

# Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana

---

Petri Nokelainen

Tutkija, KL

Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

petri.nokelainen@uta.fi

Pekka Ruohotie

Ammattikasvatuksen professori, FT

Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

pekka.ruohotie@uta.fi

## Johdanto

**J**ohtajuuteen suuntautunut tutkimus on tällä hetkellä yksi sosiaalitieteiden suosituimmista tutkimusaloista. Laajasta ja monipuolisesta tutkimuksesta huolimatta emme ole pystyneet luomaan yksimielistä käsitystä siitä, mitä tehokas johtajuus tarkoittaa. Syitä, jotka ovat johtaneet tähän tilanteeseen, on monia. Ensinnäkin, johtajuutta koskevat käsitteenmäärittelyt on usein tehty palvelemaan kapeasti määriteltäviä kriteereitä. Toiseksi, johtajuutta on harvoin tutkittu yhdessä kognitiivisten, affektisten ja konatiivisten rakenteiden kanssa. Kolman-

neksi, akateeminen tutkimus harvoin yhdistää johtajuuden organisaatioiden tekoihin ja tuotoksiin. Tämä johtaa siihen, että meillä ei ole käsitystä menestyksellisen johtajuuden kriteereistä. Neljänneksi, johtajuutta on harvoin tutkittu ihmisten henkilökohtaisiin tunteisiin vaikuttavana sosiaalisena prosessina (Ruohotie 2006).

Tässä artikkelissa keskitymme viimeiseksi mainittuun, johtamista sosiaalisena prosessina tarkastelemaan tutkimusalaan (ns. johtamisen tunneäly, emotionaalinen johtajuus). Aluksi tarkastelemme johtamisen tunneälykyyteen liittyviä aiempia tutkimuksia, niiden teoreettista sisältöä ja käsitteiden jäsentelyä. Seuraavaksi esittelem-

me johtamisen tunneälykkyyden mittaamiseen suunnitellun kvantitatiivisen mittausinstrumentin ensimmäisen kehitysversion (Leadership Competencies and Characteristics questionnaire, LCCQ) sekä sillä saatuja empirisiä tutkimustuloksia. Lopuksi keskustelemme mitä mittarin tuottamat tulokset voivat meille johtamisen tunneälykkyydestä kertoa ja miten tutkimusinstrumenttia tulisi jatkossa kehittää.

### Johtamisen tunneäly

**R**euvan Bar-On kehitti vuonna 1985 käsitteen "EQ" (Emotional Quotient), jolla hän pyrki arvioimaan ihmisten tunneälyä (Emotional Intelligence, EI). Tunneäly on hänen mukaansa kyky tulla toimeen omien ja toisten ihmisten tunteiden kanssa (EQ Symposium 2004). Bar-On kehitti EQ-i kyselylomakkeen 17 vuoden tutkimustyön jälkeen (Bar-On 1996). Se on ensimmäinen tieteellisesti kehitetty ja validoitu tunneälyn mittari, joka heijastaa yksilön kykyä selviytyä ympäristössä tapahtuvista päivittäisistä muutoksista. Mittari sisältää seuraavat viisi osa-aluetta: itsetietoisuus (intrapersonal), sosiaalinen tietoisuus (interpersonal), sopeutumiskyky (adaptability), stressin hallinta (stress management) ja yleinen mieliala (general mood) (Bar-On, Tranel, Denburg & Bechara 2003).

Peter Salovey ja John Mayer ovat myös pohtineet tunneälyn käsitettä (1990; Mayer, Salovey, & Caruso 2000), myös he päätyivät vastaavanlaiseen määritelmään kuin Bar-On. Saloveyn ja Mayerin mukaan tunneälyn käsite tarkoittaa tietoisuutta omasta ja toisten ihmisten tunteista. Tunneäly

on siten sosiaalisen älykkyyden muoto, johon liittyy kyky tarkkailla ja erotella omia ja toisten ihmisten tunnetiloja ja tunteita, sekä käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja tekojen ohjaamiseen. Heidän määritelmässään tunneälyssä on viisi osa-aluetta: itsetietoisuus (self-awareness), itsesäätely (self-management), motivaatio (motivation), empaattisuus (empathy) ja sosiaaliset taidot (social skills) (Salovey & Mayer 1990).

Daniel Goleman (1995) kehitti tieteellisesti päteviä mittausvälineitä tunneälyn ja sen merkittävyyden mittaamiseen Saloveyn ja Mayerin teoreettisen mallin pohjalta. Hän osoitti tieteellisissä tutkimuksissaan emotionaalisten ja sosiaalisten tekijöiden merkittävyyden (1995, 1998a). Goleman (1995) oli aluksi samaa mieltä Saloveyn ja Mayerin (1990) kanssa siitä, että tunneäly pitää sisällään viisi osa-aluetta, mutta myöhemmin hän päätyi sisällyttämään motivaation neljään muuhun osa-alueeseen.

