



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Tunneälykkään johtamisen myönteiset vaikutukset työntekijän organisaatiositoutumiseen**

Affektiivisen sitoutumisen näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Nella Kontiainen

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

09.05.2025

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Nella Kontiainen

**Otsikko:** Tunneälykkään johtamisen myönteiset vaikutukset työntekijän organisaatiositoutumiseen

**Ohjaaja:** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 38 sivua

**Päivämäärä:** 09.05.2025

Tässä tutkielmassa tutkitaan tunneälykstä johtamista ja sen ominaisuuksien myönteisiä vaikutuksia työntekijän organisaatiositoutumiseen. Tutkimus keskittyy affektiivisen sitoutumisen osa-alueeseen. Tänä päivänä tunneäly on noussut kiinnostavaksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi tutkimusten saralla ja näin ollen myös johtamiskulttuurissa. Nykyinen johtamisen näkökulma nimittäin keskittyy eritoten vuoro vaikutustaitoihin ja tunnetaitoihin. Ja kun maailma muuttuu, on meidän muututtava sen mukana. Koska tunneälyn rooli on nyky päivän organisaatiokulttuureissa kasvanut niin tärkeäksi osa-alueeksi, johtajien tunnetaitojen kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tämä ei johdu ainoastaan siitä, että tunneäly olisi trendi, jonka mukaan täytyy toimia, vaan koska sillä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia. Tunneäly ei kuitenkaan korvaa muita johtajien tärkeitä ominaisuuksia.

Organisaatiositoutuminen puolestaan on elintärkeä osa-alue yrityksille, sillä sen avulla voidaan ennustaa työntekijöiden tulevia liikkeitä ja käytöstä. Ja koska affektiivinen sitoutuminen on organisaatiositoutumisen osa-alueista se, joka perustuu emootioihin ja kokemuksiin, on tunneälyllä vahvin yhteys siihen. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä kuuluu organisaatioon omasta halustaan, jolloin tunneälykkäällä johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti tämän tunnesiteen muodostumiseen ja vahvistamiseen.

Tutkielma on laadittu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, käyttäen aineistona lähinnä kansainvälistä tieteellistä kirjallisuutta sekä julkaisuja. Myös kotimaisia tieteellisiä lähteitä on hyödynnetty pienissä määrin. Tutkielma ei sisällä empiiristä osuutta. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että tunneälykkäällä johtamisella ja sen ominaisuuksilla on myönteisiä vaikutuksia työntekijän affektiiviseen organisaatiositoutumiseen. Tutkielman avulla voidaan ymmärtää, mitkä tunneälykkään johtajan ominaisuudet vaikuttavat myönteisesti työntekijän affektiiviseen organisaatiositoutumiseen ja on yhteydessä affektiivista sitoutumista ennakoiviin tekijöihin sekä miten tunneälykstä johtamista voidaan yrityksissä kehittää.

**Avainsanat:** tunneäly, tunneälykäs johtaminen, organisaatiositoutuminen, affektiivinen sitoutuminen

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	6
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	8
1.3	Tutkimusote ja tutkimuksen rakenne	10
<b>2</b>	<b>Tunneäly</b>	<b>11</b>
2.1	Tunneällyn määritelmä ja merkitys	11
2.2	Tunneälykäs johtaminen	13
2.2.1	Tunneälykkään johtajan ominaisuudet	13
2.2.2	Tunneälykkään johtamisen hyödyt	16
2.2.3	Tunneälykkään johtamisen haasteet	17
<b>3</b>	<b>Organisaatiositoutuminen</b>	<b>20</b>
3.1	Organisaatiositoutumisen määritelmä ja merkitys	20
3.2	Affektiivinen sitoutuminen	21
<b>4</b>	<b>Tunneälykäs johtaminen ja työntekijän affektiivinen organisaatiositoutuminen</b>	<b>24</b>
4.1	Tunneälykkään johtamisen ominaisuudet	24
4.2	Affektiivisen organisaatiositoutumisen indikaattorit	26
4.3	Tunneälykkään johtamisen kehittäminen organisaatioissa	29
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>32</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>35</b>

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Korkean tunneällyn johtajuusominaisuudet (mukaillen Skrzypczyńska 2018)	14
Taulukko 2 Myönteiset indikaattorit	23
Taulukko 3 Johtajan ominaisuudet ja affektiivinen sitoutuminen	26
Taulukko 4 Johtajan ominaisuudet ja affektiivisen sitoutumisen myönteiset indikaattorit	28
Taulukko 5 Tunneälykkään johtamisen kehittäminen	31

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Elämme aikaa, jossa muutos on nopeaa ja yhteiskunnan rakenne sekä arvot mukautuvat jatkuvasti vastaamaan uusia ilmiöitä. Uudet ilmiöt ja edut, kuten teknologia, ovat tuoneet mukanaan paremman elämänlaadun, lisääntyneen mukavuuden, helppouden sekä tehokkuuden. Näiden positiivisten vaikutusten lisäksi olemme kuitenkin vastaanottaneet lukuisia haasteita. Nämä nopeasti tapahtuvat muutokset ja kehityssuunnat vaikuttavat kiistatta fyysiseen ja henkiseen terveyteen, ihmissuhteisiin ja stressitasoihin. Ihmisten kokemat tunteet ovat arvokkaita, mutta ne voivat olla haitaksi, mikäli niitä ei kykene hallitsemaan kunnolla. Tämän vuoksi myös tunneälyn (eng. *Emotional intelligence*) merkitys on kasvanut huomattavasti. (Purushothaman 2021, 19–20) Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä ymmärtää, ilmaista sekä säädellä omia että muiden tunteita, hyvinvointia tukevalla tavalla (Mayer ym. 1990, 1). Koska tunneälyosaaminen on yhteydessä lukuisiin elämänlaatuun, hyvinvointia sekä työkykyisyyttä parantaviin tekijöihin, on se myös saanut enemmän huomiota johtajuuden tutkimuksessa (Saarinen 2007, 4). Tämän lisäksi käsitys johtajuudesta on tänä päivänä muuttunut merkittävästi. Uusi demokraattisempi lähestymistapa on syrjäyttänyt esimerkiksi vanhan, autoritäärisen eli määräilevän, johtamisen mallin. Näin ollen nykyisessä johtamisessa painotetaan eritoten vuorovaikutusta, tunneälyä, sosiaalisia taitoja sekä johtajien kykyä kohdata työntekijät yksilöinä. (Fredriksson & Saarivirta 2025, 17–18) Tästä syystä tunneäly on noussut tärkeäksi osa-alueeksi myös työelämässä.

Johtajien edetessä kohti organisaation tavoitteita ja päämääriä he kohtaavat usein monimuotoisen työvoiman johtamiseen liittyviä haasteita. Näihin haasteisiin lukeutuvat muun muassa työntekijöiden vaihtuvuus, poissaolot, heikko tuottavuus tai tulokset, vapaamatkustaminen sekä yleinen työntekijöiden väsymys ja motivoimattomuus. (Webb 2016, 6) Organisaatiositoutumisen tutkimuksen historia ulottuu tunneälyä pidemmälle, mutta tutkimusten jalostus jatkuu yhä tänä päivänä. Kiinnostus työntekijöiden organisaatiositoutumiseen sekä sen lisäämiseen pohjautuu varhaisiin tutkimuksiin työntekijöiden lojaalisuudesta (eng. *Loyalty*), jossa lojaalisuutta pidettiin tavoiteltavana sekä esimerkillisenä työntekijän piirteenä. Sitoutuneiden työntekijöiden voidaan ajatella todennäköisemmin jäävän organisaatioon sekä työskentelevän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mowday ym. 1982, 19) Vaikka organisaatiositoutumiselle on lukuisia eri määritelmiä, yhdistää niitä kaikkia ajatus siitä, että organisaatiositoutuminen ymmärretään yksilön ja organisaation väliseksi siteeksi sekä yhteydeksi (Mathieu & Zajac 1990, 171–172) Tutkimuksissa organisaatiositoutumista on jaettu useisiin ulottuvuuksiin. Esimerkiksi Mayer ja Allen (1991) jakavat sitoutumisen

affektiiviseen, jatkuvuusperusteiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jatkavat organisaatiossa omasta halusta sekä kokevat emotionaalista yhteyttä organisaatioon. Jatkuvuussitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä jatkaa yrityksessä siitä syystä, ettei näe muuta vaihtoehtoa, kun taas normatiivisesti sitoutuneet työntekijät jatkavat organisaatiossa velvollisuudentunteen vuoksi. (Mayer & Allen 1991, 67–69)

Affektiivista sitoutumista on usein pidetty organisaatiositoutumisen merkittävimpana muotona (Mercurio 2015, 404–405). Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on runsaasti ja näin ollen onnistuneen johtajuuden kannalta on olennaista, että esihenkilöt ymmärtävät, miten tunneällyn soveltaminen vaikuttaa työntekijöihin ja että he kykenevät tunnistamaan sellaiset käytännöt, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista. (Webb 2016, 6) Tunneälykkyys voi joissain tilanteissa olla juuri se tekijä, joka lopulta yhdistää perinteiset työn tehokkuuteen liittyvät osaamistekijät työntekijän motivaatioon sekä asenteisiin. Vaikka tunneäly saattaa terminä kuulostaa monimutkaiselta, organisaation menestys riippuu yhä enemmän työntekijöiden sitoutumisesta, jolloin myös tunneälykkyuden merkitys kasvaa. Osaavia työntekijöitä on entistä vähemmän ja heidän sitouttamisensa vaikeaa. (Mayer & Salovey 2004, 54)

Nykyorganisaatiot panostavat yhä enemmän koulutus- ja kehitysongelmiin, jotka keskittyvät tunneällyn ja emotionaalisten taitojen vahvistamiseen esihenkilötyössä. Jotta tunneällystä voidaan saada konkreettista hyötyä organisaation toimintaan, johtajien tulee rakentaa sekä ylläpitää ympäristöä, jossa korostuvat esimerkiksi joustavuus, vastuunotto, selkeät tavoitteet, oikeudenmukainen palkitseminen sekä työntekijöiden sitoutuminen ja hyvinvointi. (Serrat 2017, 337) Tunneällyn liittyvien ominaisuuksien huomiotta jättäminen johtajien valinnassa ja koulutuksessa voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja kustannuksiin kielteisesti. Tämä johtuu siitä, että tunneälykkyuden puute voi heikentää työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa, tarkoittaen sitoutumisen heikkenemistä. (Webb 2011, 27)

Syy aiheen valinnalle juontaa juurensa sen ajankohtaisuuteen, merkityksellisyyteen sekä omiin, henkilökohtaisiin kokemuksiin. Organisaatiositoutumiseen kohdistuvan tutkimuksen ollessa vanhempaa, on tunneälyä tutkittu vasta varsin vähän, näiden kahden yhdistelmästä puhumattakaan. Tunneällyn yleistyminen on huomattavissa niin vapaa-ajalla, työelämässä, koulussa kuin harrastuksissakin. Näin ollen tunneällyn ajankohtaisuus heijastuu myös johtajuuteen. Työelämässä korostuu erilaiset vuorovaikutustaidot ja kyky säädellä omia tunteita. Samanaikaisesti organisaatiot kärsivät ongelmista liittyen työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutuneisuuteen. Työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen, eli emotionaalinen kiintymys organisaatioon voi olla ratkaisevassa roolissa esimer-

kiksi työntekijän pysyvyyden näkökulmasta. Tästä syystä niin tunneäly kuin organisaatiositoutumisenkin ovat yhteydessä tämän päivän työelämään. Aiheen merkityksellisyys puolestaan näkyy tunneälykkyyden sekä affektiivisen sitoutumisen yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, elämänlaatuun, työkykyyn sekä poissaolojen vähenemiseen, työsuorituksen paranemiseen ja stressin väheneeseen. (Saarinen 2007; Mercurio 2015). Kun ymmärretään tunneällyn rooli työntekijän organisaatiositoutumisessa, erityisesti affektiivisen sitoutumisen näkökulmasta, voidaan lisätä tietoa niistä psykologisista tekijöistä, jotka ovat vaikutuksessa työntekijän kokemukseen työyhteisöön kuulumisesta.

