidaan kehittää usein eri keinoin työpaikasta ja -alasta riippuen (Cherniss, 2000; Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Esimerkiksi erilaiset koulutukset eri ammattikuntiin soveltaen voivat olla hyödyllisiä ja edistää työntekijöiden tunneälykkyyttä. On tehty useita tutkimuksia, joiden mukaan tunneälyä on kehitetty monella toisistaan poikkeavilla toimialoilla hyvin tuloksin (Cherniss, 2000; Saarinen & Aalto-Setälä, 2007). Tunneosaamista opettamalla ollaan muun muassa edistetty johdon itsetuntemusta ja tunneherkkyyttä, lääkäreiden empatiataitoja, poliisien konfliktinhallintaa ja työttömien työllistymistä. Näitä koulutuksia on toteutettu esimerkiksi erilaisten luentojen, simulaatioiden ja ryhmätehtävien avulla (Cherniss, 2000; Saarinen & Aalto-Setälä, 2007).

Cherniss (2000) esittelee tunneällyn koulutusmallin ryhmäkontekstissa. Hänen mukaansa tunneällyn kehittäminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: muutokseen valmistautumiseen, koulutukseen ja muutoksen ylläpitämiseen. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu työyhteisön tai organisaation tarpeiden sekä sen yksilöiden kompetenssien vahvuuksien ja rajoitusten arviointi. Organisaation jäsenet tulisi saada halukkaiksi oppia ja kehittyä. Myös selkeiden ja henkilökohtaisiin arvioihin liitetyt tavoitteet tulisi asettaa, ja ne vielä jakaa pienempiin osatavoitteisiin, jotta lopputulos tuntuisi mahdollisimman saavutettavissa olevalta. Tärkeää on muovata oppimisesta itseohjautuvaa ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä koulutuksen tavoitteista (Cherniss, 2000).

Koulutuksen toinen vaihe on koulutus itsessään (Cherniss, 2000). Kouluttajan ja oppijan välillä tulisi muodostaa mahdollisimman positiivinen ja luottavainen suhde. Koulutusta edistää mahdollisimman realistiset ja käytännönläheiset tilanteet oppiessa tunneällyyn liittyviä kompetensseja, esimerkiksi simulaation muodossa. Harjoitustilanteita tulisi tarjota mahdollisimman paljon ja niistä tulisi antaa rakentavaa palautetta. Koulutusvaiheessa vastoinkäymiset tulisi nähdä oppimismahdollisuuksina eikä tappion merkkeinä. Chernissin (2000) esittelemän tunneällyn koulutusmallin kolmantena vaiheena on muutoksen ylläpitäminen, johon liittyy vielä vahvasti jatkuva arviointi. Tässä vaiheessa sosiaalisen tuen merkitys näkyy edellisiä vaiheita enemmän, joten työilmapiirin ja -ympäristön tulisi olla kannustava ja optimistinen.

Karl Mulle (2016) tarjoaa teoksessaan kolme eri tunneällyn koulutusmallia, jotka ovat kesto-  
taan ja tavoitteeltaan toisistaan eroavia. Hänen koulutusformaattinsa pohjautuvat neljään Daniel  
Golemanin esittelemään tunneällyn osa-alueeseen, joita ovat itsetietoisuus, itsesääätely, sosiaali-  
nen tietoisuus ja sosiaalisten suhteiden säätely. Puolen päivän koulutuksen tavoitteena on kes-  
kittyä menestykseen itsetietoisuuden ja itsesääätelyn käsitteiden avulla. Mulle (2016) esittelee  
teoksessaan esimerkin koulutuksen kulusta ja asiasisällöistä, jossa ensiksi perehdytetään tun-  
neällyn käsitteeseen ja tarkastellaan tunteita anatomian sekä vuorovaikutustilanteiden kautta.  
Kokonaisen päivän koulutus ottaa huomioon myös ihmissuhteet ja ihmisten välisen toiminnan,  
näiden ollessa opetustavoitteita. Kahden päivän koulutuksessa johtajuus otetaan käsittelyn alle  
eri johtajuustyylien kautta. Jo aiemmin esitelty resonantti ja dissonantti johtajuus nousevat kes-  
keiseen rooliin tässä koulutusformaattissa. Koulutuksen tavoitteena on pyrkiä saamaan johtajien  
tai yksilöiden resonantit piirteet vahvemmin esille ja dissonantit piirteet vähäisiksi (Mulle,  
2016).

