



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU**

**JOHDON TUNNEÄLYOSAAMINEN JA
SEN KEHITTÄMINEN COACHINGIN
KEINAIN**

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2013
Laatija: Petri Saarinen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo

Tekijä Petri Saarinen	
Työn nimi Johdon tunneälyosaaminen ja sen kehittäminen coachingin keinoin	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesäkuu 2013	Sivumäärä 129 sivua
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimus tarkastelee johdon tunneälyosaamisen kehittämistä johdon coachingin keinoin. Tutkimustehtävänä on etsiä vastauksia siihen, miten johdon coachit pyrkivät arvioimaan ja kehittämään johdon tunneälyn kahdeksaa avainosaamista osana valmennustyötään. Tarkasteltavat avainosaamiset ovat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli, läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaito. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä oli teemahaastattelu ja työhön haastateltiin yhteensä yhtätoista johdon coachia. Aineiston analyysimenetelmänä oli laadullinen teoriaohjaava sisällönanalyysi ja analyysitekniikkana käytettiin teemoittelua. Tutkimuksessa tunneälyn arviointiin kehitettyjä mittaristoja oli käyttänyt kolme johdon coachia. Suosituin mittari oli Bar-Onin EQ-i, jota olivat käyttäneet kaikki kolme coachia. Muita coachien käyttämiä tunneälyosaamisten arviointimenetelmiä olivat MSCEIT, EBW, PK5 ja Team Resilience Profile. Havainnointiarviointikokemuksia coachien puheesta ilmeni itsetuntemuksen, itsekontrollin, empaattisuuden ja ryhmä- ja yhteistyötaitojen osalta. Ryhmä- ja yhteistyön avainosaamisen havainnoinnissa toimiva työväline coachille saattaa olla Balesin vuorovaikutusprosessianalyysi. 360 asteen haastattelupalautetta arviointimenetelmänään oli käyttänyt kolme coachia ja se koettiin laajasti toimivana ja potentiaalisena arviointivälineenä. Haastatteluarviointityökalu ESCI-360 yhdessä Johari Window nelikenttämallin kanssa voi auttaa coachia hahmottamaan johtajan sokeita pisteitä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tunneälyn osaamisen kehittämiseen pitää suhtautua kokonaisvaltaisesti ja siinä tulisi huomioida muun muassa keho-, konteksti- ja suhdetekijät. Hyvä itsetuntemus on kaikkien muiden tunneälyosaamisten perusta, jonka kehittämisen ytimessä on coachattavan itsereflektiosaamisen harjoittaminen. Itsekontrollissa pitää ottaa huomioon coachattavan temperamentti. Itsekontrollin kehittämisessä voivat auttaa erilaiset itsereflektio- ja mindfulness-harjoitukset. Läpinäkyvydessä johtajan johdonmukaisen käyttäytymisen kehittäminen on tärkeää ja avoimuuden sekä aitouden suhteen coachin täytyy ottaa huomioon korostetusti johtajan konteksti- ja tilannetekijät. Empaattisuuden ytimessä on coachattavan kuunteluosaamisen kehittäminen ja empatiaosaamisella on merkittävä vaikutus jokaiseen sosiaalisen tunneälyn avainosaamiseen. Kannustavuudessa coachin on olennaista auttaa coachattavaa inspiroimisosaamisen kehittämisessä. Siinä korostuvat johtajan empaattisuuden sekä itsetuntemuksen kehittäminen. Kyvyn kehittää toisia avainosaamista coachit pyrkivät kehittämään johdon coachingin näkökulmasta ja sen hallinnassa tärkeää on empatiaosaaminen. Taidon hallita konflikteja avainosaamisessa coachin on tärkeää auttaa johtajaa kehittämään emotionaalista itsetietoisuuttaan, itseluottamustaan, itsekontrolliaan ja empaattisuuttaan. Ryhmä- ja yhteistyötaitojen avainosaamisessa coachin on tärkeää tukea coachattavan kehittymistä laajasti sekä henkilökohtaisissa, että sosiaalisissa tunneälyosaamisissa.</p>	
Asiasanat Tunneäly, osaaminen, johdon kehittäminen, johdon coaching, haastattelututkimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tavoitteet ja tutkimustehtävä	7
1.2	Keskeiset käsitteet ja kirjallisuus	8
2	OSAAMINEN JA SEN LÄHIKÄSITTEET TUNNEÄLYPUHEESSA	10
3	TUNNEÄLY	13
3.1	Tunneälyteoriat	16
3.2	Tunneälymallien yhteenveto	24
3.3	Tunneälyosaaminen johtamisessa ja työelämässä.....	26
3.4	Tunneälyosaamisen arvioiminen ja kehittäminen	29
4	JOHDON KEHITTÄMINEN COACHINGIN KEINAIN	37
4.1	Johdon kehittäminen	38
4.2	Johdon coaching.....	41
4.2.1	Taustateoriat.....	42
4.2.2	Prosessi	45
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
5.1	Tutkimuksen aineisto	51
5.2	Aineiston analyysi.....	52
6	TULOKSET	55
6.1	Tunneälyosaamisen arvioiminen.....	55
6.1.1	Mittaristot	56
6.1.2	Havainnoiminen	60
6.1.3	360 asteen haastattelupalaute	64
6.2	Tunneälyosaamisen kehittäminen.....	69
6.2.1	Itsetuntemus	74
6.2.2	Itsekontrolli	77
6.2.3	Läpinäkyvyys	82
6.2.4	Empaattisuus.....	86
6.2.5	Kannustavuus	91
6.2.6	Kyky kehittää toisia	96
6.2.7	Taito hallita konflikteja.....	99
6.2.8	Ryhmä- ja yhteistyötaito.....	103
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	110
8	LÄHTEET	123

1 JOHDANTO

Tunneosaaminen voidaan nähdä olennaisena aihealueena johtajuudessa, sillä tunteet mahdollistavat ja syventävät johtajuutta. Rationaalisuus ei toteudu ilman tunteita, eikä niiden puuttuessa voida tehdä mielekkäitä ja tilanteisiin sopivia päätöksiä. Tunnetyö auttaa yhdistämään työn ja yksityiselämän, ja täten tunteiden ilmaisu kuuluu olennaisena asiana moniin työtehtäviin. Tunteet ovat organisaation aitoja resursseja, mutta niiden menestyksellinen käsittely edellyttää henkilöltä erilaisia vahvuuksia kuin esimerkiksi hänen käsitellessään rahaa. Globaali epävarmuus ja jatkuva muutos tekevät byrokraattisen johtamisen haasteelliseksi. Tämän voidaan nähdä nostavan tunteet yhä tärkeämpään rooliin johtamisessa. Johtajat ovat tunnevaikuttajia ja he vaikuttavat suoraan siihen, kuinka myönteinen tunneilmapiiri organisaatioon muodostuu. Johtaja vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen edellytys sosiaalisen ja inhimillisen pääoman kehittymiselle luodaan yrityksissä tunteiden avulla. (Aaltio 2007, 85–89.)

Teoria tunneälykkyydestä sai alkunsa 1980-luvun lopulla amerikkalaistutkijoiden Mayerin ja Saloveyn toimesta ja he määrittelevät tunneälyn kyvyksi tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita. Tunneälyllä ilmiönä ja tutkimuksen kohteena on Suomessa lyhyt historia. Laajempi keskustelu maassamme aiheesta alkoi psykologi Daniel Golemanin (1995) tunneälykirjan suomentamisesta vuonna 1997. Vasta viimeisen kymmenen vuoden kuluessa tunneälykeskustelu on laajentunut yleiskeskusteluista myös organisaatioiden ja johdon kehittämiseen. Tunneälyosaamista ei arvosteta paljoakaan organisaatioissa, mutta siitä huolimatta sanonta ”Ihmiset palkataan töihin älykkyytensä ja menestyksensä perusteella, mutta irtisanotaan käyttäytymisessä ilmenevien tunnepuutteiden johdosta” pätee Suomessakin. Tunneälyosaamisten lisääminen yksilö- ja organisaatiotasolla on tärkeää, jotta tuottovaatimukseen voidaan vastata ja silti säilyä hyvinvoivana. (Saarinen 2007, 22.)

Mielenterveydellä on sekä inhimillisesti, että taloudellisesti suurimmat vaikutukset hyvinvointiin. Psykkiset sairaudet ovat suurin ja kärsimyksellisin pahoinvoinnin muoto ja ne aiheuttavat taloudellisia työpanosmenetyksiä noin kymmenen miljardin euron kulun vuositasolla Suomessa. (Himanen 2012, 56.) Johtajilla on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi hyvinvointi työpaikoilla muodostuu ja he tarvitsevat tunneosaamista, jotta johdettavien mielenterveyttä kyetään rakentavasti ohjaamaan kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta (Saarinen 2007, 24). Maamme työelämän ja johtamiskulttuurin tunnetason ongelmat liittyvät työn kasvavaan epävarmuuteen lisätynä suomalaisella johtamistyyllillä. Sosiologian professori Mervi Ilmosen mukaan ne ohjaavat ihmisiä pitämään etäisyyttä työelämään ja olemaan samaistumatta siihen. (Uusi jako 2006, 45.) Valtiotyöntekijän Kaikki hyvin työssä -tutkimuksen (Väänänen-Tomppo 2000–2004) mukaan esimiesten johtamistavan koki motivoivina vain noin 15 % vastaajista ja 30 % koki ne vastenmielisenä. Epäpätevien johtajien osuus Hoganin ja Kaiserin (2005, 169–180) mukaan on keskimäärin 50 %.

Tutkimukseni tarkastelee johdon tunneälyosaamisen kehittämistä johdon coachingin keinoin. Mitä korkeampi on työntekijän asema organisaatiossa, sitä tärkeämpää on tunneälyosaaminen (Lappalainen 2012, 139). Tämän perusteella on mielekästä tutkia nimenomaan johdon tunneälyosaamisen kehittämistä. Tunneälyosaamisen kehittäminen henkilökohtaisella tasolla mahdollistaa hyvän lähtökohdan onnistumiselle (Lindebaum 2009, 234). Tarkastelen kehittämistä nimenomaan johdon coachingin näkökulmasta, joka on yksi henkilökohtaisen kehittämisen menetelmistä (Virolainen 2010, 56). Olennaista on, että johdon coaching on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi kehittää tunneälyosaamista (McNewin 2010, 101). Kyseisten lähtökohtien perusteella johdon tunneälyosaamisen kehittämistä on mielekästä tutkia nimenomaan johdon coachingin keinoin.

Johdon tunneälyosaamisen kehittämisestä johdon coachin näkökulmasta en ole löytänyt tutkimuksia Suomesta. Globaalisesti olen löytänyt muutamia asiaan liittyviä väitöskirjoja. Tämä tutkimuksellinen aukko luo perusteen tarkastella asiaa suomalaisessa kontekstissa. Se on myös tutkimukseni tärkein teoreettinen tavoite, sillä sen avulla voidaan tuottaa uutta tutkimustietoa asiasta, joita myös jatkotutkimukset voivat hyödyntää. Lisäksi uuden tiedon tuottaminen mielestäni yhteiskunnallisesti laajemminkin merkittävästä aihealueesta on olennainen henkilökohtainen motivaatiotekijä tutkia asiaa. Huonon johtamisen vaikutukset voivat olla dramaattisia henkilöstölle johtajan tunneälyosaamisen heikosta tasosta johtuen. Tämä voi johtaa myös henkilöstön omaehtoiseen irtisanoutumiseen työstään. Henkilökohtaista kokemustakin tästä asiasta löytyy, joka tuo oman vivahteensa tutkimusta kohtaan.

Muutama vuosi sitten tarkastelin kandidaattitutkielmassani johdon coachingia. Tämä antaa hyvän pohjan pro gradu-työlleni, koska jo tuolloin haastattelin johdon coacheja ja luin teoreettista kirjallisuutta aiheeseen liittyen. Lisäksi tunneäly ilmiönä on aina herättänyt minussa kiinnostusta ja ihmetystä. Yhteenvetona voin sanoa, että oma luontainen kiinnostukseni sekä johdon coachingia, että tunneälyä kohtaan olivat merkittäviä syitä tutkimusaiheen valinnan taustalla. Itseni lisäksi työn tuloksista käytännön tasolla voivat hyötyä etenkin johdon coachit ja johtajat, koska he ovat tutkimukseni tarkastelun ytimessä. Myös henkilöstön kehittämisestä vastaavat tahot organisaatioissa ja yleisemminkin tunneälyosaamisen kehittämisestä kiinnostuneet henkilöt voivat saada uutta tietoa ja tuoreita näkökulmia aiheeni johdosta.

1.1 Tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tunneälytutkimuksessa esiintyy kolme keskeistä teoriaa, joilla on toisistaan poikkeavat näkemykset siitä, miten tunneäly määritellään ja minkälaista tunneälyosaamista ne sisältävät (Khalili 2012, 360). Tämän työn teoreettinen viitekehys pohjautuu Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002, 39) kehittämään tunneällyn johtamisosaamismalliin. Tämä viitekehys ja malli on valittu, koska nimensäkin mukaan se liittyy johtamisen aihealueeseen. Työssähän tarkastellaan nimenomaan johdon coacheja, jotka siis valmentavat johtajia. Muilla tunnetuilla tunneälyteorioilla ei näin selvää yhteyttä johtamiseen ole. Mallissa Goleman ym. (2002, 5–6) jakavat tunneällyn neljään osaamisalueeseen: itsetietoisuus, itsensä johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen. Nämä osaamisalueet sisältävät yhteensä kahdeksantoista erilaista tunneällyn johtamisosaamista.

Edellä mainittujen neljän osaamisalueen johtamisosaamisten hallinta on olennaista, jotta johtaja pystyy luomaan organisaatioon resonoivan tunneilmapiirin. Resonoinnilla Goleman ym. tarkoittavat johtajan käyttäytymistä, toimintaa ja viestintää, jotka edesauttavat myönteisten tunteiden syntymistä. Positiiviset tunteet mahdollistavat ja edistävät sitä, että jokaisen henkilön parhaat osaamiset saadaan esiin. Henkilöstön osaamisten maksimaalinen hyödyntäminen puolestaan johtaa todennäköisesti organisaation menestymiseen. (Goleman ym. 2002, 5–6.)

Simström (2009) tarkasteli väitöskirjassaan suomalaisen esimiehen tunneälyosaamista ikäjohtamisessa kuntahenkilöstön arvioimana Golemanin ym. (2002) tunneälymallin pohjalta. Tuloksena hän löysi kuntaesimiesten kahdeksan tunneällyn avainosaamista: hyvä itsetuntemus, itsekontrolli, läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaito. Nämä avainosaamiset hän on nimennyt tunneällyn avainkompetensseiksi ikäjohtamisessa (Simström 2009, 218). Näihin avainosaamisiin kohdistui suurin oppimis- ja kehittämistarve kuntaesimiehillä. Ne myös kuuluivat arvioinneissa tärkeimpiin tunneälyosaamisiin. Lisäksi näitä kahdeksaa tunneälyosaamista voidaan pitää yleisemminkin hyvän johtamisen avainosaamisina,

koska eri-ikäisten näkemykset johtajan tärkeimmistä tunneälyosaamisista ja niiden kehittämistarpeista ovat erittäin lähellä toisiaan. (Simström 2009, 218–219.)

Tutkimukseni tavoite on tarkastella sitä, millä keinoin johdon coachit näitä kahdeksaa Simströmin (2009) löytämää avainosaamista pyrkivät arvioimaan ja kehittämään osana valmennustyötään. Tutkimustehtävä on etsiä vastauksia seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- 1) *Miten johdon coachit arvioivat ja kehittävät johdon tunneälyn kahdeksaa avainosaamista?*

Tunneälyosaamisen kehittämisen yhteydessä on olennaista tutkia myös sen arviointia. Arvioinnin avulla saadaan selville tunneälyosaamisen lähtötaso, jolloin kehittämistyötä on helpompi suunnata. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoitus on haastella eri taustan omaavia johdon coacheja, ja tällöin oletettavasti saadaan toisistaan poikkeavia näkemyksiä tunneälyosaamisen arvioimisen ja kehittämisen suhteen. On mielekästä tutkia sitä, miten johdon coachit johdon tunneälyosaamista kehittävät, jos kehittävät: käyttävätkö he tunnettuja tunneälyosaamisen kehittämisen työkaluja, vai pyrkivätkö he muilla keinoin mittaamaan, arvioimaan ja kehittämään johdon tunneälyosaamista. Tunneälyosaamisen mittareiden kehittäjät ovat käyttäneet eri määritelmiä tunneälyn käsitteestä, mikä on johtanut eri mittaamismenetelmien syntyyn (Conte 2005, 433).

1.2 Keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat tunneäly, osaaminen, johdon kehittäminen ja johdon coaching. Tunneäly on kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa ja hallita tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunnetiloja (Goleman 1998, 375). Osaaminen tarkoittaa tietyn suorituksen osatekijöiden joukkoa, joka sisältää yksilölliset tiedot, taidot, asenteen ja käyttäytymisen (Athey & Orthin 1999, 216). Johdon kehittämisessä on kyse johtamisen tehokkuuden kehittämisestä, jonka seurauksena organisaation suoritus paranee (Cullen 2005, 337). Johdon coaching on yksilön kehittämisen auttamisprosessi, jossa coach auttaa coachattavaa kehittymään, kasvamaan, hyödyntämään potentiaaliaan ja saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita (Virolainen 2010, 220).

Tärkein kirja tutkimukseni kannalta on Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) *Primal Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Schoolissa painetussa teoksessa lanseerataan johdon tunneälymalli, johon tutkimukseni pohjautuu. Muut työni kannalta keskeiset kirjat ovat Hannu Simströmin väitöskirja (2009) tunneälytaidoista ikäjohtamisessa, Ilkka Virolaisen väitöskirja (2010) johdon coachingista sekä McNevinin väitöskirja (2010): *How Executive Coaches Assess and Develop Emotional Intelligence in the Executive Suite*. Simströmin työssä päätavoitteena on selvittää, mitkä ovat niitä johtajan tunneälytaitoja, joiden oppimis- ja kehittämistarve on kunta-alalla ikäjohtamisen

näkökulmasta kaikkein suurin (Simström 2009, 3). Virolainen puolestaan tarkastelee miten johdon coaching määritellään, minkälainen on sen prosessi, millaisia taustateorioita siihen liittyy ja miten se eroaa muista siitä lähellä olevista kehittämismenetelmistä (Virolainen 2010, 5). McNewin tutki Yhdysvalloissa kuinka johdon coachit arvioivat ja kehittivät johtajien tunneälyosaamista Golemanin ym. (2002) malliin pohjautuen (McNewin 2010, V).

Rakenteellisesti työ jatkuu tämän johdannon jälkeen osaamisen tarkastelulla. Mitä osaamisella tarkoitetaan ja miksi tutkimuksessa käytetään osaamisen käsitettä kompetenssi, taito ja kyky käsitteiden sijasta. Kolmannessa luvussa tehdään kirjallisuuskatsaus tunneälystä. Mitkä ovat tärkeimmät tunneälyteoriat, kuinka tunneälyosaaminen vaikuttaa johtamisessa ja työelämässä, sekä miten tunneälyosaamista voidaan arvioida ja kehittää. Neljännessä luvussa tarkastellaan johdon kehittämistä coachingin keinoin. Siinä tehdään katsaus johdon coachingista, taustateorioista sen takana ja coaching-prosessista. Viidennessä luvussa kerrotaan kuinka tutkimus toteutettiin. Millainen oli tutkimuksen aineisto ja kuinka aineistoa analysoitiin. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja tehdään coachien puheesta tulkintaa tunneälyn arvioinnin ja kehittämisen suhteen. Lopuksi tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, pohditaan niiden merkityksiä ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 OSAAMINEN JA SEN LÄHIKÄSITTEET TUNNEÄLYPUHEESSA

Teoreettisessa tunneälykeskustelussa puhutaan tunneälyosaamisen lisäksi tunneälykompetenssista, tunneälytaidosta ja tunneälykyvystä. Tämä on omiaan aiheuttamaan käsitteellistä epäselvyyttä keskustelussa. Sekaannusta aiheuttaa se, että näitä edellä mainittuja erilaisia osaamiseen läheisesti liittyviä käsitteitä käytetään melko huolettomasti sekaisin tunneälykäsitteen yhteydessä. Esimerkiksi Saarisen (2007, 10–12) väitöskirjan sisällysluettelossa jo puhutaan osaamisesta, taidosta ja kyvystä tunneälyn yhteydessä. Suomalaisessa tunneälykeskustelussa ei laajemminkaan oteta kantaa siihen, ovatko nämä erilaiset ”osaamiset” toistensa synonyymejä, vai onko käsitteiden välillä eroavaisuuksia. Osaamiskäsitteen ja sen lähikäsitteiden kriittisen pohdinnan tarkoituksena on luoda selkeyttä suomalaiseen tunneälykeskusteluun. Perustelen aluksi, miksi käytän tutkimuksessani korostetusti osaamista tunneälykäsitteen rinnalla. Sen jälkeen teen katsauksen siihen, miten kirjallisuus esittää osaamisen käsitteen laajemmin organisaatioissa ja johtamisessa yksilötasolla.

Työni pohjautuu Goleman ym. (2002) tunneälymalliin, jossa mallin kehittäjät käyttävät competence -käsitettä kuvaillessaan tunneälyyn liittyvää neljää osaamisaluetta ja niihin kuuluvaa kahdeksaatoista johtamisosaamista. Competence -käsite voidaan suomentaa osaamisen lisäksi kompetenssiksi, tietotaidoksi ja pätevyudeksi (Hyrkäs 2009, 24). Lindsayn ja Stuartin (1997, 328) mukaan osaaminen muodostuu pienemmistä osaamisen komponenteista, kuten tiedoista, taidoista, luonteenpiirteistä sekä kyvyistä. Atheyn ja Orthinin (1999, 216) määrittelevät osaamisen tietyksi suorituksen osatekijöiden joukoksi, joka sisältää yksilölliset tiedot, taidot, asenteen ja käyttäytymisen. Yhteistä näille kahdelle osaamisen määrittelykselle on muun muassa se, että niissä osaaminen nähdään laajempänä käsitteenä kuin taito. Esimerkiksi Simströmin väitöskirjan (2009) nimi on Tunneälytaidot ikäjohtamisessa, vaikka hän käyttää Golemanin ym. (2002) tunneälymallia tutkimuksensa lähtökohtana. Ensinnäkin competence -käsitettä ei voida suomentaa taidoksi ja toiseksi taito- käsitteen voidaan ajatella olevan käsitteenä suppeampi osaamisen käsitteeseen verrattuna. Näiden syiden vuoksi

tässä tutkimuksessa puhutaan enemmän tunneälyosaamisesta kuin tunneälytaidosta.

Lindsayn ja Stuartin (1997, 328) mielestä kyvyn voidaan ajatella olevan osaamista suppeampi käsite ja se on yksi osaamisen osatekijöistä. Tämän syyn vuoksi työssäni ei ole tarkoituksenmukaista käyttää myöskään kyky- käsitettä tunneälyn yhteydessä. Kompetenssi käsitteen voidaan puolestaan ajatella olevan lähellä osaamisen käsitettä. Pietiläisen (2010, 60) mukaan kompetenssi voi liittyä yksilön tietoon, taitoon, motiiviin, asenteeseen, arvoon tai muuhun ominaisuuteen, joka auttaa yksilöä työtehtävien suorittamisessa. Boyatzis (1982, 12) määrittelee ammatillisen kompetenssin henkilön ominaisuudeksi, josta seuraa työtehtävän tehokas ja pätevä suorittaminen. Kompetenssi käsitteiden määrittelyissä puhutaan yksilön ominaisuudesta. Tämän voisi mieltää myös siten, että kompetenssi olisi jotain sellaista, mitä ihmisellä luontaisesti on, tai sitten ei. Tämän tutkimuksen peruslähtökohta on kuitenkin se, että tunneälyosaamista voidaan kehittää, eikä se ole mikään ”synnynnäinen lahja”.

Lisäksi osaaminen on lähtökohtaisesti suomalainen käsite jonka parissa on tehty paljon tutkimusta maassamme esimerkiksi johtamisen professori Riitta Viitalan toimesta. Viitala on ollut julkaisemassa muun muassa kirjoja: Osaamisen johtaminen esimiestyössä (2004), Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön (2005) ja Competence management and human resource development: A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organizations (2007). Viimeisen teoksen osalta huomaa, että myös Viitala käyttää osaamisen käsitteen synonyyminä englanninkielistä competence termiä eli samaa käsitettä, joka ilmenee myös Golemanin ym. (2002) tunneälymallissa.

Huomionarvoista tutkimukseni kannalta on myös, että Luoman (2005, 101-107) johdon kehittämisen menetelmien mallissa coaching kuuluu konsultaatio kehittämistyyppiin. Tässä lähtökohtana ovat yksilön ja tilanteen ainutkertaisuus. Kompetenssiajattelu on mallissa aivan oma kehittämistyyppinsä, johon coachingin ei menetelmänä ajatella kuuluvan, koska siinä korostetaan tilanteen yleistettävyyttä. Näistä lukuisista syistä johtuen on perusteltua puhua työssäni enemmän osaamisesta kuin kompetenssista tunneälyn yhteydessä. Esimerkiksi Simström (2009) puhuu väitöskirjassaan ilman perusteluja ja huolettomasti sekaisin sekä kompetenssin, että taidon käsitteistä tunneälyn yhteydessä, vaikka hän käyttää Golemanin ym. (2002) tunneälymallia työnsä viitekehyksenä.

Osaamisen teoreettinen keskustelu johtamisessa käynnistyi 1980-luvun alussa haarautuen organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen aihealueisiin. Osaaminen ja sen kehittäminen on liiketaloustieteen keskusteluissa nostettu toistuvasti esiin yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä. Ihmisissä olevat henkisten voimavarojen resurssit tuottavat aitoa kestävästä kilpailuetua organisaatioissa. Teknologian, prosessien ja toimintamallien tehokkuuden tarkasteluissa on huomattu, että inhimilliset voimavarat muodostuvat yhä useammin jatkuvan kehittymisen esteiksi. Organisaatioissa keskeinen haaste on, miten inhimillinen osaaminen saadaan edistämään kilpailukykyä ja miten innostaa

ja auttaa ihmisiä oppimaan nopeasti, tehokkaasti ja oikeasuuntaisesti. (Viitala 2004, 9.)

Osaaminen voidaan teoreettisesti jakaa erilaisiin tasoihin sen sijainnin suhteen, kuten organisaation osaamiseen, ydinosaamiseen ja yksilön osaamiseen. Kahdella ensimmäisellä osaamistasolla voidaan tarkoittaa myös samaa asiaa. (Hyrkäs 2009, 52.) Organisaation osaamisella tarkoitetaan yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvää osaamista (Sanches & Heene 1997, 5). Tämä on strategisen kyvykkyyden perusta ja organisaation näkökulmasta osaamisen määrittely liittyy sekä toiminta-ajatukseen että kilpailustrategiaan. Visio ja strategia muodostavat pohjan tavoiteltavalle osaamisen määrittelylle. Osaamis pohja tuottaa ideoita, mahdollisuuksia ja rajoituksia vision ja strategian luonnille organisaatiossa. (Viitala 2004, 49–50.)

Osaamisen tarkastelu muuttuu haasteellisemmaksi siirryttäessä yksilötasolle. Johtamisosaaminen muuttuu yksilötasolle siirryttäessä monitahoiseksi joukoksi erilaisia valmiuksia. Työtehtävistä suoriutuminen on riippuvainen ammattitaidosta, joka muodostuu laajasta valmiuksien yhdistelmästä. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia, asenteita ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoriutua tehtävistä. Työssä olennaisia kyvykkyksiä ovat muun muassa motivaatio, piirteet, käsitykset itsestä ja sosiaalinen rooli. Organisaation jäsenille tämä merkitsee työssä menestymisen edellytystä, kun taas johtajan näkökulmasta se on väline tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla johtamistyön kohde. Jotta johtaja suuntaisi asiaan tarpeeksi huomiota ja voimavaroja on olennaista tiedostaa, että osaamisen kehittäminen on kohteena johtamistyössä. (Viitala 2004, 51.) Tutkimukseni keskittyy nimenomaan yksilötason osaamisen ympärille, koska työssäni tarkastellaan johtajan tunneälyosaamisen arvioimista ja kehittämistä.

3 TUNNEÄLY

Käsitteen tunneäly ensimmäinen puolisko rakentuu sanasta tunne. Filosofi Baruch Spinoza esitti jo 1600-luvulla, että tunteet ovat käyttäytymistämme suuntaava ja energisoiva voima. Hänen mukaansa ihmisen elinvoima ja elämänilo kuuluvat ilon sukukuntaan. Muita myönteisiä tunteita Spinozan mukaan ovat rakkaus, toivo, itsearvostus ja itsetunto. Nämä tunteet antavat sisäistä voimaa, joka lisää toimintakykyämme ja ajattelukykyämme ja auttaa ”siirtymistä pienemmästä suurempaan täydellisyyteen”. Suru on puolestaan ”akti, jonka kautta ihmisen kyky toimia aktiivisesti heikkenee tai estyy”. (Pietarinen 1997, 46–54; Koironen 2007, 46–55.)

Tunteiden eräs tärkeimmistä tehtävistä on laittaa arkiset touhumme henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta tärkeysjärjestykseen. Hakeutuminen mielekkäiden työtehtävien ja mukavien ihmisten seuraan on ennen kaikkea tunnepäätös. (Kokkonen 2010, 11.) Lisäksi tunteet liikuttavat meitä ja ottavat meidät valtaansa sekä aktivoivat ja motivoivat ihmisen muutokseen: ”tunteilla on tahdonvoimaa” (Isokorpi 2003, 50). Tunteet auttavat ratkaisemaan myös luovuutta, arvostelukykyä ja päätöksentekoa edellyttäviä ongelmia (Damasion 2003, 163).

Tutkijat löytävät eroja emootion ja tunteen käsitteiden välillä. Emootio tulee latinan verbistä *emovere*, joka tarkoittaa liikuttamista tai liikkeelle panemista. Emootio on automaattinen, biologisesti määräytynyt, tiedostoton tai esitietoinen tunnereaktio, joka sijoittuu tunneprosessin alkupäähän. Yksilöllinen tunne eli tunnekokemus on puolestaan luonteeltaan tietoinen ja sijaitsee tunneprosessin myöhäisemmässä vaiheessa, johon mielikuvat, kasvatus ja kulttuuri vaikuttavat. (Kokkonen 2010, 14.) Damasion (2003, 37–38) mukaan ”emootiot esitetään kehon teatterissa, tunteet mielen teatterissa”. Goleman (1997, 341) on määritellyt tunteet yleisemmin ”kaikenlaisiksi elämyksellisiksi mielenliikkeiksi ja niihin liittyviksi ajatuksiksi, psykologisiksi ja biologisiksi tiloiksi sekä yllykkeiksi toimintaan”.

Tunteilla on fysiologinen perusta. Ihmisen ajattelevat aivot eli neokorteksi ovat kehittyneet tuntevista aivoista: tunteet ovat ajatuksia merkittävästi vanhempia. Aivokuorta ympäröivät rakenteet muodostavat limbisen järjestelmän, jossa manteliumake on tunnemuistin keskus. Manteliumakkeen ja neokorteksin väliset yhteydet toimivat näyttämönä taisteluille ja yhteistyösopimuksille, joita pään ja sydämen, järjen ja tunteen välillä esiintyy. Erityisen olennainen on manteliumakkeen ja aivojen etuotsalohkojen välinen yhteys: manteliumake ehdottaa, etuotsalohko päättää. Oikeanpuoleinen etuotsalohko on negatiivisten tunteiden, kuten vihan ja pelon lähde. Vasen etuotsalohko puolestaan vaimentaa ja hillitsee niitä. Vauriot aivojen tunnekeskuksissa voivat katkaista ihmisen toimintakyvylle välttämättömän yhteyden tunteen ja järjen välillä. Vaurioista huolimatta ihminen voi silti pystyä monimutkaisiin päättelyketjuihin, mutta ei välttämättä tekemään päätöksiä eikä kokemaan tunteita. Se voi johtaa luopumiseen töistä ja läheisistä ihmissuhteista. (Goleman 1997, 27-50.)

Tunteita on usein pidetty työelämän haittatekijöinä, jotka pitäisi voida jättää työn ulkopuolelle. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että positiiviset ja negatiiviset tunteet ovat työpaikan arkea ja liittyvät omaan asemaan ja odotuksiin, työtovereihin, esimiehiin ja koko organisaatioon. Tärkeää on, että johtajat ymmärtävät negatiivisten tunteiden takana olevat syyt ja seuraukset ja tarttuvat niihin, pystyäkseen ehkäisemään koko työyhteisön ilmapiirin myrkyttymisen. Myrkylliset tunteet imevät yksilöistä, tiimeistä ja koko organisaatiosta elinvoiman ja etäännyttävät ihmiset heidän työtehtävistään. (Kiefer & Briner 2003, 48-50.) Menestyvät johtajat toimivat tunteiden kautta. Mieliala ja ilmapiiri, jota johtajat luovat organisaatioihin vahvistavat positiivisia tunteita ja saavat ihmiset tuntemaan ylpeyttä ja intohimoa työtään kohtaan. (Goleman ym. 2002, 3-6.)

Ihmisen hyvinvointia työyhteisössä edesauttaa se, että hän haluaa ja pystyy tekemään työssään parhaansa. Tutkimukset osoittavat, että myönteiset tunteet parantavat ihmisen huomio-, ajattelu- ja toimintakykyä ja kasvattavat myös fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia voimavaroja. Tunteet ovat luonteeltaan tarttuvia ja tehokkaimmin ne tarttuvat organisaatiossa ylhäältä alaspäin eli johdon esimerkin myötävaikutuksella. Johtajan tai tiiminvetäjän taito tartuttaa ryhmään innostus ja yhteistyöhenki ratkaisevat sen menestyksen ja toiminnan tuloksellisuuden. (Goleman ym. 2002, 14-18.)

Tunneälyn toinen puoli koostuu käsitteestä älykkyys. Älykkyuden määritelmästä ja käsitteen sisällöstä tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä (Gardner, Kornhaber & Wake 1996, 4). Malin ja Männikkö (1998, 8) määrittelevät älykkyuden ”ihmisen kyvyksi käyttäytyä tarkoituksenmukaisesti sellaisessa tavoitteellisessa tilanteessa, jossa aikaisempi oppiminen ei tarjoa välitöntä ratkaisua”. Älykkyys on perinteisesti määritelty sopeutumisena ympäristöön ja kykyä ratkaista abstrakteja ongelmia (Sternberg 2002, 10). Aikaisemmin älykkyyttä pidettiin pelkästään geenien määrämänä, synnynnäisenä ja muuttumattomana ominaisuutena, jota voidaan mitata objektiivisesti. Tällöin älykkyys oli sitä, mitä älykkyystestit mittaavat. Tämä käsitys on osoittautunut vääräksi. Nykyään ajatellaan ihmisen älykkyuden kehitykseen vaikuttavan hänen elämänsä aikana kolme eri tekijää: perimä, ympäristö ja ihminen itse. Perimä ja ympäristö vaikuttavat ihmisen

kehitykseen samanaikaisesti ja ihminen voi omatoimisesti vaikuttaa merkittävästi oman älykkyytensä kehittymiseen. (Gardner, Kornhaber & Wake 1996, 135–169.)

Älykkyyssajattelussa tapahtui huomattava käänne, kun Gardner vuonna 1983 esitti moniälykkyysteoriansa haastaen perinteisen älykkyyden käsitteen. Hän erotti älykkyydestä seitsemän eri lajia: kielellinen, loogis-matemaattinen, musiikillinen, kinesteettinen, avaruudellinen, interpersoonallinen ja intrapersoonallinen älykkyyks. Gardnerin teorian ajatus on se, että jokaisella ihmisellä on seitsemän eri älykkyyttä ja toisistaan poikkeava älykkyyksien yhdistelmä. Hän myös esittää, että mikäli ihminen on hyvin älykäs, ei se automaattisesti merkitse sitä, että hän toimii älykkäästi. Moniälykkyysteoriassa ei ole olennaista älykkyyksien tietty lukumäärä, vaan älykkyyksien moninaisuus. (Gardner 2006, 202–212.)

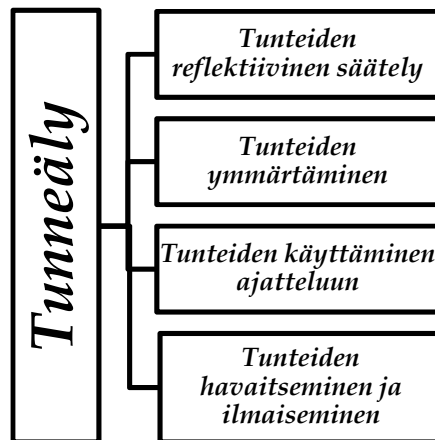
Interpersoonallisen älykkyyden perustan muodostaa taito ymmärtää muita ihmisiä ja heidän erojaan; heidän mielialojaan, temperamenttiaan, motivaatiotaan ja halujaan sekä toimia menestyksekkäästi tämän tiedon varassa. Intrapersonallista älykkyyttä pidetään itsetuntemuksen kannalta olennaisena. Se tarkoittaa pääsyä omaan tunne-elämään, kykyä tiedostaa ja eritellä tunteitaan ja niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen. (Gardner 2006, 14–18.) Moniälykkyysteoriassa painottuu kognitiivinen näkökulma. Siinä korostetaan omien ja muiden ihmisten mielialojen ja motiivien ymmärtämistä ja tämän ymmärryksen käyttöä omassa toiminnassa ja ihmissuhteissa. Interpersoonallisessa ja intrapersoonallisessa älykkyyksissä viitataan myös tunteisiin ja tunne-elämään, mutta niiden osuus jää kuitenkin pieneksi Gardnerin teoriassa. Siinä korostetaan lähinnä tietoja, joita ihmisillä on tunteistaan. Persoonallisissa älykkyyksissä eli interpersoonallisessa ja intrapersoonallisessa älykkyydessä on kuitenkin paljon samankaltaisuutta tunneälyn käsitteen kanssa. (Goleman 1997, 59–64; Mayer, Salovey & Caruso 2000, 102.)

Rationaaliset päätökset eivät kuitenkaan perustu pelkästään logiikkaan, vaan niissä tarvitaan myös tunteita. Järki ja tunne on nähty usein erillisenä, vastakkaisina, ristiriitaisina ja toisiaan häiritsevinä tekijöinä. Rationalistit ajattelevat, että irrationaaliset tunteet on saatava kuriin, koska ne estävät järkipärisen toiminnan. Emotivistit puolestaan kokevat puhtaan järjen kovana, kylmänä ja jopa vaarallisenä. (Niiniluoto 1997, 109.) Ainoastaan järkipärisen ajattelu ei tee kenestäkään hyvää johtajaa. Kyvykäs johtajuus ilmenee siellä, missä sydän ja pää – tunne ja järki – kohtaavat. Albert Einsteinin sanoin: ”Meidän on varottava tekemästä järjestä jumalaamme. Sillä on tietenkin suuret lihakset, mutta ei persoonallisuutta. Se ei voi johtaa, se voi vain palvella.” (Goleman ym. 2002, 26–27.)

3.1 Tunneälyteoriat

Emotionaalinen älykkyys (emotional intelligence) eli tunneäly on käsitteenä suhteellisen uusi, vaikka ilmiönä sitä on tutkittu jo 1920-luvulta lähtien. Silloin E. L. Thorndike havaitsi, että ihmiset eroavat kyvyssään ymmärtää toisia ja siinä, miten viisaasti sekä älykkäästi he ihmissuhteissaan toimivat. Hän kehitti sosiaalisen älykkyyden käsitteen ja määritteli sen kyvyksi ymmärtää ja hallita ihmissuhteita. Sosiaalisen älykkyyden käsite ei tuolloin saanut kuitenkaan tukea tutkijoilta, koska se leimattiin kyvyksi manipuloida ihmisiä ja lisäksi käsitteen mittaaminen osoittautui vaikeaksi. (Goleman 1997, 64.) Tunneälyteorioiden kehittymisen todellisena lähtökohtana voidaan pitää edellä mainittua Gardnerin (1983) moniälykkyysteoriaa ja teorian persoonallisen älykkyyden aluetta eli intrapersonaalista (emotionaalista) älykkyyttä ja interpersoonaalista (sosiaalista) älykkyyttä (Simström 2009, 75).

Yhden kolmesta tunnetuimmasta tunneälyteoriasta esittivät vuonna 1990 *Salovey ja Mayer* (Simström 2009, 75). He määrittelivät tunneälyn ”kyvyksi havaita omia ja muiden tunteita ja emootioita, kyvyksi erotella niitä toisistaan ja käyttää tätä tietoa oman ajattelunsa ja toimintansa ohjaamiseen” (Salovey & Mayer 1990, 189). Seitsemän vuotta myöhemmin he laajensivat määritelmäänsä koskemaan myös tunteiden ymmärtämistä ja analysointia: ”tunneäly sisältää kyvyn havaita, arvioida ja ilmaista tunteita, kyvyn tavoittaa ja/tai tuottaa tunteita edistämään ajattelua, kyvyn ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa ja kyvyn säädellä tunteita edistämään emotionaalista ja intellektuaalista kasvua”. (Mayer & Salovey 1997, 10.) Heidän tunneälymallinsa sisältää neljä hierarkisesti rakentunutta tunneälykykyä kuvion 1 mukaisesti:



KUVIO 1 Mayerin ja Saloveyn tunneälymallin neljä osa-aluetta (Mayer, Caruso & Salovey 2000)

Tunteiden havaitseminen on kyky tunnistaa tunteita itsessä ja muissa ihmisissä, omassa fyysisessä tilassaan, omista tuntemuksissaan ja ajatuksissaan, kasvoissa, käyttäytymisessä, äänensävyissä ja kuvissa. Kyky ilmaista tunteita ja niihin liittyviä tarpeita kuuluu myös olennaisena osana ensimmäiseen mallin osa-alueeseen. Tunteiden käyttäminen ajatteluun merkitsee kykyä käyttää tunteita edistämään kognitiivisia kykyjä kuten ajattelua ja ongelmanratkaisua. Koetulla mielialalla on iso merkitys esimerkiksi luovaan ja innovatiiviseen ajatteluun. Tunteiden ymmärtäminen tarkoittaa kykyä ymmärtää tunteiden kieltä ja monimutkaisia tunteiden välisiä yhteyksiä ja vaihteluita muun muassa erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Tunteiden reflektiivinen säätely on kykyä hallita ja säädellä tunnetiloja sekä itsessä että muissa ihmisissä esimerkiksi hillitsemällä kielteisiä ja vahvistamalla positiivisia tunteita. Tunteiden havaitseminen ja ilmaiseminen on perusta tunteiden käytölle, ymmärtämiselle ja säätelylle. (Mayer & Salovey 1997, 10–16.) Tunteiden reflektiivinen säätely muodostaa mallissa tunneälyosaamisen vaikeimman ja hierarkkisesti kehittyneimmän osa-alueen (Saarinen 2007, 56).

Jotta tunneäly voidaan määritellä todelliseksi älykkyudeksi, sen on täytettävä kolme keskeistä kriteeriä: käsitteellinen, korrelaationaalinen ja kehityksellinen kriteeri (Mayer, Caruso & Salovey 2000, 257–272). Käsitteellinen kriteeri merkitsee, että älykkyys heijastaa mentaalista suorituskkyä, joka on sekä operationalisoitavissa että mitattavissa. Korrelaationaalinen kriteeri edellyttää, että älykkyys kuvaa joukkoa kykyjä, jotka ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Kehityksellinen kriteeri tarkoittaa, että älykkyys kehittyy kokemuksen ja iän myötä. Kaikki edellä mainitut kriteerit täyttyvät Mayerin ja Saloveyn mallissa. (Simström 2009, 77.)

Toinen tunneälytutkimuksen edelläkävijä on amerikkalais-israelilainen psykologi *Bar-On*. Hän aloitti tunneälytutkimuksensa vuonna 1980 ja lanseerasi termin tunneälyosamäärä (Emotional Quotient, EQ) väitöskirjatutkimuksessaan (1988). Tätä termiä hän käyttää synonyyminä tunneälylle. Häntä kiinnosti alun perin se, miksi toiset ihmiset onnistuvat saavuttamaan ja ylläpitämään paremman psykologisen hyvinvoinnin kuin toiset ja miksi toiset ihmiset myös menestyvät paremmin elämässä. (Bar-On 1997, IX.) Vuonna 1997 Bar-On julkaisi ensimmäisen tunneälytestin (EQ-i) tieteellisten standardien ja kenttätutkimusten pohjalta. Testin teoreettisena perustana on hänen mallinsa emotionaalisisosiaalisesta älykkyudesta (ESI) (Simström 2009, 77.)

Bar-On (2006, 3) määrittelee emotionaalisisosiaalisen älykkyuden ”joukoksi keskinäisessä suhteessa olevia emotionaalisia ja sosiaalisia kompetensseja, taitoja ja fasilitaattoreita, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin ymmärrämme ja ilmaisemme itseämme, ymmärrämme toisia ja toimimme heidän kanssaan ja kuinka hyvin pystymme selviytymään ympäristön päivittäisistä vaatimuksista ja paineista”. Hänen tunneälymallinsa sisältää viisi pääaluetta ja viisitoista osatekijää.

Bar-Onin mallin pääalueisiin kuuluvat 1) *Intrapersonalliset kyvyt* 2) *Interpersoonalliset kyvyt* 3) *Sopeutumiskyky* 4) *Paineensietokyky* 5) *Yleinen hyvinvointi*. Intrapersonalliset kykyihin sisältyvät itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen. Interpersoonalliset kyvyt muodostuvat empaattisuudesta, sosiaalisesta vastuusta ja vuorovaikutustaidoista. Sopeutumiskyky käsittää todellisuudentajun, joustavuuden ja ongelmanratkaisutaidon. Paineensietokyky on stressinsietoa ja impulssien hallintaa. Mallin viimeinen pääalue, yleinen hyvinvointi muodostuu optimismin ja onnellisuuden osatekijöistä. (Simström 2009, 78.)

Bar-On (2006) esittää, että itsetuntemus, omien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen ja omien tunteiden ja ajatusten rakentava ilmaiseminen ovat emotionaalis-sosiaalisen älykkyyden perusta. Interpersoonallisten kykyjen tasolla on olennaista tiedostaa toisten tunteet ja tarpeet sekä luoda ja ylläpitää yhteiskykyisiä, rakentavia ja tyydyttäviä ihmissuhteita. Emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykäs toiminta tarkoittaa henkilökohtaisen, sosiaalisen ja muuttuvan ympäristön tehokasta johtamista. Siinä tärkeitä ovat äkillisten tilanteiden realistien ja joustava hallinta, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyt. (Simström 2009, 78.)

Kolmas tunnettu tunneälyteoreetikko on psykologi *Daniel Goleman*. Hän aiheutti yleistajuisen tunneälykirjansa avulla vuonna 1995 sen, että tunneälystä tuli globaalisesti julkinen, kulttuurillinen, intellektuaalinen ja intohimoinen ilmiö (Mayer 2000, 92). Kirjassa hän tarkastelee kansantajuisesti lukuisten esimerkkien avulla tunneälyn merkitystä työssä ja päivittäisessä elämässä (Simström 2009, 78). Teoksen tarkoituksena ei ollut tuoda tunneälytutkimukseen uutta tietoa ja teoriaa, vaan tehdä tunneälyn käsitettä ja sen sisältöä tunnetuksi Saloveyn ja Mayerin tunneälymallin pohjalta (Goleman 2001, 5).

Oman osaamis pohjaisen tunneälymallinsa Goleman julkaisi vuonna 1998 tarkastellessaan tunneälyn ja tunneosaamisen merkitystä työelämässä (Simström 2009, 78). Hän määrittelee tunneälyn ”kyvyksi havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita” (Goleman 1998, 375). Tunneälyosaamisella Goleman tarkoittaa opittua osaamista, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin (Goleman 1998, 28). Hyvä tunneäly ei itsessään takaa, että ihminen on oppinut työssä menestymiseen vaadittavat tunneosaamiset. Se merkitsee vain, että henkilöllä on potentiaalia oppia ne. (Goleman 1998, 29.)

Golemanin (1998, 30–34) ensimmäinen tunneälymalli koostuu persoonallisten ja sosiaalisten osaamisen viidestä eri osa-alueesta, joissa on yhteensä 25 erilaista tunneälyosaamista:

1. *Persoonallinen osaaminen*

- itsetietoisuus (emotionaalinen itsetietoisuus, itsearviointi ja itseluottamus)
- itsensä hallinta (itsekontrolli, luotettavuus, vastuunkantokyky, sopeutumiskyky ja innovatiivisuus)
- motivoituminen (kunnianhimo, sitoutuminen, aloitteellisuus ja optimismi)

2. *Sosiaalinen osaaminen*

- empatia (kyky ymmärtää muita, kyky kehittää toisia, palvelualltius, erilaisuuden hyödyntäminen ja yhteisötuntemus)
- sosiaaliset kyvyt (vaikutusvalta, kommunikointikyky, taito hallita konflikteja, ihmisten johtamistaito, kyky käynnistää muutoksia, taito solmia suhteita, yhteistyötaito ja tiimityötaidot)

Goleman korostaa tunneällyn ja tunneosaamisen merkitystä työelämässä erityisesti johtamisen menestyksellisyuden näkökulmasta. Hän jatkoi osaamisperusteisen tunneälymallinsa ja siihen liittyvän mittarin (ECI) kehittämistä yhdessä alan tutkijoiden kanssa. Erityisesti Goleman teki yhteistyötä kompetenssitutkimuksissa ansioituneen Boyatzisin sekä McKeen kanssa. Yhdessä he kehittivät tunneälyn johtamisosaamismallin, jossa viiden osa-alueen tunneälymalli tiivistyi tutkimuksissa neljään osaamisalueeseen vuonna 2002. He nimesivät mallin osa-alueet itsetietoisuuden, itsensä johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen kenttiin. Samalla myös osa-alueiden sisältämät johtamisosaamiset supistuivat kahdeksaantoista taulukon 1 mukaisesti. (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 37–52.)

TAULUKKO 1 Tunneällyn johtamisosaamismalli (Goleman, Boyatzis & McKee 2002)

<p>1.Itsetietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - emotionaalinen itsetietoisuus - hyvä itsetuntemus - itseluottamus 	<p>3.Sosiaalinen tietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - empaattisuus - organisaatiotuntemus - palvelualltius
<p>2.Itsensä johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - itsekontrolli - läpinäkyvyys - sopeutumiskyky - suorituskkyky - aloitteellisuus - optimismi 	<p>4.Ihmissuhdejohtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - kannustavuus - vaikutusvalta - kyky kehittää toisia - kyky käynnistää muutoksia - taito hallita konflikteja - ryhmä- ja yhteistyötaito

Kaksi ensimmäistä osaamisaluetta sisältävät henkilökohtaisia tunneälyosaamisia, jotka kuvaavat sitä, miten johtaja hallitsee itseään. Kaksi seuraavaa osaamisaluetta mallintavat sitä, miten johtaja hallitsee ihmissuhteita. Mallin osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja rakentuvat toisiinsa nähden hierarkisesti. Itsetietoisuuden ja itsensä johtamisen osaamisia tarvitaan, jotta ihminen kykenisi olemaan sosiaalisesti tietoinen ja johtamaan ihmissuhteita. (Goleman, ym. 2002, 37–52.) Tunneällyn johtamisosaamismalli muodostaa tutkimukseni teoreettisen perustan ja sen vuoksi seuraavaksi tarkastellaan mallin eri osa-alueita vielä tarkemmin.

Itsetietoisuus merkitsee omien tunteiden, vahvuuksien, heikkouksien, arvojen ja motiivien ymmärtämistä. Itsetietoinen henkilö ei ole itseään kohtaan liian kriittinen, eikä epärealistisen toiveikas. Rehellisyys itseä ja muita kohtaan, sekä kykenevyys nauramaan omille heikkouksilleen ilmenevät henkilöllä, jolla on hyvä itsetietoisuus. Itsetietoisuus vaatii hyvältä johtajalta emotionaalista itsetietoisuutta, hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta. Goleman ym. 2002, 40–45.)

Emotionaalinen itsetietoisuus on omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistamista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajassa tämä ilmenee herkkyytenä sisäisille viesteille ja kykynä tunnistaa, kuinka tunteet vaikuttavat hänen työhönsä. Emotionaalisesti itsetietoinen henkilö löytää usein vaistonvaraisesti parhaimman toimintatavan, toimii ennakkoluulottomasti ja aidosti, sekä pystyy puhumaan avoimesti omista tunteistaan ja visioistaan. (Goleman ym. 2002, 253.)

Hyvä itsetuntemus on edellytys sille, että tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa (Boyatzis & Sala 2004, 154). Hyvän itsetuntemuksen omaava johtaja kykenee suhtautumaan huumorilla itseensä, on avoin jatkuvalla oppimiselle, sekä ottaa mielellään vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Itsetuntemuksen avulla johtaja kykenee tunnistamaan sen, millä osa-alueilla hänen tulisi kehittää johtamistaitojaan. (Goleman ym. 2002, 253–254.) Hyvän itsetuntemuksen koettiin olevan Boyatzisin (1982) johtamiskompetenssitutkimuksessa erinomaisen työsuorituksen perusta (Goleman 2001, 32).

Itseluottamus koostuu vahvasta omanarvontunteesta ja luottamuksesta omiin kykyihin (Boyatzis & Sala 2004, 154). Hyvän itseluottamuksen omaava ja kykynsä tunteva johtaja pystyy tuomaan esiin vahvuutensa. Hän uskaltautuu mielellään haasteellisiin tehtäviin uskoen, että kykenee selviytymään niistä. (Goleman ym. 2002, 254.) Boyatzisin (1982) tutkimuksen mukaan vahva itseluottamus erottaa parhaat johtajat keskimääräisistä suoriutujista (Goleman 2001, 32).

Itsensä johtaminen on kykyä johtaa ja hallita yksilön sisäisiä tunnetiloja, impulseja ja resursseja (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajan on olennaista pystyä johtamaan omaa toimintaansa ja omia tunteitaan, jotta hän saavuttaisi päämääränsä. Tärkeää on tunnistaa omat tunteensa, jotta niitä pystyisi johtamaan. Hyvä johtaja hallitsee tunteitaan, koska se auttaa häntä selviytymään kiristyvän kilpailun ja kiihtyvän muutoksen keskellä. Itsensä johtaminen vaatii itsekontrollia, läpinäkyvyyttä, sopeutumiskykyä, suorituskykyä, aloitteellisuutta ja optimismia. (Goleman ym. 2002, 45–47.)