Omaakohtainen kokemus puutteellisen tunneällyn omaavista esihenkilöistä on saanut minut jo pitkään pohtimaan johtajien tunneälyä sekä sen merkityksellisyyttä. Tunneälytaidottomien johtajien lisäksi minulla on kokemusta myös tunneälykkäistä johtajista, joten olen päässyt itse todistamaan, kuinka suuri vaikutus tunneälykkyydellä on useisiin osa-alueisiin, mukaan lukien organisaatiositoutumiseen. Mikäli työpaikassa ei ole mukava olla ja töihin meno herättää negatiivisia tunteita, jonkin täytyy olla pahasti pielessä. Nämä kokemukset ajoivat myös minut itseni opiskelemaan johtamista. Haluan itse olla johtaja, jonka työpaikalle on mukava tulla ja jossa on mukava olla. Ainakin itse haluan herätä aamulla ja lähteä työpaikalle, jossa haluan olla ja jossa koen oloni mukavaksi ja turvallisiksi. Olen saanut työskennellä työpaikoissa, joihin minulla on ollut emotionaalinen kiintymys ja tunne yhteenkuuluvuudesta. Tästä ajatuksesta ja pohdiskelusta siis kumpuaa affektiivisen sitoutumisen näkökulma, jonka halusin tutkielmaan sisällyttää. Tänä päivänä on kaikilta osin siirrytty paljon huomaavaisempaan sosiaaliseen kulttuuriin niin kouluissa, harrastuksissa kuin työelämässä. Vaikka tunneällyn kaltaisista aiheista ei ollut vielä isovanhempieni nuoruudessa tietoaakaan, se on kuitenkin tätä päivää, jossa me myös elämme. Näin ollen meidän on muututtava ja kehityttävä maailman mukana. Uudet näkökulmat vaativat usein sopeutumista, mutta omiin arvoihini tunneälykkyyks on lukeutunut aina. Vaikka tunneäly on nykyaikainen, psykologinen käsite, on monia tunneällyn osa-alueita, kuten itsetuntemusta, itsesääätelyä, empatiaa ja sosiaalisia taitoja käsitelty jo Raamatussa.

## **1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset**

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten tunneälykäs johtaminen ja sen ominaisuudet voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijän organisaatiositoutumisen affektiiviseen osa-alueeseen. Tutkielmassa pyritään tunnistamaan tunneälykkään johtamisen keskeiset ominaisuudet, niiden kehittämismenetelmät sekä työntekijän affektiivisen organisaatiositoutumisen osa-alueen keskeiset elementit ja indikaattorit (eng. *Antecedents*). Tutkielman tavoitteeseen pääseminen on pyritty varmistamaan tavoitteiden perusteella luodun tutkimusongelman avulla.

Tutkielman tutkimusongelma on:

*Miten tunneälykäs johtaminen voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän affektiiviseen organisaatiositoutumiseen ja sen indikaattoreihin sekä miten organisaatiot voivat itse edesauttaa tunneälykkään johtamisen kehitystä?*

Tutkimuskysymys pyrkii selvittämään ne tunneälykkään johtamisen ominaisuudet, joilla voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijän affektiiviseen organisaatiositoutumiseen, eli haluun jatkaa organisaatiossa. Kysymys keskittyy selvittämään affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia tunneälykkään johtamisen ominaisuuksia niin yleisellä tasolla kuin ennalta määriteltyjen, affektiiviseen sitoutumiseen myönteisesti vaikuttavien indikaattoreiden, eli taustatekijöiden näkökulmasta. Tutkimuskysymys pyrkii lisäksi selvittämään, millä eri tavoin organisaatio voi itse kehittää johtajien tunneälyä sekä yksilö- että organisaatiotasolla, ottaen huomioon tunneälykkääseen johtamiseen liittyvät haasteet.

Tutkielma on rajattu käsittelemään tunneälykästä johtamista ja työntekijöiden organisaatiositoutumista sen affektiivisen sitoutumisen näkökulmasta. Vaikka affektiivisen sitoutumisen teoreettista taustaa tarkastellessa tuodaan esille kaksi muuta organisaatiositoutumisen muotoa, keskitytään tutkielmassa tarkemmin affektiivisen sitoutumisen näkökulmaan. Tämä johtuu siitä, että affektiivisen sitoutumisen on todettu vaikuttavan työntekijöiden käytösmalleihin kahta muuta organisaatiositoutumisen osa-aluetta voimakkaammin ja sitä pidetään myös organisaatiositoutumisen keskeisimpänä muotona. (Mercurio 2015). Tutkielma on rajattu siten, että tunneälykästä johtamista ja sen ominaisuuksia tarkastellaan suhteessa affektiiviseen sitoutumiseen yleisesti sekä affektiivisen sitoutumisen indikaattoreihin, eli taustatekijöihin. Tutkielmassa ei käsitellä affektiivisen organisaatiositoutumisen lisäksi muita sitoutumisen muotoja, kuten työhön sitoutumista. Olen myös rajannut käsiteltäväksi ainoastaan myönteisiä vaikutuksia, sillä toivoisin, että niitä tuotaisiin nykyistä enemmän esille. Tehdessäni taustatutkimusta tutkielmaa varten, löysin useita tutkimuksia, joissa tunneälykkään johtamisen vaikutuksia analysoidaan kokonaisvaltaisesti ja todetaan niiden olevan vähäisiä tai merkityksettömiä. Näissä tutkimuksissa esitellään kuitenkin myös myönteisiä vaikutuksia ja tästä syystä haluan keskittyä, aikaisemmista tutkimuksista poiketen poimimaan ja kokoamaan myönteiset vaikutukset yhteen. Tässä tutkielmassa myönteisillä vaikutuksilla viitataan tunneälykkään johtamisen ominaisuuksien tarkasteluun suhteessa ainoastaan niihin affektiivisen sitoutumisen taustatekijöihin, joiden on osoitettu vahvistavan työntekijöiden sitoutumista. Näin ollen tutkielmasta on rajattu pois ne taustatekijät, joiden vaikutus sitoutumiseen on mahdollisesti kielteinen.

### 1.3 Tutkimusote ja tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Sen avulla voidaan muodostaa kattava yleiskuva käsiteltävästä aiheesta sekä jäsentää sen historiallista taustaa ja kehityksen vaiheita. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus auttaa tarkastelemaan ilmiöitä, kuten tässä tapauksessa tunneälyä, organisaatiositoutumista ja affektiivista sitoutumista monipuolisesti ja tarvittaessa erittelemään niiden keskeisiä piirteitä sekä ominaisuuksia. (Salminen 2007, 6–7)

Tutkielma muodostuu johdannon lisäksi kolmesta pääluvusta sekä yhteenvedosta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esitellään tunneälyn määritelmä sekä merkitys, jonka jälkeen esitellään tunneälykäs johtaminen, sen ominaisuudet sekä hyödyt ja haasteet. Keskeiset luvussa esiteltävät teoriat ovat Saloveyn ja Mayerin (1990), Golemanin (1995) ja Bar-Onin (1997) tunneälymallit. Tunneälykkään johtajan ominaispiirteisiin perehdytään tarkemmin Skrzypczyńskan (2018) tutkimuksen avulla. Kolmannessa luvussa katse siirtyy organisaatiositoutumisen määritelmään, merkitykseen ja kehittymiseen, jota käsitellään kronologisessa järjestyksessä. Katsaus etenee Kanterin (1968) varhaisesta tutkimuksesta Sheldonin (1971) ja O'Reillyn sekä Chatmanin (1986) kautta Mayerin ja Allenin (1991) kolmijakomalliin. Tämä katsaus auttaa hahmottamaan organisaatiositoutumisen historiaa ja kehitystä, minkä jälkeen siirrytään luontevasti affektiivisen sitoutumisen ja siihen myötävaikuttavien tekijöiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun Meyerin ym (2002) avulla. Neljäs luku yhdistää lopulta tunneälykkään johtamisen ja työntekijän affektiivisen organisaatiositoutumisen. Alaluvut kokoavat yhteen tutkimuksessa käsitellyt aihepiirit ja pyrkii löytämään niitä tunneälykkään johtajan ominaisuuksia, jotka vaikuttavat myönteisesti työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen niin yleisellä tasolla kuin aiemmin esiteltyihin indikaattoreihin nähden. Tässä luvussa hyödynnetään niin tutkimuksen aiempia lukuja kuin myös muuta tieteellistä kirjallisuutta. Luvussa käsitellään vielä tutkimuskysymyksen viimeistä osaa tunneälykkään johtamisen kehittämisestä yrityksissä, ohjeistaen sekä korostaen sen merkityksellisyyttä, pohjautuen pitkälti Caruson ja Saloveyn (2004) sekä Golemanin (2019) kirjoihin. Viimeinen, eli viides luku sisältää tutkielman johtopäätökset, vastaukset tutkimuskysymykseen sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 Tunneäly

### 2.1 Tunneällyn määritelmä ja merkitys

Tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista ja hallita sekä omia että toisten tunteita siten, että se edistää hyvinvointia. Yksi sen keskeisistä osa-alueista on taito havaita ympäristössä olevien kohteiden yleisesti tunnistetut emotionaaliset piirteet. (Mayer ym. 1990, 1) Tunneälykyky on ympäristöstä tulevan ärsykkeen vastaanottamista yhdistettynä tunteiden tietoiseen havaitsemiseen itsessä ja muissa. Tämän seurauksena kykenemme tekemään harkittuja valintoja. Tunneälyllä tarkoitetaan tunteiden ja järjen väliltä löydettävää tasapainoa, jolla taas on myönteinen vaikutus ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin sekä päätöksentekoon. (Purushothaman 2021, 33) Tieteellisesti, tunneäly on pitkälti seurausta aivojen limboiden järjestelmän, eli tunteita säätelevän osa-alueen välittäjäaineista, jotka keskittyvät tunteiden, impulssien ja motivaation säätelyyn (Goleman 2019, 13)

Vaikka tunneälylle on olemassa tällaisia yleismaallisia merkityksiä, on tunneälyä mallinnettu hyvinkin eri näkökulmista. Aiheesta tehtyä kirjallisuutta hallitsevat pääasiassa kolme tunneällyn mallia: Saloveyn ja Mayerin malli, Golemanin malli sekä Bar-Onin malli (Skrzypczynska 2018, 68). Nämä tutkijat ovat vuosikymmenten aikana jalostaneet ja syventäneet tutkimustaan aiheeseen yhä tarkemmin ja näin ollen heidän työnsä sisältävät laaja-alaista tietoa tunneällystä.

Tunneällyn käsitteenä toi ensimmäisenä esille Salovey ja Mayer 90-luvulla (Mishar & Bangun 2014, 396). Mayer ja Salovey jakavat tunneällyn neljään eri osa-alueeseen ovat: tunteiden havaitseminen, tunteiden käyttäminen ajattelun tukena, tunteiden ymmärtäminen ja tunteiden hallinta. Tunneälykäs henkilö kykenee tunnistamaan tunteita sekä itsessään että muissa esimerkiksi kasvoista, äänestä ja eleistä. Tämä luo perustan tunneälytaidoille. Tunteiden käyttäminen ajattelussa puolestaan tarkoittaa sitä, että tunteet ohjaavat henkilön huomion ja ajatukset merkityksellisiin asioihin. Tämä voi myös tukea luovuutta ja päätöksentekoa. Tunteiden ymmärtäminen perustuu kykyyn tulkita tunteiden merkityksiä sekä seurauksia. Tunteet viestivät informaatiota ja niiden ymmärtäminen edellyttää kykyä tulkita niitä sekä niistä koituvia seurauksia. Tunteiden hallinta tarkoittaa taas taitoa säädellä sekä omia että muiden tunteita siten, että ne tukevat yksilön tai yhteisön tavoitteita. (Mayer ym. 1990, Mayerin 2004, 4–6 mukaan)

Salovey ja Mayer antavat tutkimuksissaan tunneälykkäistä henkilöstä hyvin tarkan kuvauksen. He määrittelevät, että tunneälykäs henkilö kykenee muita paremmin havaitsemaan tunteita, käyttämään niitä ajattelemiseen sekä ymmärtämään niiden merkitystä ja hallitsemaan niitä paremmin. Tällainen henkilö kykenee ratkaisemaan tunteisiin liittyviä ongelmia näkemättä suurta kognitiivista vaivaa.

Hän voi omata myös parempaa osaamista muissa älykkyyksissä, kuten verbaalisessa ja sosiaalisessa älykkyydessä. Tällaisella henkilöllä on taipumus avoimuuteen ja ystävällisyyteen toisiin ihmisiin nähden. Korkean tunneälyn omaavalla henkilöllä on myös taipumus valita ammatteja, jotka sisältävät sosiaalista vuorovaikutusta, kuten opetusta tai neuvontaa, sen sijaan, että hakeutuisivat esimerkiksi hallinnollisiin- tai toimistotehtäviin. Henkilö, joka omaa korkean tunneälykkyyden, on vähemmän altis ongelmalliselle käyttäytymiselle ja todennäköisemmin kiintyy esineisiin, joilla on sentimentaalista arvoa kotonaan. Hänellä on myös enemmän myönteisiä sosiaalisia vuorovaikutuksia. Tunneälykkäät henkilöt kykenevät myös todennäköisemmin ilmaisemaan omia motivaatiotavoitteitaan tai päämääriään. (Mayer ym. 1990, Mayerin 2004, 210 mukaan)

Goleman (1995, 36, 43–44) puolestaan esittelee tunneälyn toisenlaisena älykkyyden muotona sisältäen taidon tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteita sekä havaita, tulkita ja vaikuttaa muiden tunteisiin. Tässä mallissa tunneäly on jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue käsittelee omien tunteiden tunnistamista eli itsetuntemusta. Tällä tarkoitetaan kykyä havainnoida tunteita aktiivisesti itsensä tuntemisen ja tunteiden hallitsemisen näkökulmasta. Toinen osa-alue käsittelee tunteiden hallintaa, eli kykyä säädellä tunteita tilanteeseen sopiviksi sekä kykyä karistaa negatiivisia tunteita. Kolmannessa osa-alueessa tuodaan esille itsensä motivoiminen, tarkoittaen tunteiden valjastamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän osa-alueeseen lukeutuu myös tunneperäinen itsehillintä, kuten mielihyvän tunteen lykkääminen ja impulssien hallitseminen. Kaksi viimeistä osa-alueita käsittelevät enemmän sosiaalisia kanssakäymisiä. Neljäs osa-alue nimittäin käsittelee empatiaa sekä muiden tunteiden tunnistamista itsetuntemukseen perustuen ja viides osa-alue ihmissuhteiden hoitamista, eli taitoa vaikuttaa ja hallita muiden tunteita. Erityisesti empatian kohdalla korostetaan, että empaattiset ihmiset menestyvät usein ammateissa, kuten johtamisessa.