Tässä tutkimuksessa käytettävässä tunneälyn mallissa (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 253-256) on neljä osa-aluetta: itsetietoisuus (self-awareness), itsesäätely (self-management), sosiaalinen tietoisuus (social awareness) ja henkilösuhteiden hallinta (relationship management). Ne pitävät sisällään yhteensä 18 ominaispiirrettä (ks. taulukko 1). Verrattaessa Golemanin ja kumppaneiden mallia (alkuperäiset kehittäjät Salovey ja Mayer) Bar-On'in malliin, havaitaan että itsetietoisuus ja sosiaalinen tietoisuus ovat yhteiset osa-alueet kummassakin mallissa. Erona mallien välillä on se, että Bar-On'in mallin erilliset osa-alueet 'sopeutumiskyky' ja 'yleinen mieliala' ('opti-

Taulukko 1. Tunneällyn osa-alueet ja niihin liittyvät ominaispiirteet (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 39).

Tunneällyn osa-alueet	<i>M</i> <sup>a</sup>	<i>SD</i> <sup>a</sup>
I Itsetietoisuus (Self-awareness)		
1.1. Emotionaalinen itsetietoisuus	3.1	0.9
1.2. Itsearviointiin tarkkuus	3.3	1.0
1.3. Itseluottamus	3.6	0.9
II Itsehallinta (Self-management)		
2.1. Itsekontrolli	3.5	1.0
2.2. Luotettavuus	3.2	0.9
2.3. Sopeutumiskyky	3.4	0.8
2.4. Suorituskyky	3.3	0.8
2.5. Aloitteellisuus	3.4	0.9
2.6. Optimistisuus	3.5	0.9
III Sosiaalinen tietoisuus (Social awareness)		
3.1. Empaattisuus	3.1	1.0
3.2. Organisaatiotuntemus	3.5	0.9
3.3. Palvelualltius	3.5	0.9
IV Henkilösuhteiden hallinta (Relationship management)		
4.1. Kannustavuus	3.1	1.0
4.2. Vaikutusvalta	3.4	0.9
4.3. Kyky kehittää toisia	2.9	0.9
4.4. Kyky käynnistää muutoksia	3.1	1.0
4.5. Taito hallita konflikteja	3.0	0.9
4.6. Ryhmä- ja yhteistyötaito	3.2	1.0

<sup>a</sup> Suomalaisen teollisuusyrityksen henkilöstön (*N* = 296) vastaukset LCCQ -kyselyyn.

mistisuus’) ovat yhdistyneet toisessa mallissa ’itsehallinnan’ ominaispiirteiksi. Golemanin ja kumppaneiden mallissa oleva neljäs osa-alue, ’henkilösuhteiden hallinta’, ei sisälly Bar-On’in malliin.

Taulukko 1 sisältää tunneällyn osa-alueet ja niihin liittyvät ominaispiirteet. Ruohotie on konstruoanut tunneälyä mittaavan kysymyslomakkeen, jota on testattu suomalaisen teollisuusyrityksen henkilöstöllä vuonna 2005 (*N* = 296).

Saloveyn ja Mayerin teoria (1990; Mayer & Salovey 1997) käsitteli tunneälyä yleisen älykkyyden osa-alueena.

Goleman (1998b) puolestaan sijoittaa tunneällyn käsitteen suoritusteoriaan (theory of performance). Hänen mukaansa tunneälyyn perustuva suoritusteoria soveltuu työelämän ja organisaationaalisen tehokkuuden tutkimiseen, erityisesti ennustettaessa menestymistä työtehtävissä (Goleman 2001).

Goleman, Boyatzis ja McKee (2002, 38) esittävät, että tunneälykkyyteen liittyvät kyvyt eivät ole synnynnäisiä vaan pikemminkin opittuja. Toisaalta, esimiehen alaisiinsa päin luomien sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä auttaa myös kielellinen lahjakkuus, jota voidaan pitää myötäsyttyisenä, ei opittuna kyynä (esim. Howard Gard-

nerin MI -teoria, Gardner 1983; 1999).

Golemanin ja kumppaneiden (2002, 5) mukaan johtajuuden tärkein osa-alue on tunneälyyn pohjautuva johtaminen. Tunneälyn suuri merkitys johtamisessa perustuu siihen, että alaisen ylläpitäessä yhteyttä toisiinsa säilyttääkseen vakauden tunne-elämäänsään, johtajalla on mahdollisuus ohjata heitä kunkin tilanteen vaatimalla tavalla joko kohti resonanssia, jolloin jokainen yrittää parhaansa, tai kohti dissonanssia, jolloin ruokitaan negatiivisia tunteita.

## Tutkimusmenetelmä

### Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu 296 (42 prosenttia kohdepopulaatiosta) suomalaisen teollisuusyrityksen työntekijästä. Vastaajien keski-ikä oli mittaushetkellä 32 vuotta ( $SD = 8.9$ ). Vastaajista miehiä oli 240 (81.1 %) ja naisia 56 (18.9 %). Keskimääräinen työkokemus nykyisessä tehtävässä oli 4 vuotta ( $SD = 1.3$ ).