Itsekontrolli merkitsee repivien ja hajottavien tunteiden ja impulssien hallitsemista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Itsekontrolli auttaa johtajaa tunteiden hallinnassa ja niiden kanavoinnissa hyödyllisellä tavalla. Johtaja pysyy rauhallisena ja selväjärkisenä stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana. (Goleman ym. 2002, 254.) Boyatzisin (1982) mukaan johtajat, jotka kykenevät tasapainottamaan tarmokkuutensa ja kunnianhimonensa emotionaalisen itsekontrollin kanssa kuuluvat parhaimpiin tuloksentekijöihin.

Läpinäkyvyys tarkoittaa rehellisyyttä, lahjomattomuutta ja luotettavuutta (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajan on tärkeää ilmaista tunteitaan, käsityksiään ja toimintojaan avoimesti, jotta henkilöstölle syntyy tunne siitä, että johtaja on rehellinen tai häneen voi luottaa. Läpinäkyvä johtaja pystyy hyväksymään heikkoutensa ja virheensä avoimesti. Näin hän välittää muille aitoutta eikä teeskentele olevansa joku muu kuin todellisuudessa on. Läpinäkyvyys tarkoittaa myös, että johtaja kykenee elämään oman arvomaailmansa mukaisesti ja pystyy puuttumaan epäeettiseen käytökseen. (Goleman ym. 2002, 47.)

Sopeutumiskyky merkitsee joustavuutta muutosten käsittelyssä (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajassa tämä ilmenee siten, että hän kykenee mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta päämääräänsä tai energisyyttään. Hän pystyy tekemään töitä epävakaisissa olosuhteissa, epävakaisissa organisaatioissa ja sopeutuu sujuvasti uusiin haasteisiin sekä kykenee uusiutumaan tarvittaessa. (Goleman ym. 2002, 254.)

Suorituskyky on pyrkimystä ja tahtoa parantaa suoritustaan vastaamaan korkeaa henkilökohtaista vaatimustasoa (Boyatzis & Sala 2004). Suorituskykyinen johtaja, jolla on korkeat henkilökohtaiset standardit, pyrkii jatkuvasti suorituksensa parantamiseen ja vaatii sitä myös henkilöstöltään. Hän asettaa itselleen haastavia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Suorituskyvyssä on olennaista jatkuvasti oppia ja opettaa myös muita, jotta asiat tehtäisiin aikaisempaa paremmin. (Goleman ym. 2002, 254.)

Aloitteellisuus tarkoittaa valmiutta tarttua avautuviin mahdollisuuksiin (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtaja uskoo pystyvänsä vaikuttamaan omaan elämäänsä ja tarttuu mahdollisuuksiin tai luo niitä itse. Hän kokeilee proaktiivisesti rajojansa ja ottaa vastuuta toiminnan kehittamisestä. (Goleman ym. 2002, 255.)

Optimismi on taitoa nähdä asiat ja tulevaisuus positiivisessa valossa (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtaja havaitsee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän ajattelee ihmisistä positiivisesti ja johtajan mielestä tulevaisuuden muutokset avaavat edellytyksiä myönteisempään kehitykseen. Optimismi on suorituskyvyn kannalta avainasemassa. (Goleman ym. 2002, 255.)

Sosiaalinen tietoisuus merkitsee yksilön ja ryhmän tunnetilojen aistimista sekä heidän motiivinsa ymmärtämistä. Tähän tunneälyn osa-alueen joukkoon kuuluvat empaattisuus, organisaatiotuntemus ja palveluallttius.

Empaattisuus on tunnetilojen ja näkökantojen aistimista ja jatkuvaa mielenkiintoa muiden ajatuksia kohtaan (Boyatzis & Sala 2004, 154). Eläytymiskykyinen johtaja kykenee aistimaan ja kokemaan henkilöstön tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkasti ihmisiä ja ymmärtää heidän näkökulmiaan. Empatiakykyinen johtaja hyväksyy erilaisuuden ja tulee toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Goleman ym. 2002, 255.) Empaattisuus vaatii itsetuntemusta, koska johtaja pystyy ymmärtämään muiden tunteita ja tarkoituksia ainoastaan omien tunteidensa tiedostamisen kautta (Goleman 2001, 34).

Organisaatiotuntemus on kykyä tunnistaa organisaation tunnevirtoja, valtasuhteita ja päätöksentekoverkostoja. (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajan on olennaista havaita tärkeät sosiaaliset verkostot ja keskeisimmät valtasuhteet organisaatiossa. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä poliittisia voimia ja henkilöstön yhteistyötä määrittäviä arvoja ja heidän julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

Palvelualltius tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ennakointia, tunnistamista ja tyydyttämistä (Boyatzis & Sala 2004, 159). Palvelualltis johtaja panostaa asiakkaisiin ja on heidän tavoitettavissa. Hän tarkkailee asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa mitä tarvitsee. (Goleman ym.2002, 255.) Laajemmassa merkityksessä palvelualltiuteen kuuluvat myös sisäiset asiakkuudet: kaikki johtajan työkaverit ja alaiset ovat asiakkaita, jotka tarvitsevat tuekseen palvelualltiin johtajan (Goleman 1998, 180).

Ihmisuhdejohtaminen koostuu johtajuuden näkyvimmistä työkaluista: kannustavuudesta, vaikutusvallasta, kyvystä kehittää toisia, kyvystä käynnistää muutoksia, taidosta hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidosta. Nämä ihmisuhdejohtamisen tunneällyn eri osaamiset tarjoavat johtajalle mahdollisuuden laittaa tunneällyosaamisensa töihin. (Goleman ym. 2002, 51–52.)

Kannustavuus merkitsee yksilöiden ja ryhmien innostamista ja suunnan näyttämistä (Boyatzis & Sala 2004, 154). Kannustava johtaja innostaa, luo resonanssia ja kykenee saamaan ihmiset työskentelemään tehokkaasti yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän pystyy luomaan mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin ja osoittaa omalla esimerkillään, mitä edellyttää muilta. Kannustavuus on johtajuuden perustehtävä. (Goleman ym. 2002, 255–256.)

Vaikutusvalta koostuu taidoista käyttää tehokkaita keinoja ihmisten vakuuttamiseksi (Boyatzis & Sala 2004, 154). Viisaasti valtaa käyttävä johtaja pystyy vakuuttavasti vetoamaan työtovereihin ja kykenee saamaan avainhenkilöiden hyväksynnän päätöksilleen ja tukiverkoston aloitteilleen. Vaikutusvaltainen johtaja hallitsee mielikuvat, vetoaa tosiseikkoihin ja järkisyihin, esittää dramaattisia väitteitä ja toimenpiteitä sekä korostaa oleellisia tietoja. (Goleman 1998, 200–202.)

Kyky kehittää toisia tarkoittaa muiden kehittämistarpeiden tunnistamista ja kykyjen tukemista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtaja kykenee auttamaan työntekijöitä kehittymään ja ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän asettaa haastavia tehtäviä, jotka kehittävät henkilön osaamisiansa ja antaa oikea-aikaista sekä rakentavaa palautetta. Kehittävä johtaja on luontainen mentori tai coach. (Goleman ym. 2002, 256.)

Kyky käynnistää muutoksia tarkoittaa johtajan osaamista hänen toimiessaan muutosten edistäjänä. Johtaja tunnistaa ympäristössään muutostarpeita ja tukee uudistuksia. Hän kykenee esittämään innostavia näkökohtia ja uskottavia perusteluja muutoksen tarpeellisuudesta. Johtaja pyrkii myös keksimään käytännön ratkaisuja muutoksen haasteiden voittamiseksi. (Goleman ym. 2002, 256.)

Taito hallita konflikteja merkitsee erimielisyyksien neuvottelemista ja ratkaisemista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Ristiriitatilanteita hallitseva johtaja pystyy suostuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää erilaisia mielipiteitä ja kykenee muodostamaan jokaiselle osapuolelle sopivan ihanteen. Hän on osaava ristiriitojen selvittäjä ja avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille. Empaattisuus ja siihen kuuluva kuunteluosaaminen ovat tärkeitä tekijöitä ratkaistaessa haastavia tilanteita diplomaattisella tavalla. (Goleman 2002, 256.)

Ryhmä- ja yhteistyötaito on osaamista, jota johtaja tarvitsee työskentelyssään muiden kanssa ja luodessaan ryhmäsynergiaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtaja pystyy luomaan ystävällisen ilmapiirin ja toimii esimerkkinä toisten auttamisessa ja yhteistyössä. Hän kykenee saamaan ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy rankentamaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Ryhmä- ja yhteistyötaidon merkitys on kasvanut tiimiorganisaatioiden lisääntymisen myötä (Goleman ym. 2002, 256.)

Jokainen edellä mainittu tunneälyyn liittyvät johtamisosaaminen rakentaa resonanssia. Resonanssilla Goleman tarkoittaa johtajan toimintaa, viestintää ja käyttäytymistä, jotka edistävät positiivisten tunteiden syntymistä. Tämä auttaa saamaan esiin jokaisen parhaat kyvyt. Dissonanssiksi Goleman nimeää johtamistyylin, joka aiheuttaa negatiivisia tunteita organisaatioon. Golemanin mielestä tunteisiin liittyvä tehtävä on alkuperäisin ja tärkein johtajuuden alue. (Goleman 2002, 5–6.)

Hannu Simström (2009) tutki väitöskirjassaan suomalaisen esimiehen tunneälyosaamista ikäjohtamisessa kuntahenkilöstön arvioimana Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) tunneälyn johtamisosaamismallin pohjalta. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat niitä tunneälyosaamisia, joiden oppimis- ja kehittämistarve on kunta-alan esimiehillä ikäjohtamisen näkökulmasta kaikkein suurin. Tutkimus tarkasteli myös sitä, millainen rooli tunneälyosaamisella on hyvässä esimiestyössä, millaisia ovat kuntaorganisaatioiden esimiesten tunneälyosaamiset ja kuinka tärkeänä kunta-alan henkilöstö niitä pitää. (Simström 2009, 3)

Simströmin (2009) työssä kvalitatiivisena esitutkimusaineistona käytettiin kuntaesimiesten teemakirjoitelmia (N = 38) hyvän esimiehen ominaisuuksista. Kvantitatiivisessa osuudessa tarkasteltiin survey-tutkimuksen (N = 1290) avulla eri-ikäisten ja eri toimialoja edustavan kuntahenkilöstön käsityksiä oman esimiehensä tunneälyosaamisista ja niiden tärkeydestä esimiestyön menestyksen suhteen. Kyselylomakkeen pohjana oli johtamisen tunneälykkyyden mittausinstrumentti LCCQ (Leadership Competencies and Characteristics Questionnaire). Mittari perustuu Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) tunneälymalliin ja sisältää tunneälyn kahdeksantoista johtamiskompetenssia ja niiden kuvausta. (Simström 2009, 3.)

Simströmin (2009) tutkimuksessa tunneälyosaamiset olivat kuntaesimiesten teemakirjoitelmissa esimiesten tärkeimpiä osaamisen osa-alueita. Kunta-alan henkilöstön johtamisessa korostuivat erityisesti ihmissuhdejohtamisen osaamiset. Ryhmä- ja yhteistyötaito, taito hallita konflikteja ja kannustavuus arvioitiin lomakekyselyssä oman esimiehen selkeästi heikoimmiksi tunneälyosaamisiksi. Nämä kolme samaa ihmissuhdejohtamisen tunneälyn osaamista arvioitiin myös tärkeimmiksi esimiestyön menestymisen kannalta. Tutkimuksen tulos on samansuuntainen useiden kansainvälisten tutkimusten kanssa. (Simström 2009, 4.)

Kehittämisen suhteen Simström (2009) nostaa esiin kahdeksan tunneälyosaamista, jotka hän nimeää tunneälyn avainkompetensseiksi ikäjohtamisessa: hyvä itsetuntemus, itsekontrolli, läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito. Avainosaamisiin kohdistuu eri-ikäisten vastausten perusteella kuntaesimiesten suurin oppimis- ja kehittämistarve. Samalla ne kuuluvat kaikissa ikäryhmissä esimiesten tärkeimmiksi arvioituihin tunneälyosaamisiin. Simströmin mielestä näitä kahdeksaa tunneälyosaamista voidaan pitää yleisimminkin hyvän johtamisen avainosaamisina, koska eri-ikäisten näkemykset johtajan tärkeimmistä tunneälyosaamisista ja niiden kehittämistarpeista ovat lähellä toisiaan. Hänen mukaansa avainosaamisten kehittäminen tukee ikäjohtamisen lähiesimiestyötä ja tavoitteita sekä parantaa johtajien valmiuksia käyttää johtamisessa erilaisia hyvää ilmapiiriä vahvistavia johtamistyylejä. (Simström 2009, 218–219.)

Hyväksikäytän tutkimuksessani Simströmin (2009) väitöskirjan tuloksia erityisesti kahdeksan tunneälyn avainosaamisen suhteen. Täten tutkimukseni teoreettinen tausta pohjautuu Golemanin ym. (2002) kehittämään tunneälyn johtamisosaamismalliin, joka koostuu tunneosaamisista, joilla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus organisaation ilmapiiriin, toiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin. Olennaista tutkimuksen kannalta on myös se, että mallin tunneälyyn perustuvat johtamisosaamiset eivät ole synnynnäisiä vaan kehitettävissä olevia osaamisia. (Simström 2009, 83.)

3.2 Tunneälymallien yhteenveto

Mayerin ja Saloveyn, Bar-Onin ja Golemanin tunneälyteoriat ovat kolme tärkeintä ja tunnetuinta tunneälyn tarkastelutapaa, joilla on sekä yhtäläisyyksiä että eroja (Simström 2009, 80). Saarinen (2007, 44) käsittelee Carusoa (2004) mukaillen näiden kolmen tarkastelutavan keskeisimpiä taustateoreettisia eroja taulukon 2 mukaisesti:

TAULUKKO 2 Tunneälyn lähestymistavat (Caruso 2004; Saarinen 2007)

Näkökulma tunneälyyn	Kiinnostuksen kohde	Kytöksissä
<i>Älykkyyden laji (Mayer ja Salovey)</i>	Emotionaalisen informaation älykäs hyödyntäminen	Yleis- tai standardi-älykkyyksimalleihin
<i>Piirre, ominaisuus (Bar-On)</i>	Sopeutumiseen ja selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet	Persoonallisuus- ja piirreteorioihin
<i>Kompetenssi (Goleman)</i>	Opitut taidot ja kompetenssit tehokkaan toimintatavan taustalla	Työelämän kompetenssimalleihin

Kukin tutkija lähestyy konstruktioita omien intressiensä ja teoriataustansa pohjalta. Mayerin ja Saloveyn teoria perustuu ajatukseen tunneälystä älykkyyden lajina. Bar-Onin tunneälymalliin on vaikuttanut tutkijan intressit persoonallisuuteen, menestymiseen elämässä ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Golemanin teoriaan on vahvasti vaikuttanut Golemanin ja Boyatzisin kiinnostus niitä osaamisia kohtaan, jotka tukevat työelämässä menestymistä. (Simström 2009, 80.) Golemanin tunneälyteoria perustuu erityisesti työsuorituksen kontekstiin, mikä erottaa sen Mayerin ja Saloveyn (1997) ja Bar-Onin (2000) malleista. Golemanin malli pohjautuu sosiaalisiin ja emotionaalisiin osaamisiin perustuvaan suoritusteoriaan. Osaamis pohjainen lähestymistapa korostaa erityisesti niiden osaamisten tunnistamista, joita voidaan käyttää ennakoimaan johtamisen menestyksellisyyttä. (Goleman 2001, 17.)

Tunneälymallit voidaan jakaa Mayerin ja Saloveyn kykypohjaisiin ja Bar-Onin ja Golemanin sekoitettuihin malleihin (Mayer, Caruso ja Salovey 2000, 268–269). Bar-Onin (2006, 11) mukaan tunneälymallien kahtiajako on tarpeetonta. Hänen mielestään jokaista tunneälymallia voidaan pitää ”sekoitettuna”, koska ne ovat jossain määrin yhteydessä sekä kognitiiviseen älykkyyteen että persoonallisuuden piirteisiin. Sovelletun psykologian tietosanakirjassa käytetään jakoa kolmeen tunneälyn pääsuuntaukseen niiden taustateorian ja mittaustavan mukaan. Mayerin ja Saloveyn malli nähdään teoksessa kykypohjaisena, Golemanin malli laajasti erilaisia osaamisia, taitoja ja ominaisuuksia sisältävänä ja Bar-Onin malli emootioiden, sosiaalisten taitojen ja älykkään käyttäytymisen fasilitaattorien yhdistelmänä. (Saarinen 2007, 43.)

Tunneälytutkimus on vielä nuorta ja edellä mainitut tunneälyteoriat ovat olleet voimakkaankin kritiikin kohteena (Simström 2009, 82). Matthews, Zeidner ja Roberts (2002) ajattelevat, että tunneäly on enemmänkin myytti kuin tiede. Heidän mukaansa erityisesti sekoitettujen tunneälymallien kyvyillä on selkeä yhteys tunnettuihin persoonallisuuspiirteisiin, kuten esimerkiksi The Big Five -malliin. He kyseenalaistavat voiko tunneälyä pitää lainkaan omana älykkyyden lajinaan ja he näkevät kaikissa tunnetuissa tunneälytesteissä vakavia puutteita. (Matthews, Zeidner & Roberts 2002, 513–549.)

Matthews ym. (2002, 10–15) mukaan Golemanin ensimmäinen vuonna 1995 julkaistu tunneälymalli on populistinen ja epätieteellinen. Heidän mielestään malli koostuu lähes mistä tahansa persoonallisuuden piirteestä, joka ei sisälly kognitiiviseen älykkyyteen. Goleman puolustautuu kritiikkiä kohtaan toden, että hänen ensimmäisen kirjansa (1995) tarkoitus oli tehdä tunneälykäsite tunnetuksi, ei tehdä tunneälyteoriaa (Simström 2009, 82). Bar-Onin (2000; 2004) tunneälymallia Matthews ym. (2002, 373–374) kritisoi siten, että se sulkee pois tunteiden hallintaan edesauttavia kognitiivisia taitoja, mutta sisällyttää tunneälyyn liittyvät kognitiiviset kyvyt kuten ongelmanratkaisun ja todellisuudentajun. Boyatzis ja Sala (2004) kritisoivat Mayerin, Caruson ja Saloveyn (2000) määritelmiä älykkyyden kriteereistä, koska ne eivät sisällä tunneälyn yhteyttä arjen käyttäytymiseen ja työelämässä menestymiseen. Heidän mielestään tunneälyllä on oltava yhteys elämän ja työn tuotoksiin sekä ihmisen neuroendokriiniseen toimintaan, jotta se voitaisiin luokitella älykkyydeksi. (Simström 2009, 83.)

Kritiikistä ja erilaisista lähestymistavoista huolimatta jokaiseen tunneälyteoriaan liittyy halu ymmärtää ja mitata niitä kykyjä ja piirteitä, jotka auttavat tunnistamaan ja säätämään sekä omia että muiden tunteita. Kaikki kolme tunnetuinta tunneälyteoriaa ovat lisänneet ymmärrystä osaamisten, taitojen, piirteiden ja kykyjen liittymisestä tunneälyyn. Vaikka teorioiden tunneälyn määritelmät vaihtelevat, ovat ne enemmän toisiaan täydentäviä kuin vastakkaisia. Jokainen teoria pyrkii ymmärtämään sitä, miten ihmiset havaitsevat, ymmärtävät, käyttävät hyväkseen ja johtavat tunteita tukeakseen yksilöllistä tehokkuutta. (Goleman 2001, 6-12.)

3.3 Tunneälyosaaminen johtamisessa ja työelämässä

Daniel Goleman on aiheuttanut paljon keskustelua ja kritiikkiäkin esittäessään kirjoissa ja johtajuutta käsittelevissä lehtikirjoituksissaan tutkimustuloksia tunneälyn ja tunneälyosaamisen merkityksestä työelämässä ja johtamisessa. Eniten huomiota hän on saanut päätelmistään, joiden mukaan tunneälyosaamiset ovat monissa työtehtävissä kaksi kertaa tärkeämpiä kuin kognitiiviset ja tekniset taidot yhteensä. (Simström 2009, 91.) Melkein kahdessa sadassa kansainvälisessä suuryrityksessä tehdyt tutkimukset viittasivat Golemanin mukaan siihen, että tunneälyyn liittyvät tekijät selittivät huippujohtajien ja keskimääräisten johtajien erosta lähes 90 prosenttia (Goleman 1998, 84). Väitteiden tueksi Goleman muistuttaa Boyatzisin (1982) arvostetusta kompetenssitutkimuksesta, joka käsitti kaksituhatta johtajaa kahdestatoista organisaatiosta. Lähes 90 prosenttia tutkituista kompetensseista, jotka erottivat johtajien huippusuoritukset keskimääräisistä suorituksista, olivat tunnekompetensseja. (Goleman 2001, 23.)

Uutta kansainvälistä tutkimusta tehdään tunneälyn ja tunneälyosaamisen vaikutuksista työn ja johtamisen tuloksiin kasvavassa määrin. Suomessa alan tutkimusta on vielä vähän. (Simström 2009, 92.) Suurin osa tunneälytutkimuksessa on toteutettu Golemanin ja Boyatzisin kompetenssipohjaisen ECI-mittarin pohjalta (Saarinen 2007, 49). ECI-Mittarin pohjalta Cavallo ja Brienza (2001) tutkivat 358 johtajaa kansainvälisessä Johnson & Johnson-ryhmässä. Tuloksista ilmeni, että menestyneimmillä johtajilla oli huomattavasti enemmän tunneälyosaamista kuin muilla johtajilla. Arvioinnissa mukana olleilla johtajien esimiehiltä, kollegoilla ja alaisilla oli suuri yksimielisyys siitä, että itseluottamus, suorituskkyky, aloitteellisuus, ihmisten johtamistaito, vaikutusvalta ja kyky käynnistää muutoksia olivat johtamisosaamisia, jotka tekivät eron huippusuorittajien ja muiden välillä. Naisjohtajat saivat esimiehiltään miesjohtajia paremmat arviot sopeutumiskyvyn ja palvelualltiuden suhteen. Arviointien maantieteelliset erot olivat pieniä ja koskivat lähinnä kulttuurieroja. (Goleman 2002, 37.)

Sala (2006, 125–142) raportoi kolmesta kenttätutkimuksesta, joissa on tarkasteltu tunneälyosaamisen yhteyttä työntekoon ja johtamiseen. Jokaisessa tutkimuksessa tunneälyosaamisen arviointi on tehty Golemanin ja Boyatzisin kehittämällä 360 asteen mittarilla, ECI:llä. Ensimmäisessä tutkimuksessa (Nel 2001) arvioitiin etelä-afrikkalaisen eläkevakuutusyhtiöiden puhelinmyyntiyksikön työntekijöitä (n = 135). Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että kaikissa työtehtävissä toiminnan tuloksellisuus liittyi seuraaviin tunneälyosaamisiin: luotettavuus, itseluottamus, tunnollisuus, aloitteellisuus, vaikutusvalta, kyky käynnistää muutoksia ja taito hallita konflikteja. (Sala 2006, 127–130.)

Toisessa tutkimuksessa (Lloyd 2001) tarkasteltiin englantilaisen panimoyrityksen 33 aluejohtajan tunneälyosaamisen yhteyttä suorituskyykyyn. Tuloksena ilmeni, että ne aluejohtajat, joiden tunneälyosaamiset arvioitiin parhaimmiksi, menestyivät myös työtehtävissään parhaiten. (Sala 2006, 130–132.) Kolmannessa tutkimuksessa (Sevinc 2001) verrattiin Turkin Istanbulin kaupallisen korkeakoulututkimuksen suorittaneiden henkilöiden (n = 72) tunneälyosaamisia uramenestykseen ja yleiseen tyytyväisyyteen 11 vuotta heidän valmistumisensa jälkeen. Tutkimus toteutettiin sekä itsearviointina että muiden tekemänä arviointina. Tuloksissa ilmeni, että henkilöt, jotka itse arvioivat tunneälyosaamisensa korkealle, raportoivat muita paremmista palkoista, hyvästä hierarkisesta asemasta, työtyytyväisyydestä, hyvistä ihmissuhteista ja yleisestä tyytyväisyydestä elämäänsä kohtaan. Tutkitut henkilöt, joiden tunneälyosaamiset arvioitiin hyviksi muiden arvioiden perusteella, kertoivat myös suuremmasta ansiotasosta sekä muita paremmasta tyytyväisyydestä työtään ja elämäänsä kohtaan. (Sala 2006, 132–136.)

Mount (2006, 97–124) tarkastelee suuressa kansainvälisessä öljy-yhtiössä tehtyä tutkimusta, joka tutki tunneälyosaamisen merkitystä viidessä eri tehtävässä: strategitit, liiketoiminnan kehittäjät, neuvottelijat, liiketoiminnan palvelujohtajat ja projektijohtajat. Tutkimustietoa hankittiin haastatteluilla, focusryhmäistunnoilla ja lomakekyselyllä 387 henkilön avulla. Kysely suoritettiin Hay/McBerin osaamiskyselyllä (CRQ), jossa viiteen eri tehtävärooliin kuuluvien henkilöiden arvioitavana oli 24 osaamista viisiportaisella Likert-asteikolla.

Tutkimuksen tulokset toivat esille kymmenen ydinosaamista, jotka erottivat huippusuoriutajat keskimääräisistä suorittajista viidessä työroolissa. Seitsemän ydinosaamista löydetyistä kuuluivat Golemanin (2001) mallin tunneälyosaamisiin: suorituskyyky, vaikutusvalta, itseluottamus, ryhmä- ja yhteistyötaito, organisaatiotuntemus, empaattisuus ja kansainvälinen joustavuus. Tutkimuksessa tunneälyosaamiset edistivät merkittävästi toiminnan tehokkuutta ja joissakin tapauksissa toivotut toiminnan tuotokset voitiin saavuttaa vain tunneälyosaamisen avulla. Ilmeni myös, että tunneälyn osaamiset toimivat katalysaattorina ja loivat olosuhteet kognitiivisen älykkyyden kompetenssien, kuten esimerkiksi analyyttisen ajattelun tehokkaalle käytölle. (Mount 2006, 121.)

Bar-On, Handley ja Fund (2006, 3-18) raportoivat Israelin puolustusvoimissa tehdystä tutkimuksesta, jossa arvioitiin sotilaiden johtajuusominaisuuksia. Tutkimuksessa käytettiin Bar-Onin EQ-i mittaria tunneälyn kompetenssien itsearviointivälineenä. Ne sotilaat, joiden johtajuuspotentiaalin heidän esimiehensä arvioivat korkeimmalle, ilmeni myös parhaimmat tunneälytaidot. Heillä oli empaattisuutta, todellisuudentaju, stressinsietokykyä, itsetuntemusta ja joustavuutta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös upseerikoulutukseen hakeneiden ja sinne hyväksytyjen ja ei läpi päässeiden tunneälytaitojen eroja. Koulutukseen valituilla oli keskimääräistä suurempi tunneälytaso. Interpersoonalliset taidot, stressinsietokyky, itsenäisyys, todellisuudentaju, empaattisuus, ongelmanratkaisutaidot, itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen ja onnellisuus olivat tunneälytaitoja, jotka tekivät eron parhaista upseeriedokkaista verrattuna heikoimpiin hakijoihin.

Mayerin ja Saloveyn MSCEIT mittariston arvioimaa tunneälytaitojen yhteyttä työsuorituksiin ja johtamiseen on tutkittu melko vähän (Simström 2009, 94). Brackett ja Saloveyn (2004, 189) alustavat tutkimustulokset osoittavat, että Mayerin ja Saloveyn (1997) määrittelemällä tunneälyllä saattaa olla vaikutusta joihinkin, mutta ei kaikkiin työsuoritusten osatekijöihin. Cote, Lopes ja Salovey (2006, 64) tarkastelivat johtamista opiskelevien miesten ja naisten tunneälytaitojen ja johtamisominaisuuksien yhteyttä kymmenen viikkoa kestäneen projektin aikana. Henkilöt, joiden tulos oli hyvä MSCEIT-kykytestissä, saivat projektinsa kollegoilta parhaimmat arviot kiehtovista tavoitteista ja ideoista. Tuloksista ilmeni, että tunneäly saattaa edistää kannustavien visioiden tuottamista ja esittämistä ja luoda innostusta ja toivoa. Tulokset eivät olleet riippuvaisia demografisista tekijöistä ja persoonallisuuspiirteistä (the Big Five).

Mikael Saarinen (2007) tutki väitöskirjatutkimuksessaan MSCEIT mittarin avulla esimiesten tunneälyosaamisen tasoa sekä tunneälyosaamisen ja menestyksekkäästi koetun johtamisen välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että suomalaisten esimiesten tunneälyosaaminen ei ollut kansainväliseen tasoon verrattuna hyvää varsinkaan tunteiden tunnistamisen, arvioinnin ja oman ajattelun tukemisen suhteen. Tunteiden havaitsemisessa sekä myönteisten tunteiden ilmaisemisessa liittyen kannustavaan ja positiiviseen palautteen antamiseen henkilöstölle, ilmenivät esimiesten tunneälyosaamisen keskeisimmät kehittämisalueet. (Saarinen 2007, 160-165.)

Helena Åhman (2003) teki väitöskirjan liittyen mielenjohtamiseen. Tutkimuksessa hän haastatteli Nokia OYJ:n neljäätoista suomalaista johtajaa liittyen muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittaviin johtajan ja yksilön menestystekijöihin. Tuloksissa ilmeni itsetuntemuksen, toisen kanssa toimeen tulemisen, uskalluksen olla oma itsensä, muutoskyvyn ja oppimisen sekä arvojen, asenteiden ja tavoitteiden olevan olennaisia johtajien menestystekijöitä. Menestystekijöistä voidaan löytää yhtymäkohtia Golemanin ym. (2002) tunneälymallin seuraaviin tunneälyosaamisiin: emotionaaliseen itsetietoisuuteen, hyvään itsetuntemukseen, läpinäkyvyyteen, sopeutumiskykyyn, suorituskkykyyn, aloitteellisuuteen, empaattisuuteen, kykyyn käynnistää muutoksia, kykyyn kehittää toisia sekä ryhmä- ja yhteistyötaitoon (Simström 2009, 95).

Otalan ja Ahosen (2003) mukaan tunneäly on johtajan tärkein taito. Heidän mielestään johtajalla on oltava taito saada alaisensa johtamaan itseään, innostumaan jatkuvassa muutoksessa sekä toimimaan kiireessä ja tiukoilla aikatauluilla. Ihmistä ei voi käskää ajattelemaan, motivoitumaan tai innovoimaan. Sen vuoksi on olennaista oppia tukemaan toisen tunteita ja reagoida eri tavalla erilaisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tunneälyn avulla johtaja kykenee hyödyntämään elämäkokemustaan, näkemään asiat toisen kannalta, eläytymään ja tuntemaan empatiaa. Tämä auttaa kokeneita, iäkkäämpiä ja paljon hiljaista tietoa omaavia henkilöitä saamaan entistä enemmän arvostusta työyhteisössä. (Ojala & Ahonen 2003, 86-90.)

Reilu kymmenen vuotta sitten Saarinen (2001, 25) kirjoitti, että tunneäly on taktinen taito, jota tarvitaan "tässä ja nyt"- tilanteissa selviytymiseen ja että kognitiivinen älykkyys auttaa meitä strategisella tasolla. Viime aikoina on tunnustettu tunteiden ja tunneälyn yhteys erityisesti strategian toteuttamisessa (Simström 2009, 96). Juutin (2007, 24-25) mielestä on naivia väittää, ettei strategian ja tunteiden välillä olisi yhteyttä. Hän muistuttaa Huyn (2006) tutkimuksista, joissa raportoidaan tunteiden joko vahvistavan tai heikentävän strategian toteutumista. Juutin mukaan myönteinen tunneilmasto auttaa muutoksen toteuttamisessa, edistää oppimishalua ja -kykyä ja herättää innovatiivisuutta ja luovuutta. Rationaalisuutta painottavat strategiaprosessit eivät menesty postmodernissa maailmassa, koska ne vaativat koko henkilöstön tunnetasoisia sitoutumista. Asiakkailta on myös tunnetason odotuksia, joita rationaaliset strategiaprosessit eivät pysty täyttämään. Johtoa vaaditaan kiinnittämään huomiota erityisesti vuorovaikutukseen ja ihmissuhdejohtamiseen. Tunneälystä ja tunnetaidoista on tullut organisaatioiden strateginen kilpailutekijä. (Juuti 2007, 151-163.)

3.4 Tunneälyosaamisen arvioiminen ja kehittäminen

Mikäli jostakin tunneälytutkimuksessa ollaan samaa mieltä, niin siitä, että tunneälyä ja tunneälyosaamista voidaan arvioida sekä kehittää. Omitut tunneälyosaamiset ovat luonteeltaan kestäviä ja niillä on potentiaalia kehittyä edelleen (Simström 2009, 99). Eräs keino arvioida tunneälyn kehittämisen lähtötasoa ovat tunneälyteorioiden pohjalta rakennetut tunneälymittarit.

Jokainen kolmesta keskeisestä tunneälymallista on operationalisoitu (EQ-i, MSCEIT ja ECI). Bar-Onin EQ-i (The Bar-On Emotional Quotient Inventory) on ensimmäinen ja laajimmalle levinnyt tunneälyä mittaava testi. Testi syntyi yli 17 vuoden kehitystyön tuloksena. EQ-i on Bar-Onin tunneälymalliin pohjautuva itsearviointityökalu, joka mittaa erityisesti emotionaalisesti ja sosiaalisesti kompetenttia käyttäytymistä. (Bar-On 2004, 118-119.) MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) testi kehitettiin mittaamaan Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälymallin alueita. Mayerin ja Saloveyn mukaan olennaista on tehtävä- ja suorituspohjaisten kykyjen suora mittaus mittariston avulla. Tunneälytaitojen itsearviointi on heidän ajattelussaan epäluotettavaa. (Mayer & Salovey 1997, 16-17.)

ECI (The Emotional Competency Inventory) on 360 asteen mittausväline, joka perustuu Boyatzisin (1991) kehittämään itsearviointimittariin ja Golemanin (1998) tunneälymallin osaamisiin. Mittarin kehittämiseen ovat vaikuttaneet myös McClellandin kompetenssitutkimukset yli 20 vuoden ajalta. Sillä on todettu olevan hyvä reliabiliteetti ja validiteetti ja useiden tutkimusten mukaan se ennustaa hyvin työssä menestymistä. ECI-2 rakentui vuonna 2001 Boyatzisin, Salan ja Golemanin yhteistyössä ja se perustuu Golemanin, Boyatzisin ja McKeen tunneälyn johtamisosaamismalliin. Uudistetussa mittarissa väittämien ja osaamisten määrää vähennettiin, muutoin se pysyi samanlaisena aikaisempaan verrattuna. (Boyatzis & Sala 2004, 155–176.)

Tutkijoiden mielestä osaamis pohjaisella näkökulmalla on parhaat edellytykset kehittää tunneälyä ja siten muun muassa Golemanin ym. (2002) kehittämä tunneälyteoria tarjoaa kehittämiselle hyvän lähtökohdan (Saarinen 2007, 88). Eräs tunnettu merkittävä alan pitkittäistutkimus on tehty Weatherhead School of Managementin MBA-koulutusten yhteydessä Golemanin ym. (2002) tunneälymallin pohjalta. Tutkimukseen osallistuneet MBA-opiskelijat osallistuivat koulutukseen sisältyneeseen osaamisten kehittämisohjelmaan. Siinä he arvioivat sekä kognitiivisia, että tunneälyn osaamistaan kurssin alussa, valmistumisensa aikoihin ja vielä vuosia valmistumisensa jälkeenkin. (Simström 2009, 99).

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että osaamisten kehittämiseen osallistuneiden tunneälyosaaminen kasvoi merkittävästi ja muutokset olivat kestäviä vielä vuosia ohjelman jälkeenkin. Muutama vuosi muutosprosessin jälkeen MBA-tutkinnon suorittaneet olivat kehittyneet 47 prosenttia itsetietoisuudessa ja itsensä johtamisessa. Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälyn osaamisten alueella kehitystä tapahtui peräti 75 prosenttia. Vielä viiden vuoden jälkeenkin kehittämisohjelman päättymisestä edistyminen jatkui: itsetietoisuuden ja itsensä johtamisen osaamiset kasvoivat 63 prosenttia ja sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen osaamiset lisääntyivät 45 prosenttia. (Simström 2009, 99–100.)

Simström (2009, 100–101) raportoi myös itseohjatun oppimisen mallin mukaisesta johtajuuden kehittämisohjelmasta, joka suoritettiin suuressa yli 26000 työntekijän kuljetusyrityksessä. Ohjelma kesti puoli vuotta ja yhdeksän koulutuspäivää. Siinä pyrittiin parantamaan johtajien itsetietoisuutta ja tunneälyä sekä kehittämään esimiestaitoja ja ymmärtämään keinoja, joilla pitkän aikavälin tuottavuus olisi mahdollinen. Ohjelman alussa arvioitiin 360 asteen palautemittarilla jokaisen johtajan tunneälyosaamisen taso ja osaamisia opeteltiin ja kehitettiin työympäristössä kokeilun ja harjoittelun avulla. Koulutusohjelma toi huomattavia ja mitattavissa olevia tuloksia kolme vuotta ohjelman päättymisen jälkeen. Johtajat innostuivat johtajuudestaan ja tunneälyosaamisensa kehittämisestä. Heidän kauttaan innostus ja energia levisivät myös organisaatioon: syntyi uusi kulttuuri, jossa työntekijät olivat innovatiivisia ja motivoituneita. Myös asiakkaat suhtautuivat myönteisesti muutokseen. Yritys ohitti lyhyessä ajassa useat kilpailijansa kannattavuudessa, kustannustehokkuudessa ja ilmapiirin paranemisessa.

Tunneälyä on kehitetty menestyksekkäästi myös Bar-Onin sekä Mayerin ja Saloveyn tunneälyteorioiden ja -mittareiden pohjalta. Slaski ja Cartwright (2003, 236–238) tarkastelivat Bar-Onin EQ-i testin avulla, onko johtajien tunneälyä mahdollista kehittää ja mikäli voidaan, voisiko kasvaneella tunneälyllä olla positiivisia vaikutuksia terveyteen, hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Englantilaisen vähittäiskauppaketjun kuusikymmentä johtajaa osallistui kuukauden kestoiseen tunneälyn koulutusohjelmaan. Heidän tunneälytasonsa mitattiin koulutuksen alussa ja puoli vuotta koulutuksen jälkeen. Tulokset osoittivat, että lyhytkestoinen tavoitteellinen koulutusohjelma saattaa jo johtaa huomattavaan tunneälyn kasvuun tilastollisesti. Tunneälyn kasvaminen vaikutti johtajien terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin, mutta ei suorituskyykyyn. Tutkijoiden mielestä käytetyllä mittarilla saattoi olla vaikutusta suorituskyykyyn osalta, koska se ei mitannut riittävästi tunneälyn johtamiskompetensseja.

Simström (2009, 102) kertoo tutkimuksesta, jossa testattiin Mayerin ja Saloveyn mallin avulla tunneälyn kehittämistä. Tutkimukseen osallistui 135 liiketalouden opiskelijaa, jotka osallistuivat yksitoista viikkoa kestäneeseen tunneälyn kehittämisohjelmaan. Tuloksista ilmeni, että tunneälyä voidaan harjoittelun avulla kehittää tehokkaasti ja opiskelijoilla tunneäly parani tilastollisesti huomattavasti kaikilla tunneälyn osa-alueilla. Lopez ym.(2006) huomauttavat kuitenkin, että tunteiden hallinta ja ihmissuhdejohtamisen oppiminen on elinikäinen prosessi, joka vaatii pitkäjänteisyyttä. Heidän mukaansa tunneälyosaamisen harjoittelu auttaa ihmisiä huomioimaan enemmän sosiaalista ja emotionaalista dynamiikkaa ja oppimaan kokemuksista ja vuorovaikutuksista muiden kanssa. Simströmin (2009, 102) mukaan tunneälytutkimus on kuitenkin vielä nuorta ja valittu teoreettinen lähestymistapa määrittelee tutkimuksen ja valmennuksen sisältöä.

Lindebaum (2009, 234) esittää, että organisaatiot kohtaavat ihmistenvälisiä, organisaation sisäisiä ja teollisuuksien välisiä esteitä yrittäessään kehittää henkilön tunneälyä. Hän uskoo, että vastuu tunneälyn kehittämisestä täytyy olla henkilöllä itsellään ja siten henkilökohtainen lähestymistapa kehittämiseen toimii parhaiten. Virolaisen (2010, 220) mukaan johdon coaching on henkilökohtainen johdon kehittämisen menetelmä, jossa coach auttaa coachattavaa itse löytämään kehittämistään koskevia ratkaisuja. McNewin (2010) tutki väitöskirjassaan Yhdysvalloissa kuinka johdon coachit arvioivat ja kehittävät johdon tunneälyä. Hän toteaa, että johdon coaching on suosittu tapa kehittää tunneälyä organisaatioissa. Johdon coaching tyypillisesti keskittyy itsetietoisuuden, itsensä johtamisen ja sosiaalisten taitojen kehittämiseen, jotka kaikki kuuluvat tunneälyn osaamisalueisiin. (McNewin 2010, 39–43.)

McNewin (2010, 60) haastatteli laadulliseen tutkimukseensa yksitoista johdon coachia, joilla oli kokemusta joko johdon tunneälyn kehittämisestä tai johdon itsetuntemukseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyvästä kehittämistyöstä. McNewin (2010, 58) tarkasteli työssään tunneälyosaamisen kehittämistä Golemanin ym. (2002) tunneälymallin pohjalta ja etsi vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Kuinka johdon coachit arvioivat ja mittaavat tunneälyä valmentessaan johtoa? 2) Mitä strategioita johdon coachit käyttävät auttaakseen johtoa kehittämään tunneälyn osaamisia?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalta ilmeni, että ainoastaan kaksi johdon coachia käytti tunneällyn arvioinnissa ja mittaamisessa perinteisiä tunneällyn arviointi- ja mittausvälineitä kuten esimerkiksi Golemanin ym. ECI 2.0 mittaristoa. McNewin (2010, 60) haastatteli työssään nimenomaan ylimmän johdon coacheja, jotka työskentelivät yli miljardin dollarin liikevaihdon omaavien yritysten kanssa. Ylimmän johdon aikapula perinteisten arviointimittareiden suhteen oli merkittävin syy sille, että johdon coach ei niitä käyttänyt. Ylin johto operoi nopeatempoisessa toimintaympäristössä, työskentelee pitkiä päiviä, matkustelee yli aikavyöhykkeiden ja omaavat kiireisen perhe-elämän, joten he priorisoivat ajankäyttöään sijoitetun pääoman tuottoprosentin mentaliteetin mukaisesti. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että keskijohdon osalta kykytestien, persoonallisuustestien, 360 asteen lomakepalautteen ja tunneällyn itsearviointimittareiden käyttö on yleistä ja hyväksyttävää johdon coachien arvioissa tunneälyä. (McNewin 2010, 107–109.)

Jokainen haastatelluista coacheista sitä vastoin käytti 360 asteen haastattelupalautetta ja havainnointia arvioidessaan ylimmän johdon tunneälyä. Käyttäessään näitä kahta arviointimenetelmää yhdessä, johdon coachit pystyivät muodostamaan kokonaisvaltaisen ja nopean kuvan johtajasta ilman suurta aikainvestointia. He kykenivät myös kohdentamaan tehokkaasti kehittämisstrategioita auttaakseen johtajaa kehittämään tunneälyään. (McNewin 2010, 109–110.) Johdon coachingissa on kyse käyttäytymisen muutoksesta ja ydinkysymys siinä on: "Mitä johtaja aikoo tehdä eri tavalla?" Tämä kysymys merkitsee keskittymistä sekä toimintaan, että tulevaisuuteen. (Peterson 2006, 51.) Haastattelupalaute ja havainnointi arviointitekniikkoina yhdessä auttoivat johdon coachia hahmottamaan mitä ylimmän johdon pitäisi tehdä eri tavoin nyt ja tulevaisuudessa ilman johdon suurta aikapanostusta coaching-prosessiin (McNewin 2010, 110).

Havainnointiarviointia johdon coachit käyttivät coaching-prosessin aikana. He havainnoivat kuinka johtaja kirjoittaa sähköposteja ja keiden kanssa hän lähettelee viestejä. Lisäksi johdon coachit havainnoivat miten johtaja käyttäytyi vuorovaikutustilanteissa henkilökuntansa, ravintolan työntekijöiden ja vastaanottovirkailijan kanssa. Kuvatunlainen havainnointi oli hyödyllistä arvioidessa johtajan vuorovaikutusosaamisen tasoa ja kuvaa erityisesti johtajan tunneällyn osaamisia ihmissuhdejohtamisen kentässä. Johdon coachilta vaaditaan erinomaista havainnointiosaamista, jotta hän kykenee tekemään havainnointiarviointeja tarkasti ja virheettömästi. Ylimmän tason johtajat ovat usein taitavia esiintyjiä, joten mikäli johdon coach ei omaa poikkeuksellista havainnointiosaamista, on hänellä riski joutua huijatuksi johtajan toimesta coaching-prosessin aikana. (McNewin 2010, 110–111.)

360 asteen haastattelupalautetta johdon coachit käyttivät, jotta voisivat täydentää ja testata havainnoinnissa saamia tietoja johtajasta. Tämä arviointitekniikka tarjoaa myös tietoja, joita ei voisi hankkia pelkästään havainnointiarvioinnin avulla; se voi tuottaa johdon coachille oivalluksia, jotka jäisivät huomioimatta jopa koulutetuilta havainnoijilta. 360 asteen laadullinen haastattelupalautte tarkoittaa haastattelua, jossa johdon coach haastattelee johtajan lähipiirissä vaikuttavia avainhenkilöitä hankkiakseen arviointitietoa johtajasta. Sen avulla johdon coach kykenee paljastamaan näkemyksiä ja hankkimaan ymmärrystä organisaatiossa esiintyvistä muutosvoimista. Hankitusta aineistosta johdon coach pystyy yhdistelemään tietoja ja luomaan temaattisen analyysipalautteen sekä jakamaan sen harkiten suodattamattomana johtajalle. Johdon coachien mielestä saatu haastatteludata sisälsi rikkaampaa ja runsassisältöisempää arviointitietoa kuin mitkään itsearviointivälineet pystyivät tuottamaan. (McNewin 2010, 83.)

McNewinin (2010, 83) tutkimuksen tulokset osoittivat, että haastatellut johdon coachit käyttivät 360 asteen haastattelupalautetta arvioidessaan johdon tunneälyosaamisia kolmen eri syyn vuoksi. Ensinnäkin se on keino hankkia erityistä käyttäytymistietoa johtajan lähipiirin avainhenkilöiltä, jotka näkevät hänen toimintaansa säännöllisesti. Tämä mahdollistaa sellaisen tiedon keräämisen johtajan kollegoilta, jollaista johtaja ei muutoin tulisi luonnollisesti saamaan. Toiseksi se mahdollistaa saamaan laajan valikoiman johtajan avainhenkilöitä haastateltavaksi mukaan lukien johtajan perheen ja hänen ystävänsä. Tämä auttaa johdon coachia hankkimaan näkemyksiä johtajasta myös työpaikan ulkopuolelta ja näin saamaan historiallista näkökulmaa johtajan käyttäytymisestä. Kolmanneksi johtajan lähipiirin avainhenkilöiden mukaan ottaminen coaching-prosessiin luo avoimen ja läpinäkyvän prosessin. Se avaa ovia, jotta johtaja voi tehdä parannuksia käyttäytymiseensä. Johtaja voi jakaa toimintasuunnitelmansa, hankkia palautetta ja arvioida muutoksia ennen ja jälkeen coaching-prosessin.

Johtajan lähimmät kollegat kokevat ongelmalliseksi ja jopa vaaralliseksi aidon ja totuudenmukaisen palautteen antamisen johtajalle. Tätä tiedon puuttumista kutsutaan joskus toimitusjohtajan taudiksi (CEO disease), jossa johtaja eristetään hänestä koskevasta tiedosta niin sanottujen organisaation "nuoleskelijoiden" toimesta. Johtaja voi olla tietoinen taudista, vaikka hän ei välttämättä ymmärrä olevansa sen kohteena. Useat johtajat uskovat olevansa immuuneja taudille, koska he luulevat esittävänsä hyviä kysymyksiä ja olevansa erinomaisia kuuntelijoita. Johtaja ajattelee, että kollegat kommunikoivat rehellisesti hänen kanssaan, vaikka tilanne voi olla kaukana todellisuudesta. Säännöllisesti "luotetut" kollegat salaavat totuuden ja mielipiteensä johtajasta hänen kanssaan puhuessaan. (McNewin 2010, 112-113.)

McNewin (2010, 113-114) mukaan toimitusjohtajan tautiin on useita syitä. Ensiksi ihmiset haluavat miellyttää ja kertoa pomolleen asioita joita hän haluaa kuulla, jotta he etenisivät urallaan. Miellyttämisestä ja "nuoleskelemisestä" muodostuu tällöin taktiikka, jonka turvin menestyä organisaatiossa. Toiseksi johtajat voivat reagoida negatiivisesti tai sulkea mielensä tilanteessa jossa kollegat ovat asioista eri mieltä tai esittävät poikkeavia näkemyksiä. Jotkin johtajat voivat olla erityisen herkkiä kritiikille tai palautteelle ja voivat reagoida eriäviin mielipiteisiin

kokien ne henkilökohtaisena hyökkäyksenä persoonaansa kohtaan. Kolmanneksi johtajan kollegat voivat kokea liian riskialttiiksi huonojen uutisten välittämisen johtajalle, jos johtaja on kykenemätön kuulemaan brutaaleja faktoja asioista. Neljänneksi johtajalla saattaa olla tietämättään kunnioitusta herättävä tai uhkaava ulkoinen olemus, jolloin kynnyksensä puhua hänelle nousee. Johtajan tiedon ja tietoisuuden puutteeseen voi olla olemassa monia syitä, ja 360 asteen haastattelupalautteen avulla johdon coachilla on mainio tilaisuus kaventaa kuilua johtajan itsensä käsityksen ja organisaation muiden jäsenten todellisuuden välillä.

Jokainen haastatelluista johdon coacheista McNewinin (2010) tutkimuksessa koki, että 360 asteen haastatteluarviointipalautte oli erittäin hyödyllinen keino tuottaa rikasta palautetta ja näkemystä johtajasta. Se antoi hyvän pohjan kehittää myöhemmin johtajan tunneälyosaamista. (McNewin 2010, 116.) Lisäksi McNewin (2010, 116–117) esittää suosituksia sille, miten johdon coachit voisivat kehittyä tunneälyosaamisen arvioinnissa havainnoinnin ja haastattelupalautteen suhteen. Havainnoinnin osalta johdon coachit voisivat McNewinin mielestä kouluttautua lukemaan tunneperäisiä kasvojen mikroilmeitä, jotta he pystyisivät selkeämmin lukemaan ja havainnoimaan erilaisia tilanteita. Haastattelupalautteen suhteen johdon coachin olisi hyvä olla osaava oikeiden johdon avainhenkilöiden tunnistamisessa. Lisäksi coachin olisi hyvä kouluttautua laadullisten tutkimusmenetelmien suhteen, jotta hän kykenisi hankkimaan, arvioimaan ja selostamaan yksityiskohtaisesti hankittua moniulotteista laadullista informaatiota. Mikäli johdon coach sisällyttää haastatteluarviointiin johtajan avainhenkilöitä hänen perheenjäsenistään – voi tämä nostaa pintaan arkaluonteisia ja herkkiä aihealueita. Tällöin olisi hyvä kouluttautua laajasti terapian, psykologian ja mielenterveyden aihealueilla. (McNewin 2010, 116–117.)

Tunneälyn osaamisen kehittämisstrategioiden osalta McNewinin (2010, 117) tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että yhdeksän johdon coachia yhdestätoista keskittyi siihen, kuinka coachattava johtaja hallitsi mieltään, kehoaan, järkeään ja tunnettaan coaching-prosessin aikana. Johdon coachit tunsivat, että oli tärkeää huomioida coachattava kokonaisena henkilönä ja auttaa häntä tunnistamaan kuinka työelämän tasapaino, stressinhallinta ja energiataso voivat vaikuttaa tunneälyyn ja työsuoritukseen.

Kehon hallinnan osalta vahvan fyysisen kunnon ylläpitäminen on elintärkeää, jotta pysyy mukana nopeatempoisessa yritysjohtajan elämäntyylissä. Johtajan joutuessa kohtaamaan intensiivistä työpainetta liittyen henkilökunnan irtisanomisiin, liiketoimintayksiköiden sulkemiseen ja jatkuvaan mediapaineeseen, niin johtajan energiataso on vaarana laskea. Se voi johtaa johtajan uupumukseen, jolloin hänen energiatasonsa koskien fyysistä, mentaalista, henkistä ja tunnepitoista energiaa voivat romahtaa. Johtajan jatkuva stressi saattaa johtaa myös niin sanottuun uhrautumisen syndroomaan. Syndrooma ilmenee, kun johtaja uhrautuu ja antaa muille huomiotaan enemmän kuin huolehtii omista tarpeistaan. Usein johtajat eivät piittaa uhrautumisestaan ja se voi johtaa myrkylliseen ja haitalliseen työskentelyilmapiiriin, mistä kärsivät sekä johtaja, että hänen lähellään työskentelevät henkilöt. (McNewin 2010, 118.)

Johdon coachit voivat reflektoinnin avulla yrittää auttaa johtajaa tiedostamaan tilanteensa paremmin, mikäli hänellä on vaarana suistua uupumukseen työssään. Johdon coach voi auttaa johtajaa uusimaan ja palauttamaan energiatasojaan alkuperäiselle tasolle, mikäli ne ovat laskeneet. Stressin vuoksi useat johtajat työskentelevät kovemmin ja unohtavat säännöstellä tahtiaan pystyäkseen ylläpitämään korkeaa energiatasoa. Selkeistä uupumisen ja burnoutin oireista huolimatta johtaja saattaa kieltäytyä ottamasta aikaa itselleen, koska hän tuntee itsensä itsekkääksi tai liian kiireiseksi hoitamaan itseään menestyksen tavoittelamisen huumassa. Johdon coach voi auttaa johtajaa pysähtymään, ottamaan etäisyyttä ja tunnistamaan uhrautuvan syndrooman tunnusmerkkejä. (McNewin 2010, 119.)