Bar-On (1997, Bar-Onin 2006, 14 mukaan) jakaa tunneälyn viiteen keskeiseen, toisiinsa liittyvään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet muodostuvat joukosta tunne- ja sosiaalisia kyvykkyyksiä sekä taitoja. Ensimmäisenä ovat intrapersonaaliset taidot, kuten emotionaalinen itsetuntemus, itsevarmuus, itseluottamus, itsekunnioitus sekä itsensä toteuttaminen. Toisena esitellään interpersonaaliset taidot, joihin kuuluvat empatia, ihmissuhteet sekä sosiaalinen vastuu. Kolmantena osa-alueena mallissa on sopeutumistaidot, joita ovat joustavuus, kyky verrata subjektiivisia kokemuksia todellisuuteen sekä ongelmanratkaisutaidot. Neljäntenä on stressinhallinnan taidot, kuten impulssikontrolli ja stressinsietokyky. Viimeisenä Bar-On tuo esille yleisen optimismin, joka ilmenee eritoten positiivisena asenteena sekä onnellisuutena

Nämä tunneälymallit eroavat toisistaan niin painotukseltaan ja rakenteeltaan, mutta siitä huolimatta niillä on myös yhteisiä piirteitä. Nämä yhtäläisyydet tulevat esille eritoten tutkijoiden tavassa ymmärtää ja kuvata tunneälyä. Kaikissa malleissa keskeisessä roolissa on omien ja muiden tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen, sääteleminen sekä tulkitseminen. Yhteistä malleille on myös tunneälyn näkeminen taitona, joka ohjaa sosiaalista vuorovaikutusta. Kaikki malleista myös korostavat tunneälyn merkityksellisuyttä yksilön hyvinvoinnin sekä työelämään liittyvän menestyksen kannalta. Näin ollen huolimatta siitä, että mallit painottavat eri näkökulmia, on näiden tutkijoiden käsitykset tunneälystä perustaltaan hyvin samanlainen.

## 2.2 Tunneälykäs johtaminen

### 2.2.1 Tunneälykkään johtajan ominaisuudet

Viimeaikaiset johtajuuskäsitykset korostavat järkiperusteluiden sijaan yhä enemmän tunteiden merkitystä vaikuttamisessa. Tämän näkemyksen mukaan ryhmien ja organisaatioiden merkittävimmät saavutukset voidaan selittää ainoastaan tunneperäisen ja arvoihin pohjautuvan johtajuuden avulla. Tunneälykkäät johtajat kykenevät herättämään seuraajissaan motivaation asettaen yhteisen, suuremman tavoitteen, omien henkilökohtaisten etujen edelle. Konkreettisenä esimerkkinä tästä voidaan pitää sotilasjohtajia, jotka kykenevät motivoimaan sotilaitaan vaarantamaan oman henkensä tärkeän tehtävän suorittamiseksi tai tovereidensa turvaamiseksi. (Yukl 2006, 20–21)

Goleman (1998, 87) esittelee viisi keskeistä tunneälyn osa-aluetta työpaikalla. Näitä ovat: itsetuntemus (eng. *Self-Awareness*), itsesäätely (eng. *Self-Regulation*), motivaatio (eng. *Motivation*), empatia (eng. *Empathy*) ja sosiaaliset taidot (eng. *Social Skills*). Hänen mukaansa itsetuntemus auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään omia tunteita ja niiden vaikutuksia muihin. Itsesäätely puolestaan viittaa kykyyn kontrolloida impulsseja ja tunnetiloja sekä ajatella ennen toimimista. Motivaatio taas viittaa intohimoon työskennellä muun kuin rahan tai aseman vuoksi ja se ilmenee myös tavoitteiden tavoittamisella energisesti ja sinnikkäästi. Empatiolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää muiden ihmisten tunne-elämää sekä taitoa kohdella ihmisiä heidän emotionaalisten reaktioiden mukaisesti. Johtajan sosiaaliset taidot taas liittyvät taitoon hallita ihmissuhteita ja rakentaa verkostoja sekä päästä samalle aaltopituudelle rakentaen luottamusta. (Goleman 2019, 28–33)

Jotta voidaan ymmärtää tunneälykäs johtamista, on perehdyttävä tarkemmin niihin ominaisuuksiin ja piirteisiin, joita tällaisella johtajalla on. Goleman (2019, 94–95) tiivistää tunneälykkään johtajan ominaisuudet seuraavasti: keskittynyt, eli itsetietoinen johtaja on tietoinen tunteistaan, kykenee hillitsemään impulssejaan, ymmärtää, miten muut näkevät hänet sekä osaa huomioida muiden tarpeet.

Keskittynyt johtaja kykenee suodattamaan häiriötekijät, mutta myös antamaan omien ajatusten vaeltaa ennakkoluulottomasti. Skrzypczyńska (2018, 17) on koonnut yhteen tunneälykkään johtajan erityispiirteitä aiempiin tutkimuksiin pohjautuen. Nämä kyseiset piirteet on esitetty Taulukossa 1, joka on mukailtu alkuperäisestä taulukosta suomentamalla.

Taulukko 1 Korkean tunneälyn johtajuusominaisuudet (mukaillen Skrzypczyńska 2018)

Johtajan ominaisuudet	Kuvaus
Tyyneys	Tunneälykkäät johtajat ovat hyvin tietoisia tunteistaan ja kykenevät hallitsemaan ja käyttämään niitä suorituksiinsa, ollakseen tehokkaampia (Azouzi & Jarbouï, 2013).
Älykyys	Johtajat, jotka omaavat kehittyneen tunneälyn, käyttävät aikaansa tehokkaammin ja sopeuttavat käyttäytymisensä tiettyyn tilanteeseen ja ratkaisevat näin ollen paremmin monimutkaisia ongelmia (Yukl 2010).
Tunnollisuus	Osana johtajien tunneälyä muodostavia käytännön taitoja on tunnollisuus, joka ilmenee tavoitteellisuutena ja sinnikkyudessa niiden toteuttamisessa sekä suurena huolellisuutena ja yksityiskohtaisuutena. Tunnolliset johtajat asettavat itselleen kunnianhimoisia tavoitteita sekä elämässä että työssä; he ovat rationaalisia ihmissuhteissa ja päätöksenteossa. (McCrae & Costa 2005)
Auktoriteetti	Tunneälykyys helpottaa laaja-alaisen näkökulman omaksumista. Johtajat, joilla on kehittynyt tunneälykyys, pystyvät näin ollen käyttämään tunteitaan välttääkseen aseman tai maineen menettämisen, mikä tarkoittaa, että he ovat tehokkaampia kriisitilanteissa. (Azouzi & Jarbouï 2013)
Ystävällisyys	Kehittynyt tunneäly saa johtajat olemaan suvaitsevaisempia, kohteliaampia, empaattisempia ja useammin avuliaita muita kohtaan. He myös välttävät konflikteja, ovat yhteistyökykyisempiä ja pärjäävät hyvin työssä, mikä edellyttää myönteisiä ihmissuhteita. Ystävällisyys on positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen (Judge & LePine, 2007) ja negatiivisessa yhteydessä poikkeavaan ja tuottavuutta heikentävään käyttäytymiseen (Salgado 2002).
Stressinsietokyky	Kehittyneeseen tunneälyn liittyvät itsetuntemuksen osa-alueen taidot takaavat korkean tunnevakauden tason. Tällaisille johtajilla on ominaista rauhallisuus, tyyneys ja kyky reagoida rakentavasti. He eivät usein koe negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta tai stressiä. (McCrae & Costa, 2005). Johtajien alhaisemmat stressitasot ovat yhteydessä hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen sekä parempaan yksilöllisten ja organisaattoristen epäonnistumisten käsittelyyn (Salgado 2002, Judge & LePine 2007, Judge ym. 2009).
Johtamisen joustavuus	On osoitettu, että johtajat, joilla on korkea tunneälykyys, suosivat tehokkaampia johtamistyyliä kuin johtajat, joilla on matalampi tunneälykyys (Opolska, 2014; Fiedeldej-Van Dijk ja Freedman, 2007)
Avoimuus	Tunneälykkäille johtajille on ominaista kognitiivinen uteliaisuus, mielikuvitus, epätavanomainen ajattelu ja taipumus kokeilla, eli avoimuus laajassa merkityksessä. He ovat yleensä nonkonformisteja, joilla on antiautoritaarinen ja instituutioiden vastainen lähestymistapa (McCrae & Costa 2005). Nämä ominaisuudet ovat hyödyllisiä luovassa, konseptuaalisessa ja suunnittelutyössä innovatiivisissa organisaatioissa.
Sopeutumiskyky	Johtajien tunneäly näkyy kykyä sopeutua uusiin olosuhteisiin, ratkaista vaikeita ongelmia tehokkaasti ja luoda rohkeita visioita yritykselle (Judge ym. 2009)
Tehokkuus	Useat tunneälyn liittyvät ominaisuudet tekevät tällaisista johtajista tehokkaampia työssään ja tekevät heistä parempia oman ja työntekijöidensä ajankäytön hallitsijoita (Kerr ym. 2006)
Ekstroversio	Tunneälykkäät johtajat ovat yleensä määrätietoisia, aktiivisia, energisiä, optimistisia ja seurallisia. He kokevat useammin myönteisiä tunteita ja yleistä hyvinvointia (McCrae & Costa, 2005). Tutkimukset osoittavat, että nämä ominaisuudet korreloivat vahvasti myynnin sekä ihmisten johtamisen tehokkuuden kanssa (Barrick ym. 2001; Judge ym. 2009).
Vaikuttavuus	Johtajat, joilla on kehittynyt tunneäly, osaavat käyttää oikeita tunteita toimiakseen tehokkaasti ja olla huomioimatta tunteita, jotka eivät edistä tavoitteita (Azouzi & Jarbouï 2013).
Työilmapiirin rakentaminen	Tunneälykkäät johtajat käyttävät usein palkitsevaa tyyliä, määrittelevät selkeästi odotukset ja edistävät oikeudenmukaista ilmapiiriä ja rakentavia työolosuhteita (Judge ym. 2009).
Konfliktien hallinta	Tunneälykyys mahdollistaa sen, että tällaiset johtajat pystyvät muiden kanssa työskennellessään tunnistamaan tunteet ja reagoimaan asianmukaisesti, kun he näkevät, että tunteiden kärjistyminen voi johtaa konfliktiin (Azouzi & Jarbouï 2013).

Kuten Taulukosta 1 voidaan havaita, ensimmäiseksi tunneälykkään johtajan ominaisuudeksi listataan, että tunneälykkäät johtajat omaavat sekä kykenevät ylläpitämään mielentyyneyttä (eng. *Composure*), ovat tietoisia omista tunteistaan sekä osaavat hallinta niitä. Tunneälykkäät johtajat ovat tämän lisäksi myös älykkäitä (eng. *Smartness*) ja näin ollen käyttävät aikansa tehokkaasti, tilanteisiin mukautuen ja näin ollen monimutkaistenkin ongelmien ratkaisu sujuu paremmin. Tunnollisuus (eng. *Conscientiousness*) puolestaan näkyy johtajissa etenkin tavoitekeskeisyytenä, sinnikkyutenä sekä tarkkana ja huolellisena tapana työskennellä. Tunnollisilla johtajilla on myös tapana asettaa itselleen kunnianhimoisia päämääriä. Tällaiset johtajat ylläpitävät ihmissuhteita harkitusti sekä johdonmukaisesti. Auktoriteetti (eng. *Authority*) ominaisuutena puolestaan auttaa johtajia tarkastelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta sekä hyödyntämään tunteitaan estääkseen asemansa taikka maineensa heikkenemisen. Ystävälliset ja helposti lähestyttävät (eng. *Amicability*) johtajat pyrkivät myös välttämään konflikteja, tekevät mielellään yhteistyötä ja menestyvät erityisesti hyviä ihmishuuhdetaitoja vaativissa tehtävissä. (Skrzypczyńska 2018, 71–72)