### Kyselylomake

Vastaajien tehtävänä oli arvioida vuoden 2005 keväällä esimiestensä tunneälyä työpaikalla paperimuodossa täytetyn LCCQ -kyselylomakkeen neljän osa-alueen mukaisesti: (1) itsetietoisuus (kolme väittämää), (2) itsehallinta (kuusi väittämää), (3) sosiaalinen tietoisuus (kolme väittämää) ja (4) henkilösuhteiden hallinta (kuusi väittämää). Kaksi ensimmäistä ulottuvuutta mittaavat sitä, kuinka alaiset arvioivat esimiestensä henkilökohtaisia luonteenpiirteitä, esimerkiksi kykyä in-

novatiivisiin ratkaisuihin. Kaksi muuta ulottuvuutta mittaavat mm. johtajan sosiaalisia taitoja, esimerkiksi sitä, kuinka he kykenevät hoitamaan alaisensa välisiä kriisitilanteita. Kahdeksantoista väittämää arvioitiin viisiporraisella ns. Likert-asteikolla yhdestä (täysin eri mieltä) viiteen (täysin samaa mieltä).

### Tilastolliset analyysit

Analyysi aloitettiin laskemalla keski- ja keskihajontaluvut LCCQ:n B-osan kahdeksalletoista väittämälle (kts. taulukko 1). Toisessa vaiheessa muuttujarakennetta mallinnettiin ei-parametrisella ja epälineaarilla bayesiläisellä riippuvuussuhdemallinnuksella (Bayesian dependency modeling, BDM, Myllymäki, Silander, Tirri & Uronen 2002). Mallinnus antaa visuaalisena tuloksena ns. Bayes-verkon (Heckerman, Geiger & Chickering 1995; Myllymäki, Silander, Tirri & Uronen 2002; Silander & Tirri 2000), joka on visuaalinen esitys muuttujajoukon (eli tässä tapauksessa kyselylomakkeen B-osan 18 väittämän) arvojen todennäköisyysjakaumista. Verkko koostuu solmukohdista (muuttujat) ja niitä yhdistävistä kaarista, jotka kuvaavat niiden välisiä riippuvuusuhteita. Muuttuja on riippumaton muista muuttujista, jos sitä kuvaavaan solmuun ei tule, eikä siitä lähde, yhtään kaarta. Muussa tapauksessa muuttujan saamat arvot, eli vastaajien kyselylomakkeeseen syöttämät vastaukset, ovat tietyllä todennäköisyydellä ennustettavissa toisen tai toisten muuttujien arvojen perusteella, eli niiden välillä vallitsee *tilastollinen* riippuvuusuhde. Bayes-verkon esittämien tilastollisten riippuvuuksien tulkitseminen kausaaliseksi tai *tieteellisesti* merkittäviksi on

tehtävä yhtä varoen ja aineiston laatu huomioiden kuin traditionaalisessa frekventistisessä tilastotieteessäkin (vrt. ns. 'nollahypoteesin testaus' ja 'tilastollisesti merkitsevä p-arvo').

Kuvassa 1 esiintyvä Bayes-verkko on laskettu B-Course -ohjelmalla (Myllymäki, Silander, Tirri & Uronen 2002). Olemme aiemmissa empiirisissä ammattikasvatuksen tutkimuskentälle sijoittuneissa tutkimuksissamme osoittaneet, että Bayesiläinen analyysi tarjoaa mielekkään ei-parametrisen todennäköisyyksiin perustuvan tilastollisen vaihtoehdon traditionaalisille frekventistisille analyysimenetelmille tarkasteltaessa havaittujen muuttujien välisiä suhteita tai ryhmien välisiä eroja (kts. esim. Ruohotie & Nokelainen 2000).

Kolmannessa analyysissä tarkastelimme edellä mainittujen 18 väittämän korrelaatioita LCCQ -lomakkeen A-osan päätöksentekotaitoja, johtamistaitoja, suunnittelu- ja organisointitaitoja sekä henkilösuhteiden hallintataitoja mittaavien väittämien kanssa.

## Tulokset

### Alaisten arviot esimiestensä tunneälystä

**T**arkastelimme aluksi keski- ja hajontalukujen avulla alaisten arvioita esimiestensä emotionaalisesta johtajuudesta (taulukko 1). Kahdeksantoista viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) mitatun väittämän keskiarvo oli 3.3 (keskihajonta = 0.9).

Taulukosta 1 näemme, että kohdeorganisaation esimiehillä on arvioitu

olevan vahva näkemys itsetietoisuudesta ja kyvyistään (1.3 Itseluottamus,  $M = 3.6$ ,  $SD = 0.9$ ). Tämä tulos saattaa osin johtua siitä, että alaiset odottavat esimiehiltään arvostamiaan piirteitä ja kykyjä.

