

Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä Rekrytoijien näkökulma

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Hanna Starczewski
2016



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä

Rekrytoijien näkökulma

Pro gradu -tutkielma

Hanna Starczewski

2016

Johtamisen maisteriohjelma

Tekijä Hanna Starczewski

Työn nimi Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä

Tutkinto KTM

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja Raimo Lovio

Hyväksymisvuosi 2016**Sivumäärä** 96**Kieli** suomi

Tiivistelmä

Tämä pro gradu -tutkielma on aineistolähtöinen kvalitatiivinen tutkimus tunneälyn merkityksestä työelämässä. Sen tarkoituksena on osoittaa tunneälyn merkittävyys työelämässä erityisesti yksilön, mutta myös koko organisaation ja tiimityöskentelyn näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on osoittaa tunneälyn käytännön soveltamismahdollisuudet rekrytoinnissa ja lisätä tietoisuutta tunneälystä.

Tutkielma on toteutettu haastattelemalla yhdeksää rekrytointiin osallistuvaa työntekijää eri organisaatioista. Haastatteluiden avulla on selvitetty, miten haastateltavat ymmärtävät tunneälyn käsitteen ja millaisen merkityksen he antavat tunneälylle sekä rekrytoinnissa että yksilön ominaisuutena työelämässä. Haastattelumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, ja tutkimuksen aineisto on analysoitu teemoittelun avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että haastateltavat näkevät tunneälyn merkittävänä tekijänä työelämässä ja rekrytoinnissa, vaikka monilla haastateltavilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, miten tunneäly tarkasti määritellään tai miten rekrytoitavan tunneälyä voisi arvioida. Aineiston perusteella tunneäly nähtiin erityisen merkityksellisenä esimiestyössä ja tiimityöskentelykonteksissa, mikä ilmenee myös aiemmasta tunneälytutkimuksesta.

Tunneälyn merkityksellisyydestä huolimatta haastateltavien mukaan uusien työntekijöiden rekrytoinnissa tai ylennyksiä tehtäessä ei rekrytoitavan tunneälyyn kuitenkaan kiinnitetä juurikaan huomiota. Aineiston perusteella näyttää siltä, että vaikka tunneälyä arvostetaan työntekijän ominaisuutena, sitä ei pidetä rekrytointikriteerinä eikä se ole rekrytoinnissa usein käytetty termi.

Nykytutkimuksen perusteella tunneälyn käsitettä on mahdollista soveltaa rekrytoinnissa, mutta lisää tutkimusta tunneälyn testaamisen todellisista hyödyistä rekrytoinnissa tarvitaan edelleen. Useiden tutkimusten perusteella tunneälyllä on kuitenkin merkittävät vaikutukset työelämässä menestymiseen niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta.

Avainsanat tunneäly, rekrytointi, henkilöstön hankinta, uralla menestyminen

SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO	II
TAULUKOIDEN LUETTELO	III
KUVIEN LUETTELO	III
1. JOHDANTO.....	1
2. TUNNEÄLY JA SEN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ.....	6
2.1 Tunneälyn määritelmää	6
2.1.1 Tunneälyyn kohdistunut tutkimus.....	6
2.1.2 Bar-Onin määritelmä.....	7
2.1.3 Golemanin määritelmä.....	9
2.1.4 Mayerin, Saloveyn ja Caruson määritelmä	14
2.1.5 Eri määritelmien vertailua.....	18
2.2 Tunneälyn merkitys työelämässä.....	21
2.2.1 Tunneälyn vaikutus organisaation menestykseen	22
2.2.2 Tunneälyn merkitys tiimityöskentelyssä.....	23
2.2.3 Esimiehen tunneälyn vaikutus työorganisaatiossa	28
2.2.4 Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä	30
2.3 Henkilöstönhankinta	32
2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointiprosessi	33
2.3.2 Rekrytointimenetelmiä.....	35
2.3.3 Tunneälyn merkitys rekrytointiprosessissa	37
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	39
3.1 Puolistrukturoitu haastattelu	40
3.2 Tutkimuskonteksti ja haastateltavien valinta.....	40
3.3 Aineiston keruu.....	42
3.4 Aineiston analyysi	43
3.5 Tutkimuksen arviointi.....	44
4. NÄKÖKULMIA TUNNEÄLYYN TYÖELÄMÄSSÄ	48
4.1 Tunneälyn määritelmä.....	48
4.2 Tunneälyn merkitys työelämässä	54
4.2.1 Tunneälyn merkitys tiimityöskentelyssä.....	55
4.2.2 Tunneälyn merkitys esimiestehtävissä	56
4.2.3 Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä	58
4.2.4 Tunneäly merkitys uralla menestyminen kannalta	61
4.3 Tunneälyn merkitys rekrytointitilanteessa	64
5. TUNNEÄLYN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ	70
5.1 Tunneälyn määritelmä	70
5.2 Tunneälyn merkitys työelämässä.....	73
5.2.1 Tunneälyn merkitys tiimityöskentelyssä.....	74
5.2.2 Esimiehen tunneälyn merkitys työorganisaatiossa	75
5.2.3 Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä	77
5.2.4 Tunneälyn merkitys uralla menestymisen kannalta	78
5.3 Tunneälyn merkitys rekrytoinnissa.....	80
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	84
6.1 Tutkimuksen tiivistelmä.....	84
6.2 Tutkimustulosten arviointi	87
6.3 Tutkimuksen käytännön sovellus ja jatkotutkimusaiheet	89
LÄHTEET.....	92
LIITTEET	95

TAULUKOIDEN LUETTELO

Taulukko 1: Bar-Onin malli emotionaalissosiaalisesta älystä (s. 9)

Taulukko 2: Golemanin viiden ulottuvuuden malli tunneälystä (s. 12)

Taulukko 3: Golemanin jalostettu malli tunneälystä (s. 14)

Taulukko 4: Golemanin viiden ulottuvuuden malli tunneälystä verrattuna tutkimuksen empiiriseen aineistoon (s. 71)

KUVIEN LUETTELO

Kuva 1: Ympyränmuotoinen kuvaus Mayerin ja Saloveyn neljähaaraisesta tunneälymallista (s. 17)

Kuva 2: Ryhmän emotionaalisen kyvykkyyden dimensiot (s. 27)

1. JOHDANTO

”Yhteistyökykyinen”, ”soljut nopeasti tiimin kuin tiimin jäseneksi”, ”sosiaalinen ja asiakaspalveluhenkinen tiimipelaaja”, ”energinen ja tiimityöskentelytaidot omaava”, ”able to work as a team player”... Tiimityöskentelyn merkityksen kasvaessa sekä projektityöskentelyn ja palvelualojen lisääntyessä koko ajan sosiaaliset taidot ja muiden kanssa toimeen tuleminen ovat nousseet tärkeään asemaan työelämässä. Nykyään työpaikkailmoituksissa vaaditaankin työntekijöiltä paljon ominaisuuksia, jotka eivät liity itse työtehtävän suorittamiseen ja sen sisältöön liittyvään osaamiseen.

Useiden tutkimusten mukaan tunteiden merkitys työnteossa ja niiden vaikutus työhön ovat kasvaneet entisestään nykyisessä työelämässä. Palvelualojen lisääntymisen myötä asiakas ja hänen tarpeidensa ymmärtäminen ovat nousseet monessa yrityksessä keskiöön. Lähes kaikilla työpaikoilla tiimityöskentely on oleellinen osa työntekoa ja projektityöskentelyn myötä useissa erilaisissa tiimikokoonpanoissa työskenteleminen on arkipäivää. Tämän vuoksi sekä omien että muiden tunteiden ymmärtäminen ja käsitteleminen tuntuvat kasvattavan merkitystään koko ajan, sillä muiden kanssa työskenteleminen ei ole aina suinkaan saumatonta. Varsinkin konfliktitilanteissa työntekijöiden sosiaalisista taidoista, empaattisuudesta ja muiden näkökulmien ymmärtämisestä ja hyväksymisestä on paljon hyötyä. Konfliktitilanteiden jatkuessa pidempään pahimmillaan koko organisaatio kärsii.

Tunteiden merkittävyyden myötä tunneäly on osoittautunut varsin hyödylliseksi tutkimuksen kohteeksi työelämässä. Tieteellisten tutkimusten myötä on todettu, että tunneälykkäät ihmiset pärjäävät niin työssä kuin sen ulkopuolellakin paremmin verrattuna vähemmän tunneälykkäisiin yksilöihin (Khalili 2012). Ei pelkästään tunneälykkäät ihmiset, mutta tutkimusten mukaan myös tunneälykkäistä työntekijöistä koostuvat organisaatiot, menestyvät paremmin vertailuissa muihin organisaatioihin (Goleman 1998).

Miten yrityksissä sitten taataan se, että oikeat henkilöt tulevat valituksi oikeisiin tehtäviin? Onko yritykselle hyötyä panostaa tunneälykkäiden yksilöiden palkkaamiseen? Miten tunneälykkäät

yksilöt voidaan tunnistaa jo rekrytointitilanteissa? Millainen merkitys tunneälyllä on yksilölle työelämässä?

Näihin kysymyksiin tässä tutkielmassa pyritään saamaan vastaus päätutkimuskysymyksen ja sitä tukevien alatutkimuskysymysten avulla:

- ”Millainen merkitys tunneälyllä on yksilölle työelämässä rekrytoijien näkökulmasta?”
 - ”Mitä rekrytoijat ymmärtävät tunneälyllä tarkoitettavan?”
 - ”Minkälaisen merkityksen rekrytoijat antavat työnhakijan tunneälylle rekrytoinnissa?”

Kysymyksiin tutkimus pyrkii vastaamaan tunneälyä ja työelämää käsittelevän kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluin kerätyn empiirisen aineiston avulla.

Tähän mennessä tunneälytutkimuksessa on tutkittu paljon mm. sitä, miten tunneäly määritellään (esim. Goleman 1995, 2001; Mayer, Salovey & Caruso 2004), miten sitä voidaan mitata objektiivisesti (esim. Zeidner, Roberts & Matthews 2008) ja millaisia vaikutuksia sillä on yksilön elämässä (esim. Goleman 1998; Lopes, Côté ja Salovey 2006). Työelämään kohdistunutta tutkimusta on tehty paljon, mutta useiden tutkijoiden mukaan lisää tutkimusta tunneälyn ja työelämän välisestä yhteydestä tarvitaan. Tutkimus tunneälyn yhteydestä esimiehenä ja johtajana menestymiseen on tällä hetkellä muihin ammattilaisiin kohdistuvaan tutkimukseen verrattuna hyvin painottunut. Myöskään tunneälyn vaikutuksesta työntekijän uralla menestymiseen ei ole tehty juurikaan tieteellistä tutkimusta.

Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa pyritään avaamaan myös muissa tehtävissä toimivien työntekijöiden tunneälyn merkitystä työelämässä. Tutkimus pyrkii omalta osaltaan täydentämään nykyistä tunneälytutkimusta keskittymällä siihen, miten tunneäly ilmiönä käytännön työelämän kontekstissa ymmärretään, millainen merkitys tunneälylle annetaan yksilön ominaisuutena työelämässä ja millainen merkitys rekrytoitavan tunneälyllä nähdään olevan rekrytointitilanteissa.

Tämän tutkielman tavoitteena on osoittaa tunneälyn tärkeys työelämässä menestymisen kannalta ja erityisesti osoittaa yksilön tunneälyn merkittävyys rekrytointi- ja ylennyspäätöksiä

tehtäessä. Lisäksi tavoitteena on osoittaa tunneälyn soveltamismahdollisuus rekrytoinnissa ja lisätä tietoisuutta tunneälystä. Tutkielma on kvalitatiivinen aineistolähtöinen tutkimus ja se on toteutettu puolistrukturoiduin haastatteluin. Tutkimuskysymysten luonteesta johtuen haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi tutkielmaan oli selvää. Haastateltavien monimuotoisista ajatuksista ja käsityksistä pääsee helpoimmin ja laajimmin selville puhumalla ja keskustelemalla.

Tämän tutkimuksen viitekehys pohjaa pääasiallisesti tunneälystä kirjoitettuihin alan merkittävimpiin kirjoihin ja aiheesta ilmestyneisiin tieteellisiin artikkeleihin. Tunneälytutkimuksen ensisijaisena viitekehyksenä on käytetty Daniel Golemanin (1995, 1998) sekä John D. Mayerin ja Peter Saloveyn (1997) sekä heidän ja David Caruson (2000, 2004) tutkimuksia, mutta myös Reuven Bar-Onin (1988) tutkimus on esitelty. Näiden lähteiden lisäksi tämän tutkielman viitekehykseen ovat vaikuttaneet merkittävästi tunneälystä julkaistut kirjat, kuten vuonna 2000 ilmestynyt teos ”*The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*” ja vuonna 2006 julkaistu teos ”*Linking Emotional Intelligence and Performance at work*”, joihin molempiin useat eri tunneälytutkijat ovat kirjoittaneet kappaleita tutkimuksistaan.

Tärkeitä käsitteitä tähän tutkimukseen liittyen ovat tunneäly ja henkilöstönhankinta. *Tunneäly* on kiistelty käsite tunneälytutkijoiden keskuudessa ja tälläkin hetkellä siitä on olemassa monta rinnakkaista määritelmää. Tässä tutkimuksessa esitellään kolme tärkeintä tunneälyn määritelmää, mutta aineiston analyysiosuudessa verrataan haastateltavien näkemystä nimenomaan Golemanin (1995) määritelmään. Hänen mukaansa tunneälyllä viitataan kapasiteettiin tunnistaa omia ja muiden tunteita, motivoida itseä sekä hallita tunteita sekä itsessä että sosiaalisissa suhteissa (Goleman 1998). Tässä tutkimuksessa *henkilöstönhankinta* eli rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yrityksiin hankitaan tarvittava työvoima (Viitala 2004). *Uralla menestymisellä* tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilön etenemistä niin horisontaalisesti esimiestehtäviin kuin vertikaalisesti asiantuntijatason tehtävästä toiseen.

Tämä tutkimus on toteutettu haastatteleamalla kolmea rekrytointikonsulttia kolmesta eri rekrytointipalveluihin erikoistuneesta yrityksestä ja kuutta rekrytointiin osallistuvaa

henkilöstöhallinnon (HR) työntekijää kuudesta eri asiantuntijayrityksestä. Haastattelut on toteutettu kokonaisuudessaan kevään 2015 aikana puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Kaikki haastattelutilanteet on nauhoitettu haastateltavien luvalla ja myöhemmin litteroitu sanatarkasti ennen analyysia.

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa (luku 2) käsitellään tarkemmin tunneälyä tähän mennessä julkaistun tunneälykirjallisuuden pohjalta, ja siinä käydään läpi tunneälyn eri määritelmiä ja tunneälyn merkitystä työelämässä. Luvussa 2.1 käydään läpi tunneälyn yleisimmät määritelmät ja luvun lopussa vertaillaan määritelmiä, esitellään tunneälytutkimukseen kohdistuvaa kritiikkiä ja esitellään tässä tutkielmassa käytettävä määritelmä tunneälystä. Luku 2.2 keskittyy tunneälyn ja työelämän yhteyksiin syventyvään tutkimukseen. Tunneälyn vaikutusta työelämään tarkastellaan erikseen koko organisaation, tiimityöskentelyn, esimiestyön ja yksilön menestymisen näkökulmista. Luvussa 2.3 tarkastellaan tarkemmin, miten rekrytointiprosessi yleensä etenee, millaisia rekrytointimenetelmiä nykyään käytetään ja, millainen merkitys tunneälyllä on rekrytoinnissa.

Tutkimuksen toinen osio (luku 3) käsittelee tämän tutkimuksen metodologiaa. Luvussa esitellään aluksi (luku 3.1) tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodi puolistrukturoitu haastattelu yleisesti. Sen jälkeen käydään läpi, miten haastateltavat valikoituivat tutkimukseen ja millainen tutkimuskonteksti on (luku 3.2), miten aineisto on kerätty ja analysoitu (luvut 3.3 ja 3.4) sekä viimeiseksi arvioidaan tätä tutkimusta tutkimuseettisestä näkökulmasta (luku 3.5).

Tutkimuksen kolmannessa osiossa (luku 4) esitellään tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousevia teemoja. Ensimmäisessä luvussa käsitellään sitä, mitä haastateltavat ymmärtävät tunneälyn käsitteellä tarkoitettavan (luku 4.1), toiseksi sitä, minkälaisen merkityksen haastateltavat antavat tunneälylle työelämässä (luku 4.2) ja viimeiseksi sitä, minkälainen merkitys tunneälyllä nähdään olevan rekrytoinnin kannalta (luku 4.3).

Luvussa 5 vertaillaan tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta nousevia teemoja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimustuloksia käydään läpi niin ikään tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä nousevien teemojen kautta, joten ensin vertaillaan haastateltavien

tunneällyn määritelmiä olemassa oleviin tunneällyn määritelmiin, joista tärkeimpänä on nostettu esiin Daniel Golemanin (1998) alkuperäinen tunneällymalli (luku 5.1). Toisena vertaillaan haastateltavien vastauksia tunneällyn merkityksestä työelämässä aiempaan tutkimukseen (luku 5.2) ja viimeisenä esitellään tunneällyn merkitystä rekrytoinnissa haastateltavien näkökulmasta (luku 5.3).

Viimeisenä luvussa 6 pureudutaan tutkimuksen johtopäätöksiin tiivistelmän (luku 6.1) ja tutkimustulosten arvioinnin kautta. Tämän tutkimuksen tulosten arvioinnin (luku 6.2) lisäksi esitellään tutkimuksen käytännön sovellusmahdollisuuksia ja jatkotutkimusaiheita (luku 6.3). Liitteissä on tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen käytetty haastattelurunko (liite 1) ja taulukko haastateltavien taustatiedoista (liite 2).

2. TUNNEÄLY JA SEN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen taustalla vaikuttavaa tieteellistä viitekehystä. Viitekehys painottuu tunneälystä tehtyyn tutkimukseen, mutta luvun lopussa käydään läpi myös rekrytointiin eli henkilöstönhankintaan liittyvää kirjallisuutta. Tähän lukuun sisältyy kolme alalukua, joissa käsitellään tarkemmin tunneälyä käyden läpi tunneälyn eri määritelmiä (luku 2.1), tunneälyn merkitystä työelämässä (luku 2.2) sekä esitellään yleisesti rekrytointiprosessin etenemistä ja tunneälyn merkitystä rekrytointiprosessissa (luku 2.3).

2.1 Tunneälyn määritelmiä

Tämä osio antaa pohjaa tutkimukseni ensimmäiselle tutkimuskysymykselle ”Miten rekrytointiin osallistuvat työntekijät ymmärtävät tunneälyn käsitteen?” kirjallisuuskatsauksen muodossa. Ensimmäisenä tässä osiossa käsitellään tunneälyyn kohdistunutta tutkimusta yleisesti (luku 2.1.1). Tämän jälkeen syvennyttään käsittelemään tunneälyn eri määritelmiä, joista ensimmäisenä esitellään Reuven Bar-Onin vuonna 1988 kehittämä määritelmä tunneälystä (luku 2.1.2). Tässä määritelmässä painotetaan sosioemotionaalisuutta ja erityisesti tunneälyn vaikutusta yksilön hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Toisena määritelmänä esitellään Daniel Golemanin mallia (1995, 1998) (luku 2.1.3), jota kutsutaan Bar-Onin mallin ohella yhteismalliksi. Kolmantena käsitellään Mayerin, Saloveyn ja Caruson kehittämä tunneälyn kykymallia (2004), joka painottaa pääasiassa tunteen ja kognition välistä yhteyttä (luku 2.1.4). Tämä lähestymistapa on hieman rajatumpi edeltäjiinsä verrattuna. Luvussa 2.1.5 vertaillaan edellä mainittuja määritelmiä keskenään, esitellään tunneälytutkimukseen kohdistunutta kritiikkiä ja esitellään tässä tutkimuksessa käytettävä tunneälyn määritelmä.

2.1.1 Tunneälyyn kohdistunut tutkimus

Tunneälyyn kohdistunut tutkimus voimistui huomattavasti 1990-luvun alussa. Ensimmäisinä akateemisissa lehdissä julkaistut tunneälyä käsitelleet artikkelit olivat John D. Mayerin, Peter Saloveyn ja Maria DiPaolon kirjoittamia, joiden jatkoksi vuonna 1995 Daniel Goleman julkaisi suureen suosioon nousseen teoksensa ”Emotional Intelligence” (Mayer, Salovey & Caruso 2000a; Jordan ym. 2002). Tunneälyä tutkitaan koko ajan yhä enenevässä määrin (Sadri 2012),

mutta sen määritelmistä ja tärkeydestä ei ole vielä kukaan päästy yksimielisyyteen tutkijoiden keskuudessa (Stein ym. 2009).

Nykyään tunneälystä käytetään yleisesti kolmea erilaista määritelmää rinnakkain, jotka lähestyvät ilmiötä hieman erilaisista näkökulmista. Nämä kolme seuraavaksi esiteltävää mallia ovat yleisesti kaikkein tunnustetuimmat tunneälyn määritelmät ja sen takia ne esitellään myös tässä tutkimuksessa. Mayer, Salovey ja Caruso (2004) painottavat eroavaisuuksia näiden määritelmien välillä. Laajasti määriteltynä tunneäly tarkoittaa joukkoa kykyjä tunnistaa, prosessoida ja hallita tunteita (Zeidner, Roberts & Matthews 2008).

Niin sanotut yhteismallit (mixed-models) näkevät tunneälyn henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmänä, joka muodostuu yksilön persoonallisuuden piirteistä sekä kyvyistä käsittää, sisäistää, ymmärtää ja edistää tunteita (Mayer, Salovey & Caruso 2000a; Zeidner, Matthews & Roberts 2004). Kykymallit näkevät tunneälyn sen sijaan yhtenä älykkyyden muotona (Mayer, Salovey & Caruso 2000a) ja ne keskittyvät kykyyn prosessoida informaatiota tunteista (Zeidner, Matthews & Roberts 2004). Kykymallissa tunneäly nähdään tarkasti määriteltynä joukkona kognitiivisia taitoja, jotka ovat emotionaalisen informaation käsittelyä ja tunteiden säätelyä varten. (Zeidner, Matthews & Roberts 2004.)

2.1.2 Bar-Onin määritelmä

Tässä kappaleessa esitellään Reuven Bar-Onin kehittämä määritelmä tunneälystä. Bar-Onin malli esitellään pääosin vuonna 2003 julkaistun artikkelin ”*Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence*” pohjalta.

Bar-On käytti vuonna 1988 kirjoittamassaan väitöskirjassa ”*The Development of a concept of psychological well-being*” ensimmäisenä käsitettä ”EQ” (emotional quotient, suomeksi emotionaalinen osamäärä) analogiana termille ”IQ” (intelligence quotient, suomeksi älykkyydosamäärä) (Khalili 2012). Myöhemmin vuonna 1997 hän julkaisi tunneälyä testaavan ja arvioivan mallin, jota kutsutaan Bar-On Emotional Quotient Inventoryksi (EQ-i). Siinä tunneälyä mitataan viiden eri emotionaalisen ja sosiaalisen kyvyn kautta, joita ovat yksilön sisäiset kyvyt (intrapersonal), ihmissuhdetaidot (interpersonal), stressinhallintataidot (stress

management), sopeutuvaisuus (adaptability) ja yleinen mieliala (general mood). Nämä jakautuvat vielä 15 eri alaluokkaan, joista jokaista mitataan vielä erikseen. (Bar-On ym. 2003.)

Yksilön sisäisiä kykyjä ovat tämän mallin mukaan itsetietoisuus, itsearvostus, itsevarmuus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen. Ihmissuhdetaitoihin sisältyy sosiaalinen vastuu, empatia ja ihmisten väliset suhteet. Stressinhallintataitoihin lukeutuvat stressin sieto ja impulssien hallintataidot. Sopeutuvaisuuteen yhdistetään todellisuuden taju, joustavuus ja ongelmanratkaisukyky. Yleistä mielialaa mitataan optimismiin ja onnellisuuden kautta. (Bar-On ym. 2003.) Bar-On näki tunneällyn siis vahvasti emotionaalissosiaalisena ilmiönä, ja siksi hänen määritelmänsä kuvataan yhteismallina (Khalili 2012). Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on eritelty tarkemmin Bar-Onin malli tunneälystä eri ulottuvuuksiineen ja selityksineen.

Taulukko 1: Bar-Onin malli emotionaalissosiaalisesta älystä (Bar-On ym. 2003, 1800, käännetty englannin kielestä)

EQ-I ASTEIKKO	Tunneälyn kyvyt ja taidot jokaisen asteikon mukaan
Sisäiset kyvyt <ul style="list-style-type: none"> • Itsearvostus • Emotionaalinen itsetietoisuus • Itsevarmuus • Itsenäisyys • Itsensä toteuttaminen 	Itsetietoisuus ja itseilmaisu: <ul style="list-style-type: none"> • Hahmottaa, ymmärtää ja hyväksyy itsensä todenmukaisesti • On tietoinen omista tunteistaan ja ymmärtää niitä • Ilmaisee itseään ja tunteitaan vaikuttavasti ja rakentavasti • On itsenäinen ja ei-emotionaalisesti riippuvainen muista • Tavoittelee saavuttaakseen omat päämääränsä ja toteuttaa omaa potentiaaliaan
Ihmissuhdetaidot <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Sosiaalinen vastuu • Ihmisten väliset suhteet 	Sosiaalinen tietoisuus ja ihmisten väliset suhteet: <ul style="list-style-type: none"> • On tietoinen ja ymmärtää, miten toiset tuntevat • Tunnistaa oman sosiaalisen ryhmänsä ja tekee yhteistyötä muiden kanssa • Luo molemmin puolin tyydyttäviä suhteita ja tulee hyvin toimeen muiden kanssa
Stressin hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Stressin sieto • Impulssien hallinta 	Emotionaalinen käsittely ja säätely: <ul style="list-style-type: none"> • Käsittelee tunteita tehokkaasti ja rakentavasti • Hallitsee tunteita tehokkaasti ja rakentavasti
Sopeutuvaisuus <ul style="list-style-type: none"> • Todellisuuden taju • Joustavuus • Ongelmanratkaisukyky 	Muutosten käsittely: <ul style="list-style-type: none"> • Selittää omia tunteitaan ja ajatteluaan objektiivisesti ulkoisen todellisuuden avulla • Sopeuttaa omat tunteensa ja ajattelunsa uusiin tilanteisiin • Ratkaisee henkilökohtaisia ja ihmissuhdeongelmia tehokkaasti
Yleinen mieliala <ul style="list-style-type: none"> • Optimismi • Onnellisuus 	Itsemotivointi: <ul style="list-style-type: none"> • On positiivinen ja katsoo elämän kirkkaampaa puolta • On tyytyväinen itseensä, muihin ja elämään yleensä

2.1.3 Golemanin määritelmä

”Emotional intelligence” refers to the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions well in ourselves and in our relationships (Goleman 1998, 317)

Tämän kappaleen alkupuoliskolla esitellään Daniel Golemanin malli tunneälystä, ja se pohjautuu vuonna 1995 julkaistuun Golemanin esikoisteokseen ”*Emotional Intelligence*” ja vuonna 1998 ilmestyneeseen teokseen ”*Working with Emotional Intelligence*”. Kappaleen jälkimmäisellä puoliskolla esitellään myös Golemanin vuonna 2001 kehittämä jalostettu versio alkuperäisestä tunneälymallista, jota kehittämässä mukana ovat olleet Golemanin lisäksi Richard E. Boyatzis ja Kenneth Rhee. Jälkimmäinen puolisko perustuu Golemanin

kirjoittamaan kappaleeseen ”*An EI-Based Theory of Performance*” teoksessa ”*The Emotionally Intelligent Workplace*” (2001) ja kappaleeseen ”*Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory*” teoksessa ”*The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*” (2000).

Golemanin määritelmää tunneälystä pidetään niin ikään yhteismallina, joka pohjaa toimintakykyteorialle, ja yhdistelee kognitiivisia ja affektiivisia taitoja erillisinä kykyjen joukkoina (Khalili 2012). Tätä mallia arvostetaan erityisesti akateemisten piirien ulkopuolella (Sadri 2012). Tunneäly ymmärretään tämän teorian mukaan viitenä erillisenä taitoalueena, joista kolme ensimmäistä liittyy henkilökohtaisiin kykyihin ja kaksi jälkimmäistä sosiaalisiin kykyihin. Nämä taitoalueet ovat itsensä tiedostaminen (self-awareness), itsesääntely (self-regulation), motivaatio (motivation), empatia (empathy) ja sosiaaliset taidot (social skills) (Goleman 1995.)

Itsensä tiedostaminen tässä mallissa ymmärretään kykyinä olla tietoinen siitä, millaisia tunteita, mielialoja ja impulsseja yksilö kokee ja miksi. Itsensä tiedostamiseen liittyy Golemanin mukaan myös itseluottamus sekä taito käyttää omia tunteita päätöksenteon apuna ja tunnistaa omat kyvyt realistisesti. Siihen liittyy myös tietoisuus siitä, miten yksilön omat tunteet vaikuttavat muihin.

Itsesääntely viittaa yksilön kykyyn käsitellä hänen sisäisiä tilojaan, impulssejaan ja resurssejaan sekä käyttää niitä käsillä olevan tehtävän helpottamiseksi. Tähän liittyy myös kyky palautua tunteellisesta ahdistuksesta. Itsesääntelyyn kuuluu myös kyky pysyä rauhallisena epävakaisissa tilanteissa ja säilyttää maltti omista tunteista huolimatta.

Motivaatio tarkoittaa Golemanin määritelmässä kykyä keskittyä asetettuihin päämääriin esteistä huolimatta ja hyväksyä muutosta päämääriä tavoiteltaessa. Motivaatioon kuuluu myös kyky toimia ennemmin menestymisen toivossa kuin epäonnistumisen pelossa. Nämä kolme edellä mainittua taitoaluetta liittyvät siis Golemanin mukaan henkilökohtaisiin kykyihin.

Empatia on kykyä ymmärtää tunteita verbaalisen ja sanattoman viestinnän kautta. Empatiaan liittyy myös kyky tunnistaa toisten tunteiden ja käyttäytymisen väliset yhteydet. Lisäksi kyky asettua muiden asemaan ja tulla monien erilaisten ihmisten kanssa toimeen sekä kyky tukea emotionaalisesti niitä tukea tarvitsevia ihmisiä liittyvät empatiaan.

Sosiaaliset taidot ovat taitavuutta aiheuttaa toisissa haluttuja vastareaktioita ja täten myös kykyä hoitaa konfliktitilanteet tahdikkaasti ja diplomaattisesti. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu Golemanin mukaan myös kyky olla sallimatta omien tai muiden negatiivisten tunteiden vaikuttaa yhteistyöhön. Tiimityöskentelykontekstissa sosiaaliset taidot ovat erityisen tärkeitä. Nämä kaksi jälkimmäisinä kuvattua taitoaluetta lasketaan Golemanin mukaan sosiaalisten kykyjen piiriin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on eritelty tarkemmin kaikki viisi Golemanin malliin kuuluvaa tunneälyn ulottuvuutta selityksineen.