Kuudentena ominaisuutena esitellään johtajien kyvyn sietää stressiä (eng. *Stress resistance*). Johtajien matalat stressitasot ovat yhteydessä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Stressinsietokyvyn lisäksi johtajien ominaisuuksiin on luettu joustavuus (eng. *Leadership flexibility*). On todistettu, että korkean tunneälyn omaavat johtajat suosivat, matalan tunneälyn omaavia johtajia enemmän, tehokkaampia johtamistyyylejä. Taulukossa listattu avoimuus (eng. *Openness*) puolestaan viittaa johtajiin, joita yhdistävät kognitiivinen uteliaisuus, mielikuvitus, epäsovinnainen ajattelu sekä kokeilunhalu. Avoimet johtajat suhtautuvat usein kriittisesti sekä auktoriteetteihin että instituutioihin. Avoimuudella voidaan ajatella olevan vahva yhteys johtajien sopeutumiskykyyn (eng. *Adaptability*), nimittäin tunneäly helpottaa uusiin olosuhteisiin mukautumista sekä ongelmien tehokasta ratkaisua. Tunneälykkään johtajan ominaisuuksiin luetaan myös tehokkuus (eng. *Efficiency*), sillä tunneälykkään johtajat kykenevät hallitsemaan paremmin sekä omaa että työntekijöidensä ajankäyttöä. (Skrzypczyńska 2018, 71–72)

Skrzypczyńskan (2018) mukaan, johtaminen on yhteydessä ekstroversion (eng. *Extraversion*), tarkoittaen, että tunneälykkäät johtajat ovat yleensä itsevarmoja, energisiä sekä sosiaalisesti taitavia ja näin ollen nauttivat useimmiten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tutkimukset ovat osoittaneet tämän tukevan etenkin esimies- ja myyntityötä. Yhtenä tärkeimmistä tunneälyn ulottuvuuksista voidaan pitää vaikuttavuutta (eng. *Effectiveness*) sekä työilmapiirin rakentamista (eng. *Building climate for work*). Tämä johtuu siitä, että kehittyneen tunneälyn omaavat johtajat kykenevät hyödyntämään juuri oikeita tunteita tehokkaasti ja strategisesti siten, että ne eivät häiritse tavoitteisiin pääsemistä. Työilmapiirin rakentamisen kannalta tunneälykkäät johtajat käyttävät useimmiten palkitsevaa johta-

mistyyliä, jolloin he määrittelevät työntekijöille selkeät odotukset, edistäen samalla oikeudenmukaista sekä rakentavaa työilmapiiriä. Lopuksi Skrzypczyńska listaa tunneälykkään johtajan kyvyn hallita konflikteja (eng. *Conflict management*). Tämä on tunneälykkäille johtajille helpompaa, nimittäin he kykenevät tunnistamaan muiden tunteita sekä reagoimaan niihin tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä on tärkeää etenkin tilanteissa, joissa he huomaavat, että tunteiden kärjistyminen saattaa johtaa konfliktiin. (Skrzypczyńska 2018, 71–72)

Kaiken kaikkiaan Skrzypczyńskan tekemä laaja tutkimus tunneälykkään johtajan ominaisuuksista osoittaa tunneälyllä olevan laajat vaikutukset organisaation eri osa-alueisiin. Ja koska suurin osa johtamisen tärkeimmistä ominaisuuksista liittyy vahvasti pitkälle kehittyneeseen tunneälyyn, on sen merkitys organisaatiossa yhä suurempi.

### 2.2.2 Tunneälykkään johtamisen hyödyt

Goleman (2019, 4–5) on havainnut, että tehokkaimmilla johtajilla on yksi ratkaiseva yhteneväisyys, tunneäly. Tämä ei kuitenkaan hänen mukaansa poissulje esimerkiksi älykkyysosamäärän tai teknisten taitojen merkitystä, mutta ne toimivat lähinnä ”kynnysominaisuuksina”. Goleman toteaa sekä omiin että muiden tutkimuksiin vedoten, että tunneäly on johtajuuden kannalta ehdoton edellytys. Hän toteaa, että johtajan muista loistavista ominaisuuksista huolimatta yksilöstä ei voi tulla suurta johtajaa ilman tunneälykkyyttä.

Psykologisten impulssien vastustaminen on yksi tärkeimmistä psykologisista taidoista. Se muodostaa perustan myös kaikelle emotionaaliselle itsehallinnalle johtuen siitä, että kaikki tunteet synnyttävät jonkinlaisen toimintaimpulssin. Itse asiassa sana *tunne* (eng. *emotion*) juontaa juurensa sanasta, joka alun perin tarkoitti liikettä. (Goleman 1995, 63–64) Tunteiden hallitsemisen kannalta merkittävä ominaisuus on jo aikaisemmin mainittu itsesäätely (esim. Goleman 1995), joka toimii jatkuvan sisäisen vuoropuhelun lailla ja se on tunneälyn osa-alue, joka estää sen, että tunteemme ei kykene hallitsemaan meitä täysin. Ne henkilöt, jotka kykenevät hallitsemaan tämän taidon eivät välty negatiivisilta tunteilta tai impulsseilta, mutta he osaavat säädellä ja jopa hyödyntää niitä rakentavasti. Itsesäätely on kuitenkin keskeistä johtajille, sillä tunteita ja impulsseja hallitsevat johtajat toimivat järkevästi ja kykenevät luomaan sellaisen työympäristön, jossa vallitsee sekä luottamus että oikeudenmukaisuus. Tällaisiin organisaatioihin hakeutuvat työntekijät viihtyvät siellä ja ovat vähemmän alttiita jättämään yrityksen. Näin ollen tunnetila ja tunteiden hallinta heijastuu koko organisaatioon. (Goleman 1998, 85–86) Johtajan tunneälykkyys vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen eritoten tiimin sisäisen luottamuksen, organisaatioon sitoutumisen ja muutosjohtamisen kautta. Toisin sanoen

tunneälykäs johtaja luo tiimiin sellaisen ilmapiirin, jossa vallitsee luottamus sekä harmonia, mikä edistää työntekijöiden työsuoritusta. (Lee ym. 2022, 16–17)

Skrzypczyńska (2018) kokoaa tutkimuksessaan johtajien ominaisuuksien lisäksi myös listan siitä, mitä hyötyä tunneälykkäästä johtamisesta todellisuudessa on. Listan hän perustaa useisiin aiemmin esiteltyihin teorioihin. Hän tuo esille, kuinka tunneälykkäät johtajat kykenevät muovaavat positiivisia tunteita ihmissuhteissa ja näin ollen edistämään organisaatiokulttuurin ystävällisyyttä sekä luottamuksen syntymistä. He kykenevät toimimaan sekä tietoisesti että myötätuntoisesti myös haastavissa tilanteissa ja pyrkivät rakentamaan luottamukseen sekä hyväntahtoisuuteen perustuvaa organisaatiokulttuuria etenkin tuomalla omat arvot esiin läpinäkyvästi omassa toiminnassaan. Lisäksi tunneälykkäät johtajat kykenevät saavuttamaan tavoitteita rehellisesti sekä tehokkaasti, sitouttamalla samalla muita niiden toteuttamiseen. Tämä puolestaan edesauttaa työntekijöiden vahvaa sitoutumista ja tunnetta organisaatioon kuuluvuudesta. Tunneäly helpottaa tunnistamaan keskeiset tekijät vuorovaikutuksen taustalla sekä auttaa hyödyntämään saatua tietoa johtamisen prosesseissa. Tunneälykkäät johtajat pyrkivät rakentamaan auktoriteettia sekä luottamusta omaan ammatilliseen sekä henkilökohtaiseen rehellisyyteen perustuen. He kykenevät konfliktien ennaltaehkäisyyn sekä ratkaisemiseen tunnistamalla ongelman. He kykenevät myös tunnistamaan kommunikaatiopuutteet ja toteuttamaan tarvittavia parannuksia, rehellisesti ja läpinäkyvästi, yhdessä alaisten kanssa. Lopuksi tunneälykäs johtaminen mahdollistaa potentiaalinen tunnistamisen, rohkeuden tarttua uusiin haasteisiin sekä tavoitteista kiinni pitämisen. (Skrzypczyńska 2018, 72)

Vaikka tunneälyllä voidaan vaikuttaa myönteisesti moniin, esimerkiksi hyvinvointia sekä elämänlaatua parantaviin tekijöihin (esim. Saarinen 2007), se ei tarkoita, ettei sen suhteen ilmenisi haasteita. Jotta tunneälyä voidaan kehittää tai hyödyntää, vaikkapa affektiivisen organisaatiositoutumisen edistämiseksi, on hyödyllistä olla tietoinen siihen liittyvistä haasteista. Siitä huolimatta, että tunneälytaidot ovat arvokkaita, ne eivät itsessään takaa terveyttä menestystä tai onnellisuutta. Myös tunneälykäs esimies voi kokea olonsa surulliseksi tai ahdistuneeksi. (Caruso & Salovey 2004, 152)

### 2.2.3 Tunneälykkään johtamisen haasteet

Kiishi (2024, 122–125) esittelee omien tutkimustensa perusteella tunneälykkään johtajan kohtaamia haasteita. Ensimmäisenä hän mainitsee aikarajoitteet (eng *Time constraints*). Johtajat kantavat usein harteillaan suuren määrän vastuuta, työskentelevät tiukkojen määräaikaisten vallitessa sekä kohtaavat jatkuvasti heille asetettuja vaatimuksia, jättäen vain vähän aikaa ja tilaa itsereflektoinnille ja tunneällyn kehittämiseksi. Nopeatempoisessa työympäristössä voi olla vaikea löytää aikaa tunneälytaitojen kehittämiseksi. Vahvasti aikarajoitteisiin liitoksissa on toisena esitelty stressi ja paine

(eng. *Stress and pressure*). Koska johtajat joutuvat usein työskentelemään suuren paineen sekä stressin alaisuudessa, tunteiden hallitseminen voi hankaloitua. Johtajien kokiessa olonsa ylikuormittuneeksi, heidän voi olla vaikea osoittaa empatiaa, säädellä tunteita sekä kyetä rationaaliseen päätöksentekoon. Kolmantena Kiishi listaa itsetuntemuksen puutteen (eng. *Lack of self-awareness*). Hänen mukaansa johtajat eivät ole aina tietoisia omasta itsetuntemuksestaan, eivätkä ymmärrä sitä, millaisia vaikutuksia heidän tunteilla on tiimiläisiin. Tällainen voi heikentää tiimin sisäistä viestintää sekä johtaa erinäisiin väärinkäsityksiin ja konflikteihin. Kiishin mukaan tunneälykkään johtamisen haasteena on myös muutoksen vastustaminen (eng. *Resistance to change*). Tunneälyn kehittäminen liittyy vahvasti itsensä haastamiseen, etenkin omien uskomusten, asenteiden sekä toimintatapojen osalta. Kaikki johtajat eivät kuitenkaan ole valmiita muutokseen ja näin ollen omien emotionaalisten heikkouksien tarkastelu voi tuntua epämurkavalta. Toiseksi viimeisenä Kiishi tuo esille organisaatiokulttuurin (eng. *Organizational culture*). Tämä johtuu siitä, että hänen mukaansa organisaatiokulttuurilla voi olla joko johtajan tunneälyn kehitystä tukevia tai estäviä vaikutuksia. Mikäli organisaatiossa vallitsevat johtamiskäytännöt korostavat ainoastaan tuloksia ja tehokkuutta ilman työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista, voi se estää johtajien keskittymistä oman sekä tiimin tunneälyn. Viimeisenä esitellään rajalliset resurssit ja koulutus (eng. *Limited resources and training*).

Monilta johtajilta puuttuvat tunneälyn kehittämiseen keskittyvät resurssit ja koulutusohjelmat. Näin ollen ilman asianmukaista tukea ja ohjausta, tunneälytaitojen parantaminen voi olla haastavaa. Kiishi kuitenkin korostaa, että näistä haasteista huolimatta on olennaista, että johtajat tunnistavat tunneälyn merkityksen ja pyrkivät aktiivisesti pääsemään näistä esteistä ylitse. Tunneälytaitoihin sekä niiden kehittämiseen panostamalla, johtajat voivat vaikuttaa tiimeihinsä myönteisesti sekä luoda vakaamman sekä tehokkaamman työympäristön. (Kiishi 2024, 122–125) Koska tunneäly sekä tunneälykkään johtamisen kehittäminen yrityksissä on tullut ajankohtaiseksi, on näin ollen syytä ottaa huomioon myös siihen liittyvät haasteet. Mikäli tunneälykästä johtamista halutaan organisatioissa kehittää, täytyy tiedostaa myös siihen liittyvät ongelmat.

Yhteenvetona voidaan todeta tunneälykkään johtamisen olevan yhteydessä organisaatiolle koituviin etuihin, mutta sen toteuttaminen ja kehittäminen vaatii kuitenkin tietoisuutta siihen liittyvistä haasteista. Tunneälykkäällä johtajalla on monia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden luottamuksen muodostumiseen sekä tunteeseen organisaatioon kuulumisesta (esim. Goleman 1998; Skrzypczyńska 2018). Näiden tietojen valossa sekä siitä syystä, että johtajan eri tunnetilat ja niiden hallitseminen peilautuu koko organisaatioon (ks. Goleman 1998), voidaan päätellä tunneälykkäällä johtamisella olevan vaikutusta työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen.

seen. Ja koska tällä suhteella tarkoitetaan nimenomaan organisaatiositoutumista, käsitellään sitä seuraavassa luvussa.