McNewinin (2010, 119) tutkimuksessa johdon coachit kokivat, että he auttoivat johtajaa astumaan ulos automaattiohjauksen tilasta ja refleктоimaan, kuinka johtaja voisi elävöittää ja voimistaa energiatasojaan äärimmäisen stressin keskellä. Tilan tunnistamisen jälkeen johdon coachit pystyivät etenemään ja auttamaan johtajaa käsittelemään tehokkaammin muun muassa levottomuuden ja turhautumisen tunteitaan.. Johdon coach voi auttaa johtajaa tiedostamaan mitä hänen aivoissaan tapahtuu stressin aikana. Stressin vuoksi vasemmassa aivolohkossa tapahtuva elektroninen aktiviteetti ehkäisee johtajaa ajattelemaan rationaalisesti. Johtajan ymmärrettyä tämän prosessin, johdon coach kykenee auttamaan häntä tunteiden säätelyssä paremmin ja osoittamaan tunneälyään tunteiden itsesäätelyn osalta. (McNewin 2010, 120.)

McNewin (2010, 121) ehdottaa että, tunneälyyn linkittyvät stressinhallintatekniikat ja johtajan energian uusiutumista edistävät keinot voisivat ehkäistä johtajaa suistumasta uhrautumisen syndroomaan. Hän esittää, että erilaiset tekniikat, kuten esimerkiksi mindfulness-meditaatio, voisi olla yksi tapa hallita stressiä ja ehkäistä uupumista. Käsitteenä mindfulness kuvaa tietoisuuden tilaa, jossa henkilö osallistuu läsnäolevasti tapahtumiin ja kokemuksiin vastaanottavaisella ja ei tuomitsevalla tavalla. Mindfulness-harjoituksilla on pystytty muun muassa vähentämään tunneperäistä uupumusta ja lisäämään työtyytyväisyyttä. Käsite on saanut kasvavaa huomiota erityisesti kliinisen psykologian ja persoonallisuuspsykologian tutkimuksissa. (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang 2013, 310.) Mindfulness ja tunneäly korreloivat keskenään vahvasti ja molemmat vaikuttavat subjektiivisesti koettuun hyvinvointiin. Mindfulness-tekniikoiden avulla on mahdollista kehittää tunneälyä. (Schutte & Malouff 2011, 1118.)

McNewin (2010, 121) mukaan johdon coachien on hyvä tiedostaa mielen ja kehon yhteys valmentaessaan johtajia, jos he haluavat kyetä kehittämään coachattavaa kokonaisvaltaisesti. Mikäli johdon coachilla ei ole taustallaan terapiakoulutusta, saattaa syntyä tilanne jossa coachattavan mielen ja kehon yhteys jää coachilta huomaamatta. McNewin (2010, 122) tutkimuksen tuloksissa ilmeni myös, että johdon coachien avulla johtajat tekivät sellaisia asioita, mitä normaalisti pidettäisiin sosiaalisesti epämuukavina. Johtajien hankittua luottamuksen coachia kohtaan, he olivat valmiita esimerkiksi roolileikkeihin, tekemään ilmaisu ja visiointiharjoituksia ja harjoittelemaan esityksiä coachin ollessa läsnä. Goleman ym.

(2002, 156) mukaan tunneälyn kehittäminen kestää kuukausia, koska aivojen tunnekeskukset ovat prosessissa mukana. Tunneälyn kehittäminen vaatii heidän mielestään toistuvaa harjoittelua, koska aivot kirjaimellisesti uudistuvat prosessin aikana.

Haastatellut coachit olivat osaavia luomaan hyväksyvän ja mukavan ilmapiirin uusien tekniikoiden käyttöönoton suhteen ja näin ylittämään johtajien mahdollisen vastarinnan niitä kohtaan. Johdon coachit antoivat coachattaville luvan tuntea itsensä kömpelöksi ja kiusaantuneiksi tuoreiden menetelmien suhteen. Johtajan epätäydellisyyden hyväksyminen sekä coachin, että johtajan itsensä osalta oli edellytys sille, että uutta käyttäytymistä pystyttiin yhdessä harjoittelemaan. Uusien tekniikoiden käyttöönotto vaatii myös riskinottokykyä sekä coachattavalta, että coachilta. Johdon coachin pitää olla tarkkana, jotta hän valitsee oikean coaching-tekniikan ja ymmärtää sen syvällisesti. Lisäksi pitää olla valmis sietämään coachattavan mahdollista kiusaantumista menetelmää kohtaan. Osa coacheista käytti tyhjän tuolin Gestalt-terapiatekniikkaa rooliharjoituksissa coachattavan kanssa. Kyseinen tekniikka kuitenkin vaatii korkeaa osaamistasoa ja ilman asianmukaista koulutusta, sen käyttäminen saattaa olla hyödytöntä. (McNewin 2010, 123-124.)

McNewinin (2010, 123-124) haastattelemat johdon coachit käyttivät monipuolisia kokemuseräisiä tekniikoita ja työvälineitä, joilla he pystyivät kehittämään johtajien tunneälyosaamisia. Johdon coachingin menetelmällisenä etuna on, että se pystyy tarjoamaan turvallisen ympäristön johtajan tunneälyn osaamisten kehittämiseksi erilaisten tekniikoiden avulla. Tarkkaan harkittu harjoitus voi liioittelematta auttaa johtajaa uudistamaan ajatusmaailmaansa ja hänen tapansa suhtautua asioihin.

Lopuksi McNewin (2010, 124) korostaa tutkimuksensa tuloksissa, että johdon coachien täytyy ensin itse olla esikuvia tunneälyosaamisten hallinnan suhteen, jotta he pystyisivät kehittämään niitä. Coachin tunneälyosaamisten hallinnan taso vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka tehokas johdon coach on työssään. Ei riitä, että coach ymmärtää mistä tunneälystä on kysymys. Hänen täytyy osoittaa coaching-prosessin aikana esimerkiksi empatiataitojensa avulla hallitsevansa tunneälyn osaamista. Johtajan täytyy aidosti tuntea, että coach välittää hänestä. Johdon coach pystyy siten omalla esimerkillään mallintamaan konkreettisesti johtajalle tunneälyn osaamisten hallintaa. Lisäksi, jos johdon coach omaa riittävät tunneälyosaamiset, niin hänelle on huomattavasti helpompaa vakuuttaa johtaja uusien ja vaivaannuttavien tekniikoiden käyttöönotossa. McNewin (2010, 127) mukaan tunneälyosaamisten hallinta kuuluu merkittävänä osana coachin avainosaamisia, jotka coachin tulisi hallita ja joiden pitäisi kuulua osana johdon coachin sertifiointiohjelmiin.

4 JOHDON KEHITTÄMINEN COACHINGIN KEINAIN

Tutkimukseni fokus, tunneälyosaamisen kehittäminen voidaan johtamistyylien teoreettisessa tarkastelussa sisällyttää ihmisten johtamiseen (leadership), muutoksen johtamiseen ja transformationaaliseen johtajuuteen. Ihmisten johtamisella pyritään vaikuttamaan ihmisiin, jotta saavutettaisiin asioiden johtamisessa (management) asetetut tavoitteet. (Yukl 1990, 223–237.) Ihmisten johtamisen keskeisiä elementtejä vaikuttamisen lisäksi ovat myös kommunikaatio ja prosessimaisuus (Northouse 1997, 3). Asioiden johtamisella (management) viitataan tiettyihin toimintoihin ja aktiviteetteihin johtamisessa, esimerkiksi päätöksentekoon ja suunnitteluun (Yukl 1990, 223–237). Tunneälyosaamisen kehittäminen voidaan luontevasti linkittää ihmisten johtamisen teoreettiseen kenttään. Taustalla vaikuttaa kuitenkin tieto siitä, että ihmisten ja asioiden johtamista ei voi olla ilman toista ja että nämä kietoutuvat yhteen (Isaac, Zerbe & Pitt 2001, 212–226).

1990-luvulta alkanut toimintaympäristön muutoksen kiihtyminen näkyi johtamistutkimuksessa siten, että ihmisten ja asioiden johtamisen rinnalle nostettiin kolmantena johtajuuden ulottuvuutena muutoksen ja kehityksen johtaminen. Muutoksen johtaminen liittyy läheisesti osaamiseen ja oppimiseen. Tyylin tunnusmerkkejä ovat muutos- ja kasvuhakuisuus, riskinotto, visionäärisyys, uusien ideoiden etsiminen ja yhteistyöhön kannustaminen. (Ekvall & Arvonen 1991, 17–26.)

Tunneälyosaamisen kehittäminen voidaan yhdistää osaamiseen, oppimiseen, muutokseen ja uusien ideoiden etsimiseen. Tunneälyosaamisen kehittäminen voidaan myös yhdistää transformationaaliseen johtajuuteen. Bass (1990, 19–31) luokittelee johtajuuden ulottuvuudet transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen. Ulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa ja painottuvat johtamistilanteen mukaan organisaation eri tasoilla ja tilanteissa. Transaktionaalinen johtajuus ei haasta muutokseen ja on luonteeltaan ylläpitävää, mutta se voi olla kuitenkin tehokasta lyhyellä tähtämellä ja rutiinitilanteissa. Transaktionaalinen johtaja motivoi alaisiaan lähinnä tavoiteasetannalla ja palkkioilla. Transformationaalinen johtajuus taas pyrkii muutokseen, haastaa nykytilaa, on proaktiivista ja tuottaa tulosta pitkällä tähtämellä. Transformationaalinen johtaja motivoi alaisiaan hakemaan tyydytystä Maslow'n tarvehierarkian ylemmiltä tasoilta ja ylittämään aikaisempia suoritustasoja. (Bass 1990, 19–31.)

Transformationalisen johtajuuden neljä elementtiä ovat karismaattisuus, inspiroivuus, älyllinen stimuloituminen ja yksilöllinen ihmisten huomioon ottaminen (Viitala 2004, 95). Barling, Slater ja Kelloway (2000, 157–161) havaitsivat tutkimuksessaan tunneälyn olevan yhteydessä transformationaalisessa johtajuudessa karismaattisuuteen, inspiroivuuteen ja yksilöllisten ihmisten huomioon ottamiseen. Lisäksi Mandel ja Pherwani (2003, 387–404) huomasivat 32 johtajaa tutkiessaan, että transformationalisen johtamisen tyyllillä ja tunneälyllä olevan vahva side toisiinsa. Transformationaalinen eli uudistava johtaja viestii sujuvasti ja luo tunnesiteitä alaisiinsa ja nostaa koko työyhteisön tietoisuuden tasoja (Viitala 2004, 95). Itsetietoisuuden ja sosiaalisen tietoisuuden alueet kuuluvat Golemanin ym. (2002) tunneälyteorian perusrunkoon (Simström 2009, 84).

4.1 Johdon kehittäminen

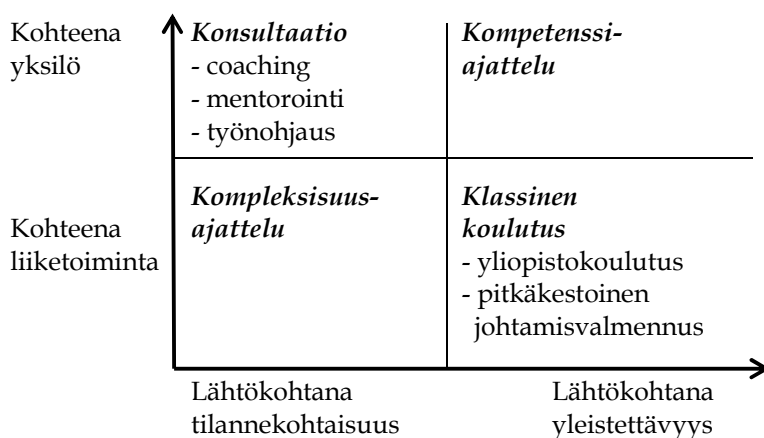
Teoreettisessa kirjallisuudessa johdon kehittäminen on osa organisaation henkilöstön kehittämistoimintaa (Viitala 2007, 17). Johdon kehittämisen määritelmät ovat luonteeltaan erilaisia ja epäselviä. Jotkin määritelmät painottavat enemmän kehittämisen prosessia ja toiset taas kuvailevat enemmän kehittämistyön tarkoitusta. Luoma (2005, 9) määrittelee johdon kehittämisen olevan organisaation johtajien henkilökohtaisen valmiuksien tavoitteellista kehittämistä organisaation tuella. Viitala (2005, 436) korostaa johtajan kapasiteetin laajentamisen näkökulmaa, jotta johtaja olisi tehokas johtamistyön rooleissa ja prosesseissa. Yhtenevänä piirteenä johdon kehittämisen määritelmässä voidaan nähdä johtamistyön kehittämisen tehostaminen, jonka seurauksena pyritään organisaation suorituskyvyn parantamiseen. (Virolainen 2010, 36.)

Johdon kehittämisen tieteellisen keskustelun painopiste on ollut yksilön tarpeiden näkökulma, jolloin kehittämisen näkökulma on keskittynyt johtajan uraan, urakehitykseen ja oppimisprosessiin (Kakkonen & Viitala 2007, 31–36). Yksilön kehittämisen näkökulmaan liittyy olennaisesti johtajien osaamisen kehittäminen (Virolainen 2010, 39). Osaamisperusteisen johdon kehittämisen taustalla on ajatus siitä, että osaamista voidaan kehittää johdon kehittämisen menetelmien avulla (Mumford 2000, 90). Johdon kehittämisen teoreettisessa kirjallisuudessa esiintyy erilaisia osaamiseen liittyviä malleja ja listoja, joiden avulla pyritään kuvaamaan johtajilta vaadittavia yleisiä osaamisalueita. Hogan ja Warrenfeltz (2003, 74–84) ovat tiivistäneet aiemmat osaamismallit neljään osaamisalueeseen: 1) Intrapersonallinen eli yksilön sisäinen osaaminen. Alueeseen kuuluvat muun muassa itsetunto ja itsekontrolli. 2) Interpersonallinen eli vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen liittyen esimerkiksi empaattisuuteen. 3) Johtajuusosaaminen, joka liittyy ihmisten johtamiseen. 4) Liiketoimintaosaaminen, joka sisältää liiketoiminnan johtamiseen liittyviä asioita kuten suunnittelu, budjetin seuraaminen, strategioiden laatiminen ja suoritusten arviointi.

Näistä osaamisalueista kolme ensimmäistä linkittyvät ja sisältyvät Golemanin ym. (2002) tunneälymalliin ja johtajuuden kenttään. Neljäs osaamisalue taas liittyy selkeästi managementin kenttään ja näin ollen ei ainakaan suoranaisesti sisälly Golemanin teoreettiseen kuvailuun tunneälyosaamisista.

Johdon kehittämisen teoreettisen keskustelun painopiste on ollut erityisesti metataitojen kehittämisessä. Metataitoihin kuuluvat itsetuntemus, kognitiiviset taidot, henkinen joustokyky ja draivi liittyen tuloshakuisuuteen ja suoritustarpeeseen. Metataidot auttavat yksilöä päättämään, mitä tietoa ja taitoa missäkin tilanteessa on hyödyllistä käyttää ja kuinka hyvin johtaja kykenee toteuttamaan liiketoimintastrategiaa. (Kakkonen & Viitala 2007, 36.) Oleellisina kehittämiskohteina pidetään myös johtajien tilanneherkkyyden ja reflektointikyvyn vahvistamista ja sitä että johtaja oppii ajattelemaan työhön liittyviä asioita eri tavoilla (Virolainen 2010, 41).

Johdon kehittämisen teorioissa on kuvattu lukuisia menetelmiä johdon kehittämiseen ja erilaisia tapoja luokitella niitä (Luoma 2005, 101–107). Johdon kehittämisen menetelmien teorioiden kehitystrendinä nähdään niiden strategisuus organisaatiota kohtaan. Kehitystrendeissä korostuvat johdon kehittämisen menetelmät, jotka ovat yksilöllisiä, kontekstisidonnaisia, prosessimaisia ja joissa painotetaan oppijan omaa aktiivisuutta kehitystyön lähtökohtana (Luoma & Salojärvi 2007, 24–26). Luoma (2005, 101–107) on kehittänyt johdon kehittämisen menetelmien mallin kuvion 2 mukaisesti, jossa edellä kuvatut trendit otetaan huomioon neljän kehittämisen tyyppin kautta:



KUVIO 2 Johdon kehittämisen menetelmien malli (Luoma 2005)

Konsultaatio-lähestymistavan lähtökohtana on kohteen yksilöllisyys ja lähtökohdan tilannekohtaisuus. Tapa korostaa yksilön ja tilanteen ainutkertaisuutta. Kehittämisen tavoitteina voivat olla esimerkiksi yksilön vahvuuksien tukeminen, luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen tarjoaminen ongelmatilanteiden ja jännitteiden käsittelyille sekä kehitettävän henkilökohtainen kasvu yli nykyisen tehtävän vaatimuksen. Tyypin menetelmiä ovat coaching, mentorointi ja työnohjaus. Menetelmien ominaisuuspiirteinä on kehitettävän yksilön aktiivisuus toimijana ja

tietoisuuden lisääntyminen itsestään ja ympäristöstään. (Luoma & Salojärvi 2007, 26-27; Luoma 2005, 101-107.)

Kompetenssiajatteluun perustuvan kehittämistyyppin kohteena on yksilö ja lähtökohtana yleistettävyyys. Siinä organisaation toiminta nähdään osajärjestelmien muodostamana kokonaisuutena, jossa yksilön kokonaistoiminnan taustalla ovat yksittäiset kompetenssit kuten tiedot, taidot ja osaamiset. Lähtökohtana on, että kompetenssit pystytään tunnistamaan ja että niiden lähtötasoa voidaan parantaa kehittämistoimenpiteiden avulla. Kompetensseista olennaisimpia ovat ne, joiden katsotaan olevan yhteydessä organisaation menestykseen. Lähtökohdan yleistettävyyys tulee esiin muun muassa siten, että yksilöä pyritään kehittämään niissä ominaisuuksissa, jotka työnantaja tai kehittäjä on nähnyt olennaisiksi henkilön kohdalla esimerkiksi kehitettävän analyyttisen ajattelun tai itseluottamuksen suhteen. Yksilön kehittäminen hänen ympäristössään ja tilanteessaan jää kuitenkin tyypissä vähemmälle verrattuna konsultaatioon. (Luoma 2005, 101-107.)

Kompleksisuusajattelu on luonteeltaan liiketoimintapainotteinen ja tilannesidonnainen. Tyypin voidaan sanoa olevan ajattelutapa, joka huomioi kontekstin tavoitteenaan parantaa koko organisaation toimintaa. Organisaatio nähdään kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja jossa kokonaisuuden eri osat ovat eri tavoin riippuvaisia toisistaan. Kompleksisuusajattelu voi tulla esille monissa eri menetelmissä ja kehitystyöllä pyritään esimerkiksi vuorovaikutustaitojen lisäämiseen, erilaisuuden hyödyntämiseen ja arvojen selkeyttämiseen. (Luoma 2005, 101-107.)

Klassisen koulutuksen kohteena on liiketoiminta ja lähtökohtana yleistettävyyys. Ideana on jakaa oppimisen kohde, kuten esimerkiksi liiketoimintaosaaminen pienempiin osa-alueisiin, joiden osaamisen kehittyminen tapahtuu kokonaisuus huomioiden, mutta kuitenkin muista osa-alueista riippumattomasti. Tyypillisiä menetelmiä ovat muun muassa tutkintoon johtava yliopistokoulutus ja pitkäkestoiset johtamisvalmennukset, joissa eri oppiaineet tai johtamisnäkökulmat on eriytetty. Yksilön henkilökohtaista tilannetta ei juurikaan huomioida kehittämisessä, joka konkretisoituu usein massoille suunnattuina koulutuksina. (Luoma 2005, 101-107.)

Lisäksi Conger (2004, 136-139) ehdottaa, että johtajuuden kehittämisessä voidaan havaita neljä eri lähestymistapaa: henkilökohtainen kehittäminen, käsitteellinen ymmärtäminen, palaute ja taitojen rakentaminen. Henkilökohtaisen kehittämisen taustalla on ajatus jossa kehitettävä on kadottanut kosketuksen sisäisiin arvoihinsa, taitoihinsa ja intohimon kohteisiinsa. Kehitystyöllä pyritään saamaan uudelleen yhteys näihin henkilön sisäisiin ominaispiirteisiin. Käsitteellinen ymmärtäminen olettaa, että johtajuus on monimutkainen ja huonosti ymmärretty käsite. Tavoitteena on nostaa kehitettävän tietoisuutta johtajuuden eri osa-alueista. Palautteeseen perustava lähestymistapa lähtee ideasta, että kehitettävä on jo kehittänyt itselleen tietyn tyylin johtaa. Kehitystyön ajatus on, että kehittäjä auttaa kehitettävää tunnistamaan tyyliinsä vahvuudet ja heikkoudet. Taitojen rakentamisen tavoitteena on auttaa kehitettävää selkeillä ohjeilla ja havaintoesityksillä oppimaan olennaisia johtamistyön taitoja ja tekniikoita.

4.2 Johdon coaching

Ilkka Virolainen (2010) pyrki väitöskirjassaan tutkimaan miten johdon coaching määritellään. Hän määrittelee sen henkilökohtaiseksi johdon kehittämisen menetelmäksi, jossa coach auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. Virolainen kuvaa johdon coachingia luonteeltaan prosessimaiseksi, tavoitteelliseksi ja systemaattiseksi menetelmäksi, jonka yleisin toteutustapa on coachin ja coachattavan välinen keskustelu kasvotusten. Tässä coachin esittämät kysymykset ja coachattavan vastaukset ovat keskeisessä roolissa. (Virolainen 2010, 220–221.) Termi coach kuvaa johdon coachingia toteuttavaa henkilöä ja termi coachattava tarkoittaa henkilöä, johon johdon coaching kohdistuu. Johdon coachingissa painotetaan coachattavan oman ajattelun ja toiminnan aktivoimista. Kehitystyössä pyritään huomioimaan sekä coachattavan oma agenda, että hänen edustamansa organisaationsa tavoitteet kehitysprosessin suhteen. (Virolainen 2010, 15.)

Suurin osa englanninkielisistä teorialähteistä käyttää termiä executive coaching, joka suomennettuna viittaa johtajille suunnattuun coachingiin (Virolainen 2010, 16). Coaching-termin käyttö on jo alkanut vakiintumaan suomenkielisessä akateemisessa kirjoittelussa ja eikä sitä ole lähdetty suomentamaan. Termiä käytetään englanninkielisenä myös muun muassa ranskan, saksan ja korean kielissä. (Parppei 2008, 5.) Yleisellä tasolla on erilaisia coaching-tyyppejä ja Ria Parppei (2008, 5–6) erottaa väitöskirjassaan coachingin päätyypeiksi business coachingin ja life-coachingin. Business coaching eroaa johdon coachingista siinä, että se kohdistuu työyhteisöissä ja liiketoimintakonteksteissa johtajien lisäksi myös asiantuntijoihin. Life-coaching liittyy jo laajemmin yksilön henkilökohtaiseen elämään esimerkiksi siviiliasioiden muodossa. (Virolainen 2010, 16)

Globaalisesti coaching on kasvanut voimakkaasti ja vuonna 2007 arvioitiin olevan noin 30000 coachia. Heistä noin 13000 kuuluu International Coach Federationiin. Suomeen kasvu on heijastunut siten, että coaching on noussut kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen välineeksi Suomessa. Se on koettu kiinnostavampana kuin esimerkiksi työnohjaus, mentorointi ja koulutus. Johdon coachingin suosion kasvamisen syitä teoreettisessa kirjallisuudessa löytyy lukuisia. Muuttuva työympäristö vaatii jatkuvaa oppimista ja tarve yksilölliselle kehittämiselle juuri oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa on kasvanut. Teoriassa tuodaan esiin myös kustannuksia säästävä näkökulma, missä johdon coachingilla pyritään välttämään johtajan epäonnistumisista johtuvia suuria kustannuksia. Lisäksi johtajan työ on usein yksinäistä ja johtajalla ei ole aina organisaatiossaan henkilöä, joka voisi esittää kysymyksiä, kuuntelisi ja auttaisi löytämään uusia näkökulmia asioihin. Suosion kasvusta huolimatta on vähän tutkimuksia, joissa on osoitettu johdon coachingin myönteinen vaikutus yksilön työsuoritukseen ja organisaation tulokseen. (Virolainen 2010, 16–18.)

Johdon coachingin käyttö alkoi yleistyä konsultointialan yrityksissä 1990-luvun alussa erityisesti Yhdysvalloissa. Ensimmäiset toteutukset olivat terapia-tyyppisiä ja niitä harjoittivat konsultoivat psykologit. Konsultointityö muutti hiljalleen muotoaan painottuen yhä enemmän liikkeenjohtoon ja itsensä johtamisen teemoihin. (Tobias 1996, 87–95.) Myös interpersoonallisten ja käyttäytymiseen liittyvien taitojen kehittäminen sekä organisaation menestymiseen tähtäävä näkökulma nousivat yhä enemmän esille johdon coachingissa. Lisäksi 1990-luvulla perustettiin lukuisia coaching-alan järjestöjä, kirjallisuus alkoi lisääntyä ja ensimmäinen yliopistotason coaching-koulutusohjelma sai alkunsa. (Virolainen 2010, 20.)

Organisaatiokontekstiin liittyvä coaching alkoi kasvaa maassamme vuonna 2004, kun Suomen Coaching -yhdistys ry perustettiin. Virolainen (2010, 21) tutustui vuonna 2007 60:een eri johdon coaching alan yritykseen. Hän huomasi, että yli puolet alan yrityksistä oli yhden hengen yrityksiä ja noin neljännes työllisti 2-9 henkeä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että noin 80 prosenttia kaikista johdon coachingia harjoittaneista toimijoista oli mikroyrityksiä maassamme vuonna 2007. Yhteistä toimijoille on usein heidän korkea koulutustasonsa ja erottavana tekijänä coachien laaja ja erilainen taustakoulutus. Alan toimijoiden koulutusaloja ovat muun muassa psykologia, taloustiede, kasvatustiede, terveystiede, oikeustiede, tekniikka ja teologia. Coacheilla ei ole vielä yhteistä alan koulutusta, mutta professionilla on pyrkimys kehittyä maassamme. Loppuvuodesta 2007 perustettiin International Coach Federation Finland (ICF Finland), joka järjestää kansainvälisiä sertifioituja coaching-koulutusohjelmia ja näin kehittää coachingia kohti ammattimaisempaa suuntaa. (Virolainen 2010, 22–23.)

4.2.1 Taustateoriat

Johdon coachingissa hyödynnettäviä taustateorioita on tarpeellista tarkastella, koska teorioista löytyy yhtäläisyyksiä Golemanin (2002, 39) tunneäly ja tunneälyosaamisen teoriaa kohtaan. Virolainen (2010, 168) tutki johdon coachingissa käytettyjä taustateorioita teemahaastattelemalla 29:ää johdon coachia. Hän huomasi, että haastateltavat käyttävät työssään useita eri taustateorioita. Haastateltavat omasivat erilaisia koulutustaustoja ja työhistoriaan liittyviä taustoja, jotka osaltaan selittivät johdon coachingissa käytettyjen teoriaviitekehysten eroja. Tutkimuksessa taustateorioissa nousi esille teorioita, oppeja, malleja ja ajatuksia seuraavista lähteistä: psykologia ja terapia, aikuisen oppimiseen liittyvät teoriat, systeemiteoria, NLP, narratiivisuus, filosofia ja urheilu. Samalla ilmeni, että coachit ammentavat työssään vaikutteita useista eri lähteistä ja koulukunnista myös olemassa olevan coaching tilanteen mukaan. Seuraavaksi tarkastelen lyhyesti niitä johdon coachingissa käytettyjä taustateorioita, joissa ilmenee samankaltaisuuksia Golemanin (2002, 39) tunneäly ja tunneälyosaamisen teoriaa kohtaan.

Yleisemmin johdon coachingin psykologian ja terapian taustateorioista Virolaisen (2010, 168) tutkimuksessa nousi esille, että coachattava reflektoi omaa toimintaansa, mikä lisää hänen ymmärrystään omasta käyttäytymisestään ja itsestään. Golemanin (2002, 39) tunneälyteorian neljä pääaluetta ovat itsetietoisuus, itsensä johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja suhdejohtaminen. Reflektointi lisää Virolaisen (2010, 168) mukaan coachattavan ymmärrystä omasta itsestään, mikä liittyy Golemanin (2002, 39) tunneälyteorian itsetietoisuuden pääalueeseen.

Erityisesti johdon coachingissa hyödynnetyssä positiivisen psykologian taustateoriassa löytyi Virolaisen (2010) tutkimuksessa yhtäläisyyksiä Golemanin (2002, 39) tunneälyteoriaa kohtaan. Positiivisen psykologian keskeisiä teemoja ovat yksilön vahvuudet, visio, unelmat, onnellisuus, optimaalinen toiminta, ihmisten kehittäminen ja merkityksellinen elämä (Seligman 2005, 410–421). Kauffman (2006, 219–253) lähestyy coachingia positiivisen psykologian näkökulmasta ja korostaa positiivisten tunteiden merkitystä yksilön toimintaa kohtaan. Positiiviset tunteet, kuten ilo, rakkaus, kiitollisuus, toivo ja onnellisuus auttavat yksilöä kukoistamaan. Positiiviset tunteet auttavat yksilöä keskittymään ja hyödyntämään psykologisia, sosiaalisia sekä fyysisiä resurssejaan. Positiiviset tunteet lisäävät myös intuitiota, luovuutta ja parantavat tiimityötä. Lisäksi onnellisuuden kannalta yksilön sisäiset tekijät ovat merkittävämpiä kuin ulkoiset tekijät. (Kauffman 2006, 219–253.)

Virolaisen (2010, 175) tutkimuksessa haastateltavat toivat esiin termin mindfulness kuvatessaan johdon coachingin toteutusta. Mindfulness-teema sisältyy positiivisen psykologian ja idän filosofioiden näkökulmaan. Virolaisen työssä termillä tarkoitetaan läsnäoloa, pysähtymistä, oman tilanteen ja itsensä tarkastelua reflektiivisesti sekä omien ajatusten ja tunteiden tiedostamista. Oleellisena tekijänä haastateltavat nostivat esille coachattavan tietoisuuden lisääntymisen omasta itsestä ja ympäristöstä coaching-prosessin avulla. Tietoisuus itsestä ja sosiaalisesta ympäristöstä ovat kaksi Golemanin (2002, 39) tunneälyteorian pääaluetta. Tietoisuus omista ajatuksista, tunteista, toiminnasta ja sosiaalisesta ympäristöstä auttaa yksilöä tarkastelemaan tilanteita objektiivisesti ja tekemään selkeitä päätöksiä (Virolainen 2010, 175).

Eräs Virolaisen haastateltavana ollut johdon coach kuvasi mindfulness-termiä siten, että oppii näkemään asioita enemmän sellaisina, kuin ne ovat. Siihen hänen mukaansa liittyy erittäin vahvoja tunnelatauksia ja emootioita. Tunneosaamisiin liittyy haastateltavan mukaan ymmärrys siitä, että on itse vastuussa omista tunteistaan ja osaa myös käsitellä niitä. Hänen mukaansa näistä asioista keskustellaan suhteellisen paljon coachingissa, koska tilanteet, joita coachattava tuo esille ovat usein tunnevahvoja. Esimerkkeinä hän mainitsee haasteet ja erilaiset konfliktit työpaikalla, joihin arvokkaat tunneosaamiset, kuten kyky käsitellä ongelmatilanteita ja ottaa etäisyyttä niihin auttavat. Taito hallita konflikteja kuuluu Golemanin (2002, 39) tunneälymallin ihmishuhtajohdamisen osa-alueeseen. Lisäksi konfliktien käsittelyssä johtajaa auttaa itsekontrolli tunteidensa hallinnan suhteen. Itsekontrolli kuuluu Golemanin (2002, 39) tunneälyteoriassa itsensä johtamisen pääalueeseen. Tietoisena olemista pidettiin lisäksi haastateltavien mielestä yhtä tärkeänä niin coachattavalle kuin myös coachille. (Virolainen 2010, 175–176.)

Itsetietoisuuden ja itsensä tuntemisen piirteitä löytyi Virolaisen (2010, 168–196) tutkimuksessa haastateltavilta positiivisen psykologian ja filosofian taustateorioiden lisäksi myös psykodynaamisen, aikuisen oppimisen ja NLP teorioista. NLP on lyhenne sanoista Neuro Linguistic Programming (Virolainen 2010, 97). Sovelluksen taustalla on ajatus, että erinomaisesti toimivilla yksilöillä on työskentelyssään tietty rakenne, jota muut voivat mallintaa. Psykodynaaminen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään coachattavan tilannetta syvällisemmin esimerkiksi coachattavan menneisyyttä pohtien ja aikuisen oppimisen teoria puolestaan painottaa muun muassa kokemuksista oppimista reflektoinnin avulla. Tyypillisesti Virolaisen haastateltavien taustateoriat liittyivät positiivisen psykologian, kognitiivisen psykologian, humanistisen psykologian ja NLP:n kenttiin. (Virolainen 2010, 168–196.)

Positiivisen psykologian teoriakentästä Virolaisen tutkimuksessa löytyi kaikki Golemanin ym. (2002, 39) tunneälyteorian neljä osa-aluetta: itsetietoisuus, itsensä johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen. Tästä voidaan tehdä oletus, että johdon coachingiin liittyy luontevana osana usein coachattavan tunneälyosaamisen kehittäminen. Erityisesti itsetietoisuuden kehittäminen on nostettu merkittävään asemaan johdon kehittämisen sekä johdon coachingin teoreettisessa kirjallisuudessa (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 31). Reflektointi liittyy keskeisenä seikkana coachattavan itsetietoisuuden kehittämiseen. Coach voi auttaa coachattavaa reflektoimaan omaa toimintaansa, arvioimaan mikä toiminnassa on ollut hyvää, sekä oppimaan tekijöistä, joissa on ollut puutteita. Tällä pyritään tietoiseen minäkuvan kehittämiseen, jolla pyritään edistämään coachattavan oman potentiaalnin käyttöönottamista sekä oman kehittymisen arviointia. Ihmiset eivät ole aina hyviä reflektoimaan itseään ja toimintaansa vaan ovat usein tietämättömiä käyttäytymisestään ja sen vaikutuksista sosiaaliseen ympäristöön. (Virolainen 2010, 112.) Lisäksi Church (1997, 281–292) huomasi tutkimuksessaan, että erinomaisesti suoriutuneet johtajat olivat itsetietoisempia kuin heikommin suoriutuneet johtajat.

4.2.2 Prosessi

Virolainen (2010, 197) keskittyi väitöskirjassaan tutkimaan myös johdon coachingin prosessia, johdon coachingin määrittelyn ja johdon coachingin taustateorioiden lisäksi. Hän löysi haastateltavien coaching-prosessien kuvauksista seitsemän vaihetta: sopimuksen tekeminen, tutustuminen, alkutilanteen kartoitus, suunnittelu, toteutus, toteutuksen läpikäynti ja arviointi. Coaching-prosessi saa alkunsa kirjallisen sopimuksen tekemisestä. Sopimuksen tekeminen on usein luonteeltaan kolmikantainen prosessi, jossa ovat mukana coach, coachattava ja coachattavan organisaation edustaja. Sopimuksessa määritellään coaching-suhteen kesto, sisältö, tapaamiskertojen lukumäärä, yhteydenpitotavat, tapaamisten kestot ja paikat sekä palvelun hinta. Sopimuksen teon yhteydessä keskustellaan myös luottamuksellisuutta koskevista asioista ja tavoitteista pääpiirteisesti, jotta coachin ja coachattavan organisaation tavoitteet ovat yhtenevät. Lisäksi sopimuksentekovaiheessa voi olla pyrkimyksenä sitouttaa coachattavan esimies prosessiin mukaan, jotta coachattava saisi tukea coaching-prosessin aikana esimieheltään. (Virolainen 2010, 197–198.)

Tutustumisvaiheen tarkoituksena on luoda turvallinen ja luotettava ilmapiiri coachin ja coachattavan välille. Coach pyrkii ensimmäisessä tapaamisessa selvittämään coachattavan kokonaistilanteen keskustelemalla coachattavan työhön liittyvistä asioista, odotuksista johdon coachingia kohtaan ja joskus myös työn ulkopuolisista asioista, kuten coachattavan perheestä ja vapaa-ajasta. Alustavasti keskustellaan myös mitä prosessilta halutaan, ja asetetaan sille tavoitteet. Alkutilanteen kartoitusvaiheessa pyritään keräämään tietoa coachattavalta keskustelun sekä erilaisten analyysi- ja arviointityökalujen avulla. Analyysi- ja arviointityökaluja käytetään, jotta ymmärrettäisiin yksilön persoonallisuutta, vahvuuksia, heikkouksia ja käyttäytymistä paremmin. Tyypillisimmät käytetyt työkalut ovat 360-asteen palaute ja MBTI. 360-asteen palautteen idea on, että yksilö saa tietoa siitä miten toiset näkevät hänet ja mitä kehityskohteita hänellä on. MBTI selvittää yksilön persoonallisuuden piirteitä ja auttaa yksilöä ymmärtämään käyttäytymisen kaavojaan sekä toimimaan itselle luonnollisella tavalla. (Virolainen 2010, 198–202.)

Suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet ja keinot, joilla ne saavutetaan, opittavat asiat, aikataulua koskevat tekijät ja arviointia koskevat seikat. Keskeistä on tavoitteen asettaminen ja sen tiedostaminen, että tavoitteet tarkentuvat ja saattavat myös muuttua coaching-prosessin aikana. Coachattava tulee prosessin aikana tietoisemmaksi itsestään ja näin kykenee tarkemmin määrittämään tavoitteensa ja halunsa myöhemmin prosessin aikana. Coachattavan tavoitteiden muutostilanteessa on olennaista tarkistaa, miten uudet tavoitteet sopivat organisaation tavoitteisiin. (Virolainen 2010, 203–204.)

Toteutusvaihe liittyy coachattavan työkontekstissa tapahtuvaan toimintaan, jolloin hän toteuttaa coaching-tapaamisissa läpikäytyjä teemoja. Coachattavalle annetaan coaching-sessioiden välissä suoritettavia tehtäviä liittyen työkontekstiin ja työn ulkopuoliseen kontekstiin. Työkontekstiin kuuluvat tehtävät liittyvät usein itsetietoisuuden kehittämiseen. Coachattava voi esimerkiksi tarkkailla itseään antaessaan palautetta henkilöstölle sanavalintojen, tunteiden ja sanattoman viestinnän suhteen. Annetut tehtävät voivat olla myös vaihtoehdoisen tai poikkeavan käyttäytymisen toteuttamista, jossa coachattava toimii eri tavalla kuin aikaisemmin. Mikäli tavoiteltu käyttäytymisen muutos on halutunlainen, se pyritään vakiinnuttamaan, jotta saadaan pysyvä muutos aikaiseksi. Työn ulkopuoliseen kontekstiin liittyvien tehtävien tarkoitus on auttaa coachattavaa saamaan työhön ja elämään uusia näkökulmia. Uusia näkökulmia pyritään luomaan tekemällä asioita, joiden avulla coachattava saisi uusia ja erilaisia tapoja katsoa itseään ja ympäristöään. (Virolainen 2010, 205–206.)

Toteutuksen läpikäyntivaiheessa on kolme käytännettä, jotka esiintyvät sen mukaan, millä tavoin toteutusta käydään läpi: tapaamisen alku, muuten kuin tapaamisessa ja ainoastaan coachattavan aloitteesta. Käytänne muutoin kuin tapaamisessa tarkoittaa, että toteutusta koskevat asiat käydään läpi sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Ainoastaan coachattavan aloitteesta käytänteen mukaan coaching-sessiossa käsitellään ainoastaan niitä asioita, joita coachattava nostaa esille. (Virolainen 2010, 206.)

Viimeisessä coaching-prosessin vaiheessa suoritetaan arviointi, jossa huomioidaan miten coaching sujui, miten coachattava kehittyi ja miten tyytyväisiä johdon coachingiin oltiin. Loppuarviointi suoritetaan joko välittömästi viimeisellä tapaamiskerralla tai arviointiseurantana esimerkiksi kuuden kuukauden kuluttua viimeisestä coaching-sessiosta. Arviointi toteutetaan testien ja analyysi- tai arviointityökalujen lisäksi joko suullisena keskustelun muodossa tai kirjallisena arviointilomakkeiden avulla. Tyypillisimpiä arviointityökaluja Virolaisen (2010) tutkimuksessa olivat 360-asteen palaute ja Kirkpatrikin arviointimalli. Kirkpatrikin arviointimalli koostuu neljästä tasosta: osallistujan reaktio kehitysohjelmasta, osallistujan oppiminen, käyttäytymisen muutos työssä ja kehitysohjelman vaikutus osaston tai organisaation tulokseen. Virolaisen työn haastateltavat eivät olleet kuitenkaan tehneet yksityiskohtaisia ROI-mittauksia. Johdon coachingin vaikutuksen ja rahallisten hyötyjen arviointi on haasteellista, koska coaching-prosessin aikana väliin tulevia tekijöitä voi olla useita. (Virolainen 2010, 206–208.)

Yhteenvetona coaching-prosessin vaiheista voidaan sanoa, että coaching syvenee coachin ja coachattavan tavattua muutaman kerran, koska luottamus lisääntyy ja coachattavan itsetunto kasvaa. Coachattava puhuu avoimemmin, jolloin coachattavan henkilökohtaisia asioita pystytään käsittelemään syvällisemmin. Lisäksi vaikka coaching-prosessissa tulevat esille tietyt vaiheet, eivät prosessit ole etenemiseltään samanlaisia. Coaching-prosessit ovat yksilöllisiä ja vähemmän suoraviivaisia. Joissakin prosessin vaiheissa saatetaan viipyä kauemmin ja joihinkin coaching-prosessin vaiheisiin saatetaan myös palata tarpeen vaatiessa esimerkiksi tavoitteiden tarkistamisen suhteen. (Virolainen 2010, 209.)

Virolaisen (2010) tutkimuksessa ilmeni, että coaching-prosessi on kestoltaan lyhyt, keskipitkä tai pitkä. Lyhyt coaching-prosessi kestää alle 6 kuukautta. Lisäksi ilmeni ainoastaan yhden tai kahden tapaamiskerran ratkaisukeskeistä coachingia. Keskipitkä coaching-prosessi kestää 6-9 kuukautta, joka on tyypillisin johdon coaching-prosessin kesto. Haastateltavat pitivät olennaisena, että yksilön kehittymistä päästään käsittelemään kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin. Heidän mielestään johtajana ja ihmisenä kasvamiseen, itsensä tuntemiseen ja tietoisuuden lisääntymiseen koskevien tavoitteiden saavuttaminen vaatii pidemmän ajanjakson. Eräs haastateltava sanoi, että coachingin keskeinen tavoite on asiakkaan self awereness -suhde, jotta coachattava tulee tietoiseksi siitä, mitä hän tekee ja millä perusteilla ja tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii aikaa. (Virolainen 2010, 210-211.) Self awereness eli itsetietoisuus on myös Golemanin (2002, 39) tunneälyteorian yksi neljästä pääalueesta.

Pitkä coaching-prosessi kestää yli 9 kuukautta, mutta yleensä alle vuoden. Tyypillisesti coaching tapaamisia Virolaisen (2010) tutkimuksessa raportoitiin olevan 6-12 coaching-prosessin aikana. Yleensä tapaamisia oli 3-4 viikon välein. Yhteenvetona tutkimuksessa havaittiin myös, että coaching-prosessin kestolla, johdon coachingin määritelmällä ja käytetyillä taustateorioilla on yhteyttä toisiinsa. Ratkaisukeskeisessä coachingissa prosessi voi olla hyvin lyhyt. Johtajana ja ihmisenä kasvaminen, itsetuntemuksen kehittäminen ja tietoisuuden kokonaisvaltainen lisääminen vaatii johdon coachingilta tyypillisesti jo huomattavasti pidemmän prosessin. (Virolainen 2010, 212.) Tietoisuuden kokonaisvaltainen lisääminen oletettavasti viittaa itsetietoisuuden lisäksi myös sosiaaliseen tietoisuuteen, joka on myös yksi neljästä Golemanin ym. (2002, 39.) tunneälyteorian pääalueista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteenfilosofisesti tämä laadullinen tutkimus suuntautuu lähtökohdiltaan fenomenologian perinteeseen jonka ominaisuutena on, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Fenomenologisen filosofian ongelmiin kuuluu ihmiskäsitys tarkoittaen sitä, miten ihminen nähdään tutkimuskohteena, sekä tiedonkäsitys eli se miten kohteesta saadaan inhimillistä tietoa ja millaista tieto on luonteeltaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.)

Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siihen liittyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta ja pyrkimyksestä tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Muita kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat muun muassa tutkittavien tapausten ainutlaatuisuus, kohdejoukon tarkoituksenomainen valinta, induktiivisen analyysin käyttö ja laadulliset menetelmät, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tutkimuksessa tarkastellaan johdon coachien mielipiteitä, kokemuksia ja näkemyksiä tunneälyosaamisen kehittämisen suhteen. Johdon coachien monipuolisesta koulutustaustasta johtuen saadaan moniulotteista ja värikästä aineistoa analysoitavaksi. Tutkittavien moninaisesta taustasta ja aiheen luonteesta johtuen tuloksena saadaan odottamattomia seikkoja ja näkökulmia. Nämä tutkimukselliset lähtökohdat perustelevat sitä, että laadullinen tapa lähestyä työtäni on soveliaa, kun lähtökohtana on halu saada tutkittavien ”ääni” esille.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava. Kartoittavan tutkimuksen tehtävänä on etsiä uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138.) Tutkimus tuottaa uusia näkökulmia johdon tunneälyosaamisen kehittämisestä coachingin keinoin. Lisäksi se tuottaa täysin uutta tietoa, koska coachingin näkökulmasta asiaa ei ole tarkasteltu aikaisemmin Suomessa. Tutkimus myös selvittää tunneälyä ilmiönä liitettyä työtä kontekstiin. Tunneälyä yleisesti voidaan pitää vähän tunnettuna ja jopa väärin ymmärrettynä käsitteenä ja ilmiönä maassamme. Kartoittavan tutkimuksen aineiston keruumenetelmä on teemahaastattelu. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ja analyysitekniikkana teemoittelua. Teen tarkemman katsauksen tutkimuksen aineistoon ja aineiston analysoinnin eri vaiheisiin myöhemmin tässä luvussa.

Teemahaastattelu on valittu aineiston hankintamenetelmäksi, koska ihmiselle halutaan antaa mahdollisuus ilmaista itseään subjektiivisesti suhteellisen vapaasti, kuitenkin sillä rajoituksella, että keskustellaan tutkimukseen valituista teemoista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Siinä kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu eri vastausvaihtoehtoihin, joten haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Teemahaastattelu kannattaa valita tutkimusmenetelmäksi, jos aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Lisäksi haastattelu soveltuu vähän kartoitetun ja tuntemattoman alueen tarkasteluun, jolloin tutkijan on vaikeaa ennakoida vastausten suuntia. (Hirsjärvi ym. 2008, 35.) Johdon coacheilla löytyy hyvin erilaisia koulutustaustoja, jolloin saadaan monitahoisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tunneäly alueena on myös vähän tutkittu suomalaisessa kontekstissa ja sen vuoksi on vaikeaa ennakoida vastausten suuntia. Näillä perusteilla teemahaastattelu on sovelias aineiston keruumenetelmä työlleni.

Laadullinen sisällönanalyysi on tutkimukseni analyysimenetelmä. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sillä voidaan analysoida haastatteluaineistoa systemaattisesti ja subjektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta asiasta kuvaus tiivistetyssä, selkeässä ja yleisessä muodossa kadottamatta kuitenkaan sen informaatioarvoa. Analyysin olennainen tarkoitus on luoda selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tällä keinoin saadaan aineisto kuitenkin vain järjestetyksi varsinaista johtopäätösten tekoa varten. Tämä keskeneräisyys voi johtaa siihen, että tutkija saattaa kuvata analyysia hyvinkin tarkasti, mutta ei ole kyennyt tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä ja tulkintoja työstään. Hyvin järjestetty aineisto esitellään ikään kuin tuloksina ja se aiheuttaa usein kritiikkiä sekä tutkijaa, että menetelmää kohtaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-108.)

Sisällönanalyysi on valittu analyysimenetelmäksi, koska halutaan luoda selkeyttä tutkittavaan aineistoon ja ilmiöön. Päätös analyysimenetelmän lopullisesta valinnasta tehtiin aineiston keruuvaiheen jälkeen. Silloin varmistui, että halutaan luoda selkeyttä tutkittavan ilmiön lisäksi myös aineistoa kohtaan. Tunneäly ilmiönä on teoreettisesti epäselvä ja tämä epäselvyys näkyi myös haastateltavien puheessa. Moni haastateltu johdon coach ei oikein saanut otetta koko ilmiöstä puheessaan, vaikka coachit oli pyritty valitsemaan mahdollisimman hyvin soveltumaan sitä kohtaan. Tämän vuoksi tarkoituksenmukaista ei ollut etsiä uusia näkökulmia ilmiötä kohtaan, vaan olennaisempaa oli luoda sisällönanalyysin avulla selkeyttä tunneällyn ja tunneälyosaamisen ilmiötä kohtaan, jotta teoriakin sitä kautta kirkastuisi.

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan muodostaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti ja teoriaohjaavasti. Tämän tutkimuksen aineistoa tarkastellaan teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi liikkuu ikään kuin aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimaastossa, jossa on teoreettisia kytkentöjä jotka eivät pohjautu välttämättä suoraan teoriaan. Tutkittavan aineiston merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatusuria luova. Aineiston analyysivaiheessa edetään ensiksi aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysia ohjaa tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa

teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–117.)

Tutkimukseni viitekehys ja teemahaastattelurunko muodostuvat Simströmin (2009) väitöskirjan päätuloksen ympärille kahdeksan tunneälyn avainosaamisen suhteen. Simström tutki johtajien alaisten näkemyksiä johdon tunneälyosaamisesta. Itse tarkastelen johdon coachien mielipiteitä johdon tunneälyosaamisen kehittämisestä ja siihen liittyvistä työskentelytavoista. Siten tutkimuksellani on vahva teoreettinen pohja, mutta koska tarkastelutaso on erilainen, en halua sitoa tutkimustani liiaksi Simströmin työn ympärille. Laadullinen teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa uusia ajatusuria teoreettisen viitekehyyksen ympärillä ja soveltuu siksi tutkimukseni analyysimenetelmäksi.

Työni analyysitekniikkana käytän teemoittelua. Teemoittelu voidaan katsoa olevan osa laadullista sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Metodioppaat käyttävät monenlaisia kuvauksia laadullisen aineiston analyysin etenemisestä. Tuomi ym. (2009, 92–93) jakavat analyysin neljään eri vaiheeseen: 1) Päätä mikä aineistossa on olennaista tutkimustehtävän kannalta 2) Aineiston litterointi 3) Luokittele, teemoittele, tyypittele tms. 4) Kirjoita yhteenveto. Teemoittelu ei ole mahdollista ennen kuin sisällönanalyysin avulla on suoritettu kaksi ensimmäistä analyysin vaihetta. Sen vuoksi teemoittelun voidaan ajatella kuuluvan osaksi laadullista sisällönanalyysia, vaikka se ymmärretään usein varsinaiseksi analyysiksi. (Tuomi ym. 2009, 93.)

Teemoittelussa painotetaan mitä kustakin teemasta sanotaan. Siinä pilkotaan laadullinen aineisto ja ryhmitellään se erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisien vertailun ja samanlaisuuksien tai erilaisuuksien etsinnän aineistosta. Litteroidusta tekstistä pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimustehtävän kannalta olennaiset aiheet. Mikäli aineiston keruu on tehty teemahaastattelulla, on aineiston pilkkominen ja ryhmittely suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat itsessään jäsentävät jo aineistoa. (Tuomi ym. 2009, 93.) Joskus aineiston analyysi jätetään tematisoinnin nimissä tapahtuneeksi sitaattikokoelmaksi, jolloin syvälle menevä analyysi ja johtopäätökset voivat jäädä toteutumatta. Teemoittelu vaatii toimiakseen aineiston ja teorian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. Teemoittelu tarkoittaa tiivistä aineiston ja teorian yhteyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 176–180.)

Eskola ym. (1998, 176) esittää neljä erilaista sitaattien käyttötapaa: 1) Tekstikatkelmaa voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tekemää tulkintaa 2) Se voi toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä 3) Sitaatti voi elävöittää tekstiä 4) Aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia. Tiukkoja sääntöjä sitaattien määrästä ei voi antaa, mutta tutkimuksen täytyisi kertoa enemmän tutkittavasta ilmiöstä kuin tutkijasta. Kannattaa kuitenkin muistaa, että haastateltavien puheet eivät sinällään ole tutkimuksen tuloksia, vaan ne vaativat tutkijan subjektiivisen analyysin ja tulkinnan. Lopuksi teemoittelusta voidaan sanoa, että se soveltuu jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisuun. (Eskola ym. 1998, 179–182.) Tutkimustehtäväni liittyy tunneälyosaamisen arvioimiseen sekä kehittämiseen. Se on luonteeltaan käytännöllinen tutkimusongelma ja näin teemoittelun voidaan ajatella soveltuvan

työni analyysitekniikaksi. Yhteenvedona pelkistetyksi voidaan sanoa, että laadullinen sisällönanalyysi luo tutkimukseeni selkeyttä ja teemoittelu käytännöllisyyttä.