Golemanin (1995) mukaan tunneäly ja älykkyysosamäärä ovat toisistaan erillisiä älykkyyden muotoja, jotka kuitenkin täydentävät toisiaan. Hänen mukaansa tunneäly ja älykkyysosamäärä korreloivat jossain määrin positiivisesti toistensa kanssa.

An emotional competence is a learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work (Goleman 1998, 24)

Taulukko 2: Golemanin viiden ulottuvuuden malli tunneälystä (Goleman 1998, 26-27, käännetty englannin kielestä)

EMOTIONAALISEN KYVYKKYYDEN VIITEKEHYS		
Henkilökohtaiset kyvyt (miten ohjaamme itseämme)	Itsensä tiedostaminen <ul style="list-style-type: none"> Emotionaalinen tiedostaminen Todenmukainen itsensä arvioiminen Itsevarmuus 	Tieto omista sisäisistä tiloista, preferensseistä, resursseista ja intuitioista <ul style="list-style-type: none"> Omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen Tieto omista vahvuuksista ja rajoitteista Vahva tunne omasta arvosta ja kyvyistä
	Itsesääntely <ul style="list-style-type: none"> Itsekontrolli Luotettavuus Tunnollisuus Sopeutuvaisuus Innovaatio 	Omien sisäisten impulssien ja resurssien käsitteleminen <ul style="list-style-type: none"> Häiritsevien tunteiden ja impulssien pitäminen kurissa Rehellisyyden ja tinkimättömyyden vaatimustason pitäminen Vastuun ottaminen henkilökohtaisesta suorituksesta Joustavuus muutoksen käsittelyssä Uusien ideoiden, lähestymistapojen ja uuden tiedon kanssa sinut oleminen
	Motivaatio <ul style="list-style-type: none"> Päämäärätietoisuus Sitoutuneisuus Aloitteellisuus Optimismi 	Emotionaaliset tendenssit, jotka ohjaavat tai helpottavat tavoitteiden saavuttamista <ul style="list-style-type: none"> Erinomaisuuden tason parantamiseen tai pitämiseen pyrkiminen Ryhmän tai organisaation tavoitteisiin asettuminen Valmius toimia mahdollisuuksien ilmaantuessa Sinnikkyys tavoitella päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta
Sosiaaliset kyvyt (miten käsittelemme suhteita)	Empatia <ul style="list-style-type: none"> Muiden ymmärtäminen Muiden kehittäminen Palvelusuuntautuneisuus Monimuotoisuuden hyödyntäminen Poliittinen tietoisuus 	Tietoisuus muiden tunteista, tarpeista ja huolista <ul style="list-style-type: none"> Muiden tunteiden ja perspektiivien aistiminen sekä muiden huolista kiinnostuminen Muiden kehitystarpeiden aistiminen ja heidän kykyjensä vahvistaminen Asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen, tunnistaminen ja täyttäminen Mahdollisuuksien luominen eri ihmisten kautta Ryhmän emotionaalisten tilojen ja valtasuhteiden lukeminen
	Sosiaaliset taidot <ul style="list-style-type: none"> Vaikutusvalta Viestintä Konfliktin käsittely Johtajuus Muutoksen käynnistäjä Suhteiden rakentaminen Yhteistyö & -toiminta Tiimitaidot 	Taito saada aikaan muissa toivottuja reaktioita <ul style="list-style-type: none"> Tehokkaat suostuttelukeinot Avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen Erimielisyyksistä keskusteleminen ja niiden ratkaiseminen Yksilöiden ja ryhmien inspiroiminen ja ohjaaminen Muutoksen alulle paneminen ja käsitteleminen Tärkeiden suhteiden hoitaminen Muiden kanssa työskenteleminen yhteisten tavoitteiden eteen Ryhmäsynergian luominen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa

2000-luvun alussa Goleman (2001) jalosti tunneälymalliaan edelleen ja jalostettu versio mallista käsittelee tunneälyä teoriana suorituksesta. Golemanin mukaan emotionaaliset kyvyt ovat taitoja, joita voi ja pitää opetella. Jalostetun mallin neljä ulottuvuutta ovat itsensä tiedostaminen (self-awareness), itsensä johtaminen (self-management), sosiaalinen tiedostaminen (social awareness) ja suhteiden johtaminen (relationship management).

Boyatzis, Goleman ja Rhee (2000) kehittivät yhdessä menetelmän, jota kutsutaan *Emotional Competence Inventoryksi* (ECI), ja jolla pystytään arvioimaan Golemanin määritelmän mukaisia tunneälyn 20 eri kompetenssia. Lähes 600 henkilölle teetetyssä kyselyn avulla tutkijat pystyivät arvioimaan tarkemmin tilastoanalyysin avulla, mitkä alkuperäisen tunneälymallin ulottuvuudet kuuluivat yhteen. Tämän analyysin avulla pystyttiin muodostamaan nykyinen tunneälymalli, jossa alkuperäisen mallin viisi ulottuvuutta on supistettu neljäksi ja 25 kykyä 20:ksi.

Taulukossa 3 on esitelty tarkemmin Golemanin jalostettu versio hänen tunneälymallistaan. Tarkemmat kykyjen selitykset löytyvät pääosin taulukosta 2, sillä suurin osa kyvyistä on pysynyt samana alkuperäiseen malliin verrattuna. Suurimmat muutokset alkuperäisestä mallista ovat viiden ulottuvuuden sulautuminen neljäksi, joidenkin kykyjen sijoittuminen eri ulottuvuuksien alle ja joidenkin kykyjen yhdistyminen toisiinsa.

Jalostetussa mallissa Empatia-ulottuvuus yhdistettiin Sosiaalisen tiedostamisen ulottuvuuteen. Alkuperäinen kyky Innovaatio yhdistettiin Aloitteellisuuteen. Empatiaan yhdistettiin Kyvyt hyödyntää monimuotoisuutta ja ymmärtää toisia, kun taas Optimismi yhdistettiin Päämäärätietoisuuteen. Johtajuuteen liitettiin Sitoutuneisuus organisaatioon sekä Yhteistyö ja Tiimitaidot yhdistettiin muodostamaan uutta kykyä Tiimityö ja yhteistoiminta. Emotionaalisesta tiedostamisesta tuli Emotionaalinen itsensä tiedostaminen ja Poliittinen tietoisuus nimettiin uudelleen Organisatoriseksi tietoisuudeksi. (Goleman 2001.)

Taulukko 3: Golemanin jalostettu malli tunneälystä (Goleman 2001, 28, käännetty englannin kielestä)

Henkilökohtaiset kyvyt		Sosiaaliset kyvyt
Tunnistaminen	Itsensä tiedostaminen <ul style="list-style-type: none"> • Emotionaalinen itsensä tiedostaminen • Paikkansapitävä itsensä arvioiminen • Itseluottamus 	Sosiaalinen tiedostaminen <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Palvelusuuntautuneisuus • Organisatorinen tietoisuus
Säätely	Itsensä johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Itsekontrolli • Luotettavuus • Tunnollisuus • Sopeutuvaisuus • Päämäärätietoisuus • Aloitteellisuus 	Suhteiden johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Muiden kehittäminen • Vaikutusvalta • Viestintä • Konfliktin käsittely • Johtajuus • Muutoksen käynnistäjä • Suhteiden rakentaminen • Yhteistyö & -toiminta

2.1.4 Mayerin, Saloveyn ja Caruson määritelmä

We define emotional intelligence as the capacity to reason about emotions, and of emotions to enhance thinking (Mayer & Salovey 1997; viitattu Mayer, Salovey & Caruso 2004, 197)

Tässä kappaleessa esitellään John D. Mayerin, Peter Saloveyn ja David R. Caruson kehittämä kykymalli tunneälystä. Alkuperäisen kykymallin tunneälystä kehittivät Mayer ja Salovey. Vuonna 1997 ilmestyneessä teoksessa ”*Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*” oli myös Mayerin ja Saloveyn kirjoittama kappale ”*What is emotional intelligence?*”, jossa esiteltiin heidän määritelmänsä tunneälystä. Sen jälkeen Mayer ja Salovey ovat yhdessä kollegansa Caruson kanssa kehittäneet tunneälymalliaan eteenpäin. Tämä kappale perustuukin pääosin vuonna 2004 julkaistuun Mayerin, Saloveyn ja Caruson kirjoittamaan artikkeliin ”*Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*”. Osittain tässä tekstissä tukeudutaan myös vuonna 2000 ilmestyneen teoksen ”*The Handbook of*

Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace” kahteen erilliseen kappaleeseen, jotka ovat Mayerin, Saloveyn ja Caruson kirjoittamia (2000a, 2000b).

Mayerin, Saloveyn ja Caruson määritelmää tunneälystä sanotaan siis kykymalliksi ja se on edeltäjiään arvostetumpi näkemys tunneälystä akateemikkojen keskuudessa (Sadri 2012). Tämän määritelmän mukaan tunneäly koostuu psyykkisistä taidoista, kyvyistä ja voimavaroista (Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Tunneälyn kykymallissa tunneäly jaetaan neljään eri alueeseen: kykyihin 1) havaita ja tunnistaa tunteita, 2) käyttää tunteita ajattelun apuna, 3) ymmärtää tunteita ja 4) käsitellä tunteita. Näiden eri tunneälyn osa-alueiden järjestys edustaa sitä astetta, jolla nämä kyvyt yhdistyvät yksilön koko muuhun persoonallisuuteen: ensimmäisellä osa-alueella on siihen kaikkein löyhin yhteys. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.) Alla olevassa kuvassa (kuva 1) esitetään vuonna 1997 julkaistu malli tunneälystä, jossa eri tunneälyn alueet ja niihin liittyvät kyvyt on havainnollistettu.

Mayer, Salovey ja Caruso nimeävät tunneälyn eri osa-alueet neljäksi eri haaraksi (branch). Haara 1 (kuva 1, oikea laita), kyky havaita ja tunnistaa tunteita, heijastaa kykyä tunnistaa tunteita toisten kasvojen ja asentoihin liittyvän ilmaisun perusteella. Se sisältää tunteen sanattoman havainnoimisen ja ilmaisemisen kasvoilla, äänellä ja muilla kommunikaatiokanavilla. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.) Havaitsemisen lisäksi ensimmäiseen haaraan ajatellaan kuuluvan myös tunteiden ilmaisu (Mayer, Salovey & Caruso 2000a).

Haarassa 2 (kuva 1, alalaita), kyvyssä käyttää tunteita ajattelun apuna, painotetaan, että yksilö voi käyttää tietoa tunteiden ja ajattelun välisestä yhteydestä suunnittelun suuntaamisessa. Tunteita voidaan käyttää siis kognitiivisten prosessien parantamiseksi ja ajattelun tukena. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.) Kykyyn käyttää tunteita ajattelun apuna kuuluu myös kyky hyödyntää mielialan vaihteluita näkökulman vaihtamisessa (Mayer, Salovey & Caruso 2000a).

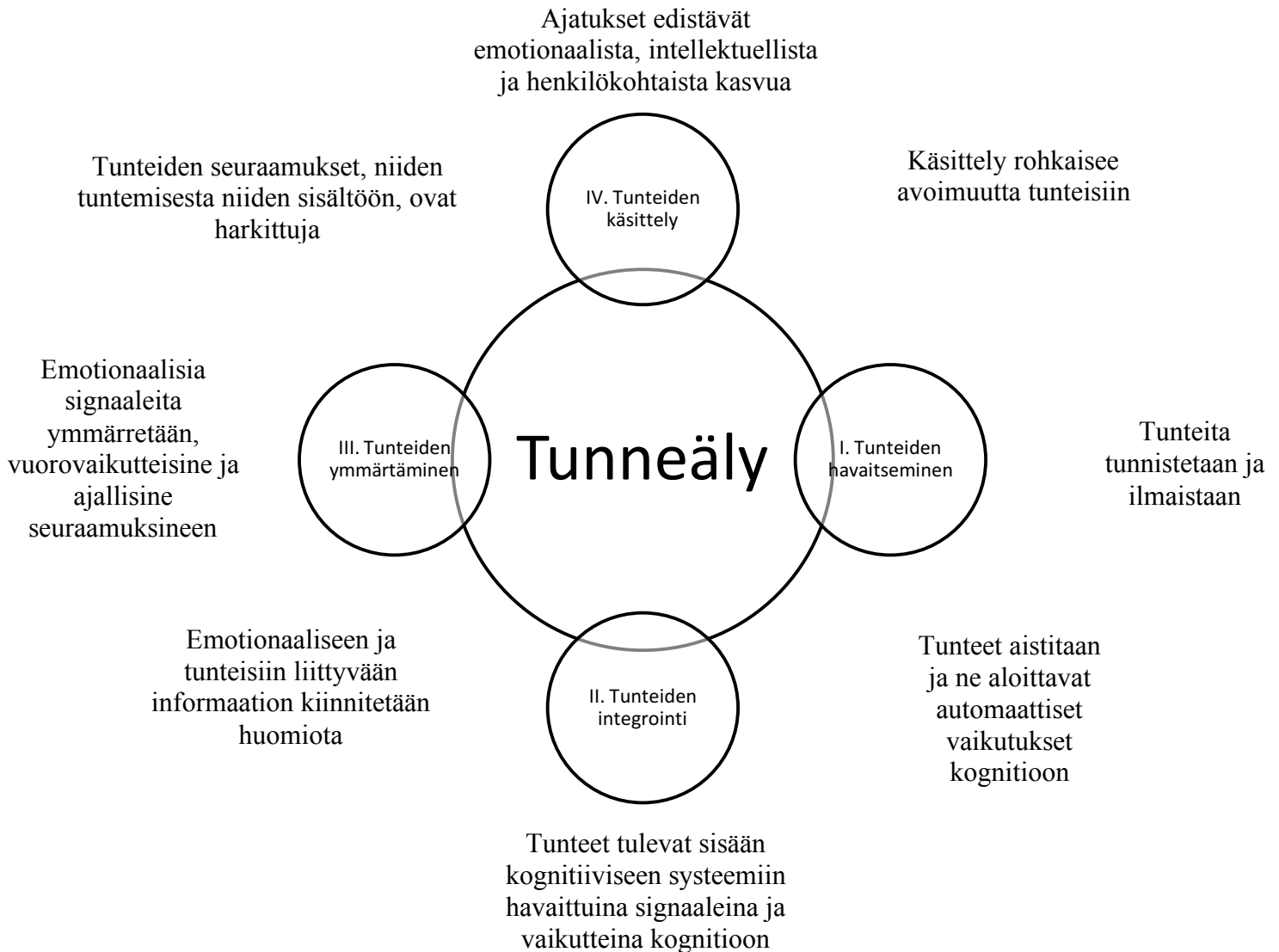
Haara 3 (kuva 1, vasen laita), kyky ymmärtää tunteita, heijastaa kapasiteettia analysoida tunteita, arvostaa niiden todennäköisiä suuntauksia ajan myötä ja ymmärtää niiden seurauksia

(Mayer, Salovey & Caruso 2004). Kyky ymmärtää tunteita sisältää tunteiden kognitiivisen prosessoinnin (Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Tämän haaran kehitys seurailee yksilön kielellistä kehitystä (Mayer, Salovey & Caruso 2004).

Haara 4 (kuva 1, ylälaita), kyky käsitellä tunteita, liittyy yksilön koko persoonallisuuteen, sillä tunteita käsitellään henkilökohtaisten päämäärien, itsetuntemuksen ja sosiaalisen tiedostamisen kontekstissa. Kykyyn säädellä tunteita lasketaan mukaan myös kyky valita erilaisten tunnetilojen väliltä erilaisissa tilanteissa. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.) Johtuen osittain tunneällyn popularisoinnista ja osittain yhteiskunnallisesta paineesta säädellä tunteita useat ihmiset identifioivat tunneällyn tarkoittavan pääasiallisesti sen neljättä haaraa, kykyä käsitellä tunteita. (Mayer, Salovey & Caruso 2000a).

Tämän määritelmän mukaista tunneälyä voidaan mitata testillä, jota kutsutaan nimellä Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Testillä on kahdeksan tehtävää, kaksi jokaisen neljän haaran mittaamista varten. Ensimmäistä haaraa, kykyä tunnistaa kasvoja, musiikkia ja tarinoita (Mayer, Salovey & Caruso 2000b), testataan näyttämällä testattavalle erilaisia kasvoja ja kuvia, ja pyydetään häntä tunnistamaan kasvojen ja maisemien taustalla olevat tunteet. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.)

Toista haaraa, kykyä yhdistää tunteet muihin aistihavaintoihin, kuten väreihin ja makuihin, ja kykyä käyttää tunteita ongelmanratkaisun apuna (Mayer, Caruso & Salovey 2000b). Testattavaa henkilöä pyydetään vertailemaan tunteita muihin aistihavaintoihin ja tunnistamaan tunteita, jotka auttaisivat tietynlaisessa ajattelussa. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.)



Kuva 1: Ympyränmuotoinen kuvaus neljähaaraisesta tunneälymallista (Mayer & Salovey 1997, kuvio 1; viitattu Mayer, Salovey & Caruso 2000a, 108, käännetty englannin kielestä)

Kolmatta haaraa, kykyä ratkaista emotionaalisia ongelmia, kuten samanlaisten ja vastakkaisten tunteiden ja niiden yhteyksien tunnistamista (Mayer, Caruso & Salovey 2000b), testataan muutosten ja yhdistelmien avulla. Muutosten testausmenetelmällä mitataan testattavan kykyä tietää, minkälaisissa olosuhteissa tunteiden intensiteetti heikkenee ja voimistuu, ja miten yksilön tunnetila muuttuu yhdestä toiseen. Yhdistelmiksi kutsutussa menetelmässä pyydetään

testattavaa tunnistamaan tunteita, jotka ovat mukana monimutkaisemmissa voimakastunteisissa tiloissa (affective states). (Mayer, Salovey & Caruso 2004.)

Neljättä haaraa, kykyä ymmärtää sosiaalisten tekojen seuraamuksia tunteiden kannalta ja tunteiden sääntelyä itsessä ja muissa (Mayer, Caruso & Salovey 2000b), mitataan tunteiden käsittelyn ja tunnesuhteiden kautta. Tunteiden käsittelyä testataan esittämällä testattavalle erilaisia hypoteettisia tilanteita ja kysymällä, miten hän säilyttäisi tai muuttaisi tunteitaan näissä tilanteissa. Tunnesuhteita testataan kysymällä, miten testattava käsittelee muiden tunteita, jotta yksilön kannalta haluttu tulos vuorovaikutuksessa saavutettaisiin. (Mayer, Salovey & Caruso 2004.)

2.1.5 Eri määritelmien vertailua

Tunneälyyn kohdistunut suuremman yleisön ja tiedemaailman mielenkiinto selittyy pitkälti tunneälyn potentiaalilla parantaa henkilökohtaista ja sosiaalista hyvinvointia. Nimenomaan tunneälyn arvokas soveltamismahdollisuus tosielämän tilanteisiin on vienyt siihen kohdistunutta tutkimusta merkittävästi eteenpäin. (Zeidner, Roberts & Matthews 2008.) Tunneäly on määritelmänä mahdollistanut myös tunteiden ja järjen yhdistämisen toisiinsa. Näiden välinen suhde on nähty aikaisemmin länsimaisessa yhteiskunnassa ennemminkin ristiriitaisena. (Mayer, Salovey & Caruso 2000a.)

Mayerin, Saloveyn ja Caruson (2000a) mukaan tunneälyn käsitettä käytetään monessa eri merkityksessä ja heidän mielestään onkin arvokasta ymmärtää, missä eri yhteyksissä sitä käytetään. Tunneälyn määritelmistä ja merkityksestä työelämässä ei siis ole tutkijoiden keskuudessa päästy vieläkään yksimielisyyteen (Stein ym. 2009). Tunneälyyn ja myös muihin ei-akateemisiin älykkyyden muotoihin, kuten sosiaaliseen ja käytännölliseen älyyn, kohdistunut tutkimus on hankaloitunut juuri siksi, koska näiden rakenteiden käsitteellistäminen ja operationalisointi eivät ole yhtenäisiä (Hedlund & Sternberg 2000).

Tunneälytutkimukselle olisi hyödyllistä, jos kyky- ja yhteismallien kahtiajakoisuus unohtettaisiin ainakin jossain määrin, jotta tunneälyn testaamisen yhtenäistäminen

mahdollistuisi (Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Useiden eri määritelmien olemassaolo on johtanut myös useisiin käsityksiin siitä, miten tunneälyä voidaan mitata objektiivisesti (Stein ym. 2009). Tunneälyn määrittelyn sekavuutta lisää entisestään se, että jopa sosiaalista älykkyyttä on mitattu osittain samoilla tavoilla kuin tunneälyä (Hedlund & Sternberg 2000).

Eri mallien erilaisten näkökulmien myötä tunneälyä mitataan eri tavoin määritelmästä riippuen. Kykymallin mukaista tunneälyä voidaan mitata objektiivisin testein, kun taas yhteismalleissa tunneälyn mittaus tehdään itsearviointien kautta. (Zeidner, Roberts & Matthews 2008.) Mayerin, Saloveyn ja Caruson (2000b) mukaan tunneälyä voidaan mitata kolmella eri tavalla, joita ovat itsearviointien ohella tietolähde (informant) ja kykyaste (ability measure). Itsearviointit suoritetaan esittämällä arvioitavalle yksilölle erilaisia väittämiä, minkä jälkeen yksilön on tarkoitus arvioida, miten hyvin kyseinen väittämä kuvaa häntä itseään. Tietolähteellä tässä yhteydessä tarkoitetaan yksilöä ympäröiviä henkilöitä, joita pyydetään arvioimaan yksilön tunneälyä kysymällä heiltä erilaisia kysymyksiä. Kykyastetta mitataan esittämällä arvioitavalle yksilölle erilaisia ongelmia, joihin on olemassa yksi oikea vastaus tai arvioimalla arvioitavan yksilön vastausten laatua.

Tunneälyn määritelmien moninaisuudesta huolimatta tutkijat ovat kuitenkin löytäneet myös eri määritelmille yhteisiä ominaisuuksia. Määritelmiä yhdistävinä ominaisuuksina pidetään yksilön tietoisuutta ja ymmärrystä omista ja toisten tunteista, sekä kykyä käsitellä omia ja toisten tunteita (Stein ym. 2009; Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Tutkijoiden keskuudessa yksimielisiä tunneälytutkimuksessa ollaan siitä, että tunneälyä on parasta tutkia edelleen useista näkökulmista molempiin malleihin liittyvien etujen ja haittojen vuoksi. Lisäksi yksimielisiä ollaan siitä, että tunneäly limittyy muihin psykologisiin rakenteisiin, ja siitä, että tunneälyyn kohdistunut tutkimus noudattaa selvästi määrittävää kehityskulkua. (Zeidner, Roberts & Matthews 2008.)

Tunneälykirjallisuus on saanut paljon kritiikkiä, koska siihen kohdistuneista merkittävimmistä tutkimuksista on tehty enimmäkseen kirjoja eikä vertaisarvioituja artikkeleita tieteellisiin lehtiin. Kriitikot eivät pidä tunneälytutkimusta siis kovinkaan pätevänä. (Goleman 1995.) Yhtenä kiistanalaisena kysymyksenä tutkijoiden keskuudessa pidetään esimerkiksi sitä, voiko

tunneälyä edes pitää yhtenä älykkyyden muodoista (Mayer, Salovey & Caruso 2004). Kykymallin kehittäjien Mayerin, Saloveyn ja Caruson (2004) mukaan tunneäly kuitenkin täyttää kolme älykkyyden kriteeriä: 1) tunneälyä mittaavilla testeillä (MSCEIT) voidaan antaa oikeat vastaukset, 2) tunneäly korreloi myös muiden älykkyyden muotojen kanssa ja 3) se kehittyy iän myötä. Tunneälyä ei ole pystytty selvästi myöskään erottamaan muista älykkyyden muodoista, kuten sosiaalisesta älystä ja käytännöllisestä älystä, sillä näiden älykkyyden muotojen määritelmät ovat osittain päällekkäisiä (Hedlund & Sternberg 2000).

Erityisesti yhteismallien mukaiset määritelmät ovat saaneet kritiikkiä, koska niitä pidetään liian laajoina ollakseen käytännössä hyödyllisiä (Zeidner, Roberts & Matthews 2008). Yhteismallien mukaiset määritelmät kattavat joidenkin tutkijoiden mukaan lähes koko persoonallisuuden ja siksi niitä ei pidetä kovinkaan pitävinä. Joidenkin tutkijoiden mukaan tunneälyä ei saisi rinnastaa suoraan koko persoonallisuuden kuvailuun. Persoonallisuudesta tehdyt tutkimukset ovat osittain päällekkäisiä tunneälystä tehtyjen tutkimusten kanssa, mutta erottamalla ne kokonaan toisistaan saatetaan tärkeitä persoonallisuudesta tehtyjä tutkimustuloksia jättää huomiotta kokonaan, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa tunneälytutkimuksen kanssa. (Mayer, Salovey & Caruso 2000a.)

Esimerkkinä tällaisesta ristiriidasta voidaan pitää yleistä uskomusta tunneälystä opeteltavuudesta. Koska tutkimusten mukaan tunneälyyn liitettävät ominaisuudet ovat suurelta osin biologisia ja geneettisiä, niitä pidetään vaikeasti muokattavina. (Mayer, Salovey & Caruso 2000a.) Sadrin (2012) näkemyksen mukaan jo olemassa olevaa tunneälyä ja sen osa-alueita voidaan kuitenkin kehittää. Myös Golemanin (1995) mukaan tunneälyä voidaan kehittää jossain määrin. Hän käyttää esimerkkinään pessimistisyydestä ja lievästä masentuneisuudesta kärsiviä kouluikäisiä lapsia, joille opetettiin tietoisesti muuttamaan positiivisemmiksi omia ajatusketjujaan, jotka johtivat masentuneisuuteen. Tulokset alkoivat näkyä lasten käyttäytymisessä ja ajattelussa jo kahden kuukauden aikana.

Tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa on verrattu pääasiallisesti Daniel Golemanin alkuperäiseen määritelmään (1995) tunneälystä tutkimuksen aineistolähtöisyyden vuoksi. Haastateltavien vastaukset noudattivat Golemanin määritelmää tunneälystä huomattavasti muita

määritelmiä paremmin. Golemanin (1995) mukaan tunneälyyn liittyy viisi erillistä taitoaluetta, joita ovat itsensä tiedostaminen, itsesääntely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Näistä taidoista kolme ensimmäistä liittyy henkilökohtaisiin kykyihin ja kaksi jälkimmäistä sosiaalisiin kykyihin.

2.2 Tunneälyn merkitys työelämässä

Tässä luvussa käsitellään tunneälyn merkitystä työelämän eri osa-alueilla. Ensimmäisenä pohditaan tunneälyn merkitystä koko organisaation menestykseen (luku 2.2.1), toisena tunneälyä tiimityöskentelykontekstissa (luku 2.2.2), minkä jälkeen siirrytään käsittelemään tunneälyä esimiehen (luku 2.2.3) ja yksilön ominaisuutena (luku 2.2.4.).

Tunneälyn merkityksestä työelämässä ja muilla elämän osa-alueilla ollaan tutkijoiden kesken montaa mieltä (Ciarrochi, Chan & Caputi 2000). Väite tunneälyn positiivisesta vaikutuksesta menestykseen työelämässä kiihdytti kuitenkin tunneälyä koskevaa tutkimusta 1990-luvun alussa. Erityisesti tunneälyn rakenne alkoi kiinnostaa tutkijoita. (Khalili 2012.) Kiinnostus tunneälyä kohtaan on kasvanut lähivuosina nyt myös yrityksissä, kun on huomattu, ettei yksilön älykkyyssosamäärä ole työelämässä menestymisen ainoa määräävä tekijä. Tunneälyn on väitetty vaikuttavan suureen määrään työkäyttäytymistä, kuten työntekijän sitoutumiseen, tiimityöskentelyyn, lahjakkuuden kehittämiseen, innovaatioon, palvelun laatuun ja asiakasuskollisuuteen. (Zeidner, Matthews & Roberts 2004.) Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan edelleen, jotta ymmärrettäisiin paremmin, miten tunteet ja emotionaaliset kyvyt vaikuttavat ihmisten työhön (Boyatzis, Goleman & Rhee 2000).

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen päätutkimuskysymyksen ”Millainen merkitys tunneälyllä on yksilölle työelämässä rekrytoijien näkökulmasta?” liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta yleisesti käytännön työelämän näkökulmasta. Ensimmäisessä osassa (luku 2.2.1) käsitellään tunneälyn vaikutusta koko organisaation menestykseen, josta siirrytään käsittelemään tiimien tunneälyä koskevaa tutkimusta (luku 2.2.2). Kolmas osa (luku 2.2.3) syvenyy tarkemmin vielä esimiehen tunneälyyn ja siihen, millaisia vaikutuksia sillä on työyhteisöön. Viimeisessä osassa (luku 2.2.3) perehdytään tarkemmin siihen, millainen tekijä tunneäly on yksilölle työelämässä.

2.2.1 Tunneällyn vaikutus organisaation menestykseen

Khalilin (2012) mukaan tunneällyn vaikutusten, kuten todenmukaisen itsearvioinnin ja konfliktin hallinnan, seurauksena koko organisaation tehokkuus voi parantua. Kuten edellä on mainittu, myös Golemanin (1998) tutkimus todistaa, että tunneälykkäistä jäsenistä muodostuvat organisaatiot ovat usein menestyneempiä muihin organisaatioihin verrattuna. Samaan lopputulokseen ovat päässeet myös useat muut tutkijat, jotka ovat löytäneet positiivisen ja suoran yhteyden tunneällyn ja työpaikan suoriutumisen välillä (Cherniss 2000).

Khalilin artikkelissa ”*The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review.*” (2012) esitellään esimerkkinä Spencerin ja Spencerin (1993) tutkimus L’Orealin myyntiedustajista liittyen juuri tunneällyn ja hyvän suoriutumisen väliseen yhteyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan myyntiedustajat, jotka rekrytoitiin tehtävään heidän emotionaalisen pätevyytensä perusteella, myivät huomattavasti enemmän tavallisten rekrytointitekniikoiden mukaan rekrytoituihin edustajiin verrattuna. Yritys ei hyötynyt emotionaalisesti pätevistä myyntiedustajista ainoastaan taloudellisesti, vaan myös heidän vaihtuvuutensa oli 63 % prosenttia pienempi kuin muilla perusteilla rekrytoitujen edustajien vaihtuvuus ensimmäisenä työvuonna. Tämä tutkimus on oiva esimerkki siitä, että myyntitehtävät ovat tunneälykkyyttä vaativia tehtäviä ja siitä, miten tunneälykkyydestä hyöttyy koko organisaatio niin taloudellisesti kuin muillakin tavoilla. Erityisesti Yhdysvalloissa on tehty useita muitakin tutkimuksia, joiden mukaan yritykset hyötyvät tunneälykkäiden yksilöiden rekrytoinneista taloudellisesti.

Myös organisaation jäsenten tunneälykkyys voi vaikuttaa koko yrityksen menestykseen. Golemanin (1998) mukaan sekä esimiesten että muiden työntekijöiden tunneällystä on hyötyä menestyksen kannalta. Hän selittää esimiesten ja johtajien korkeaa tunneälykkyyttä kolmella eri syyllä: 1) he esittelevät yrityksen yleisölle, 2) he toimivat vastavuoroisesti suurimman ihmismäärän kanssa niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolella ja 3) heidän mukaansa määräytyy yrityksen moraalinen ilmapiiri. Hänen mukaansa ei kuitenkaan riitä, että vain esimiehet ja johtajat ovat tunneälykkäitä vaan myös muissa tehtävissä toimivat tarvitsevat tunneälyä, koska he toimivat niin ikään yrityksensä edustajina suurelle yleisölle.