### 3 Organisaatiositoutuminen

#### 3.1 Organisaatiositoutumisen määritelmä ja merkitys

Organisaatiositoutuminen on kerännyt paljon huomiota ja sille on olemassa useita syitä. Ensinnäkin työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan pitää suhteellisen luotettavana ennusteena tietyille käyttäytymismalleille, etenkin vaihtuvuudelle. Ajatellaan, että sitoutuneet työntekijät pysyvät todennäköisemmin organisaatiossa ja työskentelevät sen tavoitteiden eteen. Toiseksi organisaatioon sitoutuminen houkuttelee ja kiinnostaa etenkin johtajia sekä käyttäytymistieteilijöitä ja kolmanneksi sitoutumisen syvällisempi ymmärtäminen voi auttaa hahmottamaan yleisempiä psykologisia prosesseja, joiden kautta ihmiset valitsevat samaistua ympäristöönsä ja jäsentävät sitä. Tämä selittää myös osaltaan sitä, miten ihmiset löytävät elämän tarkoituksen. (Mowday ym. 1982, 19–20)

Varhaisimpiin organisaatiositoutumisen tutkimuksiin lukeutuu Kanterin tutkimus vuodelta 1968, joka perustuu sosiaalisten toimijoiden valmiuteen panostaa voimavarojaan ja osoittamaan uskollisuuttaan yhteisölle tai järjestelmille. Se tarkoittaa yksilön persoonallisuuden kiinnittymistä sosiaaliin suhteisiin, jotka koetaan itseilmaisun välineinä. Kanter määrittelee kolme eri sitoutumistyyppiä: jatkuvuussitoutuminen (eng. *Continuance*), yhteisösitoutuminen (eng. *Cohesion*) ja kontrollisitoutuminen (eng. *Control*). Nämä kolme sitoutumistyyppiä yhdistävät persoonallisuuden eri osa-alueet sosiaalisiin rakenteisiin sekä yhdistävät kognitiiviset, tunteelliset ja arvostavat näkökulmat rooleihin, ihmissuhteisiin ja normeihin. Hän määrittelee kunkin sitoutumistyyppin kehitykselle kaksi keskeistä prosessia: jatkuvuus saa tukea uhrauksesta ja investoinnista; yhteisö puolestaan luopumisesta ja yhteydestä; ja kontrolli taas kuolemasta ja alistumisesta. Siitä huolimatta, että Kanter pohjaa ajatuksensa amerikkalaisiin 1800-luvun utopistisiin yhteisöihin, hän toteaa sitoutumismekanismien pätevän kaikenlaisissa sosiaalisissa ryhmissä. (Kanter 1968, 499) Vaikka nämä tutkimukset ovat jo yli 50 vuotta vanhoja, ne ovat vaikuttaneet useisiin myöhempisiin tutkimuksiin sekä käsityksiin organisaatiositoutumisesta ja niitä voidaan soveltaa vielä tänä päivänäkin. Kanterin jälkeen Sheldon esitteli vuonna 1971 oman näkökulmansa, jonka mukaan affektiivisen sitoutuminen on asenne tai suuntautuminen organisaatiota kohtaan, joka yhdistää sekä kiinnittää yksilön identiteetin organisaatioon. Hänen tutkimuksensa pyrkii selvittämään, sitoutuvatko työntekijät organisaatioon siihen nähdyn panostuksen vuoksi, huolimatta muista, jäsenyyteen liittyvistä tekijöistä. (Sheldon 1971, 143)

Vuonna 1986 O'Reilly ja Chatman puolestaan esittelivät organisaatiositoutumisen psykologisen mallin, jonka he ovat luoneet Kelmanin (1958) sosiaalisen vaikuttamisen teoriaan pohjautuen. O'Reillyn ja Chatmanin mukaan yksilön psykologinen kiinnittyminen organisaatioon voi perustua

kolmeen erilaiseen tekijään. Ensimmäisenä on mukautuminen (eng. *Compliance*), jonka mukaan yksilö noudattaa organisaation sääntöjä saadakseen etuja tai välttääkseen rangaistuksia. Toisena on samaistuminen (eng. *Identification*), eli ryhmään kuulumisen halu sekä sen saavutusten arvostaminen. Viimeisenä on sisäistäminen (eng. *Internalization*), eli yksilön organisaatioon sitoutuminen siitä syystä, että sen periaatteet ja arvot ovat yhteneviä omien arvojen kanssa.

(O'Reilly & Chatman 1986, 493)

Yksi tunnetuimmista organisaatiositoutumista käsittelevistä teorioista on Meyerin ja Allenin (1991, 67–69) teoria, joka käsittelee työntekijän organisaatiositoutumista kolmen eri ulottuvuuden kautta: affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. Näille kolmelle yhteistä on heidän mukaansa näkemys siitä, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvaa a) työntekijän suhdetta organisaatioon ja b) vaikuttaa päätökseen jatkaa tai lopettaa jäsenyys organisaatiossa. Tutkimuksessa tuodaan esille, että affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän emotionaalista kehittymistä, samaistumista sekä osallistumista organisaatioon. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jatkavat organisaatiossa siitä syystä, että he itse haluavat. Jatkuvuussitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on tietoinen kustannuksista, jotka liittyvät organisaatiosta eroamiseen tai irtautumiseen. Työntekijät, joiden ensisijainen suhde organisaatioon perustuu jatkuvuussitoutumiseen pysyvät organisaatiossa puolestaan siitä syystä, että he eivät näe muuta vaihtoehtoa. Viimeisenä osa-alueena on normatiivinen sitoutuminen, joka puolestaan kuvastaa työntekijän velvollisuudentunnetta työsuhteen jatkamisen osalta. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee, että heidän täytyy pysyä organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan nämä kolme sitoutumisen muotoa eivät sulje toisiaan pois, vaan päinvastoin. Työntekijä voi nimittäin kokea kaikki kolme sitoutumisen muotoa, vaihtelevassa määrin.

### 3.2 Affektiivinen sitoutuminen

Jotta tunneälykkään johtamisen ja sen ominaisuuksien vaikutuksia työntekijän affektiiviseen organisaatiositoutumiseen kyetään arvioimaan ja analysoimaan perustellusti, on välttämätöntä ymmärtää, mitä affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Affektiivisesti sitoutuneella työntekijällä on emotionaalinen kiintymys organisaatioon. Tällainen työntekijä on kiinnostunut organisaation toiminnasta ja haluaa jatkaa työskentelyä siitä syystä, että hän itse haluaa niin. Hän kokee olevansa pätevä työssään ja pitää työkokemusta miellyttävänä. Koska affektiivinen sitoutuminen on psykologinen asenne, on sillä vaikutuksia useisiin eri organisaatiokäyttäytymisen malleihin (Meyer & Allen 1991, 67, 75, 82). Tutkimukset osoittavat affektiivisen sitoutumisen olevan parempi ennustaja keskeisille organisaation ilmiöille, kuten työntekijöiden vaihtuvuudelle,

poissaoloille sekä organisaation kansalaiskäyttäjyymiselle, verrattuna sellaisiin teoreettisiin malleihin, jotka perustuvat transaktioihin tai sopimuksellisiin sitoumuksiin. Affektiivisen sitoutumisen seurauksena voidaan pitää poissaolojen vähenemistä, työsuoritusten paranemista, positiivisen organisatorisen kansalaiskäyttäjyymisen ilmenemistä sekä stressin lieventymistä.

(Mercurio 2015, 401–402) Tämän lisäksi affektiivinen sitoutuminen on yhteydessä erilaisiin käyttäjyymismuuttujiin, kuten työkavereiden auttamiseen, pidempien työpäivien tekemiseen, tiedon jakamiseen sekä esihenkilöiden antamiin arvioihin työsuorituksesta (Solinger ym. 2008, Mercurion 2015 404–405 mukaan).

Johtuen siitä, että affektiivinen sitoutuminen näyttelee merkittävää roolia organisaatiossa, on oleellista tunnistaa siihen vaikuttavat tekijät, eli indikaattorit. Meyer ym. (2002, 28–32) jakavat meta-analyysissään affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät neljään pääryhmään: demografiset muuttajat, yksilölliset erot, työkokemukset sekä vaihtoehdot /investoinnit. Demografiset muuttajat, kuten ikä, sukupuoli, koulutus, organisaatiossa- ja asemassa vietetty aika, sekä siviilisääty vaikuttavat kaikki jossain määrin affektiiviseen sitoutumiseen. Näiden muuttajien on kuitenkin todettu olevan pääosin heikkoja. Iän, organisaatiossa- ja/tai asemassa vietetyn ajan sekä siviilisäädyn on todettu vaikuttavan positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen, kun taas sukupuolen ja koulutuksen vaikutukset ovat heikot tai merkityksettömät. Yksilöllisten erojen alle puolestaan listautuu ulkoinen kontrollikäsitys, joka korreloi negatiivisesti viitaten siihen, että ulkoiseen kontrolliin uskovilla affektiivinen sitoutuminen saattaa olla hieman matalampi. Tämän lisäksi yksilöllisten erojen alla on työntekijän tehtäväkohtainen itseluottamus, joka taas korreloi affektiiviseen sitoutumiseen positiivisesti. Työkokemuksen alle listautuvat, affektiiviseen sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät ovat: koettu organisaation tuki, transformatiivinen johtajuus (inspiroiva ja motivoiva johtaminen), vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus, jakautuva oikeudenmukaisuus sekä proseduraalinen oikeudenmukaisuus (oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät prosessit). Negatiivinen vaikutus on puolestaan epäselvillä rooleilla sekä roolikonflikteilla. Vaihtoehtojen ja investointien osa-alueeseen kuuluvat koetut työllistymisvaihtoehdot sekä organisaatioon tehdyt investoinnit, kuten aika ja vaiva, jotka voivat lisätä affektiivista sitoutumista ja tunnesidettä organisaatioon. Myös organisaatiossa hankkimien erityistaitojen siirrettävyydellä on positiivinen vaikutus, kun taas koulutuksen ja tutkintojen siirrettävyydellä, esimerkiksi muihin organisaatioihin tai työtehtäviin on negatiivinen. Tämä voi muun muassa liittyä siihen, että mitä helpommin työntekijä kokee koulutuksensa olevan siirrettävissä muihin organisaatioihin ja tehtäviin, sitä heikompi hänen tunnesiteensä nykyiseen organisaatioon voi olla.

Alla olevassa taulukossa on listattu tutkimusten perusteella havaitut affektiiviseen organisaatio-sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät, jotta niiden hahmottaminen sekä tarkastelu suhteessa tunneälykkääseen johtamiseen olisi mahdollisimman selkeää.

Taulukko 2 Myönteiset indikaattorit

Myönteisesti affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	Yksityiskohdat
Demografiset muuttujat	Ikä, organisaatiossa vietetty aika, asemassa vietetty aika, siviilisäätö
Yksilölliset erot	Tehtäväkohtainen itseluottamus
Työkokemukset	Koettu organisaation tuki, transformatiivinen johtajuus, vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus, jakautuva oikeudenmukaisuus, proseduraalinen oikeudenmukaisuus
Vaihtoehdot/investoinnit	Organisaatioon tehdyt investoinnit, organisaatiossa hankittujen erityistaitojen siirrettävyys

Kuten Goleman (2019, 3–5) määrittelee, tunneäly on erilainen viisauden muoto, joka on peräisin aivojen emotionaalisesta, eli limbisesta osasta. Affektiivinen sitoutuminen taas rakentuu työntekijän emotionaalisesta kiintymyksestä organisaatioon (Meyer & Allen 1991, 67). Näin ollen näiden kahden tarkastelua rinnakkain voidaan perustella yhteisen psykologisen ja emotionaalisen luonteen vuoksi. Molemmat ilmiöistä toimivat tunne- ja kokemusperäisellä tasolla, jolloin niiden välisen yhteyden voidaan ajatella olevan luonnollinen. Seuraavaksi onkin tarkoituksena tarkastella aikaisemmin käsiteltyjä tunneälykkään johtamisen käytäntöjä sekä ominaisuuksia näihin affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaviin positiivisiin tekijöihin nähden.