5.1 Tutkimuksen aineisto

Tutkimukseen haastateltiin yksitoista johdon coachia. Haastatellut johdon coachit ovat korkeasti koulutettuja ja jokaisen taustalla on yliopistotutkinto. Heidän koulutustaustansa on monipuolinen. Suurimmalla osalla on joko kaupallinen tai psykologiaan liittyvä koulutus, mutta myös teknillinen, kasvatustiede, liikuntatiede ja oikeustiede olivat johdon coachien koulutustaustoina. Jokaisella haastatellulla on lisäksi vähintään viiden vuoden kokemus johdon coachingista. Kahta lukuun ottamatta kaikilla haastatelluilla oli toisenlainen, koulutusta enemmän vastaava työhistoria takanaan ennen suuntautumistaan johdon coacheiksi. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että harvemmin johdon coachiksi päädytään ilman riittävää työkokemusta ja kokemusta oman koulutusalan töistä kerätään usein ennen siirtymistä coachiksi.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Kahdeksan haastattelua toteutettiin kasvotusten ja kolme puhelimen välityksellä. Viisi kasvotusten tehtyä haastattelua tehtiin pääkaupunkiseudulla ja kolme Jyväskylässä. Haastatteluista viisi tapahtui jonkinlaisessa kahvilamiljöössä ja kolme haastateltavan työpaikalla. Haastattelun kesto oli keskimäärin noin puolitoista tuntia ja keskustelut tallennettiin digitaalisella nauhurilla. Haastatteluiden kokonaiskesto oli noin 20 tuntia, josta kertyi teemoittain litteroitua aineistoa noin 80 sivua. Haastattelupyynnöt lähetettiin pääosin joulukuussa 2012 sähköpostitse valitulle kohderyhmälle ja haastattelut toteutettiin tammi- ja helmikuun aikana vuonna 2013.

Kohderyhmä valikoitui internetin tietolähteistä coachin opinnollisen ja ammatillisen taustan perusteella. Kohderyhmän valinnassa korostuivat erityisesti jonkinlaisen psykologisen osaamisen taustan omaavat coachit. Coachien taustalla olivat joko psykologian opinnot tai/ja coachin ammatissa opitut psykologiaan liittyvät osaamisen osa-alueet. Tällä haluttiin varmistaa, että coachit pystyvät todennäköisesti hahmottamaan tunneälyä ja tunneälyosaamisia paremmin, koska tunneälyteoriat kumpuavat psykologian kentästä.

Teemahaastattelurunko muodostui Simströmin (2009) väitöskirjatutkimuksen tulosten pohjalta. Hän löysi työnsä yhteenvedoanalyysissä kehittämisen kannalta kahdeksan tunneälyosaamista, jotka hän nimeää tunneälyn avainkompetensseiksi ikäjohtamisessa. Näihin tunneälyn avainosaamisiin kuuluvat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli, läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaito. Tuloksissa ilmeni, että avainosaamisiin kohdistui suomalaisilla kuntaesimiehillä suurin oppimis- ja kehittämistarve. Lisäksi ne kuuluivat jokaisessa ikäryhmässä tärkeimpien tunneälyosaamisten joukkoon. (Simström 2009, 218.)

Näitä kahdeksaa tunneälyosaamista voidaan pitää yleisemminkin hyvän johtamisen avainkompetensseina (Simström (2009, 219). Hän perustelee tulkintaansa sillä, että eri-ikäisten näkemykset johtajan tärkeimmistä tunneälyosaamisista ja niiden kehittämistarpeista ovat erittäin lähellä toisiaan. Tämä tulkinta on olennainen työni kannalta, koska se perustelee avainosaamisten soveltuvuuden tutkimukseni aihepiiriin ja siten teemahaastattelurunkoni perustaksi. Tunneälyn avainosaamia voidaan tarkastella ja soveltaa siten laajemminkin johtamisen tutkimiseen, kuin vain pelkästään rajatusti ikäjohtamisen näkökulmasta.

Tunneälyn johtamisosaamisten tarkastelun rajaaminen ja vähentäminen määrällisesti kahdeksaan Simströmin (2009) tutkimuksen tulosten pohjalta helpotti ja auttoi merkittävästi teemahaastattelurungon suunnittelua ja tutkimuksen toteuttamista. Golemanin ym. (2002) tunneälyn johtamisosaamismallin jokaista kahdeksaatoista tunneälyn johtamisosaamista olisi ollut todella haasteellista tarkastella syvällisemmin aineistosta tämän tutkimuksen rajoissa. Simströmin (2009) tutkimuksen tulosten hyödyntäminen luo myös luotettavuutta tutkimustani kohtaan, koska hänen työssään tarkasteltiin suomalaisten johtajien tunneälyosaamista. Näin saatiin rajattua nimenomaan suomalaisille johtajille kehittämisen kannalta merkittävimmät tunneälyosaamiset. Simströmin (2009) työ käsitteli alaisten näkökulmaa johtajien tunneälyosaamisista. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon suomalaisten johdon coachien näkökulma suomalaisten johtajien tunneälyn avainosaamisista arvioinnin ja kehittämisen suhteen.

Teemahaastattelurunko muodostui kahdeksan Simströmin (2009) löytämän avainosaamisen ja tutkimustehtävän ympärille:

- 1) *Miten johdon coachit arvioivat ja kehittävät johdon tunneälyn kahdeksaa avainosaamista?*

Teemahaastattelutilanne eteni systemaattisesti. Ensiksi haastateltavilta kysyttiin heidän taustastaan muun muassa koulutuksen ja työkokemuksen suhteen. Sen jälkeen jokainen kahdeksasta avainosaamisesta käytiin erikseen yksitellen läpi ja kysyttiin miten niitä voitaisiin johdon coachin mielestä arvioida sekä kehittää. Haastatteluprosessi pysyi suhteellisen hyvin valittujen teemakysymysten ympärillä. Toisinaan keskustelu ajautui kuitenkin teemojen ulkopuolelle, mikä johtunee aiheen moninaisuudesta ja haastateltavien kirjavasta taustasta.

5.2 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysin voi jakaa kolmeen eri prosessin päävaiheeseen: aineiston purkamiseen eli litterointiin, aineiston lukemiseen ja aineiston analyysiin käsittelyyn, joka itsessään sisältää neljä eri vaihetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–152). Litterointi tarkoittaa sanasanaista aineiston puhtaaksikirjoitusta, joka voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden esimerkiksi tema-alueista. Aineiston lukemisessa on tärkeää hahmottaa tekstiä kokonaisuutena ja teksti olisi luettava

moneen kertaan, jotta sisällön oppisi ja sisäistäisi hyvin. Aineiston tuntemisen taso vaikuttaa siihen, kuinka hyvin sitä on mahdollista analysoida. (Hirsjärvi ym. 2008, 138-143.)

Laadullisen aineiston analyysin käsittely voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: aineiston kuvailu, aineiston luokittelu, aineiston yhdistely ja aineiston tulkinta (Hirsjärvi ym. 2008, 143-152). Kokonaisuutena käsittelyvaihe koostuu sekä analyysistä, että synteestistä. Analyysissa eritellään sekä luokitellaan aineistoa ja synteessissä luodaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta ja se merkitsee pyrkimystä kartoittaa tekstissä henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Kuvailu voidaan jakaa vahvaksi ja heikoksi kuvaukseksi. Vahva kuvailu tarkoittaa, että tutkija perusteellisesti pyrkii kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Heikossa kuvauksessa esitetään ainoastaan faktoja. (Hirsjärvi ym. 2008, 145.)

Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa kyetään myöhemmin tulkitsemaan, yksinkertaistamaan ja tiivistämään. Se auttaa aineiston eri osien vertailua suhteessa toisiinsa. Luokat ovat käsitteellisiä työkaluja, joiden kautta voi kehittää teoriaa tai nimetä aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. (Hirsjärvi ym. 2008, 147.) Aineiston yhdistely tarkoittaa, että pyritään löytämään luokkien esiintymisten välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Myös säännönmukaista vaihtelua ja muista poikkeavia tapauksia voi löytyä tarkastelun kautta. Yhdistelyn tuloksena olevia luokkia voidaan nimetä hyödyntämällä apuna jo olemassa olevia teoreettisia käsitteitä tai itse pyrkiä luomaan ilmiötä hyvin kuvaavia käsitteellisiä termejä. Tutkijan ajattelutyön ja ymmärtämisen merkitys on tärkeää yhdistelyvaiheessa, koska löydetyt yhteydet olisi kyettävä ymmärtämään sekä empiirisesti, että teoreettisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 149-150.)

Aineiston tulkintaa luonnehtii se, että haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan tunnistaa siitä, että myös tutkimuksen lukija löytää tekstistä ne asiat jotka tutkijakin löysi, huolimatta siitä onko hän samaa mieltä näkökulmasta vai ei. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on tulkinnallista, koska tulkintoja tehdään sisäkkäisesti ja monissa eri vaiheissa: tutkija tulkitsee haastateltavan tulkintoja ja lukija tulkitsee tutkijan tulkintoja. Tulkinnat auttavat näkemään asioita kokonaisvaltaisemmin ja nämä rikastuttavat tutkittavasta kohteesta saatavaa kuvaa. Tulkintaa tehdään koko aineiston tutkimusprosessin ajan. Prosessin alussa, kun tutkimusaineistoa kerätään haastattelun avulla, tulkinnat ovat kokonaisvaltaisia. Jossakin vaiheessa tulkinnat voivat kohdistua hyvinkin yksityiskohtaisiin osiin ja lopuksi yhteenvedon yhteydessä tutkija luo kokonaisvaltaista tulkinnallista selitystä tutkittavaa asiaa kohtaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 151-152.)

Aloitin aineiston analyysiprosessin litteroimalla aineiston pääpiirteittäin teemoittain tietokoneelta, johon olin siirtänyt aineiston haastattelunauhurilta. Koko haastatteludialogista en nähnyt tarpeelliseksi litterointia suorittaa, koska haastatteludatassa oli paljon puhetta, joka ei liittynyt tutkimustehtävään ja tutkittaviin teemoihin. Samalla pystyin pitämään litterointiprosessin kohtuullisena,

koska haastattelumateriaalia oli kuitenkin melkein 20 tuntia yhdentoista tutkittavan coachin kanssa. Tutkittaviin teemoihin liittyvää litterointimateriaalia syntyi noin 80 sivua, jonka avulla pystyin vastaamaan tutkimustehtävään.

Litteroinnin jälkeen luin printatun aineiston läpi aktiivisesti merkintöjä tehden moneen kertaan, jotta pystyin hahmottamaan, sisäistämään ja oppimaan materiaalin sisällön hyvin. Hahmottamisen apuna käytin erivärisiä kyniä, joiden avulla pystyin erottamaan printatusta aineistomateriaalista olennaisimmat teemat ja mielenkiintoiset näkökulmat aineiston analyysin käsittelyä varten. Kunkin teeman sisällä tarkoitukseni oli löytää ja erotella coachien puheesta samankaltaisia ja toistuvasti esiin nousevia aiheita. Tämän lisäksi yritin löytää aineistosta poikkeavia näkökulmia, jotta saisin lisättyä moniulotteisuutta tulkintaan.

Aineiston käsittelyvaiheen kuvailemisessa pyrin lyhyesti kertomaan sitaateissa puhuvien coachien puheen ydinsisällön käsiteltävää teemaa kohtaan. Lisäksi pyrin huomioimaan sekä coachin, että coachattavan näkökulmat mahdollisuuksien mukaan. Luokittelussa pyrin rakentamaan systemaattisesti etenevää tarinaa jokaisen teeman sisällä. Kunkin aihepiirin käsittelyssä oli jonkinlainen sidosteinen johdonmukaisuus käsittelyjärjestyksen suhteen. Systemaattinen ote jokaisen teeman sisäisessä luokittelussa auttoi vertailemaan aiemmin nousseita näkökulmia myöhemmin esiintyneisiin.

Yhdistelyvaiheessa pyrin löytämään jokaisen teeman sisällä ja eri teemojen välillä säännönmukaisuutta ja samankaltaisuutta. Yhdistelyssä auttoi käsiteltävien teemojen johdonmukainen käsittely. Tunneälyosaamisten arviointi oli analyysiosiossa ennen niiden kehittämistä. Lisäksi tunneälyosaamisten kehittämisessä käsiteltiin ensiksi henkilökohtaisia osaamisia ennen sosiaalisia. Tämä looginen ja teorian mukainen systemaattisuus auttoi yhdistelemään eri analyysivaiheita toisiinsa ja tekemään johdonmukaista tulkintaa.

Tulkintavaiheessa tarkoituksena oli luoda mahdollisemmin hyvä tasapaino empirian ja teorian välille. Tämä on teemoittelun tarkoitus. Pyrin löytämään teoriasta tarttumapintaa coachien puhetta ja kutakin teemaa kohtaan. Joissakin tapauksissa löysin teoriapohjaa muualtakin, kuin tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellyistä asioista. Tämä mahdollisti tulkintaan lisää monipuolisuutta ja erilaisia ulottuvuuksia. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan yritin huomioida toimijuuden näkökulmaa vaikutuksen ja roolien suhteen: minkälaisia vaikutuksia coachit kokivat työllään olevan ja minkälaisia rooleja he itselleen ja coachattavalle rakensivat.

6 TULOKSET

Tulososiossa teemoiteltu haastatteluaineisto käsitellään analyysin avulla aineiston kuvailun, luokittelun, yhdistelyn ja tulkinnan kautta. Analyysin kautta pyritään vastaamaan tutkimustehtävään: *Miten johdon coachit arvioivat ja kehittävät johdon tunneällyn kahdeksaa avainosaamista?* Luvun päätarkoitus on, että tutkija tekee subjektiivista tulkintaa siitä, miten haastatellut coachit yrittävät tunneälyosaamista arvioida ja kehittää. Analyysitekniikkana käytetään teemoittelua, joka tekniikkana vaatii empirian ja teorian tiivistä vuoropuhelua (Eskola & Suoranta 1998, 180).

Luvussa keskustellaan ensiksi tunneälyosaamisen arvioinnista ennen sen kehittämistä. Tämä siksi, että arviointi suoritetaan yleensä ennen kehittämistä, mutta myös siksi, koska tunneälyosaamisen lähtötaso halutaan tietää ennen varsinaisen kehittämisprosessin alkua. Tunneälyosaamisen lähtötason arviointikartoitus auttaa kohdentamaan kehittämistyötä ja antaa pohjan kehittämisen edistymisen seurannalle. Tämä käsittelyjärjestys tuo myös luontevasti sidosteisuutta osion analyysin käsittelyä ja tulkintaa kohtaan.

6.1 Tunneälyosaamisen arvioiminen

Tunneälyosaamisen arvioimista tarkastellaan analyysissa mittaristojen, havainnoinnin ja 360 asteen haastattelupalautteen näkökulmasta. Nämä kolme arvioimisen tarkastelutasoa valittiin tutkimukseen, koska McNewin (2010) huomasi väitöskirjassaan niiden olevan coachien käyttämät arviointikeinot johdon tunneällyn ja tunneälyosaamisen arvioinnissa Yhdysvalloissa. Tämä lähtökohta antaa mielekkyyttä tutkia sitä, missä määrin näitä samoja arviointikeinoja käytetään Suomessa. Löytyykö esimerkiksi jotain yhtäläisyyksiä ja eroja näiden kahden eri maan kontekstissa eri arviointimenetelmien käytön suhteen.

6.1.1 Mittaristot

Virallisia tunneällyn ja tunneälyosaamisen arviointiin tarkoitettuja mittareita käytti kolme coachia yhdestätoista. Yleensäkin jo sopivia haastateltavia etsiessä huomasi, että oli vaikeaa löytää tutkittavia, jotka ilmaisivat edustamansa yrityksen internetsivuilla henkilökohtaisessa esittelyprofiilissaan tai LinkedIn:ssä olevansa sertifioitu käyttämään tunneälyyn arviointiin liittyviä mittareita. Kaksi kolmesta mittariston käyttäjästä ilmoitti asian profiilissaan. Jokaisella kolmella mittariston käyttäjällä oli kokemusta Bar-Onin tunneällyn itsearviointi mittariston eli EQ-i:n käytöstä. Yksi haastateltava oli Saloveyn, Mayerin ja Caruson tunneällyn kykytestin MSCEIT:n sertifioitu käyttäjä. Huomionarvoista on, ettei kukaan tutkittavista käyttänyt Golemanin ym. 360 asteen itsearviointi mittaristoa, ECI:tä. Lisäksi yksi haastateltava oli sertifioitu käyttämään Iso-Britannian Psykologiyhdistyksen validoimaa EBW (Emotions & Behaviors at Work) tunneällyn itse- ja tiimiarviointi mittaristoa, joka ei kuulu kolmen tunnetuimman tunneälymittariston- ja teorian joukkoon - poikkeuksena muista edellä mainituista.

Yksi syy mittaristojen vähäisen käytön taustalla saattaa johtua niiden käytön vaikeudesta. Etenkin MSCEIT:n ja myös Golemanin ym. ECI:n osalta tämä hankaluus ilmeni coachin puheessa seuraavasti:

Kaupallistuneissa mittareissa on se ongelma, että sen jälkeen, kun sä myyt sen, niin et voi sitä enää verifioida ilmaiseksi yliopistolla ja se muuttuu ongelmalliseksi. MSCEIT myi oikeutensa Multi-Health Systemsille ja sitä ei voi ilmaiseksi enää käyttää. Kuvastaa tietyllä tavalla nykyaikaa, että tehdään julkisilla varoilla mittarit ja sen jälkeen kaupallistetaan ne ja otetaan tulot omaan firmaan siitä. Periaatteessa MSCEIT:ä tämän vuoksi ei voi Suomessa käyttääkään, koska sen oikeudet myytiin Kanadasta Saksaan ja saksalainen testikustantaja ei ole kokenut Suomea riittävän kiinnostavana. Sen vuoksi meidän tekemää MSCEIT:n suomennosta ei voi enää käyttää. Laitettiin siihen sen verran panoksia ja lopulta siitä ei saatu mitään ja työ meni hukkaan. Ei ole enää kiinnostunut sen uudelleen sopimuksien läpikäymisestä, että saataisiin se uudelleen käyttöön, koska se vaatisi taas uuden ponnistuksen.

MSCEIT:n tunneälymittariston kaupallistaminen on johtanut siihen, että sen jo aikaisemmin suomennettua versiota ei voi maassamme periaatteessa tällä hetkellä enää käyttää ilman sopimusten uudelleenläpikäymistä. Coachia turhauttaa tämä asia, koska hän on alun perin, pioneerinä ollut suomentamassa mittaristoa ja nyt hän joutuisi käymään taas saman prosessin läpi uudelleen mittarin kaupallistumisen vuoksi. Sopimusten uudelleen järjestäminen vaatisi mittavia henkilökohtaisia resurssipanostuksia sekä taloudellisesti, että ajallisesti, joten coachin ärsyyntyminen tilannetta kohtaan on luonnollista. Tunneällyn arvioimisen vaikeutumisen MSCEIT:n mittarilla vaikuttaa luonnollisesti tunneällyn kehittämisen mahdollisuuksiin sen avulla ja laajemmassa mittakaavassa tunneällyn ja tunneälyosaamisen kehittämiseen Suomessa heikentävästi. Coach viittaa kaupallisuuden aiheuttamaan ongelmaan myös ECI mittariston suhteen, mutta tarkemmin hän ei osannut sanoa sen käytöstä maassamme. Kukaan haastateltavista ei Golemanin ym. mittaria käyttänyt, joten tarkempaa ja laajempaa tulkintaa sen käytöstä on vaikeaa tehdä.

Bar-Onin EQ-i:n tunneälymittariston osalta ei ilmennyt samanlaisia markkinavoimien aiheuttamia käyttöänoton ongelmia kuin esimerkiksi Saloveyn

ym. MSCEIT:n mittarin suhteen. EQ-i:n kaupallistaminen on saatettu hoitaa eri tavalla ja tehokkaammin. Se voi olla yksi syy sille, että EQ-i on laajimmalle levinnyt tunneälymittaristo ja se on käännetty kymmenille eri kielille (Simström 2009, 81). Bar-Onin itsearviointimittaristoa pidettiin yleisesti toimivana tunneälyn arviointityökaluna, mutta sitä myös kritisoi liittyen sen validointiin, dimensioiden liialliseen määrään ja itse arvioinnin ongelmallisuuteen liitettyinä tunteisiin. Seuraavassa coach kommentoi tunneälymittareiden validointia yleisemminkin:

Tunneälymittareita on kymmeniä ja osa tunneälymittareista ei ole edes tieteellisesti valideja. On hyvin kauniin näköisiä mittareita, joista löytyy hyvin kauniita tarinoita. Mutta sitten kun lähdetään kysymään sitä, että mihin tää perustuu, niin se perustuu mutuun, eli ne ei ole tieteellisesti valideja. Löysin esimerkiksi yhden kiehtovan mittarin jenkeistä, joka tuntui vastaamaan kaikkiin mun ajatuksiin. Hyvä mittari, mutta sitten kun alettiin katsoa sen luotettavuutta psykometrisesti, niin luotettavuus oli 0.96. Se ei enää mittaa oikeaa asiaa, se mittaa tyyliin sitä, että oletko hengissä vai kuollut. Ja tunneälyssä ei ole ehkä tästä kysymys. EQ-i, joka on Robert Baronin tekemä, on tieteellisesti solidilla pohjalla ja hyvä, toimiva ja käypä mittari. Haaste on se, että siitä on tehty EQ-i 2.0 eli uusi versio. Näyttää kauniimmalta, mutta se ei enää ole Robert Baronin tekemä ja sillä ei ole enää tieteellistä validointia taustalla. Yksi mittari ei ole toista huonompi niin kauan, kun se on tieteellisesti validi.

Haastateltu pitää tärkeänä tarkistaa, että tunneälymittari on tieteellisesti validi, jotta se mittaisi oikeaa asiaa. Coach on tutkinut lukuisia markkinoilla olevia tunneälymittareita ja osaa suhtautua kriittisesti niihin tunnistaakseen tieteellisesti validit ja ei validit mittarit. Tutkittavan puheesta huomaa, että hän suhtautuu tunneälyyn ja sen mittaamiseen vakavasti. Bar-Onin EQ-i on tieteellisesti validi mittari, mutta coachin mukaan sen uusi versio EQ-i 2.0 ei enää sitä ole. Mikäli näin on, niin tilanne aiheuttaa ihmetystä - miksi tehdään validin mittarin jälkeen epävalidi mittari. Tämä ei kuulosta johdonmukaiselta, koska alkuperäinen versio on kuitenkin laajimmalle levinnyt tunneälymittaristo. Yritetäänkö kauniimmalla ja ehkä kaupallisemmalla ulkonäöllä peittää tieteellinen validoimattomuus? Vai onko syynä se, että Robert Baron on jollain tasolla korvaamaton henkilö ja validia EQ-i 2.0 mittaristoa ei voitu tehdä, koska sen tekoon Baron ei enää itse osallistunut? Tämän enempää ja pidemmälle on epätarkoituksenmukaista spekuloida, koska faktatiedot mahdollisen EQ-i 2.0 epävalidiuden taustalta puuttuvat.

Eräs valmentaja kritisoi EQ-i mittaria sen liiallisista dimensioista:

EQ-i:ssa on se ongelma, että se on niin laaja, niin monia alueita ja sen vuoksi sitä on vaikea hahmottaa. Onnellisuus on yhdessä päässä ja sitten on tiimityötä ja sen tyyppistä. Palautteenannossa tulee se ongelma, että suomalainen esimies ei ole yleensä perehtynyt teoriaan ollenkaan. Mitä enemmän siellä on dimensioita, niin sitä vähemmän esimies miettii, että tuo viisi miinus plus kaksi menee aivoihin sankkeina kerrallaan. EQ-i:ssa on viisitoista dimensioita, niin siinä on liikaa tavaraa.

Coachin mielestä EQ-i on liian laaja, koska se sisältää monia eri alueita. Mallin laajuus aiheuttaa hänen mukaansa hahmottamisen ja palautteenanto-ongelman. EQ-i pohjautuu Bar-Onin tunneälymalliin, sen viiteen pääalueeseen ja niiden viiteentoista eri osatekijään (Simström 2009, 81). Haastateltava viittaa dimensioilla mallin pääalueiden eri osatekijöihin, joita on yhteensä viisitoista. Onnellisuudella hän

viittaa mallin viidenteen, yleisen hyvinvoinnin pääalueeseen, johon se osatekijänä kuuluu. Tiimityöllä hän tarkoittaa todennäköisesti interpersoonallisten kykyjen pääaluetta, johon sisältyvät osatekijänä muun muassa vuorovaikutustaidot.

On mahdollista, että EQ-i aiheuttaa hahmottamisongelmia johtajalle, koska erilaisia alueita ja osatekijöitä on yhteensä kaksikymmentä. Näin monia ja monenlaisia dimensioita voi olla vaikeaa sisäistää varsinkaan lyhyessä ajassa, jos ei ole aikaisempaa tuntemusta tunneälystä ja teorioista sen takana. Johtajan voi olla vaikeaa löytää yhteyttä esimerkiksi onnellisuuden ja vuorovaikutustaitojen välille, koska "osaamisina" ne ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. "Matemaattinen kaava" niiden välillä on todennäköisesti monimutkaisempi kuin kaksi plus kaksi. Mallin moninaisuus aiheuttaa päänvaivaa haastateltavan mukaan johtajan lisäksi myös coachille palautteenannon muodossa. Palautetta tulee niin paljon kerralla ja niin monenlaisista eri suunnista, että sisäistettävää asiaa on yksinkertaisesti liikaa, jos se annetaan kerralla. Tosin herää kysymys, voisiko palautteenantoa hieman jaksottaa ja paloitella pienempiin osiin. Näin annettaisiin johtajalle enemmän aikaa omaksua kaikkien dimensioiden palautteet, kun kaikki niihin liittyvä tieto ei tulisi kerralla sisäistettäväksi.

Kolmas nostettu kritiikinaihe EQ-i:ta kohtaan liittyy itse arvioinnin vaikeuteen liitettynä tunteisiin. EQ-i on nimenomaan tunneälyn itsearviointimittaristo:

Itsearviointi on myös ongelmallista. Itsearviointi on tunteiden näkökulmasta aika hassu. Mietitään labrakokeita, jossa ihmiset altistuu esimerkiksi komedialle. Kun mitataan esimerkiksi myönteistä tunnetta vaikka silmänympäryslihakista ja sitä aktiviteettia, että miten ihminen näyttää tyytyväiseltä ja vertaa hänen omia kokemuksia, niin siinä on aina valtava ero. Sitä mitä voidaan mitata, mikä näkyy ja mitä ihminen itse kokee. Me ei olla kovin hyviä arvioimaan omia tunteitamme. EQ-i:ssa on kysymys, joka on napattu persoonallisuussmittareista, että jos näet kadulla itkevän lapsen, niin menenkö auttamaan häntä. Aika harva laittaa siihen, että en missään nimessä, vaikka todellisuus esimerkiksi Helsingissä on se, että juuri kukaan ei pysähdy. Juuri oli lehdessä tapaus, että joku ajoi lapsen päälle ja pysähtyi parinsadan metrin päässä katsomaan, että tuliko kolhuja ja jatkoi matkaansa. EQ:ssa on valehteluskaala lopussa, että olenko vastannut rehellisesti kysymyksiin. Kuinka moni siihen laittaa, että en tietenkään, vaan haluaa antaa mahdollisimman hyvän kuvan. Olen aika skeptinen itse arvioinnin suhteen, jos ihminen ei osaa käyttää asteikkoa. Aika usein nämä skaalat kertovat enemmän vastaustyylistä, kuin itse skaaloista.

Haastateltava on huomannut laboratoriokokeiden perusteella, että objektiivisesti mitatulla tunteella ja ihmisen subjektiivisesti kokemalla tunteella on suuri ero ja siten emme ole hyviä arvioimaan tunteitamme. Lisäksi hän kritisoi EQ-i:n siitä, että mittariston avulla saadut tulokset voivat kertoa enemmän henkilön asteikkoarvioinnin vastaustyylistä kuin itse tunneälystä. EQ-i koostuu 133 lyhyestä lauseesta, joihin vastataan 5-portaisella asteikolla, jonka kaksi ääripäätä ovat: harvoin tai ei lainkaan totta minun kohdallani ja hyvin usein totta minun kohdallani (Simström 2009, 81). Tutkittava kyseenalaistaa sekä laboratoriokokeiden, että EQ-i:sta saatujen subjektiivisten kokemusten perusteella itse arvioinnin mielekkyyden liitettynä tunteisiin ja EQ:i:n mittariston asteikkoihin.

Tähän tunneällyn itsearviointiongelmaan voisi 360 asteen haastattelupalaute tuottaa jonkintasoisen ratkaisun. Tämä tarkoittaa haastattelua, jossa johdon coach haastattelee johtajan lähipiirissä vaikuttavia avainhenkilöitä hankkiakseen arviointitietoa johtajasta. Jokainen haastatelluista johdon coacheista McNewinin (2010) väitöskirjatutkimuksessa koki, että 360 asteen haastatteluarviointipalaute oli erittäin hyödyllinen keino tuottaa rikasta tunneälyosaamiseen liittyvää palautetta ja näkemystä johtajasta. Sen avulla saatu haastatteludata sisälsi rikkaampaa ja runsassisältöisempää arviointitietoa johtajasta kuin mitä itsearviointivälineet pystyivät tuottamaan. (McNewin 2010, 83–116.) Tässä tosin herää kysymys, että onko henkilö itse vai muut ihmiset hänen ympärillään parempia arvioimaan henkilön tunteita ja tunneälyosaamista. Joka tapauksessa haastattelupalaute voisi tarjota osaltaan ratkaisun ja ehkä tuoreenkin näkökulman siihen ongelmallisuuteen, jossa ihminen saattaa olla itse hiukan huono arvioimaan omia tunteitaan ja tunneälyosaamistaan.

Yksi haastatelluista coacheista oli sertifiotunut käyttämään Iso-Britannian Psykologiyhdistyksen validoimaa EBW (Emotions & Behaviors at Work) tunneällyn itse- ja tiimiarviointi mittaristoa, joka ei kuulu kolmen tunnetuimman tunneälymittariston- ja teorian joukkoon. EBW tunneälymalli ja mittaristo on sen internet-sivujen perusteella rakennettu kohdennetusti työyhteisön tunneälyosaamisen arvioimista ja kehittämistä varten. Nettisivuston mukaan malli sisältää kahdeksan tunneällyn pääaluetta: päättäväisyys, motivaatio, vaikuttaminen, mukautuvaisuus, tunnollisuus, empaattisuus, stressinsietokyky ja itsetietoisuus. Tutkijan tieto mittarista perustuu coachin puheelle ja nettisivuston tarjoamalle informaatiolle. Tieteellistä informaatiota mallia ja mittaristoa kohtaan en löytänyt ja saanut mistään lähteistä, joten esimerkiksi mallin validiuteen liittyvät kysymykset jäävät avoimiksi:

Tällä hetkellä en ole löytänyt EBW:tä toimivampaa tunneälymittaria työyhteisövalmennuksen suhteen. Se on tieteellisesti validi ja rakennettu työyhteisökontekstiin. Siinä on kahdeksan alakohtaa ja se ampuu varmuuden vuoksi myös vähän ohiitse. EPW työkalun hyvä puoli on se, että jos sulle on tehty tunneälymittaus. Sä siirryt toiseen tiimiin saman organisaation sisällä, jos niistä on tehty tunneälymittaus, niin mä saan teidän yhteisen uuden raportin klik vaan. Eli ei tarvitse tehdä mittausta uudestaan. Mä voin rakentaa jopa virtuaalitiimejä siellä ja ottaa raportin, ja sanoa, että tuon kanssa teillä on ongelmia, tuon toisen kanssa homma pelittää kuin vanhan junan vessa. Olennaista on se, että miten me tunnistetaan se porukan tunneälymaailma ja minkälaiseksi muodostuu sen porukan tunneälyverkko, koska se ratkaisee sen toimivuuden. Onko se linkitetty vai onko siellä piuhat poikki.

Läpi käytyjen laajasti tunneälyä mittaavien tunneälymittaristojen lisäksi coachien puheesta ilmeni itsetuntemuksen ja ryhmä- ja yhteistyötaidon tunneällyn avainosaamisiin liittyvät arviointimenetelmät. Itsetuntemuksen arviointiin liittyy kotimainen Psykologien Kustannus Oy:n kehittämä PK5 itsearviointikysely. Tämä liittyy osakeyhtiön nettisivujen mukaan henkilön persoonallisuuden arviointiin ja sen taustalla vaikuttaa vahvasti "The Big Five" persoonallisuusteoria. Ryhmä- ja yhteistyötaidon osalta ilmeni Team Resilience Profile tiimisynergiatesti. Kyselylomaketesti arvioi sen kehittäjän eli Resilience Alliance:n nettisivujen mukaan tiimin synergian tasoa suhteutettuna tiimin tehokkuuteen muutoksen aikana.

Lopuksi mittareista kenties voidaan kuitenkin sanoa, että mikään niistä ei pysty arvioimaan varmasti tunneälyyn liittyvää käyttäytymistä, jos henkilö on voimakkaasti muuttuvassa tilanteessa:

Mikään mittari ei ole täydellinen. Mikään mittari ei absoluuttisen varmasti kerro sitä, miten sä käyttäydyt vahvasti muuttuvassa tilanteessa. Meillä on tämä ajatusmalli, että kannibalismi on kauheata. En mä ole ihan varma, jos mä olisin ollut siinä lentokoneessa Andeilla, niin kuinka pitkään mun moraalinen jarru olisi ollut päällä, jos vaihtoehtona on kuolema. On aina pidettävä mielessä, että tämä on liikkuva elementti. Kuinka paljon liikkuva, niin se riippuu yksilöstä. Mut ihan varmaa on se, että jokainen noista mitatuista asioista liikkuu jokaisessa jonkin verran tilanneriippuvaisesti.

6.1.2 Havainnoiminen

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten, kuten he sanovat toimivansa. Havainnoinnin hyöty on se, että sen kautta voidaan hankkia välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi koetaan hyvänä menetelmänä vuorovaikutuksen tutkimisessa ja sellaisissa tilanteissa, joissa tapahtuu nopeita muutoksia ja joita on vaikea ennakoida. Tiedonhankintamenetelmänä sitä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa tilanteen kulkua. Havainnointiin saadaan luonnollisuutta ja aitoutta lisää, jos havainnoija tutustuu havainnoitaviin henkilöihin ja ympäristöön jo ennen kuin itse havainnointiprosessia aloitetaan. Näin havainnoitavat tottuvat niin sanotusti ylimääräisenä ryhmässä olevaan henkilöön ja eivät siksi häiriinny hänen läsnäolostaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 199–200.)

Osallistuva havainnointi on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä ja luonteeltaan vapaasti tilanteeseen muotoutuvaa. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan tutkittavien ehdoilla. Tutkijan tavoitteena on siis päästä tutkittavan yhteisön sisälle niin, että hän saisi muodostettua merkittäviä sosiaalisia suhteita tutkittavien kanssa. Havainnointi on käyttökelpoinen väline kehittämistä kaipaavan kohdeorganisaation toimintalogiikan ymmärtämiseksi. Havainnointi voi olla osana toimintaympäristön analyysia tai vaihtoehtoisesti se voi kestää koko kehittämisprosessin ajan tiiviisti kehittämiseen kytkeytyen. Osallistuvaa havainnointia pidetään hyvänä keinona ajattelu- ja toimintatapojen tutkimiseen ja kehittämiseen työelämän toimijoiden kesken. (Hirsjärvi ym. 2003, 200–201.)

Tutkimuksessa kartoitettiin yleisellä tasolla tutkittavien havainnointiarviointi kokemuksista tunneällyn avainosaamisten suhteen. Yksitellen ei erityisesti pyritty käymään osaamisista läpi havainnoinnin suhteen, jotta tutkimus ei laajenisi liikaa. Kokonaisuutena haastateltavat kokivat tunneälyosaamisten havainnointiarvioinnin haasteellisena. Yksi tutkittava jopa korosti, ettei pyri havainnoimaan lainkaan coachattavaa, vaan luottaa puhtaasti coachattavan omaan kykyyn havainnoida ja arvioida itseään. Läpinäkyvyyden, kannustavuuden, kyvyn kehittää toisia ja taidon hallita konflikteja osalta tutkittavien puheesta ei noussut esille havainnointiin liittyvää kommentointia. Henkilökohtaisista tunneällyn avainosaamisista esille nousi havainnointikokemuksia itsetuntemuksen ja itsekontrollin suhteen. Sosiaalisista tunneällyn avainosaamisten havainnoinnista coachattavien puheessa ilmeni viitteitä empaattisuuden ja ryhmä- ja yhteistyötaidon osalta.

Ensiksi eräs haastateltava kommentoi havainnointia henkilökohtaisten tunneälyosaamisten eli itsetuntemuksen ja itsekontrollin suhteen:

Itsetuntemusta on itsereflektiokyvyn suhteen aika hankalaa havainnoida. Tunteiden kautta sitä voidaan katsoa siitä, että ihminen kertoo, että tää asia herättää mussa ärtymystä. Sehän kertoo reflektiokyvystä. Samalla se kertoo kyvystä ilmaista tunteita. Itsekontrollin osalta siten, jos ajatellaan tunteiden säätelyä. Keskeytetäänkö toisia ihmisiä, hermostutaanko, millä tavalla suhtautuu kritiikkiin, yllättäviin tilanteisiin. Kuinka paljon käyttää kännykkää ja läppäriä, kun on muita ihmisiä läsnä. Se on oikeastaan aika helppo puoli

Haastateltava kokee, että itsetuntemusta on suhteellisen vaikeaa havainnoida ja itsekontrollin osalta se on jo helpompaa. McNewinin (2010, 110–111.) mukaan johdon coachilta vaaditaan erinomaisia havainnointitaitoja, jotta hän kykenee tekemään havainnointiarviointeja tarkasti ja virheettömästi. Ylimmän tason johtajat ovat usein taitavia esiintyjiä, joten mikäli johdon coachilla ei ole poikkeuksellista havainnointiosaamista, on hänellä riski joutua huijatuksi johtajan toimesta coaching-prosessin aikana. Johdon coachit voisivat kouluttautua lukemaan tunneperäisiä kasvojen mikroilmeitä, jotta he pystyisivät selkeämmin lukemaan ja havainnoimaan erilaisia tilanteita ja siten pienentää huijatuksi tulemisen riskiä.

Sitaatissa puhuva coach on kokenut tunneällyn havainnoitsija, joten puheessa ilmenevä helppous itsekontrollin havainnoinnin suhteen saattaa olla suhteellista ja jopa harhauttavaa. Coachilla on lisäksi ammattitaitoa tunneperäisten kasvojen ilmeiden havainnoinnista. Muiden haastateltavien puheesta ei ilmennyt vastaavanlaista ammattitaitoa tunneällyn havainnointia kohtaan. Ammattitaidon puute saattaa joissakin tapauksissa johtaa siihen, että coach kokee joutuneensa johtajan huijuttamaksi, ellei kouluta itseään havainnointiosaamisessa.

Seuraavassa lainauksessa puhuvan coachin puheesta voi tehdä tulkinnan, että hän pitää itsetuntemuksen havainnointia jo helpompana verrattuna edellisen tutkittavan puheeseen. Tosin tässäkin tapauksessa kyseessä on erittäin kokenut coach:

Itsetuntemusta voi havainnoida, että miten ihminen pystyy itse kertomaan mitä tapahtuu ja tehdä monia eri valotuksia siihen. Osaa katsoa sitä eri silmin. Katsoo vähintään omasta vinkkelistä, suhteen vinkkelistä, ulkopuolisen vinkkelistä ja asiakkaan vinkkelistä, että

pystyy monista eri positioista havainnoimaan omaa toimintaansa ja omaa mielen teoriaansa. Mikä asia vaikutti siihen, että käyttäytyi tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla.

Erona edellisen coachin puheeseen ”helppouden” asteen lisäksi on se, että tässä coach lähestyy itsetuntemuksen havainnointia eri näkökulmien ja tilanteiden perspektiivistä. Edellinen coach lähestyi havainnointia tunteiden kautta. Asetelmasta herää ajatus, onko coachattavan itsereflektio puhetta vaivattomampaa havainnoida suhteessa hänen erilaisiin positioasemiinsa, kuin havainnoida coachattavan puheita hänen omista tunteistaan. Samalla huomataan, että itsetuntemuksen havainnoinnissa on monia eri tasoja, jotka on syytä ottaa huomioon valmennustyössä.

Seuraavaksi kaksi eri coachia puhuvat havainnoinnista sosiaalisten tunneälyosaamisten suhteen:

Vuorovaikutusta on helpompi havainnoida esimerkiksi empaattisuuden kautta. Empaattisuutta sen suhteen, että mikä on puheen käyttöaika dialogissa. On helppo nähdä, jos esimies puhuu 80 tai 90 prosenttia ajasta, niin se ei voi olla kauhean empaattista se toiminta. Tämä on aika tyypillinen tilanne, että toinen vain nyökkäilee siinä.

Coach näkee, että johtajan puheen käyttöaika vuorovaikutustilanteessa alaisen kanssa kertoo johtajan empaattisuuden tasosta. Tästä juontaa ajatus ihmisen temperamentin vaikutuksesta puheen käyttöaikaan tilanteessa jossa johtaja on luontaisesti puheliaampi ihminen kuin alainen. Kertooko temperamentin ero mahdollisesti siitä, että puheliaalla ihmisellä on taipumusta vähemmän empaattisen toimintaan, kuin dialogin toisella osapuolella, joka on temperamentiltaan hiljaisempi ja rauhallisempi.

Ryhmä- ja yhteistyötaidon osalta olen havainnoinnissa käyttänyt jopa synergiatestiäkin. Tiimisynergian suhteen, joka on kyselytesti. Tuntuu ihan toimivalta. Tärkeää on, että esimies uskaltanut puuttua poikkeamiin, koska ryhmässä ja organisaatioissa aina hulluin ottaa vallan. Joka johtuu siis siitä, ettei sitä pysäytetä. Se joka käyttäytyy lapsen omaisimmin ottaa vallan. Esimiesten ongelma on usein se, että ei puututa epätoivottuun käyttäytymiseen. Se avaa sen negatiivisen kierteen. Ryhmissä havainnointia pystyy harjoittamaan hyvin Balesin jo viisikymmentäluvulla tekemällä havainnointikaaviolla.

Ryhmän havainnointikaaviolla haastateltava viittaa puheessaan Robert F. Balesin kehittämään vuorovaikutusprosessianalyysiin, joka menetelmänä on rakennettu vuorovaikutuksen havainnoimiseen ja havainnointi tulosten analysointiin. Menetelmä soveltuu hyvin pienten työ- ja projektiryhmäkeskustelujen havainnoimiseen ja sen tarkoituksena on havaita ja tallentaa jokaisen ryhmän vuorovaikutustapahtuman luonnetta. Huonona puolena menetelmässä on, että se jättää huomioimatta ryhmän jäsenten omat näkemykset. (Pennington 2005, 37–38.) Balesin havainnointimenetelmän avulla coachin on mahdollista huomata epätoivottu käyttäytyminen ryhmässä ja puuttua siihen. Tämä voi tarjota coachille toimivan arviointityövälineen havainnoimiseen ryhmä- ja yhteistyötaidon osalta. Seuraavat kaksi sitaattia osoittavat, kuinka tärkeää on päästä havainnoimaan coachattavan tunneälyosaamisia juuri siihen kontekstiin, missä hän toimii:

Iso haaste on millä pystyy havainnoimaan, jos ei näe livetilanteita. Jos sparraat jotain johtajaa, niin pirustako sinä tiedät miten se esimerkiksi jossain palaverissa käyttäytyy, jos et sitä pääse näkemään. Minulla on ollut mahdollisuuksia osallistua yhdessä johtajan kanssa palaveriin ja sitten huomannut, että johtaja on melkoinen jyrä oikeasti. Puhuu toista, mutta käyttäytyy sitten ihan toisella tavalla. Koko coachauksen haaste on siinä, miten sä sen johtajan todellisuuden pääset näkemään. Pitäisi päästä siihen oikeaan todellisuuteen vertaamaan sitä kehitystä ja muuttuuko siinä ihmisen käyttäytymisessä mikään. Kuinka hyvin coachattava on itse kartalla miten hän toimii ja kuinka paljon hän on harhautunut todellisuudesta, jolloin valmentajana sä kuuntelet sen ihmisen tarinaa. Se tarina voi sitten olla livetilanteessa tai toisen näkökulmasta ihan toinen mitä ihminen itse uskoo tai näkee. Huonoimmillaan siinä voi olla isokin cäppi. Ihminen kuvittelee itse, että on hyvinkin empaattinen, mutta oikeasti onkin hyvin jyräävä. Ihmiset eivät sitten uskalla sanoa mielipiteitään.

Näitä voi havainnoida, ilman muuta. Havainnointi pitää tapahtua siinä kontekstissa. Se miten esimies toimii esimerkiksi coachin kanssa, on usein hyvin erilaista miten esimies toimii erilaisten ihmisten kanssa omassa organisaatiossaan. Tästä tulee se vaikeus. Tämän vuoksi pyrin havaitsemaan sitä ihmistä hänen luonnollisessa ympäristössään, että näkee oikeasti miten se toimii.

McNewinin (2010, 110–111) tutkimuksessa johdon coachit havainnoivat sitä, miten johtaja käyttäytyi vuorovaikutustilanteissa henkilökuntansa, ravintolan työntekijöiden ja vastaanottovirkailijan kanssa. Kuvatunlainen havainnointi oli hyödyllistä arvioidessa johtajan vuorovaikutusosaamista erityisesti johtajan tunneälyn sosiaalisten osaamisten alueilla. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten, kuten he sanovat toimivansa. Havainnointi koetaan hyvänä menetelmänä vuorovaikutuksen tutkimisessa. Tiedonhankintamenetelmänä sitä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa tilanteen kulkua. Havainnointiin saadaan luonnollisuutta lisää, jos havainnoija tutustuu havainnoitaviin henkilöihin jo ennen kuin itse havainnointiprosessia aloitetaan. Näin havainnoitavat tottuvat ylimääräisenä ryhmässä olevaan henkilöön ja näin eivät häiriinny hänen läsnäolostaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 199–200.)

Molemmat coachit näkevät, että on tärkeää päästä havainnoimaan coachattavaa hänen omassa toimintakontekstissaan, koska johtajan käyttäytyminen voi olla siellä täysin erilaista kuin esimerkiksi coachin kanssa. Vaikeus saattaa olla juuri siinä, miten päästä havainnoimaan johtajan arkea, koska johtaja ei välttämättä edes pidä siitä, että häntä havainnoidaan muiden ihmisten läsnäollessa. Tämän lisäksi riskinä saattaa olla, että johtaja muuttaa käyttäytymistään coachin kanssa. Yksi ratkaisu tähän havainnoinnin problematiikkaan saattaa olla Hirsjärven ym. (2003, 199–200) ehdottama hyvä ennakkoon tapahtuva tutustuminen havainnoitavaan henkilöön ennen havainnointiprosessin alkua. Johtaja saattaa suhtautua myönteisemmin ja luonnollisemmin coachin läsnäoloon havainnointitilanteessa, jos he oppivat tuntemaan toisiaan ennen havainnoinnin alkamista. Sama tutustumisajatus voi luonnollisesti toimia myös ryhmätasolla esimerkiksi Balesin vuorovaikutusprosessianalyysin suhteen. Ryhmän jäsenet suhtautuvat aidommin vuorovaikutustilanteeseen ja coachiin, jos he tutustuvat ”ylimääräiseen” ryhmän jäseneseen ennen vuorovaikutustapahtuman alkamista.

Yksi coach ilmaisi selkeästi, ettei pyri havainnoimaan coachattavaa lainkaan. Hän luottaa ja haluaa, että coachattava itse havainnoi ja analysoi itseään:

En käytä havainnointia. Havainnointiin on paljon parempikin tekijä, se on se esimies itse. Osana sitä kehittämisprosessia on se, että sen esimiehen pitää itse havainnoida ja analysoida sitä. Mittaristot antavat pohjan, mistä tunneälyä aletaan työstämään.

Haastateltava on vahvasti mittaristo-orientoitunut tunneälyn arvioija ja kehittäjä. Hän ei käytä havainnointiarviointia eikä myöskään seuraavassa alaluvussa käsiteltävää 360 asteen haastattelupalautetta arvioidessaan tunneälyosaamista. Hän suhtautuu kriittisesti näihin kahteen arviointitapaan, jotka liittyvät muiden ihmisten suorittamaan arviointiin coachattavasta. Hän uskoo ja luottaa vahvasti, että ihminen on oman itsensä paras havainnoija ja arvioija. Coach käyttää sekä EQ-i, että EBW tunneälyn itsearviointimittaristoja valmennustyössään. Niiden perusajatus on se, että coachattava itse arvioi itseään mittaristojen kautta tehtävällä itsearviointikyselytestillä. Mittaristojen avulla saatua itsearvioinnin tulosta lähdetään pohtimaan yhteistyössä coachin kanssa. Mietitään, voisiko joitakin tunneälyosaamisia lähteä kehittämään. Tutkittava pyrkii kartoittamaan tunneälyosaamisten kehittämistyön pohjan ja lähtökohdan ainoastaan coachattavan oman itsearvioinnin perusteella.

6.1.3 360 asteen haastattelupalaute

Kolme coachia yhdestätoista oli käyttänyt 360 asteen haastattelupalautetta tunneälyosaamisten arviointikeinona. McNewin (2010, 109–110) haastatteli myös tutkimuksessaan Yhdysvalloissa yhtätoista coachia ja jokainen tutkittavista oli käyttänyt 360 asteen haastattelupalautetta tunneälyosaamisten arvioinnissa. Arviointimenetelmän käytön laajuudessa on siis selkeä ero tutkimusten välillä. Ero saattaa johtua osaksi maiden kulttuurien poikkeavaisuuksista toisiinsa nähden, niin kuin ensimmäisessä sitaatissa puhuva coach epäilee. 360 asteen haastattelupalaute sai kritiikkiä yhdeltä tutkittavalta sen ympäristöriippuvaisuuden vuoksi. Kokonaisuutena coachit kokivat kuitenkin, että laadullinen 360 haastattelupalaute oli parempi menetelmä tunneälyosaamisten arvioinnissa kuin määrällinen 360 asteen kyselylomakepalaute.

Tässä tullaan ehkä vähän kulttuurilliseen eroon. Yhdysvalloissa ollaan paljon herkempiä kuuntelemaan ulkopuolista signaalia. Jos me halutaan Suomessa saada vaikuttavuutta, niin on ehkä isompi tarve, että se pitää löytyä ihmisen sisältä. Jos katsotaan ulkopuolelta sitä, niin tullaan äkkiä siihen, että kuinka vaikuttava se coaching on pitkässä aikajänteessä, sen coachingin päätyttyä, koska siinä on se selittämisen mahdollisuus aina. Ne kokivat sen asian näin, koska jouduin tekemään tällaisen päätöksen. Tai eihän ne voi ymmärtääkään, koska ne eivät ole johtajan asemassa. Ne ei voi ymmärtää mua oikein, koska he eivät näe koko kuvaa. Ja varsinkin Suomessa näen, että tää selittelypuoli olisi aika iso riski. Jos me halutaan tietää, minkälainen sää olet, niin me mennään toltä kysymään. Siinä on selkeästi varmasti tällaista kulttuurillista eroa. Meillä johtajuus nähdään ehkä enemmän sisäisenä elementtinä kuin Yhdysvalloissa.

Tutkittava ei käytä haastattelupalautetta lainkaan arviointityövälineenään. Hän ajattelee, että johtajuus on enemmän sisäinen asia ja ulkopuolelta tulevassa

arvioinnissa on olemassa mahdollisuus, että johtaja alkaa selitellä muiden palautetta hänestä itsestään. Haastateltava käyttää ainoastaan itsearviointimittaristoja tunneälyosaamisten arvioinnissa, joka tukee ajatusta, ettei hän usko ympäristöarvioinnin voimaan. Haastateltavalla on muista tutkittavista poikkeava näkemys, koska kukaan muu coach ei kyseenalaistanut muilta ihmisiltä tulevan arviointipalautteen hyödyllisyyttä. Samainen coach jatkaa 360 haastattelupalautteen kritisoimista sen ympäristöriippuvuuden vuoksi:

Lisäksi siinä on mun mielestä sellainen miina, jos me katotaan sen 360 kymppisen avulla ympäristöä. Se miina tulee siitä, että sen coachingin seurauksena saattaa olla, että opetellaan toisenlainen käytös, mutta ei opita oikeastaan muuta. Ja tässä tulee se haaste, että kun opetellen se toisenlainen käytös, niin se toimii niin kauan, kun pystytään kontrolloimaan käytöstä. Hyvä vertaus on tässä se, että mä olen muutaman kerran käynyt Skotlannissa autolla. Mulla ei ole mitään ongelmaa ajaa sinne ja mennä lautalla kanaalin yli. Mä ajan maihin siellä ja siellä on vasemmanpuolinen liikenne. Ongelma on siinä, että kun tulee kriisitilanne, jolloin mä en kerkeä ajattelemaan rationaalisesti sitä ratkaisua, vaan tulee ne primitiiviset aivot. Primitiivisissä aivoissa on opittu, että liikenne on oikeanpuolista, niin on riski, että teen väistöliikkeen väärään suuntaan.

Ja silloin, jos se tulee tän 360 kautta, niin silloin reflektoidaan sitä omaa mallia siihen ulkoiseen maailmaan ja opetellaan sen ulkoisen maailman tarpeet ja vaatimukset. Mutta, jos se sisältö ei muutu minussa ja sitten kohtaan toisen ulkoisen maailman. Niin silloin mun pitäisi tehdä se sama prosessi uudestaan ja katsoa miten mun pitää tässä maailmassa muuttua. Seurauksena tulee se, että kun se on opeteltua käytöstä, eikä aitoa sisäsyntyistä osaamista ja taitoa. On porukkaa joku haistaa sen läpi, että se on feikkiä. Ja sen takia en itse pidä sitä vaihtoehtona. Tää on vähän sama, että näyttelijä opettelee jonkin roolin ja on siinä roolissa, mutta se ihminen ei ole kuitenkaan muuttunut siellä takana. Ja otetaan vaikka Vehviläinen, joka oli Finnairilla saneerajan roolissa. Niin sitten, kun tehdään 360:stä, niin häntä arvioidaan sen roolin läpi. Mutta sitten kun hän menee seuraavan tehtävään, niin minkälaisen roolin ja peilin läpi häntä siellä arvioidaan. Se on aina pidettävä mielessä, kun tehdään ympäristöarviointia. Se mistä arvioidaan, niin vaikuttaa arvioinnin tulokseen. Sitten, kun mennään sisäiseen, niin pelikenttä menee toisenlaiseksi.