Ammatilliseen perspektiiviin liitetyn tunneällyn kehittämisen lisäksi on myös kehitetty malleja,  
jotka auttavat kehittämään henkilökohtaista tunneälyä irrallaan muista konteksteista. Suurin osa  
tutkimuksista ja tieteellisistä artikkeleista käsittelevät kuitenkin tunneällyn kehittämistä erilais-  
ten koulutusten kautta, joiden kohteena on useimmiten erilaisia ryhmiä, kuten työyhteisö. Saa-  
risen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan ei ole olemassa yksinkertaista toimintalistaa tai -mene-  
telmää, jonka myötä voi kehittää omaa tunneälyä. Heidän mukaansa voidaan kuitenkin antaa  
suuntaa-antavia neuvoja, joita ovat omien arvojen pohtiminen suhteessa tunteisiin ja oman  
osaamisen ja toiminnan systemaattinen seuranta. Yksinkertaisuudessaan voidaan sanoa, että  
yksilön tunneällyn kehittämisen vaiheita ovat tuntea, ajatella ja sitten vasta toimia (Saarinen &  
Aalto-Setälä, 2007).

Yksilön yhtenä tärkeimpänä tehtävänä pyrkiessään kehittämään tunneälyään on ensin vahvistaa  
omaa itsetuntemusta. Cooper ja Sawaf (1997) painottavat itsetuntemuksessa rehellisyyden ole-  
van eräs ratkaiseva tekijä. Tunteita ei tulisi kieltää itseltään, vaan hyväksyä ne sellaisenaan.  
Tunteista ja tunnereaktioista tulisi myös kantaa vastuuta. Yksilö voi tehdä erilaisia tunteiden  
tunnistusharjoituksia itsekseen, joiden tavoitteena on ymmärtää omia tunnekokemuksia laajem-  
min ja syvällisemmin. Cooper ja Sawaf (1997) ehdottavat esimerkiksi, että yksilö voi joka aamu  
käyttää noin kolme minuuttia omien tunnekokemusten kirjaamiseen rehellisesti. Heidän mu-  
kaansa harjoitus kannattaa suorittaa ennemmin kynällä ja paperilla kuin esimerkiksi tietoko-

neella, koska silloin ihminen kirjoittaa avoimemmin. Toinen Cooperin ja Sawafin (1997) esittelemä tunneälyn yksilöharjoitus, jota voi myös soveltaa työpaikalle on check-in – harjoitus. Tällöin yksilö arvioi omaa energiatasoa, avoimuutta ja keskittymistä asteikolla yhdestä kymmeneen. Harjoituksen tavoitteena on arvioida esimerkiksi yhteistyön tasoa työpaikalla ja yksilön ymmärrystä omista voimavaroista juuri sillä hetkellä. Harjoitusta voidaan suorittaa muun muassa kokousten alussa (Cooper & Sawaf, 1997).

Yleisesti ottaen tärkeimpänä lähtökohtana tunneälyn kehittämisessä on saada ihmisten asenteisiin muutos niin, että skeptisyys saadaan minimoitua ja he ovat halukkaita oppimaan (Cherniss, 2000). Ilman muutokseen asennoitumista, yksilön kovasta työstä huolimatta tunneälyn kehittyminen ei ole välttämättä saavutettavissa. Aluksi tulee arvioida kehittämisenkohteita ja voimavaroja. Tämä voi parantaa oppimismotivaatiota, kun on selkeä ymmärrys omista rajoitteista ja vahvuuksista. Seuraavaksi tulee asettaa tavoitteita tarkasti ja realistisesti, jolloin ne ovat parhaiten saavutettavissa. Jatkuva arviointi on olennaisessa osassa tässä. Muutoksen tulisi lähteä yksilöstä itsestään ja sen pitäisi olla mahdollisimman itseohjautunutta (Cherniss, 2000)