## 4 Tunneälykäs johtaminen ja työntekijän affektiivinen organisaatio-sitoutuminen

### 4.1 Tunneälykkään johtamisen ominaisuudet

Sitoutuminen on kehittynyt organisaatioissa strategiseksi tekijäksi. Yksi merkittävimmistä organisaatioissa esiintyvistä ongelmista on työntekijöiden vaihtuvuus, jolla on myös taloudellisia vaikutuksia. (Mercurio 2015, 12) Yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää enemmän kuin vain sitä, että esimiehet kannustavat työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan yrityksen tavoitteiden hyväksi. On myös olennaista, että työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta ja lojaalisuutta organisaation arvoja kohtaan. Organisaation tärkeät resurssit, kuten osaaminen ja teknologiat siirtyvät työntekijöille heidän tehtäviensä kautta. Kun työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon, he kokevat siitä ylpeyttä, samaistuvat sen toimintaan sekä nauttivat työskentelystä. Tällainen sitoutuminen näyttäytyy parempana työtehona, vähäisempänä halukkuutena vaihtaa työpaikkaa, pienempänä riskinä luottamuksellisen tiedon väärinkäytölle sekä vastuullisena, yrityksen mainetta tukevana toimintana. Hyvä johtaja kannustaa työntekijöitään tuomaan esiin heidän täyden potentiaalinsa, parantamaan suoritustaan sekä huolehtimaan heidän hyvinvoinnistaan. Psykologisella tasolla ne työntekijät, jotka samaistuvat johtajansa johtamistapaan, kehittävät luottamuksellisia asenteita. Käytännössä he siis omaksuvat organisaatiota hyödyntäviä toimintamalleja ja sitoutuvat proaktiivisesti sen tavoitteiden saavuttamiseen. (Lee ym. 2022, 1–3)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tunneälykkäällä johtamisella on selkeä, positiivinen vaikutus, työntekijän organisaatiositoutumiseen. Esimerkiksi Carmelin (2003) tekemä tutkimus osoittaa, että tunneälykkäillä johtajilla on eritoten kyky edistää työntekijöiden affektiivista, eli emotionaalista sitoutumista organisaatioon. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että tunneälykkäät johtajat ovat usein optimistisempia, hallitsevat tunteitaan tehokkaammin ja osaavat hyödyntää niitä rakentavilla tavoilla sekä osaavat välttää syyttämistä organisaatiota omasta turhautumisesta. Tunneälykkäiden johtajien kyky luoda positiivisia tunnetiloja sekä itsessään että ympärillään vaikuttaa myönteisesti organisaatiositoutumisen vahvistumiseen. (Carmeli 2003, 794, 802). Lee ym. (2022, 2) osoittavat, että tunneälykäs johtajuus lisää työntekijöiden luottamusta sekä tiimin sisällä että itse esimieheen. Tämän on todistettu puolestaan lisäävän työntekijöiden työtehoa sekä sitoutumista organisaatioon.

Bhaleraon ja Kumar (2016) tutkivat, myös tässä tutkimuksessa läpi käytyjen, tunneälykkään johtajan ominaisuuksien vaikutuksia työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Myös he toteavat tutkimuksessaan, että tunneälykäs johtaminen on merkittävästi yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen.

Affektiiviseen sitoutumiseen eritoten vaikuttavia tunneälykkään johtamisen ominaisuuksia todetaan olevan kolme. Ensimmäisenä mainitaan, myös Golemanin (ks. 1998) esille tuoma, itsetuntemus (eng. *Self awareness*). Tällaiset johtajat kykenevät tarkastelemaan tilanteita realistisesti sekä suhtautuvat ymmärtäväisemmin niin omaan kuin muiden tapaan työskennellä, myös virheet huomioiden. Johtajat, joilla on hyvä itsetuntemus ovat usein avoimempia uusille ideoille ja rohkaisevat alaisiaan aktiiviseen osallistumiseen muutoksia suunnitellessa ja toteuttaessa. Tutkimus osoittaa, että myös Skrzypczyńskan (ks. 2018) listaamalla ahdistuksen ja stressinsietokyvyllä (eng. *Stress resistance*), todetaan olevan vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen. Johtajat, jotka eivät osoita suurta stressiä tai ahdistusta, kykenevät säilyttämään rauhallisuutensa sekä näin ollen vaikuttaa positiivisesti alaisensa työskentelyyn. Emotionaalisessa tasapainossa olevat johtajat antavat alaisilleen voimaa ja saavat heidät tuntemaan olonsa turvallisiksi ja tuetuiksi. Viimeiseksi sekä suurimmaksi vaikuttavaksi tekijäksi tutkimuksessa todetaan niin Bar-Onin (ks. 1997) kuin Skrzypczyńskankin (ks. 2018) nimeämä, tunneälykkään johtajan itsevarmuus/jämäkkyys (eng. *Assertiveness*). Tänä päivänä johtajan tulee kyetä hallitsemaan useita sidosryhmiä erilaisilla vaikutusvaltasuhteilla. Itsevarma ja jämääkäs johtaja osaa navigoida näissä valtasuhteissa aggressiivista tai passiivista johtajaa paremmin. Hän kykenee myös ajamaan samalla alaisten etuja, turvaten heille tärkeitä resursseja, mikä puolestaan vahvistaa ja lisää alaisten uskollisuutta sekä sitoutumista organisaatioon.

Bhaleraon ja Kumarin tutkimuksen mukaan, johtajien tulisi rakentaa tunnepitoisia siteitä alaisiinsa, sillä johtajat nähdään organisaation kasvoina, jolloin nämä tunneperäiset siteet heijastuvat kaikkeen siihen, mitä johtaja edustaa. Näin ollen johtajilla on keskeinen rooli työntekijöiden ja organisaation välisten suhteiden vahvistajana. Nämä siteet tukevat työntekijöitä kehittämään yksilöllisen minänsä ylittävän identiteetin, joka liittyy organisaatioon kuulumisen tunteeseen sekä vahvistavat tunnetta siitä, että organisaation tavoitteet ovat myös heidän omiaan. (Bhalerao & Kumar 2016, 44, 49–50) Lisäksi Webb (2011) toteaa tilastojen osoittavan, että työntekijöiden sitoutumiseen sekä esihenkilöön, että organisaatioon vaikuttavat myös Mayerin (1990) mainitsema johtajan kyky ilmaista tunteitaan (ks. Mayer ym. 1990) sekä Golemanin (1995) esittelemä kyky hallita itseään (ks. Goleman 1995). (Webb 2011, 26–27)

Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteen ne tunneälykkään johtajan ominaisuudet, jotka tämän tutkielman perusteella edistävät työntekijöiden affektiivista sitoutumista yleisellä tasolla.

Taulukko 3 Johtajan ominaisuudet ja affektiivinen sitoutuminen

Affektiivista organisaatiositoutumista edistävät tunneälykkään johtajan ominaisuudet
Optimismi
Tunteiden tehokkaampi hallinta
Tunteiden rakentava kanavointi
Positiivisten tunnetilojen luominen itsessään ja ympärillään
Itsetuntemus
Ahdistuksen ja stressinsietokyky
Itsevarmuus/jämäkkyys

Tunneälykkään ja affektiivisen sitoutumisen välinen yhteys osoittautuu merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun otetaan huomioon sekä esimiehen että alaisen asema organisaatiossa. On mahdollista, että johtajan persoonallisuus ohjaa työntekijää käyttäytymään tavoilla, jotka edistävät vahvempaa emotionaalista sitoutumista. Kun organisaation odotukset ja tavoitteet perustellaan empaattisesti, se voi helpottaa tunnekuohuja sekä vahvistaa alaisten luottamusta. Tällainen lähestymistapa rauhoittaa työntekijöitä ja motivoi heitä panostamaan työhönsä. Tällaisella toiminnalla vähennetään riskiä, että työntekijät ryhtyisivät impulsiivisiin toimiin ja harkitsisivat työpaikan vaihtoa. Näin ollen tunneälyn ja työntekijöiden sitoutumisen välistä yhteyttä muovaa useat erilaiset tekijät.

(Bhalerao & Kumar 2016, 50)

Kun tutkimuskysymyksen enimmäistä osa-aluetta tunneälykkään johtamisen myönteisistä vaikutuksista työntekijöiden affektiiviseen organisaatiositoutumiseen on nyt tarkasteltu, voidaan siirtyä käsittelemään sen toista osaa affektiivisen sitoutumisen indikaattoreista. Tunneälykkään johtamisen tarkastelu affektiivisen sitoutumisen indikaattoreihin nähden antaa mahdollisuuden löytää niitä osa-alueita, joihin johtajien olisi hyödyllistä keskittyä työntekijöiden sitouttamiseksi.

## 4.2 Affektiivisen organisaatiositoutumisen indikaattorit

Vaikka olemassa on tutkimusta työntekijän organisaatiositoutumisen indikaattoreista, ei niitä ole vielä juurikaan yhdistetty tunneälykkääseen johtamiseen. Näin ollen niiden tarkastelu toisiinsa nähden osoittautui hieman monimutkaiseksi. Taulukossa 2 esitetyt affektiiviseen sitoutumiseen myönteisesti vaikuttavat tekijät, ovat osittain staattisia taustamuuttujia, rakenteellisia työolosuhteita tai yksilön sisäisiä arvioita ja asemaan liittyviä tekijöitä. Näin ollen tunteiden vaikutuksia osaan indi-

kaattoreista on vaikea peilata. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tunneäly ei voisi vaikuttaa myönteisesti osaan näistä affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kun tarkastellaan tunneälykstä johtamista ja työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia myönteisiä tekijöitä, voidaan havaita myönteisiä vaikutuksia. Yhtäläisyyksiä voidaan löytää useammasta, vaikuttavien tekijöiden osa-alueesta. Tunneälykkäällä johtamisella voidaan ajatella olevan vaikutusta affektiivisen sitoutumisen indikaattoreista ainakin työkokemusten osa-alueeseen ja eritoten siihen, miten työntekijät kokevat organisaation tukevan heitä (ks. Taulukko 2). Päätelmä perustuu aiemmin esitettyyn näkemykseen siitä, että tunneälykäs johtaja kykenee luomaan luottamuksellisen sekä harmonisen ilmapiirin, jossa vallitsee luottamus niin tiimin sisällä kuin työntekijöiden ja johtajan välillä. (ks. Skrzypczyńska 2018) Tällaisessa ilmapiirissä työntekijän voidaan ajatella kokevansa olonsa turvalliseksi ja tuetuksi. Affektiivisen sitoutumisen indikaattoreista myös ”transformatiivisen johtajuuden”, eli inspiroivan ja motivoivan johtamisen (Thompson ym. 2021, 275), voidaan ajatella olevan yhteydessä tunneälykkääseen johtamiseen. Tunneälykkäät johtajat kykenevät motivoimaan työntekijöitä asettamaan yhteisen tavoitteen omien etujen edelle (ks. Luku 2.2) Myös vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus, eli aito kiinnostus ja arvostus työntekijöitä kohtaan, korreloi tunneälykkään johtamisen kanssa. (ks. Luku 3.3). Tällä tarkoitetaan siis työntekijän kokemusta siitä, että heitä kohdellaan reilusti, arvokkaasti ja kunnioittavasti. Kun he kokevat, että vuorovaikutus johtajan kanssa on lämminhenkistä ja huomioivaa, syntyy tunne, että johtaja arvostaa heitä aidosti (Thompson ym. 2021, 275–276). Tällaisessa käyttäytymisessä työntekijää kohtaan yhdistyy kaikki vuorovaikutukseen sekä sosiaalisiin taitoihin liittyvät tunneälykkään johtajan ominaisuudet, kuten ystävällisyys ja aitous. (ks. Luku 2.2)

Yhteyksiä affektiivisen sitoutumisen ja tunneälykkään johtamisen väliltä löytyi vielä ”Vaihtoehdot ja investoinnit”- osa-alueesta. Kuten todettu, organisaatioon tehdyt investoinnit, kuten aika ja vaiva vaikuttavat myönteisesti affektiiviseen sitoutumiseen (ks. Taulukko 2). Tähän osa-alueeseen pätee, myös aikaisemmin tässä luvussa mainittu, johtajien kyky motivoida työntekijöitä asettamaan organisaation yhteiset tavoitteet omiensa edelle (ks. Luku 2.2). Kun työntekijä tunneälykkään johtamisen seurauksena näkee aikaa ja vaivaa organisaatioon, hänen pysyvyytensä on todennäköisempää. Kun johtaja motivoi työntekijöitä tekemällä selväksi sen, miten heidän työnsä liittyy organisaation suurempaan visioon, hän saa työntekijät samalla ymmärtämään mitä heidän tekemisensä merkitsevät ja miksi (Goleman 2019, 62–63). Ja kun työntekijät näin ollen ymmärtävät tämän, he voivat haluta panostaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin omasta-aloitteisesti, samalla yksilön ja organisaation suhdetta vahvistaen. Samaisesta ”vaihtoehdot- ja investoinnit” osa-alueesta yhteyksiä löytyi myös tunneälykkään johtamisen ja organisaatiossa hankittujen eritystaitojen siirrettävyyden väliltä.

Kun työntekijät kokevat saavansa aitoa tukea sekä rohkaisua ammatilliseen kehittymiseensä sekä potentiaalinsa hyödyntämiseen, he tulkitsevat sen osoituksena johtajan arvostuksesta ja luottamuksesta heidän osaamiseensa. Tällainen sekä kunnioittava että rakentava kohtelu, varsinkin sen ollessa ennakkoluulotonta ja asiallista, kannustaa työntekijöitä oman panoksen kasvattamiseen sekä vahvistaa heidän sitoutumistaan. (Thompson ym. 2021, 275–276) Tunneälykkäät johtajat rohkaisevat työntekijää asettamaan pitkän aikavälin kehitystavoitteita sekä tukevat suunnitelman laatimisessa tavoitteisiin pääsemiseksi. Työntekijöiden kanssa voidaan sopia rooleista ja vastuista kehityssuunnitelman toteutuksen suhteen, jossa myös ohjeet ja palautteet ovat suuressa roolissa.

(Goleman 2019, 71)

Alla olevaan taulukkoon on koottu ne tutkielmassa havaitut tunneälykkään johtajan ominaisuudet, jotka ovat yhteydessä aikaisemmin esiteltyihin, affektiivisen sitoutumisen myönteisiin indikaattoreihin (ks. Taulukko2). Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on rajattu jo aiemmin käsiteltäväksi vain ne, joilla on myönteisiä vaikutuksia affektiivisen organisaatiositoutumisen muodostumiseen ja vahvistamiseen. Näihin tekijöihin on sittemmin tässä luvussa peilattu tunneälykkään johtamisen ominaisuuksia ja pyritty selvittämään, löytyykö niiden väliltä yhteneväisyyksiä.