Chernissin (2000) mukaan on neljä syytä, miksi työpaikka on looginen paikka, jossa tunneälyyn liittyviä kompetensseja kannattaa parantaa. Ensinnäkin tunneälyyn liittyvät kyvyt ovat kriittisiä tehokkaan suoriutumisen kannalta monessa työssä. Toisekseen työpaikkoihin kohdistuvat interventiot, joiden tarkoitus on parantaa työntekijöiden tunneälyyn liittyviä kompetensseja, ovat tarpeellisia, koska monet työntekijät astuvat työelämään ilman tarpeellisia kykyjä. Kolmanneksi, työnantajilla on jo usein tarvittavat keinot ja motivaatio tarjota tarvittavia tunneälyä kehittäviä valmennuksia työntekijöilleen. Viimeiseksi, interventioiden tekeminen on järkevää nimenomaan työpaikoilla, joissa aikuiset viettävät suuren osan ajastaan, ja heidän tavoittaminen on tätä kautta helpompaa.

Nykytutkimuksen valossa voidaan sanoa, että organisaatioille on mahdollista kehittää tunneälyä arvioivia malleja, joiden avulla voidaan ennustaa yksilön suoriutumista tietyissä ammateissa. Näiden mallien avulla voidaan rekrytoida, palkata ja ylentää potentiaalisesti tehokkaita työntekijöitä, ja ne voidaan kehittää vastaamaan organisaation yksilöllisiä tarpeita. Tällä tavoin työntekijöitä arvioiden saadaan nostettua niin organisaation tehokkuutta kuin yksilöidenkin työsuoriutumista. (Bar-On, Handley & Mount 2006.) Lopesin, Côtén ja Saloveyn (2006) mukaan organisaation kannattaa panostaa työntekijöidensä tunneällyn harjoittamiseen, sillä organisaatio voi hyötyä tunneälykkäistä työntekijöistä paremman stressinsietokyvyn ja tehokkaamman vuorovaikutuksen kautta.

2.2.2 Tunneällyn merkitys tiimityöskentelyssä

Tunneälytutkimus on keskittynyt lähinnä sen yksilökeskeisiin puoliin ja tutkimukset, jotka keskittyisivät tunneälyyn yhteisön ominaisuutena (Chang, Sy & Choi 2012) tai tunneällyn vaikutukseen tiimityöskentelyssä ovat vielä varsin harvinaisia (Elfbein 2006). Joitakin tutkimuksia on kuitenkin jo tehty liittyen tunneällyn ja tiimityöskentelyn väliseen yhteyteen ja erityisesti tutkijat ovat kiinnostuneet tunneällyn vaikutuksista tiimin suoriutumiseen (Jordan & Troth 2004).

Tiimin tunneäly voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on tarkastella tiimin yksittäisten jäsenten tunneälyä yksilöllisinä resursseina, joita yksilöt voivat hyödyntää

työskennellessään tiimikontekstissa. Toinen vaihtoehto on tarkastella tunneälyä tiimissä tunneälyn määränä, jota tiimin jäsenet käyttävät työskennellessään yhdessä. Yksilöllisen resurssin sijasta tunneäly nähdään tässä kontekstissa joukkona normeja tai tapoja, joilla tiimin jäsenet käyttäytyvät yhdessä. (Elfbein 2006.) Changin, Syn ja Choin (2012) mukaan tunneäly ymmärrettynä tiimin vallitsevana ilmapiirinä helpottaa tiimin sisäisiä prosesseja ja ymmärrettynä yksilöllisinä resursseina helpottavat tiimiä suoriutumaan työtehtävistään.

Tunneälyä voidaan pitää yhtenä valintakriteerinä uusia työtiimejä muodostettaessa ja tiimin jäsenten tunneälyä arvioimalla voidaan ennustaa tiimin suoriutumista jatkossa, jolloin tunneäly tulisi nähdä tiimin jäsenten yksilöllisenä resurssina (Elfbein 2006). Toisaalta tunneälyä voidaan käyttää valintatyökalun sijasta tiimin kehittämistyökaluna synnyttämään emotionaalisesti tehokkaita normeja. Tämä ajattelutapaa sopii enemmän, jos tunneäly ymmärretään tiimin sisäisinä käyttäytymisnormeina. (Wolff ym. 2006.)

Jordanin ja hänen tutkimusryhmänsä (2002) mukaan tunneälyn kehittämiseen kannattaa panostaa erityisesti työtiimeissä, joissa tunneäly on matalalla tasolla. Tutkimuksen mukaan matalan tunneälyn tiimit nousivat ajan myötä yhtä hyvään suoritukseen kuin korkean tunneälyn tiimit, mikä viestii siitä, että matalan tunneälytason tiimit pystyvät hyvään suoritukseen, mutta se vie enemmän aikaa. Panostamalla tällaisten tiimien tunneälyn harjoittamiseen hyviä tuloksia voidaan saada aikaan nopeammin, jos tiimiä ei alun perin pystytä muodostamaan tunneälykkäistä jäsenistä.

Tiimin tunneälytason perusteella voidaan ennustaa tiimin suoriutumistasoa: korkea tunneälytaso on yhteydessä korkeaan suoriutumistasoon (Jordan ym. 2002). Tunneälykkään tiimin hyvää suoriutumista voidaan selittää sillä, että tunneälykkäät tiimin jäsenet pystyvät parempaan tiimin sisäiseen koordinointiin ja kommunikointiin. Tiimin sisäisen keskimääräisen tunneälyn ollessa korkea, vaikuttaa se myös tiimin jäsenten väliseen luottamukseen sitä kasvattavasti, mikä puolestaan vaikuttaa välillisesti parantaen tiimin suoritusta (Chang, Sy & Choi 2012.)

Jordanin ja Trothin (2004) mukaan tunneälyn ja tiimityön yhteyttä voidaan selittää siten, että hyvin tunneälykkäät tiimin jäsenet pystyvät käsittelemään ja olemaan tietoisia omista ja muiden

tiimin jäsenten tunteista. Tunteiden käsittelytaidot auttavat yksilöitä säilyttämään tehokkaat ja asialliset suhteet työkavereihin. Myös yksilöiden kyky korjata mielialoja on tärkeää tiimin suoriutumisen kannalta, sillä se auttaa tiimin jäseniä selviämään paremmin takaiskuista ja siten säätelemään omia ja muiden tunteita (Jordan ym. 2002).

Yleisen ymmärryksen mukaan tunneälyllä on myös positiivinen vaikutus yksilön työsuoriutumiseen. Tunneälyn ja työsuoriutumisen välistä yhteyttä on selitetty esim. siten, että tunneälykkäät yksilöt osaavat kanavoida positiiviset tunteet ja käyttää niitä saavuttaakseen maksimaalisen sitoutumisen ja tuottavuuden niin itsessään kuin muissa (Lam & Kirby 2002.) Tällä tavoin yksilöiden tunneäly vaikuttaa myös tiimin työskentelyyn. Jordanin ja Trothin (2004) mukaan kuitenkin tunneälystä on hyötyä kognitiivisessa ongelmanratkaisussa ainoastaan tiimikontekstissa. Heidän tutkimuksensa mukaan tunneäly voi selittää tiimin menestymistä siten, että tunneälykkäät yksilöt pystyvät käsittelemään tunteitaan paremmin. Tunteiden käsittelyn kautta tunneälykäs yksilö pystyy kuuntelemaan paremmin muiden mielipiteitä ja etsimään parhaita ratkaisuja ongelmaan tuntematta olevansa uhattuna väärässä olemisen mahdollisuuden vuoksi.

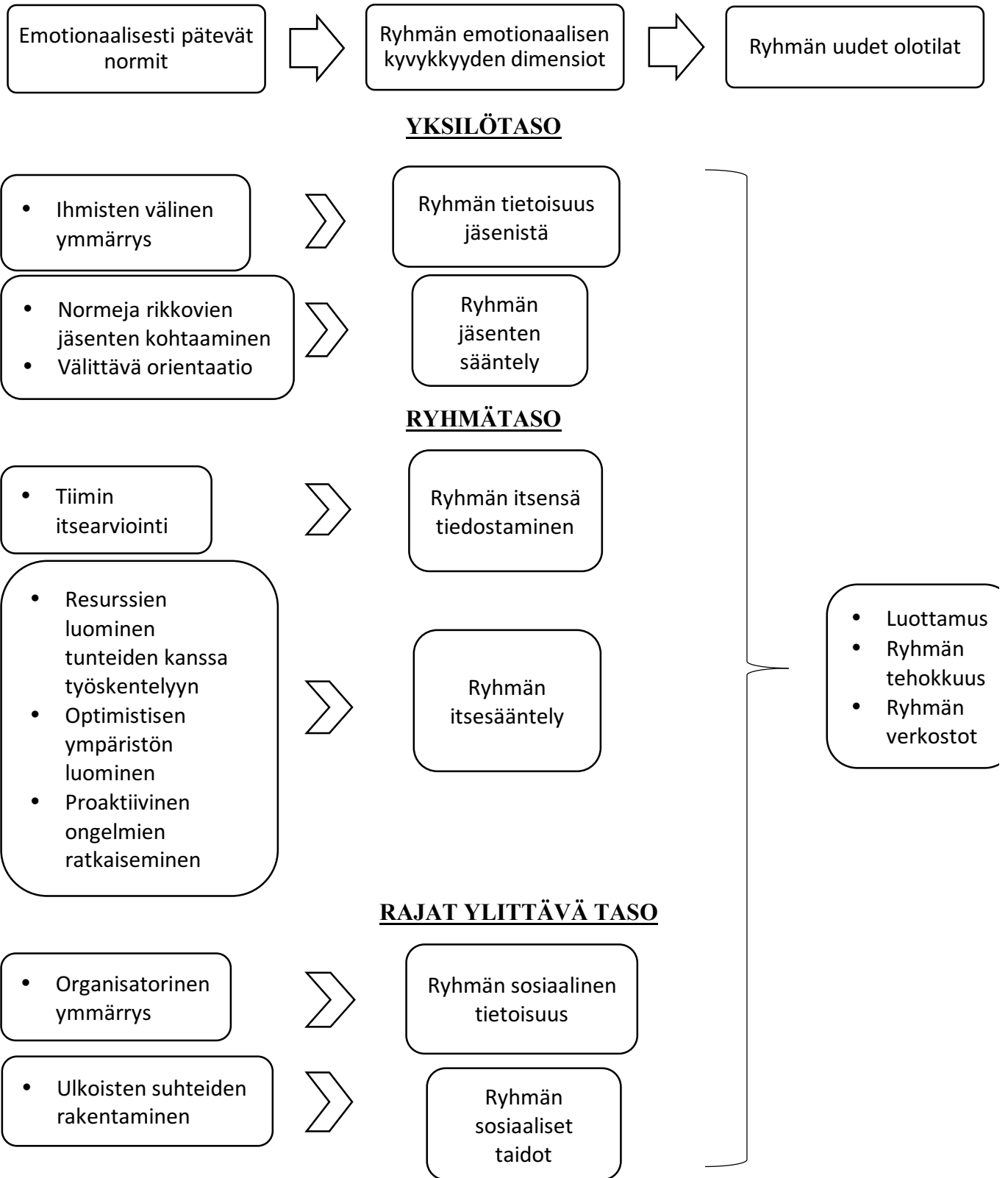
Tiimin suoriutumisen lisäksi tiimin jäsenten tunneälyn on tutkittu vaikuttavan työtiimeissä käytettyihin konfliktinratkaisustrategioihin, joka on suorassa yhteydessä myös tiimin suoriutumiseen. Tunneälykkäämmät tiimit käyttävät todennäköisemmin yhteistyötä ratkaistakseen konflikteja niin yksilö- kuin tiimitasolla. (Jordan & Troth 2004.) Konfliktien rakentavat ratkaisutavat ovat työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeitä.

Wolff tutkimusryhmineen (2006) ovat kehittäneet mallin, jossa ryhmän tehokkuus ja ryhmän emotionaalisesti pätevät normit (emotionally competent group norms) on linkitetty toisiinsa. Mallin on tarkoitus selventää sitä, miten tiimin jäsenten emotionaaliset kyvyt liittyvät ryhmän tehokkaaseen suoriutumiseen ja selittää sitä, miten rakentaa ja pitää yllä tehokkaita tiimejä. Tässä mallissa painotetaan sitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on omalta osaltaan vastuu tiimin toimivuudesta eikä tehtävän suorittamisprosessien tunteminen riitä takaamaan tiimin tehokkuutta. Tehokkaan tiimin rakentaminen vaatii ryhmän luottamusta ja turvallisuutta sekä ryhmän tehokkuutta ja ryhmäverkostoja.

Mallissa on kolme eri tasoa (yksilö-, ryhmä- ja rajoja ylittävä taso [cross-boundary]), joilla tunteita ryhmässä tiedostetaan ja niihin vastataan. Tutkimusryhmä on määritellyt kuusi eri emotionaalisesti pätevää ryhmänormia, jotka kaikki vaikuttavat mallin kolmella eri tasolla. Mallin mukaiset ryhmänormit ovat 1) ihmistenvälinen ymmärrys (interpersonal understanding), 2) normeja rikkovan jäsenen kohtaaminen (confronting members who break norms), 3) tiimin itsearviointi (team self-evaluation), 4) proaktiivinen ongelmien ratkaiseminen (proactive problem solving), 5) organisatorinen ymmärrys (organizational understanding) ja 6) ulkoisten suhteiden rakentaminen (building external relationships).

Ihmistenvälinen ymmärrys tässä mallissa viittaa ryhmän tietoisuuteen yksittäisten jäsenten tunteista, tarpeista, mieltymyksistä ja lahjakkuuksista. Normeja rikkovan jäsenen kohtaaminen edistää ryhmän jäsenten tunteiden hallintaa yksilöllisellä tasolla. Tiimin itsearvioinnilla tarkoitetaan ryhmän tietoisuutta tunteista ja ongelmista ryhmätasolla. Proaktiivinen ongelmien ratkaiseminen viittaa tunteiden hallintaan ryhmätasolla. Organisatorisella ymmärryksellä tarkoitetaan ryhmän tietoisuutta tunteista ja ongelmista ryhmän ulkopuolella muualla organisaatiossa. Ulkoisten suhteiden rakentamisessa käytetään tässä mallissa hyväksi tietoisuutta organisatorisesta ymmärryksestä, joka edistää tunteiden käsittelyä oltaessa yhteydessä ryhmän ulkopuolisten yksilöiden ja ryhmien kanssa.

Myöhemmin tutkimusryhmä on vielä lisännyt kolme relevanttia normia: 7) välittävä käyttäytyminen (caring behavior), 8) resurssien luominen tunteiden kanssa työskentelyyn (creating resources for working with emotions) ja 9) optimistisen ympäristön luominen (creating an optimistic environment). Tässä mallissa välittävällä käyttäytymisellä tarkoitetaan positiivisten huomioiden, arvostuksen ja kunnioituksen viestimistä ryhmän jäsenille. Resurssien luominen tunteiden kanssa työskentelyyn tarkoittaa käytännössä sitä, että ryhmä hyväksyy tunteet osana ryhmän elämää, ryhmä pystyy kehittämään sanaston tunteista puhumista varten ja ryhmän sisällä emotionaalisista ongelmista keskusteleminen on hyväksyttyä. Optimistisen ympäristön luominen auttaa ryhmän jäseniä esim. näkemään ryhmän eteen tulevat esteet haasteina vaikeuksien sijaan. Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on tarkentava havainnollistus mallista kokonaisuudessaan.



Kuva 2: Ryhmän emotionaalisen kyvykkyyden dimensiot (Wolff ym. 2006, s. 235)

2.2.3 Esimiehen tunneällyn vaikutus työorganisaatiossa

Tunneällyn puolestapuhujat pitävät tunneälyä jopa tärkeämpänä määrittäjänä johtajan menestykselle kuin älykkyyssosamäärää (Sadri 2012). Kuten edellä mainittu, kriitikot ovat kuitenkin tarttuneet siihen, että tunneällystä on kirjoitettu enemmän kirjoja kuin vertaisarvioituja artikkeleita tieteellisiin lehtiin eivätkä siksi pidä tunneällyn liittyvää tutkimusta tarpeeksi pätevänä (Goleman 1995).

Tutkimuksia on kuitenkin tehty todistamaan, että tunneäly on merkittävä osa johtajan menestystä, joista eräänä esimerkkinä Millsin tutkimus (2009) tunneällyn yhteydestä tehokkaaseen johtamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan tunneäly pitäisi nähdä johtamistehokkuuden osatekijänä, ja siksi se olisi otettava paremmin huomioon myös esimieskoulutuksia suunniteltaessa ja pidettäessä. Sadrin (2012) mukaan useissa tutkimuksissa todistettu selvä yhteys esimiehen tunneällyn ja hänen johtamistehokkuutensa välillä olisi hyvä ottaa huomioon myös esimieskandidaatteja arvioitaessa ja tunneäly olisi tärkeää ottaa mukaan yhdeksi valintakriteeriksi tehokkaita esimiehiä rekrytoidessa. Myös Bar-Onin, Handleyn ja Mountin (2006) mukaan esimiespotentiaalia voidaan helposti arvioida tunneällyn kautta.

Sadri on artikkelissaan (2012) pyrkinyt tuomaan esille onnistuneen johtajuuden ja tunneällyn välisiä yhteyksiä, ja osoittamaan, kuten edellä mainittu, kuinka tunneällyn (Golemanin määrittelemänä) kehittämistä voitaisiin tuoda mukaan esimieskoulutusohjelmiin. Hän ottaa lähtökohdakseen Congerin tutkimuksen johtajuudesta ja Congerin määritelmän neljästä erilaisesta lähestymistavasta johtajuuden kehittämiseen, joita ovat henkilökohtainen kehittyminen, käsitteellinen ymmärtäminen, palaute ja taitojen kehittäminen.

Sadrin (2012) mukaan Golemanin tunneällyn määritelmän mukainen itsetietoisuus voidaan liittää suoraan Congerin henkilökohtaiseen kehittämiseen. Palautteen eli omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen pohjalla on selvästi tunneällyn liittyvä itsesääntely ja taitojen kehittäminen voidaan nähdä olevan yhteydessä Golemanin määritelmän mukaiseen sosiaalisten taitojen kehittämiseen.

Changin, Syn ja Choin (2012) tutkimus osoittaa, että esimiehen tunneälyllä näyttää olevan merkittävä yhteys työyhteisön suoritukseen. Erityisen vahva korrelaatio työyhteisön suoritukseen näytti olevan esimiehen mielialan säätelyllä, ja siksi tutkijat pitivät esimiehen kykyä hallita niin alaistensa kuin omiakin tunteita tärkeänä. Ciarrochin, Chanin ja Caputin (2000) mukaan tunneälykkäät ihmiset pystyvätkin käsittelemään mielialojaan muita helpommin.

Georgen (2000) mukaan johtamisen tehokkuuteen saattaa vaikuttaa esimiehen mielialan lisäksi myös muut tunnetilat. Brief ja Weiss (2002) pitivätkin juuri mielialan vaikutuksen tutkimusta ylipainottuneena organisaatiotutkimuksessa muiden tunnetilojen tutkimisen kustannuksella. Yhtenä syynä tähän he pitivät Isenin aiempaa, vakuuttavaa tutkimusta positiivisten mielialojen vaikutuksesta organisaatiokäyttäytymiseen ja mielialojen mittaamisessa käytettyjen mittayksiköiden helppoa saatavuutta. Lisää tutkimusta kuitenkin kaivataan nimenomaan tunneälyn ja mielialojen säätelyn yhteydestä, vaikka niiden yhteys onkin voitu jo osoittaa joissakin tutkimuksissa (Ciarrochi, Chan & Caputi 2000).

Changin, Syn ja Choin (2012) tutkimuksesta tulee ilmi myös, että työyhteisön keskimääräisen tunneälyn ollessa korkea, ei esimiehen tunneälyllä ole työyhteisön suoritukseen juurikaan vaikutusta, mutta myös esimiehen tunneälyn ollessa vahva ei keskimääräisellä tunneälyllä työyhteisössä ole niin suurta merkitystä. Tällainen esimiehen tunneälyn ja tiimin keskimääräisen tunneälyn välinen toisiaan kompensoiva suhde voi kertoa tutkijoiden mukaan siitä, että työyhteisön jäsenien ollessa tunneälykkäitä, he voivat turvautua tiimin keskimääräiseen tunneälyyn, kun taas esimiehen ollessa tunneälykäs, voi tiimille aiheutua siitä suurta hyötyä.

Lisäksi työyhteisön keskinäistä luottamusta voidaan ennustaa etukäteen esimiehen tunneälyn perusteella: tunneälykkään esimiehen työyhteisössä keskinäinen luottamus sen jäsenten kesken näyttää olevan korkea (Chang, Sy & Choi 2012). Myös Georgen (2000) tutkimuksen mukaan tunneälykäs esimies pystyy luomaan työyhteisöön luottavan ilmapiirin, koska on kyvykäs luomaan korkealaatuisia suhteita tiimin jäsenten välille. Samasta tutkimuksesta tulee myös ilmi, että hyvin tunneälykkäät esimiehet pystyvät tunnistamaan, arvioimaan, ennakoimaan ja

käsittämään tunteita sillä tavoin, että tiimijäsenten kanssa työskentely ja heidän motivointinsa mahdollistuvat.

Steinin ja hänen tutkimusryhmänsä tutkimuksen (2009) mukaan johtoasemassa olevien tutkittavien tunneäly voidaan nähdä olevan korkeampi monella eri tunneälyn osa-alueella verrattuna muihin tutkittaviin. Erityisesti yleisen mielialan (esim. optimismi), yksilön sisäisten kykyjen (esim. itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen) ja sopeutuvuuden (esim. ongelmanratkaisu ja joustavuus) kohdalla näyttivät johtoasemassa olevat saavan korkeampia tuloksia verrattuna verrokkiryhmään. Tästä voidaan päätellä, että johtajille tärkeitä kykyjä ovat yksilön sisäisten ja ulkoisten tapahtumien ymmärtäminen ja niihin reagoiminen. Verrokkiryhmään verrattuna huonompia tuloksia esimiehet saivat yleisesti sosiaalisen vastuun ja impulssien kontrolloimisen kohdalla.

Tunneälyn ja johtamisen välistä yhteyttä kohtaan on osoitettu myös paljon kritiikkiä, sillä sitä ei ole voitu todistaa tieteellisin menetelmin (Zeidner, Matthews & Roberts 2004). George on tutkimuksessaan (2000) yrittänyt perustella kritikoille tunneälyn ja johtamisen yhteyttä sillä, että johtajuus on hänen mukaansa selvästi tunnelatautunut prosessi sekä esimiehen että alaisen perspektiivistä. Empiiristä tutkimusta kuitenkin tarvitaan edelleen tunneälyn ja johtamisen välisen yhteyden todistamiseksi. Myös tutkimusta työyhteisön muiden jäsenten tunneälyn vaikutuksesta johtajuuteen kaivataan nykyisten tunneälyn tutkimussuuntausten rinnalle.

2.2.4 Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä

Goleman (1998) osoittaa tutkimuksessaan, että organisaatiot, joiden jäsenet ovat tunneälykkäimpiä, ovat menestyneempiä muihin organisaatioihin verrattuna. Saman tutkimuksen yhteydessä hän huomasi myös, että organisaatioissa huipputyöntekijöillä on muita työntekijöitä enemmän tunneälyä. Tämän tutkimuksen lisäksi on tehty muitakin tutkimuksia, jotka pyrkivät todistamaan, että tunneälyllä on suuri vaikutus työelämässä menestymiseen (esim. Cherniss 2000, Bar-On, Handley & Fund 2006). Salan (2006) mukaan tunneäly ei vaikuta positiivisesti ainoastaan työssä suoriutumiseen, mutta myös työtyytyväisyyteen.

Lamin ja Kirbyn (2002) mukaan tunneäly vaikuttaa yksilön suoriutumiseen lähinnä siten, että tunteiden kokeminen sekä niiden tulkitseminen ja sääteleminen voivat vaikeuttaa tehtävän suorittamista. Heidän mukaansa tunneälykäs yksilö osaa tunteen ilmaannuttua ja sen tunnistamisen jälkeen suojautua tehtävää haittaavilta tunteilta, mutta toisaalta hyödyntää tehtävää helpottavia tunteita. Tällä tavalla tunneäly auttaa niin yksilön suorituksessa kuin tiimin työskentelyssäkin.

Lopesin, Côtén ja Saloveyn (2006) mukaan emotionaaliset kyvyt voivat helpottaa tehtävän suorittamisessa, koska kyky käsitellä tunteita voi auttaa yksilöä toimimaan tehokkaasti ja tekemään viisaita päätöksiä myös paineen alla. Salan (2006) mukaan kyky käsitellä omia ja muiden tunteita on tärkeä tekijä työmenestyksen kannalta useissa tilanteissa ja kulttuureissa. Tunneälyä kritisoivien akateemikoiden mukaan tunneällyn ja työssä suoriutumisen välinen korrelaatio on kuitenkin varsin vaatimaton (Zeidner, Roberts & Matthews 2008). Tämä kritiikki on kuitenkin huomioitu myös tunneällyn ja työsuoriutumisen välisen suhteen kannattajien keskuudessa, sillä myös heidän mukaansa lisää teoriaa ja käytäntöä yhdistävää tutkimusta tarvitaan (Sala 2006).

Kuten edellä mainittu, tutkijoiden keskuudessa ollaan montaa mieltä siitä, voiko tunneälyä kehittää tai opetella vai onko se synnynnäinen ominaisuus (Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Sukupuolen merkityksestä tunneällyn ollaan tutkijoiden keskuudessa niin ikään montaa mieltä. Ciarrochin, Chanin ja Caputin (2000) mukaan naiset ovat miehiä huomattavasti tunneälykkäämpiä sen jokaisella osa-alueella testin pohjautuessa Mayerin, Saloveyn ja Caruson määritelmään. Myös Khalilin tutkimuksen (2011) mukaan naiset ovat miehiä tunneälykkäämpiä, mutta merkittävää eroa heidän välillään ei ole. Toisaalta Goleman kirjassaan (1998) toteaa, että naiset ja miehet ovat hänen mukaansa yhtä kyvykkäitä kehittämään tunneälyään.

Steinin ja hänen tutkimusryhmänsä (2009) mukaan sukupuolten väliset erot eivät ole merkittäviä, mutta tunneäly on kuitenkin sukupuoliriippuvainen siinä mielessä, että naiset ja miehet ovat vahvoja tunneällyn eri osa-alueilla. Tämän tutkimuksen mukaan naiset näyttävät olevan miehiä vahvempia itsetietoisuudessa ja sosiaalisessa vastuussa. Miesten vahvuuksia

heidän tutkimuksessaan ei ole eritelty tarkemmin. Myös Bar-Onin (2000) mukaan eri sukupuolet ovat vahvoja eri tunneällyn osa-alueilla: naiset ovat EQ-i-testillä mitattuna sosiaalisesti kyvykkäämpiä ja toisaalta miehillä on korkeampi sisäisten kykyjen kapasiteetti sekä parempi stressinsietokyky ja sopeutuvuus.

Sukupuolen lisäksi myös iän vaikutusta tunneällyyn on tutkittu jonkun verran. Golemanin (1998) mukaan ”kypsydestä” on tunneällyn kannalta etua. Myös Mayer, Salovey ja Caruso (2004) yhtyvät tähän ajatukseen, sillä heidän mukaansa tunneäly kehittyy hieman iän myötä, vaikkakin tästä on toistaiseksi vain vähän todisteita. Fariselli, Ghini ja Freedman (2006) ovat myös tutkimuksessaan tulleet siihen tulokseen, että ikä määrittää jossain määrin yksilön tunneälyä. He kuitenkin väittävät, että jotkut tunneällyn osa-alueet kehittyvät enemmänkin harjoittelemalla kuin iän myötä ja toiset osa-alueet taas iän myötä. Myös Bar-Onin (2000) mukaan EQ-i-testillä mitattuna vanhemmat yksilöt ovat useimmalla ulottuvuudella tunneälykkäämpiä kuin nuoremmat.

2.3 Henkilöstönhankinta

Henkilöstönhankinta eli rekrytointi pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joilla yrityksiin hankitaan tarvittava työvoima. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on organisaatioissa yksi merkittävimmistä päätöksistä, sillä henkilöstö on yritysten keskeisin laatutekijä. Rekrytointipolitiikka on tiukasti yhteydessä yrityksen strategiaan ja visioon, joiden kautta määrittyy se, millaisia henkilöitä yritykseen voidaan palkata. Vääristä rekrytointipäätöksistä saattaa kärsiä koko organisaatio ja jopa asiakkaat pitkään, minkä vuoksi henkilöstönhankintaan pitäisi suhtautua vakavasti. (Viitala 2004.)

Tässä kappaleessa esitellään rekrytointiprosessin etenemistä yleisesti (luku 2.3.1), tarkastellaan tarkemmin yleisimpiä rekrytointimenetelmiä, kuten työhaastattelua ja psykologisia testejä (luku 2.3.2) ja lopuksi käsitellään tunneällyn vaikutusta rekrytointiprosessiin (luku 2.3.3).

2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointiprosessi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta voidaan toteuttaa yrityksissä kahta eri reittiä joko ulkoisena tai sisäisenä hakuna. Ulkoisessa haussa tehtävään rekrytoidaan henkilö organisaation ulkopuolelta. Usein kuitenkin ennen ulkoista rekrytointipäätöstä selvitetään, onko yrityksen sisällä tarvittavaa osaamista auki olevaan tehtävään olemassa olevien työntekijöiden motivaation lisäämiseksi ja sitouttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006.) Työntekijöiden motivointi on yksi merkittävimmistä sisäiseen hakuun liittyvistä eduista (Viitala 2004). Sisäinen rekrytointi voi mahdollistaa työntekijän urakehityksen joko ylöspäin esimiestehtäviin tai vaakasuuntaan erityisesti asiantuntijatehtävissä (Viitala 2013).

Motivoinnin lisäksi sisäisessä haussa on muitakin hyviä puolia. Yrityksen sisältä valittujen työntekijöiden perehdyttämiseen ei mene yhtä kauan aikaa kuin uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaation ollessa työntekijälle ennestään tuttu. Lisäksi sisäinen haku on omiaan tukemaan oppimisen ja kehittymisen kannustavaa ilmapiiriä ja levittämään osaamista organisaatiossa. Rekrytointiprosessi on myös sisäisessä haussa verraten nopeampi. Sisäiseen hakuun liittyy kuitenkin aina omat haittansa, joita on punnittava tarkkaan ennen rekrytointipäätöksen tekemistä. Sama koskee ulkoista hakua. Sisäinen rekrytointi saattaa saada aikaan rekrytointiketjun, joka tuottaa toisaalta lisää työtä, kustannuksia ja ennen kaikkea päällekkäisiä harjoitteluvaiheita eri puolilla organisaatiota. (Viitala 2004.)