Tulokset osoittavat että kohdeyrityksen esimiesten koettiin olevan ajan hermolla ainakin organisaatiotasolla (3.2 Organisaatiotuntemus,  $M = 3.5$ ,  $SD = 0.9$ ) sekä tunnistavan alaisten ja asiakkaiden tarpeita sekä vastaavan niihin (3.3 Palveluaittius,  $M = 3.5$ ,  $SD = 0.9$ ). Esimiesten koettiin hallitsevan omat häiritsevät ja epäasialliset tunteenilmauksensa (2.1 Itsekontrolli,  $M = 3.5$ ,  $SD = 1.0$ ), ja näkevän vastaan tulevat ikävätkin asiat oletusarvoisesti positiivisessa valossa (2.6 Optimismi,  $M = 3.5$ ,  $SD = 0.9$ ). Suomalaisessa, kuten vielä suuremmissa määrin japanilaisessa, työkultuurissa arvostetaan hyvää itsekontrollia tunteiden ilmaistamisen osalta, jolloin tämä saattaa näkyä johtotehtäviin valittavien ihmisten tunneälän osa-alueiden profiileissa siten, että esimiestehtäviin valituilla ihmisillä on korostetun vahvat oman toiminnan johtamisen kyvyt. Tässä tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto tukee tätä olettamusta, koska johtajan oman toiminnan johtamista mittaavan osa-alueen (II Self-management) kaikkien ominaispiirteiden keskiarvo oli neljästä tunneälä mittaavasta osa-alueesta korkein ( $M = 3.4$ ) ja keskihajonta pienin ( $SD = 0.12$ ).

Taulukon 1 lähempi tarkastelu osoittaa, että vastaajat olivat yksimielisiä esimiestensä kyvystä sopeutua muuttuviin tilanteisiin (2.3 Sopeutumiskyky,  $M = 3.4$ ,  $SD = 0.8$ ) ja tarpeesta suorituskyky-

ään vastatakseen organisaation sisäisiin työlle asetettuihin laatuvaatimukseen (2.4 Suorituskyky,  $M = 3.3$ ,  $SD = 0.9$ ). Lisäksi vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että heidän esimiehensä olivat valmiita toimintaan ja tarttumaan vastaan tuleviin tilaisuuksiin (2.5 Aloitteellisuus,  $M = 3.4$ ,  $SD = 0.9$ ).

Esimiesten heikoimmaksi tunneälyn osa-alueeksi koettiin ihmissuhdejohtaminen (IV Relationship management). Siihen liittyvistä ominaispiirteistä erityisesti esimiesten kykyä mentoroida (4.5 Developing others,  $M = 2.9$ ,  $SD = 0.9$ ), hallita konflikteja (4.5 Conflict management,  $M = 3.0$ ,  $SD = 0.9$ ) sekä johtaa kannustavasti (4.1 Inspirational leadership,  $M = 3.1$ ,  $SD = 1.0$ ) pidettiin keskimääräistä heikompiina. Muita keskimääräistä puutteellisimmiksi koettuja ominaispiirteitä olivat johtajan kyky puhua avoimesti omista tuntemuksistaan ja visioistaan (1.1 Emotional self-awareness,  $M = 3.1$ ,  $SD = 0.9$ ) ja kyky aistia ja ymmärtää yksilön tai ryhmän tunnetiloja (3.1 Empathy,  $M = 3.1$ ,  $SD = 1.0$ ).

Yksi käsillä olevan tutkimuksen tutkimusasetelmaan liittyvä ongelma on se, että emme voi analyysivaiheessa kohdentaa vastaajien arvioita tiettyyn esimieheen. Tämä johtuu siitä, että vastaajat arvioivat itse valitsemaansa esimiestä sen sijaan, että he olisivat arvioineet esimerkiksi osastoittain kaikille yhteistä esimiestä, esimerkiksi osaston johtajaa. Koska kohdeyrityksessä on yhdeksän työyksikköä, joilla jokaisella on omat eri tason johtajansa, vain yksikkökohtaiset vertailut ovat tässä tutkimusasetelmassa mahdollisia.