Coachin mielestä 360 haastattelupalautteen avulla opittu uusi käyttäytyminen toimii niin kauan, kun ympäristö pysyy samana ja ei tule yllättäviä tai kontrolloimattomia tilanteita. Haastateltava viittaa puheessaan primitiivisillä aivoilla aivojen tunteviin osiin. Ihmisen aivojen rakenteeseen kuuluvat sekä ajattelevat, että tuntevat osat. Ajattelevat aivot eli neokorteksi ovat kehittyneet tuntevista aivoista eli tunteet ovat ajatuksia merkittävästi vanhempia. (Goleman 1997, 27–50.) Tunneälyn kehittäminen kestää yleensä kolmesta kuuteen kuukautta, koska aivojen tunnekeskukset ovat prosessissa mukana. Tunneälyn kehittäminen vaatii toistuvaa harjoittelua, koska aivot kirjaimellisesti uudistuvat prosessin aikana. (Goleman 2011, 101.) Tästä tulee mieleen ajatus, voisiko 360 asteen haastattelupalautteen kautta opittu uusi käyttäytyminen muuttua henkilön sisäiseksi ja pysyväksi osaamiseksi, jos tunneälyn osaamisia harjoitellaan riittävästi ja riittävän kauan. Tällöin aivot ehtisivät uudistua tarpeeksi ja osaamisista voisi tulla sisäisesti pysyviä – ei vain pelkästään ulkoa opeteltua ja luonteeltaan pinnallista uutta käyttäytymistoimintaa.

Kahden seuraavan sitaatin perusteella puolestaan voi tehdä tulkinnan, että 360 asteen haastattelupalautetta pidetään varteenotettavana tunneälyosaamisten arviointimenetelmänä:

Pidän 360 haastattelupalautetta paljon validimpänä verrattuna lomakemuotoon, koska silloin voit tehdä tulkintaa siitä, että miten henkilö reagoi, kun puhutaan jostain toisesta. Suomessa en kuitenkaan usko, että kukaan firma uskaltaa mennä haastattelemaan perheenjäseniä. Euroopassa on tätä käytetty ja mun mielestä se on hirveän hyvä, koska se antaa laajemman kuvan siitä millainen henkilö kokonaisuudessaan on.

360 asteen laadullinen haastattelupalaute tarkoittaa haastattelua, jossa johdon coach haastattelee johtajan lähipiirissä vaikuttavia avainhenkilöitä hankkiakseen arviointitietoa johtajasta. Tämä mahdollistaa saamaan laajan valikoiman johtajan avainhenkilöitä haastateltavaksi mukaan lukien myös hänen perheensä ja ystävänsä. Näin johdon coach pystyy hankkimaan näkemyksiä johtajasta myös työpaikan ulkopuolelta ja saamaan historiallista näkökulmaa johtajan käyttäytymisestä. (McNewin 2010, 83.) Coach epäilee, että Suomessa olisi ennakoluuloja mennä haastattelemaan johtajan perhettä. Tässä saatetaan törmätä jälleen kulttuurien väliseen eroon Yhdysvaltoihin ja muuhun Eurooppaan nähden. Tämän luvun aikaisemmassa vaiheessa toinen haastateltava totesi jo, että Suomessa johtajuus saatetaan nähdä enemmän sisäisenä asiana kuin esimerkiksi Pohjois-Amerikassa, jossa johtaja kykenee ottamaan ulkopuolinen palautteen mahdollisesti paremmin vastaan.

Lisäksi herää kysymys siitä, mikä on mahdollisen pelon takana Suomessa, ettei uskalleta haastatella johtajan perheenjäseniä. Liittyykö pelko coachiin vai johtajaan tai kenties molempiin? Coachin suhteen pelko saattaa liittyä kiusallisiin ja laajaa psykologista ammattitaitoa vaativiin tilanteisiin, joita voi syntyä, mikäli johtajan perhe sisällytetään 360 haastattelupalautearviointiin. McNewinin (2010, 116–117) mukaan perheen mukaan ottaminen arviointiin voi nostaa pintaan arkaluonteisia ja herkkiä aihealueita. Tällöin coachin olisi hänen mukaansa hyvä kouluttautua laajasti terapian, psykologian ja mielenterveyden aihealueilla.

Yritän haastatella coachattavan yhteistyöverkostoja ja alaisia, jotta saisi sitä kautta tän palautteen. Olen 360:a tehnyt jonkin verran haastatteluina ja silloin pääsee paljon syvemmälle siinä ja voidaan avata sitä, mitä ne asiat tarkoittaa. Mut se haastattelu on kuitenkin sillain interventio. Jokainen kysymys muuttaa sitä maailmaa ja kysymykset eivät ole koskaan neutraaleja. Kysymys muuttaa sekä kysyjää, että maailmaa. Me löydetään aina se, mitä me etsitään. 360 haastattelun onnistuminen riippuu haastattelijan koulutuksesta. Sosiaalipsykologista tutkimusta ei pitäisi tehdä, ellei ole koulutusta. Suurin ongelma on esimiesten ja HR- ihmisten kanssa se, että ne ottaa todesta sen mitä toiset sanoo, ottamatta niitä tarinoina, jotka voidaan ottaa monella eri tavalla. Tulkinnanvaraisuus jää purkamatta auki.

Jokainen haastatelluista yhdestätoista johdon coacheista McNewinin (2010) tutkimuksessa koki, että 360 asteen haastatteluarviointipalaute oli erittäin hyödyllinen keino tuottaa rikasta palautetta ja näkemystä johtajasta. Se antoi hyvän pohjan kehittää myöhemmin johtajan tunneälyosaamista. Sen avulla johdon coach kykenee paljastamaan näkemyksiä ja hankkimaan ymmärrystä organisaatiossa esiintyvistä muutosvoimista. Hankitusta aineistosta johdon coach pystyy yhdistelemään tietoja ja luomaan temaattisen analyysipalautteen sekä jakamaan sen harkiten suodattamattomana johtajalle. (McNewin 2010, 116.)

Coachin mielestä 360 haastattelupalautearviointia ei olisi hyvä tehdä, ellei arvioitsijalla ole sosiaalipsykologista koulutusta. Tämä nostaa esille ajatuksen, tarvitseeko coach välttämättä niin laajaa psykologista koulutusta työkontekstissa kuin perhekontekstissa, jossa saatetaan joutua käymään läpi hyvinkin johtajaa henkilökohtaisesti koskevia asioita. Laadullisten tutkimusmenetelmien hallinta ja perustasoinen sosiaalipsykologian tuntemus voivat antaa hyvän lähtökohdan onnistuneelle 360 asteen haastattelupalautteen käytölle työkontekstissa.

Johtajan lähimmät kollegat kokevat ongelmalliseksi ja jopa vaaralliseksi aidon ja totuudenmukaisen palautteen antamisen johtajalle. Tätä tiedon puuttumista kutsutaan joskus toimitusjohtajan taudiksi (CEO disease), jossa johtaja eristetään hänestä koskevasta tiedosta niin sanottujen organisaation mielitelijöiden toimesta. Johtaja voi olla tietoinen taudista, vaikka hän ei välttämättä ymmärrä olevansa sen kohteena. Useat johtajat uskovat olevansa immuuneja taudille, koska he luulevat esittävänsä hyviä kysymyksiä ja olevansa erinomaisia kuuntelijoita. Johtaja ajattelee, että kollegat kommunikoiivat rehellisesti hänen kanssaan, vaikka tilanne voi olla kaukana todellisuudesta. Säännöllisesti ”luotetut” kollegat salaavat totuuden ja mielipiteensä johtajasta hänen kanssaan puhuessaan. (McNewin 2010, 112–113.)

Coach viittaa puheessaan todennäköisesti jollain tasolla toimitusjohtajan tautiin, jossa johtajalta pimitetään aito ja totuudenmukainen tieto. ”Fakta” tieto korvataan organisaation imartelijoiden toimesta mukavan kuuloisilla tarinoilla, joista johtajalle tulee hyvä mieli ja joka pönkittää tarinan kertojan omaa asemaa organisaatiossa. 360 haastattelupalautteen avulla johtajalla on parempi mahdollisuus saada totuudenmukaisempaa tietoa erilaisista näkemyksistä ja muutosvoimista organisaatiossa ja näin ehkäistä toimitusjohtajan tautia.

Toimitusjohtajan taudilla saatetaan viitata jollain tasolla sokeisiin pisteisiin, joista johtaja ei ole itse tietoinen, mutta jotka muut ihmiset näkevät ne hänessä:

Perusilme on kuitenkin se, että mitä enemmän saat palautetta muilta, niin sitä paremmassa tilanteessa olet. Sokeat pisteet tulevat näkyviin 360 arvioinnin avulla. Sokea piste on asia mitä me emme näe itsestämme, mutta muut näkee. Sokeiden pisteiden hahmottamisessa auttaa Johari Window:n nelikenttämalli.

Johari Window:n nelikenttämallin avulla on mahdollista kasvattaa sekä henkilökohtaista, että sosiaalista tietoisuutta suhteessa työtovereihin. Malli jakaa henkilökohtaisen tietoisuuden neljään alueeseen: avoin, sokea, salattu ja tietämätön. Avoin alue tarkoittaa asioita, jotka kaikki, mukaan lukien ihminen itse tietävät itsestään. Sokea alue edustaa asioita, joita henkilö ei itse tiedä itsestään, mutta muut ihmiset näkevät ne hänessä. Salattu alue sisältää asioita mitä tiedän itsestäni, mutta en kerro niitä muille. Tietämätön alue koostuu ihmisen käyttäytymisestä, tunteista ja uskomuksista, joista kukaan ei ole tietoinen, mukaan lukien ihminen itse. (Verklan 2007, 173.) Johari Window saattaa auttaa coachia hahmottamaan johtajan sokeita pisteitä 360 haastattelupalautteen jälkeen. Coach voi vertailla haastattelupalautteen avulla saatuja tietoja johtajan omiin tietoihin itsestään ja näin huomata mahdolliset sokeat pisteet, jotka johtajan olisi hyvä tietää itsestään. Yhdessä nämä kaksi menetelmää voivat tarjota käyttökelpoisen ja toimivan lisän johdon coachin ympäristöarvioinnin työkalupakkiin.

Seuraavaksi coachit kritisoivat perinteisempää ympäristöarviointimenetelmää eli määrällistä 360 asteen lomakekyselypalautetta tunneälyosaamisten arvioinnin suhteen:

360:set ovat tutkimuksellisesti hyvin heikosti valideja. Hyvin harvoja niistä on validoitu. Reliabiliteetti on usein todella surkea. Kun niissä käytetään viisiportaisia asteikkoja, niin yleensä ihmiset vastaavat niihin nelosella. Ja ne yleensä kertoo vaan projektiivisia arvioita. Ja ne pääsääntöisesti ei ota huomioon sitä, että on onko hyvä esimies huonossa tilanteessa, vai huono esimies hyvässä tilanteessa. Ja niistä on jo 60 luvulla tutkimuksia, että ne ovat toimimattomia. Minä suhtaudun niihin tosi kriittisesti. Ja lisäksi niissä on se tulkintaongelma, kun ne ovat hyvin projektiivisia instrumentteja, niin niitä helposti tulkitaan niin, että ne olisivat totta ja sitten me ollaan totaalisen metsässä. Parppein Ria, joka on tehnyt väitöksen coachingista, on ihan samanlainen näkemys.. Se mikä tekee homman haastavaksi, ovat ihmisen kognitiiviset erheet. Ja sitten yksi tutkija puhui, että meillä on aina liian pieni otoskoko. Ja usein, kun ihmiset vastaavat 360:iin, niin ne helposti vastaa miettien jotain tiettyä tapahtumaa, joka kanssa vääristää sen vastauksen.

Perus 360:ssä yrityksen tilanne vaikuttaa siihen, että miten mun kannattaa vastata tähän. Jos mä mietin, että mulla on hyvät välit tai huonot välit, tai mä haluan säilyttää hyvät välit, että mä haluan vahingoittaa sua. Eihän se mikään objektiivinen mittari ole.

McNewin (2010, 60) haastatteli työssään nimenomaan ylimmän johdon coacheja, jotka työskentelivät yli miljardin dollarin liikevaihdon omaavien yritysten kanssa. Ylimmän johdon aikapula perinteisten arviointimittareiden suhteen oli merkittävin syy sille, että johdon coach ei niitä käyttänyt. 360 asteen haastattelupalautteen ja havainnoinnin avulla johdon coachit pystyivät muodostamaan kokonaisvaltaisen ja nopean kuvan johtajasta ilman suurta aikainvestointia coaching-prosessiin. Näiden menetelmien avulla he kykenivät kohdentamaan tehokkaasti kehittämisstrategioita auttaakseen johtajaa kehittämään tunneälyään. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että keskijohdon osalta kykytestien, persoonallisuustestien, 360 asteen lomakekyselypalautteen ja tunneälyn itsearviointimittareiden käyttö on yleistä ja hyväksyttävää johdon coachien arvioissa tunneälyä (McNewin 2010, 107-109).

Coachit myös näiden kahden edellä puhuvan lisäksi kritisoivat 360 asteen lomakekyselypalautetta muun muassa sen tulkintaongelman ja tilannetekijöiden huomioimatta ottamisen vuoksi. Menetelmä sai huomattavasti enemmän kritiikkiä tutkittavilta verrattuna 360 asteen haastattelupalautteeseen. Yksi syy saattaa olla, että tämä on tutumpi arviointiväline coacheille. Haastateltavat mielsivät kuitenkin yleisesti haastattelun olevan validimpi ja parempi menetelmä tunneälyosaamisen ympäristöarviointiin verrattuna lomakekyselyyn.

6.2 Tunneälyosaamisen kehittäminen

Tunneälyosaamisen kehittämistä käsitellään ja analysoidaan kahdeksan avainosaamisen suhteen. Osaamiset ovat lähtöisin ja perustuvat Golemanin ym. (2002) tunneälyn johtamisosaamismalliin, jossa tunneälyosaamisia on yhteensä kahdeksantoista. Avainosaamiset olivat Simströmin (2009) väitöskirjan päätulos, jossa tarkasteltiin suomalaisten kuntaesimiesten tunneälyosaamisia alaisten näkökulmasta. Nämä kahdeksan osaamista kahdeksastatoista olivat Simströmin työssä kaikkein tärkeimpiä kehittämisen kannalta, joka perustelee niiden valintaa tämän tutkimuksen kohteeksi. Coachien puheesta voidaan huomata myös, että kyseiset tunneälyosaamiset ovat kehittämisen kannalta tärkeitä, ja kuuluvat luonnollisena ja olennaisina elementteinä coachin työnkuvaan.

Tämän osion päätarkoitus on tarkastella sitä, miten coachit pyrkivät kehittämään näitä kahdeksaa avainosaamista osana johdon valmennustyötään. Ensiksi tehdään katsaus henkilökohtaisiin tunneälyn avainosaamisiin, joita ovat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys. Tämän jälkeen tehdään coachien puheesta tulkintaa sosiaalisten tunneälyn avainosaamisten eli empaattisuuden, kannustavuuden, kyvyn kehittää toisia, taidon hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaidon suhteen. Tämä käsittelyjärjestys on valittu, koska Golemanin ym. (2002) tunneälymallin osa-alueet rakentuvat toisiinsa nähden hierarkisesti: itsetietoisuuden ja itsensä johtamisen osaamisia tarvitaan, jotta kykenee olemaan sosiaalisesti tietoinen ja johtamaan ihmissuhteita. (Goleman ym. 2002, 37–52.)

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tunneälyn osaamisten kehittämiseen pitää suhtautua kokonaisvaltaisesti ja siinä pitäisi ottaa huomioon muun muassa keho-, konteksti- ja suhdetekijät tunneälyosaamisten lisäksi. Kehotekijällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ihmisen fyysisen kehon tulisi olla rentoutunut, rauhoittunut ja läsnä oleva ennen kuin tunneälyosaamisia voidaan alkaa tehokkaasti kehittämään. Keho saadaan tähän tilaan erilaisten hengitysharjoitusten avulla, joista erityisesti mindfulness-meditaatio menetelmä nousi esille lähes jokaisen coachin puheessa. Seuraavassa erään haastateltavan mietteitä kehollisesta tekijästä suhteutettuna tunneälyyn ja tunneälyosaamiseen:

Tunne, plus äly, plus keho, niin siitä tulee sellainen lyömätön kokonaispakkaus. Kun nämä kolme ovat keskenään tasapainossa valmentajalla tai johtajalla niin olet sataprosenttisen läsnä tilanteessa. Kun olet sataprosenttisen läsnä, niin olet sataprosenttisen rento ja luova. Ja silloin sinulla tulee intuitio käyttöön ja sen käyttö on tunneälyä parhaimmillaan. Tunneälykäs ihminen puhuu ensisijaisesti miltä minusta tuntuu, sitten jumpataan se tunne myönteiseksi, kannustavaksi ja innostuneeksi. Äly on se, mitä meidän mieli käyttää eli ajatukset, jotka tulevat sitten sanoina, kun ollaan niitä mietitty. Mutta meidän pitää ottaa huomioon myös keho. Ihminen tulee tilanteeseen aina kehon kanssa ja jos et ota sitä huomioon, niin sulla jää yksi kolmasosa kuulioista tai asiakkaista huomioimatta, koska osa ihmisistä lähestyy tilanteita aina kehoviestinnän kautta. Kehon kautta tulee kaikista helpoiten läsnäolon kokemus.

Nykyään puhutaan siitä, että on tärkeää olla läsnä. Ole läsnä itsellesi, alaisillesi, ole läsnä tässä ja nyt. Läsnäolo tulee ainoastaan kehon kautta ja ainoastaan kehon kautta voit tuoda itsesi läsnä olevaksi tilanteeseen, kun tilanteeseen. Syy sille, miksi emme voi puhua pelkästä tunneälystä on se, että hengitys on se mikä meidät aina ensisijaisesti rentouttaa ja

hengitys tapahtuu vain kehon kautta. Aivot ja tunne eivät hengitä. Hengitys on se, joka meidät rauhoittaa ja rentouttaa ja se nimenomaan rentouttaa sun kehon. Ja se tuo sut aina sataprosenttisesti läsnä olevaksi. Älyn ja tunteen kautta et voi tulla läsnä olevaksi, se tulee aina kehon kautta. Kun itse opin olemaan valmentaja läsnä, niin se on parantanut työviihtyvyyttä, työssä onnistumista ja ammatillista kehittymistä. Palaute asiakkailta on hyvä, koska otat asiakkaat silloin kokonaisvaltaisemmin huomioon, koska olet asiakkaalle aina sataprosenttisen läsnä. Sit mä opetan asiakkaita olemaan läsnä.

Edellä olevat kaksi johdon coachin sitaattia kiteyttävät hyvin kehotekijän olennaisen merkityksen osana tunneälyn kehittämistyötä. Kehollista elementtiä on hyvin vaikeaa sivuuttaa, jos tunneälyosaamista halutaan kehittää tehokkaasti. Myös McNewinin (2010, 117) väitöskirjan tuloksissa ilmeni kehotekijän olennaisuus. Siinä yhdeksän johdon coachia yhdestätoista keskittyi kuinka coachattava johtaja hallitsi mieltään, kehoaan, järkeään ja tunnettaan coaching-prosessin aikana. Tutkimuksen coachit kokivat, että oli tärkeää huomioida coachattava kokonaisena henkilönä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että coachattavaan on suhtauduttava kehittämisen suhteen kokonaisvaltaisesti. Tunne, äly ja keho ovat kaikki tärkeitä elementtejä ja niiden pitää olla tasapainossa keskenään, jotta tehokas tunneälyosaamisen kehittäminen olisi mahdollista.

Tämän lisäksi; jotta coach pystyisi opettamaan johtajalle uskottavasti läsnäoloa, tulisi hänen itsekkin olla siihen kykenevä. Mikäli coachin kehoelementti ei ole kunnossa, voi olla hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta kehittää johdon tunneälyosaamista tehokkaasti. Kehollinen tekijä on siis tärkeä olla kunnossa sekä coachilla, että johtajalla. Myös McNewin (2010, 121) mukaan johdon coachien on hyvä tiedostaa mielen ja kehon yhteys valmentessaan johtajia, jos he haluavat kyetä kehittämään coachattavaa kokonaisvaltaisesti. Lisäksi hän ajattelee, että mikäli johdon coachilla ei ole terapiakoulutusta taustallaan, saattaa riskinä olla, että coachattavan mielen ja kehon yhteys jää coachilta huomaamatta. Kehollisen elementin käyttöönotossa ja mielen sekä kehon yhteyden huomaamisessa saattaa olla avuksi mindfulness-meditaatio menetelmä, joka kumpuaa psykologian kentästä. Menetelmän avulla henkilö voi oppia pääsemään tietoisuuden tilaan, jossa hän osallistuu läsnäolevasti tapahtumiin ja kokemuksiin vastaanottavaisella ja ei tuomitsevalla tavalla. (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang 2013, 310.)

McNewinin (2010, 121) tutkimuksessa johdon coachit tunsivat, että oli tärkeää auttaa coachattavaa tunnistamaan kuinka työelämän tasapaino, stressinhallinta ja energiataso voivat vaikuttaa tunneälyyn ja työsuoritukseen. Seuraavassa kahdessa sitaatissa sama coach tarkastelee näitä asioita liittyen ihmisen keholliseen tekijään:

Jokainen noista tunneälyosaamisista vaatii huomiota ihan yhtä paljon ja treenaa niitä jokaista näin, aina sen mukaan mikä on mahdollista ja mikä on tilaus. Musta vielä tärkeämpää on sellainen kokonaisuus ja sen kokonaisuuden ymmärtäminen, että miten meillä on keho ja mieli kytkeytyneitä toisiinsa. Energiatasapaino tulee sellaiseksi isoksi kuvaksi, että miten ihminen käyttää energiaa, kuluttaa sitä ja sitten palauttaa energiaa. Tasapaino näiden kaikkien juttujen välillä on tärkeää. Että kun me ollaan liikkeessä, me kokoajan uusiudutaan. Mä en tarkoita sellaista kliseistä, että ollaan koko ajan muutoksessa. Vaan sellaista, että solutkin yön aikana uusiutuu. Me ollaan dynaamisia systeemejä. Nähtäisiin näitä kokonaisuutena ja energian näkökulmasta. Nämä tunneälyosaamiset ovat sellaista aivotyötä, niin mikä on se fyysinen vastine. Tukeeko mun elämäntavat muuten noita. Liikunko minä tarpeeksi, miten mä syön, mitä mä juon, miten mä nukun, miten mä palaudun. Kaikki nämä. Näistä puuttuu tämä puoli kokonaan.,

sellainen tasapainottava kokonaisuus. Jos näillä vaan mennään, niin jää huomioimatta se mikä mahdollistaa sen ajattelun. Jos ei ole fyysistä liikettä, se et hapetu, sä et uusiudu, sä et palaudu, veri ei kierrä, happi ei kierrä.

Kehon hallinnan osalta vahvan fyysisen kunnon ylläpitäminen on elintärkeää, jotta pysyy mukana nopeitempomisessa yritysjohtajan elämäntyylissä. Johtajan joutuessa kohtaamaan intensiivistä työpainetta liittyen esimerkiksi henkilökunnan irtisanomisiin, liiketoimintayksiköiden sulkemiseen ja jatkuvaan mediapaineeseen, niin johtajan energiataso on vaarana laskea. Se voi johtaa johtajan uupumukseen, jolloin hänen energiatasonsa koskien fyysistä, mentaalista, henkistä ja tunnepitoista energiaa voivat romahtaa. (McNewin 2010, 118–119.) Coach nostaa esille energiatasapainon säilyttämisen tärkeyden, jotta tunneälyosaamisiin liittyvään aivotyöskentelyyn olisi edellytyksiä. Energiatasapainoon vaikuttavat hänen mukaansa ihmisen suhtautuminen liikuntaan, syömiseen, juomiseen, nukkumiseen ja yleensäkin palautumiseen, jotta henkilön laskeneille energiatasoille annetaan mahdollisuus uusiutua raskuudesta.

Karrikoiden sanottuna, jos ihminen ei harrasta liikuntaa, syö epäterveellisesti, juo reilusti alkoholia, nukkuu pari tuntia yössä ja tekee jatkuvasti kahdentoista tunnin työpäiviä – niin voi olla hiukan ongelmallista tältä keholliselta perustalta lähteä kehittämään ajattelutyötä vaativia tunneälyosaamisia. Ihmisellä ei riittäisi yksinkertaisesti enää energiaa tunneälyosaamisen kehittämiseen, koska edellä mainitut liioitellut ja negatiivis-väritteiset elämäntavat johtaisivat hyvin nopeasti energiatasojen romahtamiseen ja ihmisen uupumiseen. Tämän vuoksi on olennaista, että coach painottaa coachattavalle energiatasapainon säilyttämisen tärkeyttä, jotta coaching-prosessilla olisi yleensäkin tehoa ja menestymisen mahdollisuuksia. Tosin coach voi auttaa johtajaa myös uusimaan ja palauttamaan energiatasojaan alkuperäiselle tasolle, mikäli ne ovat laskeneet (McNewin 2010, 119).

Mikä on se fyysinen ja kehollinen perusta, jos olet esimerkiksi ylistressaantunut ja et ole vielä uupumuksen tai burnoutin puolella. Ei näistä tunneosaamisista ole mitään iloa. Kun puhutaan tunneälykkyydestä, tunne- ja mindfulness-taidoista. Niin siinä tulee väkisin se kehon kuuntelu. Ja väkisin se, että miten mä pidän näistä perusasioista huolta. Se määrää mitä aivot ottaa happea, se 2 prosenttia, kun ne painavat, niin ne käyttävät 20-25 prosenttia siitä koko happimäärästä, mikä meillä on aina käytössä. Mitä enemmän coaching menee työhyvinvoinnin puolelle, niin sitä tärkeämpää on ajatella näitä asioita kokonaisuudesta käsin. Jos on sillain epätasapainossa, että on stressaantunut. Niin silloin sen tietää, ettei ole kapasiteettia, vaikka olisi mielenkiintoa, mutta kerta kaikkiaan ei ole kapasiteettia. Niin näillä ei tehdä mitään muuta sitten, kun yritetään saada liikettä aikaiseksi. Nämä pitää olla suhteessa siihen, että jos on esimerkiksi kuormittava elämäntilanne, niin mitä mun on mahdollista lähteä näistä treenaamaan. Ottaa sen pienimmän mahdollisen, että mä alan tätä ja niin kun vähän kerrassaan. Pieniä tekoja joka päivä ja se ei ole sellainen projekti joka alkaa ja päättyy.

Johtajan jatkuva stressi saattaa johtaa niin sanottuun uhrautumisen syndroomaan. Se ilmenee, kun johtaja uhrautuu ja antaa muille huomiotaan enemmän kuin huolehtii omista tarpeistaan. Syndrooma voi johtaa myrkylliseen ja haitalliseen työskentelyilmapiiriin, mistä kärsivät sekä johtaja, että hänen lähellään työskentelevät henkilöt. Stressin vuoksi useat johtajat työskentelevät kovemmin ja unohtavat säännöstellä tahtiaan pystyäkseen ylläpitämään korkeaa energiatasoa. Selkeistä uupumisen ja burnoutin oireista huolimatta johtaja saattaa kieltäytyä

ottamasta aikaa itselleen, koska hän tuntee itsensä itsekkääksi tai liian kiireiseksi hoitamaan itseään menestyksen tavoittelemisen huumassa. (McNewin 2010, 118-119.)

Coachin mielestä tunneälyosaamisten kehittäminen pitää suhteuttaa coachattavan elämäntilanteeseen. Mikäli johtaja on ylistressaantunut, ei tunneälyosaamisten kehittämistyö ole hedelmällistä, koska johtajan kapasiteetti ei niiden oppimiseen silloin riitä. Tällöin tärkeämpi prioriteetti coachille on johtajan stressin helpottaminen, jotta tunneälyosaamisten oppimiselle ja hyvälle työhyvinvoinnille organisaatiossa luotaisiin edellytykset

Johdon coach voi auttaa johtajaa tiedostamaan mitä hänen aivoissaan tapahtuu stressin aikana. Stressin vuoksi vasemmassa aivolohkossa tapahtuva elektroninen aktiviteetti ehkäisee johtajaa ajattelemaan rationaalisesti. Tunneälyyn linkittyvät stressinhallintatekniikat ja johtajan energian uusiutumista edistävät keinot voivat ehkäistä johtajaa suistumasta uhrautumisen syndroomaan. Mindfulness-meditaatio tekniikka on yksi tapa hallita stressiä ja ehkäistä uupumista. (McNewin 2010, 120.) Mindfulness-harjoituksilla on pystytty muun muassa vähentämään tunneperäistä uupumusta ja lisäämään työtyytyväisyyttä (Hülshager ym. 2013, 310.) Mindfulness ja tunneäly korreloivat keskenään vahvasti ja molemmat vaikuttavat subjektiivisesti koettuun hyvinvointiin. Mindfulness-tekniikoiden avulla on mahdollista kehittää tunneälyä. (Shutte & Malouff 2011, 1118.)

Mindfulness-meditaatio menetelmä voi tarjota coachille toimivan työvälineen johtajan stressin helpottamiseen ja hänen työhyvinvointinsa parantamiseen. Näin menetelmän käyttö ja sen käytön seuraukset saattavat antaa hyvän lähtökohdan tunneälyosaamisten kehittämiseksi, koska johtaja on mahdollista saada sellaiseen keholliseen ja mielelliseen tilaan, että tunneälyosaamisten kehittäminen on tehokasta. Usean haastateltavan puheesta ilmeni, että mindfulness-menetelmän avulla voidaan kehittää tunneälyosaamisia. Yksi syy siihen voi olla niiden todettu voimakas korrelaatio toisiinsa nähden. Tarkemmin mindfulness-menetelmän avulla kehitettävistä olevista eri tunneälyosaamisista tehdään coachien puheesta tulkintaa myöhemmin tässä luvussa.

Seuraavaksi eräs coach korostaa kahdessa eri puheessaan muun muassa kontekstisidonnaisuuden ja suhdesidonnaisuuden merkitystä tunneälyosaamisten kehittämisen yhteydessä:

Peruskritiikki tätä tunneälyajattelua kohtaan on tää jenkkityyppinen yksilökeskeisyys, koska me ollaan aina systeemissä. Me ei voida coachata ihmistä sinänsä. Ihmisen käyttäytyminen on hyvin kontekstisidonnaista, merkityssidonnaista ja suhdesidonnaista. Silloin on vaikeaa katsoa näitä ominaisuuksia sinänsä irrallaan siitä ihmisestä. Se on paljon monimutkaisempi kysymys, kun mitä näistä tulee. Näistä puuttuu se keskeinen juttu, joka tulee aivotutkimuksessa ja sosiaalipsykologiassa esiin hyvin voimakkaasti. Eli tilannekohtaisten tekijöiden vaikutus, eli jos ajatellaan, että ihminen kehittäisi tunneälyään, että organisaatio toimisi paremmin. Siinä on tämä instrumentaalinen arvo. Eniten ihmisten hyvinvointia tukee roolien autonomia. Mitä enemmän ihmisellä on autonomiaa, tehdä omia päätöksiä - sitä paremmin se toimii ja sitä pienempi on sen stressitaso. Tällä hetkellä rooleja pienennetään, joka automaattisesti, oli esimies kuinka empaattinen tahansa, niin ei sillä ole yhtään mitään merkitystä. Koska, jos rooli on liian kapea, niin se tuhoaa ihmisen onnistumisen mahdollisuuden. Oleellisempaa on oikeasti nämä rakenteelliset tunneälytaidot, tajuaa minkälaiset työn rakenteet ja toimintatavat vaikuttaa toisiinsa. Koska, jos rooli on liian kapea, niin se on ihan sama mitä esimies näistä

käyttää, koska se ei millään tavalla resonoi myönteisesti. Usein jopa ärsyttää entistä enemmän.

Oleellisina johdon kehittämisen kohteina pidetään johtajien tilanneherkkyyden ja reflektointikyvyn vahvistamista ja sitä, että johtaja oppii ajattelemaan työhön liittyviä asioita eri tavoilla (Virolainen 2010, 41). Luoma (2005, 101–107) on kehittänyt johdon kehittämisen menetelmien mallin, jossa edellä kuvatut trendit otetaan huomioon. Mallin yksi neljästä kehittämisen tyypistä on konsultaatio. Konsultaation lähtökohtana on kohteen yksilöllisyys ja lähtökohdan tilannekohtaisuus. Tapa korostaa yksilön ja tilanteen ainutkertaisuutta. Tyypin menetelmiä ovat coaching, mentorointi ja työnohjaus. Menetelmien ominaisuuspiirteinä on kehitettävän yksilön aktiivisuus toimijana ja tietoisuuden lisääntyminen itsestään ja ympäristöstään. (Luoma & Salojärvi 2007, 26–27; Luoma 2005, 101–107.)

Coachin mielestä tunneälyosaamisten kehittämisessä pitää ottaa huomioon konteksti- ja tilannetekijät, koska ne ratkaisevat hänen mielestään tunneälyosaamisten kehittämisen mielekkyyden. Organisaation rakenteelliset ongelmat koskien esimerkiksi johtajan ja henkilöstön roolien liiallista kapeutta voivat aiheuttaa tilanteen, jossa johtaja ei ole motivoinut kehittämään omaa tunneälyosaamistaan ja henkilöstö ei ole kiinnostunut ottamaan vastaan tunneälykästä käyttäytymistä johtajan taholta. Johdon coachin voi olla tarpeellista kartoittaa organisaation työn rakenteet ja toimintatavat ennen coachingin aloittamista. Silloin hän tietää, kannattaako coachingin painopiste ohjata aluksi organisaation rakenteiden kehittämiseen, jotta myöhemmin olisi edellytyksiä mielekkäälle ja tehokkaalle tunneälyosaamisten kehittämistyölle.

Näistä puuttuu se suhteen tajuaminen ja miten se suhde vaikuttaa, koska suhteiden neurobiologia vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Tunnetilat tarttuvat ihmisestä toiseen. Mitä suurempi status ero on tai ihminen kokee statuksensa uhatuksi, niin sitä vähemmän motivoi. Näissä tunnejutuissa korostuu se, että johtajalla on korkeampi status, niin se väistämättä jo laskee toisten onnistumista

Golemanin ym. (2002, 39) tunneälyn johtamisosaamismalli rakentuu itsetietoisuuden, itsensä johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen osa-alueista. Ihmissuhdejohtamisen kenttä koostuu kannustavuuden, vaikutusvallan, kyvyn kehittää toisia, kyvyn käynnistää muutoksia, taidon hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistaidon johtamisosaamisista. Näitä ihmissuhdejohtamisen osaamisista tarkastellessa coachin mainitsema johtajan statusero suhteessa alaiseen voidaan ajatella tulevan näkyviin. Coachin saattaa olla viisasta pitää tämä asia mielessä, kun hän valmentaa johtajaa varsinkin ihmissuhdejohtamisen osa-alueen osaamisissa, ettei hän korosta liiaksi johtaja-alainen asetelmaa johtajalle niiden kehittämisen yhteydessä. Statuseron korostaminen coaching-prosessissa voi johtaa siihen, että johtaja voi jopa tiedostamattaan välittää johtaja-alainen asetelmaa liiaksi alaista kohtaan ihmissuhdejohtamisosaamisten yhteydessä. Tämä saattaa puolestaan laskea alaisen motivaatiota ja halua ottaa vastaan tunneälyosaamisiin liittyviä vaikuttamisyrityksiä johtajalta.

6.2.1 Itsetuntemus

Henkilökohtaiset tunneälyn avainosaamiset käsitellään ennen sosiaalisia avainosaamisia, koska ne luovat perustan ja pohjan sosiaalisille osaamisille. Johtajan ”perälauta” pitää olla niin sanotusti ensiksi kunnossa, ennen kuin voi olla sosiaalisesti osaava – niin kuin eräs coach sanoi puheessaan. Henkilökohtaisiin tunneälyn avainosaamisiin kuuluvat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys. Hyvä itsetuntemus kuuluu Golemanin ym. (2002) tunneälyn johtamisosaamismallissa itsetietoisuuden osaamisalueeseen ja itsekontrolli sekä läpinäkyvyys itsensä johtamisen osaamisalueeseen. Kokonaisuutena jokainen haastateltava mielsi nämä kolme johdon tunneälyn henkilökohtaista osaamista olennaisiksi kehittämisen kohteiksi ja tärkeiksi osaamisiksi johtamisessa. Käyn avainosaamiset läpi systemaattisesti aloittaen itsetietoisuuden osaamisalueesta.

Eryteisesti itsetietoisuuden kehittäminen on nostettu merkittävään asemaan johdon kehittämisen sekä johdon coachingin teoreettisessa kirjallisuudessa (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 31). Church (1997, 281–292) huomasi tutkimuksessaan, että erinomaisesti suoriutuneet johtajat olivat itsetietoisempia kuin heikommin suoriutuneet johtajat. Hyvä itsetuntemus on edellytyksenä sille, että tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Lisäksi itsetuntemuksen koettiin olevan Boyatzisin (1982) johtamiskompetenssitutkimuksessa erinomaisen työsuorituksen perusta. (Goleman 2001, 32.) Hyvä itsetuntemus on kaikkien muiden osaamisten perusta. On vaikeaa tuntea muita ihmisiä ja tulla heidän kanssaan hyvin toimeen, jos ei tunne ensin itseään. Jokainen coach mielsi itsetuntemuksen olevan tärkeä kehittämisen kohde ja tämä kuuluukin olennaisena osana coachin työnkuvaan, niin kuin seuraavan coachin puheessa ilmenee:

Itsetuntemuksen kehittäminen on yksi avainasioista ja siinä on tietty kaava ja rakenne miten se tehdään. Jos ajatellaan valmennusta kokonaisuutena, niin se perustuu kahteen asiaan: itsetuntemukseen ja vuorovaikutukseen. Itsetuntemuksen kehittäminen lähtee aina asiakkaasta, koska johtotähtiajatus on, että asiakas on oman elämänsä paras asiantuntija. Lähdetään yhdessä käymään läpi asiakkaan arvomaailmaa ja uskomuksia, jotka ovat mahdollistaneet niitä asioita mihin on päässyt ja onko siellä jotain rajoittavia uskomuksia. Mietitään miten ihminen tunnistaa omat voimavaransa ja vahvuutensa. Osaamisia lähdetään kartoittamaan, mitkä ovat omia osaamisalueita. Mietitään kiinnostuksen ja innostuksen kohteita. Mietitään mikä motivoi. Itsetuntemuksen kehittäminen on aika monipuolinen juttu ja nämä ovat ne kokonaisuudet, jotka käydään kokonaan läpi, kun pohditaan ja arvioidaan niitä.

Coachin puheesta huomaa itsetuntemuksen kehittämisen korostuneen tärkeyden johdon coachingissa: coaching kokonaisuutena koostuu itsetuntemuksesta ja vuorovaikutuksesta. Haastateltavan puheesta voi tehdä tulkinnan, että itsetuntemuksen kehittämisen huomioon ottaminen kuuluu niin sanotusti ”pakollisena” asiana valmennustyöhön. Ilman sitä on coaching-prosessi käytännössä vailla pohjaa. Myös Virolainen (2010, 198–202) toteaa coachingin väitöskirjassaan, että coaching-prosessin alkutilanteen kartoitusvaiheessa pyritään keräämään tietoa coachattavalta keskustelun sekä erilaisten analyysi- ja arviointityökalujen avulla. Hänen mukaan niitä käytetään, jotta ymmärrettäisiin yksilön persoonallisuutta, vahvuuksia, heikkouksia ja käyttäytymistä paremmin.

Myös coaching-prosessin työkontekstissa tapahtuvassa toteutusvaiheessa itsetuntemuksen kehittäminen on yleistä (Virolainen 2010, 205).

Coaching teorioiden lisäksi myös tunneälyteoreetikoiden Boyatzisin ja Salan (2004, 154) mielestä hyvä itsetuntemus on edellytyksenä sille, että tunnistaisi omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Etenkin vahvuuksien kartoittamisen tärkeys itsetuntemuksen kentässä nousee esille sekä coachin puheesta, että eri teorioista. Teoriat sekä coachingin, että tunneälyn takana tukevat coachin puhetta itsetuntemuksen kartoittamisen ja kehittämisen tärkeydestä osana coachin työtä alkuvaiheen lisäksi myös coaching-prosessin toteutumisvaiheessa. Sama coach jatkaa itsetuntemuksen kehittämisen keinoista:

Riippuu ihmisestä miten itsetuntemusta kehitetään. Kysymyksillä ja keskustelulla, mutta sitten on tosi paljon harjoituksia. Sitten on olemassa testi, jos haluaa oman persoonallisuusprofiilinsa. Se lähtee aina siitä, että kuinka tarkkaan se ihminen haluaa itseänsä pohtia. Usein siihen menee useampi tapaamiskerta, koska taustalla voi olla mahdollistavia ja rajoittavia uskomuksia. Niitä ei tuosta vaan pystytä kartoittamaan. Uskomuksiin liittyy harjoituksia ja lomakkeita, joiden avulla niitä päästään tarkastelemaan. Ihmiset joutuvat tekemään usein aika paljon töitä, että ne pääsevät jyvälle itsestään, koska loppujen lopuksi aika harva on pohtinut itseään.

Johdon coachingin yleisin toteutustapa on coachin ja coachattavan välinen keskustelu, jossa coachin esittämät kysymykset ja coachattavan vastaukset ovat keskeisessä roolissa. Coaching-prosessin alussa kerätään tietoa erilaisten analyysi- ja arviointityökalujen avulla, jotta ymmärrettäisiin yksilön persoonallisuutta, vahvuuksia, heikkouksia ja käyttäytymistä paremmin. Tyypillisin coaching-prosessi kestää 6-9 kuukautta, joka mahdollistaa yksilön kehittämisen tarkastelun kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin. Itsensä tuntemiseen ja tietoisuuden lisääntymiseen koskevien tavoitteiden saavuttaminen vaatii pidemmän ajanjakson. (Virolainen 2010, 198–221.)

Lisäksi Goleman ym. (2002, 156) mukaan tunneälyn kehittäminen kestää kuukausia, koska aivojen tunnekeskukset ovat prosessissa mukana. Tunneälyn kehittäminen vaatii heidän mielestään toistuvaa harjoittelua, koska aivot kirjaimellisesti uudistuvat prosessin aikana. Sekä coaching, että tunneälyteoriat tukevat coachin puhetta siitä, että itsetuntemuksen kehittäminen ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii pidemmän ajanjakson. Coachattavalla voi olla syvälle "juurtuneita" ja rajoittavia uskomuksia itsestään ja vie aikaa ennen kuin ne pystytään kartoittamaan. Kartoittamisen jälkeen on vielä edessä uskomusten suuntaaminen toisaalle, jos tarvetta siihen on. Uusien uskomuksien sisäistäminen ja niiden onnistunut käyttöönotto vaatii myös paljon työtä ja aikaa.

Itsetuntemuksen kehittämisen ytimessä on coachattavan itsereflektiossaamisen harjoittaminen. Virolaisen (2010, 168) tutkimuksen johdon coachingin psykologian ja terapian taustateorioiden osalta nousi esille, että coachattava reflektoi omaa toimintaansa, joka lisää hänen ymmärrystään omasta käyttäytymisestään ja itsestään. Usean coachin puheessa ilmeni reflektoinnin olennaisuus coachattavan itsetuntemuksen kehittämisessä:

Itsetuntemuksen kehittäminen lähtee kaikessa yksinkertaisuudessaan reflektoinnista, mä tein noin, miksi mä tein noin ja sitä kautta lähtee ymmärtämään sitä. Se on kaikista suurin

työkenttä. Siihen sisältyy niin hirveästi. Mitkä johtuu tunteista ja mitkä muista kompetensseista ja niin edelleen. Sitä joudutaan keskustelemaan paljon, jotta päästään käsiksi siihen, että mikä on oikeasti se syy, miksi jotakin tapahtuu, miksi jotain tehdään. Itsereflektoinnin ja itsetuntemuksen kehittämisen suhteen käytän paljon päiväkirjoja. Kirjoita jokaisen päivän päättyessä yksi juttu joka jäi mieleen. Kahden tai kolmen päivän jälkeen palaa sitten siihen juttuun ja mieti olisiko voinut tehdä jotain toisin. Vaatii muutaman minuutin työn. Sen kautta alkaa se kuva aukeamaan sitten ihmiselle. Aika harvaan tunneälytaitojen kehittämiseen itsereflektointi ei sovi.

Reflektointi liittyy keskeisenä seikkana coachattavan itsetuntemuksen kehittämiseen. Coach voi auttaa coachattavaa refleктоimaan omaa toimintaansa, arvioimaan sitä, mikä toiminnassa on ollut hyvää, sekä oppimaan tekijöistä, joissa on ollut puutteita. Tällä pyritään tietoiseen minäkuvan kehittämiseen, jolla pyritään edistämään coachattavan oman potentiaalinsa käyttöönottamista sekä oman kehittymisen arviointia. Ihmiset eivät ole aina hyviä refleктоimaan itseään ja toimintaansa vaan ovat usein tietämättömiä käyttäytymisestään ja sen vaikutuksista sosiaaliseen ympäristöön. (Virolainen 2010, 112.)

Virolaisen (2010) johdon coachingin määritelmän avulla voidaan tarkastella toimijoiden roolia itsetuntemuksen kehittämisessä. Johdon coachingissa coach auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. Tässä coachin esittämät kysymykset ja coachattavan vastaukset ovat keskeisessä roolissa. (Virolainen 2010, 220.) Coachin puheen ja johdon coachingin teorian perusteella voikin tehdä johtopäätöksen siitä, että itsetuntemuksen ja reflektointiosaamisen kehittämisessä coachattavalla on aktiivinen ja keskeinen rooli. Coachin rooli on lähinnä auttaa, tukea ja esittää hyviä kysymyksiä, jotta coachattava oppisi tuntemaan itseään paremmin.

Seuraavaksi itsetuntemuksen liiallista kehittämistä haastetaan:

Tottakai itsetuntemusta pitää kehittää, mutta mitä varten. Hiukan kuitenkin haastan sitä. Huonoimmillaan se voi johtaa itseensä käpertymiseen tai unohdetaan katsoa maailmaa avoimin silmin ja tavallaan liikaa peilataan itseensä itsen kautta. Pitäisi muiden ja ulkomaailman kautta peilata itseään. On vaan huomannut käytännössäkin, että saatetaan liikaa ajatella ja puhua itsestä ja itsensä johtamisesta ja unohdetaan katsoa mitä maailmassa oikeasti tapahtuu. Focus on voi olla liikaa siinä omassa ja ryhmän sisäisessä maailmassa ja unohdetaan mitä markkinoilla tapahtuu. Kolikolla on aina kääntöpuoli. Tämä johtuu varmaan siitä, että liikun kokonaisuusasioissa, en pelkästään puhu ihmisen kehittämisessä, vaan myös koko liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkittava haastaa liiallisen itsetuntemuksen kehittämisen, jos kehittämisellä tarkoitetaan korostetusti itseensä suuntautumista niin, että ulkopuolinen maailma voi sen seurauksena unohtua. Coachin puheesta huomaa, että hän ajattelee kehittämisestä kokonaisvaltaisesti ja näkee riskin liian kapeakatseisessa kehittämisessä. Tilanne voi johtaa siihen, ettei "näe metsää puilta" eli joku olennainen asia jää huomaamatta ympäristöstä, jos keskitytään liikaa itseensä. Puheesta voi tehdä myös huomion, että coachit saattavat johtaa coachattavia epähuomiossa harhaan, jos he liikaa keskittyvät itsetietoisuuden ja itsensä kehittämisen osaamisalueisiin valmennustyössään ja eivätkä itse tiedosta sitä. Tällöin voi olla riski, että coachattava unohtaa ympäristön innostuessaan liikaa itsensä tutkimisesta eikä coachikaan ymmärrä asiaan puuttua. Tosin coach viittaa puheessaan myös siihen, että olisi hyvä peilata itseään myös ulkomaailmaa kohtaan,

oman itsensä lisäksi. Tällä saatetaan viitata siihen, että itsetuntemus kehittyi myös vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ei välttämättä tarvitse sulkeutua itseensä, ikään kuin ”erakkomaisesti”, jotta itsetuntemus kehittyisi. Tämä ajatus näkyi myös seuraavan coachin puheessa:

Itsetuntemus on joka päivä uusiutuva luonnonvara, koska jos miettii näitä sosiokonstruktivisia teorioita, niin me ihmiset jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa muututaan. Eli meidän mielessä on aina jotkin toiset ihmiset ja ne kohtaamiset ja ne asiat, jotka pyörivät meidän omassa sisäisessä puheessa. Itsetuntemus kuitenkin elää meidän elämässä ja se peilautuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Voin kohtaamisten kautta löytää itsestäni jotain sellaista, mikä on ollut piilossa aikaisemmin. Vaikka se on ollut olemassa koko ajan, mutta mä en ole ymmärtänyt tai huomannut sitä, että ahaa, tällainen kytkös on jollain mun kokemuksilla ja tyyppillisillä tavoilla toimia johonkin mun tunneajureihin esimerkiksi.

Haastateltavan puheesta voi tehdä tulkinnan, että itsetuntemus kehittyi, muuttuu ja uusiutuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Muut ihmiset voivat paljastaa sinusta sellaisia seikkoja, mitä et tiennyt aikaisemmin olevankaan. Sitaatti tukee myös edellisen coachin puhetta siitä, että ei pitäisi suuntautua liikaa itseensä itsetuntemuksen kehittymisen toivossa. Saattaa jopa olla, että itsetuntemuksen kehittämässä tulee suhteellisen nopeasti raja vastaan, jos kehittämistyö suuntautuu liikaa itsensä tutkimiseen. Kaikkia sokeita pisteitä ihmisen on vaikeaa itse havaita ja niiden ymmärtämiseen sekä tajuamiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja kohtaamista muiden ihmisten kanssa. Sokeiden pisteiden tunnistamisen ja hahmottamisen apuna voi käyttää 360 asteen haastattelupalautetta ja Johari Window nelikenttää, niin kuin tämän tutkimuksen tunneälyn arviointiluvussa jo havaittiin.

6.2.2 Itsekontrolli

Golemanin ym. (2002) tunneälymallin itsetietoisuuden osa-alueesta siirrytään seuraavaksi tulkitsemaan coachien puhetta itsensä johtamisen kenttään, joka myös kuuluu mallin henkilökohtaiseen tunneälyn osaamisalueeseen itsetietoisuuden lisäksi. Itsensä johtamisen osa-alueeseen sisältyvät tunneälyn itsekontrollin ja läpinäkyvyyden avainosaamiset. Itsensä johtaminen on kykyä johtaa ja hallita yksilön sisäisiä tunnetiloja, impulsseja ja resursseja (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajan on olennaista pystyä johtamaan omaa toimintaansa ja omia tunteitaan, jotta hän saavuttaisi päämääränsä. Tärkeää on tunnistaa omat tunteensa, jotta niitä pystyisi johtamaan. Hyvä johtaja hallitsee tunteitaan, koska se auttaa häntä selviytymään kiristyvän kilpailun ja kiihtyvän muutoksen keskellä. (Goleman ym. 2002, 45–47.)

Ensiksi käsitellään itsekontrollia, joka merkitsee repivien ja hajottavien tunteiden ja impulssien hallitsemista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Itsekontrolli auttaa johtajaa tunteiden hallinnassa ja niiden kanavoinnissa hyödyllisellä tavalla. Lisäksi se auttaa johtajaa pysymään rauhallisena ja selväjärkisenä stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana. (Goleman ym. 2002, 254.) Boyatzisin (1982, 25) mukaan johtajat, jotka kykenevät tasapainottamaan tarmokkuutensa ja kunnianhimonsa itsekontrollin kanssa kuuluvat parhaimpiin tuloksentekijöihin. Coachien puheesta heijastui johtajan itsekontrollin kehittämisen tärkeys. Se voi tarkoittaa kehittämisen näkökulmasta joskus myös sitä, että itsekontrollia saattaa olla tarpeellista vähentää lisäämisen sijasta. Kehittämisen suunta riippuu pitkälti johtajan temperamentista. Muut itsekontrollin kehittämisen kannalta olennaiset teemat coachien puheessa liittyivät muun muassa mindfulness-menetelmään, itsetuntemuksen ja halun merkitykseen tunteiden kontrolloinnin yhteydessä. Ensimmäiseksi käydään läpi coachin puheen kautta mindfulness-menetelmän ja muiden tunteiden käsittelystrategioiden vaikutus itsekontrollin kehittämisessä:

Mindfulness liittyy vahvasti itsekontrolliin, Jos ajattelee tällaisia tunteiden käsittelystrategioita, että mitä me voidaan tehdä niille tunteille. Esimerkiksi harhautusstrategiassa me voidaan suunnata huomio jonnekin muualle. Esimerkiksi, että mua pelottaa, se on hammaslääkärissä erittäin tehokas, kun suunnataan ajatukset muualle. Hallinnanstrategioita on esimerkiksi tunteiden torjuminen ja kieltäminen. Tietyissä mielessä myös kognitiivinen strategia, jossa pyritään ajattelemaan uudella tavalla siitä. Tullaan aika lähelle sitä, että pystytään hallitsemaan niitä tunteita muuttamalla meidän ajattelua. Mindfulness-strategia on sellainen, jossa me löydetään tapoja suhtautua niihin tunteisiin rakentavasti sen kautta, että me hyväksytään ne juuri sellaisinaan, kun ne on tällä hetkellä ja pyritään vaan olemaan niiden kanssa. Nyt mulla on tällainen juttu. Sen sijaan, että laittaisin kattilankannen päälle, että mä voin vaan olla sen kanssa. Että joo, tällainen juttu tässä näyttää olevan meneillään. Joka johtaa siihen, että meidän ei tarvitse sulkea sitä pois tietoisuudesta. Siitä on tutkimuksia, että jos me kielletään tunteita tai ajatuksia, niin se enemmänkin vahvistaa niitä. Jos me voidaan hyväksyä se, niin me voidaan myös huomata se, että se lähtee muuntumaan. Itse asiassa se osoittautuu vahvaksi itsekontrollin keinoksi, että me voidaan havainnoida sitä tunnetta mindfulness-taidoilla ja ikään kuin vain olla sen kanssa. Siitä tulee vähän sellainen pakottava. Jos ajatellaan, että itsekontrollin yksi keskeinen piirre on se, että meillä on vapautta valita. Me valitaan se, että viekö se tunne meitä vai ei. Mindfulness luo sitä tilaa, missä meillä on sitä vapautta. Mindfulness antaa uudenlaisen suhteen kaikenlaisiin häiritseviin tunteisiin ja impulsseihin, joka auttaa pysymään rauhallisena ja selväjärkisenä stressaavissakin tilanteissa.