Ulkoisen haun myötä uudet työntekijät voivat tuoda organisaatioon merkittävän tärkeää uutta osaamista, tuoreita näkökulmia ja uudenlaista kokemusta, minkä kautta esim. liiketoiminnan laajentaminen uusille markkina-alueille voi mahdollistua. Ulkoisessa haussa rekrytointiprosessi on kuitenkin varsin hidas ja kallis verrattuna sisäiseen hakuun. Uusien henkilöiden palkkaaminen voi olla muutostilanteissa hyödyllistä uuden yrityskulttuurin vahvistamiseksi, mutta tuntematta palkattavaa henkilöä syvemmin on rekrytointipäätös aina riski. Lisäksi työyhteisöön sulautuminen voi viedä uudelta tulokkaalta varsin paljon aikaa. (Viitala 2004.)

On yleistä, että jokainen esimies on vastuussa henkilöhankinnoista omalla vastuualueellaan. Erityisesti pienissä yrityksissä linjaorganisaation on hoidettava henkilöstöhankinnat itse tai käyttämällä apuna ulkoista rekrytointikonsulttia. Keskiuurissa ja suurissa yrityksissä

linjajohdon tukena on tarvittaessa henkilöstöhallinnon ammattilainen omasta organisaatiosta. (Kauhanen 1997.) Rekrytoinnissa voidaan käyttää apuna ulkoista rekrytointikonsulttia, jos yrityksen sisältä ei löydy erikoisosaamista rekrytointipäätöksen tekemiseen, kyse on avainhenkilön rekrytoinnista ja jos aikaa ei ole tarpeeksi käytettävänä rekrytointiprosessin läpiviemiseen (Viitala & Jylhä 2006). Tällaisten palveluiden käyttäminen on yleistynyt Suomessa merkittävästi 1980-luvun jälkeen. Rekrytointikonsultin palkkaamisen ohella rekrytointiprosessi vaatii muitakin kustannuksia, jotka koostuvat mm. työilmoituksista, prosessiin kuluvasta ajasta, erilaisten toimistopalveluiden käytöstä sekä testaus- ja haastattelukustannuksista. (Viitala 2004.)

Rekrytointiprosessi etenee työtehtävän, haettavan henkilön osaamisvaatimusten ja muiden kriteerien sekä hankintakanavien määrittelyn kautta hakuilmoituksen laadintaan ja haun suorittamiseen. Haastatteluiden, psykologisten testien ja muiden valintamenetelmien jälkeen tehdään henkilövalinta ja laaditaan työsopimus. (Viitala & Jylhä 2006.) Ennen varsinaista valintapäätöstä suoritetaan usein myös terveystarkastus ja nykyään myös huumetestit. Usein valintapäätöksen tekee palkattavan henkilön lähin esimies hänen oman esimiehensä asettamien rajoitusten mukaan. Korkeatasoisten paikkojen valintapäätöksiin osallistuu usein enemmän ihmisiä ja johtoryhmän jäsenten valintaan saattaa osallistua koko johtoryhmä. (Kauhanen 1997.)

Rekrytointivalinnoista tehtyjen tutkimusten mukaan työhaastattelun tulokset voivat riippua suurelta osin sekä haastateltavan että haastattelijan tunteisiin liittyvistä kokemuksista ja tunteiden manipulaatiosta (Fox & Spector 2000). Kinickin ja Lockwoodin (1985) mukaan rekrytoijien valintaperusteet ovatkin usein varsin subjektiivisia eivätkä suinkaan perustu konkreettiselle informaatiolle, kuten akateemiselle suoriutumiselle tai relevantille työkokemukselle. Tutkijat haluavat nostaa esiin valintamenetelmien todellisen merkityksen rekrytointiprosessissa, kun valintaperusteet näyttävät perustuvan usein enemmän rekrytoijan henkilökohtaiselle kokemukselle.

2.3.2 Rekrytointimenetelmiä

Henkilövalinnoissa käytetään paljon erilaisia menetelmiä, joiden avulla tehtävään hakevia kandidaatteja voidaan arvioida. Kirjallisten hakemusten lisäksi voidaan käyttää esim. itsearviointimenetelmiä ja puhelinhaastatteluja, joiden perusteella valitaan jatkoon pääsevät kandidaatit. Valintakierrosten tarkoituksena on kierros kierrokselta supistaa hakijoiden määrää valintaan saakka. (Viitala 2013.) Perinteisin valintamenetelmä on haastattelu (Alderfer & McCord 1970), mutta sen lisäksi hakijoita voidaan arvioida käytännön harjoitusten ja erilaisten testien, kuten persoonallisuus-, älykkyys- ja kykytestien sekä työnäytteiden ja suositteluiden avulla (Viitala 2013).

Yleisimmin käytetty valintamenetelmä on haastattelu, sillä sen kautta saadaan helposti selville hakijan soveltuvuus avoimena olevaan tehtävään ja voidaan samalla antaa tietoa organisaation lisäksi avoimena olevasta tehtävästä (Kauhanen 1997). Haastattelijan tehtävä arvioida haastateltavaa samaan aikaan kuin antaa tietoa organisaatiosta ja tehtävästä voi olla vaikea, joskus jopa konfliktinen (Alderfer & McCord 1970). Tutkijoiden mukaan työhönottohaastattelu onkin monimutkainen sosiaalinen vuorovaikutustilanne haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tunteet vaikuttavat tämän vuorovaikutustilanteen seurauksiin monella tasolla. (Fox & Spector 2000.)

Haastattelutilanne voi olla avoin, pitkälti strukturoitu tai yhdistelmä näistä (Viitala 2013). Avoin haastattelu on hyvin keskustelunomainen eikä kysymyksiä ole suunniteltu etukäteen. Avoimessa haastattelussa myös haastateltavalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja antaa tietoa heidän pätevydestään. Haastateltavat itse pitävät avointa haastattelua usein miellyttävämpänä haastattelutapana, koska avoimen haastattelun koetaan parantavan työn edellytysten itsearvioimista ja nostavan odotuksia saada työtarjous. (Kohn & Dipboye 1998.)

Strukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset voivat olla tarkoin etukäteen suunniteltuja ja usein ne esitetään kaikille haastateltaville, jolloin kysymysten vastausten pisteyttäminen ja haastateltavien asettaminen järjestykseen mahdollistuu (Viitala 2013). Strukturoituja haastatteluja pidetään haastattelutavoista reiluinpana, koska kysymykset liittyvät usein vain työhön eivätkä haastattelussa käytävät aiheet lähde rönsyilemään työhön liittymättömiin

asioihin (Kohn & Dipboye 1998). Lain mukaan rekrytointihaastattelun kuuluu liittyä tiukasti työelämään ja esimerkiksi yksityiselämään liittyvät kysymykset, kuten perhesuunnittelu ja mahdolliset sairaudet, eivät ole sallittuja (Viitala 2013). Strukturoituja haastatteluja pidetään reiluina myös siksi, että samojen kysymysten kysymisen kaikilta haastateltavilta pitäisi varmistaa, että kaikkia kandidaatteja kohdellaan tasapuolisesti (Kohn & Dipboye 1998).

Haastattelun lisäksi on muitakin tapoja arvioida työnhakijoita. Henkilöarviointeja käytetään valintaprosessissa apuna, kun henkilön tausta on jo valitsijoille selvillä, mutta halutaan saada tarkempaa tietoa hänen persoonallisuudestaan. Yleisimmin käytettyjä henkilöarviointimenetelmiä ovat psykologiset testit, persoonallisuus- ja kykytestit sekä henkilöhaastattelut. (Viitala 2004.) Suomessa erityisesti psykologisten testien käyttö valintamenetelmänä on yleistynyt (Kauhanen 1997).

Psykologiset testit ovat usein projektiivisiä persoonallisuustestejä, joissa arvioidaan henkilön reagoitua erilaisiin kuviin, tai itsearviointiin perustuvia kyselylomaketestejä. Niiden avulla saadaan tietoa suoriutumismotivaatiosta, dynaamisuudesta, paineenhallintakeinoista, itsetunnosta, empatiakyvystä, eläytymiskyvystä, sosiaalisesta käyttäytymisestä, luovuudesta ja vaikuttamismotiiveista. (Viitala 2004.) Kauhasen (1997) mukaan psykologisilla testeillä pystytään selvittämään myös tarkemmin haastateltavan esimiesominaisuuksia, organisaatiokäyttäytymistä ja työskentelytapoja. Tällaisten ominaisuuksien selvittäminen on sitä tärkeämpää mitä vaativammasta tehtävästä on kyse (Viitala 2004).

Joissain tapauksissa käytetään myös työnsimulointia, jossa psykologi ja organisaation edustaja arvioivat haastateltavan käyttäytymistä mahdollisimman todenmukaisessa työtilanteessa (Kauhanen 1997). Näissä erilaisiin työelämän tapahtumiin perustuvissa harjoituksissa haastateltava laitetaan suorittamaan erilaisia tehtäviä, joita työelämässä voisi tulla vastaan. Tällaisten harjoitusten tarkoituksena on selvittää testattavan toimintamalleja, tunteita, asenteita ja reagoitintapoja työelämään liittyvissä ongelmanratkaisutilanteissa. Harjoitukset voidaan suorittaa vaihtoehtoisesti yksin, pareissa tai ryhmissä. (Viitala 2004.)

Lisäksi käytetään paljon erilaisia kyky- ja taitotestejä sekä älykkyystestejä (Viitala 2013). Kielitestejä käytetään vieraiden kielten osaamisen testaamiseksi, sillä useat työtehtävät edellyttävät yhden tai useamman vieraan kielen osaamista (Kauhanen 1997). Kykytesteillä voidaan mitata jotain tiettyä lahjakkuuden osa-aluetta, kuten matemaattista lahjakkuutta ja älykkyystestillä voidaan mitata hakijan henkistä kapasiteettia (Viitala 2013).

Työpsykologien mukaan henkilöarvioinneissa käytettävien testien merkitystä ei saa kuitenkaan liiaksi korostaa eikä palkattavan henkilön valinta saisi perustua yksinomaan henkilöarvioinnille. Ennemmin psykologisia testejä pitäisi käyttää valintaprosessin apuna ja tukena esimerkiksi henkilöitä poissulkevana menetelmänä. (Viitala 2004.) Psykologisten testien merkitys ei ole siis suinkaan täysin kiistaton, sillä niiden perusteella on vaikea arvioida henkilön suoriutumista työssä (Viitala 2013).

2.3.3 Tunneälyn merkitys rekrytointiprosessissa

Tässä luvussa esitellään kolmannen tutkimuskysymyksen ”Minkälaisen merkityksen rekrytoijat antavat työnhakijan tunneälylle rekrytoinnissa?” kannalta oleellista kirjallisuutta. Tutkimusta tunneälyn vaikutuksesta rekrytointiprosessissa ja varsinaisessa rekrytointipäätöksessä on tehty haastateltavan henkilökohtaisten persoonallisuuspiirteiden ja kykyjen näkökulmasta. Tutkimukset ovat keskittyneet siihen, millaiset piirteet ja kyvyt ovat yhteydessä haastateltavan lopulliseen valintaan. Merkittäviä tekijöitä ovat haastateltavan taitavuus manipuloida haastattelijan tunnereaktioita sekä haastateltavan kyky tunnistaa ja säädellä omia mielialoja ja tunteita. Positiivisesta mielialasta voi olla hyötyä, sillä hakija pystyy paremmin heijastamaan itsestään itsevarmaa ja pätevää kuvaa sekä kykenee reagoimaan yllättäviin kysymyksiin luovemmin. (Fox & Spector 2000.)

Foxin ja Spectorin (2000) mukaan haastattelijan päätökseen palkata haastateltava vaikuttaa eniten haastateltavan yleinen älykkyys (general intelligence) ja positiivinen mielentila (positive affectivity). Myös haastateltavan sanaton käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi haastattelijan päätökseen palkata hänet: suora katsekontakti, hymy, käsieleet sekä pään nyökyttäminen ja pudistaminen ennustavat usein haastateltavan valintaa. Tutkijoiden mukaan ei ole vielä selvää,

kuinka paljon haastateltavan tunneäly vaikuttaa sekä haastateltavan että haastattelijan käyttäytymiseen tavoilla, jotka ovat selvästi havaittavissa haastattelun ulkopuoliselle tarkkailijalle, mutta eivät itse haastattelun osapuolille.

Foxin ja Spectorin (2000) mukaan positiivinen mielentila voi vaikuttaa haastattelun tuloksiin neljällä eri tavalla. Ensinnäkin positiivinen mielentila voi saada haastateltavan vaikuttamaan viehättävämmältä sekä saada haastattelijan samaistumaan haastateltavaan ja pitämään hänestä enemmän. Toiseksi positiivinen mieliala voi helpottaa kognitiivisia prosesseja, jotka johtavat haastateltavaa käyttäytymään haastattelussa vaikuttavasti. Kolmanneksi haastateltavan positiivisuus voi saada myös haastattelijan positiivisemmalle mielelle, mikä johtaa positiivisempiin arviointeihin. Viimeiseksi asiakaspalvelua sisältävissä tehtävissä iloisuus voidaan nähdä yhtenä valintakriteerinä, joten positiiviset hakijat valitaan tehtävään helpommin.

Uusia tiimejä muodostettaessa ja rekrytointivaiheessa tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden tunneälyyn, koska se vaikuttaa välillisesti myös työyhteisön suoritukseen. Erityisen tärkeää tämä on tunnetyöhön painottuvilla aloilla. (Chang, Sy & Choi 2012.) Työtehtäviä, joissa tunneälystä on hyötyä, ovat esimerkiksi myyntityö ja asiakaspalvelutehtävät (Sala 2006). Myös Zeidnerin, Matthews ja Roberts (2004) mukaan tunneälyn konseptia pidetään hyödyllisenä arvioitaessa työntekijän toimimista ja hyvinvointia hänen uransa kriittisissä vaiheissa, kuten juuri rekrytoitaessa, kouluttautuesssa ja ylennyksissä. Lopesin, Côtén ja Saloveyn (2006) mukaan tarvitaan kuitenkin edelleen lisää tutkimusta siitä, millaisia etuja rekrytoitavien emotionaalisten kykyjen seulomisesta todellisuudessa on.

Rekrytointivaiheessa tietynlaisen tunneälyn tunnistaminen työnhakijassa on tärkeää, sillä kuten myös Khalili (2012) väittää, erilaisissa ammateissa vaaditaan tunneälyn eri ominaisuuksia. Khalilin (2011) mukaan tunneälyn perusteella voidaan ennustaa yksilön sitoutuneisuutta työyhteisöön: tunneälykkään työntekijän sitoutuneisuus osoittautui korkeammaksi verrattuna muihin työntekijöihin erityisesti yksityisellä sektorilla. Myös tästä syystä olisi tärkeää kiinnittää huomiota työnhakijan tunneälyyn rekrytointivaiheessa. Khalilin (2011) mukaan tunneälyn ja sitoutuneisuuden välisestä yhteydestä tarvitaan kuitenkin edelleen lisää tutkimusta.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään puolistrukturoitua haastattelua yleisesti (luku 3.1), esitellään tutkimuskonteksti ja haastattelijoiden valintaprosessi (luku 3.2) sekä pureudutaan tämän tutkimuksen aineiston keruuseen (luku 3.3) ja analyysiin (luku 3.4). Lopuksi vielä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta (luku 3.4).

Alasuutarin (1995) mukaan kvalitatiivisen tutkimusten tavoitteena ei ole pääasiallisesti löytää universaaleja totuuksia, vaan pikemminkin selittää tutkittuja ilmiöitä paikallisesti. Tutkimusdatasta tehdyt johtopäätökset eivät vastaa täydellisesti todellisuutta, vaan ovat vain osa sitä, koska data koostuu erilaisista näytteistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat ainoastaan osa todellisuutta ja edustavat vain valittujen haastateltavien näkökulmia. Alasuutarin mukaan empiirisen datan paikallinen selittäminen on aina tutkimuksen ydin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda yksityiskohtaista kontekstisidonnaista tietoa tutkitusta aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, mutta Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan sen olennaisia ominaisuuksia ovat aineiston tekstimuoto, aineiston analyysin aineistolähtöisyys ja se, että tutkimus on osallistava.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu haastattelemalla yhdeksää rekrytointiin osallistuvaa henkilöä eri yrityksistä puolistrukturoiduin haastatteluin ja on kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti aineistolähtöinen. Haastattelut ovat hyvin suosittu tapa kerätä aineistoa kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuskysymyksen luonteesta johtuen oli selvää, että tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuisi haastatteluin. Ihmisten ajatuksista ja käsityksistä pääsee helpoimmin selville puhumalla ja keskustelemalla. Haastattelupohja on tämän tutkielman liitteissä (liite 1).

3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan teemahaastattelu on yksi puolistrukturoiduista haastattelutyypeistä. Ero strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun välillä on se, että puolistrukturoiduissa haastatteluissa ei ole strukturoidun haastattelun tavoin muodostettu sanatarkkoja kysymyksiä eikä niitä haastattelutilanteessa kysytä samassa järjestyksessä, vaan ainoastaan haastattelussa käsiteltävät teemat on suunniteltu etukäteen. Teemahaastatteluun tehdyille tutkimuksille on yleistä, että haastateltavien määrä on melko pieni, aivan kuten tässäkin tutkimuksessa, mutta saatu informaatio on syvää.

Puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillisesti tämän tutkimuksen haastattelut olivat keskustelevia ja epämuodollisia (Eriksson & Kovalainen 2008). Tarkan kysymyspatteriston sijaan haastattelun teemat oli suunniteltu etukäteen tutkielman tutkimuskysymysten pohjalta. Puolistrukturoidun haastattelun ehdottomia etuja ovat se, että haastateltavat voivat puhua teemoista epämuodollisesti ja vapaasti, mutta myös se, että ennalta suunniteltujen teemojen vuoksi haastatteluissa käsitellään jossain määrin samoja aiheita (Eskola & Suoranta 2008).

Hirsjärven ja Hurmeen (1980) mukaan on hyvin tavallista, että teemahaastatteluun kerätty aineisto on erittäin laaja ja monipuolinen. Tämä tarkoittaa usein sitä, että aineiston analysointi on hyvin työlästä ja on äärimmäisen tärkeää pitää tutkimuskysymys mielessä analyysivaiheessa koko ajan, jotta tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset teemat ja faktat olisi helpompi tunnistaa.

3.2 Tutkimuskonteksti ja haastateltavien valinta

Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan useiden eri rekrytointiin osallistuvien ammattilaisten näkemyksiä tunneällyn merkityksestä työelämässä, haastateltavat valikoituivat tutkimukseeni monesta erilaisesta organisaatiosta. Taulukko kaikkien haastateltavien taustatiedoista on liitteissä (liite 2). Osa haastateltavien edustamista organisaatioista on suomalaisia ja osa kansainvälisiä yrityksiä, joilla on toimintaa myös Suomessa. Kaikki tutkimukseen osallistuneiden työpaikat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja vaihtelevat kooltaan kuuden työntekijän pienyrityksestä 11000 työntekijän organisaatioon.

Edellytyksenä haastateltavien valintaan oli, että heillä on kokemusta työntekijöiden rekrytoinnista eri tehtäviin. Osa haastateltavista osallistuu konsulttina muiden organisaatioiden rekrytointeihin ja osa rekrytoi työntekijöitä vain omiin organisaatioihinsa. Kaikki haastateltavat rekrytoivat henkilöitä sekä työntekijätason että asiantuntijatasen tehtäviin. Osa osallistuu myös esimiesten ja osa jopa ylimmän johdon rekrytointeihin.

Kuten aiemmin mainittu, tämä tutkimus on toteutettu haastattelemalla yhdeksää rekrytointiin osallistuvaa työntekijää. Osa haastateltavista työskentelee rekrytointeihin erikoistuneissa henkilöstöpalvelualan yrityksissä ja osa suurissa eri alojen asiantuntijaorganisaatioissa. Haastateltavat työskentelevät organisaatioissaan eri asemissa eri tason tehtävissä henkilöstöpäälliköinä, HRD Managerina, rekrytointipäälliköinä ja rekrytointikonsultteina. Haastateltavista kahdeksan on naisia ja yksi on mies. Iältään haastateltavat ovat 25 vuodesta 53 vuoteen ja haastateltavien keski-ikä on 38 vuotta. Kaikki haastateltavat ovat suorittaneet opistotasoisien tai alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon kaupallisella, teknillisellä, yhteiskuntatieteellisellä tai kasvatustieteellisellä alalla.

Halusin haastatella sekä henkilöstöpalvelualan yrityksissä työskenteleviä rekrytointikonsultteja että suurissa yrityksissä rekrytointeihin osallistuvia henkilöstöhallinnossa työskenteleviä henkilöitä, jotta tunneälyyn liittyvistä käsityksistä tulisi mahdollisimman laaja kuva eri asemissa työskenteleviltä henkilöiltä. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidät valittiin tutkimukseen työtehtävänsä ja edustamansa yrityksen perusteella. Osa haastateltavista löytyi tutkimukseen henkilökohtaisten suhteiden kautta ja osa muiden haastateltavien kontaktien kautta.

Otin mahdollisiin haastateltaviin aluksi yhteyttä sähköpostiviestillä, jossa selitettiin alustavasti, mistä tutkimuksessa on kysymys ja millaisia kysymyksiä haastattelussa tulitisiin esittämään. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville siis etukäteen, jotta tutkimukseen osallistuvilla olisi mahdollista tutustua kysymyksiin ja pohtia vastauksiaan hieman jo ennen varsinaista haastattelua. Myöhemmin soitin vielä sähköpostin saaneille puhelimitse varmistaakseni heidän halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Haastattelujen aikatauluista ja muista käytännön järjestelyistä sovittiin joko suoraan puhelimitse tai sähköpostitse.

3.3 Aineiston keruu

Puolistrukturoiduille haastatteluille tyypillisesti tämän tutkimuksen haastatteluiden teemat oli suunniteltu etukäteen. Kolme pääteemaa kaikissa haastatteluissa olivat haastateltavan taustatietojen selventämisen jälkeen hänen näkemyksensä tunneälystä käsitteenä, tunneälyn merkityksestä työelämässä yksilön ominaisuutena ja tunneälyn merkityksestä rekrytoinnissa. Nämä teemat nousivat luonnollisesti tutkimuksen päättökysymyksestä ja sitä tukevista alatutkimuskysymyksistä:

- ”Millainen merkitys tunneälyllä on yksilölle työelämässä rekrytoijien näkökulmasta?”
 - ”Mitä rekrytoijat ymmärtävät tunneälyllä tarkoitettavan?” ja
 - ”Minkälaisen merkityksen rekrytoijat antavat työnhakijan tunneälylle rekrytoinnissa?”

Näiden teemojen pohjalta oli rakennettu alustava haastattelurunko, johon oli listattu tärkeitä tuntuvia apukysymyksiä, jotta jokaisen teeman käsittely haastattelutilanteissa varmistuisi. Apukysymykset tarkentuivat tutkimuksen etenemisen myötä niin teoreettisen viitekehyksen pohjalta kuin jokaisen haastattelun jälkeenkin.

Haastatteluiden tekeminen aloitettiin helmikuussa 2015 yksittäisinä haastatteluina ja viimeinen haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2015. Pyrkimykseni oli pitää haastatteluissa yllä mahdollisimman epämuodollista ja keskustelevaa ilmapiiriä, mikä on hyvin tyypillistä teemahaastatteluille (Eriksson & Kovalainen 2008). Puolistrukturoituja haastatteluja tehdessä on hyödyllistä, jos tutkija voi toteuttaa aluksi muutaman ennakkohaastattelun, jossa on mahdollista harjoitella haastattelutaitoja ja testata esimerkiksi nauhoituslaitteiden toimivuutta (Eskola & Suoranta 2008). Helmikuussa 2015 tehdyn ennakkohaastattelun aikana kokeilin haastattelu-teemojen toimivuutta ja sen avulla pystyin hahmottamaan paremmin, mihin asioihin jäljellä olevissa haastatteluissa tulisi kiinnittää huomiota niin tutkimukseen liittyvien kysymysten kuin käytännön asioidenkin osalta.

Haastatteluiden alussa kerroin vielä kertaalleen tutkimuksesta ja haastateltavien roolista siinä sekä painotin, että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista, mikä on Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan erittäin tärkeää tutkimusetiikan kannalta. Lisäksi painotin, että

haastattelut ovat täysin luottamuksellisia luodakseni haastateltavan kanssa avoimen haastattelutilanteen. Tämän vuoksi haastateltavat ovat tutkimuksessani täysin anonyymejä. Haastateltavat on nimetty heidän tittelinsä mukaan kirjaimittain, esimerkiksi rekrytointikonsultti 1 (R1) tai HR-manageri 2 (H2).

Haastattelut toteutettiin haastateltujen kanssa sovittuina aikoina heidän työaikanaan. Useimmiten haastattelupaikkana oli haastateltavan työpaikalla erillinen neuvotteluhuone. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ainoastaan haastateltavien luvalla, mikä on tärkeä asia ottaa huomioon tutkimusetiikan kannalta (Eskola & Suoranta 2008). Nauhoitukset litteroitiin myöhemmin sanatarkasti, jotta aineiston käsitteleminen ja analysointi mahdollistuivat. Pisimmillään haastattelut kestivät 1 h 26 minuuttia ja lyhimmillään 55 minuuttia.

Kysymysten erilaiset sanamuodot ja niiden myötä haastateltavien tulkinnat kysymyksistä johtivat siihen, että haastattelut ja niistä saatu aineisto olivat haastateltavista riippuen hyvin erilaisia. Puolistrukturoitu haastattelu oli hyvä tapa saada tietoa siitä, miten haastateltavat ymmärtävät tunneällyn ja sen merkityksen työelämässä. Tärkeää haastateltavan valinnassa oli myös se, että haastattelumuoto mahdollistaa lisäkysymysten tekemisen kesken haastattelun syvemmän käsityksen saamiseksi. Koska lisäkysymykset nousivat keskusteluista haastateltavien kanssa, haastattelut olivat keskenään hyvin erilaisia ja yhteneväisiä vain käsiteltävien teemojen suhteen. Puolistrukturoitu haastattelumuoto myös mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät esittämään haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä ja varmistamaan, että he ymmärsivät haastattelukysymykset tarkoituksenmukaisesti.

3.4 Aineiston analyysi

Kuten aikaisemmin mainittu, kaikki haastattelut litteroitiin sana sanalta jälkeenpäin aineiston analyysiprosessin helpottamiseksi. Litterointi mahdollistaa tekstin koodauksen, minkä kautta haastatteluissa esiin tulevien ja toistuvien teemojen hahmottaminen sekä eri haastatteluiden kytkeminen yhteen tulevat mahdollisiksi. Koodauksen jälkeen on mahdollista löytää aineistosta kategorioita, mikä helpottaa aineiston temaattista analysointia. (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu teemoittelun avulla. Teemoittelu on melko luonnollinen valinta analyysitavaksi, sillä aineisto on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin, mikä tarkoittaa, että teemat on jo päätetty ainakin jossain määrin ennen haastatteluja. Hyödyllistä teemoittelussa on, että teemojen määrää on mahdollista lisätä haastatteluiden jälkeen, kun on selvillä, mitkä teemat aineistosta nousevat esiin. Tämän tutkimuksen aineisto on tutkimuksen tulkintojen lähtökohtana, mikä on yksi kahdesta tavasta käsitellä kvalitatiivista dataa (Eskola & Suoranta 2008).

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset toimivat runkona sille, mitä teemoja haastatteluissa pyrittiin käsittelemään. Aineiston analyysin myötä teemat kuitenkin tarkentuivat vielä entisestään, mikä johti useampien alateemojen hahmottumiseen jokaisen tutkimuskysymyksen alle. Pääteemoja olivat alun perin siis tunneällyn määritelmä, tunneällyn merkitys työelämässä yleisesti ja tunneällyn merkitys rekrytointitilanteessa. Analyysi on kuitenkin tehty aineistolähtöisesti eli Alasuutarin (1995) mukaisesti, analyysia tehtäessä on pyritty ottamaan huomioon myös alkuperäisten pääteemojen ulkopuoliset, tutkimusongelman kannalta oleelliset, aineistosta nousevat seikat. Jokaista haastattelua on käsitelty tutkimuksessa yhtä tärkeänä osana aineistoa.

Tällaisessa analyysissa analysointiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tavoitteen perusteella, mutta tutkijan ajatteluprosessi vaihtelee aineiston analyysin ja aikaisempien teoreettisten mallien välillä (Tuomi & Sarajärvi 2006). Tässä tutkimuksessa johtopäätösten tekeminen on suoritettu siis osin teoriasidonnaisesti, eli haastatteluiden perusteella saatua aineistoa on verrattu tunneällystä ja rekrytoinnista kirjoitettuun aiempaan kirjallisuuteen.

3.5 Tutkimuksen arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2006) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole arviointikriteereinä kovinkaan sopivia kvalitatiiviselle tutkimukselle, vaan sopivat paremmin arvioimaan kvantitatiivista aineistoa. Ei ole yhtä ainoaa tapaa arvioida kvalitatiivista tutkimusta, mutta validiteetin ja reliabiliteetin sijasta voidaan arviointikriteereinä käyttää esimerkiksi uskottavuutta. Uskottavuus tässä tutkimuksessa tarkoittaa, että tulkinnat aineistosta ovat

yhteneväisiä sen kanssa, mitä haastateltavat todellisuudessa sanoivat ja tarkoittivat haastatteluissaan.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten muotoilu sisältää jo itsessään oletuksen siitä, että tunneäly on merkittävä yksilön ominaisuutena työelämässä. Löyhemmin muotoiltujen tutkimuskysymysten avulla voisi kenties saada selville, nousisiko tunneäly ylipäätään menestymisen kannalta merkityksellisten tekijöiden joukkoon. Lisäksi haastatteluissa kysymysten kysymisjärjestys on voinut vaikuttaa siihen, miten tärkeänä haastateltavat tunneälyä pitävät.

Olen pyrkinyt tätä tutkimusta tehdessäni mahdollisimman objektiiviseen tulosten tulkitsemiseen. Lisäksi pyrin antamaan haastateltavien vastata kysymyksiin mahdollisimman vapaasti ohjaamatta heidän vastauksiaan liikaa. Objektiivista totuutta ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista etsiä tämän tutkimuksen luonteen vuoksi, vaan tärkeämpää on ottaa nimenomaan huomioon jokaisen haastateltavan subjektiivinen käsitys tunneälystä sekä sen merkityksestä työelämässä ja rekrytoinnissa.

Tunsin vain yhden haastateltavan etukäteen, joten henkilökohtainen suhde haastattelijan ja haastateltavien välillä ei vaikuttanut muihin haastatteluihin, ja näin ollen haastattelutilanteet muiden haastateltavien kanssa olivat mahdollisimman puolueettomia. Mahdollisimman todenmukaisia vastauksia saadakseni painotin haastateltaville, että heidän vastauksensa käsitellään niin, että niitä ei voida yhdistää yksittäiseen organisaatioon tai vastaajaan. Tämä on yksi tekijä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi ja Sarajärvi 2006).