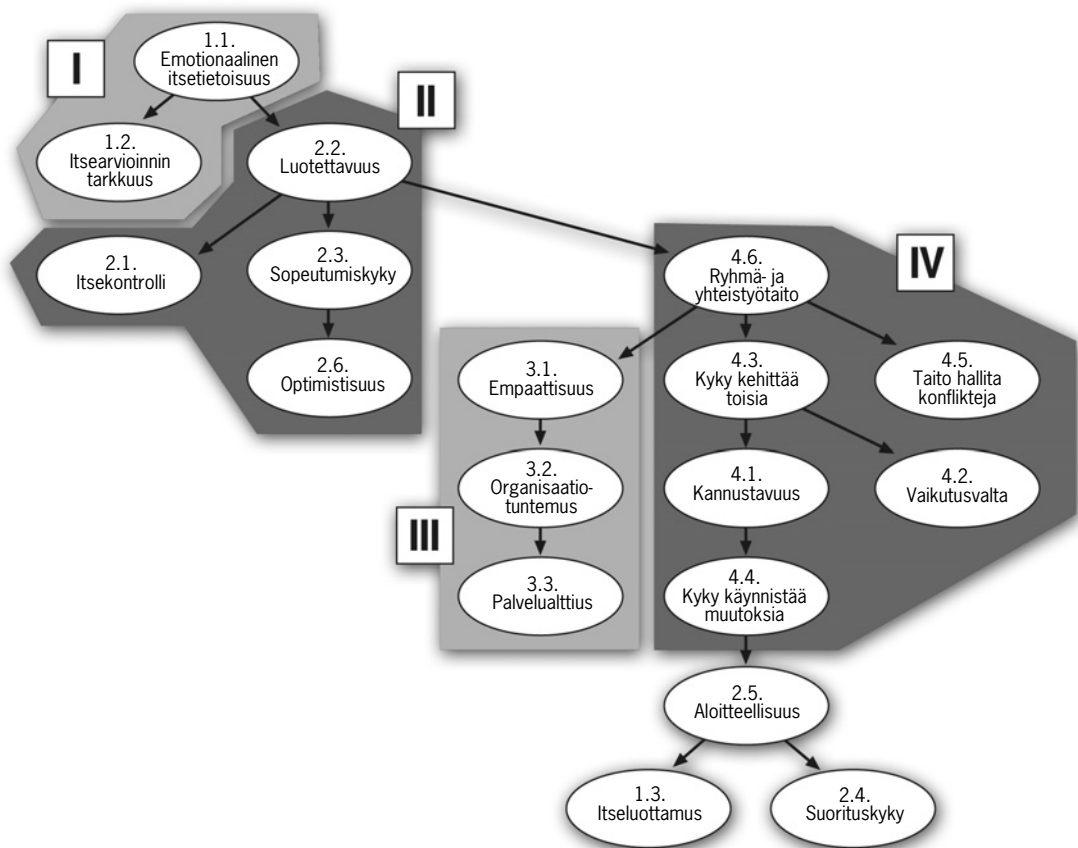
Lopuksi laajensimme tarkastelun yksikkökohtaiselle tasolle laskemalla

keski- ja hajontaluvut yksiköittäin. Tulokset osoittivat, että kolmen esimiehiinsä tyytymättömimmän työyksikön ( $M = 2.9$ ,  $SD = 0.8$ ;  $M = 3.0$ ,  $SD = 0.8$ ;  $M = 3.1$ ,  $SD = 0.8$ ) vastaukset olivat yksimielisimpiä. Muilta osin yksikkötason vertailut eivät tuoneet lisäinformaatiota yhdistetyllä aineistolla saatuihin tuloksiin.

### Tunneälyä mittaavien muuttujien tilastollisten riippuvuuksien tarkastelu

Bayesilaisen riippuvuusuhdemallinnuksen (BDM) tulos osoitti, että kaikki kahdeksantoista tunneälyn ominaispiirrettä tulivat valituksi todennäköisimpään malliin (kuva 1, s. 68). Lisäksi muuttujien väliset tilastolliset yhteydet olivat yhtä voimakkaita osoittan muuttujien samanarvoista panosta mallin muodostamisessa. Tämä tulos antaa tukea oletukselle, että tässä tutkimuksessa käytetty esimiesten johtamisen tunneälyä jäsentävä teoreettinen malli on mahdollinen ainakin käsillä olevan empiirisessä aineistossa. Voimme suhteellisen luottavaisin mielin todeta, että malli mitä todennäköisimmin toimii myös muissa suomalaisissa kohdeyrityksen kaltaisissa teollisuusautomaatioyrityksissä.

Seuraavaksi tutkittiin kahdeksantoista tunneälyn ominaispiirteen ryhmittäytyminen mallissa. Tavoitteena oli tarkastella teoreettisen neljän osa-alueen mallin (Goleman et al. 2002) toteutuminen tässä aineistossa. Bayes-verkon visuaalinen tarkastelu osoitti, että ominaispiirteet ovat ryhmittäytyneet neljään mallin edellyttämään ryp-pääseen. Tässä Bayes-verkossa on myös läsnä viides osa-alue, johon kuuluu ominaispiirteitä ensimmäisestä (I Itse-



**Selitykset.** I = Itsetietoisuus (Self-awareness), II = Itsehallinta (Self-management), III = Sosiaalinen tietoisuus (Social awareness), IV = Henkilösuhteiden hallinta (Relationship management).

Kuva 1. Bayesiläinen johtamisen tunneällyn kompetensseja kuvaava riippuvuussuhdemalli.

tietoisuus, Self-awareness) ja toisesta (II Itsehallinta, Self-management) osaluokasta.