Taulukko 4 Johtajan ominaisuudet ja affektiivisen sitoutumisen myönteiset indikaattorit

<b>Tunneälykäs johtaminen</b>	<b>Affektiiviseen organisaatiositoutumiseen myönteisesti vaikuttavat tekijät</b>
Luottamuksellisen ja harmonisen ilmapiirin luominen	Kokemus organisaation tuesta
Inspiroiva ja motivoiva johtaminen (transformatiivinen johtaminen)	Yhteisen tavoitteen asettaminen omien etujen edelle ja organisaatioon tehdyt investoinnit (aika ja vaiva)
Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan (aitous)	Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus
Kyky luoda rakentava ilmapiiri ja motivoida työntekijöitä sekä aitous	Organisaatiossa hankittujen erityistaitojen siirrettävyys

Vahva organisaatiositoutuminen voi olla yhteydessä erialisiin myönteisiin kokemuksiin, kuten lisääntyneeseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen, koettuun turvallisuuteen, elämän tarkoituksen- ja suunnan löytymiseen sekä positiiviseen minäkuvaan. Organisaatioon sitoutuminen voi edistää yksilön kokemusta vakaudesta, lisätä kuulumisen tunnetta sekä luoda selkeää identiteettiä osana yhteisöä. Mitä tärkeämpi ja keskeisempi rooli yksilöllä on organisaatiossa, sitä todennäköisemmin se voi tuottaa näitä myönteisiä seurauksia. (Mowday 1982, 137–139) Tunneälykkään johtamisen ja sen ominaisuuksien tarkastelu affektiiviseen organisaatiositoutumiseen ja sen indikaattoreihin nähden on mielekästä siitä syystä, että näin kyetään saamaan selville niitä tekijöitä, joihin johtajien itse sekä tunneälykoulutusten on hyödyllisintä keskittyä. Seuraavaksi pyritään vielä vastaamaan tähän tutki-

muskysymyksen viimeiseen osaan, jossa pohditaan sitä, miten tunneälykästä johtamista voidaan kehittää organisaatioissa.

### 4.3 Tunneälykkään johtamisen kehittäminen organisaatioissa

Jo pitkään on keskusteltu siitä, synnyttääkö johtajaksi vai voiko johtajaksi kasvaa. Sama kysymys pätee tunneälyyn. Voidaanko ihmisiä pitää luonnostaan esimerkiksi empaattisina vai kehittykö taito elämänkokemuksen myötä? Vastaus on: sekä että. Tutkimukset viittaavat siihen suuntaan, että tunneälyllä on geneettinen pohja. Samalla kuitenkin psykologian ja kehityspsykologian tutkimukset korostavat kasvu ympäristön roolia. Se, kummalla on suurempi vaikutus, on vaikea sanoa, mutta tutkimus sekä käytännön kokemukset osoittavat selvästi sen, että tunneälyä voi oppia ja kehittää.

(Goleman 2019, 13–14) Tunneälykkääksi esimieheksi tuleminen ei ole helppo tehtävä. Se ei ole yksinkertainen prosessi, eikä se myöskään sovi kaikille. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa kehittää tunneälykästä esimiestä. Tunneälyn edellyttämät taidot ja niiden hankkiminen vaativat aikaa ja omistautumista. Lisäksi sillä ei voi korvata teknistä osaamista, analyyttistä ajattelua, erityisiä pätevyksiä tai kokemusta, jotka ovat edelleen keskeisiä menestykselle. (Caruso & Salovey 2004, 194)

On todettu, että työntekijöiden sitoutumiseen sekä johtajaan, että organisaatioon vaikuttavat eniten johtajan kyky ilmaista tunteitaan (emotionaalisuus) ja hallita itseään (itsehillintä). Näin ollen organisaatiot hyötyvät siitä, että he kouluttavat ja ohjaavat esimiehiä ymmärtämään yksilöllisen huomioiden ja tunneilmaisun merkityksen sekä itsehillinnän tärkeyden vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Lisäksi heidän roolinsa voi näyttäytyä esimerkin kautta tapahtuvana hyvinvoinnin sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen edistämisenä suhteessa esihenkilöihin. Tällaiset johtajat, jotka hyödyntävät tunneälyn osa-alueita, kuten tunneilmaisua ja itsehillintää, ovat parhaiten varustautuneita vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista ja parantamaan heidän suoriutumistaan.

(Webb 2011, 26–27)

Organisaatioissa voidaan kokea merkittävää hyötyä, mikäli niissä koulutetaan esimiehiä sekä johtajia ymmärtämään, minkälaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia heidän tunneälyllään ja käyttäytymisellään saattaa olla työntekijöiden sitoutumiseen. Tällä tiedolla voi olla huomattava vaikutus työntekijöiden moraaliin, työtehoon, organisaation tuottavuuteen ja näin ollen myös sen kannattavuuteen. Organisaatioiden tulisi panostaa tunneilmaisun kehittämiseen, sillä se edistää hyviä ihmisuhteita, empatiaa sekä tunteiden tunnistamista ja ilmaisua. Samalla itsehillinnän vahvistaminen on tärkeää, sillä se auttaa säätelemään tunteita ja impulsseja sekä vähentämään stressiä. Näiden taitojen tulisi olla keskeisiä tekijöitä, kun organisaatio tekee päätöksiä uusien johtajien rekrytoinnista tai

ylennyksistä. Tehdessään tällaisia päätöksiä, yritykset ja organisaatiot voivat huomattavasti lisätä mahdollisuuksiaan pitää taitavat ja pätevät työntekijät sekä saavuttaa tavoitteensa valitsemalla esimieheksi henkilöitä, joilla on vahva tunneäly. (Webb 2011, 24–25)

Caruso ja Salovey kokoaa tietokirjassaan vuodelta 2004 käytännössä kaiken tarvittavan tiedon johtajan tunneälyn kehittämiseen sekä sen mahdollisiin riskeihin. He esittelevät kirjassaan esimerkiksi yksityiskohtaisen toimintaohjeen tunteiden käsittelyyn, nimittäin tunnekaavan nimeltä Emotional Blueprint. Kaava perustuu Mayerin ja Saloveyn (1997) ajatuksiin. Heidän mukaansa tunneäly koostuu, kuten aiemmin mainittu, neljästä osa-alueesta: kyvystä tunnistaa tunteita, hyödyntää niitä ajattelussa, ymmärtää tunteiden syitä ja hallita niitä päätöksenteossa. Emotional Blueprint on työkalu, joka auttaa tunteiden ymmärtämisessä sekä niiden hallitsemisessa eri tilanteissa. Se koostuu useista eri vaiheista, joissa käydään yksitellen läpi kysymysten avulla, kuinka tunteiden neljää eri osa-alueita voidaan käyttää tunneälykkään vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. Tämän lisäksi he esittelevät aiemmin mainittuihin neljään osa-alueeseen perustuvat kysymyssarjat, joiden avulla johtajat voivat arvioida tunneälyä sekä tunneilmapiiriä. Kyselyn osa-alueet on nimetty seuraavasti: Tunneälyn itsearviointi (eng. *Emotional Intelligence Self-Study*), ongelmanratkaisutyyli (eng. *Problem-Solving Style*), tunteiden käsittelytutkimus (eng. *Emotional Processing Survey*) ja mielialasuodattimet (eng. *Mood Filters*). (Caruso & Salovey 2004, 184–189, 211–212)

Tunneälykästä johtamista kehitettäessä ja johtajia kouluttaessa on hyvä huomioida myös niihin liittyvät haasteet. Eritoten luvussa 2.2.2 mainitut stressi ja paine sekä itsetuntemuksen puute ovat osa-alueita, joihin voidaan tunneälykoulutuksen keinoin vaikuttaa. Sen sijaan aikarajoitteet, muutoksen vastustaminen, organisaatiokulttuuri ja rajalliset resurssit ovat tekijöitä, joihin koulutuksella ei voida suoranaisesti ajatella olevan tehoa, mutta joiden huomioiminen on silti kehittämistyössä tärkeää. (ks. Kiishi 2024) Valitettava tosiasia on kuitenkin se, että vaikka johtajuuskoulutuksia järjestettäisiin, niistä ei ole hyötyä, sillä ne keskittyvät usein väärään aivoalueeseen. Vääränä lähestymistapana voidaan pitää esimerkiksi sellaisia koulutuksia, jotka kohdistetaan aivojen osa-alueeseen, joka vastaa loogisesta ajattelusta sekä analysoinnista ja oppii kirjaa lukemalla (neokorteksi). Tämän vuoksi on oleellista tuntea myös ihmisen aivotoimintaa. Golemanin (2019, 13–14) mukaan tunneälyn kehittämiseksi organisaatioissa, hyödyllisintä on kohdistaa koulutukset aivojen osa-alueeseen, joka säätelee tunteita, impulsseja sekä motivaatiota ja oppii parhaiten toiston, harjoittelun sekä palautteen myötä (limbidinen järjestelmä). Kun tunneälykoulutus kohdistetaan juuri limbidiseen järjestelmään, tällöin keskitytään auttamaan ihmisiä luopumaan nimenomaan vanhoista käyttäytymismalleista, jotta uusien oppiminen on mahdollista. Tämä prosessi vie toki enemmän aikaa kuin perinteinen kouluttaminen sekä vaatii yksilöille räätälöityjä lähestymistapoja.

Näin ollen tunneälykoulutuksen suhteen on helppo tehdä virheitä, mikäli tietotaitoa ei ole tarpeeksi. Alle on koottu taulukko, josta ilmenee ne tekijät, joiden avulla tunneälykästä johtamista voidaan kehittää organisaatioissa ja jotka tulisi ottaa huomioon.

Taulukko 5 Tunneälykkään johtamisen kehittäminen

<b>Tunneälykkään johtamisen kehittäminen organisaatioissa</b>
Tunneälykkään johtamisen haasteiden tiedostaminen
Painotus tunneilmaisun kehittämiseen
Itsehillinnän vahvistaminen
Koulutusten kohdistaminen aivojen limbiseen järjestelmään
Toisto, harjoittelu sekä palaute keskeisessä roolissa

Muutoksen edellytyksenä on johtajan oma halukkuus kehittyä, minkä lisäksi tarvitaan harjoittelua ja palautetta. Yksi tunneälykkään johtamisen haasteista on kuitenkin muutoksen vastustaminen (ks. Luku 2.2.2), joka voi aiheuttaa ongelmia tunneälykkyyden kehittämisen kannalta. Tunneälyn kehittäminen ei nimittäin tapahdu, eikä voi tapahtua, ilman aitoa halua kehittyä ja ponnistella tavoitteen saavuttamiseksi. Tunneälykkääksi ei voi oppia vain ostamalla ohjekirjan, nimittäin empatian oppiminen, tarkoittaen sen sisäistämistä luonnolliseksi tavaksi reagoida ihmisiin, on vaikeaa, mutta mahdollista. (Goleman 2019, 14–15)

## 5 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten tunneälykäs johtaminen voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän organisaatiositoutumiseen. Tarkoituksena oli löytää tunneälyn osa-alueista sekä tunneälykkään johtajan ominaisuuksista sellaisia, jotka olisivat yhteydessä etenkin työntekijän affektiiviseen, eli emotionaaliseen organisaatiositoutumiseen. Koska sitoutuminen on osoittautunut organisaatioissa merkittäväksi strategiseksi tekijäksi, on sen edistämiseksi kannattavaa hyödyntää kaikki mahdolliset keinot. Tunneäly puolestaan on noussut viime vuosikymmenien aikana tutkimusten aiheeksi ja sillä onkin todettu olevan merkittävä yhteys moniin elämänlaatuun, hyvinvointia sekä työkykyä edistäviin tekijöihin. Näin ollen tunneäly on herättänyt kasvavaa kiinnostusta myös johtamisen tutkimuskentällä.

Tutkielman valossa voidaan todeta tunneälykkäällä johtamisella olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijän organisaatiositoutumiseen affektiiviseen osa-alueeseen (esim. Bhalerao & Kumar 2016; Carmeli 2003; Lee ym. 2022; Webb 2011). Aiempia tutkimuksia hyödyntäen oli mahdollista yhdistää Skrzypczyńskan (2018), Golemanin (1998), Carmelin (2003) sekä Bar-Onin (1997) esille tuomia tunneälyn ominaisuuksia työntekijän affektiiviseen organisaatiositoutumiseen. Näitä olivat Taulukkoon 3 kootut: optimismi, tunteiden tehokkaampi hallinta, tunteiden rakentava kanavointi, positiivisten tunnetilojen luominen itsessään ja ympärillään, itsetuntemus, ahdistuksen- ja stressinsietokyky sekä itsevarmuus/jämäkkyys (ks. Luku 4.1) Nämä tekijät oli mahdollista löytää hyödyntäen ja yhdistäen jo olemassa olevia tutkimuksia, jotka esittelevät tunneälykkään johtamisen ominaisuuksien vaikutusta affektiiviseen organisaatiositoutumiseen yleisellä tasolla. Näin ollen näiden ominaisuuksien vaikutukset eivät kohdistu tiettyihin, ennalta mainittuihin sitoutumiseen vaikuttaviin osa-alueisiin.