Tuloksia tulkittaessa on syytä huomioida se, että haastateltavat ovat hyvin eri ikäisiä, eri vaiheissa uriaan, eri asemissa organisaatioissaan ja eroavat toisistaan myös koulutustaustaltaan. Nämä erot vaikuttavat selvästi siihen, millaisia tuloksia tutkimuksessa on saatu, mutta toisaalta auttavat antamaan aiheesta laajemman kuvan. Mielestäni tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista saada useampia miehiä haastateltavien joukkoon, jotta tutkimus antaisi vieläkin kattavamman kuvan rekrytointiin osallistuvien käsityksistä tunneälystä ja sen merkityksestä. Toisaalta naisten enemmistö haastateltavissa heijastaa myös hyvin sitä, kuinka naisvaltaisia HR- ja rekrytointialat ovat.

Tämän tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on tärkeää huomioida, että tunneäly käsitteenä ei ole kovin arkikielinen eikä se ollut etukäteen monelle haastateltavalle tuttu. Alun perin tarkoitukseni oli tutkia sitä, minkälaisia asioita tunneälyyn ymmärretään kuuluvan, vaikka aiempaa tietoa käsitteestä ei olisikaan. Useat haastateltavat olivat kuitenkin selvittäneet termin merkitystä etukäteen, koska tunneälyn käsite tuntui vieraalta, minkä vuoksi he kokivat haastattelun kysymyksiin vastaamisen osittain haastavana. Yritin kuitenkin jo ennen haastattelua ja itse haastattelutilanteessa painottaa koko ajan, että ”oikean vastauksen” sijaan tärkeämpää oli se, miten haastateltavat tunneälyn käsitteen itse määrittelisivät ja että haastattelun kysymyksiin voisi vastata tämän määritelmän perusteella. Muutamat haastateltavat tunsivat kuitenkin tunneälyn käsitteen jo etukäteen, koska heidän mukaansa pitivät sitä itse niin tärkeänä ominaisuutena. Vastauksiin on varmasti merkittävästi vaikuttanut se, kuinka tuttu käsite tunneäly haastateltaville oli etukäteen.

Lisäksi on mahdollista, että haastateltavat pyrkivät tahattomasti miellyttämään haastattelijaa ja päätyivät tunneälyn merkityksen yliarvioimiseen haastattelun kuluessa, vaikka haastattelun alussa siitä ei ole ollut käsitteenä kovinkaan selkeää kuvaa. Myös se, että lähetin haastattelurungot etukäteen haastateltaville, on osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia kysymyksiin olen saanut. Halusin kuitenkin lähettää haastattelurungon heille etukäteen, koska tunneäly ei ollut monelle haastateltavalle ennestään tuttu käsite. Lisäksi haastattelukysymyksiin tutustuminen etukäteen mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät pohtimaan vastauksiaan liittyen ennalta vieraaseen aiheeseen.

Haastattelun kysymykset oli tarkoitus muodostaa mahdollisimman avoimiksi, mutta tarkentavat lisäkysymykset mahdollisesti ohjasivat haastateltavia korostamaan myöhemmissä vastauksissa tiettyjä teemoja. Tämän vääristymän pyrin kuitenkin huomioimaan haastattelun vastauksien analysoinnissa ja tekemään sen näkyväksi lukijalle.

Tutkimusta arvioitaessa on otettava huomioon, että itse tutkijana olen pitänyt ennakkoletuksena, että tunneäly on merkittävä tekijä työelämässä ja tunneäly on ollut oma mielenkiintoni kohde jo pitkään. Tämä asetelma on voinut vaikuttaa osaltaan siihen, millaisia tulkintoja haastateltavien vastauksista on tehty, vaikka olen pyrkinyt ottamaan tämän huomioon ja minimoimaan ennakkoletusten vaikutuksen lopullisiin tuloksiin.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt huomioimaan, että se olisi mahdollisimman pätevä tutkimaan nimenomaan tunneälyn merkitystä työelämässä yksilön ominaisuutena rekrytoijien näkökulmasta. Mielestäni tutkimus on tässä suhteessa varsin pätevä, sillä tutkimukseen on osallistunut vain rekrytointiin osallistuvia henkilöitä ja heidän käsityksiään on pyritty saamaan selville mahdollisimman syvällisesti ja laajasti teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavien määrän kasvattaminen ei olisi mielestäni vaikuttanut merkittävästi tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN, ja siksi haastatteluita ei tehty enempää.

4. NÄKÖKULMIA TUNNEÄLYYN TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä kappaleessa esitellään empiirisestä aineistosta esiin nousseet tärkeimmät teemat. Haastateltavien vastaukset on ryhmitelty tutkielman tutkimuskysymysten mukaan kolmeen eri lukuun. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi, miten tutkimuksen haastateltavat ymmärtävän tunneälyn käsitteen (luku 4.1). Toinen luku käsittelee sitä, minkälaisen merkityksen haastateltavat antavat tunneälylle työelämässä (luku 4.2) ja kolmas luku sitä, millainen merkitys rekrytoitavan tunneälyllä on rekrytoinnissa haastateltavien näkökulmasta (luku 4.3). Haastatteluista on kerätty käsiteltyihin teemoihin sopivia lainauksia, jotta lukija saisi mahdollisimman autenttisen kuvan haastatteluiden sisällöstä ja pystyisi arvioimaan myös itse tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä.

4.1 Tunneälyn määritelmä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen haastateltavien vastaukset liittyen ensimmäiseen haastattelun teemaan, tunneälyn määritelmään. Aineisto on jaoteltu vastauksista nousseisiin yhteisiin alateemoihin ja kaikki tutkimuskysymyksen ”Mitä rekrytoijat ymmärtävät tunneälyllä tarkoitettavan?” kannalta olennaiset seikat on esitelty.

Tunneäly ei ollut yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta ennestään tuttu termi kellekään haastateltavalle. Osan vastauksista kuitenkin huomasi selvästi, että taustatyötä termin selvittämiseksi ennen haastattelua oli jonkun verran tehty, minkä useimmat haastateltavat myös itse mainitsivat haastattelun alussa. Useiden haastateltavien mukaan käsitteen määrittelystä teki haastavaa se, että tunneäly ei ole arkikielessä käytettävä termi. Yhden haastateltavan mukaan myös haastattelun kysymyksiin vastaaminen tuntui alussa vaikealta tunneälyn käsitteen haastavuuden vuoksi.

”-- ton pitäis olla itsestään selvää, että pitäis löytää heti vastaus, mutta eihän se ookaan, kun sitä mieltii sitten tässä kohtaa, että tää on itseasiassa tosi vaikee. Mä en osaa sillai suoraan vastata siihen tunneälyyn...” /R2

Tunneälyn nähtiin vahvasti liittyvän itsetuntemukseen eli siihen, miten omia tuntemuksia ja tunteita havaitsee ja kuinka niitä pystyy itse hallitsemaan. Haastateltavat näkivät myös, että

muiden tunteiden ymmärtäminen ei ole mahdollista ilman hyvää itsetuntemusta tai omien tunteiden ja niihin liittyvien reaktioiden havaitsemista. Tunneälyn kannalta tärkeänä pidettiin sitä, että pystyy ymmärtämään omien tunteiden vaikutuksen myös omaan käytökseen. Haastateltavat näkivät kyvyttömyyden analysoida omaa käytöstä, tunteita ja niiden seurauksia indikoivan tunneälyn puutetta. Lisäksi muutamien haastateltavien vastauksista tuli ilmi, että tunneälyyn liittyy vahvasti oman sanattoman ja sanallisen viestinnän selkeyttäminen ja sopeuttaminen ympäristöön sopivaksi.

”[Tunneälykäs ihminen] tunnistaa ne oman itsensä ja omat tunteensa ja niiden vaikutukset myös muihin ihmiseen ja se henkilön oma minäkuva on realistinen, on hyvin perillä siitä, että minkälainen on niin hyvine ku huonoine puolineen ja tiedostaa sen” / R3

Muutamit haastateltavat näkivät tunneälyn ilmenevän kuitenkin ensisijaisesti muihin ihmisiin kohdistuvasta käytöksestä ja vasta toissijaisesti tunneäly nähtiin itseen kohdistuvana ilmiönä. Haastateltavat liittivätkin tunneälyn useimmin sosiaaliseen kyvykkyyteen ja vuorovaikutustaitoihin, jotka ovat myös arkikielessä paljon käytetympiä käsitteitä. Sosiaalista kyvykkyyttä kuvattiin myös hienotunteisuutena, toisen kunnioittamisena ja kykynä kuunnella aktiivisesti muita. Lisäksi tunneäly liittyi useimpien haastateltavien mukaan kykyyn sopeutua erilaisiin tilanteisiin.

”Mä huomaan nimittäin, et sitä niinku ehkä vastaa just yleisesti, niinku mä oon täs pari kertaa sanonut täs haastattelun aikana, että tulee mieleen just semmonen sosiaalinen kyvykkyys yleisesti ja -- mitä siihen vois vaan etäisesti liittyä. Hyvä ihmisten kanssa ja kaikkii tällasii” / H1

”Kyl mä miellän tunneälyn ihmisen kyvyks huomioida ikään kun olemassa olevat tilanteet ja mukauttaa omaa käytöstä sen mukaan eli tuota, kykyä muokata omaa viestintää, omaa vaikuttamistapaansa -- vastaanottajien mukaan. Ja tuota, käytännössä sillonhan se kääntyy aika hyvin synonyymiks sopeutumiskyvylle niihin vallitseviin olosuhteisiin” / H3

Muutamien haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että tunneälyyn liitettiin myös taito motivoida ja kannustaa muita sekä kyky hallita myös muiden tunteita siinä mielessä, että tunneälykäs ihminen tietää, millä tavalla erilaisten ihmisten kanssa tulee käsitellä asioita. Motivointiin yhdistettiin myös taito nähdä toisten ihmisten tarpeet. Vastauksista nousivat esiin vahvasti myös empatia ja sen ilmaisemiseen liittyvä käyttäytyminen, kuten muiden tunteiden aistiminen ja siihen liittyvä tietynlainen herkkyys.

”--mun mielestä se [tunneäly] liittyy ihmisen sosiaaliseen älykkyyteen ja semmoseen vuorovaikutuksellisuuteen ja siihen, että miten ihminen tunnistaa ensinnäkin omia tunteitaan, mut et myös se, et miten tunnistaa muissa henkilöissä tunteet ja niiden vaikutuksen käyttäytymiseen ja esimes motivointiin” / R3

”No ensimmäinen piirre, joka tulee mieleen ois empatia tai sympatia ja tarkoitan sillä ainakin sitä, et on kyky ymmärtää, et miten toinen ihminen kokee tilanteen ja tuota, ehkä nyt vois sanoa myöskin, et mukauttaa sitä omaa käytöstä, et ehkä se on sit enemmän sitä empatiaa kyllä...” / H3

Tunneälykkääseen ihmiseen liitettiin myös paljon erilaisia piirteitä ja käytösmalleja. Piirrekuvauksia, joita haastateltavat käyttivät tunneälykkäästä ihmisestä, olivat lämmin, pehmeä, kohtelias ja reilu. Toisten haastateltavien mukaan tunneälykkäät ihmiset ovat sosiaalisia ja ulospäinsuuntautuneita, mutta toisten haastateltavien mielestä tunneälyyn liittyi enemmänkin syrjään vetäytyvä ja tarkkaileva käytös. Tunneälykästä ihmistä pidettiin kuitenkin yleisesti tasapainoisena, rauhallisena, diplomaattisena ja sovittelavana. Yhdestä haastattelusta nousi esiin myös realistinen minäkuva tunneälyn tärkeänä perustana. Yksi haastateltava toi myös esiin lisäksi, että näkee tunneälykkyyteen liittyvän yleistä positiivisuutta, iloisuutta ja reippautta.

”-- ehkä mä ajattelen sitä sillai, et semmosena niinku, et miten sillä henkilöllä on kaiken kaikkiaan semmosta pehmeyttä ja semmosta empaattista puolta -- et onks hän niinku kauheen kylmä ja suora ja ehkä välinpitämätönkin niinku

olemukseltaan, asenteeltaan versus, et onko hän semmonen lämmin ja semmonen niinku, et ehkä saattaa ymmärtää jonkun tilanteen, mistä puhutaan” / R2

”No jonkin verran mun mielestä pitää olla sosiaalinen ja semmonen ulospäin suuntautunut -- ja semmonen positiivinen asenne työhön -- sitäkin voi näytellä, mutta jos kovin negatiivisesti asioista puhuu, niin harvoin saa ihmiset motivoitumaan siitä” H5

Muutamien haastateltavien mukaan tunneälykkään ihmisen tunnistaa jo kehonkielestä, kuten ilmeikkäistä kasvoista ja siitä, että hän katsoo silmiin, kumartuu keskustellessa lähemmäksi ja nyökyttelee eli näyttää sen, että ymmärtää toista. Yhden haastateltavan mukaan kiinnostusta voi osoittaa myös kyselemällä, kyseenalaistamalla ja haastamalla toista.

”Kyl mä sanon sen, että tunneälykäs on aika tarkka tilanteissa, että sillä on korvat höröllä ja se aistii ja se ottaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa, kattoo silmiin ja on aidosti läsnä siinä tilanteessa” / R3

Muutama haastateltava otti esiin myös näkökulman, että tunneälykkyydessä tärkeää on, ettei ”ota asioita itseensä” tai henkilökohtaisesti, vaan osaa suhteuttaa omat reaktionsa myös haastavissa tilanteissa niihin sopiviksi. Lisäksi merkittävänä pidettiin sitä, että kohtelee muita ihmisiä reilusti ja tasapuolisesti eikä esim. juoruile muista. Yhden haastateltavan mukaan tunneäly ilmenee nimenomaan käyttäytymisestä, keskustelun kautta, ja jos pystyy kuuntelemaan ja seuraamaan, miten henkilö toimii eri ympäristöissä.

”No mun mielestä aika semmonen reilu, et sen kanssa tulee semmonen tunne, että tää ihminen hoitaa näitä tasapuolisesti eikä suosi kauheesti jotain tiettyä ihmisryhmää tai porukkaa. Keskustelee, kauheen vaikee laittaa sanoiks, et mikä on semmonen ihminen, että on sosiaalinen ja networking ja ei ärsytä ihmisiä tahallaan eikä vahingossa” / H5

Myös halu vuorovaikutukseen ja kiinnostus muita ihmisiä kohtaan olivat muutaman haastateltavan mielestä tärkeitä tunneälyn indikaattoreita. Yksi haastateltava toi esiin lisäksi, että rohkeus tuoda omat, myös eriävät, mielipiteensä esiin ja perustelemaan ne muille liittyy tunneälyyn.

”-- semmonen sosiaalinen taitavuus, ja semmonen halu vuorovaikutukseen, mut se ei tarkoita sitä, että sä välttämättä olisit äärimmäisen sosiaalinen vaan se, että sä ymmärrät älykkäästi joko olla hiljaa tai tiedät, miten sä reagoit missäkin tilanteess,a ja sä tiedät, miten kenenkin ihmisen kanssa kannattaa toimii” / R3

Haastateltavien mielipiteet tunneälyn synnynnäisyydestä ja ympäristön vaikutuksesta siihen erosivat paljonkin. Haastateltavat pitivät tunneälyä useimmin vain jossain määrin synnynnäisenä ominaisuutena. Muutama haastateltava näki tunneälyn täysin opittavana ominaisuutena. Muutamien mielestä vahvemmin taustalla vaikuttava tekijä on lapsuuden kasvuympäristö, kuten vanhemmat, muu perhe, ystävät sekä päiväkotia ja koulu. Vanhempien vaikutus nähtiin kaikkein tärkeimpänä ympäristötekijänä niin tunneälyä lisäävänä kuin sitä vähentävänä vaikuttimena. Ympäristön vaikutuksen voimakkuutta pidettiin valinta- ja motivaatiokysymyksenä, sillä vaikeiden kokemusten merkitys tunneälyn kehittymiselle korostui usean haastateltavan vastauksissa.

” -- et onks se iha synnynnäinen vai vaikuttaaks se ympäristö myös siihen, niin mä sanoisin, et se näitten kahden asian summa, jotka muotoutuu sulle kuitenkin aika nuorena, sun elämän jo alkuvaiheessa” / R1

”Varmasti semmonen, et jonka vanhemmat on tunneälykkäitä, nii lapsella on hyvä mahdollisuus, et hänestäkin tulee, mut mä en niinku pois sulkis sitä, et jos vanhemmat ei oo tunneälykkäitä ollenkaan, et siitä lapsesta ei sitä tulisi, et jos sen pistää niinku noin. --, susta voi tulla hyvinkin tunneälykäs, -- jos sulla on aika vaikee lapsuus” H2

Kaikki haastateltavat näkivät, että tunneälyä voi kehittää, mutta tärkeimpänä vaatimuksena kehittämislle pidettiin omaa itsetuntemusta sekä halua ja motivaatiota kehittää tätä puolta itsessä. Toisaalta myös yksi haastateltava näki halun kehittää tunneälyä täysin synnynnäisenä ominaisuutena. Jotkut haastateltavat näkivät, että tunneälyn synnynnäinen taso vaikuttaa kuitenkin siihen, kuinka pitkälle tunneälyä voi kehittää eli toisten mahdollisuus kehittää tunneälyään on rajallisempi kuin toisten. Yhden haastateltavan mukaan tunneälyn kehittäminen ei ole mahdollista lainkaan, jos ei ole synnynnäisesti tunneälykäs. Tunneälyn kehittämisen taustalla nähtiin olevan erilaisten toimintatapojen harjoittelun ja iän myötä lisääntyneen elämäkokemuksen lisäksi muiden käyttäytymisen havainnoiminen sekä erilaisten tilanteiden läpikäyminen ja niihin liittyvien tunteiden pohtiminen. Yksi haastateltava toi esiin myös, että lapsuudessa kehittynyt terve ja realistinen minäkuva on tärkeä vaikuttaja tunneälyn kehittämisen taustalla.

”Uskon, että se on tietyllä tavalla sisäsyntystä siinä mielessä, et osa on luontevampia sen kanssa, mut ehdottomasti voi oppia ja tuota, tavallaan omallekin uralle mahtuu aika monta kertaa tai sanotaan, et valmennusohjelmii, joissa on harjoteltu vaik negatiivisen palautteen antamista tai käyty sitä samaa sitte linjaesimiesten kanssa läpi, et miten annat negatiivista palautetta, et ehdottomasti se on semmonen, jota voi oppia, voidaan opettaa tekniikoita ja sit toisaalta harjotuksen kautta, nii sit siitä tulee jollain tavalla luonteva tapa toimia”
/ H3

”Joo, toi on aika vaikee kysymys, et voiko sitä niinku kehittää, että... Kyl mä uskon, että sen voi johonkin pisteeseen asti, mutta mä uskon, että on myös semmosia persoonallisuuseroja, et se on myös siitä sun motivaatiosta kiinni, et haluutko sä. No varmaan nimenomaan sun ois pitänyt saada jossain vaiheessa palautetta siitä -- Mut toi on tosi hyvä kysymys, et miten sitä lähtee kehittämäään, koska se on mun mielestä -- persoonallisuuteen aika pitkälle liittyvä kysymys, toki -- kasvatuksella on ollut varmasti myös tosi paljon merkitystä ja sillä ympäristöllä, et miten se on sua siihen koulinut, et miten otetaan muita ihmisiä huomioon ja

näin pois päin. Niin se varmaan siis nimenomaan niinku kokemuksen kautta, eniten tarkkailemalla muita ihmisiä” / R1

4.2 Tunneällyn merkitys työelämässä

Tässä luvussa pyritään esittelemään tutkimuskysymyksen ”Millainen merkitys tunneällyllä on yksilölle työelämässä rekrytoijien näkökulmasta?” kannalta olennaisia empiirisestä aineistosta nousevia teemoja. Ensimmäisessä luvussa (luku 4.2.1) käydään läpi tunneällyn merkitystä tiimityöskentelyssä, toisessa luvussa (luku 4.2.2) syvennytään tunneällyn esimiehen ominaisuutena, kolmannessa luvussa (luku 4.2.3) esitellään vastaukset liittyen tunneällyn yksilön ominaisuutena työelämässä ja viimeiseksi käydään läpi vielä, millaisen merkityksen haastateltavat antavat tunneällylle työelämässä menestymisen näkökulmasta (luku 4.2.4).

Tunneäly oli kaikkien haastateltavien mukaan erittäin merkittävä ja jopa kriittinen tekijä työelämässä. Kuitenkin yleisenä huomiona monet haastateltavat toivat esiin, että tunneällystä ei puhuta juurikaan sillä nimellä työelämässä eikä rekrytoinneissa, vaan se helposti kääntyy synonyymiksi sosiaaliselle kyvykkyydelle, huomioonottavuudelle, auttavaisuudelle, ystävällisyydelle, palveluhenkisyydelle tai empaattisuudelle.

”Kiva oli pohdiskella näitä juttuja, et niinku itellekin semmosia uusia ajatuksia liittyen tähän, et se tunneäly on oikeestaan aika kriittinen juttu, -- vaikka siitä ei iha hirveesti välttämättä aina arjessa puhuta. -- Ja siihen vaikutelmaan nimenomaan, että mitä se henkilö välittää, puhutaan aika usein semmosesta sosiaalisesta taidoista, et se on ehkä se arkikielinen nimitys sille tunneällylle” / R1

Tunneällyn merkityksestä ja asemasta nyky maailmassa oltiin haastateltavien keskuudessa montaa mieltä. Toisaalta eräs haastateltava piti tunneällyä jo hieman menneisyyden trendinä, mutta toisaalta yksi haastateltava uskoi tunneällyn merkityksen kasvavan Suomessa sitä mukaa, kun suomalainen työelämä eurooppalaistuu. Tällä hetkellä useiden haastateltavien mukaan tunneällyn ei kuitenkaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota työelämässä vielä kukaan eikä sitä arvosteta tarpeeksi työntekijän ominaisuutena. Lisäksi tunneällyn merkityksen nähtiin muuttuneen

vuosien varrella ja muutamat haastateltavat näkivät sen hyvin tärkeänä asiana myös yleisesti elämässä.

”Joo jossain vaiheessa toi tunneälyä oli sillei in, että siitä puhuttiin enemmän, että sillon sitä Golemanin kirjaa luettiin, että se oli niinku semmonen. Mutta sitten mun mielestä se on jotenkin niinku hiipunut, -- ainakaan niissä, missä mä oon lueskellut, nii siitä ei sillä tavalla puhuta ja selkeestikään ei näköjään ainakaan niinku tässä työn puitteissa, mutta ei kauheesti muutenkaan” / R2

4.2.1 Tunneällyn merkitys tiimityöskentelyssä

Haastateltavat näkivät tunneällyn olevan erityisen merkityksellinen tiimityöskentelyn lisäksi esimiehen ominaisuutena, johon palataan vielä myöhemmin luvussa 4.2.2. Tiimityöskentelyssä tunneäly nähtiin tärkeänä tekijänä esim. yhdessä tekemisen, konfliktien ratkaisemisen ja ongelmien ennaltaehkäisyn kannalta. Sen nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös työpaikan tasapainoiseen, avoimeen ilmapiiriin ja viihtyvyyteen sekä työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Joidenkin haastateltavien mukaan tiimin jäsenten tunneällyllä voi olla vaikutuksia myös tiimin suoriutumisen lisäksi mahdollisesti muiden tiimin jäsenten tunneällyn kehittymiseen.

”Mut sit vois tunnistaa myös tämmösiä hyviä, hyvin suoriutuvia tiimejä, joissa tyypillisesti mun mielestä on tämmönen kriittinen massa tunneälykkäitä ihmisiä, jotka kykenee saamaan sen tiimin vuorovaikutuksen toimimaan oikeella tavalla ja tuottavalla tavalla” / H3

”Mikä on tietysti mielenkiintoinen kysymys, et miten, jos on hyvin tunneälykkäistä koostuva työyhteisö ja se johtaja siinä, ja jos siel on yks sitten joka on vähän matalammalla, niin miten ne muut sais sitten nostettua, että mä näkisin tän kuitenkin aikalailla tämmösenä kehittymispolkuna, että mä oon ehkä vähän liiankin optimisti, mutta että jos annetaan se mahdollisuus ja kannustetaan, niin se poikii tulosta” / H6

Yksi haastateltava toi esiin, että tunneällyn absoluuttisen tason sijaan tärkeämpää on, että tiimin sisällä yksiöiden tunneällyn tasot vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan. Ongelmallisena tilanteena hän piti erityisesti esimiehen tunneällyn puutetta tilanteessa, jossa hänen alaisensa ovat kovin tunneälykkäitä, minkä hän näki helposti johtavan alaisten turhautumiseen.

”Jos taas sulla on voimakas tunneäly, nii voi olla et sä frustroidut, jos esimies ei oo ollenkaan, ja sit voi olla hyvin vaikee, riippuen et minkälainen ilmapiiiri ja minkälainen hierarkkisuus ja muuta et miten avoimesti voi semmosista asioista sanoo tai keskustella. -- et tietysti toivois, että kaikilla on joku semmonen tunneällyn taso joka sopii siihen porukkaan” / H2

4.2.2 Tunneällyn merkitys esimiestehtävissä

Kuten jo aiemmin edellisessä luvussa mainittiin, kaikki haastateltavat pitivät tunneälyä erittäin merkittävänä ominaisuutena esimiestehtävissä toimiville, mikä tuli esiin kaikista haastatteluista useassa eri yhteydessä. Pari haastateltavaa yhdistivät tunneälykkyyden jo heti haastattelun alussa esimiestyöhön. Sen merkityksen nähtiin myös korostuvan tulevaisuudessa entisestään johtamiskulttuurin muuttuessa yhä enemmän kohti valmentavaa johtamista. Kuitenkin edelleen muutamien haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että myös esimiehen vahva substanssiosaaminen nähtiin tärkeänä.

” -- jos sä oot ihmistyössä, et sä oot vaik paljon asiakkaiden kans tekemisissä -- tai niinku työyhteisössä olet oleellinen nappula, niinku et sä oot vaik esimiesasemassa. Kyl mun mielestä se on kuitenkin iha tärkeetä, et on tunneälyä” / H1

” -- mun mielestä se on iha tosi tärkee ja se tulee korostuu tulevaisuudessa entistä enemmän -- et esimiestyössä mä nään, et se on iha kultaakin kalliimpi, tosin siellä pitää olla vahvaa asiantuntijaosaamista, varsinkin kun ollaan asiantuntijaorganisaatiossa” H4

Esimiehen ominaisuutena tunneäly nähtiin liittyvän esim. kykyyn edesauttaa tiimin toimintaa sekä kykyyn motivoida, kannustaa ja inspiroida muita. Tärkeänä esimiehen ominaisuutena nähtiin kyky saada tiimi työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen sekä kyky tiedostaa oma rooli ja johtajuus tiimissä. Parhaimmillaan tunneälykäs esimies voi haastateltavien mukaan auttaa alaisiaan kehittymään heidän urallaan. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä, että esimies näkee alaisensa kokonaisvaltaisesti yksinäinä, on kiinnostunut heistä, mutta toisaalta ymmärtää myös, miten tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä. Yhden haastateltavan mukaan esimiestyössä tunneälykkyydestä indikoi, jos osaa tunnistaa myös tilanteet, joissa on syytä antaa selkeämpiä käskyjä. Haastatteluista tuli esiin, että myös odotukset esimiehiä kohtaan liittyvät paljon tunneälyyn. Lisäksi yksi haastateltava näki esimiehen tunneällyn heijastuvan työilmapiiriin kautta koko tiimiin, minkä hän näki kriittisenä sen kannalta, miten hyvin työpaikalla viihdytään.

”Sillä on mun mielestä tosi iso merkitys, että miten se esimies havainnoi sitä tiimiään ja ihmisiä kokonaisvaltaisesti, et ei pelkää, että hän ohjaa ja mittaa sitä työsuoritetta, vaan mun mielestä esimiehen tulee kokonaisvaltaisesti tuntea hänen alaisensa ja tietää, mitä heille kuuluu, jolloin hänen täytyy aidosti myös välittää niistä ihmisistä, ja silloin hänellä täytyy olla semmosta tunneälyä” / R2

”-- varmasti meille kaikille ja erityisesti nuoremmille, niin kyl se oma esimies on tärkeä, ja -- kyllä ne odotukset mitä hänelle asetetaan, niin mun mielestä liittyy paljon tunneälyyn oikeesti. -- Et kyl me oikeesti odotetaan esimieheltä tietynlaista persoonaa, sitoutumista, avoimuutta, kommunikointia, et me toivotaan, että hän on niinku ihminen, niin kyllä siihen, hänelle se linkittyy paljon” / H4

Hyvän esimiehen ominaisuuksina nähtiin erilaisten tilanteiden hallitseminen sekä kyky keskustella ja perustella mielipiteensä. Muutamien haastateltavan mukaan esimiehen on tärkeä osata aistia myös ympäristöään ja ottaa esille asioita, jotka hän huomaa olevan huonosti. Erityisesti vaikeissa kriisitilanteissa esimiehen tunneäly korostuu, koska se vaikuttaa paljon siihen, miten tiimissä puhutaan ongelmista ja siihen, että konflikteja osataan ratkoa rakentavasti. Esimiehen pitää pystyä suhteuttamaan myös omat reaktionsa tilanteeseen sopiviksi.

”Hyviä esimiestaitoja, joihin ei kiinnitetä huomiota tarpeeks on mun mielestä se, että se niinku esimies osais nähdä ne tiimiläisensä yksilöinä ja ottaa heidät vakavasti, toisaalta kuunnella ja -- osais jotenkin miettiä heidän tarpeitaan ja heidän kehitystarpeitaan ja tavallaan heidän parastaan -- ja semmosta tavoitteellista oman tiimin kehittämistä” / H5

Johtotehtävissä olevien tunneälyn nähtiin olevan merkittävämpi yrityksen tulokseen vaikuttava tekijä kuin muiden työntekijöiden. Muutamien haastateltavien mukaan johtotehtävissä olevien tunneäly voi heijastua niin yrityksen menestykseen kuin työntekijöiden motivaatioon. Ylemmän johdon tunneälyn merkityksestä huolimatta yksi henkilöstöpäällikkö toi kuitenkin esiin, että usein työelämässä näkee johtotehtäviin ylenemisen johtuvan muista tekijöistä kuin tunneälystä ja piti johtajia useammin ”paksunahkaisempina” ja vähemmän tunneälykkäinä.

” -- se näkyy varsinkin, ku mennään ylempien johtajien rekrytointeihin, niin ihan katastrofaalisina asioina, kuinka se tiimin motivaatio tippuu, ku sä et osaa ottaa huomioon niitä sun tiimiläisii, sä et nää sitä sun käytöstä, et miten sä käyttäydyt tai puhut tai millasii käskyjä sä annat. Ja siellä saattaa hyvinkin tiimi lähtee tällei alaspäin ja se vaan on niin, että kun ihmiset ei nää motivoitu, niin ei myöskään tulos parane -- se on ehkä paljon pahempi, jos on esimies, jolla ei oo sitä tunneälyä ku jos on joku tiimiläinen” / H5

4.2.3 Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä

Yksilön ominaisuutena tunneälyn nähtiin helpottavan työelämässä oman ja muiden toiminnan analysoimista sekä muiden auttamista erilaisissa tilanteissa. Yksilön hyvästä tunneälystä kertoo haastateltavien mukaan työelämässä sekä hyvä itsetuntemus (esim. omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen), omien tunnetilojen hallitseminen että kyky antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti. Lisäksi tunneällyyn liitettiin muiden huomioon ottaminen ja kyky ymmärtää kokonaisuuksia sekä sitä, miten toimia ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Tunneälykkään työntekijän nähtiin myös kannustavan ja auttavan muita

työssäjaksamisessa sekä tukevan muita vaikeiden elämäntilanteiden heijastuessa työelämään. Yksilöiden tunneälyn nähtiin vaikuttavan myös siihen, millaiseen rooliin kukin tiimissä asettuu.