### Tunneällyn kompetenssien ja ominaispiirteiden välisten korrelaatioiden tarkastelu

Analyysin viimeisessä vaiheessa tarkastelimme sitä, kuinka alaisten näkemykset esimiestensä tunneällyn kompetensseista (LCCQ -lomakkeen A-osan

väittämät) ja ominaispiirteistä (LCCQ -lomakkeen B-osan väittämät) ovat tilastollisesti yhteydessä toisiinsa. Suoritimme tarkastelun kahden muuttujan välisten ei-parametristen korrelaatioiden avulla (Spearmanin rho). Tässä analyysin vaiheessa poimimme lomakkeen A-osasta neljä kompetenssimuuttujaa (päätöksentekotaidot, johtamistaidot, suunnittelu- ja organisointitaidot, ihmissuhdetaidot) 'kriteerimuuttujiksi' ja tarkastelimme niiden yhteis-

vaihtelua lomakkeen B-osan kahdeksantoista tunneälyn ominaispiirrettä mittaavan muuttujan kanssa. Odotimme näkevämme matalampia korrelaatioita päätöksentekotaitojen ja suunnittelu- ja organisointitaitojen suhteen, kuin johtamis- ja ihmissuhdetaitojen osalta.

Korrelaatioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2. Seuraavaksi keskustelemme tarkemmin taulukkoon lihavoidulla fontilla merkityistä korrelaatioista. Suoritamme tarkastelun taulukon ensimmäisellä rivillä olevan neljän johtamisen tunneälyn kompetenssimuuttujan mukaisessa järjestyksessä.

Tässä tutkimuksessa johtajan *päätöksentekotaidot* määriteltiin a) kyvyksi tehdä päätöksiä perusteellisen, sekä lyhyt- että pitkäkestoisen, arvioinnin pohjalta, b) kyvyksi tiedostaa sekä poliittiset että eettiset kytkennät ja c) kyvyksi löytää sellaiset henkilöt, jotka voivat toteuttaa päätöksiä. Tulokset osoittivat, että alaisten arvioima johtajien vaikutusvalta (4.2 Vaikutusvalta, Influence) korreloi kaikkein voimakkaimmin päätöksentekotaitojen kanssa,  $r(292) = .50, p < .001$ . On kuitenkin hyvä huomata, että kahden muuttujan yhteistä varianssia kuvaava korrelaation neliö ( $r^2 = .25$ ) on tässä voimakkaimmassakin tapauksessa vain 25 prosenttia. Päätöksentekotaitoja mittaavan muuttujan ja kahdeksantoista tunneälyn ominaispiirteen väliset korrelaatiot olivat kohtuullisen alhaiset,  $r = .40$  ( $SD = 0.05$ ), yhteisen varianssin vaihdella yhdeksän ja 25 prosentin välillä. Tämä ei tullut yllätyksenä, koska teorian perusteella johtamisen tunneälyn ominaispiirteiden ei odotetakaan olevan voimakkaassa yhteydessä päätöksentekotaitojen kanssa. Toi-

saalta, tässä tutkimuksessa päätöksentekotaidon yksi olennainen osa on löytää sopivimmat toteuttajat kullekin tehtävälle, ja tämä jos mikä edellyttää johtajalta alaisten persoonallisten piirteiden tuntemista (taulukko 2).

*Johtamistaidot* määriteltiin tässä tutkimuksessa kyvyksi ohjata ja valmentaa toisia ja jakaa työtehtäviä niin, että työntekijät motivoituvat ja haluavat tehdä parhaansa. Seuraavat johtamisen tunneälyn ominaispiirteet korreloivat voimakkaimmin johtamistaitoja mittaavan muuttujan kanssa: ohjaaminen ja motivointi kiinnostavien visioiden avulla (4.1. Kannustavuus, Inspirational Leadership),  $r(293) = .65, p < .001$ , toisten ihmisten tukeminen palautteen ja ohjauksen avulla (4.3. Kyky kehittää toisia, Developing Others),  $r(292) = .62, p < .001$ , yhteistyökyky ja toimivien työryhmien muodostaminen (4.6. Ryhmä- ja yhteistyötaito, Teamwork and Collaboration),  $r(296) = .60, p < .001$ , suostuttelukyky erilaisia taktiikoita käyttäen (4.2. Vaikutusvalta, Influence),  $r(296) = .56, p < .001$  ja riitatilanteiden sovittelukyky (4.5. Taito hallita konflikteja, Conflict Management),  $r(292) = .56, p < .001$ . Edellä mainittujen viiden muuttujan johtamistaidon kanssa jakama varianssi vaihteli 31 ja 42 prosentin välillä. Kaikkien kahdeksantoista muuttujan korrelaatioiden keskiarvo oli .48 ( $SD = 0.09$ ), ja yhteinen varianssi vaihteli 12 ja 42 prosentin välillä (taulukko 2).

Tässä tutkimuksessa *suunnittelu- ja organisointitaidot* määriteltiin a) kyvyksi määritellä tehtäviä, joita tavoitettiin pääseminen edellyttää, ja b) kyvyksi tarkkailla suunnitelman etene- mistä ja c) kyvyksi korjata suunnitelmaa. Taulukossa 2 esitetyt tulokset



osoittavat, että johtajan kyky kehittää toisia (4.3. Developing Others) korreloi voimakkaimmin suunnittelu- ja organisointitaitojen kanssa,  $r(290) = .47$ ,  $p < .001$ . On kuitenkin hyvä huomata, että näiden kahden muuttujan arvojen vaihtelusta on tällä tavoin selitettävissä vain 22 prosenttia. Kaikkien kahdeksantoista muuttujan korrelaatioiden keskiarvo oli  $.36$  ( $SD = 0.06$ ), ja yhteinen varianssi vaihteli 7 ja 22 prosentin välillä. Alhaiset korrelaatiot johtamisen tunneälyn ominaispiirteiden ja suunnittelu- ja organisointitaitojen välillä olivat odotettavissa teoriasta perusteella.