## 6 Johtopäätökset tunneällyn merkityksestä yksilön uramenestykseen

Tunneällyllä vaikuttaa olevan merkittävä vaikutus niin yksilön kuin työyhteisön menestykseen monella tasolla, välillisesti ja välittömästi. Yksilön tunneäly ja -taidot toimivat perustana esimerkiksi työyhteisö- ja vuorovaikutustaidoille, jotka ovat etenkin organisaation tasolla elinehto menestykselle. Chernissin (2000) mukaan tunneäly on kriittisessä roolissa työn tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta, jotka kulkevat rinta rinnan työssä menestymisen kanssa. Hänen mukaansa työssään poikkeuksellisen hyvin etenevään yksilöön liitetään itsevarmuuden, joustavuuden, sinnikkyuden ja empaattisuuden piirteitä, ja hänellä on lisäksi kyky tulla toimeen muiden kanssa. Myös esimerkiksi Golemanin (1995; 1998) mukaan tunneällyn merkitystä on painotettu jo työnhakuvaiheessa verrattuna teknisiin taitoihin ja älykkyysosamäärään, sillä se ennakoii hyvää suoritusta ja menestystä monella tasolla. Havainnollistavana esimerkkinä voidaan pitää tunneällyn merkitystä yksilön työhyvinvointiin ja sitä kautta hänen työssä menestymiseen. Tunneäly voi vaikuttaa positiivisesti myös työyhteisön sosiaaliseen ulottuvuuteen yksilöiden interpersoonallisten taitojen kautta, ja täten parantaa työssä suoriutumista myös yhteisötasolla.

Tarkastelin yksilön uramenestystä lisäksi objektiivisen menestyksen kautta, johtajuuden näkökulmasta. Johtajuutta tarkastelin tässä tutkielmassa karkean tyylijaottelun kautta dissonanttien ja resonanttien johtajien kautta. Esimerkiksi Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) mukaan tunneäly voidaan liittää resonanttiin johtajuustyyliin, joka on huomattavasti parempi kuin dissonantti johtajuus. Resonantti johtaja osaa ilmaista omia tunteita perustellusti ja johdonmukaisesti, ja on kykenevä myös vastaamaan työntekijöiden tunteisiin ja tarpeisiin. Tarkastelin johtajuutta myös tunneosaamisen kautta. Johtajan itsetuntemuksella on merkitystä esimerkiksi siihen, kuinka johdonmukaista ja harkittua hänen toimintansa on. Se vaikuttaa työyhteisön suoriutumiseen, sillä se luo turvallisen työilmapiirin (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007).

Kolmas tutkimuskysymys liittyen tunneällyn kehittämiseen toimi kahdesta edellisestä hieman enemmän irrallisena ja itsenäisenä. Sen sisältö ei välttämättä vastannut suoraan tutkielman aiheetta, mutta oli mielestäni kuitenkin mielenkiintoinen ja informatiivinen tarkastelun taso tunneällylle. Tunneällyn kehittäminen on kuitenkin luonnollisesti yhteydessä sen maksimaaliseen hyödyntämiseen työelämässä ja täten sillä on myös yhteys uramenestykseen. Kyseinen luku oli kuitenkin ainoa, joka tuotti ristiriitaisia löydöksiä. Uskon, että näitä poikkeavia näkemyksiä



selittää kuitenkin puhtaasti eri psykologioiden tai kouluttajien mielipiteet tunneällyn kouluttamisen tai kehittämisen toteuttamistapoihin. Esimerkiksi Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan tunneälyä ei voida kehittää tiettyjen toimintavaiheiden kautta, kun taas Cherniss (2000) sekä Cooper ja Sawaf (1997) tarjosivat melko spesifit tunneällyn koulutusohjeet. Heillä oli kaikilla kuitenkin samanlaisia linjauksia ja pääelementtejä tunneällyn kehittämisestä, joten ainoat eroavaisuudet ilmenivät käytännön toteutukseen liittyen.