”Mut sit parhaas tapauksessahan, jos meillä on siel työpaikalla niinku tunneälykäs ja ei-tunneälykäs ihminen, niin sitte tää tunneälykäs pystyy havaitsemaan täs ei-tunneälykkääs, et no okei tää ei oo nyt hänen vahvuutensa ja sit pystyy mennä ehkä myös auttamaan tän -- aiheuttamissa konflikteissa” / H1

”tunneälykäs ihminen on ehkä parempi verkostoituja jossain mielessä, ja siitä helpommin ehkä tulee semmonen luottohenkilö porukkaan, koska ihmiset luottaa, koska se on ollut hyvä ymmärtämään heitä ja ymmärtämään heidän tunteita ja toimimaan siinä tiimissä” / R3

Vähemmän tunneälykkään ihmisten nähtiin aiheuttavan työyhteisössään paljon konflikteja, ongelmia, negatiivista ilmapiiriä ja työpahoinvointia esim. toisia loukkaamalla ja keskittymällä tiimin toiminnan sijaan ainoastaan omaan toimintaan. Tunneälyn puutteen nähtiin myös mahdollisesti vaikeuttavan työyhteisöön sopeutumista ja vaativan enemmän ”rautalangasta väännettyjä” käyttäytymisohjeita. Yksi haastateltava toi esiin, että myös tunneälykäs henkilö voi vaikuttaa negatiivisesti työympäristöönsä, jos omaa tunneälyään käyttää muiden manipuloimiseen tuhoten tiimihenkeä ja aiheuttaen eripuraa tiimijäsenten välille. Vähemmän tunneälykkään henkilön nähtiin mahdollisesti laskevan toisten motivaatiota, minkä nähtiin mahdollisesti vaarantavan koko yrityksen suoritustason ja tuloksen.

”Semmonen, jolla on vähän vähemmän, niin on enemmän sitten kivikkoista se taival, ja hän ei välttämättä ymmärrä, miksi se on niin vaikeeta. Hän ei kenties sopeudu johonkin työympäristöön, tai miks ei tuu toimeen ihmisten kanssa, että ei välttämättä edes ymmärrä, että ihmiset on erilaisia ja hänen itsensäkin täytyy joustaa jossain määrin” / H6

Sukupuolen ja iän vaikutuksesta yksilön tunneälyyn oltiin haastateltavien keskuudessa montaa mieltä. Useimpien haastateltavien mukaan sukupuolella ei ole mitään vaikutusta tunneälyyn,

mutta muutamien mielestä naiset ovat synnynnäisesti tunneälykkäämpiä kuin miehet. Lisäksi tunneälyä pidettiin enemmän pehmeänä ja feminiinisenä, naisiin liitettävänä ominaisuutena. Muutamat haastateltavat toivat esiin, että näkevät naisten ja miesten olevan yhtä tunneälykkäitä, mutta eroavan lähinnä siinä, mitkä tunneälyn puolet ovat vahvempia ja mitkä haastavampia eri sukupuolille. Yksi haastateltava piti miesten haastavimpana tunneälyn osa-alueena itsetuntemusta. Yksi haastateltava toi myös kasvatuksen merkityksen siinä, miten tunneälykkäiksi naiset ja miehet tulevat. Hän piti mahdollisena, että naisia ei pelkästään kasvateta tunneälykkäämmiksi mutta myös, että heiltä odotetaan tunneälyä enemmän kuin miehiltä jo lapsesta asti.

”Tosi vaikee, naiset ehkä on enemmän just, miettii näitä tunneasioita, mutta sit toisaalta miehet on taas usein tasapainoisempia ja osaa käsitellä, niinku mä sanoin, asiat asioina eikä tosiaan niin helposti ota itteensä niitä asioita, vaan pystyy pysymään tyynenä ja olemaan diplomaattisia, että ehkä vähän eri taidoilla, mutta en mä sanois että on eroa” / H5

”Et kummat ois tunneälykkäämpiä, miehet vai naiset... No mä luulen, että kasvatustieteilijänä se voi johtua myös, se on mun teoria et se johtuu myöskin kasvatuksesta ja siitä miten meidän yhteiskunta näkee tytöt ja pojat, niin kyl mä luulen, et naiset on enemmän niitä ihmisiä, jotka ajattelee muita ja myös yrittää miellyttää ja muokata sitä omaa käyttäytymistä sen mukaan, et miehet sit saattaa olla tilanteissa sit suoraviivaisempia ja ehkä nojata enemmän siihen semmoseen rationaaliseen toimintatapaan tai rationaaliseen ajatteluun tai faktoihin. Ja mun yks näkökulma on myös se, että tyttöjä ja poikia kasvatetaan koulussa aika eri tavalla” / R1

Muutamien haastateltavien mukaan ikä vaikuttaa tunneälyyn elämäkokemuksen kautta sitä lisäävänä tekijänä. Jotkut näkivät iän vaikuttavan tunneälyyn lähinnä lapsuudessa ja nuoruudessa, mutta ei enää aikuisuudessa. Toisaalta ikää pidettiin myös merkityksettömänä tekijänä tunneälyn suhteen.

”No mä luulen, et jos ajatellaan ikää, niin se varmaan kehittyy iän myötä, mut loppupeleissä se on kiinni itsestä, et oot sä avoin sille asialle ja oot sä valmis pohtimaan itsees ja muita, et todennäkösemmin mä voisin kuvitella, et enemmän tunneälykkäitä ihmisiä on ehkä sit kolmekymppisten päällä kun vaikka viis vuotiaissa, mut toisaalta se on aika loogistakin et se menee näin” / R3

4.2.4 Tunneäly merkitys uralla menestyminen kannalta

Kaikki haastateltavat pitivät tunneälyä tärkeänä ominaisuutena uralla menestymisen kannalta, mutta eivät nähneet sitä suinkaan ainoana menestystä määrittävänä tekijänä. Esimerkiksi kykyä verkostoitua ja luoda suhteita pidettiin tärkeämpänä menestystekijänä kuin tunneälyä eikä tunneällyn puutteen nähty sulkevan pois mahdollisuutta edetä uralla.

”Nii et se on tosi vaikee sanoo, et jos sä oot tosi tunneälykäs, niin onko se tae siitä, että menestyy uralla, mutta kyl mä nyt enemmän haluaisin uskoa niin, että se tunneälykäs ihminen menestyy paremmin urallaan kun se toinen” / R2

Haastateltavat näkivät tunneälyyn lukeutuvien ominaisuuksien, kuten kyvyn muokkautua ja muokata omaa viestintää tilanteeseen sopivaksi, kyvyn ottaa muut huomioon ja kyvyn tutkistella itseään realistisesti, luovan paremmat mahdollisuudet menestykselle. Urakontekstissa tunneäly nähtiin myös kykynä havaita tilanteet, joissa on syytä olla määrätietoinen ja jämäkkä. Tunneäly yhdistyi haastateltavien vastauksissa myös usein tietynlaiseen herkkyyteen, mutta tärkeänä kuitenkin pidettiin sitä, ettei ole liikaa tunteiden vietävissä tai ota liian helposti vaikeita tilanteita henkilökohtaisesti.

”Mut kyl mä nään, että sillä on merkitystä ja muutenkin, et ymmärtää ja näkee tilaisuudet, ja toisaalta tietää sen, että mihin ite haluaa mennä ja se et miten sun kannattaa toimia missäkin tilanteessa. Nyt ku mä sanoin ton nii se kuulostaa hirveen semmoselta laskelmoivalta, toi tunneäly, mut positiivisessa mielessä” / R3

Tunneällyn merkityksen työelämässä nähtiin perustuvan nimenomaan nykyisen työelämän vaatimiin ihmissuhdetaitoihin ja sosiaalisuuteen. Tämän vuoksi siitä nähtiin olevan hyötyä

erityisesti johtotehtävien lisäksi ammateissa, joissa ollaan tekemisissä paljon erilaisten ihmisten kanssa, kuten psykologina ja konsulttina sekä yleisesti asiakaspalvelutehtävissä, henkilöstöhallinnossa, hoitotehtävissä, markkinoinnissa ja myynnillisissä tehtävissä. Muutama haastateltava piti näissä tehtävissä menestymisen kannalta erityisen tärkeänä sitä, että on kyvykäs saamaan ihmiset puolelleen, missä tunneäly on hyvin merkittävä tekijä. Useat haastateltavat näkivät kuitenkin, että tunneälystä on hyötyä kaikissa ammateissa ja työtehtävissä juuri nykyisen työelämän ihmissuhdepainotteisuuden vuoksi.

”Kyllä mä väitän, että kyllä sillä varmasti iso merkitys on, koska kyllähän lähtökohtaisesti ihmiset haluaa toimia sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ne tulee toimeen” / R3

Haastatteluista nousivat esiin erityisesti uralla menestymisen myötä myös ylennykset esimiestehtäviin. Useat haastateltavat toivat esiin, että yrityksen tilanne, arvot ja kulttuuri sekä ala, jolla yksilö työskentelee, määrittelevät sen, kuinka paljon tunneälystä on hyötyä uralla etenemisen kannalta. Ympäristö, konteksti ja tehtäväkuva määrittelevät siis paljon sitä, kuinka paljon tunneälyyn kiinnitetään huomiota ylennyksiä tehtäessä. Yhden haastateltavan mukaan ylennyksiä suunniteltaessa olisikin syytä käydä yrityksen kulttuurin pohjautuva avoin keskustelu työntekijän kanssa, ja katsoa, soveltuuko hän tehtävään ja yrityksen toimintakulttuuriin.

”-- riippuu yhtiön tilanteesta. Jos yhtiö on kriisitilanteessa ja haetaan radikaaleja, voimakkaita ratkasuja, niin siinä tilanteessa sallitaan suurempaa käskemistä, ikään kuin pienempää tunneälykkyyttä. Siinä tilanteessa myöskin se organisaatio sietää sitä, jos tunnistaa itse olevansa kriisissä, kun taas sitten tämmösessä kasvuhakuisessa, kehitysvaiheessa olevassa tilanteessa, niin sen tyyppisessä organisaatiossa on yleensä myöskin tunneälykkäämpiä esimiehiä, jotka vastuuttaa, antaa tyyppillisesti paremmin palautetta kuin vaan mittareiden kautta” / H3

Tärkeimpinä ylennysten taustalla vaikuttavina kriteereinä muutamat haastateltavat pitivät potentiaalia kehittyä ja hyvää suoriutumista edellisessä tehtävässä sekä sitä, onko henkilöllä edellytyksiä esimiestehtäviin. Yksi henkilöstöpäällikkö toi esiin, että johtotehtäviin ylentyäkseen on usein oltava myös näyttöä johtajuudesta. Tunneälyä pidettiin kriittisenä tekijänä ylennettäessä henkilöitä ainoastaan siinä tapauksessa, että kaksi substanssiosaamiseltaan yhtä vahvaa henkilöä olisivat rinnakkain lopullisessa valinnassa, jolloin tunneälykkäämpi henkilö erään haastateltavan mukaan todennäköisesti valittaisiin.

”Se varmaan riippuu taas, vaihtelee paljon yrityksestä ja tehtävästä, mutta kyl mun mielestä semmonen henkilö, jolla nähdään, että on potentiaalia kehittyä ja mennä eteenpäin ja on sen yrityksen näköinen henkilö, että sopeutuu siihen kulttuuriin ja siihen yritykseen niin yleensä sen tyyppiset saa [ylennyksiä], ja toki se auttaa et se tulee ihmisten kans juttuun -- Et kyl mä niinku nään et se liittyy siihen vahvaan osaamiseen, potentiaaliin, persoonaan” / R3

Muutamat haastateltavat olivat sitä mieltä, että tunneälyyn kiinnitetään nykyään jo tarpeeksi huomiota ylennyksiä tehtäessä. Toisaalta useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että yleneminen esimieheksi perustuu edelleenkin liikaa substanssiosaamiseen tunneälyn kustannuksella. Yksi haastateltava kuitenkin näki, että suorituspainotteiseen kulttuuriin on tulossa muutosta siihen suuntaan, että yhä useamman yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja tavoitteisiin on nykyään sisällytetty myös arvostus tunneälyä kohtaan.

” -- mun mielestä se menee sillei -- et kompetenssit edellä ja esimerkiks se, et millä tavalla esimiehiä ylennetään Suomessa, niin sehän on sitä -- et ku sä oot hyvä asiantuntija, niin sitten sun seuraava urasteppi on, että sitten sä rupeet hoitaa sitä esimiestehtävää tiimissä -- se on vaa se yleinen ylenemisjuttu ja sit ne voikin olla iha semmosia surkeita siinä hommassaan” / R1

Haastateltavat olivat montaa mieltä siitä, kannattaako ylennettäessä tunneälyä testata jotenkin. Toiset olivat sitä mieltä, että ylennysten perusteeksi riittää väistävän esimiehen ja työyhteisön arvio henkilöstä ja hänen suoriutumisestaan, mutta toisaalta jotkut haastateltavat olivat sitä

mieltä, että tunneälyä olisi hyödyllistä lisäksi testata jotenkin. Yhden haastateltavan mukaan tunneälyn testaaminen voisi myös lisätä ylentämispäätöksen luotettavuutta, mutta piti kuitenkin aiempaa tuntumaa henkilöstä tärkeämpänä kriteerinä. Useimmilla haastateltavilla ei ollut kuitenkaan varmuutta siitä, miten tunneälyä voisi ylennyksiä suunniteltaessa mitata.

”Kyl se [ylennyspäätös] perustuu yleensä ehkä tän väistävän esimiehen – ja esimiehenesimiehen arvioon. -- Kyl mä uskoisin, et [tunneälyä] osataan tarpeeks huomioida” / H3

”No mä en tiedä, miten sitä testaisi, et mikä on semmonen työkalu -- et luulisin, että niissä soveltuvuustesteissä -- ehkä siellä ei puhuta tunneälystä, mutta haetaan sitten jotain semmosta muuta niinku ominaisuuksia, piirteitä, jotain, joka niinku edesauttas sitä” / H2

4.3 Tunneälyn merkitys rekrytointitilanteessa

Tämä pyrkii antamaan vastauksia tutkimuskysymykseen ”Minkälaisen merkityksen rekrytoijat antavat työnhakijan tunneälylle rekrytoinnissa?”. Haastateltavat näkivät tunneälyn merkityksen niin ikään moninaisena. Toisaalta jotkut haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei tunneäly tule rekrytointitilanteissa esiin eikä siihen kiinnitetä huomiota, koska sen määrittelemisen on vaikeaa eikä tunneälyn käsitettä käytetä rekrytoinnissa. Lisäksi tunneälyn huomaamista itse rekrytointitilanteessa pidettiin haastavana. Toisaalta kuitenkin usean haastateltavan mielestä tunneälyyn kiinnitetään huomiota paljon, joidenkin mukaan jokaiseen työtehtävään rekrytoidessa, joidenkin mukaan työtehtävästä ja rekrytoivasta organisaatiosta riippuen.

”-- ei varmaan olla ikinä käytetty sitä termiä tunneäly, et enemmän se on se et minkälaisen yleiskäsityksen sä saat henkilöstä riippuen, et mihin tehtävään sä sitä henkilöä haet ja et onko se puhdas asiantuntija ja mikä se on se homma mitä pitää tehdä” / H2

”Mä kyllä kiinnitän [huomiota tunneälyyn], mut se johtuu varmaan siitä, että mä itse ensinnäkin arvostan tätä tunneälyä tosi korkeelle ja sitten, kun näitä kaikkia

eri ongelmia ratkoo, niin jotenkin näkee, että ai hitsit, tääl on niinku valittu niin vääränlaisia ihmisiä” / H5

Useimmat haastateltavat pitivät tärkeänä, että haastattelutilanne on avoin, rento, välitön ja vuorovaikutuksellinen. Haastattelut ovat yleensä hyvin asiapohjaisia ja niiden perusteella pyritään tekemään päätelmiä rekrytoitavan kompetenssien ja persoonan kombinaatiosta sekä hänen motivaatiostaan tiettyä tehtävää kohtaan. Haastateltavien mukaan rekrytoitavan on tärkeää tuoda haastattelussa esiin, kuinka tietoinen on kyseessä olevasta organisaatiosta ja työtehtävästä, johon on hakeutumassa sekä, kuinka intohimoinen on työnsä suhteen. Tunneälykäs henkilö pystyy korostamaan itsestään sellaisia puolia, jotka ovat tehtävän kannalta oleellisia, mikä vaatii haastateltavien mukaan henkilön hyvää itsetuntemusta. On tärkeää pystyä myös vastaamaan kysymyksiin ja kertomaan itsestään johdonmukaisesti, selkeästi ja loogisesti. Lisäksi muutaman haastateltavan mukaan on merkittävää, että rekrytoitava saa luotua rekrytoijalle luottamuksellisen, arvostetun, mukavan ja rauhallisen olon.

”Aika usein jossain vaiheessa prosessia saattaa olla tämmönen tiukempi paahtaminenkin kyllä, et haetaan vaikka jotain alueen osaamista nii kyl me sitä tiukasti kysellään, mut muuten haetaan ihmisiä, joiden kans ois kiva tehdä töitä, koska toiveena on se että meillä on yhtiö, jossa on kiva tehdä töitä. Ja se tarkoittaa sitä et ainakin tämmösissä järkevissä mittakaavoissa me keskustellaan muustakin kuin aivan välttämättömistä töiden edellyttävistä asioista, että tavallaan ehkä, mittareita on se, että lähteekö ihminen mukaan semmoseen ikään kuin rennompaan fiilikseen ja tuota toisaalta, että jos annetaan näitä tilanneharjoituksia, niin tulkitaan sitä, että miten he on siihen tilanteeseen reagoineet” / H3

Haastateltavien mukaan tunneälykäs ihminen pystyy luomaan mukavan ja rennon ilmapiirin haastattelutilanteeseen ja kykenee ottamaan myös haastattelijat huomioon. Muutamien haastateltavien mukaan tunneäly voi heijastua henkilön välittömän ja vilpittömän olemuksen lisäksi myös hänen elekielestään. Lisäksi haastateltavien mukaan tunneälykäs ihminen

valmistautuu haastatteluun hyvin ja pystyy olemaan haastattelussa oma itsensä eikä yritä miellyttää rekrytoijia liikaa.

Haastateltavien mukaan tunneälykäs ihminen pystyy myös lukemaan rekrytoijia ja vallitsevaa tilannetta sekä tietää, miten rekrytointitilanteessa kuuluu toimia eri roolien mukaan. Tämä kuitenkin mahdollistaa yhden haastateltavan mukaan sen, että rekrytoitava voi antaa itsestään liian edullisen kuvan haastattelutilanteessa. Jotkut haastateltavat uskoivat, että tunneälykäs ei ole mahdollista esittää jäämättä siitä kiinni, koska ulkoa opetellut käyttäytymistavat on helppoa huomata. Toisaalta useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että tunneälykäs on helppo esittää, vaikka ei sitä itse olisikaan, ja sen huomaaminen voi olla vaikeaa jopa ammattipsykologeille. Yhden haastateltavan mukaan pelkästään käytöksen perusteella on vaikea arvioida, onko henkilö tunneälykäs vai ei.

”Voi, voi esittää. Onhan se riski, varsinkin silloin, kun puhutaan esimiehistä, et se et kuinka helppoo ihmisen on höpöttää, että kuinka on hirveen hyvä esimies, -- ehkä vielä kaikista vaarallisinta on se, että on lukenut jonkun esimieskirjan tai käynyt jossain esimieskoulutuksessa ja osaa ne oikeet vastaukset, et sä osaat hirveen hyvin kertoa, et miten sä kehittäisit sun tiimiä ja miten sä motivoit ja sulla on tavallaan ne oikeet vastaukset opittuna, mut sitte se käytäntö on iha muuta”

/ H5

Tunneälykäs ihminen osaa haastateltavien mukaan rekrytointitilanteessa kertoa, mikä on hänelle itselleen tärkeää työssä ja työympäristössä. Lisäksi hän osaa kuvailla ja antaa esimerkkejä vanhoista työyhteisöistään sekä tilanteista ja ilmapiiristä niissä liittyen siihen, mitä hän itse hakee tulevalta työnantajalta. Yhden haastateltavan mukaan haastatteluissa onkin tärkeää käydä läpi paljon persoonaan ja työkuulttuuriin liittyviä asioita, jotta molemmat osapuolet voivat saada tietoa toisistaan oman päätöksentekonsa tueksi. Yhden rekrytointikonsultin mukaan tunneäly ei tarkoita sitä, että olisi erityisen herkkä vaan tunneälykäs henkilö osaa lukea kokonaistilannetta eli ymmärtää rekrytoivaa organisaatiota ja heidän tilannettaan, johon rekrytoidaan. Hänen mukaansa tunneäly voi olla merkittävä rekrytointiperuste siinä tapauksessa, jos vastakkain on

kaksi substanssiosaamiseltaan yhtä vahvaa henkilöä, kuten ylennystilanteita käsittelevässä luvussakin mainittiin.

Rekrytointitilanteessa tunneälystä voi saada tietoa haastateltavien mukaan monella eri tavalla. Useat haastateltavat toivat esiin, että tunneälyä voidaan arvioida rekrytoinnissa avoimen keskustelun kautta kyselemällä rekrytoitavalta hänen persoonastaan, työskentelytyylistään ja erilaisista esimerkkitalanteista aiemmasta työelämästä. Lisäksi tunneälyä voidaan testata muutamien haastateltavien mukaan myös soveltuvuus- ja itsearviointien sekä ryhmätyö- tai case-tehtävien kautta. Näiden tapojen lisäksi myös suosittelijoilta voidaan saada muutamien haastateltavien mukaan tietoa rekrytoitavan tunneälystä. Yhden haastateltavan mukaan tunneälyä ei itsessään kuitenkaan voida mitata objektiivisesti samalla tavalla kuin muita ominaisuuksia, koska sen määrittely on niin vaikeaa, ja sen sijaan arvioidaankin usein tunneälyä välillisesti muiden mittareiden ja henkilöstä saadun yleisvaikutelman kautta.

”No onhan -- tällöisiä psykologisia itsearviointeja, missä nimenomaan on väittämiä, millä arvioidaan, et miten sä käyttädyt tietyissä tilanteissa -- sitten ulkoiset havainnot -- sit on tällöisiä erilaisia tällöisiä ryhmätehtäviä, missä myöskin havainnoidaan henkilöiden käyttäytymistä ryhmässä -- ja haastattelutilanteessa, -- niin siinä jos annetaan jotain esimerkkitalanteita” / R1

Haastateltavien mukaan tunneälykkyyden sijaan kiinnitetään rekrytoinnissa enemmän huomiota kuitenkin siihen, millaisen kuvan henkilön yleisolemuksesta saa: miten hän tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa, millaista kokemusta ja minkälaisia ominaispiirteitä henkilöllä on. Usein eniten huomiota kiinnitetään rekrytoitavan sosiaalisiin taitoihin ja avoimuuteen sekä siihen, millaista osaamista hänellä on. Lisäksi yhä enenevässä määrin haastateltavien mukaan pyritään miettimään, miten rekrytoitava sopeutuisi rekrytoivaan työyhteisöön ja sen kulttuuriin.

Rekrytointikonsulttien vastauksista nousi esiin, että heidän työnsä luonteen vuoksi substanssiosaaminen ja asiakkaan ennalta määrittelemät kriteerit olivat tärkeimmät tekijät, joihin he kiinnittävät huomiota rekrytoidessaan. Rekrytointikonsultit pyrkivät vastaustensa perusteella selvittämään myös enemmän rekrytoitavien motivaatiota tehtävää kohtaan,

potentiaalia kehittyä sekä henkilön sopivuutta ja kiinnostusta asiakasorganisaatioon. Tunneälyyn kiinnitetään huomiota sen mukaan, arvostetaanko sitä asiakasorganisaation kulttuurissa, mutta vastauksista tuli kuitenkin ilmi, että koskaan ei puhuta varsinaisesti tunneälystä, vaan käytetään muita yleisempiä ilmaisuja. Lisäksi yleensä pyritään selvittämään, millaisia urasuunnitelmia henkilöllä on ja millaisessa organisaatiokulttuurissa rekrytoitava viihtyy parhaiten.

”Et kyl niitä sillai, et ku sitä käy sitä cv:tä läpi sieltä iha sieltä opiskeluista lähtien ku lähetään liikkeelle ja mennään ja käydään läpi kaikki harrastukset ja ystävät ja vapaa-ajat, niin kyllä siitä sitte aika hyvän semmosen kuvan, että minkälainen ihminen siinä sit on. Nii jotenkin se tunneäly tulee siinä sit jotenkin sille huomaamatta esille, vaikka ei me ikinä puhuta tunneälystä” / R2

”No me jonkun verran käytetään jotain tiettyjä tällöisiä case-tehtäviä, mitä me yhdessä asiakkaiden kanssa ideoidaan -- Se on yks semmonen niinku potentiaalnin mittaus, toki niinku sen lisäksi niin, no opintomenestys kertoo toki jotain tiettyihin tehtäviin. -- Et potentiaali -- se ei oo mikään semmonen konkreettinen asia, niin - - sen position mukaan, pitää sitä katsoa. Toki siihen vaikuttaa myös sitten sen persoona, jos mietitään, et oisko tästä henkilöstä kehittymään vaikka esimiestehtäviin vaikka viiden vuoden sisällä” / R1

Rekrytointipäätöksen taustalla nähtiin vaikuttavan vahvimmin rekrytoitavasta haastatteluiden, soveltuvuusarviointien, erilaisten tehtävien, työtodistusten ja referenssien kautta saatu kokonaiskuva. Useimmat haastateltavat pitivät kuitenkin haastattelua tärkeimpänä yksittäisenä rekrytointikriteerinä. Lisäksi rekrytoitavan johdonmukaisuutta koko rekrytointiprosessin ajan pidettiin hyvin merkittävänä tekijänä. Myös rekrytoitavan koulutus ja työkokemus sekä rekrytoijan oma tunne rekrytoitavasta ovat merkittäviä taustavaikuttajia rekrytointipäätöksessä useimpien haastateltavien mukaan. Yhden haastateltavan mukaan rekrytointipäätöksen luotettavuutta nostaa huomattavasti, jos päätös perustuu usean henkilön mielipiteeseen, minkä vuoksi johtotehtäviin rekrytoidessa valintaprosessiin osallistuu useita henkilöitä

kohdeyrityksestä. Muutamat haastateltavat näkivät kuitenkin myös erilaisia riskejä rekrytointipäätöksiin liittyen.

” Nii mun mielestä kyl nimenomaan se intuitio on itseasiassa aika tärkeä, ku palkkaat ihmisiä. -- Joski täs on nyt taas se riski, -- että miten niinku välttää se et ei hae työyhteisöön vaan niinku itsensä kaltaisia ihmisiä. Elikkä, jollon me ollaan niinku kloonien joukko ja me ajatellaan kaikkia samalla tavalla ja täydennetään toistemme lauseita. Et toisaalt se voi olla niinku tosi vaarallinen tilanne työpaikalla koska sit sokeudutaan sille et mitä tehdään niinku väärin” / H1

”Se on rekrytoinnissa aina se riski ja tosiaan niinku sanoin, niin aina joudutaan tekemään niitä valintoja, että kun täydellistä hakijaa harvemmin löytyy -- toisaalta sitten esimiehen omia mieltymyksiä, jos voi näin sanoo, että minkätyyppistä henkilöä hän hakee, niin aina on riski, että epäonnistuu” / H6

5. TUNNEÄLYN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa vertaillaan tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa aiempaan tutkimukseen ja pyritään vastamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Alaluvuissa pyritään vastaamaan jokaiseen tutkimuskysymykseen kerrallaan edeten tunneälyn määritelmästä (luku 5.1) tunneälyn merkitykseen työelämän eri osa-alueilla (luku 5.2). Viimeisessä luvussa (luku 5.3) käydään läpi vielä tunneälyn merkitystä rekrytoinnissa.

5.1 Tunneälyn määritelmä

Tässä luvussa pyritään vastamaan tutkimuskysymykseen ”Mitä rekrytoijat ymmärtävät tunneälyllä tarkoitettavan?” vertaamalla tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa tunneälyn määritelmiin liittyvään aiempaan tutkimukseen. Monen haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että tunneälyn määritteleminen tuntui heistä vaikealta, koska sitä ei käytetä arkikielessä ja siksi tunneälyn sijaan käytetään helposti yleisesti sosiaaliin taitoihin ja tunteisiin liittyvää sanastoa. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastauksia on verrattu ensisijaisesti Golemanin (1995) alkuperäiseen määritelmään tunneälystä, koska aineiston perusteella voitiin nähdä, että haastateltavien vastaukset noudattelivat Golemanin määritelmää selkeimmin.

Golemanin (1995) mukaan tunneälyyn liittyy viisi erillistä taitoaluetta, joita ovat itsensä tiedostaminen, itsesääntely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Näistä taidoista kolme ensimmäistä liittyy henkilökohtaisiin kykyihin ja kaksi jälkimmäistä sosiaaliin kykyihin. Kaikki haastateltavat liittivät Golemania mukailleen tunneälyyn itsensä tiedostamisen, itsesääntelyn, empatian ja sosiaaliset taidot sekä osa myös motivaation. Alla olevasta taulukosta (taulukko 4) voidaan nähdä, mitkä osa-alueet nousivat tutkimuksen empiirisestä aineistosta esiin (merkintä (x)).