Johtamisen *ihmissuhteet* määriteltiin tässä tutkimuksessa ihmissuhteiden

kypsyyden avulla. Ihmissuhteissaan kypsä johtaja on a) kiinnostunut alaisensa hyvinvoinnista, b) kunnioittaa heitä, c) pitää heidän tarpeistaan huolta, d) arvioi omien toimintojensa ja päätöstensä seuraamuksia ja e) on kyvykäs ajattelua, asenteita ja yhteistyötä kehittävään yhteistoimintaan. Odotusten mukaisesti useat johtamisen tunneälyn ominaispiirteet korreloivat vähintään kohtuullisen voimakkaasti johtajan ihmissuhdetaitojen kanssa (taulukko 2). Näiden kahdeksan muuttujan yhteinen varianssi vaihteli 31 ja 36 prosentin välillä. Kaikkien kahdeksantoista muuttujan yhteinen varianssi vaihteli 9 ja 36 prosentin välillä korrelaatioiden keskiarvon ollessa  $.46$  ( $SD = 0.11$ ).

Taulukko 2. Tunneälyn kompetenssien ja ominaispiirteiden väliset korrelaatiot.

Johtamisen tunneälyn ominaispiirteet	Johtamisen tunneälyn kompetenssit			
	Päätöksenteko	Johtaminen	Suunnittelu ja organisointi	Ihmissuhteet
1.1. Emotionaalinen itsetietoisuus	.34	.44	.27	<b>.58</b>
1.2. Itsearvioinnin tarkkuus	.30	.48	.28	<b>.58</b>
1.3. Itseluottamus	.35	.39	.39	.28
2.1. Itsekontrolli	.39	.37	.32	.47
2.2. Luotettavuus	.39	.51	.36	<b>.55</b>
2.3. Sopeutumiskyky	.40	.45	.31	.47
2.4. Suorituskyky	.45	.43	.40	.31
2.5. Aloitteellisuus	.44	.43	.36	.36
2.6. Optimistisuus	.33	.40	.27	.37
3.1. Empaattisuus	.36	.54	.33	<b>.58</b>
3.2. Organisaatiotuntemus	.42	.40	.36	.38
3.3. Palvelualttius	.35	.35	.31	.32
4.1. Kannustavuus	.44	<b>.65</b>	.45	<b>.56</b>
4.2. Vaikutusvalta	<b>.50</b>	<b>.56</b>	.44	.41
4.3. Kyky kehittää toisia	.47	<b>.62</b>	<b>.47</b>	<b>.55</b>
4.4. Kyky käynnistää muutoksia	.43	.47	.33	.42
4.5. Taito hallita konflikteja	.42	<b>.56</b>	.41	.57
4.6. Ryhmä- ja yhteistyötaito	.42	<b>.60</b>	.42	<b>.60</b>

## Lopuksi

**E**sittelimme tässä artikkelissa kahdeksantoista väittämää sisältävän johtamisen tunneälyä mittaavan kyselylomakkeen, joka operationalisoi Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) teoreettiseen mallin. Kyselylomakkeen avulla suomalaisen teollisuusyrityksen työntekijät ( $N = 296$ ) arvioivat esimiestensä emotionaalisia ominaispiirteitä. Tavoitteemme oli tarkastella empiirisen aineiston avulla johtamisen tunneälyn neljään osa-alueeseen jakautuvan teoreettisen mallin validiteettia. Menetelminä käytimme Bayesilaista riippuvuussuhdeanalyysia (Myllymäki, Silander, Tirri & Uronen 2002) ja ei-parametrisiä korrelaatioita.

Kohdeorganisaation työntekijöiden vastaukset osoittivat, että kohdeorganisaation esimiehillä arvioitiin olevan vahva käsitys itsestään ja kyvyistään. Heidän koettiin olevan kykeneviä vastaamaan muutoksia työpaikan ilmapiirissä ja asenteissa, ja tulkitsemaan työntekijöiden työoloihin liittyviä viestejä.

Bayesiläinen riippuvuussuhdeanalyysi muodosti mallin, johon kuuluivat kaikki kahdeksantoista johtamisen tunneälyn ominaispiirrettä. Tämä vahvisti olettamusta siitä, että kaikki teoreettiseen malliin valitut komponentit ovat hyödyllisiä, ja toisaalta osoitti, että malli toimii myös käytännössä, ainakin tässä organisaatiossa. Toisaalta on huomattava, että Bayes-verkko sisälsi myös viidennen komponentin, johon kuului väittämiä johtajan sosiaalisesta tietoisuudesta ja oman toiminnan johtamisesta.