Tunneällyn taustalla toimii useita teorioita, jotka esittelin toisessa luvussa. Jokainen teoria tarkastelee tunneälyä hieman eri perspektiivistä, painottaen hieman enemmän jotain ulottuvuutta. Jokaisessa teoriassa nousi kuitenkin esille niin sosiaalinen näkökulma kuin yksilön henkilökohtaiset prosessit, kuten itsetietoisuus. Esimerkiksi Gardnerin moniälykkyysteoriassa tunneälyä voidaan tarkastella persoonallisten taitojen kautta, yhtenä seitsemästä ihmisen älykkyyksistä. Hän jakaa persoonalliset taidot vielä interpersoonallisiin ja intrapersoonallisiin taitoihin, jotka esiintyvät eri muodoissa myös muissa teorioissa. Otin sen täten ulottuvuuksien jaotteluksi, sillä se tarjosi mielestäni selkeän näkemyksen kahdesta eri lähestymistavasta tunneällyn tarkasteluun pienempinä osina. Toin lisäksi aleksitymian käsitteen esille antaakseni hieman näkökulmaa tunneällyn vastakohdasta. Tämä yksilön kyvyttömyys tunnistaa, ymmärtää ja ilmaista omia tunteitaan tuli esille monessa lähteessä, joten koin sen myös oleelliseksi liittää lyhyesti osaksi tutkielmaani.

Käyttämäni lähteet olivat yksimielisiä tunneällyn merkittävydestä menestyksen määrittelijänä. Etenkin esimerkiksi Goleman, Mayer, Caruso ja Salovey tuovat useissa artikkeleissaan ja teoksissaan tunneällyn tärkeyden esille. Mikään lähde ei kieltänyt käsitteiden välistä yhteyttä ja tunneällyn liittyvää kritiikkiä oli haasteellista löytää. Jokainen toi esille tavalla tai toisella nykypäivän työelämän muuttuneet odotukset työntekijöiden taidoista, jotka ovat siirtyneet yhä enemmän teknisistä taidoista ja kouluälykkyydestä tunneälykkyyteen ja -taitoihin. Muutoinkin kaikki lähteet keskustelivat hyvin keskenään ja täydensivät toinen toistaan olleen yksimielisiä tunneällyn eri osatekijöistä, ulottuvuuksista ja määrittelystä. Oikeastaan ainoita eroja, mitä aiheesta löytyi, koski sen kehittämistä. Osa lähteistä (Cherniss, 2000; Cooper & Sawaf, 1997) tarjosi käytännön tasolla melko spesifejä ohjeita esimerkiksi siihen, millaisia koulutuksia voi järjestää tunneälyä kehittääkseen. Osa lähteistä, esimerkiksi Saarinen & Aalto-Setälä (2007), puolestaan väittivät, ettei tunneälyä voi kehittää tiettyjen ohjeiden mukaan, vaan väittivät sen olevan hyvin yksilöllinen ja monimutkainen prosessi. Yhteistä näissäkin lähteissä oli kuitenkin

se, että jokaisen mukaan tunneälyä voidaan kehittää tiettyjen prosessien avulla, joista tärkeimmäksi nousi jatkuva arviointi.

Lähteiden runsauden vuoksi oli suhteellisen helppoa löytää luotettavia lähteitä, joiden tekijöinä oli tunnettuja tutkijoita, ja artikkeleissa oli pääosin suuri määrä viittauksia. Esimerkiksi Glodsteinin (2014) tutkimus, jota hyödynsin havainnollistamaan tunneällyn yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen, ei ole välttämättä yhtä reliaabeli lähde sen vähäisten viittausten ja tunnettavuuden vuoksi. Sen tulokset yhtenevät kuitenkin muun kirjallisuuden ja artikkeleiden kanssa, joten sen voidaan päätellä olevan ihan pätevä. Käytin tätä tutkimusta lähinnä havainnollistavana esimerkkinä. Muutoin sain hyödynnettyä tunneällyn liittyvien uranuurtajien ja tunnettujen nimien teoksia.