Taulukko 4: Golemanin viiden ulottuvuuden malli tunneälystä (Goleman 1998, 26-27, käännetty englannin kielestä) verrattuna tutkimuksen empiiriseen aineistoon

EMOTIONAALISEN KYVYKKYYDEN VIITEKEHYS		
Henkilökohtaiset kyvyt (miten ohjaamme itseämme)	Itsensä tiedostaminen <ul style="list-style-type: none"> Emotionaalinen tiedostaminen (x) Todenmukainen itsensä arvioiminen (x) Itsevarmuus 	Tietoa omista sisäisistä tiloista, preferensseistä, resursseista ja intuitioista <ul style="list-style-type: none"> Omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen Tieto omista vahvuuksista ja rajoitteista Vahva tunne omasta arvosta ja kyvyistä
	Itsesääntely <ul style="list-style-type: none"> Itsekontrolli (x) Luotettavuus Tunnollisuus Sopeutuvaisuus (x) Innovaatio 	Omien sisäisten impulssien ja resurssien käsitteleminen <ul style="list-style-type: none"> Häiritsevien tunteiden ja impulssien pitäminen kurissa Rehellisyyden ja tinkimättömyyden vaatimustason pitäminen Vastuun ottaminen henkilökohtaisesta suorituksesta Joustavuus muutoksen käsittelyssä Uusien ideoiden, lähestymistapojen ja uuden tiedon kanssa sinut oleminen
	Motivaatio <ul style="list-style-type: none"> Päämäärätietoisuus Sitoutuneisuus (x) Aloitteellisuus (x) Optimismi (x) 	Emotionaaliset tendenssit, jotka ohjaavat tai helpottavat tavoitteiden saavuttamista <ul style="list-style-type: none"> Erinomaisuuden tason parantamiseen tai pitämiseen pyrkiminen Ryhmän tai organisaation tavoitteisiin asettuminen Valmius toimia mahdollisuuksien ilmaantuessa Sinnikkyys tavoitella päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta
Sosiaaliset kyvyt (miten käsittelemme suhteita)	Empatia <ul style="list-style-type: none"> Muiden ymmärtäminen (x) Muiden kehittäminen (x) Palvelusuuntautuneisuus (x) Monimuotoisuuden hyödyntäminen (x) Poliittinen tietoisuus (x) 	Tietoisuus muiden tunteista, tarpeista ja huolista <ul style="list-style-type: none"> Muiden tunteiden ja perspektiivien aistiminen sekä muiden huolista kiinnostuminen Muiden kehitystarpeiden aistiminen ja heidän kykyjensä vahvistaminen Asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen, tunnistaminen ja täyttäminen Mahdollisuuksien luominen eri ihmisten kautta Ryhmän emotionaalisten tilojen ja valtasuhteiden lukeminen
	Sosiaaliset taidot <ul style="list-style-type: none"> Vaikutusvalta (x) Viestintä (x) Konfliktin käsittely (x) Johtajuus (x) Muutoksen käynnistäjä Suhteiden rakentaminen (x) Yhteistyö & -toiminta (x) Tiimitaidot (x) 	Taito saada aikaan muissa toivottuja reaktioita <ul style="list-style-type: none"> Tehokkaiden suostuttelukeinojen omaaminen Avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen Erimielisyyksistä keskusteleminen ja niiden ratkaiseminen Yksilöiden ja ryhmien inspiroiminen ja ohjaaminen Muutoksen alulle paneminen ja käsitteleminen Tärkeiden suhteiden hoitaminen Muiden kanssa työskenteleminen yhteisten tavoitteiden eteen Ryhmäsynergian luominen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa

Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä, haastateltavien vastaukset vastasivat Golemanin mallia (1995, 1998) enemmän juuri sosiaalisten kykyjen osalta, joita useimmat haastateltavat pitivät vahvimpana tunneällyn indikaattorina. Useimpien vastauksissa tunneäly nähtiin ensisijaisesti juuri muihin kohdistuvana ominaisuutena ja vasta toissijaisena sen nähtiin liittyvän siihen, miten yksilö käsittelee omia tunteitaan. Myös Golemanin jalostettu malli (2001) tunneälystä vastasi hyvin haastateltavien mielikuvia tunneälystä ja sen osa-alueista (taulukko 3).

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella haastateltavien määritelmät tunneälystä noudattelivat myös jossain määrin Bar-Onin tunneällyn määritelmää (2003) (taulukko 1). Siinä tunneälyä mitataan viiden eri emotionaalisen ja sosiaalisen kyvyn kautta, joita ovat yksilön sisäiset kyvyt, ihmissuhdetaidot, stressinhallintataidot, sopeutuvaisuus ja yleinen mieliala. Haastateltavien vastauksista löytyivät kaikki Bar-Onin määritelmän mukaiset osa-alueet lukuun ottamatta stressinhallintataitoja. Haastateltavien vastaukset noudattelivat siis pitkälti tunneällyn yhteismalleja, joissa painottuu yksilön emotionaalissosiaalinen kyvykkyys.

Tunneällyn kykymalli yhdistää tunteet ja kognitiiviset prosessit toisiinsa. Siinä tunneäly jaetaan neljään eri alueeseen: kykyihin 1) havaita ja tunnistaa tunteita, 2) käyttää tunteita ajattelun apuna, 3) ymmärtää tunteita ja 4) käsitellä tunteita (Mayer, Salovey & Caruso 2004). Haastateltavien vastauksissa tulivat esiin kaikki kykymallin mukaiset tunneällyn osa-alueet, mutta kuten edellä mainittu, tunneällyyn liitettiin myös paljon muita osa-alueita, jotka liittyvät enemmän tunneällyn yhteismalleihin, ja joilla kuvataan yhteismallien tavoin laajemmin koko ihmisen persoonallisuutta yksittäisen kognitiivisten taitojen sijaan.

Lisäksi haastateltavat näkivät tunneällyyn liittyvän asioita, joita ei ole missään edellä mainituissa malleissa kuvattu. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta käy ilmi, että teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisia asioita, jotka haastateltavat liittivät tunneällyyn ovat hienotunteisuus ja toisten kunnioittaminen sekä muiden reilusti, kohteliaasti ja tasapuolisesti kohtelemine. Ylipäätään tunneälykkään ihmisen nähtiin olevan lämmin, tasapainoinen, rauhallinen, diplomaattinen ja sovitteleva. Lisäksi useat haastateltavat pitivät tunneälyä ”pehmeänä” ja jotkut enemmän feminiinisena piirteenä. Haastateltavat näkivät vähemmän tunneälykkään henkilön liian suorana, kylmänä, välinpitämättömänä ja kovanahkaisena.

Useaan otteeseen tunneälykkyyteen yhdistettiin myös sana ”herkkyys”, joka eri haastateltavien mukaan tarkoitti erilaisia asioita. Jotkut näkivät herkkyyden liittyvän muiden tunteiden aistimiseen, mutta toisaalta sen nähtiin olevan myös herkkyyttä liittyen omiin tunteisiin ja niiden tulkitsemiseen eli tietynlaista arkuutta ja helposti ärsykkeisiin reagoimista. Yksi haastateltava piti liiallista tunneälykkyyttä jopa negatiivisena piirteenä, sillä hän yhdisti tunneällyn vahvasti tietynlaiseen arkuuteen ja muiden tunteiden liialliseen huomioimiseen. Jotkut haastateltavat kuitenkin näkivät, ettei tunneälykkyyden nimenomaan liity arkuuteen vaan enemmänkin henkiseen vahvuuteen pitää negatiiviset asiat itsensä ulkopuolella.

Muutamat haastateltavat liittivät tunneällyn lisäksi sosiaalisuuden ja ulospäinsuuntautuneisuuden sekä siihen liittyen halun vuorovaikutukseen. Toisaalta muutamat haastateltavat näkivät tunneälykkään ihmisen olevan enemmän syrjään vetäytyvä ja tarkkaileva vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi joidenkin haastateltavien mukaan tunneäly ilmenee käyttäytymisestä, kuten elekielestä (katsekontaktista, kumartumisesta ja nyökyttelystä) ja keskustelutyylillä (kyselevä, kyseenalaistava ja toista haastava). Toisaalta joidenkin haastateltavien mukaan tunneällyn havaitseminen käyttäytymisestä koettiin haastavana.

5.2 Tunneällyn merkitys työelämässä

Tässä luvussa esitellään haastateltavien vastaukset liittyen tunneällyn merkitykseen työelämässä. Alaluvut käsittelevät tunneällyn merkitystä tiimityöskentelykontekstissa (luku 5.2.1), tunneälyä esimiehen (luku 5.2.2) ja yksilön ominaisuutena (luku 5.2.3) sekä tunneälyä uralla menestymisen määrittäjänä (luku 5.2.4). Luku pyrkii vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ”Millainen merkitys tunneällyllä on yksilölle työelämässä rekrytoijien näkökulmasta?” vertaamalla tutkimuksen empiiristä aineistoa aiemmin julkaistuun tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen aihe ja haastattelun eri teemat ohjasivat haastateltavat puhumaan alusta alkaen tunneällystä työelämän kontekstissa. Useat haastateltavat puhuivat tunneällystä konkreettisten esimerkkien, kuten rekrytoinnin ja esimieskoulutusten, kautta. Useaan otteeseen varsinkin tunneällyn merkitys esimiestyössä nousi esiin monen haastateltavan vastauksista jo ennen varsinaisia esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä. Kuitenkin vastauksista tuli esiin, että

tunneäly vaikuttaa myös muissa asemissa työilmapiiriin ja hyvinvointiin sekä yleisesti tiimityöskentelyyn. Tunneällyn vaikutuksesta esimiestyöhön, tiimityöskentelyyn ja tunneällystä yksilön ominaisuutena työelämässä on tehty myös aiempaa tutkimusta.

Haastateltavat pitivät tunneälyä hyvin toivottavana piirteenä yksilölle ja siitä puhuttiin haastatteluissa hyvin positiiviseen sävyyn. Useissa yhteyksissä se yhdistettiin nimenomaan tulevaisuuden tai vasta nousevien työympäristöjen asiaksi. Sen merkityksen nähtiin kasvavan tulevaisuudessa entisestään työelämässä, mutta toisaalta yksi haastateltava piti sitä enemmänkin menneisyyden trendinä. Useimpien haastateltavien vastauksissa korostui organisaatiokulttuurin merkityksen siinä, arvostetaanko tunneälyä työntekijän ominaisuutena vai ei. Eräs haastateltava piti tunneälykkäistä yksilöistä koostuvaa työyhteisöä usein hyvin suoriutuvana. Myös Khalilin (2012), Golemanin (1998) ja Chernissin (2000) mukaan tunneällyn vaikutusten seurauksena koko organisaation tehokkuus voi parantua.

5.2.1 Tunneällyn merkitys tiimityöskentelyssä

Haastateltavien vastauksissa tunneällyn merkitys tiimityöskentelyssä korostui. Aiempi tutkimus tunneällyn vaikutuksista tiimityöskentelyssä on kuitenkin melko harvinaista (Elfbein 2006), mutta erityisesti tunneällyn vaikutuksista tiimin suoriutumiseen ollaan kiinnostuneita (Jordan & Troth 2004). Jordanin ja hänen tutkimusryhmänsä tutkimus (2002) puoltaa tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa, sillä korkean tunneällyn on nähty olevan yhteydessä tiimin korkeaan suoriutumistasoon, mikä tuli esiin myös yhden haastateltavan vastauksista.

Haastateltavien vastaukset tunneällystä tiimityöskentelykontekstissa painottivat tunneällyn vaikutusta yhdessä tekemiseen, konfliktien ratkaisemiseen ja ongelmien ennalta ehkäisemiseen. Nämä asiat tulevat esiin myös aiemmassa tutkimuksessa: Jordan & Troth (2004) ovat todenneet tiimin jäsenten tunneällytason vaikuttavan työtiimeissä käytettyihin konfliktinratkaisustrategioihin ja yhteistyöhön. Wolff tutkimusryhmineen (2006) on taas löytänyt tiimin jäsenten emotionaalisten kykyjen yhteyden proaktiiviseen ongelmien ratkaisemiseen.

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta käy ilmi, että haastateltavat pitivät tunneälyä merkittävänä tekijänä myös tiimin positiivisen ilmapiirin, viihtyvyyden sekä työhyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta. Optimistisen ympäristön luominen löytyy niin ikään Wolffin ja hänen tutkimusryhmänsä tutkimuksesta (2006). Aiemmassa tutkimuksessa ei puhuta suoraan tunneälyn vaikutuksesta työssä viihtyvyyteen, työhyvinvointiin tai työmotivaatioon.

Tämän tutkimuksen aineistossa teoreettisen viitekehykseen verrattuna uusia huomioita tunneälyn vaikutuksesta tiimityöskentelyyn olivat tiimin jäsenten tunneälyn kehittyminen tunneälykkäiden tiimin jäsenten kautta sekä tiimin jäsenten tunneälykkyyksien tason yhteensopivuus. Nämä seikat nousivat esiin yksittäisten haastateltavien vastauksista.

5.2.2 Esimiehen tunneälyn merkitys työorganisaatiossa

Haastateltavien vastauksista nousi vahvimmin esiin tunneäly esimiehen ominaisuutena. Myös aiemmassa tutkimuksessa tunneälyä pidetään jopa tärkeämpänä määrittäjänä johtajan menestykselle kuin älykkyysosamäärää (Sadri 2012). Jotkut haastateltavat korostivat vastauksissaan kuitenkin myös esimiehen substanssiosaamisen tärkeyttä. Lisäksi muutamat haastateltavat toivat esiin, että näkevät tunneälyn merkityksen korostuvan tulevaisuudessa esimiestyössä entisestään johtamiskulttuurin muuttuessa kohti valmentavaa johtamista. Tunneälystä valmentavassa johtamisessa ei ole tehty aiempaa tutkimusta.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella haastateltavat pitivät esimiehissä tärkeinä piirteinä erityisesti Golemanin määritelmän (1995) mukaisia sosiaalisiin taitoihin ja empatiaan liittyviä ominaisuuksia. Näistä ominaisuuksista mainittiin erityisesti sosiaalisiin taitoihin liittyvä johtajuus eli kyky inspiroida ja ohjata yksilöitä ja ryhmiä, tiimitaidot eli kyky luoda ryhmäsynergiaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja vaikutusvalta eli tehokkaat suostuttelukeinot. Lisäksi mainittiin viestintä eli kyky kuunnella avoimesti ja lähettää vakuuttavia viestejä sekä konfliktin käsittely eli kyky keskustella erimielisyyksistä ja niiden ratkaisemisesta. Empatiaan liittyvistä ominaisuuksista mainittiin erityisesti poliittinen tietoisuus eli kyky lukea ryhmän emotionaalisia tiloja ja valtasuhteita, muiden kehittäminen eli kyky aistia

muiden kehitystarpeita ja vahvistaa heidän kykyjään sekä muiden ymmärtäminen eli kyky aistia muiden tunteita ja perspektiivejä sekä kiinnostua muiden huolista.

Sosiaalisten kykyjen lisäksi jotkut haastateltavat toivat esiin myös esimiehen itsetuntemuksen tärkeyden. Golemanin (1995) mallista haastateltavat toivat esiin itsensä tiedostamiseen liittyvät kyvyn tunnistaa omia tunteita ja niiden vaikutuksia (emotionaalinen tiedostaminen) ja kyvyn tunnistaa omat vahvuudet ja rajoitteet (todenmukainen itsensä arvioiminen).

Yksi haastateltava piti johtajan tunneälyä merkittävänä tekijänä koko yrityksen menestyksen kannalta. Myös tämä näkökulma saa tukea aiemmasta tutkimuksesta, sillä esimiehen tunneälyllä on todistettu olevan merkittävä yhteys työyhteisön suoritukseen (Chang, Sy & Choi 2012). Lisäksi haastateltavat toivat esiin esimiehen tunneälyn vaikutuksen työyhteisön ilmapiiriin ja viihtyvyyteen. Georgen (2000) mukaan esimiehen tunneäly on tärkeä tekijä nimenomaan luottavan ilmapiirin luomisessa työyhteisöön. Sen sijaan esimiehen tunneälyn ja työssä viihtyvyyden yhteydestä ei ole tehty aiempaa tutkimusta juuri vastaavasta näkökulmasta. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna muut uudet näkökulmat, jotka nousivat tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta esiin, liittyivät tiimin jäsenten keskinäisen työskentelytavan ymmärtämiseen ja esimiehen tunneälyn merkitykseen alaisten työmotivaation kohottajana.

Poiketen aiemmasta tutkimuksesta eräs haastateltava piti esimiehen tunneälyä tärkeämpänä tekijänä tiimin toimimisen kannalta kuin tiimin muiden jäsenten tunneälyä. Aiemman tutkimuksen mukaan kuitenkin tiimin jäsenten tunneälytason ollessa korkea ei esimiehen tunneälyn tasolla ole niin suurta merkitystä työyhteisön suoritukseen ja toisin päin (Chang, Sy & Choi 2012). Esimiehen tunneälyn taso ei ole siis ainut tiimin suoritukseen vaikuttava tunneäly. Toinen aiemmasta tutkimuksesta poikkeava näkökulma oli erään haastateltavan näkemys siitä, että johtotehtävissä olevien tunneäly olisi yleisesti ottaen matalampi kuin muiden. Aiemman tutkimuksen mukaan johtotehtävissä olevien tunneäly on itseasiassa monella tunneälyn osa-alueella korkeampi kuin kontrolliryhmällä (Stein ym. 2009).

5.2.3 Tunneäly yksilön ominaisuutena työelämässä

Tunneälyä pidettiin tärkeänä yksilön ominaisuutena työelämässä. Haastateltavien vastauksissa korostuivat erityisesti tunneälyyn liittyvien sosiaalisten taitojen ja itsetuntemuksen merkitykset työelämän kontekstissa.

Golemanin (1995) määritelmän mukaisia kykyjä, joita haastateltavat pitivät yksilön kannalta tärkeinä ominaisuuksina, olivat itsensä tiedostamiseen liittyvä todenmukainen itsensä arvioiminen, itsesääntelyyn liittyvä itsekontrolli eli kyky pitää häiritsevät tunteet ja impulssit kurissa, empatiaan liittyvä muiden ymmärtäminen sekä sosiaalisiin taitoihin liittyvä viestintä. Vähemmän tunneälykkään henkilön nähtiin aiheuttavan konflikteja ja ongelmia työympäristössään sekä keskittyvän lähinnä omaan toimintaan tiimin toiminnan sijasta. Nämä huomiot sopivat käänteisesti myös Golemanin (1995) määritelmään tunneälystä, sillä tunneälyyn kuuluu sen mukaan sitoutuneisuus eli kyky asettua ryhmän tai organisaation tavoitteisiin sekä kyky käsitellä konflikteja.

Lisäksi uusina näkökulmina empiirisestä aineistosta nousivat tunneälyn merkityksen oman ja muiden toiminnan analysoimisessa ja erilaisissa tilanteissa auttamisessa. Tunneälyyn nähtiin liittyvän myös kyky antaa ja ottaa palautetta sekä kyky ymmärtää kokonaisuuksia. Näiden ominaisuuksien ohella yksilön tunneälyyn nähtiin lukeutuvan muiden työssäjaksamisen auttaminen ja vaikeissa työelämään heijastuvissa elämäntilanteissa tukeminen. Lisäksi vähemmän tunneälykkään nähtiin aiheuttavan työyhteisössään huonoa ilmapiiriä, työpahoinvointia ja motivaation laskemisen kautta suoritustason ja tuloksen laskua.

Iällä ja sukupuolella nähtiin olevan moninaisia yhteyksiä tunneälyyn. Aiempaa tutkimusta tukivat useimpien haastateltavien näkökulmat, että sukupuolten välillä ei ole eroa tunneälyn tasossa (Stein ym. 2009), ja että naiset ja miehet ovat vahvempia eri tunneälyn osa-alueilla (Stein ym. 2009; Bar-On 2000). Toisaalta muutamat haastateltavat pitivät naisia luontaisesti tunneälykkäämpinä ja pitivät myös tunneälyä feminiinisenä piirteenä. Tämä huomio tukee sen sijaan Ciarrochin, Chanin ja Caputin (2000) sekä Khalilin (2011) tutkimuksia. Iän suhteen aiempaa tutkimusta tukivat haastateltavien vastaukset, että tunneäly kehittyy iän ja elämäkokemuksen myötä (Goleman 1998; Mayer, Salovey & Caruso 2004; Fariselli, Ghini &

Freedman 2006; Bar-On 2000). Toisaalta osa haastateltavista piti myös ikää merkityksettömänä tekijänä tunneällyn suhteen.

Aiempaa tutkimustietoa mukaillen tunneäly nähtiin jossain määrin synnynnäisenä piirteenä. Haastateltavat kuitenkin painottivat aiempaa tutkimusta huomattavasti enemmän kasvuympäristön ja oppimisen merkitystä tunneällyn kehittämisessä. Yksi haastateltava piti tunneälyä jopa täysin opittavana ominaisuutena ja lisäksi muutamat haastateltavat toivat esiin vaikeiden kokemusten merkityksen tunneällyn kehittäjänä. Aiemmassa tutkimuksessa ympäristön vaikutusta ei ole tutkittu juurikaan, sillä tunneällyn liitettäviä ominaisuuksia pidetään pääasiassa biologisina ja geneettisinä (Mayer, Salovey & Caruso 2000a).

Perimän vaikutuksen vuoksi aiemmassa tutkimuksessa pidetään tunneällyn kehittämistä vaikeana, joskaan ei mahdottomana (Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Kuitenkin esim. Sadrin (2012) mukaan jo olemassa olevaan tunneälyä ja sen osa-alueita voidaan kehittää. Yksi haastateltava yhtyi Sadrin kantaan ja piti tunneällyn synnynnäistä tasoa määrittävänä tekijänä sen suhteen, mihin asti tunneälyä voidaan kehittää. Myös Golemanin (1995) sekä Farisellin, Ghinin ja Freedmanin (2004) mukaan tunneälyä voidaan kehittää jossain määrin harjoitteilun kautta. Tätä mieltä olivat myös muutamat haastateltavat. Lisäksi iän nähtiin olevan yksi tunneällyn kehittämiseen liittyvä tekijä, mikä vastaa myös Farisellin, Ghinin ja Freedmanin (2004) tutkimustuloksia. Aiemmalle tutkimukselle uusia näkökulmia empiirisessä aineistossa olivat tunneällyn kehittämiseen liittyvät itsetuntemus, tunteiden pohtiminen ja erityisesti oma motivaatio kehittää sitä.

5.2.4 Tunneällyn merkitys uralla menestymisen kannalta

Uralla menestymisen kannalta tunneälyä pidettiin merkittävänä, mutta sitä ei nähty kuitenkaan menestystä kriittisesti määrittelevänä tekijänä. Useat haastateltavat näkivät tunneälyä merkittävämpinä tekijöinä sosiaaliset kyvyt ja kyvyn luoda suhteita muihin. Golemanin (1995) määritelmän mukaan nämä ovat kuitenkin myös tunneällyn lukeutuvia taitoja.

Uralla menestymisen kannalta tärkeitä tunneälyyn liitettäviä ominaisuuksia olivat haastateltavien mukaan Golemanin määritelmää (1995) mukailleen sosiaalisiin taitoihin lukeutuvat muiden ymmärtäminen, tiimitaidot ja viestintä ja itsensä tiedostamiseen liittyvä todenmukainen itsensä arvioiminen. Lisäksi uralla menestymiseen nähtiin liittyvän motivaatioon lukeutuva aloitteellisuus eli valmius toimia mahdollisuuksien ilmaantuessa sekä itsesääntelyyn lukeutuvat itsekontrolli ja sopeutuvaisuus eli joustavuus muutoksen käsittelyssä.

Tunneälyn merkityksen uralla menestymisen kannalta nähtiin liittyvän pitkälti ihmissuhdetaitojen ja sosiaalisuuden korostumiseen nykyisessä työelämässä. Erityisesti tunneälystä nähtiin olevan hyötyä johtotehtävien lisäksi ”ihmistyössä”, kuten psykologina, konsulttina, asiakaspalvelutehtävissä, henkilöstöhallinnossa, hoitotehtävissä, markkinoinnissa ja myynnissä. Myös aiemmassa tutkimuksessa on todettu tunneälyn olevan erityisen tärkeää tunnetyöhön painottuvilla aloilla (Chang, Sy & Choi 2012) sekä esim. myyntityössä ja asiakaspalvelutehtävissä (Sala 2006). Haastateltavat kuitenkin painottivat tunneälystä olevan hyötyä jossain määrin kaikissa ammateissa.

Tunneälyn vaikutuksesta ylennyspäätöksiin ei ole tehtyä aiempaa tutkimusta. Zeidnerin, Matthews ja Roberts (2004) mukaan tunneälyn konseptia pidetään kuitenkin hyödyllisenä arvioitaessa työntekijän toimimista ja hyvinvointia esim. ylennyksissä. Lisäksi Changin, Syn ja Choin (2012) mukaan uusia tiimejä muodostettaessa ja rekrytointivaiheessa pitäisi työntekijöiden tunneälyyn kiinnittää huomiota, koska sillä on välillisiä vaikutuksia myös työyhteisön suoritukseen. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston valossa yrityksen tilanne, kulttuuri ja arvot vaikuttavat siihen, onko tunneälystä hyötyä ylennysten suhteen. Haastateltavien mukaan myös toimiala ja työtehtävä vaikuttavat siihen, millainen merkitys tunneälyllä on ylennyspäätöksiä tehtäessä.

Tämän tutkimuksen aineistosta käy kuitenkin ilmi, että yksi haastateltava piti tunneälyä määrääväenä tekijänä ylennyspäätöksiä tehtäessä vain siinä tapauksessa, että vastakkain on lopussa kaksi henkilöä, joilla kompetenssit ja substanssiosaaminen ovat yhtä vahvoja. Tässä tapauksessa haastateltavan mukaan tunneälykkäämpi henkilö todennäköisesti valittaisiin. Useiden haastateltavien mukaan substanssiosaamiseen kiinnitetään liikaa huomiota tunneälyn

kustannuksella ylennyksiä tehtäessä. Toisaalta jotkut haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että yhä useammassa yrityksessä kulttuuri on muuttumassa kohti tunneälyä arvostavampaa.

Lisäksi haastateltavat olivat eri mieltä siitä, kannattaako tunneälyä testata ylennyksiä tehtäessä. Toisten mielestä aiempi kokemus henkilöstä on riittävä peruste ylennykselle eikä heidän mielestään tunneälyn testaaminen ole tarpeellista. Toisaalta eräs haastateltava oli sitä mieltä, että tunneälyn testaaminen nostaisi ylennyspäätöksen luotettavuutta ja useat olivat sitä mieltä, että tunneälyä tulisi mitata. Kellään haastateltavista ei ollut kuitenkaan tietoa, miten tunneälyä voisi mitata. Mittaamisen kannattavuuden ohella haastateltavilla oli erimielisyyttä siitä, kiinnitetäänkö tunneälyyn tarpeeksi huomiota ylennyksiä tehtäessä. Muutamien mielestä tunneälyä huomioidaan nykyisin jo tarpeeksi, mutta useimpien haastateltavien mukaan siihen pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

5.3 Tunneälyn merkitys rekrytoinnissa

Tässä luvussa verrataan tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa aiempaan tutkimukseen tunneälyn merkityksestä rekrytoinnissa. Luku pyrkii vastamaan tämän tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Minkälaisen merkityksen rekrytoijat antavat työnhakijan tunneälylle rekrytoinnissa?”.

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella haastateltavat pitivät rekrytoitavan tunneälyä kovin tärkeänä tekijänä, vaikka useat henkilöt toivat esille, että heillä ei oikeastaan ole varmuutta siitä, mitä tunneäly tarkoittaa tai miten sitä voidaan rekrytoidessa arvioida. Useat haastateltavat toivat myös esille, että rekrytoinnissa ei puhuta tunneälykkäästä henkilöstä, vaan henkilöitä kuvataan enemmän muiden ilmaisujen, kuten ”hyvä tyyppi”, ”sosiaalisesti taitava” tai ”empaattinen”, kautta. Toisaalta osa haastateltavista kertoi kiinnostavansa aina tunneälyyn huomiota rekrytoidessaan uusia työntekijöitä ja osa riippuen tehtävästä ja organisaatiosta, joihin rekrytoidaan.

Kuten aiemmassakin tutkimuksessa (Kauhanen 1997), tässä tutkimuksessa haastateltavat pitivät haastattelua yleisimpänä rekrytointimenetelmänä. Haastateltavat pitivät lisäksi tärkeänä, että haastattelutilanteessa on rento ja mukava ilmapiiri. Haastattelun lisäksi haastateltavat

mainitsivat soveltuvuusarvioinnit, erilaiset ryhmätyö- ja case-tehtävät sekä suosittelijoille soittamisen tärkeimpinä rekryointimenetelminä, jotka niin ikään vastaavat aiemman tutkimuksen tuloksia (Viitala 2013).

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tukee aiempaa tutkimusta liittyen erityisesti rekryointivalintojen tulokseen vaikuttaviin tekijöihin. Fox ja Spectorin (2000) mukaan työhaastattelun tulokset voivat riippua suurelta osin haastateltavan ja haastattelijan tunteisiin liittyvistä kokemuksista ja manipulaatiosta. Erityisesti tunteiden merkitys rekryointipäätöksissä korostui usean haastateltavan vastauksissa, sillä he pitivät yhtenä merkittävimmistä päätökseen vaikuttavista tekijöistä omaa kokemusta ja tunnetta rekrytoitavasta henkilöstä. Myös Kinick & Lockwood (1985) ovat havainneet valintaperusteiden liittyvän useimmin rekrytoijan henkilökohtaiseen kokemukseen. Heidän tutkimuksesta poiketen muutamat tämän tutkimuksen haastateltavista pitivät kuitenkin myös konkreettisen informaation, kuten akateemisen suoriutumisen ja relevantin työkokemuksen, merkitystä rekryointipäätösten tekemisessä tärkeänä.

Oman kokemuksen lisäksi haastateltavat pitivät tärkeimpinä rekryointiperusteina rekrytoivasta eri rekryointimetodien kautta saatua kokonaiskuvaa ja johdonmukaisuutta koko rekryointiprosessin ajan. Haastattelua pidettiin eri rekryointimenetelmistä tärkeimpänä, ja aiempaa tutkimusta myötäillen esim. soveltuvuusarviointien funktio nähtiin vain valintaprosessia ja haastattelua tukevana (Viitala 2004). Erään haastateltavan mukaan usean henkilön osallistuminen rekryointipäätöksen tekemiseen nostaa päätöksen luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että rekryointitilanteessa tunneälyn nähtiin heijastuvan henkilön käytöksestä, välittömästä ja vilpittömästä olemuksesta sekä hänen elekielistään. Aiemman tutkimuksen mukaan juuri sanaton käyttäytyminen, kuten katsekontakti, hymy, käsieleet sekä pään nyökyttäminen ja pudistaminen vaikuttavat siihen, tuleeko henkilö valituksi (Fox & Spector 2000). Toisaalta muutamat haastateltavat pitivät tunneälyn havaitsemista pelkän käyttäytymisen perusteella haastavana. Tunneälyä ei ole tutkittu aiemmin sille ominaisen elekielen, olemuksen ja käyttäytymisen näkökulmasta.

Tärkeänä useat haastateltavat pitivät sitä, että rekrytoitava pystyy luomaan haastatteluun rennon ja mukavan ilmapiirin sekä ottamaan rekrytoijat huomioon. Rekrytoijien huomioon ottaminen voidaan nähdä rinnastuvan Golemanin määritelmän (1995) empatiaan liittyvään muiden ymmärtämiseen. Tunneälykäs ihminen on haastateltavien mukaan myös valmistautunut haastattelutilanteeseen hyvin ja pystyy olemaan oma itsensä eikä yritä miellyttää rekrytoijia liikaa. Kuitenkin muutamien haastateltavien mukaan tunneälykäs ihminen ymmärtää myös rekrytoivan organisaation tilannetta ja pystyy korostamaan itsessään asioita, jotka ovat oleellisia haettavan tehtävän kannalta. Tämän kannalta itsetuntemus nähtiin tärkeänä tekijänä, jolla haastateltavat tarkoittivat erityisesti Golemanin (1995) määritelmän mukaista itsensä tiedostamiseen liittyvää todenmukaista itsensä arvioimista.

Haastateltavat pitivät tärkeänä niin ikään sitä, että rekrytoitava henkilö pystyy tuomaan esille, kuinka tietoinen on haettavasta tehtävästä ja organisaatiosta ja kuinka intohimoinen on työnsä suhteen. Lisäksi he korostivat Golemanin määritelmän (1995) mukaisen viestinnän merkitystä rekrytointitilanteessa: rekrytoitavan on kyettävä vastaamaan kysymyksiin vakuuttavasti ja selkeästi. Kuten aiemmassa tutkimuksessakin, eräs haastateltava piti rekrytointihaastattelua tärkeänä tiedonvälityskanavana (Kauhanen 1997). Tämän tutkimuksen haastateltavat kuitenkin korostivat tiedonvälityksen kaksisuuntaisuutta aiemman tutkimuksen yksisuuntaisuuden sijaan, sillä he kokivat tärkeänä, että myös haastateltava on kyvykäs kertomaan siitä, minkälaiset asiat hän itse kokee merkityksellisinä työssä ja työympäristössä.