Korrelaatioanalyysin tulokset paljastivat heikkoja tilastollisia riippuvuuksia

kahdeksantoista johtamisen tunneälyä mitanneen väittämän ja päätöksentekotaitojen ja suunnittelu- ja organisointitaitojen välillä. Vastaavasti em. väittämät korreloivat voimakkaammin päätöksenteko- ja johtamistaitoa mitanneiden väittämien kanssa. Molemmat tulokset olivat odotettavissa teoreettisen taustan perusteella ja siten osaltaan validoivat johtamisen tunneälyn mallia. Yksi tämän tutkimuksen käytäntöön siirrettävissä oleva tulos on se, että tunneälyjohtamisen neljäs osa-alue, henkilösuhteiden hallinta, selitti eniten johtajien johtamistaitoa alaisten arvioimana. Tulos on mielenkiintoinen, koska tässä aineistossa alaiset arvioivat juuri henkilösuhteiden hallinnan (kannustavuus, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaito) esimiestensä heikoimmiksi ominaisuuksiksi. Pyritäessä parempaan johtajuuteen näitä esimiesten osa-alueita tulisi pyrkiä kehittämään tai nostamaan korostetumpaan asemaan valittaessa henkilöitä esimiestehtäviin.

Tässä tutkimuksessa esiteltyyn johtamisen tunneälyn malliin on tieteellisen tiedon yleistettävyyden kannalta suhtauduttava tietyin varauksin. Ensinnäkin, otos ei ollut satunnainen, vaan ns. mukavuusotos (*convenient sample*). Toiseksi, otos ei ollut numerukseltaan kovin suuri ( $N = 296$ ), joten tulokset ovat yleistettävissä korkeintaan ikä-, sukupuoli- ja koulutusrakenteeltaan vastaaviin suomalaisiin teollisuusyrityksiin. Toinen tämän tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittava tekijä on se, että emme pystyneet kohdentamaan alaisten arvioita ennalta määrättyihin esimiehiin, vaan kukin vastaaja arvioi itse valitsemaansa esimiestään. Emme myöskään pyytäneet vastaajia arvioimaan väittä-

mien koettua tärkeyttä, mikä olisi osaltaan lisännyt tulosten luotettavuuden arviointimahdollisuuksia ja tuonut arvokasta tietoa tämän mittarin jatkokehittelyyn. LCCQ -kyselylomakkeen seuraavassa versiossa vastaajia pyydetään osoittamaan arvioinnin kohteena oleva esimies (esimerkiksi pyytämällä kaikkia vastaajia arvioimaan kaikille yhteistä esimiestä), sekä kertomaan viisiportaisella asteikolla oma käsityksensä kunkin väittämän merkittävydestä arvioitaessa johtajien emotionaalisia kykyjä.

## Lähteet

Bar-On, R. 1996. *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. 2003. Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*. 126, 1790-1800.

Congdon, P. 2001. *Bayesian Statistical Modelling*. London: Wiley.

EQ Symposium 2004. *About Reuwen BarOn's Involvement in Emotional Intelligence*. [http://www.cgrowth.com/rb\\_biolog.html](http://www.cgrowth.com/rb_biolog.html). 16.02.2006.

Gardner, H. 1983. *Frames of mind*. New York: Basic Books.

Gardner, H. 1999. *Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.

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

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

Goleman, D. 1998b. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December, 93-102.

Goleman, D. 2001. Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. Teoksessa C. Cherniss & D. Goleman (toim.) *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 13-26.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. 2002. *Primal leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

Heckerman, D., Geiger, D., & Chickering, D. M. 1995. Learning Bayesian networks: The combination of knowledge and statistical data. *Machine Learning*, 20, 197-243.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. 2000. Competing models of emotional intelligence. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) *Handbook of human intelligence*, second edition. New York: Cambridge University Press. 396, 396-420.

Myllymäki, P., Silander, T., Tirri, H., & Uronen, P. 2002. B-Course: A Web-Based Tool for Bayesian and Causal Data Analysis. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*. 11 (3), 369-387.

Nokelainen, P., & Tirri, H. 2004. Bayesian Methods that Optimize Cross-cultural Data Analysis. Teoksessa J. R. Campbell, K. Tirri, P. Ruohotie & H. Walberg (toim.) *Cross-cultural Research: Basic Issues, Dilemmas, and Strategies*. Hämeenlinna, FI: RCVE, 141-158.

Ruohotie, P., & Nokelainen, P. 2000. Beyond the Growth-oriented Atmosphere. Teoksessa B. Beairsto & P. Ruohotie (toim.) *Empowering Teachers as Lifelong Learners*. Hämeenlinna, FI: RCVE, 147-167.

Ruohotie, P. 2005. Leadership Competencies and Characteristics -questionnaire. Research centre for Vocational Education, University of Tampere.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Artikkelijohdamistaidon opiston 60-vuotisjuhla-julkaisussa.

Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 9, 185-211.