Tunneälyä tarkastellessa yksilön uramenestyksen ennakoijana tulee kuitenkin ottaa huomioon muutkin tekijät sekä ammattisidonnaisuus. Mielestäni esimerkiksi enemmän kädentaitoja vaativat työt eivät välttämättä edellytä tunneälyä yhtä paljon, kuin esimerkiksi ammatit, joissa ollaan tekemisissä ihmisten ja asiakkaiden kanssa. Muun muassa rakennusalalla käytännötasolla työntekijöiltä odotetaan todennäköisimmin päteviä kädentaitoja tunneällyn sijaan. Esimerkiksi Daus ja Ashkanasy (2005) tukevat tunneällyn ammattisidonnaisuuden näkökulmaa nostamalla esille muun muassa poliisien ammatin olevan mahdollisesti haastavin tunneällyn kannalta. Heidän mukaansa kyseisen ammatin lisäksi myös asiakaspalveluammateissa tunneällyllä on ratkaiseva rooli.

Tunneäly ei itsessään määrittele menestystä suuntaan tai toiseen, vaan siihen vaikuttavat myös muutkin osatekijät. Esimerkiksi Borbyen (2008) mukaan uramenestystä voivat määritellä useat tekijät tunneällyn lisäksi. Hänen mukaansa yksilön on tärkeää jo alussa tunnistaa itselleen sopivat työskentelytavat, sekä suunnata omaa osaamistaan sellaiseen ammattiin, joka itseä kiinnostaa. Näin yksilön sisäinen motivaatio ammattiaan kohtaan on todennäköisimmin korkealla tasolla. Muita tekijöitä menestykselle ovat Borbyen (2008) mukaan esimerkiksi joustavuus, kommunikointi- ja yhteistyötaidot, luovuus ja täsmällisyys. Tunneällyn aiempien määrittelyjen mukaan voidaan tehdä johtopäätös, että Borbyen esittelemiä menestyksen osatekijöitä voidaan liittää tunneällyn. Hänen mukaansa yksilön itsetuntemus on yksi uramenestyksen ennakoijista, joka voidaan soveltaa tunneällyn intrapersonalliseen ulottuvuuteen. Voidaan päätellä, että yksilön itsetuntemusta hyödyntämällä hän pystyy suuntaamaan osaamisensa ammattiin, joka on itselleen mieluinen ja sopiva.

Tunneälyyn liittyvää kritiikkiä oli suhteellisen haasteellista löytää, mikä viestii tuoreen käsitteen hyvästä vastaanotosta. Waterhouse (2006) on kritisoinut tunneälyä sen ristiriitaisen rakenteen takia, sillä siihen liitetään useita ulottuvuuksia, kuten tunteiden prosessointia, implisiittisiä ja eksplisiittisiä taitoja ja itsetuntemusta. Hänen mukaansa on todella haastavaa saada jokaista käsitteeseen liittyvää ulottuvuutta mitattua luotettavasti kerralla. Waterhousen mukaan tunneälyn yhteyttä yksilön uramenestykseen on liioiteltu, esimerkiksi Golemanin (1995) toimesta, jonka mukaan tunneäly on ratkaisevin tekijä, joka erottaa työssään menestyneet ja menestymättömät toisistaan. Waterhousen mukaan tunneälyn ja menestyksen välistä yhteyttä ei olla vielä saatu vahvistettua ristiriitaisen näytön takia. Myös Daus ja Ashkanasy (2005) esittelevät artikkelissaan tunneälyyn kohdistunutta kritiikkiä. Kritiikki kohdistuu samoihin teemoihin, mitä Waterhouse on nostanut esille. Heikko näyttö tunneälyn yhteydestä uramenestykseen ja sen vaihtelevat mittarit nousivat kritiikin kohteiksi. Cherniss, Extein, Goleman ja Weissberg (2006) ovat ottaneet kantaa tunneälyyn liittyvään kritiikkiin, jota Waterhouse on artikkelissaan esittänyt. He perustelevat tunneälyn muutosalttiuden tunneälyyn liittyvän teorian tuoreuteen nojaten. He vertaavat tunneälyn käsitteen määrittelyn ja tutkimisen vakiintumista vertaamalla älykkyysosamäärään, jonka määrittelmä ja mittaaminen on vielä epäselvää sadankin vuoden tutkimusten jälkeen. Kritiikkiä vastaan, joka koskee uramenestyksen ja tunneälyn välisen yhteyden vahvistamattomuutta, esittelevät Cherniss, Extein, Goleman ja Weissberg artikkelissaan useamman tutkimuksen, jossa tuloksena ollaan osoitettu yhteys käsitteiden välillä.