Käsitteenä mindfulness kuvaa sellaista tietoisuuden tilaa, jossa henkilö osallistuu läsnäolevasti tapahtumiin ja kokemuksiin vastaanottavaisella ja ei tuomitsevalla tavalla (Hülshager yms. 2013, 310). Mindfulness-meditaatio menetelmä kuvaa joukkoa erilaisia mentaalisia tekniikoita, jotka harjoittavat tarkkaavaisuutta ja tietoisuutta. Mindfulness-harjoitukset ja interventiot voivat olla hyödyksi itsekontrollille. Lyhyen aikavälin mindfulness-meditaatio voi olla nopea ja tehokas strategia edistää itsekontrollia. (Friese, Messner & Schaffner 2012, 1016.)

Haastateltava on mindfulness-menetelmään erikoistunut johdon coach, joka opettaa johtajien lisäksi myös coacheille tietoisuusosaamisia. Useiden tutkittavien puheesta ilmeni, että juuri itsekontrollin kentässä mindfulness-menetelmään liittyvät tekniikat ovat korostetun tehokkaita. Ne voivat antaa tuoreen näkökulman ja menetelmän häiritsevien tunteiden ja impulssien hyväksymiseen ja niiden

tehokkaampaan itse kontrollointiin. Coach kokee, että mindfulness-menetelmä on toimivin tunteidenkäsittelystrategia etenkin sen vuoksi, koska se ei pyri kieltämään tunteita, vaan hyväksyy ne sellaisenaan. Seuraavat kaksi coachia puhuvat liittyen osaksi samaan aihepiiriin:

Tämä on vähän paradoksi, kun sallii itsellensä tunteita enemmän, niin voit niitä paremmin hallita. Antaa tulla niitä tunteita vaan. Yleensä ne tunteet mitä et hallitse, niin yrität pitää ne poissa, vältät niitä. Antaa kaikkien tunteiden tulla, toivottaa ne tervetulleiksi ja kuunnella mitä niillä on kerrottavaa ja sitten järjellä mietitään niitä. Mitä enemmän tätä prosessia pystyy mielessä käymään, niin sitä parempi on itsekontrolli.

Hallita sana on mun mielestä vaikea sana, koska mä en usko siihen. Me ei kyetä hallitsemaan, mutta me kyetään tunnistamaan ja valita toisin. Ihminen voi oppia tunnistamaan kehoreaktioitaan ja erilaisia laukaisevia tekijöitä. Se voi olla aika yksinkertaistakin, että pääsee eteenpäin. Hengityksellä voi oppia rauhoittamaan itseään ja suuntaamaan fokuksensa mielekkääseen toimintaan. Ärsyttävät tekijät laukaisevat meissä aina väistämättä jonkinlaisen reaktion, jota me ei voida muuttaa. Me voidaan pysäyttää se ja valita jokin toimenpide. Ihan konkreettisesti, että jos ensimmäinen ajatus on, että ärsyyntyy. Niin se voi tajuta ja sitten oppia kysymään, että avaa vähän, että mistä tässä on kyse. Jolloin sen voi rakentavasti suunnata ilman, että se eskaloituu. Ensimmäinen asia on tajuta, että kohta on lähdössä laukalle. Hyvin paljon merkkää se ennakkoviritys. Esimerkiksi kun on tutkittu tahdonvoimaa, niin vähiten tahdonvoimaa käyttää ne ihmiset, joilla sitä on eniten, koska ne välttää niitä tilanteita, jossa tahdonvoima joutuu koetukselle. Mä pystyn helposti päättämään kuinka monta saunaolutta mä juon, jos mä teen sen päätöksen perjantaina kaupassa. Mutta jos mä teen sen päätöksen saunan jälkeen perjantaina kello 21 jälkeen, niin se on huomattavasti vaikeampaa. Jos tekee päätökset silloin kun tarvin vähän, niin ei tule ongelmia.

Menestyksessä mindfulness-meditaatiossa koetaan vallitsevia tunteita, ajatuksia ja kehotuntemuksia kaikilla aisteilla erittäin kirkkaasti ja selvästi. Tyypillisessä mindfulness-meditaatio harjoituksessa keskitetään huomio tiettyyn kokemukseen ja tullaan tietoisiksi tästä kokemuksesta. Kokemus voi olla esimerkiksi hengitys ja mitä tuntemuksia se herättää eri puolella kehoa. (Friese ym. 2012, 1017.) Mindfulness-menetelmä voi auttaa johtajaa tunnistamaan kehotuntemuksiaan ja rauhoittamaan menetelmään liittyvillä hengitysharjoituksilla tunteensa ja mielensä, jotta itsekontrolli olisi helpompi säilyttää.

Menetelmä saattaa auttaa kirkastamaan ja selventämään myös ajatuksia itsestään. Tämä voi auttaa itsetuntemuksen kehittämiseen keskeisesti liittyvään itsereflektointiin myönteisesti. Itsetuntemuksen lisääntyminen myötä myös itsekontrolli saattaa kasvaa. Itsereflektoinnin kautta johtaja voi ymmärtää itseään paremmin, tajutakseen, millä hetkellä saattaa menettää itsekontrollin. Useiden coachien puheesta ilmeni itsetuntemuksen itsekontrollin yhteys toisiinsa. Johtajan on hyvä oppia tuntemaan itsensä riittävän hyvin, jotta hän ymmärtää, minkälaiset tunteet ja ajatukset saattavat koetella itsekontrollia ja sen menettämistä. Kun nämä häiritsevät tunteet ja ajatukset on tunnistettu, niin niitä on huomattavasti helpompi kontrolloida. Tunteiden ja ajatusten tunnistamisessa puolestaan voi olla avuksi mindfulness-meditaatio menetelmä.

Seuraavassa coachin puheessa ilmenee muun muassa johtajan temperamentin ja kuuntelemisen vaikutus itsekontrollin kehittämiseen:

Itsekontrollissa mun mielestä harvoilla suomalaisilla esimiehillä on ongelmia, jonkun verran on sellaisia räiskyviä. Enemmänkin kysy on tylsyydestä. Tehdään ihmissuhdeammattia, mutta ikään kuin ollaan konepajalla, että olisit koneen kanssa tekemisissä. Eräs esimies sanoi esimerkiksi yhdessä loppuyhteenvedossaan, että pidetään tuotantolaitos käynnissä, prosessit turvallisina, ettei kukaan heitä henkeänsä. Se on tietysti se perustarkoitus, mutta millä sä motivoit ihmiset pitämään sitä, jos se on pelkästään sitä, että me ennaltaehkäistään tapaturmia, niin se on aika pieni motivaatio. Itsekontrollissa voidaan käydä tilanteita läpi, missä ei ole jaksanut tai pinna on palanut. Tutkia sitä, että minkälaisia mahdollisuuksia tässä olisi ollut. Itsekontrollissa tullaan temperamenttiin ja määrää aika paljon sitä, kuinka mä reagoin. Henkilöt, jotka ovat hitaasti syttyviä, niin niillähän on hyvin voimakas itsekontrolli, ei ne tarvitse hirveästi lisää. Niiden haastehan on vähentää sitä ja niiden pitäisi pyrkiä syyttymään. Nopeilla temperamenteilla se taas on haaste, laskee kymmeneen vai viiteensataan. Aktiivinen kuunteleminen on itsekontrollin harjoittamista. Kuuntelisi, eikä vaan pyrkisi vastaamaan tai valmistautumaan seuraavaan kysymykseen. Psykofysiologian videoissahan näkee useasti, että esimiehillä on kova paine, ennen kuin se alkaa puhumaan ja sitten se paine vähenee siinä puheen aikana. Toinen vastaa, niin esimiehellä alkaa taas kertymään painetta, kun se valmistautuu siihen, miten hän vastaa tähän. Siinä näkee sen, kun korvat menee kiinni ja se yrittäminen tulee siihen ja kämmenten hikoilu on kovempaa kuin alaisilla.

Temperamentti on taipumus tai tyyli, joka selittää ihmisten erilaisuutta. Se merkitsee ihmisen yksilöllisiä, biologiaan pohjautuvia taipumuksia tai valmiuksia reagoida tietyllä tavalla sekä ulkoiseen ympäristöön, että omiin sisäisiin tiloihin. Taipumukset ovat synnynnäisiä sekä osaksi perinnöllisiä ja ne säilyvät suhteellisen muuttumattomina läpi ihmisen elämän. (Keltinkangas-Järvinen 2009, 11–12.) Usean coachin puheesta ilmeni temperamentin vaikutus itsekontrollin kehittämisessä. Etenkin sen suhteen, että onko johtajan itsekontrollia tarpeen lisätä vai vähentää. Tämä riippuu pitkälti johtajan temperamentista. Ihmisen temperamenttia on käytännössä mahdotonta muuttaa, joten coachin on hyvä keskittyä siihen, kumpaan suuntaan lähdetään itsekontrollia kehittämään. Tämä on riippuvainen johtajan synnynnäisistä taipumuksista reagoida tietyllä tavalla ympäristöönsä ja itseensä. Seuraava coach puhuu temperamentin ja itsetuntemuksen vaikutuksista itsekontrolliin:

Mennään temperamentiin. Mikä on minun sisäänrakennettu ominaisuuteni, mikä on minun ominainen tapa reagoida erilaisiin ärsykkeisiin. Olenko sellainen ihminen, joka kiihtyy nolasta sataan sekunnissa vai olenko mä lempeä kuin lehmän tissi. Ihmiset kokee erilaiset tilanteet eri tavalla. Kun sää sen tunnistan, että näissä tilanteissa mä yleensä pillastun todennäköisesti. Tunnistaa ne omat selviytymismekanismit niissä tilanteissa. Mä tunnistan sen, että nyt mua ottaa päähän, mä normaalisti toimin näin. Jos mä toimin näin, niin se tuottaa tällaisia tuloksia. On ehkä fiksumpaa lähteä omaan huoneeseen ja laittaa ovi kiinni ja palata hetken päästä, kun on vähän rauhoittunut. Kysymys on siitä, että ei toimita impulssien kautta. Mitä enemmän mä ymmärrän, mitä mun tunnekäyttäytyminen synnyttää muissa, niin sitä paremmin mä tunnistan itseni. Mikä se mun ominainen tapa on reagoida ärsykkeisiin, pillastunko mä niistä vai en. Mitä enemmän tällaista reflektointia ja prosessointia on käynyt, niin sitä enemmän pystyy niiden omien tunnekokemusten kanssa elämään. Eli miten mä siedän näitä vihan tuntemuksia ja vastaavaa.

Yksi tapa kehittää itsekontrollia on reflektoida, millainen toiminta ja käyttäytyminen olisivat sopivinta tietyssä tilanteessa. Joskus on hyvä pitää tauko ja lähteä vaikka kävelyllä, jotta rauhoittuisi ennen palaamistaan takaisin itsekontrollia koetelleeseen tilanteeseen. Tunnistamalla mitä pitää tehdä - tunnistaa samalla myös mitä ei pidä tehdä. (Murray 2012, 21–22.) Tauon pitäminen saattaa auttaa siihen, että

vähennetään hetken mielihoiteesta tapahtuvaa toimintaa ja käyttäytymistä. Tämä voi olla toimiva strategia, jotta johtaja voisi kontrolloida itseään paremmin. Jotta johtaja ymmärtäisi, missä tilanteessa olisi hyvä pitää tauko, pitää hänen oppia tuntemaan itsensä paremmin. Coach voi auttaa coachattavaa reflektoinnin kautta tunnistamaan nämä tilanteet, jossa olisi hyvä hiukan rauhoittua, jottei toimisi ja käyttäytyisi impulsiivisesti. Jälleen kerran tullaan siihen, että itsetuntemus ja itsekontrolli kulkevat käsi kädessä.

Seuraavaksi kaksi haastateltavaa kommentoi muun muassa halun merkityksestä itsekontrolliin:

Halu hallita itsekontrollia tai sen hallintakeinot joskus puuttuu. Halun puute on johtunut siitä, ettei ole tajuttu minkälainen merkitys sillä on muihin ihmisiin. Kaikki tunteet saa aikaan fysiologisen reaktion, se on myöskin toisin päin. Tekemällä jotain fysiologista, niin voit saada aikaan tunteen. Hallintakeinot voi olla hyvinkin yksinkertaisia. Sä kuohahdat helposti. Ok, anna sen ensimmäisen kuohahduksen tulla. Sen jälkeen odotat viisi sekuntia ja hengität kaksi kertaa hitaasti ja syvään. Vedät olkapäät taakse, nojaat vähän taaksepäin ja sitten alat katsomaan asiaa uudestaan. Aika pieni juttu ja se on helposti opeteltavissa. Kaikkia hallintakeinoja on hyvä opetella silloin, kun ei ole se paine päällä. Olen sanonut jollekin, että opettele näitä asioita silloin, kun ajelet autolla töihin. Siellä otat sen mallin, koska silloin sinulla ei ole stressi päällä. Kun olet tarpeeksi harjoitellut ja toistanut sitä, niin sitten kun se tilanne tulee päälle, sä pystyt palaamaan siihen. Jos yrität opetella uuden toimintamallin, kun sulla on tilanne päällä, niin se on todella paljon vaikeampaa ja yleensä se ei onnistu.

Kyllä minä väitän, että tilanteessa kuin tilanteessa ihmiset pystyvät halutessaan käyttäytymään aikuismaisesti. Vaikka minä olisin kuinka kiihtyvä ihminen ja helposti räjähtävä tyyppi. Niin mä uskon, että jos mä olisin saanut kutsun esimerkiksi Sauli Niinistön lounaspöytään, presidentin viereen. Ja olisi asia, joka minua ottaisi hirveästi päähän, jonka takia mä normaalisti räjähtäisin. Niin siinä hetkessä mä osaan käyttäytyä. Se kyky on meissä kaikissa varmasti, joten kysymys on se, että halutaanko me käyttäytyä aikuismaisesti, koenko mä sen kuinka tärkeänä. Osaanko mä sen tilanteen nähdä, että tässä mun pitää käyttäytyä näin, koska sen merkitys voi olla tuhoisa. Kun tunnistan itsessäni jotain asioita, niin voin niihin vaikuttaa. Haastan esimiehiä siitä, että miten se mun vuorovaikutus synnyttää muissa. Ja auttaa sitä ymmärrystä, että miten me reagoidaan toisten ihmisten tunnetiloihin. Monesti ihmiset eivät edes ajattele tai ymmärrä sitä, että kuinka suuri merkitys on sillä, että minkälaisella tunnetilalla olen ja miten se näkyy siinä ryhmässä.

Murrayn mukaan (2012, 21) tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki suuret tunnereaktiot ovat peräisin kahdesta tunteesta: halusta ja pelosta. Erilaiset ihmiset reagoivat näihin tunteisiin eri tavoin. Reagoititapa perustuu henkilön arvoihin tai siihen mikä hänelle on tärkeää. Esimerkiksi, jos arvostamme perhettä niin reagoimme voimakkaasti haluihin, jotka liittyvät perheenvälisiin suhteisiin ja asioihin, jotka tekevät perheen onnelliseksi. Ihminen saattaa tuntea vihaa, jos loma loppuu odotettua aikaisemmin ja pitää lähteä töihin. Viha johtuu siitä pelosta, että perhe harmistuisi loman lyhydestä, ja halusta sen suhteen, että henkilö haluaisi viettää perheen kanssa enemmän aikaa kun se on nyt mahdollista. Itsekontrollia voi kasvattaa, kun oppii reflektoinnin kautta syyn sille, miksi pohjimmiltaan tuntee vihaa jotain asiaa tai ihmistä kohtaan.

Molempien coachien puheesta ilmenee halun vaikutus itsekontrolliin. Erityisesti sen kautta, että johtaja ei välttämättä ymmärrä sitä, minkälaisia vaikutuksia itsekontrollin menettämisellä on henkilöön tai ryhmään. Sen vuoksi

johtajalta saattaa puuttua halu kehittää itsekontrolliaan. Itsekontrollin kehittämisessä voi auttaa johtajan itsereflektoinnin lisäksi myös coachin suorittama 360 asteen haastatteluarviointipalaute. Ympäristöstä saatu palaute saattaa auttaa johtajaa tajuamaan itsekontrollin olennaisuuden esimerkiksi vihan kontrolloinnissa. Tietoisuuden lisääntyminen omien negatiivisten tunteiden vaikutuksista ympäristöön voi kasvattaa johtajan halua ja motivaatiota kehittää itsekontrolliaan.

Seuraavassa coachin puheessa ilmenee johtajan itsekontrollin menettämisen vaikutus organisaatioon ja johtajan uskottavuuteen. Lisäksi siinä ilmenee muun muassa, että johtajan sisäinen puhe voi auttaa itsekontrollin säilyttämisessä:

Itsekontrolli on tärkeää erityisesti paineisessa tilanteessa. Kyllähän johtaja on esimerkki, että jos se menettää täysin kontrollinsa tai menee paniikkiin, niin kyllähän se organisaatiokin sitten seuraa ja menee paniikkiin. Suomalaisessakin kulttuurissa ja erityisesti japanilaisessa kulttuurissa itsekontrollin menettäminen tarkoittaa kasvojen menettämistä. Jos menettää kasvonsa, niin silloin menettää uskottavuutensa. Kyllä mä väitän, että se on vähän Suomessakin. Että, jos on joku ihan täysin sekopää, niin ettei sitä voi ennakoida tunnereaktioiden suhteen, niin ei hän arvostettu johtaja ole. Yksi itsekontrollin harjoittelukeino on myös tällainen niin sanottu sisäinen puhe eli miten ihmisen kannattaa tällaisessa paineisessa tilanteessa puhua itselleen. Mitä minä itselleni sanoisin, jos olisin ulkopuolinen. Se toimii aika hyvin tällaisessa tunnereaktiutilanteessa.

Yksi keino kehittää itsekontrollia on muuttaa tapansa puhua itselleen tilanteissa, joissa itsekontrolli joutuu koetukselle. Voimakkaat tunnereaktiot aiheuttavat usein myös voimakasta itsepuhetta. Ihminen saattaa sanoa itselleen negatiivisia ja haitallisia asioita kuten: "En voi uskoa, että toimin noin - minä olen niin tyhmä". Tällainen puhe ei auta ja voi aiheuttaa vahingollista käyttäytymistä. Kielteinen itsepuhe voi johtaa luovuttamiseen, vihaisuuteen ja ihmissuhteiden vahingoittamiseen. Myönteisempi ja rakentavampi itsepuhe voi puolestaan johtaa positiivisempaan käyttäytymiseen: "Tein virheen ja se on turhauttavaa, mutta voin korjata sen". (Murray 2012, 22.) Coach voi ehdottaa coachattavaa reflektoinnin avulla kartoittamaan kuinka hän puhuu itselleen paineisissa tilanteissa - onko itsepuheen sävy enemmän negatiivinen vai positiivinen. Korostuneen voimakas negatiivinen johtajan itsepuhe voi johtaa liian voimakkaaseen vihan kokemiseen ja sen kautta itsekontrollin menettämiseen. Coach voi auttaa coachattavaa reflektoinnin avulla tunnistamaan, voisiko itse puhettaan kääntää enemmän myönteisempään suuntaan, jos tämä aiheuttaa johtajalle impulssimaista ja kontrolloimatonta käyttäytymistä.

6.2.3 Läpinäkyvyys

Itsekontrollista siirrytään toiseen Golemanin ym. (2002) tunneälymallin itsensä johtamisen osa-alueen avainosaamiseen eli läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyys tarkoittaa rehellisyyttä, lahjomattomuutta ja luotettavuutta (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajan on tärkeää ilmaista tunteitaan, käsityksiään ja toimintojaan avoimesti, jotta henkilöstölle syntyisi tunne siitä, että johtaja on rehellinen ja että häneen voi luottaa. Läpinäkyvä johtaja pystyy hyväksymään heikkoutensa ja virheensä avoimesti. Näin hän välittää muille aitoutta eikä teeskentele olevansa joku muu kuin todellisuudessa on. Läpinäkyvyys tarkoittaa myös sitä, että johtaja kykenee elämään

oman arvomaailmansa mukaisesti ja puuttumaan epäeettiseen käytökseen. (Goleman ym. 2002, 47.) Coachit kokivat läpinäkyvyyden olennaiseksi tunneälyn avainosaamiseksi. Haastateltavien puheesta nousi esille kolme teemaa liittyen läpinäkyvyyteen: johdonmukaisuus, avoimuus ja aitous. Ensiksi tehdään tulkintaa kahden tutkittavan puheesta johdonmukaisuuden osalta, joka liittyy johtajan arvojen mukaiseen käyttäytymiseen organisaatiossa:

Miten elää todeksi, miten puhuu, eli tämä sanojen ja tekojen ristiriita. Miten ihmiset oppii säilyttämään sen perspektiivin ja sitä voi sitten treenata aika paljonkin. Jotkut esimiehet jopa sanoittaa vaikeista päätöksistä sen, että tässä organisaatiossa on tärkeää toimia näillä periaatteilla ja sitä varten me tehdään näin. Sillä saa sen perspektiivin säilytettyä. Ihmisillä on taipumusta mennä, niin kuin Esa Saarinen sanoo, tähän pulun logiikkaan, että toimitaan sen välittömän mielihyvän tarpeen mukaan. Se ohjaa ihmisiä pois tosta. Silloin kun ihminen oppii katsomaan asioita pidemmällä tähtäimellä käyttäytymisen vaikutuksia, niin silloin suuri osa ihmisistä toimii ihan fiksusti. Tärkeää on tunnistaa milloin tipahtaa pois omista arvoistaan jolloin pystyy varomaan ja ennakoimaan niitä tilanteita. Arto Hiltunen puhuu kirjassa johdonmukaisuudesta, se on hyvä.

Punaisen langan noudattaminen, selkeä logiikka on tärkeää. Ihmiset kokevat hajanaisuuden hämmentävänä ja se vie luottamusta, jos ei ole mitään ennustettavaa käyttäytymistapaa. Mielipiteet vaihtuu, tunnetilat vaihtuu, koskaan ei tiedä mitä odottaa. Se ei rakenna mitään luottamusta mielestäni ja kyllähän johtajaan pitää pystyä luottamaan. Kysymys on johdonmukaisuudesta, tää maailma on muutenkin monimutkaista ja kaaosmaista. Se tulee vielä entisestäänkin sekavammaksi. Tunteisiin liittyen, että jos johtaja on ennalta arvaamaton tai pitää miettiä, että millä päällä se sattuu tänä päivänä olemaan. Kuinka korkealla on v-käyrä niin sanotusti

Jos johtoryhmä tai johtajat eivät ilmaise itseään johdonmukaisesti, eivät työntekijät voi kokea voimakasta turvallisuudentunnetta organisaatiossa. Mikäli johtoryhmän jäsenet ovat riidassa keskenään, niin jokainen organisaation jäsen tietää sen. Johtajan epäjohdonmukaisuus johtaa turhautumiseen ja turvattomuuteen työyhteisössä. Johdonmukaisuuden luominen voi olla pitkä, ikävystyttävä ja uuvuttava prosessi, mutta tulokset ovat sen arvoisia. (Alyn 2012, 42.)

Coachien puheesta huomaa sen, että johtajan on tärkeää toimia johdonmukaisesti organisaatiossa. Johtajan epäjohdonmukainen käyttäytyminen voi johtaa siihen, että työyhteisö kokee turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita. Tämän kaltaiset negatiiviset tunteet ja johtajan omien arvojen vastainen epäjohdonmukainen toiminta eivät voi olla hyväksi organisaation tehokkuuden kannalta. Epäjohdonmukaista käyttäytymistä voi olla esimerkiksi johtajan puheiden ja tekojen ristiriitaisuus, niin kuin toinen coacheista sanoo. Tämän kaltainen johtajan epäjohdonmukainen käyttäytyminen voi tulla ilmi parhaiten 360 asteen haastatteluarviointipalautteen avulla. Johtajan vaikutuspiirissä olevat ihmiset osaavat kyllä sanoa, onko johtajan puheissa ja teoissa johdonmukaisuutta, joka luo turvallisuutta organisaatioon. Coachin tuskin kannattaa luottaa tässä asiassa puhtaasti johtajan sanaan, koska johtaja voi yhtä hyvin kertoa coachille mukavia tarinoita täydellisen johdonmukaisesta käyttäytymisestään.

Seuraavat coachit keskustelevat avoimuuden mahdollisesta olennaisuudesta läpinäkyvyydessä esimerkiksi taktisuuden suhteen:

Tärkeää on harkita sitä, mitä kertoo. Tänä päivänä käytännössä kaikki on asiantuntijaorganisaatioita, niin mun mielestä voi enemmän asioita jakaa, kun aikaisemmin. Tottakai voi olla jotain keskeneräisiä asioita ja pörssiyhtiöissä sisäpiiriasioita, mutta musta tuntuu, että avoimuutta voi harjoitella, koska ei ole tarvetta niin paljon salata, kun aikaisemmin. Tänä päivänä on tullut tämä sosiaalisen median maailma. On puhuttu asiantuntija organisaatioidenkin pitäisi saada tällainen joukkojen viisaukseen käyttöön. Se, että esimies on avoin ja avoimesti kysyy, että esimerkiksi en tiedä, kertokaa te mulle, onko teillä ideoita. Tämä on mun mielestä läpinäkyvää suhtautumista. Tätähän voi suositella, koska esimies sanoo, että ei tiedä kaikkea, mutta te tiedätte, auttakaa mua.

Mikä on avoimuutta, mikä on epärehellisyyttä ja mikä on taas järkevää taktiikkaa. Esimerkkinä, että jos minä hyvin avoimesti jollekin ryhmän jäsenelle sanon, että parin kuukauden päästä me muodostetaan uusi tiimi, olen ajatellut sinua siihen tiiminvetäjäksi. Tämä kaveri ei ole sitten siihen yhtään valmis, kun hän miettii taaksepäin elämää, että tällaiset tilanteet ovat ahdistavia ja vastaa siihen, että en halua. Olen toiminut avoimesti ja avoimin kortein, mutta silti hyvä kaveri ei lähtenyt tiiminvetäjäksi. Vai olenko minä taktinen, kun tiedän, että paikka aukeaa siinä tiimissä ja lähdenkin kasvattamaan hetkeksi sitä kaveria siihen. Otan hänet mukaan tiimin toimintaan ja kysyn, että voisiko hän valmistella mun kanssa yhdessä tällaisen vetopalan. Vedät tän seuraavan kerran kun pidetään tätä tiimiä ja näin taktisesti tuet hänen onnistumistaan. Hän rakentaa onnistumisen kokemuksen tiiminvetämisen osalta pienten vetopalojen kautta. Ja sitten taktisesti oikealla hetkellä, että haluaisitko ottaa tällaisen uuden tiimin itsellesi. Hän varmasti vastaa, että kyllä. Tässä sä olet kasvattanut henkilön identiteettiä tiiminvetäjänä. Johtaja ei ole ollut avoin, vaan taktisesti kasvattava, että henkilö on valmis siinä hetkessä, kun on sen aika. Kun käytän sanaa taktinen, niin tarkoitan sillä äärimmäisen positiivista termiä ja asiaa. Sinä kasvatat silloin ihmisiä näkemyksellisesti. Ei ole mustavalkoisuutta, vaan hyvä tarkoituserä. Se on joskus taktista. Taktinen johtaminen on usein operatiivisen ja strategisen johtamisen yhdistävä silta.

Mandel ja Pherwani (2003, 387–404) huomasivat tutkiessaan 32 johtajaa sen, että transformationaalisella johtamisella ja tunneälyllä on vahva side toisiinsa. Transformationaalinen eli uudistava johtaja viestii sujuvasti ja luo tunnesiteitä alaisiinsa ja nostaa koko työyhteisön tietoisuuden tasoja (Viitala 2004, 95). Transformationaalinen johtajuus kasvattaa positiivista suhdetta avoimuuden ja organisaation sitoutumisen välillä (Moss, McFarland, Ngu & Kijowska 2007, 259). Molemmissa coachien puheessa ilmenee, että he suhtautuvat johtajan avoimuuteen hiukan ristiriitaisesti – joskus on hyvä olla avoin, joskus taas ei tai jotain siltä väliltä.

Toisinaan taktisesti avoin käyttäytyminen voi olla toimivaa, niin kuin toinen coacheista puhuu. Taktinen suhtautuminen avoimuuteen saattaa olla hyödyllistä johtajalle myös sosiaalisen median maailmassa – työntekijän kehittämiseen liittyvän taktisuuden lisäksi. Tällä johtajan ”älykkäällä” avoimuudella voi olla myönteisiä vaikutuksia myös työntekijän sitoutumiseen organisaatiota kohtaan, jos johtaja viestii avoimuuttaan transformationaalisella johtamistyyllillä. Läpinäkyvyyteen liittyvä avoimuus voi näin olla jollain tasolla strategisesti tärkeää johtajan lisäksi myös organisaatiolle. Johtajan avoimuuden ”älykkyyden” tasoa ympäristöä kohtaan voidaan arvioida kenties parhaiten coachin suorittamalla 360 asteen haastattelupalautteella. Sosiaalisen median suhteen johtaja kenties saa nopeimmin arvioinnin avoimuutensa järkevyydestä, koska palaute tulee käytännössä välittömästi viestintätavan luonteen johdosta. Johtajan saattaa kuitenkin olla parempi turvautua ensiksi pienemmän piirin arvioitavaksi, koska sosiaalisessa

mediassa avoimuuden ”tyhmyydellä” voi olla kauaskantoisia ja strategisestikin kohtalokkaita seurauksia organisaatiolle.

Seuraava tutkittava puhuu avoimuuden lisäksi aitouden merkityksestä läpinäkyvyydessä:

Varsinkin, kun on tuoreita esimiehiä tai nopeasti ylenneitä johtajia. Silloin tulee joskus aika paljon esille sellaista, että heillä on tietty kokemuksiin ja stereotyyppioihin perustuva käsitys johtamisesta. Joka muokkaa sitä, että minkälainen hyvän johtajan olisi hyvä olla. Silloin käydään tosi paljon keskusteluja siitä, että mikä on se oma tyyli ja tapa. Että se onkin parempi sellainen aitous ja avoimuus siinä johtamisen tavassa, kun se että yritetään matkia jotakin tyypillistä tapaa toimia. Tärkeää on tunnistaa, että mä olen oikeutettu olemaan esimiehenä tällaisena, kun mä olen. Siitä keskustellaan coachauksessa paljon, että mitä se tuottaa sekä hyvässä, että huonossa. Jos minä olen lempeä esimies, niin kuka minua arvostaa, miten se vaikuttaa, vedetetäänkö minua ja pitäiskö mun olla vähemmän aito. Tietoisuus aitouden skaalasta on myös tärkeää, että jos megaito on vitonen ja ei yhtään aito ykkönen, niin mikä on sopiva tietynlaisissa kohdissa, mikä on riittävä ja mikä on paras mahdollinen, koska se ei voi olla tasaista aitoutta.

Tutkimukset osoittavat, että johtajat, jotka eivät ole välttämättä täysin aitoja on havaittu olevan kuitenkin erittäin tehokkaita. Täysin aidoilla johtajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi johtajaa, joka omaa korkean tunneällyn tason, itsetarkkailun kyvyn ja poliittisia taitoja. Perusongelma johtajilla, jotka pyrkivät aitouteen johtamisessa on se, miten he ilmaisevat tunteitaan konteksteissa, jotka sanelevat sopivan käyttäytymisen tehokkaalle johtajuudelle ja samalla pystyvät olemaan rehellisiä omia koettuja tunteita kohtaan. Tällä tarkoitetaan sitä, onko johtajilla mahdollisuuksia ilmaista joustavasti tunnereaktioitaan erilaisissa konteksteissa ilman, että he kokevat vahingoittavansa omanarvontunnettaan. (Gardner, Fischer & Hunt 2009, 478.)

Coachin puheesta ja teoriasta voi tehdä tulkinnan, että myös aitous, avoimuuden lisäksi ei ole ”mustavalkoinen” asia. Joissakin konteksteissa ja tilanteissa johtajuuden tehokkuuden kannalta voi hyväksi olla vähemmän aito säilyttääkseen uskottavuutensa johtajana. Laajemmin ajateltuna saattaa kuitenkin olla parempi, että pyrkii kehittämään itseään enemmän aitouden kuin epäaitouden suuntaan. Epäaito ja jatkuvasti tiettyä roolia esittävä johtaja tuskin hirveästi kerää empatiapisteitä ympäristöstään. Osaavasti tunteita ja tunneälyosaamisia käyttävä johtaja osaa sopeuttaa tunnekäyttäytymistään tilanteiden mukaan. Tällainen johtaja tuskin on kovin epätehokas organisaation kannalta. Johdon coach voi kerätä johtajan aitouden tasosta tietoa havainnoinnin ja 360 haastattelupalautteen avulla. Yleensäkin läpinäkyvyyttä ei mikään tunnettu tunneälymittaristo arvioi. Yhteenvetona voidaan sanoa, että coachit kokivat johtajan johdonmukaisen käyttäytymisen tärkeäksi kehittämisen kohteeksi läpinäkyvyydessä. Avoimuuden ja aitouden kehittämisessä coachin täytyy ottaa huomioon korostetusti johtajan konteksti- ja tilannetekijät.

6.2.4 Empaattisuus

Golemanin ym. (2002) tunneälymallissa siirrytään seuraavaksi käsittelemään sosiaalisia tunneälyn avainosaamisia. Sosiaalisiin tunneälyn osaamisalueisiin mallissa kuuluvat sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen. Ensiksi käsitellään sosiaalista tietoisuutta sen ainoan avainosaamisen eli empaattisuuden osalta. Sosiaalinen tietoisuus merkitsee yksilön ja ryhmän tunnetilojen aistimista sekä heidän motiiviansa ymmärtämistä. Empaattisuus puolestaan tarkoittaa vähän samansuuntaisesti tunnetilojen ja näkökantojen aistimista ja jatkuvaa mielenkiintoa muiden ajatuksia kohtaan (Boyatzis & Sala 2004, 154). Eläytymiskykyinen johtaja kykenee aistimaan ja kokemaan henkilöstön tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkasti ihmisiä ja ymmärtää heidän näkökulmiaan. Empatiakykyinen johtaja hyväksyy erilaisuuden ja tulee toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Goleman ym. 2002, 255.)

Kokonaisuudessa coachit kokivat, että empaattisuus on tärkeä kehittämisen kohde ja sen olennaisuus näkyi varsin erilaisina lähestymistapoina ja ajatuksina coachien puheessa. Empaattisuudesta pyritään tekemään tulkintaa muun muassa organisaatiokulttuurin, kuuntelemisen, myötätunnon, narsismin, psykopatian ja mindfulness-menetelmän kautta. Ensiksi havaitaan coachien puheesta muun muassa se, että johdon coachin kannattaa huomioida organisaatiokulttuurin lisäksi myös johtajan ammatti empaattisuuden kehittämisessä:

Empaattisuus ilmenee pitkälti sen organisaation kulttuurin ja kontekstien kautta. Jos kulttuurissa väheksytään empaattisuutta, niin silloin empaattisenkin esimiehen on vaikeaa näyttää sitä, vaikka toisenlaisessa kulttuurissa se toisikin sen näkyville. Se ongelma usein onkin siinä, että monen johtamiskulttuurin käyttöteoria on edelleenkin Taylorin ajatukset, vaikka maailma on ihan toinen. Se on se ongelma johtamisessa. Ihmisen uskomukset on sata vuotta vanhoja ihmisten käyttäytymisestä.

Empaattisuus sanana värityy hiukan sellaiseksi ”sosiaalitanttamaiseksi”. Insinööreiksi ja juristeiksi ovat valikoituneet ehkä juuri sellaiset ihmiset, jotka eivät kaikista tunneherkimmillään ole aina tottuneet olemaan. Juuri oli yksi valmennuskeikka, jossa kysyttiin, että tarviiko tällaisia oikeasti miettiä, niin kuin sitä toisen ihmisen näkökulmaa. Se on aika vieras alue. Käytännön kokemusta on rakentunut paljon, mutta siinä ei ole sellaista taustateoriaa kuin esimerkiksi kemiassa tai fysiikassa, sellaista matemaattisloogista lineaarista kuviota. Empaattisuudessa ei ole lineaarinen se kuvio, niin se aiheuttaa epävarmuutta.

En välttämättä käytä sanaa empatia, vaan puhun kuuntelemisesta.

Usein esimiehillä on se, että empatiajärjestelmä pitää erikseen käynnistää. Jos ihminen on kiinnostunut esimerkiksi vain tuloksenteosta, niin se unohtaa sen, että toisellakin ihmisellä on tunteita. Siihen pitää silloin fokusoitua, jotta se empatiajärjestelmä käynnistyisi. Ne on taas ihan opittavia, että ihminen oppii miettimään eri näkökulmista asioita keskusteluissa.

Empaattisuus on varmaan temperamenttiinkin liittyvä, että mikä on se luontainen herkkyys. Toiset ei vaan ole herkkiä sillain luontaisesti ja toiset taas yliherkkiä, että aistii vähän niin kuin liikaa.

Tilanteissa, joissa empatian kustannukset tuntuvat liian suurilta, voivat molemmat osapuolet tahallaan tukahduttaa empaattisuutensa. Näin voi olla esimerkiksi

palkkaneuvotteluissa, joissa kumpikaan osapuoli ei halua joustaa neuvottelutavoitteistaan. Myös asianajajat ovat tunnettuja kyvystään olla tuntematta sääliä vastapuolta kohtaan oikeustoimien aikana. (Goleman 2000, 170.) Sitaattien ja teorian pohjalta voi tehdä monenlaisia tulkintoja. Ensiksi johdon coachien on hyvä ottaa huomioon ennen coachingin aloittamista se, millaiseen organisaatiokulttuuriin hän on menossa puhumaan empaattisuudesta. Olisiko coachin toisinaan parempi käyttää sanaa kuunteleminen valmentaessaan johtajia, koska tässä ei ehkä ole niin hoivaavaa sävyä ja näin se ei sanana herättäisi esimerkiksi insinööreissä kenties väheksyviä ajatuksia ja tunteita.

Toisinaan empaattisuuden vähyys voi johtua myös halusta ja kyvystä olla tuntematta empatiaa toista ihmistä kohtaan esimerkiksi tilanteesta ja kontekstista johtuen. Esimerkiksi vihan ja empatian tunteita samaa ihmistä kohtaan ja samanaikaisesti voi olla vaikeaa tuntea. Ei voi ajatella tuntevensa 70 prosenttia vihaa ja 30 prosenttia empatiaa samaa ihmistä kohtaan tässä hetkessä. Käytännössä empatia ihmistä kohtaan on lähes olematonta, jos olet todella vihainen hänelle. Kysymys onkin haluttomuudesta ja kyvyttömyydestä tuntea empatiaa suuttumuksen hetkessä ja tilanteessa. Lisäksi voidaan tehdä huomio siitä, että empaattisuus on opittavissa oleva osaaminen. Toisinaan empaattisuus pitää johtajan itsereflektoinnin kautta coachin avustuksella niin sanotusti käynnistää, jos johtaja on unohtanut, että muillakin ihmisillä on tunteita. Toiset ihmiset ovat ehkä temperamentiltaan luontaisesti empaattisempia kuin toiset. Oletettavasti jokaisella mielenterveydeltään suhteellisen vakaalla ihmisellä on kuitenkin jonkintasoiseen empaattiseen osaamiskäyttämiseen edellytyksiä.

Useat coachit viittasivat kuuntelemisosaamisen tärkeyteen empaattisuudessa. Taitava kuunteluosaaminen voidaan tulkita empaattiseksi käyttäytymiseksi toisen ihmisen silmissä:

Lähestyn tätä asiaa erillisyyden kautta. Johtaja voi treenata empaattisuuttaan sillain, että mitä paremmin mulla on ne omat tavoitteet, organisaation tavoitteet selkeänä itsellä, niin sitä parempi se mun perälauta on kunnossa sen johtamisen kannalta. Ja silloin et ota niitä ihmisen huolia omaan reppuuni. Tämä on taas paradoksi, että uskallan mennä sen ihmisen lähelle. Silloin mä pystyn olemaan empaattinen. Mä pystyn olemaan rohkeasti ja aidosti empaattinen, enkä vaan esittämään empaattista ja samalla taistelemaan oman tunnekokemukseni kanssa. Tärkeää empaattisuudessa on kuuntelutaito ja se voidaan tulkita empaattisuudeksi. Maltat kuunnella aidosti sitä ihmistä. Ja tää on sellainen mitä tämä toinen ihminen arvioi, että kokeeko hän, että onko häntä kohtaan käyttäytytty empaattisesti. Puhutaan paljon erillisyydestä. Tunnistan tällaisen asian, joka voi olla empatia-ajattelun kannalta ristiriidassa, että toisten ihmisten ongelmat ovat aidosti toisten ongelmia. Sehän kuulostaa pahalta, mutta käänteisesti sanottuna toisten ihmisten ongelmat ovat myös minun ongelmiani. Ja sellaisen lastin alle hyytyy kuka tahansa. Kun tajuan, että se ongelma on aidosti sen toisen ongelma, niin silloin mä uskallan mennä lähelle. Silloin mä en pelkää sitä, että tästä tulee mulle painolastia. Silloin mä uskallan olla empaattinen.

Tarkka korva on empatian ydin ja kuunteluosaaminen on työelämässä välttämätöntä. Ihmiset, jotka eivät halua tai osaa kuunnella, vaikuttavat välinpitämättömiltä tai kylmiltä, joka puolestaan alentaa muiden viestintähaluja heitä kohtaan. Kuunteluosaavien ihmisten kanssa on puolestaan helppo puhua ja he ovat myös parhaiten perillä asioista, koska heidän kanssaan halutaan

kommunikoida. Osaava ja hyvä kuunteleminen tarkoittaa muutakin kuin puheen sujuvaa vastaanottamista. Siihen liittyy kyselemistä ja puhujan ajatusten sekä tunteiden sanoittamista omin sanoin. Tällä kuulija osoittaa ymmärtäneensä puhujan sanoman. (Goleman 2000, 167–168.)

Coach tarkastelee puheessaan empaattisuutta erillisyyden kautta. Hänen puheestaan voi tehdä tulkinnan, että johtaja pystyy olemaan aidosti empaattinen silloin, kun hänen itsetuntemuksensa ja hänen tuntemuksensa omaa organisaatiota kohtaan ovat kunnossa. Siten hyvä itsetuntemus mahdollistaisi aidon empaattisuuden tilanteissa joissa uskaltaisi syvällisesti kuunnella ja samaistuisi toisen ihmisen ajatuksiin ja tunteisiin. Hyvä itsetuntemus auttaa siihen, ettei samaistuisi liiaksi toisen ihmisen mielenmaailmaan, vaan pystyisi tunnistamaan erillisyyden merkityksen. Erillisyyden ajatus empaattisuuden suhteen voi järkitasolla auttaa johtajaa tiedostamaan sen, että muiden huolia ja murheita ei pidä ottaa liikaa kannettavakseen, vaikka johtajan roolissa toimiikin. Johtajan kuunteluosaamisen taso selviää coachille varsin nopeasti, koska coaching-prosessi perustuu pitkälti puhumiseen ja kuuntelemiseen coachin ja coachattavan välillä. Prosessin aikana coach voi siten luontevasti antaa vinkkejä johtajalle osaavan ja hyvän kuuntelemisen suhteen, mikäli tarvetta ilmenee. Tosin tässäkin voi olla mahdollista, että johtaja haluaa kuunnella osaavammin coachia kuin henkilöstöään. Silloin johtajan vuorovaikutukseen liittyvä havainnointi ja 360 asteen haastatteluarviointipalaute voivat tarjota coachille uusia näkökulmia johtajan kuunteluosaamisesta hänen työkontekstissaan.

Seuraava mittaristo-orientoitunut coach puhuu muun muassa empaattisuuden ja sympaattisuuden eroista empaattisuuden kehittämisen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa sympaattisuuden käsitettä tarkastellaan synonyyminä myötätunnon käsitteelle. Merriam-Websterin sanakirja määrittelee myötätunnon sympaattiseksi tiedostamiseksi toisten ahdistuksesta ja halusta vähentää sitä. Englannin kielen sana "sympathy" suomennetaan myötätunnoksi tai sympatiaksi.

Empaattisuus on tietyllä tavalla perusfundamenteja. Se löytyy kaikista mittareista. Jos on kovin empaattinen ja on huono itsetuntemus, niin silloin sulla on jotain pielessä, koska silloin sä esität empaattista. Katotaan sitä karttaa kokonaisuudessaan. Saatat olla hyvinkin sympatisoiva, se on eri juttu. Ja tää on tärkeää erottaa nää kaksi asiaa toisistaan. Sä voit olla hyvin sympatisoiva, jos sulla on huono itsetuntemus. Mutta jos sulla on korkea empaattisuus, mutta huono itsetuntemus, niin silloin sä olet todennäköisesti sympaattisuuden puolella, etkä empaattisuuden puolella. Tätä pitää hahmottaa, keskustella ja määrittää, että mitä se empatia on. Tärkeää on katsoa empaattisuudessa, että missä kohtaa sitä Gaussin käyrää ollaan. Jos me ollaan kovin kaukana kummassa päässä tahansa, niin se sisältää todella isoja riskejä. Jos olet alhainen empaattisuudessa, niin sä jyräät päätökset todennäköisesti läpi, riippumatta siitä miltä se tuntuu muista ihmisistä. Tyyliin, että huomenna ollaan sit ylitöissä, ei mua kiinnosta, että sun tarvii hakea ne lapset hoidosta. Toinen pää on se, että jos sä olet kovin empaattinen, niin kun sun kuitenkin pitäisi myös johtaa. Kumpi johtaa sitä organisaatiota, sinä vai se sun vähemmän empaattinen alainen. Teetkö työt alaisen puolesta, koska sillä on niin kauhean kiire.

Myötätunto on käsitteenä laajempi kuin empaattisuus. Myötätunto sisällöltään liittyy ja inspiroi auttavaiseen ja armolliseen toimintaan. Sen voidaan sanoa olevan epätsekkään rakkauden muoto, koska pohjimmiltaan myötätunnossa rakkaus ei ilmaannu itsekkäässä hahmossa. (Frost 2011, 395.) Coach on tehnyt tunneälymittaristojen avulla tulkinnan, että mikäli henkilöllä on korkea empaattisuus ja huono itsetuntemus, ei empaattisuus voi olla aitoa. Golemanin (2001, 34) mukaan empaattisuus vaatii itsetuntemusta, koska johtaja pystyy ymmärtämään muiden tunteita ja tarkoituspäiriä ainoastaan omien tunteidensa tiedostamisen kautta. Coachin huomio on siten yhtenevä Golemanin kanssa.

Myötätuntoon liittyy epätsekkäisyys ja henkilöhen voi käyttäytyä epätsekkäästi, vaikka itsetuntemus ei ole kunnossa. Kärjistetysti voidaan todeta, että empaattinen käyttäytyminen voi olla jollain tasolla itserakkaampaa toimintaa kuin myötätuntoinen käyttäytyminen. Coachien voi olla tarpeellista olla tietoisia empaattisuuden ja myötätunnon käsitteiden eroista valmennustyönsä, jotta he eivät harhautuisi tulkitessaan johtajan käyttäytymistä. Sinänsä coachin saattaisi olla viisaampaa keskittyä saamaan ensin johtajan itsetuntemus vahvemmaksi, ennen kuin hän pyrkisi kehittämään johtajan empaattisuutta. Ilman hyvää itsetuntemusta johtajan voi olla vaikeaa käyttäytyä aidon empaattisesti ja kehittää empaattisuuttaan. Itsetuntemuksen ja empaattisuuden mahdollisen keskinäisen epätasapainon huomaamiseen saattavat tunneälyn itsearviointimittarit tarjota oivan työvälineen.

Seuraava coach on sitä mieltä, että empaattisuutta on hyvä täydentää myös aidolla myötätunnolla, jotta johtajan käyttäytyminen synnyttäisi luottamusta:

Toinen käsitys on se, että on oikeasti sympaattinen, että haluaa toiselle myönteistä, koska psykopaatti voi olla empaattinen. Psykopaatit ovat usein keskimäärin empaattisempia kuin muu väestö, koska sitä kautta ne tajuaa missä toinen menee. Pelkkä empatia ei ole riittävää, vaan se tarvitsee sellaisen myötätunnon rinnalleen, jotta se olisi oikeasti toimiva. Pelkkä aistiminen ei riitä. Haaste on tavallaan se, että onko siellä oikeasti aitoa myötätuntoa mukana, koska siitä syntyy myös se luottamus. Vaan onko se sitä, että hyödyntää kykyä tajuta toisen mielenliikkeitä vaan niin kuin manipulaatiotarkoituksessa.

Empaattisuus voidaan jakaa kognitiiviseen ja affektiiviseen empaattisuuteen. Psykopaateilla saattaa olla kapasiteettia kognitiiviseen empaattisuuteen. He voivat olla tietoisia muiden ihmisten tunteista ja voivat teeskennellä, että tuntuivat tunnepitoista empatiaa toista ihmistä kohtaan. He eivät tunne empatiaa kuitenkaan affektiivisella tasolla ja heillä on taipumusta sekä kykyä hyväksikäyttää toisen ihmisen tunteita manipulaatiotarkoituksessa, koska he voivat olla tietoisia niistä. (Palermo 2012, 1148.) Epätsekkään myötätuntoinen käyttäytyminen toista ihmistä kohtaan voi olla toimiva lisä empaattisuuden rinnalle. Todennäköisesti johtajan mahdollisen psykopaattisuuden tunnistaminen voi olla haasteellista, ellei johtaja sitten aivan selkeän häikäilemättömästi käyttäydy coachin seurassa. Luultavammin johdon coachilta vaaditaan vahvaa psykologista koulutus- ja kokemustaustaa, jotta psykopaattisen käyttäytymisen tunnistaisi ja siihen kenties voisi puuttua jollain tasolla. Psykopaattisuudesta siirrytään käsittelemään seuraavaa persoonallisuushäiriötä eli narsismia, joka nousi useammankin coachin puheesta esille empaattisuuden yhteydessä. Eräs coach kuvasi sitä tunneälyn negatiivisena puolena:

On tutkimuksia narsistijohtajista ja olen omalla työurallani törmännyt sen tapaiseen käytökseen. Narsisti on selvinnyt lapsuudestaan tunneällyn avulla ja oppinut vedättämään ihmisiä. Ne ovat älyttömän tunneherkkiä. Narsistin menestymisen keino on se, että se salamannopeasti löytää ihmisestä ne heikot kohdat. Se on erittäin taitavaa tunneälykkyyttä. Narsismin tulkinnassa on hyvä olla varovainen, mutta on tutkimuksia, että ylimmässä johdossa on narsisteja keskimäärin enemmän. Se on se negatiivinen puoli siitä tunneälykkyydestä. Johtamisen kulttuuri on vahvistanut Suomessa narsismia. Joskus coachin on hyvä tunnustaa myös mahdollisuus eikä kuvitella itsestään liikoja, koska narsismi on kliinisestikin haasteellista. Psykiatritkin sanovat, ettei heillä ole työkaluja siihen leikkiin. Siinä vaiheessa, kun tunnistaa, niin voi sanoa, että sorry nyt on kalenteri vähän täysi.

Onko se nykyajan valikoitumista, koska tuntuu, että niitä mulkvisteja pyörii aika paljon tuolla johtamisrintamalla rehellisesti sanottuna. Välillä tulee vastaan näitä niin sanottuja luonnehäiriöisiä, siinä kohtaan joutuu vaan nostamaan kädet pystyyn. Jos oikeasti tulee joku narsisti vastaan, niin on todella hankalaa, jos se vielä sattuu olemaan korkealla johtotasolla. Silloin taistelee tuulimyllyjä vastaan. Narsisteilla on erilainen moraalikäsitys, että heidän oikeutensa tavallaan menee edelle. Heillä ei ole niinkään velvollisuuksia. Niillä on häikäilemätön tapa toimia ja kaivaa niitä heikkoja kohtia ihmisestä. Se on aika karua, voi olla parempi lähteä karkuun ja helvetin äkkiä.

Korkea tunneällyn taso on vahva ennustaja narsismille, koska narsisti omaa kyvyn havaita, ilmaista, ymmärtää ja käsitellä yhtä hyvin omia, kuin muidenkin tunteita. Näyttää siltä, että korkean tason narsismille tunneälyosaaminen on välttämätöntä, jotta pystyy hyväksikäyttämään ja manipuloimaan ympäristöä. Empaattisuuden puute on diagnosoitu ominaisuus narsismissa ja se on todettu monissa tutkimuksissa. Tilanteissa, joissa ihmiset normaalisti tunsivat velvollisuutta auttaa apua tarvitsevaa – narsistit kieltäytyvät auttamasta, ellei auttaminen tue heidän omia itsekkäitä tavoitteitaan. (Delic, Novak, Kovacic & Avsec 2011, 483–484.)

Coachien puheesta voi tehdä tulkinnan, että narsistisen käyttäytymisen pystyy tunnistamaan. Narsistin empaattisuuden puute voidaan kenties havaita selkeämmin kuin esimerkiksi psykopaatin, koska psykopaatti kykenee kokemaan kognitiivisella tasolla empatiaa. Saattaa usein olla parempi ratkaisu lopettaa coaching-prosessi kokonaan, jos coach aistii tai huomaa voimakasta psykopaattisuutta tai narsistisuutta johtajassa. Riskinä saattaa coaching-prosessin todennäköisen tehottomuuden lisäksi olla se, että älykäs persoonallisuushäiriöinen johtaja voi pyrkiä manipuloimaan ymmärtämätöntä coachia ja sellaista ammatillista kokemusta tuskin kukaan henkilö haluaa vapaaehtoisesti kokea.

Seuraavaksi kahden coachin puheesta ilmenee, että mindfulness-harjoituksen avulla saattaa olla mahdollista kehittää ja synnyttää empaattista ja myötätuntoista käyttäytymistä toista ihmistä kohtaan:

Mindfulness synnyttää ja kehittää empatiakykyä. Mindfulness-harjoitusten yhtenä klassisena tavoitteena on ollut se, että tunnistetaan mikä ihmisille on yhteistä. Että ok, mulla on tällainen mieli, se toimii tällä tavalla, kyllä tolla toisellakin kaverillakin on varmaan tuollaisia samantapaisia probleemia ja sitäkin harmittaa välillä. Ja voi yhä enemmän ymmärtää, että toinen on aika samanlainen kuin itse. Että on olemassa paljon sellaista jaettua ihmisyyttä ja sitä kautta kyky asettua toisen asemaan lisääntyy. On erikseen sellainen mindfulness-harjoitus kuin lempeyden lauseet. Siinä nimenomaan harjoitellaan sitä ja toivotetaan hyviä asioita toiselle henkilölle. Asetutaan hänen asemaansa. Joissakin tutkimuksissa on todettu myös, että alue mitä tarvitaan tähän toisen asemaan asettumiseen, on muistaakseni aivosareke aivoissa. Kiinnostavasti sitä kehittää sekä myötätunnon kehittyminen, että kehotietoisuuden kehittyminen. Eli kun harjoitellaan

sitä tietoisuutta, mitä meidän kehossa tapahtuu tällä hetkellä, niin se samanaikaisesti vahvistaa aivofysiologisella tasolla meidän kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, toisen kehoon tietystä miehestä. Niillä on niin kuin sama neuraalinen perusta. Eli empaattisuuden puolelta on käytännössä tosi vahvoja kokemuksia mindfulnessissa.