Haastateltavien mukaan tunneälystä voidaan rekrytoinnissa saada tietoa eri menetelmillä, kuten avoimella keskustelulla, soveltuvuusarvioinneilla, itsearvioinneilla, ryhmä- ja case-tehtävillä sekä suosittelijoiden kautta. Eräs haastateltava toi kuitenkin esiin, että hänen mielestään tunneälyä ei voida mitata objektiivisesti, koska sen määrittely on niin haastavaa. Hänen mukaansa tunneälystä voidaan kuitenkin saada tietoa välillisesti muiden mittareiden kautta ja yleisvaikutelman perusteella. Aiemman tutkimuksen mukaan tunneälyä voidaan mitata kuitenkin sekä kykymallien mukaisesti objektiivisin testein että yhteismallien mukaisesti itsearviointien kautta (Zeidner, Roberts & Matthews 2008).

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että vaikka useat haastateltavat pitivät rekrytoitavan tunneälyä merkittävänä tekijänä rekrytoinnissa, sitä harvoin kuitenkaan pidetään rekrytointivalintoja määrittelevänä tekijänä. Kuten jo aiemmin ylennysten yhteydessä mainittiin, tunneälyä pidettiin valintaa määräävänä tekijänä ainoastaan siinä tilanteessa, että lopussa olisi kaksi substanssiosaamiseltaan yhtä vahvaa kandidaattia vastakkain, mutta toinen olisi tunneälyltään vahvempi. Haasteltujen rekrytointikonsulttien vastauksista kävi myös ilmi, että he kiinnittävät tunneälyyn huomiota ainoastaan silloin, jos rekrytoivan asiakasyrityksen kulttuurissa tunneälyä arvostetaan paljon. Heidän mukaansa tunneälystä ei kuitenkaan puhuta koskaan tunneälyn käsitteellä.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että tunneälyn sijaan enemmän rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota rekrytoitavan yleisolemukseen eli siihen, miten hän tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa, millaista kokemusta hänellä on, minkälaisia ominaispiirteitä hänellä on ja miten hän soveltuu työympäristöön. Lisäksi merkittävänä pidettiin sosiaalisuutta ja avoimuutta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset. Tähän lukuun sisältyy kaksi alalukua, joista ensimmäisessä on tiivistelmä tutkimuksen pääasioista (luku 6.1) ja toisessa arvioidaan tutkimustuloksia ja käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusaiheita (luku 6.2).

6.1 Tutkimuksen tiivistelmä

Tämä tutkielma käsittelee sitä, millaisen merkityksen rekrytointiin osallistuvat henkilöt antavat tunneälylle yksilön ominaisuutena työelämässä, mihin pyritään saamaan vastaus päätutkimuskysymyksen ja sitä tukevien alatutkimuskysymysten avulla:

- ”Millainen merkitys tunneälyllä on yksilölle työelämässä rekrytoijien näkökulmasta?”
 - ”Mitä rekrytoijat ymmärtävät tunneälyllä tarkoitettavan?”
 - ”Minkälaisen merkityksen rekrytoijat antavat työnhakijan tunneälylle rekrytoinnissa?”

Kysymyksiin tutkimus pyrkii vastaamaan tunneälyä ja työelämää käsittelevällä kirjallisuuskatsauksella ja haastatteluin kerätyllä empiirisellä aineistolla. Tämän tutkielman pääasiallisena tavoitteena oli osoittaa tunneälyn tärkeys työelämässä yksilön ominaisuutena ja yksilön tunneälyn merkitys rekrytointeja tehtäessä sekä tunneälyn soveltamismahdollisuus rekrytoinnissa. Lisäksi tavoitteena oli lisätä tietoisuutta tunneälystä ja sen merkityksestä työelämässä. Tutkielma on kvalitatiivinen aineistolähtöinen tutkimus ja sen aineisto on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin.

Tämän tutkimuksen viitekehys pohjaa pääasiallisesti tunneälystä kirjoitettuihin alan merkittävimpiin kirjoihin ja aiheesta julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin. Tunneälytutkimuksen ensisijaisena viitekehyksenä on käytetty Daniel Golemanin (1995, 1998) sekä John D. Mayerin ja Peter Saloveyn (1997) sekä heidän ja David Caruson (2000, 2004) tutkimuksia, mutta myös Reuven Bar-Onin (1988) tutkimus on esitelty. Määritelmiä yhdistävinä ominaisuuksina pidetään yksilön tietoisuutta ja ymmärrystä omista ja toisten tunteista, sekä kykyä käsitellä omia ja toisten tunteita (Stein ym. 2009; Mayer, Salovey & Caruso 2000a).

Kriitikot eivät pidä tunneälytutkimusta kuitenkaan kovinkaan pätevänä, koska alan merkittävimmistä tutkimuksista on kirjoitettu enimmäkseen tunneälyä käsitteleviä kirjoja eikä tieteellisissä lehdissä julkaistuja vertaisarvioituja artikkeleita (Goleman 1995). Tunneälyyn kohdistunut suuremman yleisön ja tiedemaailman mielenkiinto selittyy pitkälti tunneälyn potentiaalilla parantaa henkilökohtaista ja sosiaalista hyvinvointia. Nimenomaan tunneälyn arvokas soveltamismahdollisuus tosielämän tilanteisiin on vienyt siihen kohdistunutta tutkimusta merkittävästi eteenpäin. (Zeidner, Roberts & Matthews 2008.)

Tässä tutkimuksessa on käsitelty myös sitä, miten merkittävä tekijä tunneäly työelämässä on niin yksilön kuin organisaation kannalta painottaen tunneälyä erityisesti yksilön ominaisuutena. Tunneälyllä on nähty olevan vaikutuksia organisaation menestykseen (Goleman 1998; Khalili 2012), tiimityöskentelyyn (Chang, Sy & Choi 2012) ja esimiestyöhön (Mills 2009). Myös yksilön ominaisuutena tunneälyn on nähty vaikuttavan positiivisesti esim. työelämässä menestymiseen (Cherniss 2000, Bar-On, Handley & Fund 2006) ja työssä suoriutumiseen (Sala 2006).

Henkilöstönhankintaa eli rekrytointia käsittelevä kirjallisuuskatsaus perustuu tässä tutkimuksessa pitkälti suomenkieliseen kirjallisuuteen. Rekrytointi voidaan toteuttaa yrityksissä joko ulkoisena tai sisäisenä hakuna. Rekrytointiprosessi etenee työtehtävän, haettavan henkilön osaamisvaatimusten ja muiden kriteerien sekä hankintakanavien määrittelystä hakuilmoituksen laadintaan ja haun suorittamiseen. Haastatteluiden, psykologisten testien ja muiden valintamenetelmien jälkeen tehdään henkilövalinta ja laaditaan työsopimus. (Viitala & Jylhä 2006.) Perinteisin valintamenetelmä on haastattelu (Alderfer & McCord 1970), mutta sen lisäksi hakijoita voidaan arvioida käytännön harjoitusten ja erilaisten testien, kuten persoonallisuus-, älykkyyss- ja kykytestien sekä työnäytteiden ja suositteluiden avulla (Viitala 2013).

Tässä tutkimuksessa on käyty erikseen läpi kirjallisuutta liittyen tunneälyn merkitykseen rekrytointiprosessissa. Tunneälyn merkitystä rekrytointiprosessissa ja lopullisessa rekrytointipäätöksen tekemisessä on tutkittu haastateltavan henkilökohtaisten persoonallisuuspiirteiden ja kykyjen näkökulmasta. Foxin ja Spectorin (2000) mukaan ei ole vielä selvää, kuinka paljon haastateltavan tunneäly vaikuttaa sekä haastateltavan että

haastattelijan käyttäytymiseen. Lopesin, Côtén ja Saloveyn (2006) mukaan tarvitaan kuitenkin edelleen lisää tutkimusta siitä, millaisia etuja rekrytoitavien emotionaalisten kykyjen seulomisesta todellisuudessa on.

Tämä tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kolmea rekrytointikonsulttia ja kuutta rekrytointiin osallistuvaa henkilöstöhallinnon työntekijää puolistrukturoiduin haastatteluin. Tutkimuskysymysten luonteesta johtuen haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi tutkielmaan oli selvää. Haastattelut on toteutettu kokonaisuudessaan kevään 2015 aikana ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin haastateltavien luvalla analyysia varten.

Haastateltavien käsityksiä tunneälystä on verrattu ensisijaisesti Golemanin (1995, 2001) määritelmiin tunneälystä. Tunneäly ymmärretään Golemanin alkuperäisen teorian (1995) mukaan viitenä erillisenä taitoalueena, joista kolme ensimmäistä liittyy henkilökohtaisiin kykyihin ja kaksi jälkimmäistä sosiaalisiin kykyihin. Nämä taitoalueet ovat itsensä tiedostaminen, itsesääntely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot (Goleman 1995). Hänen jalostetussa mallissaan tunneälyn osa-alueita on alkuperäisen viiden sijaan neljä: itsensä tiedostaminen, itsensä johtaminen, sosiaalinen tiedostaminen ja suhteiden johtaminen (Goleman 2001). Haastateltavien vastaukset noudattelevat paremmin yhteismallien kuin kykymallin mukaista käsitystä tunneälystä.

Yhteenvetona tutkimuksen empiirisestä voidaan sanoa, että haastateltavat pitävät tunneälyä hyvin merkittävänä tekijänä työelämässä erityisesti esimiehen ominaisuutena ja tiimityöskentelykontekstissa. Tunneäly ei ollut kuitenkaan monelle haastateltavalle tuttu tai selkeä käsite etukäteen, ja erityisenä huomiona nousi esiin, että tunneäly ei ole arkikielessä käytetty ilmaisu. Myös rekrytoinnissa rekrytoitavan tunneälyä pidettiin tärkeänä tekijänä, vaikka haastateltavien vastauksien perusteella siihen ei kuitenkaan käytännössä kiinnitetä juurikaan huomiota muutamia poikkeustilanteita lukuun ottamatta eikä sitä pidetty rekrytointipäätöksiä määrittävänä tekijänä.

6.2 Tutkimustulosten arviointi

Uskon, että tämän tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut merkittävästi Golemanin tunneälyn määritelmän (1995, 2001) suosio. Haastateltavien näkemykset tunneälyn määritelmästä noudattelivat Golemanin määritelmää huomattavasti enemmän kuin muita tunneälyn määritelmiä. Kuten aiemmin on mainittu, useat haastateltavat olivat etsineet tunneälyn määritelmää internetistä ennen haastattelua. Esimerkiksi Wikipediassa mainitaan Golemanin tuoneen tunneälyn terminä julkisuuteen (viitattu 29.4.2016), mikä on voinut vaikuttaa siihen, että haastateltavien vastaukset noudattelevat nimenomaan hänen määritelmänsä tunneälystä. Toisaalta on myös mahdollista, että haastateltavien näkemykset ovat perustuneet täysin heidän omalle päättelylleen, ja sattuvat sopimaan hyvin yksin Golemanin määritelmän kanssa.

Mielestäni mielenkiintoista oli, että useat tutkimukseen osallistuneet haastateltavat pitivät tunneälyä jossain määrin pehmeänä ja feminiinisenä ominaisuutena. Usein tunneäly asetettiin vastakohtaksi vastakohtaksi kova-/paksunahkaisuudelle, kylmyydelle ja välinpitämättömyydelle. Haastateltavat rinnastivat tunneälyn myös usein jopa liialliseen herkkyyteen, vaikka Mayerin, Saloveyn ja Caruson (2004) mukaan tunneälyyn ei kuulu tunteiden viettävänä oleminen, vaan enemmän niiden ymmärtäminen ja niiden käyttäminen ajattelun apuna. Myös minun mielestäni tunneäly liittyy liiallisen herkkyyden sijasta enemmän kykyyn suhtautua asioihin niiden vaatimalla tavalla ja hallita ulkoisten tekijöiden vaikutusta omiin tunteisiin.

Pohdin, kuinka paljon haastateltavien kuvaamat tunneälykkäiden henkilöiden ominaisuudet vastasivat heidän omia ominaisuuksiaan. Luulen, että erityisen merkittävä tekijä tässä yhteydessä oli se, miten tunneälykkäänä haastateltava itseään piti. Suurimmat eroavaisuudet haastateltavien vastauksissa liittyivät tunneälykkään henkilön kuvailuun koskien ekstroverttiyttä ja introverttiutta. Lisäksi mielestäni huomion arvoista oli, että muutamien haastateltavien mukaan tunneälyä ei nähdä suomalaisena ominaisuutena, vaan he liittivät sen herkemmin ”eurooppalaiseen” työkuulttuuriin.

Tutkimuksen aineiston perusteella haastateltavat pitävät tunneälyä kovin tärkeänä tekijänä työelämässä huolimatta siitä, että heille ei ollut täysin selvää, mitä tunneälyn käsitteellä

tarkoitetaan. Tutkimuskysymysten sisältämän oletuksen myötä haastattelun kysymykset ovat mahdollisesti jossain määrin johdatelleet haastateltavia arvioimaan tunneälyä tärkeämmäksi tekijäksi kuin he todellisuudessa sen ajattelisivat olevan. Mielestäni ristiriitaista on, että vaikka tutkimuksen haastateltavat pitivät tunneälyä hyvin toivottavana työntekijän ominaisuutena ja sen merkitys työelämässä on kiistaton myös alan kirjallisuudessa, sen asema rekrytointikriteerinä on haastateltavien vastausten perusteella lähes olematon.

Tutkimuksen aineiston mukaan todellisuudessa rekrytointipäätöksissä korostuu edelleen hyvin vahvasti aiempien suoritusten ja kompetenssien merkitys. Mielestäni mielenkiintoista on, että tästä huolimatta jotkut haastateltavat pitivät kompetensseihin perustuvaa rekrytointia ja ylennyspäätöksiä jopa vanhanaikaisina. Joidenkin haastateltavien mukaan monet yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota henkilön sopeutumiseen yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. Tämä herättää kysymyksiä liittyen rekrytointikulttuuriin Suomessa. Onko rekrytointikulttuuri jonkinlaisessa murroksessa? Ovatko kulttuurin ja ”hyvän tyylin” merkitykset korostumassa rekrytointipäätöksissä kompetenssien sijaan? Vai ovatko maininnat kulttuurin muutoksesta vain puheen tasolla rekrytointikriteerien pysyessä edelleen samoina kuin ennen?

Lisäksi kiinnitin aineistossa huomiota siihen, että tunneäly ei ole kovinkaan käytetty käsite rekrytoinnin yhteydessä, vaan enemmän käytetään muita ilmaisuja, kuten sosiaaliset taidot, itsetuntemus ja empaattisuus, kuvaamaan toivottuja ominaisuuksia hakijassa. Golemanin määritelmän (1995) mukaan nämä ominaisuudet kuitenkin liittyvät juuri tunneälyyn, mistä voidaan päätellä, että haastateltavien vastauksiin on vaikuttanut merkittävästi se, että tunneäly ei ollut heille ennestään tuttu käsite.

Tutkimuksen aineistosta selviää, että haastateltavat luottavat rekrytointipäätöksiä tehdessään eniten haastattelutilanteessa rekrytoitavasta saatavan käsityksen lisäksi soveltuvuusarviointien tuloksiin. Käytännön tasolla tunneälystä on haastateltavien mukaan vaikea saada mitään käsitystä, koska haastateltavilla ei ollut tietoa siitä, millä tavalla tunneälyä voisi mitata. Tämän vuoksi muutamat haastateltavat eivät pitäneet tunneälyn testaamista rekrytointi- ja ylennyspäätöksiä tehtäessä tarpeellisena. On kuitenkin mahdollista, että vaikka esim. nykyisissä

soveltuvuustesteissä tunneällyn käsitettä ei käytetä, sen eri osa-alueita arvioidaan jossain määrin, mutta eri termien kautta.

Useiden haastateltavien vastauksissa rekrytoitavan tunneälyä verrattiin henkilön substanssiosaamiseen, ja vastauksista jäi mielikuva, että näitä pidettiin jossain määrin toisensa poissulkevinä tekijöinä. Mielestäni tällainen vastakkainasettelu on kuitenkin turhaa, sillä ei ole lainkaan mahdotonta, että työntekijällä olisi sekä vahva substanssiosaaminen että korkea tunneälykyys.

6.3 Tutkimuksen käytännön sovellus ja jatkotutkimusaiheet

Olisi tärkeää, että tunneällyn käsitettä käytettäisiin enemmän rekrytoinnissa, jotta siihen liittyvistä ominaisuuksista voitaisiin puhua yhteisellä nimellä. Tämä kuitenkin edellyttäisi, että tietous tunneälystä ja sen merkityksestä työelämässä kasvaisi nykyistä paljon syvemmäksi ja tavoittaisi useammat ihmiset. Lisäksi mielestäni yksilön tunneälyyn pitäisi kiinnittää enemmän huomiota jo rekrytointivaiheessa, koska oikeiden ihmisten valitseminen on yritysten kannalta hyvin kriittistä niin ajankäytöllisestä kuin taloudellisestakin näkökulmasta, ja koska useat tutkimukset ovat jo tähän mennessä todistaneet tunneällyn merkityksellisyyden työelämässä.

Käytännön työelämässä olisi tärkeää huomioida, että aiemman tutkimustiedon perusteella tunneälyllä on merkittävät vaikutukset työelämässä niin yksilötasolla (esim. Cherniss 2000; Lam & Kirby 2002) kuin tiimityöskentelyssäkin (esim. Chang, Sy & Choi 2012). Huomionarvoista mielestäni on myös se, että nykytutkimuksen mukaan organisaatioille on mahdollista kehittää tunneälyä arvioivia ja organisaation yksilöllisiä tarpeita vastaavia malleja. Niiden avulla voidaan ennustaa yksilön suoriutumista tietyissä ammateissa sekä nostaa organisaation tehokkuutta ja yksilöiden työsuoriutumista. Lisäksi mielestäni olisi käytännön rekrytoinnissa hyödyllistä huomioida, että em. mallien avulla voitaisiin rekrytoida, palkata ja ylentää potentiaalisesti tehokkaita työntekijöitä. (Bar-On, Handley & Mount 2006.)

Käytännön sovellusarvoa on myös tutkimuksilla, joiden mukaan on todistettu, että esimiehen tunneällyn ja hänen johtamistehokkuutensa välillä on selvä yhteys, ja että se olisi hyvä ottaa huomioon myös esimieskandidaatteja arvioitaessa. Lisäksi nykytutkimuksen mukaan tunneäly

olisi tärkeää ottaa yhdeksi valintakriteeriksi esimiehiä rekrytoidessa. (Sadri 2012.) Myös Bar-Onin, Handley'n ja Mountin (2006) mukaan esimiespotentiaalia voidaan helposti arvioida tunneällyn kautta.

Rekrytoinnin yhteydessä olisi hyödyllistä käyttää Mayerin, Saloveyn ja Caruson määritelmää (2004) tunneällystä. Tämä määritelmä on mielestäni parhaiten perusteltu tieteellisesti eikä ole määritelmänä niin laava Golemanin ja Bar-Onin määritelmiin verrattuna. Mielestäni Mayerin, Saloveyn ja Caruson määritelmä tunneällystä kattaa hyvin tunneällyn määritelmille yhteisenä pidetyt ominaisuudet: yksilön tietoisuuden ja ymmärryksen omista ja muiden tunteista, sekä kyvyn käsitellä omia ja muiden tunteita (Stein ym. 2009; Mayer, Salovey & Caruso 2000a).

Kykymallin soveltaminen käytäntöön, esim. rekrytoinnissa, on mielestäni mahdollista objektiivisten testien olemassaolon vuoksi. Mielestäni soveltuvuusarvioinneissa tunneäly olisi syytä ottaa yhdeksi testattavaksi osa-alueeksi, minkä myötä tunneällyn arvostus työelämässä voisi kasvaa merkittävästi, ja koska nykytiedon valossa tunneällyllä on vaikutukset työssä suoriutumiseen (Cherniss 2000). Yhteismalleissa käytettävä itsearviointi testimuotona ei ole mielestäni paras mahdollinen mittaamaan yksilön tunneälyä, sillä henkilöllä itsellään voi olla vääristynyt mielikuva omasta tunneällystä. Lisäksi itsearviointimenetelmän käyttö rekrytointitilanteessa antaisi hakijalle tilaisuuden antaa itsestään liian suosiollisen kuvan rekrytoijien silmissä. Luulen myös, että tunneällyn yhteismallin mukaisen määritelmän laajuus tekee tunneällyn testaamisesta ja mittaamisesta haastavaa, koska yhteismalleissa tunneäly nähdään kattavan ihmisen persoonallisuus lähes kokonaisuudessaan.

Tunneälyä ei ole vielä tutkittu kovinkaan laajasti työelämän kontekstissa ja uutta tutkimusta kaivataan siihen liittyen lisää. Mielestäni tutkielmani on paikannut osaltaan tunneälytutkimuksessa olevaa aukkoa liittyen tunneällyn merkitykseen rekrytointiprosessissa ja yleisesti työelämässä. Tutkielmani lisää myös omalta osaltaan tietoisuutta tunneällystä käsitteenä ja sen merkityksestä työelämän eri osa-alueilla. Tämä tutkimus on keskittynyt rekrytoinnin osalta nimenomaan rekrytoitavan tunneällyn merkityksen tutkimiseen, mutta mielestäni relevanttia olisi myös tutkia, miten rekrytoijan oma tunneäly vaikuttaa

rekrytointiprosessiin ja siihen liittyviin päätöksiin. Voisiko yrityksille olla hyötyä rekrytoijien korkeasta tunneälystä? Voisiko tunneäly olla yksi rekrytointikonsulttien osaamisvaatimuksista?

Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi mielestäni olisi tärkeää jatkaa tunneällyn tutkimista laajasti työelämän kontekstissa, jotta sen vaikutuksista eri osa-alueisiin voitaisiin saada lisää tietoa. Erityistä huomiota mielestäni jatkotutkimuksessa pitäisi kiinnittää tunneällyn myös muiden kuin esimiesten ominaisuutena, sillä olisi tarpeellista saada lisää tutkimustietoa siitä, millaisia vaikutuksia tunneällyllä on työelämässä menestymiseen. Lisäksi mielestäni tunneällyn merkitystä tiimityöskentelykontekstissa pitäisi huomioida nykyistä enemmän.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti. 1995. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alderfer, C. P. & McCord, C. G. 1970. Personal and Situational Factors in the Recruitment Interview. *Journal of Applied Psychology* 54:4, 377-385.
- Bar-On, R. 2000. Emotional and Social Intelligence. Insights From the Emotional Quotient Inventory. Teoksessa *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, toim. Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco. 363-388.
- Bar-On, R.; Handley, R. & Fund, S. 2006. The Impact of Emotional Intelligence on Performance. Teoksessa *Linking Emotional Intelligence and Performance at work*, toim. Druskat, V. U.; Sala, F. & Mount, G. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey. 3-19.
- Bar-On, R.; Tranel, D.; Denburg, N. L.; Bechara, A. 2003. Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain* 126:8, 1790-1800.
- Brief, A. P. & Weiss H. M. 2002. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology* 53, 279-307.
- Boyatzis R. E.; Goleman, D. & Rhee, K. S. 2000. Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. Teoksessa *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, toim. Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco. 343-362.
- Chang, J. W.; Sy, T. & Choi, J. N. 2012. Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research* 43:1, 75-104.
- Cherniss, C. 2000. Social and Emotional Competence in the Workplace. Teoksessa *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, toim. Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco. 433-458.
- Ciarrochi, J. V.; Chan, A. Y.C. & Caputi P. 2000. A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences* 28, 539-561.
- Elfbein, H. A. 2006. Team Emotional Intelligence: What It Can Mean and How It Can Affect Performance. Teoksessa *Linking Emotional Intelligence and Performance at work*, toim. Druskat, V. U.; Sala, F. & Mount, G. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey. 165-184.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage Publications, London/Los Angeles/New Delhi/Singapore. '

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Fariselli, L.; Ghini, M. & Freedman, J. 2006. Emotional Intelligence and Age. Osoitteessa: https://www.6seconds.org/sei/media/WP_EQ_and_Age.pdf
- Fox, S. & Spector, P. E. 2000. Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just 'G'. *Journal of Organizational Behavior* 21:2, 203-220.
- George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations* 53:8, 1027-1055.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. 2001. An EI-Based Theory of Performance. Teoksessa *The Emotionally Intelligent Workplace*, toim. Cherniss, C. & Goleman, D. Jossey-Bass, San Francisco. 27-44.
- Hedlund, J. & Sternberg R. J. 2000. Too Many Intelligences? Integrating Social, Emotional, and Practical Intelligence. Teoksessa *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, toim. Baron, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco. 136-167.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1980. Teemahaastattelu. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Jordan, P. J.; Ashkanasy, N. M.; Härtel C. E.J. & Hooper, G. S. 2002. Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12:2, 195-214.
- Jordan P. J. & Troth A. C. 2004. Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance* 17:2, 195-218.
- Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Khalili, A. 2011. Gender Differences in Emotional Intelligence Among Employees of Small and Medium Enterprise: An Empirical Study. *Journal of International Management Studies* 6:2, 184-193.
- Khalili, A. 2012. The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review. *International Journal of Management* 29:3:2, 355-370.
- Kinicki, A. J. & Lockwood, C. A. 1985. The Interview Process: An Examination of Factors Recruiters Use in Evaluating Job Applicants. *Journal of Vocational Behavior* 26:2, 117-125.

- Kohn, L. S. & Dipboye, R. L. 1998. The Effects of Interview Structure on Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology* 28:9, 821-843.
- Lam, L. T. & Kirby, S. L. 2002. Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology* 142:1, 133-143.
- Lopes, P. N.; Côté, S. & Salovey, P. 2006. An Ability Model of Emotional Intelligence: Implications for Assessment and Training. Teoksessa *Linking Emotional Intelligence and Performance at work*, toim. Druskat, V. U.; Sala, F. & Mount, G. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey. 53-80.
- Mayer, J. D.; Salovey, P. & Caruso, D. R. 2000a. Emotional Intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. Teoksessa *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, toim. Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco. 92-117.
- Mayer, J. D.; Salovey, P. & Caruso D. R. 2000b. Selecting a Measure of Emotional Intelligence. The Case for Ability Scales. Teoksessa *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, toim. Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.). Jossey-Bass, San Francisco. 320-342.
- Mayer, J. D.; Salovey, P. & Caruso, D. R. 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry* 15:3, 197-215.
- Mills, L. B. 2009. A Meta-analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction* 3:2, 22-38.
- Sadri, G. 2012. Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management* 41:3, 535-548.
- Sala, F. 2006. The International Business Case: Emotional Intelligence Competencies and Important Business Outcomes. Teoksessa *Linking Emotional Intelligence and Performance at work*, toim. Druskat, V. U.; Sala, F. & Mount, G. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey. 125-142.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Bookwell Oy, Porvoo.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima Oy, Helsinki.

Wolff, S. B.; Druskat, V. U.; Koman, E. S. & Messer, T. E. 2006. The Link Between Group Emotional Competence and Group Effectiveness. Teoksessa *Linking Emotional Intelligence and Performance at work*, toim. Druskat, V. U.; Sala, F. & Mount, G. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey. 223-242.

Zeidner, M.; Roberts, R. D. & Matthews, G. 2008. The Science of Emotional Intelligence: Current Consensus and Controversies. *European Psychologists* 13:1, 64-78.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. 2004. Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology* 53:3, 371-399.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

- Mikä on pääasiallinen työnkuvasi?
- Kuinka kauan olet toiminut rekrytoijana/kuinka kauan olet ollut mukana rekrytoimassa työntekijöitä?
- Mihinkin tekijöihin kiinnität erityisesti huomiota rekrytoidessasi uusia työntekijöitä?
- Mitä itse ymmärrät tunneälyn käsitteellä tarkoitettavan?
 - Minkälaisia piirteitä yhdistät tunneälykkäiseen ihmiseen?
 - Miten tunneäly ilmenee ihmisen käyttäytymisestä?
 - Voiko mielestäsi tunneälyä kehittää/voiko tunneälykkääksi oppia?
 - Onko tunneäly mielestäsi synnynnäinen ominaisuus?
- Millaisia vaikutuksia tunneälyllä on mielestäsi työelämässä?
- Miten merkittävänä tekijänä pidät tunneälyä työelämässä menestymisen kannalta? Miksi?
- Minkälaisissa tehtävissä tunneälyllä on erityisesti merkitystä mielestäsi? Miksi?
- Millainen merkitys tunneälyllä on työntekijöiden ylennyksiä suunniteltaessa?
 - Millä perusteilla ylennyksiä yleensä tehdään?
 - Kiinnitetäänkö mielestäsi tunneälyn tarpeeksi huomiota yleisesti ylennyksiä tehtäessä?
 - Pitäisikö tunneälyä testata jotenkin ylennyksiä suunniteltaessa?
 - Millainen merkitys tunneälyllä on esimiesasemassa toimivalle?
- Kiinnitätkö rekrytoitavan tunneälyyn itse huomiota rekrytoidessasi? Miksi?
- Miten tunnistat tunneälykkään ihmisen rekrytointitilanteessa?
 - Testaatko tunneälyä rekrytointitilanteissa jotenkin?
 - Onko sinulla jokin tietty käsitys tunneälykkyydestä, johon vertaat rekrytoitavia?
 - Miten tunneälykkäs ihminen käyttäytyy rekrytointitilanteessa?
 - Voiko mielestäsi tunneälykkyyttä jotenkin mitata vai onko oma tuntuma henkilöstä tärkeämpi?
 - Voiko ihminen esittää tunneälykkästä, vaikka ei sitä olisi todellisuudessa?

LIITE 2: Haastateltavien taustatiedot haastatteluhetkellä

Henkilö	Ikä	Sukupuoli	Titteli	Koulutus	Uran pituus HR-alalla	Yrityksen henkilömäärä	Yrityksen toimiala
H1	25	Nainen	Admin Coordinator	KTM	2 v.	6	Logistiikka
H2	50	Nainen	HRD Manager	KTM	20 v.	3000	Metsäala
H3	43	Mies	Henkilöstöpäällikkö	DI	17 v.	11000	Laitteiden valmistus
H4	35	Nainen	Rekrytointipäällikkö	AMK/MBA	10 v.	400	Konsultointi
H5	27	Nainen	HR-päällikkö	KTM	4 v.	4800	Kuluttajatuotteet
H6	53	Nainen	Henkilöstöpäällikkö	Kauppaopisto /MBA	13 v.	1100	Vakuutusala

R1	32	Nainen	Rekrytointijohtaja	KaTM	6 v.	35	Henkilöstöpalveluala
R2	47	Nainen	Rekrytointikonsultti	Yömerkonomi	15 v.	8	Henkilöstöpalveluala
R3	30	Nainen	Rekrytointikonsultti	YTM	10 v.	80	Konsultointi ja henkilöarviointi