Mitä tulee affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, joita tutkielmassa tuotiin esille (ks. Taulukko 2), havaittiin, että tunneälykkään johtajan kyky luoda luottamuksellinen ja harmoninen ilmapiiri voi tutkimuksen valossa vaikuttaa työntekijän kokemukseen organisaatiolta saadusta tuesta. Tunneälykkään johtajan inspiroivan ja motivoivan johtamistavan puolestaan todettiin vaikuttavan työntekijöiden halukkuuteen asettaa yhteiset tavoitteet omien etujen edelle sekä nähdä aikaa ja vaivaa organisaation hyväksi. Tunneälykkään johtajan aitouden puolestaan havaittiin edesauttavan työntekijän kokemusta vuorovaikutuksellisesta oikeudenmukaisuudesta. Viimeisenä havaittiin, että tunneälykkään johtajan aitous, kyky luoda rakentava ilmapiiri sekä motivoida työntekijöitä vaikuttivat työntekijän kokemukseen organisaatiossa hankittujen erityistaitojen siirrettävyydestä. (esim. Thompson ym. 2016)

Johtajien tunneälytaitojen ymmärtämisen puolestaan todettiin auttavan lisäämään työntekijöiden motivaatiota, työtehoa, sitoutumista sekä ylipäänsä organisaation kannattavuutta. Koska tunneälykkääksi esimieheksi kehittyminen on haastavaa, eikä prosessi ole suoraviivainen, olemassa ei ole vain yhtä ainoa oikeaa tapaa rakentaa tunneälykästä johtajaa. Tunneäly ei kuitenkaan korvaa muita tärkeitä taitoja, kuten teknistä osaamista tai analyttistä ajattelua. Tunneälykkyyttä voidaan kehittää yrityksissä monin eri tavoin. Tutkielman valossa johtajia kannattaa kouluttaa etenkin tunneilmäisissä sekä itsehillinnässä, joilla on selvä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. (ks. Webb, 2011). Vääränlainen koulutus voi olla tehotonta ja näin ollen koulutus kannattaa keskittää limbiseen järjestelmään, joka oppii parhaiten toiston, harjoittelun sekä palautteen kautta. (ks. Caruso & Salovey 2004, 184–212). Tutkielman tulosten perusteella tunneälyn kehittämistä sekä koulutuksia varten on myös syytä tiedostaa tunneälykkään johtamisen haasteet, jotta koulutukset osataan kohdistaa tarvittaville osa-alueille. Haasteiden tiedostaminen ja tunnistaminen auttaa myös ennakoimaan mahdollisia koulutukseen liittyviä ongelmia, kuten muutosvastarintaa ja aikarajoitteita sekä hahmottamaan ne osa-alueet, jotka vaativat enemmän huomioita, kuten johtajien kokema stressi ja paine sekä itsehillinnan puute (ks. Goleman 2019).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimuksen valossa tunneälykkäällä johtamisella sekä tunneälykkään johtajan ominaisuuksilla on useita myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen. Tutkielmassa kyettiin listaamaan affektiiviseen organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tunneälykkään johtajan ominaisuuksia niin yleisellä tasolla kuin ennalta esitettyihin vaikuttaviin tekijöihin peilaten. Niin tunneälykäs johtaminen kuin affektiivinen sitoutuminenkin pohjautuvat psykologiaan ja emotioihin ja näin ollen tunneälykäs johtaja kykenee toiminnallaan vahvistamaan työntekijän sidettä organisaatioon, vaikuttamaan työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta sekä halukkuuteen jatkaa siellä työskentelemistä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että tunneälykkään johtamiseen ja sen kehittämiseen kiinnitetään erityistä huomiota organisaatioissa sekä perehdytään siihen, kuinka kouluttaminen voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

Jatkotutkimusmahdollisuutena näen empiirisen tutkimuksen, joka keskittyy nimenomaan tunneälykkään johtamisen vaikutuksiin työntekijöiden organisaatiositoutumisessa. Tutkimus kannattaisi rajata koskettamaan nimenomaan työntekijöiden affektiivista sitoutumista siitä syystä, että jatkuvuus- ja normatiivisen sitoutumisen sekä tunneälykkään johtamisen välillä ei ole todettu yhteneväisyyksiä tai ne ovat vähäisiä. Tämän lisäksi myös tutkimuksen rajausta voisi miettiä toisin ja ottaa mukaan myös ne negatiiviset vaikutukset, jotka esimerkiksi tässä tutkielmassa rajattiin pois. Kielteisten vaikutusten tutkiminen, myönteisten ohella, voisi antaa mahdollisuuden moniulotteisemman lopputuloksen saavuttamiseen sekä vertailuun. Tutkielmaa tehdessäni empiiristä tutkimusta aiheesta löytyi

melko rajatusti ja vähäisiin teoksiin kerätty aineisto oli peräisin tarkkaan rajatuista ympäristöistä, kuten tietyiltä toimialoilta. Jo olemassa olevat tutkimukset ovat myös usein rajattu koskemaan pienempiä ja tarkempia osa-alueita, kuten työn tehokkuutta tai motivaatiota. Näin ollen tutkimus olisi hyvä suorittaa useissa, mahdollisesti yhtä suurissa kohdeyrityksissä. Tutkimuksen suoritusmenetelmänä voisi toimia kysely- tai haastattelututkimus, joiden avulla saataisiin mahdollisimman laaja katsaus työntekijöiden näkemyksistä liittyen tunneälykkääseen johtamiseen ja sen vaikutuksista työntekijöiden ja organisaation siteeseen.

## Lähteet

- Adams, J – Khan, H. T.A – Raeside, R (2014) *Research Methods for Business and Social Science Students*. SAGE Publications India PTV. Ltd., New Delhi.
- Bar-On, R. (1988) The development of an operational construct of psychological well-Being, Rhodes University, South Africa.
- Bar-On, R. (2006) The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Supl.), 13–25. <<https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>>
- Bar-On, R. (2010) Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*. 40(1), 54–62. <[https://www.researchgate.net/publication/228373303\\_Emotional\\_Intelligence\\_An\\_Integral\\_Part\\_of\\_Positive\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/228373303_Emotional_Intelligence_An_Integral_Part_of_Positive_Psychology)>
- Bhalerao, H. – Kumar, S. (2016) Role of emotional intelligence in leaders on the commitment level of employees: A study in information technology and manufacturing sector in India. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 41–53. <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2278533715605434>>
- Boyatzis, R. E. – Goleman, D. – Rhee, K. (1999) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. <[https://www.eiconsortium.org/pdf/eci\\_acticle.pdf](https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf)>, haettu 6.2.2025
- Carmeli, A. (2003) The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <[https://www.academia.edu/17600100/The\\_relationship\\_between\\_emotional\\_intelligence\\_and\\_work\\_attitudes\\_behavior\\_and\\_outcomes](https://www.academia.edu/17600100/The_relationship_between_emotional_intelligence_and_work_attitudes_behavior_and_outcomes)>
- Caruso, D. R. – Salovey, P. (2004) *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Fredriksson, M. – Saarivirta, T. (2015) Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. <<https://journal.fi/akakk/article/view/90152>>
- Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books, Inc, New York.
- Goleman, D. (1998) *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, Inc, New York.
- Goleman, D. (2019) *The emotionally intelligent leader*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

- Groves, K. S. – McEnrue, M. P. – Shen, W. (2008) Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225–250.  
<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710810849353/full/pdf?title=developing-and-measuring-the-emotional-intelligence-of-leaders>>
- Hanaysha, J. (2016) Testing the effects of employee engagement, work environment and organizational learning on organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>>
- Jokivuori, P. (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 4(2004)  
<<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260?acceptCookies=1>>
- Kanter, R. M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.  
<<https://psycnet.apa.org/record/1970-04978-001>>
- Kiishi, V. D. (2024) The role of emotional intelligence in effective leadership and its impact on team performance: A study of the University of Ibadan, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 12(2), 75–138. <<https://ejournals.org/ijbmr/wp-content/uploads/sites/42/2024/02/The-Role-of-Emotional-Intelligence.pdf>>
- Lee, C. C. – Li, Y.S. – Yeh, W. C. – Yu, Z. (2022) The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry.  
<[https://www.researchgate.net/publication/360574881\\_The\\_Effects\\_of\\_Leader\\_Emotional\\_Intelligence\\_Leadership\\_Styles\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Trust\\_on\\_Job\\_Performance\\_in\\_the\\_Real\\_Estate\\_Brokerage\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/360574881_The_Effects_of_Leader_Emotional_Intelligence_Leadership_Styles_Organizational_Commitment_and_Trust_on_Job_Performance_in_the_Real_Estate_Brokerage_Industry)>, haettu 6.2.2025
- Mathieu, J.E. – Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents' correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.  
<<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/izh7zwm3iz?route=details>>
- Mayer, J. D. – Caruso, D. – Salovey, P. (2016) The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, (8(4), 290–300. <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1754073916639667>>
- Mayer, J. D. – DiPaolo M. – Salovey, P. (1990) Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A Component of emotional intelligence. *Journal of personality assessment*, 54(3&4), <772–781. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi/c/sk55le/viewer/pdf/tljndhpcn?route=details>>

- Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. R. (2004) Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.  
<<https://aec6905spring2013.wordpress.com/wpcontent/uploads/2013/01/mayersaloveycarus-o-2004.pdf>>
- Mayer, J. D. (2004) What is emotional intelligence? *UNH Personality Lab*, 8. University of New Hampshire. <[https://scholars.unh.edu/personality\\_lab/8](https://scholars.unh.edu/personality_lab/8)>, haettu 15.4.2025
- Mercurio, Z. A. (2015) Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.  
<<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484315603612>>
- Meyer, J. P. – Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>>
- Meyer, J.P. – Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Meyer, J. P. – Stanley, D. J. – Herscovitch, L. – Topolnysky, L. (2002) Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.  
<<https://psycnet.apa.org/record/2002-17718-002>>
- Mishar, R. – Bangun, Y. (2014) Create the EQ modelling instrument based on Goleman and Bar-On models and psychological defense mechanisms. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 394–406. <<https://www.sciencedirect.com/search?q=Goleman%2C%20D.%20%282014%29.%20The%20Brain%20and%20Emotional%20Intelligence%3A%20New%20Insights>>
- Mowday, R. T. – Porter, L. W. – Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press, New York.
- Pham, J. – Suominen, S. (2019) Tunneälykäs johtaja parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. *LAMKpub*. <[https://www.lamkpub.fi/2019/02/21/tunnealykas-johtaja-parantaa-henkiloston-sitoutumista-yritykseen/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.lamkpub.fi/2019/02/21/tunnealykas-johtaja-parantaa-henkiloston-sitoutumista-yritykseen/?utm_source=chatgpt.com)>, haettu 6.2.2025
- Porter, L. W. – Steers, R. M. – Mowday, R. T. – Boullion, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <[https://psycnet.apa.org/fulltext/1975-06351-001.pdf?auth\\_token=65450a1e119c069abf626fb5c969081161d2f3f1](https://psycnet.apa.org/fulltext/1975-06351-001.pdf?auth_token=65450a1e119c069abf626fb5c969081161d2f3f1)>
- Purushothaman, R. (2021) *Emotional Intelligence*. SAGE Publications India Pvt. Ltd, Mathura Road.

- Saarinen, M. (2007) *Tunneälykäs esimiestyö: Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. (Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology). Doctoral Dissertation Series 2007/2.  
<[https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/578fc116-64d6-4456-83b6-54b91e522319/content?utm\\_source=chatgpt.com](https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/578fc116-64d6-4456-83b6-54b91e522319/content?utm_source=chatgpt.com)>, haettu 25.3.2025
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>>
- Salminen, A. (2007) *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. (Opetusjulkaisuja 62, Julkisohtaminen 4) Vaasan yliopisto  
<[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>, haettu 23.3.2025
- Serrat, O. (2017) Understanding and developing emotional intelligence. *In Knowledge Solutions*.  
<[https://www.researchgate.net/publication/318018981\\_Understanding\\_and\\_Developing\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/318018981_Understanding_and_Developing_Emotional_Intelligence)>, haettu 16.4.2025.
- Sheldon, M. E. (1971) Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143.  
<<https://www.jstor.org/stable/2391824>>
- Skrzypczynska, K. (2018) Significance of emotional intelligence in leadership. *Journal of positive management* 9(4), 66–78. <<https://apcz.umk.pl/JPM/article/view/JPM.2018.155/24642>>
- Thompson, G. – Buch, R. – Thompson, P. -M. M. – Glasø, L. (2021) The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 275–283  
<<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0306307020984579>>
- Webb, K.S. (2011) Emotional intelligence and worker commitment. *Texas Woman's University*.  
<[https://consensus.app/papers/emotional-intelligence-and-worker-commitment-webb/e8886c832eff59abb395079e35260fb4/?utm\\_source=chatgpt](https://consensus.app/papers/emotional-intelligence-and-worker-commitment-webb/e8886c832eff59abb395079e35260fb4/?utm_source=chatgpt)>, haettu 4.2.2025
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations* (8th ed., Global Edition). Pearson, London.