Ja sellaiset vaikeat tilanteet, ettei voi sietää jotakin alaista, että aina tulee riita sen saman tyyppin kanssa. Siinä käytetään usein sellaista harjoitetta, että se esimies löytäisi sen jonkun pienen myönteisyyden ajattelun tai uskomuksen alaista kohtaan. Sen kautta tulisi se myönteisen tunteen ripaus, kun se kohtaa sen seuraavaksi. Se jälkeen se vuorovaikutus muuttuu ihan erilaiseksi, että se pystyisi jotain kaunista ajattelemaan siitä ihmisestä, sen hetken. Että se ihminen näkisi kaikesta nonverbaalisesta viesteistä, että ton mielestä mä olen ihan ok, vaikka me aina riidelläänkin.

Mindfulness-menetelmään pohjautuvia stressin vähentämishoitoja (MBSR) on tutkittu laajasti. Ohjelmien on todettu vaikuttavan myönteisesti sekä kliinisessä, että ei kliinisessä väestössä kuten esimerkiksi syöpäpotilaille ja yliopisto-opiskelijoille. MBSR:llä oli positiivisia vaikutuksia liittyen empaattisuuden kognitiivisiin ja affektiivisiin elementteihin: kognitiivisessa koskien perspektiivin ottamista ja affektiivisessa liittyen alentuneeseen ahdistukseen. Empaattisuuden elementtejä tarkasteltiin IRI mittaristolla, joka on kehitetty mittaamaan kognitiivisia ja affektiivisiä empaattisuuden osatekijöitä. Kaikkiin IRI mittariston empaattisuuden osatekijöihin ei MBSR:llä ollut vaikutusta, joten ohjelman ja siten mindfulness-menetelmän vaikutus empaattisuuteen ei ole täysin selkeä. Lempeyden lauseet -meditaatioharjoitus voi olla kriittinen tekijä, jotta MBSR:n avulla voitaisiin lisätä empaattisuutta. Lempeyden lauseet -meditaatioharjoitus aloitetaan ohjaamalla myötätunto kohti itseään tai rakasta ihmistä kohtaan ja lopulta sisällytetään myötätuntoisuus koskemaan kaikkia eläviä olentoja. (Birnie, Speca & Carlson 2010, 359–369.)

Coachien puheen ja teorian pohjalta voi tehdä johtopäätöksen, että mindfulness-perusteinen Lempeyden lauseet (Loving-Kindness) -harjoitus saattaa olla hyvä työväline coachin työkalupakissa. Se voi mahdollistaa johtajan myötätunnon ja empaattisuuden kehittämisen. Sen avulla voi olla mahdollista herättää johtajan empatiajärjestelmä, mikäli johtaja on unohtanut tuloksentekehöumassaan empaattisen käyttäytymisen.

6.2.5 Kannustavuus

Tunneällyn sosiaalisen tietoisuuden osa-alueesta käsitellään seuraavaksi Golemanin ym. (2002) tunneällymallin ihmissuhdejohtamisen osaamisaluetta ja alueen neljää Simströmin (2009) väitöskirjassa havaittua avainosaamista: kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaitoa. Ihmissuhdejohtamisalueen tärkeys korostuu siinä, että Simströmin (2009) löytämistä kahdeksasta kehittämisen kannalta olennaisesta avainosaamisesta neljä kuuluu tähän alueeseen. Yksi avainosaaminen kuuluu sekä itsetietoisuuden, että sosiaalisen tietoisuuden alueeseen. Kaksi tunneällyn avainosaamista sisältyy puolestaan itsensä johtamisen alueeseen. Ihmissuhdejohtamisen osaamisalue koostuu johtajuuden näkyvimmistä työkaluista, jotka tarjoavat johtajalle mahdollisuuden laittaa tunneällyosaamisensa töihin (Goleman ym. 2002, 51–52). Kukaan johdon coacheista

ei kyseenalaistanut ihmissuhdejohtamiseen liittyvien tunneällyn avainosaamisten kehittämisen tärkeyttä coachingissa.

Systemaattisesti Golemanin ym. (2002) tunneälymallin mukaisesti ensimmäisenä käsitellään kannustavuutta, joka tarkoittaa yksilöiden ja ryhmien innostamista ja suunnan näyttämistä (Boyatzis & Sala 2004, 154). Kannustava johtaja innostaa, luo resonanssia ja kykenee saamaan ihmiset työskentelemään tehokkaasti yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän pystyy luomaan mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin ja osoittaa omalla esimerkillään, mitä edellyttää muilta. Kannustavuus on johtajuuden perustehtävä. (Goleman ym. 2002, 255–256.) Simström (2009) on suomentanut Golemanin ym. (2002) tunneälymallin johtamisosaamisen ”inspirational leadership:in” kannustavuudeksi. Suomennettuna sana ”inspirational” tarkoittaa inspiroivaa tai innoittavaa. Avasin haastateltaville kannustavuuden merkitystä inspiroinnin näkökulmasta Golemanin (2002) tunneälymallin mukaisesti. Näillä perusteilla tarkastelen kannustavuuden tunneällyn avainosaamista pääosin inspiroivan johtajuuden kautta.

Coachien puheesta nousi esille erityisesti kuuntelemisen, visioinnin ja positiivisten tunteiden olennaisuus kannustamisessa. Ensiksi hiukan kuitenkin pohditaan inspiroinnin ja motivoinnin mahdollisia eroja kannustamisessa kolmen tutkittavan puheen kautta:

Työelämässä on tulospalkkiojärjestelmä, kannustelisia ja järjestelmiä, joiden kautta kuvitellaan, että ihmisiä kannustetaan. Pyritään rakentamaan ulkoista motivaatiota, että paljonko saa euroja. Jos mietitään motivaatioteorioita, niin mikä ihmistä motivoi. Missä asioissa se haluaisi kannustamista. Mitkä asiat ovat merkitseviä ihmiselle. Kannustamisen tavat ja kulttuurierot vaikuttavat. Toiselle ihmisille kannustaminen pitää tehdä kahden kesken henkilökohtaisesti ja toiselle käy ryhmän edessä. Sitä pohditaan paljon yhdessä, että miten kannustamisesta rakentuisi motivaatiotekijä. Hyvinvointitutkimukset kertoo karutonta kieltä siitä, että raha on vaan väline arvo. Ei se työ kiinnosta sen rahan takia sinällään, vaan mitä sää sillä rahalla teet. Hyvinvointitutkimukset kertoo, että jos saat yli 50000 euroa vuodessa palkkaa, niin se ei enää lisää sun onnellisuutta, vaan aina se palaa sille perustasolle, joka rakentuukin niihin muihin tekijöihin.

On hyvä miettiä mitä on kannustaminen. Motivointi on mun mielestä äärimmäisen pelottava ajatus. Silloin, kun se ymmärretään sillain, että minä esimiehenä olen vastuussa toisen ihmisen motivaatiosta. Se monta kertaa ymmärretään niin. Tai se on sellainen lähtökohta, että mä haluan olla motivoiva esimies. Siinä ei ole mitään vikaa, kunhan se ei tarkoita sitä, että tän kaverin ainoa motivaatio on se, että kun esimies minua motivoi, niin mä teen. Kun mun motivaattori on poissa lounaalla, lomalla, toisessa huoneessa, niin mitään ei tapahdu. Tavoite kannustamisessa pitää olla se, että miten motivoitua ja inspiroitua siitä omasta työstään.

Esimiehen on tärkeää tukea itseohjautuvuutta. Monet esimiehet haluaa säilyttää kontrollin. Ja mitä enemmän on taas kontrollia, niin sitä vähemmän ihmiset toimivat innostuneesti. Fiksuimmat esimiehet osaavat vapauttaa vastuuseen.

Motivaatio tarjoaa kannustimen toimia tietyllä tavalla, joko itse uhrautumisen tai itsekkyyden syistä. Useimmat kirjat ja seminaarit keskittyvät motivaatioon eli kannustamaan ihmisiä erilaisilla ulkoisilla palkinnoilla, jotta he suoriutuisivat työstään paremmin. Kuitenkin, jos kannustaminen jää pelkästään motivoinnin tasolle, saattaa henkilöstön kehittyminen jäädä sattumanvaraiseksi. Kaikki eivät voi kehittyä huippuosaajiksi ja jopa ne, jotka voisivat – eivät tee sitä seisahtuneessa ja

lamaantuneessa kulttuurissa. Tämä siksi, että vaikka muutama henkilö voi ollakin motivoitunut työstään, ei kukaan ole kuitenkaan inspiroitunut. Jotkut johtajat motivoivat ihmisiä manipulaation ja uhkailun kautta. Sen kautta voidaan saavuttaa myönteisiä tuloksia, mutta "kannustamisen" vaikutus jää lyhytaikaiseksi, koska kukaan ei ole inspiroitunut. Johtajat, jotka aidosti inspiroivat ihmisiä - hyödyntävät ihmisen unelmia. (Barber 2010, 12.)

Haastateltavien puheen ja teorian pohjalta voi tehdä tulkinnan siitä, että johdon coachien saattaa olla parempi keskittyä työssään enemmän johtajien inspirointiosaamisen kehittämiseen, kuin opettaa heitä pelkästään motivoimaan henkilökuntaansa erilaisilla ulkoisilla kiihottimilla. Taitoon osata löytää ja hyödyntää niitä henkilöstön sisäisiä haaveita ja unelmia, joiden kautta henkilöstö aidosti ja itseohjautuvasti inspiroituisi työstään. Tämä voisi mahdollistaa sen, että johtaja pääsisi halutessaan eroon "motivaattorin" ja kontrolloijan roolistaan ja samalla innostaisi henkilöstöäänkin tehokkaampaan työskentelyyn. Inspiroitumiseen perustuvassa kannustamisesta tuskin on haittaa myöskään työntekijöiden sitoutumisen, tuloksenteon ja työhyvinvoinnin kannalta. Jotta johtaja tietäisi ja ymmärtäisi, mitkä asiat inspiroivat henkilöstöä, pitäisi hänen osata kuunnella hyvin. Kuunteluosaamisen tärkeys kannustamisessa nousi useiden coachien puheesta esiin:

Yksinkertainen tapa auttaa sitä motivaation syntymistä on, että mä osoitan tälle ihmiselle, että minä arvostan hänen työtään. Arvostus voi tarkoittaa sitä, että minä opettelen jälleen kerran kuuntelemaan Se osoittaa sitä, että esimies arvostaa hänen ajatteluaan, näkemyksiään, kokemuksiaan ja tämä toimii hyvin suurena kannustimena. Henkilö kokee, että hänen työllään on merkitystä.

Kannustamisen kokemus tulee siitä, että kuunteleeko se esimies, antaako se tilaa mulle, saanko mä tehdä virheitä. Kannustamisessa on vielä se, mikä on paljon tärkeämpi, että minkälainen se toinen osapuoli on. Joillekin kannustaminen on sitä, että sanotaan että sä et ikinä saa tuota tehtyä. Se on kaikkein paras kannustin, koska se ajattelee, että jukolauta mä näytän tolle, että saan ton tehtyä. Toiselle kaverille se kannustaminen voi olla sitten aivan muuta: hei, tehtäiskö yhdessä tää ja niin edelleen. Tärkeämpää kuin se, että mä olen tietyllä tavalla kannustava, on se, että mä ymmärrän, että miten se toinen ihminen haluaa tulla kannustetuksi.

Kannustaminen on sitä, että on kiinnostunut siitä, mitä ihmiset tekee. Kiinnostuneisuus korvaa koko palautejutun paljon paremmin.

Empaattisuus toimii tutkana, että mä en voi kaikkia kannustaa samalla tavalla. Mun täytyy osata muuntautua eri tavalla eri ihmisiin. Kova spirit ja vauhti päällä, niin osa ihmisistä kokee sen loukkaavana ja painostavana, osa taas innostuu.

Tarkka korva on empatian ydin ja kuunteluosaaminen on työelämässä välttämätöntä (Goleman 2000, 168). Kannustava johtaja kykenee saamaan ihmiset työskentelemään tehokkaasti yhteisen vision saavuttamiseksi (Goleman ym. 2002, 255). Kaikista tunneälyosaamisista empaattisuus merkitsee eniten visionäärisessä johtamisessa. Muiden ihmisten tunteiden aistiminen ja heidän näkökulmiensa ymmärtäminen auttaa johtajaa pukemaan sanoiksi todella inspiroivan vision. Puolestaan johtaja, joka lukee väärin ihmisiä - ei pysty inspiroimaan heitä. (Goleman 2002, 59.) Jälleen kerran tullaan kuuntelemisen tärkeyteen tunneälyosaamisissa, kuten siitä mainittiin

myös empaattisuuden yhteydessä. Voidaan ajatella, että kyky empaattiseen osaamiseen on yhteydessä kannustavaksi koettuun käyttäytymiseen johtajan taholta. Kuunteluosaamisen voidaan sanoa olevan sekä empaattisuuden, että kannustavuuden ytimessä, koska näissä molemmissa tunneälyn avainosaamisissa se on tullut korostetun selvästi esille johdon coachien puheessa. Kuunteluosaamisen avulla johtajan on mahdollista ymmärtää, minkälaiset unelmat ja visiot todella inspiroivat työntekijää. Näin johtaja osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan ja samalla lisää työntekijän todennäköisyyttä osoittaa itseohjautuvaa käyttäytymistä työssään.

Seuraavaksi huomataan, että johtajan olisi tärkeää pystyä luomaan inspiroiva ja innostava tulevaisuuden näkymä tai visio, jotta hän pystyisi luomaan kannustavaa ilmapiiriä organisaatioon. Toimivan vision luomisessa luultavammin auttaa, jos johtaja tietää mistä henkilöstö inspiroituu. Vision, joka inspiroi henkilöstöä, saa puolestaan selville kyselemällä ja kuuntelemalla, kuten viitattiin myös aiemmin:

Pitää pystyä nostamaan pidemmän tähtäimen merkitystä, että miksi tämä homma on mielekästä.

On vaikeaa itse autenttisesti näyttää suuntaa ja olla innostunut, ellei itse ole innostunut. Ensiksi pitää varmistaa se oma motivaatiopohja. Palataan itsetuntemukseen, että olenko onnistunut valikoitumaan sellaiseen tehtävään, missä mun paloni on riittävän suuri. Vaikka Steve Jobsin ihmisten johtamistavoista on monenlaista näkövinkkiä, niin se missä hän on ollut varmasti vahva, niin hänellä on ollut vahva innostus ja palo.

Kukaan ei väitä, että Jorma Ollila olisi ollut epäkannustava, hän on ollut kannustava omalla tavallaan, mutta niin oli myös Steve Jobs. Sä voit olla niin monella tavalla kannustava.

Kannustava johtaja innostaa, luo resonanssia ja kykenee saamaan ihmiset työskentelemään tehokkaasti yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Goleman ym. 2002, 255.) Transformationaalisen johtajuuden neljä elementtiä ovat karismaattisuus, inspiroivuus, älyllinen stimuloituminen ja yksilöllinen ihmisten huomioon ottaminen (Viitala 2004, 95). Barling ym. (2000, 157-161) havaitsivat tutkimuksessaan, että tunneäly on yhteydessä transformationaalisessa johtajuudessa karismaattisuuteen, inspiroivuuteen ja yksilöllisten ihmisten huomioon ottamiseen. Iso-Britannian yliopistossa tehtiin tutkimus, jossa tutkittiin yli 1000 johtajaa. Tuloksissa ilmeni, että 55 prosenttia vastanneista halusi johtajan olevan inspiroiva persoona. Vain 11 prosenttia vastanneista koki, että heidän nykyinen johtajansa olisi inspiroiva. (Atkinson 2011, 47.)

Huomataan, että inspiroivalla käyttäytymisellä voi olla yhteys tunneälykkääseen transformationaaliseen johtajuuskäyttäytymiseen. Saattaa esimerkiksi olla, että Steve Jobs koettiin varsin karismaattisena ja inspiroivana johtajana, joka pystyi inspiroivan vision avulla luomaan innostusta organisaatioon. Tosin on vaikea sanoa, kuinka laajasti hän kuunteli henkilöstöään ja heidän näkemyksiään inspiroivasta visiosta, vai loiko hän vision täysin itse. Joka tapauksessa hän kykeni luomaan kannustamisen ilmapiiriä Apple:n organisaatiokulttuuriin innostavan visioinnin avulla.

Yhden coachin puheesta voi tehdä myös johtopäätöksen, että innostunut ja inspiroiva käyttäytyminen saattaa vaatia sitä, että johtaja on itselleen soveltuvassa työtehtävässä. Itselleen soveltuvan työpaikan löytäminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, jotta tietäisi, mikä inspiroi ja innostaa. Tästä voidaan tehdä tulkinta, että kannustavaan käyttäytymiseen voi liittyä empaattisuuden lisäksi myös hyvä itsetuntemus: kannustava ihmissuhdejohtaminen vaatii sosiaalista ja henkilökohtaista tietoisuutta. Lisäksi haastateltavat kokivat, että kannustamiseen liittyy myönteisiä tunteita:

Kannustaminen lähtee myönteisistä tunteista, jos sä näyttelet niitä, niin ihmiset näkee sen, että se ei ole aitoa.

Kannustavuus on kykyä herättää tietynlaisia positiivisia tunteita. Erilaisia. Joku kysyy, että minkälaisia tunteita pitäisi herättää. Mikä on se kannustamisen fiilis, että millä tavalla me saadaan ihmiset kokemaan jotain sellaista, että ne haluaa jotain.

Jokainen tunneällyn johtamisosaaminen rakentaa resonanssia jolla tarkoitetaan johtajan toimintaa, viestintää ja käyttäytymistä. Nämä edistävät positiivisten tunteiden syntymistä ja auttavat saamaan jokaisen parhaat kyvyt esiin. (Goleman 2002, 5.) Resonanssia rakentavat myös kulloiseenkin tilanteeseen eri tavalla sopivat johtamistyyli. Goleman ym (2002, 53) tutkivat 3871 johtajaa ja huomasivat neljä johtamistyyliä, jotka luovat eniten resonanssia ja kasvattavat suorituskykyä: visionäärinen, valmentava, yhdistävä ja demokraattinen. Visionäärinen johtamistyyli oli tutkimuksessa tehokkain ja rakensi suurinta resonanssia. Visionäärinen johtaja saa ihmiset tavoittelemaan yhteisiä unelmia ja muistuttamaan heitä työn laajemmasta merkityksestä. (Goleman ym. 2002, 55–58.)

Inspiroituneena kykenet näkemään mielessäsi jotain sellaista, mikä on merkittävästi parempaa kuin arkielämäsi normaalit asiat. Inspiraatio ei ole varsinaisesti tunne, vaan enemmänkin mielentila. Inspiraation lähellä oleva käsite on innostus. Innostus on positiivinen tunne ja se saa ihmiset työskentelemään kohti organisaation visiota. (Rantanen 2011, 257–262.) Työ on vain osa ihmisen elämää. Useimmilla ihmisillä on henkilökohtaisia unelmia ja kunnianhimoja työpaikan ulkopuolella. Näitä ei huomata työelämässä. Paljastamalla näitä vahvoja innostuksen ja inspiraation kohteita – johtajalla on hyvä mahdollisuus pyrkiä yhdistämään niitä myös organisaation tavoitteisiin. (Barber 2010, 12.)

Inspiroiva, innostunut ja visionäärinen johtamistyyli luo merkittävää resonanssia organisaatioon. Se luo positiivista tunnetta työyhteisöön, tukee ihmisten potentiaalın tehokasta hyödyntämistä ja innostaa työskentelemään organisaation vision eteen. Oman innostumisen lisäksi johtajan on vielä maltettava tarkasti kuunnella, mikä todella inspiroi muita ihmisiä heidän henkilökohtaisten unelmiensa tasolla. Mikäli johtaja on tarpeeksi osaava – hän osaa yhdistää ihmisten ja organisaation visiot toisiinsa ja näin luomaan resonoivan, kannustavan ja merkityksiä täynnä olevan työyhteisön. Johdon coach voi auttaa itsetuntemuksen kehittämisprosessin yhteydessä tunnistamaan, millaisista visioista johtaja on itse aidosti inspiroitunut ja innostunut. Se voi antaa johtajalle paremmat ymmärryksen ”eväät” henkilöstön visioiden lähteistä.

6.2.6 Kyky kehittää toisia

Seuraavaksi käsitellään toista Golemanin ym. (2002) tunneälymallin ihmissuhdejohtamisen avainosaamista eli kykyä kehittää toisia. Tämä tarkoittaa muiden kehittämistarpeiden tunnistamista ja kykyjen tukemista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtaja kykenee auttamaan työntekijöitä kehittymään ja ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän asettaa haastavia tehtäviä, jotka kehittävät henkilön osaamisia ja antaa oikea-aikaista sekä rakentavaa palautetta. Kehittävä johtaja on luontainen mentori tai coach. (Goleman ym. 2002, 256.) Haastateltavat kokivat tästä tunneälyn avainosaamisesta puhumisen varsin luonnollisena, koska coaching on ennen kaikkea johdon kehittämiseen tähtäävä menetelmä. Johdon coachin työnkuvaan kuuluu olennaisena osana kyky auttaa coachattavaa kehittymään. Johdon coachingissa on merkittävästi samanlaisia piirteitä kuin valmentavassa johtajuudessa, joka nousi myös keskeisesti esille tutkittavien puheessa:

Tämä on suomalaisissa organisaatioissa mun mielestä itsestään selvyys. Puhutaan kauheasti valmentavasta johtajuudesta. Juuri oli tapaus organisaatiossa, jossa sanottiin, että "meidän esimiesten tehtävä on auttaa poikia loistamaan". Eli se usein sanotetaan esimiehen tehtäväksi.

Valmentavan johtamisen asenne tuo vahvasti tämän. Valmentavassa johtamisessa on myös vahvana tunneälytaidot.

Tämä kertoo valmentavasta otteesta ja tämä tyypillinen juttu minkä vuoksi meille ihmiset tulee valmennuksiin. Ryhmä coachingissa ryhmän jäsenet aina vuorollaan coachaavat yhtä ihmistä. Yksi sivuote on usein se, että nää valmentavat taidot kehitty.

Goleman ym (2002, 53) tutkivat 3871 johtajan maailmanlaajuista tietokantaa ja tekivät havainnon neljästä eri johtamistyylistä, jotka luovat voimakkaimmin resonanssia ja lisäävät eniten suorituskykyä: visionäärinen, valmentava, yhdistävä ja demokraattinen. Jokainen näistä johtamistyyleistä edellyttää tunneälyosaamista, jotta ne resonanssivat organisaation ilmapiiriä. Valmentava johtaja auttaa ihmisiä tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa ja sitoo heidän tarpeensa ja toiveensa organisaation tavoitteisiin. Hän osaa delegoida, neuvoa ja opastaa. Valmentavan johtamistyylin vaikutus organisaation ilmapiiriin on hyvin myönteinen. (Goleman ym. 2002, 53–63.) Johdon coachingissa coach auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. Kehitystyössä pyritään huomioimaan sekä coachattavan oma agenda, että hänen edustamansa organisaationsa tavoitteet kehitysprosessin suhteen. (Virolainen 2010, 15.)

Tarkastelen valmentavaa johtajuutta Golemanin ym. löytämien johtamistyylien kautta, koska niissä ilmenee myös tunneälyosaamisten vaikutus erilaisiin johtamistyyliin. Voidaan nähdä, että valmentavan johtamistyylin ja johdon coachingin mahdollinen ero on lähes olematon, kuten käsitteiden nimistä jo voidaan päätellä. Valmentavan johtamistyylin kuvauksessa tosin korostetaan johtajan aktiivista roolia neuvojana ja opastajana. Johdon coachingissa kuitenkin painotetaan enemmän coachattavan omaa aktiivista roolia löytää ratkaisuja

kehittämishaasteisiinsa. Coachin rooli on olla auttaja, tukija, näkökulmien avaaja ja coachattavan kehittymisen edellytysten luoja:

Mä en voi kehittää ketään, mä voin vain auttaa niitä itse itsessään kehittymään tai tarjota sille näkökulmia. Toista ihmistä ei voi kehittää. Me voidaan luoda edellytyksiä sille ja mahdollistaa sitä.

Mulle yksi avainoppiminen oli sen tajuaminen, että homma ei toimi, jos mä yritän muuttaa noita coachattavia. Mutta jos mä yritän olla jollain tavalla tukena ja auttaa heitä ajattelemaan fiksummin, niin silloin se toimii. Tämä sama toimii nykyaikaisessa esimiestyössä.

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että coachit pyrkivät kehittämään johdon ”kyky kehittää toisia” tunneällyn johtamisosaamista ennen kaikkea johdon coachingin näkökulmasta. Näin siksi, että coachit ovat kenties oivaltaneet sen, että valmentavaa johtamistyyliä leimaava aktiivinen neuvominen ja kenties joskus siihen liittyvä väkinäinen kehittäminenkin eivät tuota parhaita kehittämistuloksia. Tätä tulkintaa tukee myös haastateltavien puhe siitä, että johtajat haluavat hyödyntää ja kokeilla usein samoja metodeja organisaatiossaan, joita coachit käyttävät valmentaessaan johtajia. Kenties johtajat ovat huomanneet, että ne toimivat:

Sitten tulee eteen valmennuksessa, että se esimies oivaltaa, että näitähän mä voisin itsekin kysyä kanssa siltä ja siltä alaiselta.

Siihen näyttää auttavan, että esimies on mentorin tai coachin roolissa eli ei kuvittele mitä toisen pitäisi tehdä, vaan auttaa toista ratkomaan niitä kysymyksiä. Olennaista on se, että ihmiset huomaavat itse kehittymistarpeensa. Sehän on yksi coachingin perusidea. Coachingissa pyritäänkin siihen, että johtaja voi käyttää näitä samoja asioita mitä itse käytän, koska aikuinen oppii funtsimalla itse, havainnoimalla ja ennen muuta kokeilemalla. Pyritään löytämään yhdessä niitä tapoja mitä tyyppi voi kokeilla. Mä en millään voi tajuta sen toisen tilannetta ja jotenkin se erilaisten asioiden kokeileminen on yksi avain siihen oppimiseen.

Kysymysten kautta voi avata ja selkiinnyttää asioita. Ei tarjoa valmiita vastauksia, vaikka omasta mielestään ne tietäisi, että on sitä malttia. Kehittäminen on tärkeä kehittämisen kohde.

Kehittävä johtaja on luontainen mentori tai coach (Goleman ym. 2002, 256). Johdon coachingissa painotetaan coachattavan oman ajattelun ja toiminnan aktivoimista (Virolainen 2010, 15). Jokaisen haastateltavan puheesta ilmeni, että johtaja oli kysynyt, voisiko hän hyödyntää samoja kehittämisen keinoja omassa työssään, kuin mitä coach oli käyttänyt johtajaa kohtaan. Tämä on luonnollista, jos johtajat kokevat, että yksi heidän perustehtävistään on kyky kehittää toisia. Coachingin kautta johtajat voivat saada uusia näkökulmia ja ajatuksia valmentavan johtamisen rooliinsa. Coachingin kehittämisosaamiset ja menetelmät voivat auttaa johtajaa luomaan entistäkin resonoivampaa ilmapiiriä organisaatioon. Coach on luontaisesti asiantuntija kehittämisen ja coaching-menetelmien suhteen, joka tarjoaa hyvän edellytyksen sille, että johtajalla on hyvä mahdollisuus oppia coaching-osaamisen osa-alueet ja menetelmät. Etenkin johtaja voi kehittyä siinä, että pyrkisi enemmän aktivoimaan kysymyksillä alaistensa omaa ajattelua ja toimintaa. Tällainen johtajuuskäyttäytyminen loisi todennäköisesti resonanssia ja tukisi itseohjautuvaa

käyttäytymistä ja toimintaa organisaatiossa. Aktiivinen ja läsnä oleva kysymysten kautta kuunteleminen ja kehittäminen voi saada alaisen kokemaan empatiaa johtajaa kohtaan:

Minkälainen kyky on nähdä ulospäin ja asettua sen toisen asemaan. Sen kautta huomaa, että milloin ihmisellä on kehittämistarpeita ja auttaa heitä tunnistamaan niitä.

Kiinnostus on avain sana.

Valmentavan johtamistyylin positiivinen tunnevaikutus on peräisin suuresti empaattisuudesta. Empaattisuus tarkoittaa, että johtaja kuuntelee ennen kuin reagoi tai antaa palautetta. Hyvät johtajat usein kysyvät itseltään, onko tämä minun vai alaisteni asia tai tavoite. Johtajan empaattinen käyttäytyminen johtaa siihen, että henkilöstö aistii johtajan välittävän heistä. Johtajan välittävän käyttäytymisen myötä alaiset motivoituvat ylläpitämään korkeaa työsuoritusastoa ja tuntevat vastuuta siitä, että kuinka hyvin he menestyvät työssään. (Goleman ym. 2002, 62.) Haastateltavat kokivat, että empaattisuuden kautta johtaja voi ymmärtää alaistensa kehittämistarpeita ja auttaa heitä niiden tiedostamisessa. Kuunteluosaamisen tärkeys nousee jälleen esille. Mitä osaavammin johtaja osaa alaistaan kuunnella, sitä paremmin hän kykenee auttamaan häntä tunnistamaan omia kehitystarpeitaan ja sitä kautta paranevat mahdollisuudet kehittää häntä. Kehityskeskustelut tarjoavat yhden foorumin osaavan kuuntelemisen harjoittamiselle:

Kehittämisaamaminen ei ole yleensä organisaation vahvimpia puolia. Kehittämisaamista ei kauheasti missään opeteta sinänsä. Luonnollinen foorumi on se kehittämisseskustelu. Sen pitäisi olla sellainen aito dialogi, joka johtaa oikeisiin toimenpiteisiin. Että se ei ole sellainen välttämätön juttu, joka täytyy aika ajoin käydä.

Mitä olen seurannut 20 vuotta kehityskeskusteluja, niin se helposti kiteytyy siihen. Käydään kerran vuodessa tai parhaimmillaan kaksi tai kolme kertaa. Monilla on oikeasti se ajatus, että se tapahtuu käytävällä ja se on sitä, että sä neuvot miten joku tehdään tai teet toisen puolesta sen. Perinteinen kehittäminen nähdään talon ulkopuolisina kehityspäivinä ja monet yritykset laskevat edelleenkin sitä, että montako euroa on laitettu koulutukseen. Jos se oma kehittämishalu, halua oppia ja uteliaisuus puuttuu, niin on vähän väkinäistä. Henkilöstöyksikkö vaatii, että sun pitää kehittää ja käydä niitä ilmapiiirikyselyitä läpi.

Valmentava johtamistyyli toimii parhaiten silloin, jos työntekijä osoittaa omaa aloitteellisuutta ja halua ammatillisen kehittymisensä suhteen. Toisaalta, jos työntekijältä puuttuu oma motivaatio kehittyä, ei valmentava johtaminen toimi. Huonosti toteutettuna valmentava johtamistyyli voi näyttäytyä mikrojohtamiselta ja liialliselta kontrolloinnilta työntekijää kohtaan. (Goleman ym. 2002, 61.) Kyvyssä kehittää toista ei ole välttämättä ideaa, jos toisella osapuolella ei ole aitoa kiinnostusta omaa kehittymistään kohtaan. Alaisen kiinnostuksen saattaa tappaa myös se, jos johtaja ei hallitse valmentavaa johtamistyyliä - vaan kontrolloi esimerkiksi liikaa alaisen kehittymistä. Johdon coachin on hyvä tarkastaa, onko johtajan organisaation henkilöstön keskuudessa aitoa kehittämisen halua ja kehittämiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Mikäli näin ei ole, niin tätä tunneällyn johtamisosaamista coachin ei välttämättä ole ajatusta lähteä kehittämään.

Seuraavassa coachin puheessa ilmenee, että jossain tapauksissa johtaja ei välttämättä edes halua, että alainen kehittyy:

Mä en nää välttämättä hirveästi eroa kannustavuuden ja kyky kehittää toisia välillä. Nämä on seurauksia monesta eri tunteesta. Pelkäänkö, että se toinen kehittyy mua paremmaksi. Pelkäänkö mun työpaikkani puolesta, jos se alainen on mua parempi. Sehän on se olennainen kysymys, jos mä pelkään, niin mä en kannusta. Jos mä haluan, että alaiset on mua parempia, niin mä kannustan. Se kuinka mä kannustan, ei ole edes silloin relevanttia. Vaan miten mä suhtaudun toisen kehittymiseen. Jos mä varmistan, että mun alainen välillä epäonnistuu. Niin silloin se ei yritä viedä mun paikkaa, koska se tietää, ettei se onnistu. Tämä ei ilmene välttämättä tiedostettuna, vaikka olen tavannut sellaisenkin jolle tämä oli tiedostettuna. Nämä on hyvin luonnollisia ajatuksia. Ne ei ole siinä katutasossa näyteikkunassa, vaan kellarissa piilossa. Siitä huolimatta se varasto vaikuttaa siihen, mitä siellä näyteikkunassa näkyy. Varsinkin, jos on narsististyyppinen johtaja, niin ei se halua, että kukaan muu nousee valoihin. Se tekee sellaisia ratkaisuja, jotka varmistavat sen, että sitä riskiä ei tule, että kukaan muu nousee valoihin ja vie hänen paikkansa parrasvaloissa. Minulla itselläni on ollut narsistinen esimies. Se oli kiinnostavaa, kaikki mikä ei tapa, niin vahvistaa.

Narsistista käyttäytymistä esiintyy suhteettoman paljon johtajissa ja siksi on todennäköistä, että coachit joutuvat tekemisiin narsistisen käyttäytymisen kanssa. Useilla coacheilla ei ole tarvetta, koulutusta tai halua diagnosoida asiakkaidensa psykologista tilaa. Coachin voi olla vaikeaa erottaa toisistaan johtajan terveen tason narsismi ja kliinisesti diagnosoitavissa oleva narsistinen persoonallisuushäiriö. Narsismi pohjautuu lapsuudessa vahingoittuneeseen itsetuntoon. Tosin tutkijat ovat myös osoittaneet, että narsistista käyttäytymistä voi myös opetella. Joka tapauksessa johdon coachin ei kannata yrittää korjata narsismia johtajassa, koska se on todella vaikeaa tai mahdotonta jopa koulutetuille terapeuteille. Toisinaan johdon coachin voi olla parempi hyväksyä hieman hulluutta johtajassa, koska johtajat, jotka hyväksyvät itsessään vähän hulluutta - voivat olla lopulta kaikkein terveimpiä. (Kearney 2010, 1-11.)

Coachin saattaa olla parempi keskittyä narsistisen johtajan kehittämisen auttamisessa sellaisiin tunneällyn osaamisalueisiin, jotka eivät aiheuta ristiriitaa narsistisen käyttäytymisen kanssa. "Kyky kehittää toisia" tunneällyn osaamisalue voi olla luontaisesti hieman epämurkava narsistiselle johtajalle, koska sen hallitsemiseen vaaditaan empaattisuutta. Valmentavan johtamistyylin positiivinen tunnevaikutus on peräisin suuresti empaattisuudesta (Goleman ym. 2002, 62). Empaattisuuden puute on diagnosoitu ominaisuus narsismissa ja se on todettu monissa tutkimuksissa (Delic ym. 2011, 483). Narsistista käyttäytymistä coachin tuskin kannattaa yrittää lähteä "hiomaan" terveempään suuntaan, koska se voi olla käytännössä mahdotonta. Toisinaan terve narsismi ja pieni hulluus voi olla jopa edellytys sille, että menestyy johtajana.

6.2.7 Taito hallita konflikteja

Kolmas ihmissuhdejohtamisen tunneällyn avainosaaminen on taito hallita konflikteja. Tämä merkitsee erimielisyyksien neuvottelemista ja ratkaisemista. (Boyatzis & Sala 2004, 154.) Ristiriitatilanteita hallitseva johtaja pystyy suostuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää erilaisia mielipiteitä ja

kykenee muodostamaan jokaiselle osapuolelle sopivan ihanteen. Hän on osaava ristiriitojen selvittäjä ja avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille. Empaattisuus, ja siihen kuuluva kuunteluosaaminen ovat tärkeitä tekijöitä ratkaistaessa haastavia tilanteita diplomaattisella tavalla. (Goleman 2002, 256.) Haastateltavat kokivat, että taito hallita konflikteja on keskeinen tunneälyn avainosaaminen. Tosin kritiikkiä tuli varsinkin hallita -verbin suhteen. Useat coachit kokivat, ettei konflikteja voi hallita, koska ne sisältävät tunteita eikä tunteita heidän mielestään voi hallita. Käytän osiassa kuitenkin hallita sanaa konfliktin yhteydessä terminologisen selkeyden vuoksi. Johdon coachien mielestä konfliktien ja tunteiden kanssa voi osaavasti oppia elämään ja ne kuuluvat luonnollisena asiana johtajan arkeen:

Johtaminen on jatkuvaa konflikteissa toimimista ja konflikteja ei voi hallita. Taitoa elää niiden konfliktien keskellä.

Tunne on kirjallinen tapahtuma, ei tunteita voi hallita. Esimies voi avittaa sen konfliktin laantumista tai jonkinlaiseen sopimukseen pääsemistä. Taito tunnistaa konfliktin taustoja, taito elää konflikteissa. Esimiehen hommaan kuuluu ne pienet konfliktit. Joustavassa, muutoksessa elävässä organisaatiossa, jossa pitäisi kehittää jotain uutta ja mahdollistaa erilaisia näkökulmia, jotta se ikinä voisi kehittyä ja kasvaa – niin sen pelin henki on pienet ja sopivan kokoiset konfliktit. Ilman niitä organisaatio on ihan paikallaan ja mitään ei tapahdu. Elää konflikteissa on parempi kuvaus.

Ne henkilöt, jotka haluavat olla asiantuntijana sanovat, etteivät he halua selvittää muiden ihmisten ongelmia tai konflikteja. Ne, jotka ryhtyvät esimieheksi, niin ne kestävät sen. Ne kestävät niitä tunteita ja epä mukavuutta, jotka aiheutuvat, jos joutuu selvittämään kaikenlaisia asioita. Se on mun mielestä keskeinen ero esimiehen ja asiantuntijan välillä.

Konfliktit kuuluvat olennaisena osana organisaatiokulttuuriin ja välttämättömänä osana menestyvään liiketoimintaan. Konfliktit johtavat haluttuun lopputulokseen vain, jos ne ratkotaan rakentavasti ja niitä hallitaan tehokkaasti. Tunneäly korreloi positiivisesti rakentavan konfliktijohtamisen kanssa ja niiden ratkaisemisen sekä lieventämisen vastuu organisaatiossa on tyypillisesti johtajalla. (Schlaerth, Ensari, Christian 2013, 128.) Jokaisen haastateltavan puheesta ilmeni, että työssään he käyvät konfliktien hallintaan liittyviä asioita läpi johtajan kanssa, ja siksi johtajan konfliktin hallintataidon voidaan ajatella olevan tärkeä kehittämisen kohde. Coachit kokivat, että konfliktien ratkaiseminen ja lieventäminen on osa johtajan vastuullista työroolia ja niistä puhuminen kuuluu luonnollisena osana usein myös johdon coaching-prosessiin.

Usean haastateltavan puheesta ilmeni Golemanin ym. (2002) tunneälymallin itsetietoisuuden ja itsensä johtamisen osaamisalueiden tärkeys konfliktin hallinnassa:

Kysymys on itsetuntemuksesta. Sinun täytyy tuntea itsesi ja omat reaktiosi, jotta voit hallita konflikteja. Taito hallita konflikteja on yhtä kuin itsetuntemus. Ei ole mahdollista hallita konflikteja, jos et tunne itseäsi. Jos sulla on huono itsetuntemus ja olet täynnä itseäsi, niin sä saat aina siellä nakkikioskin jonossa tappelun aikaiseksi. Se on ihan sata varma.

Se on se oma tunnetaito, hengitä rauhallisesti, mieti minkälaisia reaktioita nämä aiheuttavat minussa ja onko tämä reaktio sellainen, joka tässä tilanteessa avittaa esimiehen roolia tässä tehtävässä, jossa pitäisi välttää keskinäistä tappelemista. Tunneälyä on se, että

pystyy elämään ja pysähtymään siinä konfliktissa. Pitäisi olla tunnetietoinen itsestään. Vähän sama jos urheilija menee nyrkkeilemään, niin se tarvitsee erilaista tunnetta kuin, että se menee taito luistelemaan. Esimies tarvitsee oman tunnekosketuksen silloin, että se osaa siinä konfliktikohdassa elää aiheuttamatta lisää lisäkauhistuksia.

Tällaisissa tilanteissa suurin haaste esimiehillä on se, että miten esimies hallitsee sen oman tarpeensa olla pidetty. Lähtekö myötäilemään näkökulmia sen takia, että on pelottavampaa ajatella, että porukka ajattelee susta, että olet tuollainen v-mäinen kaveri.

Usein kysymys on siitä, esimies pystyy sietämään sitä, että kaikki ei tykkää siitä. Ja siitä huolimatta saa ihmiset riittävän vakuuttuneeksi.

Mennään siihen omien tunteiden hallintaan, jos on vaikeaa kestää kiusallisia tunteita, niin mä varon konflikteja.

Emotionaalinen itsetietoisuus on omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistamista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtajassa se ilmenee herkkyytenä sisäisille viesteille ja kyvyksi tunnistaa, miten tunteet vaikuttavat hänen työhönsä. (Goleman ym. 2002, 253.) Itseluottamus koostuu vahvasta omanarvontunteesta ja luottamuksesta omiin kykyihin (Boyatzis & Sala 2004, 154). Itsekontrolli merkitsee repivien ja hajottavien tunteiden ja impulssien hallitsemista (Boyatzis & Sala 2004, 154). Itsekontrolli auttaa johtajaa tunteiden hallinnassa ja niiden kanavoinnissa hyödyllisellä tavalla. Johtaja pysyy rauhallisena ja selväjärkisenä stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana. (Goleman ym. 2002, 254.)

Henkilökohtaisista tunneälyn osaamisista konfliktin hallitsemisessa auttavat emotionaalinen itsetietoisuus, itseluottamus ja itsekontrolli. Näistä kaksi ensimmäistä osaamista eivät kuulu Simströmin (2009) löytämiin johtajan tunneälyn avainosaamisiin, mutta ne sisältyvät Golemanin ym. (2002) tunneälymalliin. Haastateltavien puheesta korostuu erityisesti, että johtajien tulisi olla tietoisia omista tunteistaan ja siitä miten tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen konfliktitilanteessa. Tähän tarvitaan emotionaalista itsetietoisuutta. Emotionaalista itsetietoisuutta vaaditaan myös siihen, että pystyy säilyttämään itsekontrollin konfliktissa paremmin. Silloin tietää miten vaikeat ja negatiiviset tunteet vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja muihin ihmisiin. Tämän asian tiedostettuaan, johtaja ei halua menettää itsekontrolliaan, koska tiedostaa sen tuhoiset vaikutukset konfliktitilanteen ratkaisemisessa. Itseluottamusta johtajalta vaaditaan siinä, että hän luottaa omiin kykyihin selviytyä konfliktin ratkaisutilanteessa. Johtajan päätöksiä konfliktin ratkaisemisen ja lieventämisen suhteen voidaan kyseenalaistaa voimakkaastikin. Johtajalta vaaditaan vahvaa itseluottamusta siihen, että hän uskaltaa pysyä kannassaan ja rohkenee olla vähemmän pidetty henkilö jonkin konfliktiosapuolen mielestä.

Haastateltavien puheessa ilmeni myös empatiaosaamisen tärkeys ennen konfliktia ja konfliktin aikana:

Jos sulla ei ole empatiaa tarpeeksi, niin sulla ei ole taitoa välttyä konflikteilta. Jos sulla on hyvä empatia, niin silloin sä vaistoat, että ollaan menossa kohti konfliktia ja voit ottaa sivuaskelia, joka johtaa pois siltä polulta, joka johtaa konfliktiin. Konfliktissa se empaattisuus ei enää hirveästi auta, vaan sen toiminta-arvo on ennen sitä konfliktia.

Tulee mieleen tutkimus, jossa mindfulness-aidot auttoivat siihen, että konfliktin osapuolet pystyivät säilyttämään pidempään positiivisen kuvan siitä konfliktin toisesta osapuolesta. Toisin sanoen ikään kuin pysyivät samalla puolella kauemmin sen toisen kanssa. Kykenivät kauemmin asettumaan sen toisen asemaan sen konfliktin edetessä. Minä olen saanut pari kertaa kollegalta neuvottelutilanteessa kehuja ja nimenomaan mindfulness-taitojen näkökulmasta: kykyä tunnistaa hienovaraisempia viireitä rivien välissä, tavallaan kuulee tarkemmin, mitä se toinen sanoo. Yhteisymmärryksen laatua parantaa se, että kuinka hyvin osaa tunnistaa ja kuulla mitä toinen sanoo. Lähtee myös siitä kyvystä hallita itseään niissä konfliktitilanteissa, että kuinka varhain tunnistat sen, että olet konfliktissa. Mitä varhemmin sen huomaat esimerkiksi kehollisista ilmiöistä tunnetilat, niin sitä enemmän sulla on peliaikaa ratkaista se ja se on helpompi ratkaista, jos se ei ole edennyt kovin pitkälle. Uskon, että parhaat konfliktinratkaisijat ovat hyvin taitavia läsnäolotaidoissa, koska pelkästään heidän paikallaan tulonsa jo lähtee rauhoittaa niitä ihmisiä. Kyse on olemuksesta, mitä tulee sisään, kun tulet paikalle.

Yksi motto, minkä usein annan johtajille on, että älä oletta, vaan ota selvää. Toinen puhuu aidasta ja toinen aidan seipästä. Oppii tekemään oikeita kysymyksiä ja ymmärtämään, että ihmiset kommunikoi eri tavalla ja havainnoi asioita eri tavalla. Parannetaan sen esimiehen omaa vuorovaikutusta.

Empaattisuus tarkoittaa tunnetilojen ja näkökantojen aistimista ja jatkuvaa mielenkiintoa muiden ajatuksia kohtaan (Boyatzis & Sala 2004, 154). Konflikteilla on taipumusta eskaloitua, mikäli johtaja ei toimi konfliktin aikaisessa vaiheessa. Johtajat eivät toimi ajoissa, koska he eivät tiedä miten toimia tai he eivät odottaneet, että tilanne riistäytyisi pois kontrollista. (Kolb 2013, 80.) Empatiaosaaminen voi auttaa johtajaa tunnistamaan niitä mahdollisia tilanteita, jotka saattaisivat johtaa konfliktiin. Näin hän osaa puuttua tilanteisiin ajoissa, ennen kuin tilanne kärjistyy ja negatiiviset tunteet saavat liikaa valtaa konfliktiosapuolten välillä. Johtaja voi empatiaosaamisellaan ennaltaehkäistä henkilöiden välisiä, organisaation näkökulmasta turhia ja tarpeettomia konflikteja. Mindfulness-menetelmään liittyvät harjoitukset voivat tarjota johdon coachille toimivan apuvälineen konfliktien hallinnassa. Harjoitusten avulla saattaa olla mahdollista lisätä johtajan empatia- ja myötätunto-osaamista ja parempaa emotionaalista itsetietoisuutta, jotta konflikti ei pahenisi entisestään.

Empatiakykyinen johtaja hyväksyy erilaisuuden ja tulee toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Goleman ym. 2002, 255.) Empaattisuus ja siihen kuuluva kuunteluosaaminen ovat tärkeitä tekijöitä ratkaistaessa haastavia tilanteita diplomaattisella tavalla. (Goleman 2002, 256.) Empaattisuudella on myös arvoa keskellä konfliktia. Empatiaosaamiseen liittyvällä kuuntelemisella johtaja voi ymmärtää konfliktin taustoja paremmin ja voi näin pyrkiä onnistuneemmin ratkaisemaan tai laimentamaan niitä. Empatiaosaava johtaja tajuaa ja hyväksyy sen, että ihmiset ja konfliktit ovat erilaisia ja siten jokaiseen ihmiseen ja konfliktiin eivät päde samat ratkaisumallit.

Coachin puheessa ilmeni, että johtajan tyyli johtaa voi aiheuttaa konfliktin ja usein konflikti on parasta pyrkiä ratkaisemaan ratkaisukeskeisesti:

Monien johtamistyyliä johtaa konflikteihin.

Usein konfliktien ratkaisussa auttaa se, että mietitään sitä miten me halutaan, että asiat olisivat ja mikä on se optimaalinen tila. Ja mitkä on ne askeleet, joskus joudutaan menemään hyvinkin konkreettisiin toimenpiteisiin esimerkiksi, että kenelle menee meilit

cc:nä. Konflikti on myös aina sellainen luottamuksen järkkäminen ja sitten se rakentuu pienillä teoilla taas uudestaan. Aletaan tekemään niitä pieniä tekoja, jotka kasvattavat sitä luottamusta.

Ratkaisukeskeisesti stimuloidaan, voidaan tehdä tällaisia roolinvaihtoja. Se toimii aika hyvin.

Mennään enemmän siihen ratkaisuun, eikä vatvota sitä ongelmaa. Keskustellaan paljon ja mietitään erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia.

Yhdistävä johtamistyyli ja demokraattinen johtamistyyli resonoivat ja auttavat luomaan harmoniaa konfliktiosapuolten välille. Lisäksi tehokkaimmat johtajat vaihtelevat johtamistyyliensä tilanteiden mukaan. (Goleman ym. 2002, 54–69). Johtajuustyyli voi muokata tapaa, jolla johtaja ratkaisee konflikteja. Läheinen ystävyys johtajan ja alaisen välillä saattaa johtaa rauhanomaiseen konfliktin ratkaisuun. Autoritääriin johtajuustyyliin voi aiheuttaa puolestaan ongelmia ratkaista konflikti hyvässä yhteisymmärryksessä alaisen kanssa. Karismaattiset johtajat ovat taas erittäin ratkaisukeskeisiä, osaavia hyväksikäyttämään rakentavia konfliktistrategioita ja he ilmentävät korkean tason emotionaalista intuitiota. (Schlaerth ym. 2013, 133.) Transformationaalisen johtajuuden neljä elementtiä ovat karismaattisuus, inspiroivuus, älyllinen stimuloituminen ja yksilöllinen ihmisten huomioon ottaminen (Viitala 2004, 95). Barling ym. (2000, 157–161) havaitsivat tutkimuksessaan, että tunneäly on yhteydessä karismaattisuuteen transformationaalisessa johtajuudessa.

Johtajan saattaa olla joskus viisasta vaihtaa johtamistyyliään konfliktin sattuessa kohdalle, jotta sen ratkaisemiseen olisi paremmat edellytykset. Ratkaisukeskeiseen konfliktin ratkaisustrategiaan saattavat olla hyväksi yhdistävä, demokraattinen ja transformationaalinen johtamistyyli, koska ne resonoivat ja eivät luo lisäjännitteitä konfliktiosapuolten välille. Lisäksi jokaisella niistä on yhteys tunneälyyn ja niiden toimiva käyttäminen vaatii tunneälyosaamista esimerkiksi empatiaosaamisen kautta. Johdon coachin on tarpeen huomioida valmennustyössään, minkälainen on coachattavan tyyli johtaa. Mikäli johtamistyyli ei ole yhteensopiva konfliktitilanteeseen, niin opitussa taidosta hallita konflikteja ei välttämättä ole hyötyä. Maksimaalinen hyöty tästä kriittisen tärkeästä johtajan tunneälynosaamisesta saadaan, kun se on yhtenevä johtajan johtamistyylin kanssa.

6.2.8 Ryhmä- ja yhteistyötaito

Ryhmä- ja yhteistyötaito on osaamista, jota johtaja tarvitsee työskentelyssään muiden kanssa ja luodessaan ryhmäsynergiaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Boyatzis & Sala 2004, 154). Johtaja pystyy luomaan ystävällisen ilmapiirin ja toimii esimerkkinä toisten auttamisessa ja yhteistyössä. Hän kykenee saamaan ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy rankentamaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Ryhmä- ja yhteistyötaito on kasvanut tiimiorganisaatioiden lisääntymisen myötä (Goleman ym. 2002, 256.) Tätä viimeistä ihmishuolehdittamisen tunneälyn avainosaamista (Teamwork and collaboration) pidettiin yleisesti tärkeänä ja lainatakseni erään haastateltavan sanoja: ”ryhmä- ja

yhteistyötaito on ydin nykyaikaisessa johtamisessa”. Tällä hän luultavammin tarkoittaa kasvanutta tiimi- ja ryhmätyöskentelyä organisaatioissa. Tiimi- ja ryhmätyöskentely vaatii erilaista johtajuutta kuin esimerkiksi taylorismin aikakaudella, jolloin korostettiin johtajan asemaa ja valtaa suhteessa alaisiin. Coachien puheesta nousi esiin teemoja liittyen johtajan esimerkin voimaan, normeihin, turvallisuuteen, poikkeavaan käytökseen, empatiaan ja tietoisuustaitoihin:

Tietysti esimiehen esimerkillä on hyvin paljon merkitystä.

Esimies on esimerkki, hän toimintaansa ja käyttäytymistä seurataan. Johtaja muodostaa käyttäytymisen normin ja sallittavan käyttäytymisen rajat. Hänellä on hirvittävän suuri rooli kulttuurinmuodostamisessa, hänen näkemyksiään kuunnellaan, hänen tapansa puhua seurataan paljon.