Tunneälyn kehittämistä tulisi hyödyntää niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Sen vaikutusta tuottavuuteen ja työhyvinvointiin tulisi nostaa tietoisuuteen ja ottaa enemmän huomioon. Tunneälyn kehittämiseen liittyviä käytännön toimintatapoja löytyy laajasti eri lähteistä, joita voi soveltaa omaan työyhteisöön. Esimerkiksi viidennessä luvussa esittelemäni check in- harjoitus on helppo toteuttaa työpaikoilla, ja sen hyödyt voivat olla suuret pieneen vaivaan nähden. Yksilötasolla tunneälyn kehittäminen voi vaikuttaa työssä menestymisen lisäksi muilla elämän osa-alueilla. Se vaikuttaa suuresti yksilön sosiaaliseen verkostoon, kuten kaveri- ja seurustelusuhteisiin. Lisäksi tunneälyn intrapersoonalliseen ulottuvuuteen liittyvä itsetuntemus ja -tietoisuus heijastuvat pitkälti yksilön toimintaan yleisesti ottaen. Ymmärrys itsestä ja itseen liittyvistä voimavaroista sekä kehittämiskohteista suuntaavat toimintaa ja valintoja rakentavalla tavalla.

Koin aiheen rajaamisen eräänlaisena haasteena, sillä lähteiden runsauden takia tutkielmaa olisi ollut voinut laajentaa myös muihin näkökulmiin yksilö- ja työlähtöisen tiedon lisäksi. Tutkielmaa voisi vielä laajentaa tarkastelemalla esimerkiksi vielä enemmän tunneälyn merkitystä työyhteisön näkökulmasta. Olen käsitellyt sitä kandidaatintutkielmassani vain hieman, lähinnä työilmapiirin kautta ja sen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen menestyksen määrittelijänä. Käsitteisin myös jatkossa laajemmin tunneälyn kehittämistä yksilön tasolla esimerkiksi tutkimalla itsetuntemusta edistäviä keinoja. Olisin todella kiinnostunut jatkamaan aiheeseen liittyvää tutkimusta, ja voisin laajentaa nykyistä tutkielmaa tulevassa maisterivaiheen Pro gradu- tutkimuksessani. Tämä kandidaatintutkielma toimisi siihen hyvänä pohjana.

## Lähteet

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence – Insights from the emotional quotient inventory. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. (s. 363-387). San Francisco: Jossey-Brass cop.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-15. Haettu osoitteesta <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72709503>
- Borbye, L. (2008). *Secrets to Success in Industry Careers: Essential Skills for Science and Business*. Amsterdam: Academic Press. Haettu osoitteesta <http://search.ebsco-host.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=207155&site=ehost-live>
- Bretherton, I. (1992). The origins of attachment theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology*, 28(5), 759-775. doi:10.1037/0012-1649.28.5.759
- Cherniss, C. (2000) Social and emotional competence in the workplace. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. (s. 433-458). San Francisco: Jossey-Brass cop.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional Intelligence: What Does the Research Really Indicate? *Educational Psychologist*, 41(4), 239–245. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ746451&site=ehost-live>
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997) *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership & organisations*. New York: Grosset/Putnam.
- Daus, C. & Ashkanasy, N. (2005). The case for ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26. 453-466. doi: 10.1002/job.321
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: the theory in practice*. New York: Basic Books.
- Glodstein, D. (2014). Recruitment and Retention: Could emotional intelligence be the answer. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(2), 14-21. Haettu osoitteesta [http://www.jnbit.org/upload/JNBIT\\_Glodstein\\_12\(2\)\\_2014.pdf](http://www.jnbit.org/upload/JNBIT_Glodstein_12(2)_2014.pdf)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102. Haettu osoitteesta <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gutiérrez-Cobo, M. J., Cabello, R., & Fernández-Berrocal, P. (2016). The Relationship between Emotional Intelligence and Cool and Hot Cognitive Processes: A Systematic Review. *Frontiers in behavioral neuroscience, 10*, 101. doi:10.3389/fnbeh.2016.00101
- Hamarta, E., Deniz, M. E., & Saltali, N. (2009). Attachment styles as a predictor of emotional intelligence. *Educational Sciences: Theory & Practice, 9(1)*, 213-229. Haettu osoitteesta <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ837780.pdf>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Hedlund, J. & Sternberg, R. (2000) Too many intelligences? Integrating social, emotional and practical intelligence. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. (s. 136-168). San Francisco: Jossey-Brass cop.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kellner, F., Chew, E., & Turner, J. (2018). Understanding the relationship of alexithymia and leadership effectiveness through emotional intelligence: An integrative literature review. *Performance Improvement Quarterly, 31(1)*, 35-56. doi:10.1002/piq.21254
- Kokkonen, M. & Kinnunen, M.-L. (2009) Tunteiden säätelyssä persoonallisuus pelissä. Teoksessa Metsäpelto, R.-L. & Feldt, T. (toim.), *Meitä on moneksi – persoonallisuuden psykologiset perusteet*. (s.145-158). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laine, P. (2018). Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Teoksessa Naumanen, P. & Liesivuori, J. (toim.), *Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. Saatavilla osoitteessa <https://valte.fi/kirja.html>
- Matthews, G. & Zeidner, M. (2000) Emotional intelligence, adaptation to stressful encounters and health outcomes. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. (s. 459-489). San Francisco: Jossey-Brass cop.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Teoksessa Salovey, P. & Sluyter, D.J. (toim.), *Emotional development and emotional intelligence – Educational implications*. (s.3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence doi:9443/10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J.D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000) Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as mental ability. Teoksessa Bar-On, R. & Parker, J (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. (s. 92-117). San Francisco: Jossey-Brass cop.

- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3), 772. doi:10.1080/00223891.1990.9674037
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V20. *Emotion*, 3(1), 97-105. doi:10.1037/1528-3542.3.1.97
- Mulle, K. (2016). *Emotional Intelligence Training*. Alexandria, VA: Association For Talent Development. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1344066&site=ehost-live>
- Naumanen, P. (2018). Työterveys, ammattitaito ja motivaatio. Teoksessa Naumanen, P. & Liesivuori, J. (toim.), *Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. Saatavilla osoitteesta <https://valte.fi/kirja.html>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. painos). Thousand Oaks, California: Sage.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. (2007). *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehelle*. Helsinki: Kirjapaja.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schreiber, J. (2016). *Motivation 101*. New York: Springer Publishing Company.
- Spurk, D, Keller, A. C., & Hirschi, A. (2018). Competition in career tournaments: Investigating the joint impact of trait competitiveness and competitive psychological climate on objective and subjective career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1) doi:10.1111/joop.12238
- Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.001>
- Taylor, G. & Bagby, M. (2000). An overview of the alexithymia construct. Teoksessa Baron, R. & Parker, J (toim.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. (s.40-67). San Francisco: Jossey-Brass cop.
- Waterhouse, L. (2006). Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review. *Educational Psychologist*, 41(4), 207-225. doi:10.1207/s15326985ep4104\_1