Vaikutamme jatkuvasti toisten ihmisten aivojen tilaan ja olemme vastuussa siitä, muokkaammeko ihmisten tunnetiloja parempaan vai huonompaan suuntaan. Suhdeosaamiseen kuuluu muiden ihmisten aivojen tilojen johtaminen. Kollegoiden muodostamissa ryhmissä emotionaalisesti ilmaisuvoimaisin henkilö on tunnevaikuttaja muita ryhmän jäseniä kohtaan. Valtaeroja sisältävissä organisaatioiden työryhmissä vaikutusvaltaisimman henkilö on puolestaan usein ryhmänjohtaja ja hänellä on vahva vaikutus koko ryhmän emotionaaliseen tilaan. Työryhmissä ihmiset kiinnittävät eniten huomiota ja merkitystä ryhmän johtajan eli vaikutusvaltaisimman henkilön sanomisiin ja tekemisiin. Monet tutkimukset osoittavat, että tiiminjohtajan mieliala ja tunnetila vaikuttavat muihin tiimin jäseniin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Päätöksenteko ja luovien ratkaisujen löytäminen onnistuu paremmin, jos johtajan käyttäytyminen luo resonanssia tiimiin. (Goleman 2011, 82.)

Johtajan on tärkeää ottaa huomioon tunteiden ja normien hiljainen kieli ryhmässä. Usein otamme normit itsestäänselvyyksinä, mutta ne ovat suunnattoman voimakkaita. Normit edustavat implisiittistä oppimista ryhmätasolla ja hiljaisia sääntöjä, joita opimme omaksumaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Ihmiset aistivat ryhmän peruseriaatteet ja sopeuttavat oman käyttäytymisensä niihin. Normit sanelevat sen, että mikä tuntuu oikealta kussakin tilanteessa ja vaikuttavat siten siihen, kuinka ryhmässä toimitaan. Ryhmän normit auttavat määrittämään, edustaako ryhmä korkean suoritusasteen tiimiä vai löysää kokoelmaa ihmisiä työskentelemässä yhdessä. (Goleman ym. 2002, 175.)

Johtajan käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus työtiin ja -ryhmän tunteisiin ja normeihin, koska johtajalla on asemansa puolesta usein vaikutusvaltaa muihin tiimin tai ryhmän jäseniin. Tunnetilat tarttuvat herkästi ihmisestä toiseen ja sen vuoksi johtajalla on huomattavaa valtaa tunneilmapiirin muodostamisessa. Johtamista seurataan tarkasti ja johtajalla on suuri esimerkin mukainen vaikutus siihen, menestyykö tiimi tai ryhmä, vai ei. Toisaalta organisaation vakiintuneilla tiimi- ja ryhmäkäyttäytymisen normeilla voi olla vaikutusta myös johtajaan. Normit ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä. Mikäli uusi johtaja ei niitä tiedosta tai ei halua tiedostaa tai yrittää kenties muuttaa niitä, voi tilanne johtaa tiimi tai ryhmätyöskentelyn epäonnistumiseen.

Johtajalta vaaditaan osaavaa käyttäytymistä kaikkien kahdeksan tunneälyn avainosaamisen osalta eli sekä henkilökohtaisten, että sosiaalisten tunneälyosaamisten suhteen, jotta hän olisi menestyksenkäs tiimin tai ryhmän johtaja. Siksi voidaan perustellusti sanoa, että ryhmä- ja yhteistyötaitojen tunneälyn johtamisosaaminen on kenties vaativin avainosaaminen kehittämisen näkökulmasta sekä johtajalle, että johdon coachille. Kehittämisen haasteellisuus heijastuikin coachien puheessa jollain tasolla. Joidenkin oli vaikeaa sanoa mitään konkreettista tapaa kehittää ryhmä- ja yhteistyötaitoja. He esittivät vain ajatuksiaan ja mielipiteitään siitä, miten niitä kenties voisi kehittää. Ryhmä- ja yhteistyötaitojen tunneälyn osaaminen vaatii paljon, mutta sen hyvä hallinta voi ammatillisessa mielessä antaa myös paljon sekä johtajalle, että coachille. Siksi tämän avainosaamisen hallinnan voidaan mahdollisesti ajatella olevan niin sanotusti se ”lopullinen” tavoite johtajalle sekä coachille tunneälyn avainosaamisten kehittämisessä. Siihen kulminoituu kaikki aiemmin opitut tunneälyosaamiset.

Seuraava tutkittava korostaa turvallisen ilmapiirin tärkeyttä ryhmätilanteissa:

Kokeeko ihmiset, että ryhmä on turvallinen, että sä voit sanoa mielipiteesi pelkäämättä, että sut teilataan tai leimataan. Että se ei vaikuta sun uraan tai asemaan. Tällainen hiljainen, jolla voisi olla hyvinkin briljantteja ajatuksia, niin että se kokee, että on turvallista tuoda ne asiat esiin. Pitää toisaalta olla eriäviäkin ajatuksia, sellainen liiallinen happy family, että ollaan aina samanmielisiä, ei ole välttämättä hyväksi. Huonoimmillaan puhutaan group think ajattelusta, ryhmä harhautuu todellisuudesta, että on liian hyvä koheesio. Meille ei ole välttämättä muodostunut sellaista turvallista väittelykulttuuria.

Turvallisuuden tunne luo suojaa, energiaa, mukavuutta ja tekee mahdolliseksi vapauttaa energiamme. Se on ratkaisevan tärkeää työn saattamiseksi korkealle suoritustasolle. Turvallisuus mahdollistaa sen, että henkilö keskittyy paremmin työhönsä, saavuttaa tavoitteensa ja näkee vastoinkäymiset haasteina, eikä uhkina. Turvallinen johtaja pystyy luomaan turvallisuuden tunteen ihmisiin ja näin mahdollistaa, että ihmiset uskaltavat olla leikkimielisiä, innovoivia, ottaa riskejä ja uusia haasteita. Turvallinen tunneilmasto mahdollistaa myös sen, että ihmiset pystyvät paremmin ottamaan vastaan kriittistä palautetta johtajalta. Ihmiset ovat avoimempia kritiikille ja näkevät sen mahdolliset hyödyt työtänsä kohtaan. (Goleman 2011, 94.)

Johtajan olisi tärkeää luoda sellainen turvallisuuden tunne ryhmään, että koko ryhmä laajalla rintamalla uskaltaisi olla rohkeasti eri mieltä asioista, jos jokin asia toisenlaisia näkökulmia edellyttäisi. Ryhmän turvallinen tunneilmasto voisi auttaa

siihen, että luonteeltaan rauhallisemmat, hiljaisemmat ja ehkä ujutkin ihmiset uskaltaisivat sanoa rohkeammin sen, mitä ajattelevat ja tuntevat asioista. Tämä voisi mahdollistaa ryhmän resurssien maksimaalisen hyödyntämisen ja samalla ehkäistä liiallista onnellisuuden tunteen muodostumista. Turvallinen tunneilmasto hyväksyy epäonnistumisen jonka vuoksi ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa riskejä ja innovoida rohkeasti. Tällaisella turvallisuuden tunteella johtaja luo edellytykset ryhmän korkealle suoritusasolle ja tehokkuudelle. Turvallisuuden tunnetta johtaja voi luoda esimerkiksi selkeiden ja ennalta määriteltyjen normien avulla. Selkeät normit ja käyttäytymissäännöt voivat auttaa luomaan turvallisuutta ryhmään ja siten kannustaa ryhmän jäseniä rohkeaan ja aktiiviseen vuorovaikutukseen.

Seuraavassa sitaatissa ilmenee, että johtajan on osoitettava itseluottamusta ja läpinäkyvää johdonmukaisuutta, jotta epätoivottu käyttäytyminen ei johtaisi ryhmän sisäisen harmonian rikkoutumiseen:

Tärkeää on, että esimies uskaltautuu puuttua poikkeamiin, koska ryhmässä ja organisaatioissa aina hulluin ottaa vallan. Joka johtuu siis siitä, ettei sitä pysäytetä. Se joka käyttäytyy lapsen omaisimmin ottaa vallan. Esimiesten ongelma on usein se, että ei puututa epätoivottuun käyttäytymiseen. Se avaa sen negatiivisen kierteen.

Ryhmässä harmonian tai yhteistyötaidon puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti päätöksenteon laadukkuuteen ja nopeuteen. Jopa nerokkaiden yksilöiden ryhmä tekee huonoja päätöksiä, jos ryhmä ajautuu keskinäiseen kilpailumiseen ja valtapeliin. Korostuneen innokkaat henkilöt voivat puolestaan hidastaa ryhmätyöskentelyä ja näin alentaa ryhmän kokonaissuorituskykyä. Heillä on taipumusta olla liian kontrolloivia ja määrääviä. Tällaisilta ihmisiltä näyttää puuttuvan sosiaalisen älykkyyden peruselementti: taito osata tunnistaa, mikä on sopivaa ja epäsopivaa kompromisseissa. Tärkein yksittäinen seikka ryhmän huippusuoriutumiseksi on, että ryhmän jäsenet pystyvät luomaan sisäistä harmoniaa ja tasapainoa ryhmässä. Sisäinen harmonia auttaa saamaan täyden hyödyn ryhmän jäsenien osaamisesta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että ryhmät ovat älykkäämpiä kuin yksittäiset ihmiset ainoastaan silloin, kun ryhmällä on tunneälyosaamista. (Goleman 2011, 62.)

Johtajan olisi puututtava epätoivottuun ja ryhmän normien vastaiseen käyttäytymiseen mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti, koska se luo turvattomuutta ja epävarmuutta ryhmään. Näin johtaja ehkäisee ryhmän harmonian rikkoutumisen ja siten mahdollistaa hyvän suorituskyvyn ja tunneälykkään käyttäytymisen ryhmässä. Johtajalta vaaditaan itseluottamusta ja johdonmukaista läpinäkyvyyttä johtamisessaan, jotta epätoivottu käyttäytyminen ryhmässä saadaan loppumaan. Itseluottamus ja läpinäkyvyys kuuluvat Golemanin ym. (2002) tunneälymallin henkilökohtaisiin tunneälyosaamisiin ja niiden hallinta vaatii johtajalta itsetietoisuuden ja itsensä johtamisen osaamista. Jälleen kerran tullaan siihen, että johtajan henkilökohtaisen perustan pitää olla kunnossa, jotta hän pystyy toimimaan ryhmässä johtajana tehokkaasti.

Sosiaalisista tunneälyosaamisista erityisesti empatiaosaamisen olennaisuus ryhmä- ja yhteistyötaidoissa nousi esille coachien puheessa:

Kuinka paljon pystyy kuuntelemaan ja kuinka paljon vaan puhuu. Korostaisin kiinnostuksen merkitystä.

Joskus joku sanoo, ettei tajua, että miksei niitä ihmisiä saada puhumaan. Se on ihan kauheata, kun palavereissa kaikki tuijottaa vaan eteenpäin.

Miten saadaan ne hiljaisimmat mukaan. Päällepääsmäreitä, sanavalmiita ja nopeita ei tarvitse hirveästi motivoida ilmaisemaan itseään.

Kokoukset ovat yleensäkin melko kehoja Suomessa, ei viihdy tai ei osallistu niihin millään tavalla. Mitataan niissä sitä mielialaa ja avataan sitä keskustelua siihen suuntaan, että voidaan vaikuttaa tähän. Esimies voi lähteä ilmaisemaan toisten ihmisten tunteita. Jos joku nukkuu, niin voi sanoa, että mulla on sellainen tunne, että tää ei oikein nyt motivoi sinua. Että olenko mä oikeessa, että tää ei kosketa sua. Eli ikään kuin sanottaa sitä ja sillä tavalla jakaa sitä, että me voidaan käsitellä tällaisia asioita. Toisen nimen käyttäminen, että otettaisiin se tapa, että Jarkko tuo oli fiksusti sanottu. Enemmän jokainen puhuu itekseen monologitasolla tai korkeintaan sellaista dialogia, joka tukee mun monologia. Empatiatasolle tai synergiatasolle päästään harvoin, synergiataso olisi sellainen aivoriihi, korkeintaan kuunnellaan ja sitten tulee se vastaväite itseltä. Empatia tasolla unohdettaisiin se oma ja jatkettaisiin sen toisen juttua.

Empatiaosaaminen on tärkeää nykyajan johtamisessa organisaatioissa erityisesti tiimien lisääntyneen käytön vuoksi, koska tiimit ovat täynnä pulppuavia ja roihuavia tunteita. Tiimin sisällä olevat henkilöt pyrkivät pääsemään usein yhteisymmärrykseen käsiteltävistä asioista. Asetelma on jo tarpeeksi vaikeaa kahden ihmisen välillä ja paljon vaikeampaa silloin, kuin ihmisten määrä lisääntyy, koska tilanne mahdollistaa muun muassa liittoutumien muodostumisen tiimin jäsenten välille. Tiimin johtajan täytyy pystyä aistimaan ja ymmärtämään jokaisen tiimin jäsenen näkökulmia. Ongelmallisen tiimin perustehtävään takaisin orientoitumiseen voi auttaa se, että tiiminjohtaja käy henkilökohtaisia keskusteluja jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Keskustelut voivat liittyä esimerkiksi jäsenen kokemiin turhautumisen tunteisiin koskien käsiteltäviä asioita ja tiimin muita jäseniä. Tämän jälkeen johtaja voi yleisellä tasolla tiimissä rohkaista jäseniä siihen, että he puhuisivat jatkossa avoimemmin turhautumisen tunteistaan ja valituksen aiheista tiimissä. Tällaisen empatiakäyttötymisen avulla johtaja oppii ymmärtämään tiimin emotionaalista rakennetta ja näin tehostaa tiimin yhteistyötä. (Goleman 2011, 35.)

Johtajan henkilökohtaiset keskustelutuokioiden tiimin kaikkien jäsenten välillä voisivat saada myös hiljaisimmat henkilöt tehokkaammin ja rohkeammin osallistumaan vuorovaikutukseen tiimissä. Näin johtaja voisi saada lisäksi selville, johtuuko tiiminjäsenen hiljaisuus enemmän henkilön temperamentista vai kenties turhautumisen asteesta kohdistuen tiimin toimintaan. Johtajan osaavan kuunteluosaamisen tärkeys nousee jälleen esiin, koska se mahdollistaa saamaan paljon arvokasta tietoa jäsenen ajatuksista ja tunteista tiimin yhteistyön tehokkuutta ajatellen. Hiljaisen tiiminjäsenen kokema turvallisuuden tunne ja empatia voisivat auttaa jäsentä rohkeampaan vuorovaikutukseen tiimissä. Tiiminjohtajalla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka paljon tiimin jäsenet kokevat turvallisuutta ja empatiaa johtajan taholta.

Coachin saattaisi olla hyödyllistä havainnoida tilannetta jossa tiiminjohtaja keskustelee henkilökohtaisesti tiimin jäsenen kanssa tiimiin liittyvistä ongelmista. Näin coach saisi tietoa coachattavan empaattisuuden ja kuunteluosaamisen tasosta.

Tämän jälkeen coach voisi havainnoida tiimityöskentelyä ja katsoa, kuinka hyvin johtaja pystyy hyödyntämään jäseniltä saatua henkilökohtaista tietoa tiimissä. Tämänkaltaisen havainnointiin liittyvä arviointiprosessi voisi antaa coachille arvokasta tietoa johtajan erilaisista tunneälyosaamisten kehittyneisyyden tasoista ja siten luomaan hyvän perustan tehokkaalle coaching-prosessille.

Lopuksi katsotaan mitä annettavaa tietoisuus eli mindfulness-osaamisella olisi mahdollisesti ryhmä- ja yhteistyötaidon tunneälyn avainosaamiselle:

Ystävällisyys nousee esiin, koska mindfulness-taitoihin liittyy vahva hyväksymisen elementti. Taitoja harjoittaneen johtajan seurassa ihmiset kokevat, että he hyväksytään sellaisina kuin ovat. Se koetaan ystävällisyydeksi ja arvostuksen annoksi ja se antaa hyvän pohjan vuorovaikutukselle. Ylipäätään mindfulness-taidot vähentävät sellaista vastakkainasettelun syntymistä. Jos mä tunnistan, että mä olen eri mieltä kun toinen eli meillä on kaksi vastakkaista mielipidettä. Mindfulness-taitojen kautta mä voin kysyä, että onko nää niin vastakkaiset, on näissä varmaan jotain yhteistäkin. Silloin ei tarvitse juuttua siihen omaani niin tiukasti. Tulen uteliaaksi siitä, mitä se toinen ajattelee. Lähteä käymään siitä avointa ja havainnoivaa keskustelua. Tätä liittyy osaksi tuohon konflikteihin, mutta varmasti myös ryhmäsynergiaakin syntyy paremmin.

Ryhmä- ja yhteistyötaito on osaamista, jota johtaja tarvitsee työskentelyssään muiden kanssa ja luodessaan ryhmäsynergiaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Boyatzis & Sala 2004, 154). Olennaista on, että ryhmänjohtaja pystyy luomaan ystävällisen ilmapiirin ja rakentamaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Goleman ym. 2002, 256.) Mindfulness puolestaan kuvaa sellaista tietoisuuden tilaa, jossa henkilö osallistuu läsnäolevasti tapahtumiin ja kokemuksiin vastaanottavaisella ja ei tuomitsevalla tavalla (Hülshager ym. 2013, 310).

On olemassa kolme fysiologista yhteisymmärryksen osa-aluetta. Ensimmäinen on täydellisen tarkkaavaisuuden alue, jossa ihmisten täytyy keskittyä täysin toisiinsa ja laittaa syrjään kaikki mahdolliset häiriötekijät. Toinen alue on olla täysin tahdissa toisen ihmisen kanssa sanattoman ja kehollisen viestinnän osalta. Tilanne, jossa ihmiset ovat yhteydessä todella hyvin toistensa kanssa, on kuin tanssi, jossa oma keho liikkuu samaan tahtiin toisen ihmisen kehon kanssa. Kolmas yhteisymmärryksen alue on korkea positiivinen tunnetila, joka liittyy ihmisten väliseen henkilökemiaan. Harvard Business Review:n artikkeli kutsuu tätä yhteisymmärrykseen liittyvää vuorovaikutusta inhimilliseksi hetkeksi (human moment). Siinä kahden ihmisen välinen emotionaalinen virtaus on yhtä ja silloin henkilö tuntee yhteyttä, läheisyyttä ja lämpöä toista ihmistä kohtaan. Inhimillisessä hetkessä ihmiset tuntevat vahvaa myönteisyyttä toistensa seurassa. (Goleman 2011, 83-84.)

Mindfulness-harjoitusten avulla coachilla saattaisi olla hyvät edellytykset luoda ja lisätä vuorovaikutukseen perustuvaa fysiologista yhteisymmärrystä kahden tai useamman ihmisen välille. Harjoitukset saattaisivat tuoda uusia elementtejä myös organisaatioiden tiimi- ja ryhmätyöskentelyyn. Etenkin tiimin ja ryhmän yhteistyötaitojen ja yhteisymmärryksen kannalta mindfulness-menetelmät voisivat antaa työlle arvokkaan lisän, koska harjoitusten myötä voidaan lisätä erilaisuuden hyväksymistä toista ihmistä kohtaan. Ihmisen hyväksyminen omana itsenään osoittaa empatiaa ja empatiaosaava johtaja hyväksyy erilaisuuden ja tulee toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Goleman ym. 2002,

255.) Mindfulness-harjoituksilla voisi olla positiivista vaikutusta myös ryhmän sisäiseen harmoniaan. Näin ehkäistäisiin mahdolliset ryhmän huonosta tasapainosta johtuvat negatiiviset vaikutukset ryhmän päätöksenteon laadukkuuteen ja ryhmän tehokkuuteen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa pyritään pohtimaan tulososion analyysin tulkintoja ja tekemään niistä johtopäätöksiä. Tarkoituksena on selkiyttää analyysistä nousseita tulkintoja ja luoda niistä synteesejä. Synteisien merkitys on koota yhteen tulososion pääseikat ja antaa selvästi vastaus tutkimustehtävään: *Miten johdon coachit arvioivat ja kehittävät johdon tunneälyn kahdeksaa avainosaamista?* Johtopäätökset pohjautuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on myös mietittävä, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella ja laajemmassa mittakaavassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.)

Johtopäätöksissä noudatetaan samankaltaista johdonmukaisuutta ja systemaattisuutta käsittelyjärjestyksen osalta kuin analyysiosiossa. Ensin tehdään yhteenveto ja tulkintaa tunneälyn avainosaamisten arvioinnista ennen niiden kehittämistä. Lopuksi pohditaan tulosten teoreettisia ja käytännöllisiä merkityksiä sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

Tunneälyosaamisen arvioimista tarkasteltiin tutkimuksessa mittaristojen, havainnoinnin ja 360 asteen haastattelupalautteen näkökulmasta. Nämä kolme arvioimisen tarkastelutasoa valittiin työhön, koska McNewin (2010) huomasi väitöskirjassaan niiden olevan coachien käyttämiä arviointikeinoja johdon tunneälyn ja tunneälyosaamisen arvioinnissa Yhdysvalloissa. Mielenkiintoisen näkökulman arviointivälineiden käytön laajuudelle antaa se, että sekä McNewin, että tutkija itse kumpikin haastattelivat yhtätoista johdon coachia tutkimuksessaan. Tutkimuksessani tunneälyyn arviointiin kehitettyjä mittaristoja käytti kolme coachia yhdestätoista ja McNewin:n työssä vastaava luku oli kaksi, joten niiden käytön laajuudessa ei merkittävää eroa tutkimusten välillä löytynyt.

Yhdysvalloissa tunneälymittaristojen vähäisen käytön suurimpana syynä oli ylimmän johdon aikapula. Tällaiseen mittaristojen vähäisen käytön syyhyn en törmännyt kertaakaan coachien puheessa. Haastateltavien puheesta mittaristojen vähäisen hyödyntämisen syyksi nousi Saloveyn ym. MSCEIT tunneälyn kykytestin osalta käytön vaikeus, koska sen käyttö Suomessa on käytännössä mahdotonta mittariston kaupallistumisen takia. MSCEIT mittaristoa käytti yksi coach. Bar-Onin EQ-i:n mittaristoa oli käyttänyt jokainen kolmesta coachista ja näin se osoittautui suosituimmaksi tunneälyn mittariksi tutkimuksessa. Tästä huolimatta se sai osakseen suhteellisen paljon kritiikkiä, vaikka yleisesti sitä pidettiin melko

toimivana mittarina. Kritiikki EQ-i itsearviointimittaristoa kohtaan liittyi sen validointiin, dimensioiden liialliseen määrään ja itse arvioinnin ongelmallisuuteen yleensäkin liitettyinä tunteisiin. Kiintoisaa oli huomata, että Golemanin ym. ECI mittaristoa ei ollut käyttänyt kukaan haastateltavista. Syytä mittariston käyttämättömyydelle ei varsinaisesti ilmennyt, vaikka eräs coach viittasi epäsuorasti mahdollisiin kaupallisiin ja taloudellisiin syihin.

Saloveyn ym. MSCEIT, Bar-Onin EQ-i ja Golemanin ym. ECI mittaristot perustuvat kolmeen tunnetuimpaan tunneälyteoriaan, joten niiden käytön laajuudesta voidaan tehdä jonkintasoisia johtopäätöksiä myös tunneälyn ja tunneälyosaamisen arvioinnista Suomessa. Yhteenvetona näistä mittareista voidaan sanoa, että kukaan coacheista ei ollut kovinkaan innostunut niiden käytöstä tällä hetkellä. MSCEIT:n osalta innottomuus liittyi käytön vaikeuteen ja EQ-i sai muutoin paljon kritiikkiä. Tästä voidaan tehdä jonkin tasoinen johtopäätös, että näiden mittareiden osalta ei tunneälyn arvioiminen maassamme näytä kovinkaan lupaavalta tällä hetkellä.

Muista tunneälyn arvioinnin menetelmistä nousivat esille EBW itse- ja tiimiarviointi mittaristo, itsetuntemukseen liittyvä PK5 itsearviointikysely ja Team Resilience Profile tiimisynergiatesti, joka liittyy erityisesti ryhmä- ja yhteistyötaidon tunneälyosaamiseen. Jokaisesta näistä kolmesta arviointimenetelmästä oli yksi maininta kustakin eli kovin laajassa käytössä ne tuskin ovat johdon coachien keskuudessa olleet. Mielenkiintoista oli havaita, että jokaisella näiden arviointimenetelmän käyttäjällä oli kokemusta myös Bar-Onin EQ-i käytöstä eli samat coachit käyttivät myös näitä kolmea vähemmän tunnettua menetelmää. Huomionarvoista on, että coachien puheesta pystyi tekemään tulkinnan siitä, että he olivat innostuneempia niiden käytöstä verrattuna EQ-i:n käyttöön. Tällaisen tulkinnan pystyi tekemään muun muassa siksi, että jokainen coacheista otti nämä menetelmät oma-aloitteisesti itse puheeksi ilman tutkijan myötävaikutusta. Tämä myös kertonee jotain niiden mahdollisesta toimivuudesta ja hyödyllisyydestä.

Nämä tutkimuksen kautta esiin tulleet kolme arviointimenetelmää voivat tarjota toimivia, mielekkäitä ja suhteellisen tuoreitakin vaihtoehtoja tunneälyn arvioimiseen maassamme. Johdon coachien saattaa olla viisasta tutustua näihin menetelmiin tarkemmin laajemmalla rintamalla, koska kyseiset menetelmät voivat tarjota hyvät edellytykset tunneälyosaamisen toimivaan arviointiin. Tämä etenkin siksi, koska niiden käyttäjät ovat erittäin kokeneita johdon coacheja joilla on osaamista sekä kokemusta monenlaisten kehittämismenetelmien käytöstä. Näiden esiin nousseiden tunneälyn arviointimenetelmien käyttö voisi lisätä johdon coachien innostusta tunneälyn arvioimista kohtaan ja sitä kautta mahdollistaisi laajemminkin tunneälyosaavan käyttäytymisen kehittämisen maassamme.

Havainnointiarvioinnin osalta tutkimuksessa kysyttiin yleisellä tasolla coachien havainnointikokemuksista tunneällyn avainosaamista. Jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laajaa, avainosaamisista ei pyritty käymään läpi yksitellen. Huomion arvoista on, että McNewin:n (2010) tutkimuksessa jokainen johdon coach käytti havainnointia apunaan tunneälyosaamisten arvioinnissa. Tutkimuksessani haastateltavat puolestaan kokivat tunneälyosaamisten havainnointiarvioinnin haasteellisena. Eräs coach jopa korosti, ettei pyri havainnoimaan lainkaan coachattavaa, vaan luottaa puhtaasti coachattavan omaan kykyyn havainnoida ja arvioida itseään tunneällyn mittaristojen avulla. Läpinäkyvyyden, kannustavuuden, kyvyn kehittää toisia ja taidon hallita konflikteja osalta tutkittavien puheesta ei noussut esille havainnointiin liittyvää kommentointia. Henkilökohtaisista tunneällyn avainosaamisista esille nousi havainnointikokemuksia itsetuntemuksen ja itsekontrollin suhteen. Sosiaalisista tunneällyn avainosaamisten havainnoinnista coachattavien puheessa ilmeni viitteitä empaattisuuden ja ryhmä- ja yhteistyötaidon osalta.

Itsetuntemuksen tasoa voidaan havainnoinnin kautta arvioida coachattavan itsereflektio-osaamisen perusteella eli esimerkiksi siten, kuinka hyvin coachattava osaa sanoittaa omia tunteitaan ja havainnoida useista eri positioista käyttäytymistään. Itsekontrollia pystyy havainnoimaan muun muassa sen suhteen, keskeyttääkö johtaja toisen ihmisen puhetta ja miten hän suhtautuu kritiikkiin. Empaattisuutta taas siltä osin, mikä on puheen ja kuuntelemisen suhde vuorovaikutustilanteessa. Osaava kuuntelija koetaan usein empaattiseksi ihmiseksi ja puolestaan dialogissa jatkuvasti puhuva henkilö mielletään yleensä vähemmän empatiaosaavaksi.

Ryhmä- ja yhteistyötaidon havainnoinnin osalta erään coachin puheesta ilmeni Robert F. Balesin kehittämä vuorovaikutusprosessianalyysi, joka menetelmänä on rakennettu vuorovaikutuksen havainnoimiseen ja havainnointi tulosten analysointiin. Menetelmä soveltuu hyvin pienten työ- ja projektiryhmäkeskustelujen havainnoimiseen ja sen tarkoituksena on havaita ja tallentaa jokaisen ryhmän vuorovaikutustapahtuman luonnetta. (Pennington 2005, 37-38.) Ryhmässä harmonian tai yhteistyötaidon puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti päätöksenteon laadukkuuteen ja nopeuteen. Tärkein yksittäinen seikka ryhmän huippusuoriutumiseksi on, että jäsenet pystyvät luomaan sisäistä harmoniaa ryhmässä. Ryhmän sisäinen tasapaino auttaa saamaan täyden hyödyn sen jäsenten osaamisista. (Goleman 2011, 62.) Menetelmä voi antaa arvokkaan ja toimivan lisän coachin havainnointiarvioinnin työkalupakkiin, ja sen avulla coachin saattaa olla mahdollista havaita esimerkiksi epätoivottu käyttäytyminen ryhmässä ja puuttua siihen. Näin coach voi ehkäistä harmonian rikkoutumisen ja ryhmän suistumisen kohti tehottomampaa työskentelyä.

Coachit kokivat, että on tärkeää päästä havainnoimaan coachattavaa hänen omassa toimintakontekstissaan, koska johtajan käyttäytyminen voi siinä olla täysin erilaista kuin esimerkiksi coachin seurassa. Haastateltavien mielestä tämä on yksi avainhaaste coachingissa. Ratkaisu tähän havainnoinnin ongelmaan saattaa olla Hirsjärven ym. (2003, 199-200) ehdottama hyvä ennakkoon tapahtuva tutustuminen havainnoitavaan henkilöön ennen havainnointiprosessin alkua. Johtaja voi

suhtautua myötämielisemmin ja luonnollisemmin coachin läsnäoloon havainnointitilanteessa, jos he oppivat tuntemaan toisiaan ennen havainnoinnin alkamista. Sama tutustumisajatus voi luonnollisesti toimia myös ryhmätasolla esimerkiksi Balesin vuorovaikutusprosessianalyysin suhteen. Ryhmän jäsenet suhtautuvat aidommin vuorovaikutustilanteeseen ja coachiin, jos he tutustuvat ”ylimääräiseen” ryhmän jäseneseen ennen vuorovaikutustapahtuman alkamista.

360 asteen haastattelupalautetta arviointimenetelmänään oli tutkimuksessani käyttänyt kolme johdon coachia. McNewin (2010) väitöskirjassa jokainen johdon coach oli käyttänyt 360 asteen haastattelupalautetta tunneälyosaamisten arvioinnissa. Tämän arviointimenetelmän käytön laajuudessa on siis selkeä ero tutkimusten välillä. Eräs coach esitti ajatuksen, että käytön ero saattaa johtua osaksi maiden kulttuurien poikkeavaisuuksista toisiinsa nähden. Hän kertoi, että Suomessa johtajuus saatetaan nähdä enemmän sisäisenä asiana kuin Yhdysvalloissa ja tämän vuoksi ympäristöarviointiin ei suhtauduta niin myötämielisesti. Toinen coach puhui samansuuntaisesti. Hänen mielestään Suomessa olisi pelko mennä haastattelemaan perhettä johtajan tunneälyosaamisten suhteen, vaikka Euroopassa sitä hänen mukaansa tehdäänkin.

Tästä huolimatta ainoastaan yksi coach ajatteli, ettei käyttäisi menetelmää sen ympäristöriippuvaisuuden vuoksi. Hän luottaa pelkästään tunneälyn itsearviointimittaristojen voimaan tunneälyn kehittämistyössään. Muut tutkittavat mielsivät, että 360 asteen haastattelupalautemenetelmä saattaisi olla toimiva ja potentiaalinen tunneälyosaamisten arviointimenetelmä, vaikka he eivät sitä välttämättä käyttäneetkään tällä hetkellä. Tämän menetelmän suhteen tutkija näkee kehittymisen mahdollisuuksia tunneälyn arvioinnissa Suomessa. Näin siksi, että jokainen johdon coachista McNewinin (2010) tutkimuksessa koki sen olleen erittäin hyödyllinen keino tuottaa rikasta palautetta ja näkemystä johtajasta. Tämä antoi hyvän pohjan kehittää myöhemmin johtajan tunneälyosaamista. Menetelmän avulla johdon coach kykenee paljastamaan näkemyksiä ja hankkimaan ymmärrystä organisaatiossa esiintyvistä muutosvoimista. (McNewin 2010, 116.)

Erään coachin mielestä 360 haastattelupalautearviointia ei pitäisi tehdä, ellei ole sosiaalipsykologista koulutusta. Välttämättä coach ei kuitenkaan tarvitse niin laajaa psykologista koulutusta ja kokemusta työkontekstissa tapahtuvaan haastatteluarviointiin, kuin esimerkiksi perhekontekstissa, jossa saatetaan joutua käymään läpi hyvinkin johtajaa henkilökohtaisesti koskevia asioita. Laadullisten tutkimusmenetelmien hallinta ja perustasoinen sosiaali- ja työpsykologian tuntemus voivat antaa hyvän lähtökohdan coachin onnistuneelle 360 asteen haastattelupalautteen käytölle johtajan työkontekstissa tapahtuvassa arvioinnissa.

Coachien puheesta pystyi tekemään tulkinnan siitä, että 360 haastattelupalautteen avulla johtajalla on hyvä mahdollisuus saada totuudenmukaisempaa tietoa erilaisista näkemyksistä ja muutosvoimista organisaatiossa ja ehkäistä muun muassa toimitusjohtajan tautia. Johtajan lähimmät kollegat voivat kokea ongelmalliseksi ja jopa vaaralliseksi aidon ja totuudenmukaisen palautteen antamisen johtajalle. Tätä tiedon puuttumista kutsutaan joskus toimitusjohtajan taudiksi (CEO disease), jossa johtaja eristetään hänestä koskevasta tiedosta niin sanottujen organisaation mielistelijöiden toimesta. (McNewin 2010, 112-113.)

Toimitusjohtajan taudilla saatetaan viitata jollain tasolla myös sokeisiin pisteisiin, mistä johtaja ei ole itse tietoinen, mutta jotka muut ihmiset hänessä näkevät. Eräs coach nosti puheessaan esille Johari Window nelikenttämalliin perustuva harjoituksen. Harjoitus kasvattaa sekä henkilökohtaista, että sosiaalista tietoisuutta suhteessa työtovereihin (Verklan 2007, 173). Nelikenttämalli saattaa auttaa coachia hahmottamaan johtajan sokeita pisteitä 360 haastattelupalautteen jälkeen. Coach voi vertailla haastattelupalautteen avulla saatuja tietoja johtajan omiin tietoihin itsestään ja näin huomata mahdolliset sokeat pisteet, jotka johtajan olisi hyvä tietää itsestään. Yhdessä nämä kaksi menetelmää voivat tarjota käyttökelpoisen ja toimivan lisän johdon coachin ympäristöarvioinnin työkalupakkiin.

Coachit kritisoivat laajasti perinteisempää ympäristöarviointimenetelmää eli määrällistä 360 asteen lomakekyselypalautetta tunneälyosaamisten arvioinnin suhteen. Arvostelu liittyi menetelmään liittyvään tulkintaongelmaan ja tilannetekijöiden huomioimatta jättämiseen. Se sai huomattavasti enemmän kritiikkiä tutkittavilta verrattuna 360 asteen haastattelupalautteeseen. Yksi syy saattaa olla, että se on tutumpi arviointiväline coacheille. Haastateltavat mielsivät kuitenkin yleisesti haastattelun olevan validimpi ja parempi menetelmä tunneälyosaamisen ympäristöarviointiin verrattuna lomakekyselyyn.

Yksi vartenotettava vaihtoehto 360 asteen haastattelupalautteen suorittamisessa voi olla Daniel Golemanin ja Richard Boyatzisin kehittämä johtajuuden arviointityökalu Emotional and Social Competence Inventory, ESCI-360 (Goleman 2011, 100). Työkalu on kehitetty yhdessä Hey Group:n kanssa, joka on maailmanlaajuinen johdon konsultointiin keskittynyt yritys. Yrityksellä on toimipiste myös Suomessa. Yrityksen nettisivujen perusteella ESCI-360 on juuri haastattelupalautearviointiin tarkoitettu työväline. Se saattaisi tarjota johdon coachille yhden potentiaalisen vaihtoehdon suorittaa johdon tunneälyosaamisen ympäristöarviointia.

Tunneälyosaamisen kehittämistä tehtiin tulkintaa kahdeksan johdon tunneälyn avainosaamisen suhteen. Osaamiset perustuvat Golemanin ym. (2002) tunneälyn johtamisosaamismalliin, jossa tunneälyosaamisia on yhteensä kahdeksantoista. Avainosaamiset olivat Simströmin (2009) väitöskirjan päätulos. Väitöskirjassa tarkasteltiin suomalaisten kuntaesimiesten tunneälyosaamisia alaisten näkökulmasta. Nämä kahdeksan osaamista kahdeksastatoista olivat Simströmin työssä kaikkein tärkeimpiä kehittämisen kannalta, joka perustelee myös niiden valintaa tutkimukseeni. Myös coachien puheesta huomasi, että nämä tunneälyosaamiset olivat kehittämisen suhteen tärkeitä ja kuuluvat luonnollisena ja olennaisina elementteinä coaching-prosessiin.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tunneälyn osaamisen kehittämiseen pitää suhtautua kokonaisvaltaisesti ja siinä pitää ottaa huomioon muun muassa keho-, konteksti- ja suhdetekijät tunneälyosaamisen lisäksi. Tunneäly ja keho ovat kaikki tärkeitä elementtejä joiden tulee olla tasapainossa keskenään, jotta tehokas tunneälyosaamisen kehittäminen olisi mahdollista. Coachin pitää olla myös itse osaava olemaan kehollisesti läsnä, jotta hän pystyisi tehokkaasti auttamaan johtajaa tunneälyosaamisen kehittämisessä. Kehollisen elementin käyttöönotossa ja mielen sekä kehon yhteyden huomaamisessa saattaa olla avuksi mindfulness-meditaatio menetelmä, joka nousi esille usean coachin puheessa. Menetelmän avulla henkilö voi oppia yltämään sellaiseen tietoisuuden tilaan, jossa hän osallistuu läsnäolevasti tapahtumiin ja kokemuksiin vastaanottavaisella, ei tuomitsevalla tavalla (Hülshager ym. 2013, 310).

Jotta tunneälyosaamisiin liittyvään aivotyöskentelyyn olisi edellytyksiä, on ihmisen tärkeää säilyttää hyvä energiatasapaino. Energiatasapainoon vaikuttavat erään coachin mukaan ihmisen suhtautuminen liikuntaan, syömiseen, juomiseen, nukkumiseen ja yleensäkin palautumiseen, jossa henkilön laskeneille energiatasoille annetaan mahdollisuus uusiutua rasituksesta. Mikäli johtaja on ylistressaantunut, ei tunneälyosaamisen kehittämistyössä ole juuri ideaa, koska johtajan kapasiteetti ei niiden oppimiseen silloin riitä. Tällöin tärkeämpi prioriteetti coachille onkin johtajan stressin helpottaminen, jotta tunneälyosaamisen oppimiselle ja hyvälle työhyvinvoinnille organisaatiossa luotaisiin ensin edellytykset.

Erään coachin mielestä tunneälyosaamisen kehittämisessä pitää ottaa huomioon konteksti- ja tilannetekijät, koska ne voivat ratkaista tunneälyosaamisen kehittämisen mielekkyyden. Organisaation rakenteelliset ongelmat koskien esimerkiksi johtajan ja henkilöstön roolien liiallista kapeutta voivat aiheuttaa tilanteen, jossa johtaja ei ole motivoinut kehittämään omaa tunneälyosaamistaan ja henkilöstö ei ole kiinnostunut ottamaan vastaan tunneälykästä käyttäytymistä johtajan taholta.

Suhdetekijöiden osalta yhden coachin puheesta ilmeni statuseroihin liittyvä mahdollinen motivoitumista koskeva riski. Coachille saattaa olla hyväksi, ettei hän korosta johtajalle liikaa johtaja-alainen statuseroa coaching-prosessissa, varsinkaan ihmissuhdejohtamisiin liittyvien tunneälyosaamisen kehittämisen yhteydessä. Tämä voi johtaa siihen, että johtaja voi jopa tiedostamattaan välittää johtaja-alainen asetelmaa liiaksi alaista kohtaan. Riskiksi saattaa muodostua se, ettei alainen ole motivoitunut ottamaan vastaan tunneälyosaamisiin liittyviä kehittämis- ja

vaikuttamisyrityksiä johtajalta, jos hän kokee statuseron liian suureksi. Näin johtajan kehittämisyrittämykset alaista kohtaan voivat muodostua hyödyttömiä.

Hyvä itsetuntemus on kaikkien muiden tunneälyosaamisen perusta. On vaikeaa tuntea muita ihmisiä ja tulla heidän kanssaan hyvin toimeen, jos ei tunne ensin omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan tarpeeksi hyvin. Jokainen coach mielsi johtajan itsetuntemuksen olevan tärkeä kehittämisen kohde ja se kuuluu olennaisena ja luonnollisena osana johdon coaching-prosessiin. Itsetuntemuksen kehittäminen ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii pidemmän ajanjakson. Coachattavalla voi olla syvälle ”juurtuneita” ja rajoittavia uskomuksia itsestään ja vie aikaa ennen kuin ne pystytään kartoittamaan esimerkiksi erilaisten harjoitusten avulla. Kartoittamisen jälkeen on vielä edessä uskomusten suuntaaminen toisaalle, jos tarvetta siihen on. Uusien uskomuksien sisäistäminen ja niiden onnistunut käyttöönotto vaativat myös paljon työtä ja aikaa.

Itsetuntemuksen kehittämisen ytimessä on coachattavan itsereflektiossaamisen harjoittaminen. Coach voi auttaa coachattavaa refleктоimaan omaa toimintaansa, arvioimaan mikä toiminnassa on ollut hyvää, sekä oppimaan tekijöistä, joissa on ollut puutteita. Tällä pyritään tietoisesti coachattavan minäkuvan kehittämiseen (Virolainen 2010, 112). Itsetuntemuksen ja reflektointiosaamisen kehittämisessä coachattavalla on aktiivinen ja keskeinen rooli. Coachin rooli on lähinnä auttaa, tukea ja esittää hyviä kysymyksiä, jotta coachattava oppisi tuntemaan itseään paremmin. Haastateltavan puheista pystyi tekemään tulkinnan, että itsetuntemus kehittyi, muuttuu ja uusiutuu myös vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Kaikkia sokeita pisteitä on vaikeaa itse havaita ja niiden ymmärtämiseen sekä tajuamiseen tarvitsee kohtaamista muiden ihmisten kanssa. Johtajan sokeiden pisteiden tunnistamisen ja arvioinnin apuna coach voi käyttää 360 asteen haastattelupalautetta ja Johari Window nelikenttä-harjoitusta.

Coachien puheesta heijastui johtajan itsekontrollin kehittämisen tärkeys. Se voi tarkoittaa kehittämisen näkökulmasta joskus myös sitä, että itsekontrollia saattaa olla tarpeellista vähentää lisäämisen sijasta. Kehittämisen suunta riippuu pitkälti johtajan temperamentista ja sitä on käytännössä mahdotonta muuttaa. Sen vuoksi coachin on parempi keskittyä siihen, kumpaan suuntaan lähdetään itsekontrollia kehittämään. Useiden coachien puheesta ilmeni, että juuri itsekontrollin kentässä mindfulness-menetelmään liittyvät tekniikat ovat korostetun tehokkaita, koska ne auttavat häiritsevien tunteiden ja impulssien hyväksymisessä ja tunnistamisessa ja sen kautta niiden tehokkaammassa itsekontrollinnissa. Coachit kokivat, että mindfulness-menetelmä on toimiva tunteidenkäsittelystrategia etenkin sen vuoksi, ettei se pyri kieltämään tunteita, vaan hyväksyy ne sellaisenaan. Tunteita ei voi sinänsä hallita ja kieltää, mutta henkilö voi valita, kuinka käyttäytyy ja toimii tunteiden kanssa. Tunteiden ja ajatusten kieltäminen voi puolestaan johtaa niiden vahvistumiseen, joka saattaa lopulta aiheuttaa johtajan itsekontrollin menettämisen.

Yksi tapa kehittää itsekontrollia on reflektoida, minkälainen toiminta ja käyttäytyminen olisivat sopivinta tietyssä tilanteessa (Murray 2012, 21). Erään coachin mukaan tauon pitäminen voi auttaa, jotta johtaja voisi vähentää impulssien kautta tapahtuvaa negatiivista käyttäytymistä. Coach voi auttaa johtajaa reflektoinnin kautta tunnistamaan tilanteet, joissa olisi hyvä rauhoittua. Toisinaan

johtaja ei välttämättä edes itse tajua sitä, millaisia vaikutuksia itsekontrollin menettämällä on henkilöön tai ryhmään. Tämä voi aiheuttaa sen, että johtajalta puuttuu halu kehittää itsekontrolliaan. Joskus korostuneen voimakas negatiivinen johtajan itsepuhe voi johtaa liian voimakkaaseen vihan kokemiseen ja sen kautta itsekontrollin menettämiseen. Coach voi auttaa coachattavaa reflektoinnin avulla tunnistamaan, voisiko itsepuhettaan kääntää myönteisempään suuntaan, jos se aiheuttaa johtajalle impulssimaista ja kontrolloimatonta käyttäytymistä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että johtajan itsetuntemuksen kehittyminen auttaa johtajaa itsekontrollinsa säilyttämisessä.

Coachit kokivat läpinäkyvyyden olennaiseksi kehittämisen kohteeksi. Heidän puheestaan nousi esille kolme teemaa liittyen läpinäkyvyyteen: johdonmukaisuus, avoimuus ja aitous. Coachien puheesta huomasi, että johtajan on tärkeää toimia johdonmukaisesti organisaatiossa. Epäjohdonmukainen käyttäytyminen voi aiheuttaa sen, että työyhteisö kokee turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita. Toisinaan johtajan taktisesti avoin käyttäytyminen voi olla hyödyllistä. Johtajan taktinen suhtautuminen avoimuuteen saattaa toimia työntekijän kehittämisessä ja sosiaalisessa mediassa. Tällaisella johtajan "älykkäällä" avoimuudella voi olla myönteisiä vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen organisaatiota kohtaan, jos johtaja viestii avoimuuttaan transformationaalisella johtamistyyllillä.

Coachin puheesta ja teoriasta voi tehdä tulkinnan, että avoimuuden lisäksi myös aitous ei ole "mustavalkoinen" asia. Joissakin konteksteissa ja tilanteissa johtajuuden tehokkuuden kannalta voi olla hyväksi olla vähemmän aito, jotta säilyttäisi uskottavuutensa johtajana. Laajemmin ajateltuna voi olla kuitenkin parempi, että johtaja pyrkisi kehittämään itseään enemmän aitouden kuin epäaitouden suuntaan. Epäaito ja jatkuvasti roolia esittävä johtaja tuskin kerää empatiapisteitä ympäristöstään. Osaavasti tunteita ja tunneälyosaamisia käyttävä johtaja osaa sopeuttaa tunneälykäytymistään tilanteiden mukaan. Tällainen tunneälykäs johtaja tuskin on kovin epätehokas organisaation kannalta. Läpinäkyvästä tunneälyn avainosaamisesta voidaan johtopäätöksenä sanoa, että coachit kokivat johtajan johdonmukaisen käyttäytymisen tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Avoimuuden ja aitouden kehittämisessä coachin täytyy ottaa puolestaan huomioon korostetusti johtajan konteksti- ja tilannetekijät.

Kokonaisuudessa coachit kokivat, että empaattisuus on tärkeä kehittämisen kohde. Se ilmeni monenlaisina ajatuksina tutkittavien puheessa muun muassa kontekstisuuden, kuuntelemisen, myötätunnon, narsismin, psykopatian ja mindfulness-menetelmän yhteydessä. Johdon coachien on hyvä ottaa huomioon ennen coachingin aloittamista se, millaiseen organisaatiokulttuuriin hän on menossa puhumaan empaattisuudesta. Esimerkiksi insinööriorganisaatioissa coachin voi toisinaan olla parempi käyttää sanaa kuunteleminen empaattisuuden sijasta, koska siinä ei ehkä sanana ole niin hoivaavaa sävyä ja näin insinöörijohtajat saattavat suhtautua osaamiseen myötämielisemmin. Toisinaan empaattisuus pitää coachin myötävaikutuksella johtajan itsereflektoinnin kautta niin sanotusti käynnistää, jos johtaja on unohtanut myös kanssaihminen omaavan tunteita. Joskus empaattisuuden vähyys voi johtua myös halusta ja kyvystä olla tuntematta empatiaa

toista ihmistä kohtaan. Esimerkiksi vihaan ja empaattisuuteen liittyviä tunteita samaa ihmistä kohtaan ja samanaikaisesti voi olla vaikeaa tuntoa.

Taitava kuunteluosaaminen voidaan tulkita empaattiseksi käyttäytymiseksi toisen ihmisen silmissä. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa aidon empaattisuuden, koska silloin uskaltaa syvällisesti ja aktiivisesti kuunnella toisen ihmisen ajatuksia ja tunteita. Hyvä itsetuntemus auttaa johtajaa esimerkiksi siinä, ettei hän lähde liikaa mukaan toisen ihmisen mielenmaailmaan eli tunnistaa erillisyyden merkityksen. Erillisyyden ajatus auttaa johtajaa tiedostamaan sen, että muiden huolia ja murheita ei pidä ottaa liikaa kannettavakseen, vaikka johtajan roolissa toimiikin. Terveen tason johtajan empaattisen käyttäytymisen coach tunnistaa myös siitä, että se sisältää epäitsekään rakkauden eli myötätuntoisuuden elementtejä. Tämä on tärkeää, koska psykopaateilla voi olla kapasiteettia kognitiiviseen empaattisuuteen (Palermo 2012, 1148). Narsistiseen käyttäytymiseen taipuvaisen johtajan coach tunnistaa empaattisuuden ja myötätunnon puutteesta. Empaattisuuden puute on diagnosoitu ominaisuus narsismissa (Delic ym. 2011, 483). Erilaisten kuunteluharjoitusten lisäksi johtajan empaattisuuden ja myötätunnon kehittämisessä coach voi hyödyntää mindfulness-perusteista Lempeyden lauseet-meditaatioharjoitusta.

Kannustavuuden tunneällyn avainosaamista käsiteltiin inspiroivan johtajuuden kautta. Johtajan inspirointiosaamisen kehittämisen auttaminen on coachille tärkeää, koska henkilöstö voi olla jollain tasolla motivoitunut, mutta ei lainkaan inspiroitunut työstään. Inspiroidin vaikutus kannustamiseen on pidempiaikaisempaa kuin motivoinnin. Coachien puheesta tehtiin tulkintaa erityisesti kuuntelemisen, visioinnin ja positiivisten tunteiden osalta. Kuunteluosaamisen avulla johtajan on mahdollista ymmärtää, minkälaiset unelmat ja visiot todella inspiroivat työntekijää. Näin johtaja osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan ja samalla lisää hänen todennäköisyyttä osoittaa itseohjautuvaa käyttäytymistä työssään. Empaattinen osaaminen on yhteydessä kannustavaksi koettuun käyttäytymiseen johtajan taholta. Kuunteluosaamisen voidaan sanoa olevan sekä empaattisuuden, että kannustavuuden ytimessä.

Inspiroivalla käyttäytymisellä voi olla yhteys tunneälkkäeseen transformationaaliseen johtajuuskäyttäytymiseen. Saattaa esimerkiksi olla, että Steve Jobs koettiin varsin karismaattisena ja inspiroivana johtajana, joka pystyi inspiroivan vision avulla kannustamaan henkilöstöään. Inspiroiva käyttäytyminen saattaa vaatia, että johtaja on itselleen soveltuvassa työtehtävässä. Itselleen soveltuvan työpaikan löytäminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, jotta tietää, mikä inspiroi ja innostaa. Inspiroiva ja visionäärinen johtamistyyli luo merkittävää resonanssia organisaatioon. Se luo positiivista tunnetta työyhteisöön, tukee ihmisten potentiaalinen tehokasta hyödyntämistä ja innostaa työskentelemään organisaation vision eteen. Osaava johtaja kykenee yhdistämään henkilöstön ja organisaation visiot toisiinsa ja näin luomaan resonoivan, kannustavan ja merkityksiä täynnä olevan työyhteisön. Johdon coach voi auttaa itsetuntemuksen kehittämisprosessin yhteydessä tunnistamaan, minkälaisista visioista johtaja on itse aidosti inspiroitunut ja innostunut. Se voi antaa johtajalle paremmat ymmärryksen ”eväät” henkilöstön visioiden lähteistä.

Tutkija tarkasteli tätä ”kyky kehittää toisia” tunneällyn avainosaamista johdon coachingin ja Golemanin ym. (2002, 55) löytämien eri johtamistyylien kautta, joissa ilmenee tunneälyosaamisen vaikutus valmentavaan johtamistyyliin. Coachit kokivat tästä avainosaamisesta puhumisen varsin luonnollisena, koska coaching on ennen kaikkea johdon kehittämiseen tähtäävä menetelmä. Johdon coachin työnkuvaan kuuluu olennaisena osana kyky auttaa coachattavaa kehittymään. Siten coachit pyrkivät kehittämään johdon ”kyky kehittää toisia” tunneällyn johtamisosaamista ennen kaikkea johdon coachingin näkökulmasta. Jokaisen coachin puheesta ilmeni johtajan kysyneen, voisiko hän hyödyntää samoja kehittämisen keinoja omassa työssään, kuin mitä coach oli käyttänyt johtajaa kohtaan. Tämä on luonnollista, koska johtajat usein kokevat, että heidän yksi perustehtävistään on kyky kehittää toisia. Coachingin kautta johtajat voivat saada uusia näkökulmia ja ajatuksia valmentavan johtamisen rooliinsa. Coach on valmentamisen ja coaching-menetelmien asiantuntija. Tämä tarjoaa hyvän edellytyksen sille, että johtajalla on erinomainen mahdollisuus oppia coaching-osaamiset ja coaching-menetelmät.

Empatiaosaava johtaja ymmärtää alaistensa kehittymistarpeita ja auttaa heitä niiden tiedostamisessa. Mitä osaavammin johtaja osaa alaistaan kuunnella, niin sitä paremmin hän kykenee auttamaan häntä tunnistamaan omia kehitystarpeita ja sitä kautta parempaa kykyä kehittää häntä. Kyvyssä kehittää toista ei ole välttämättä ideaa, jos toisella osapuolella ei ole aitoa kiinnostusta omaa kehittymistään kohtaan. Alaisen kiinnostuksen saattaa tappaa myös se, jos johtaja ei hallitse valmentavaa johtamistyyliä – vaan kontrolloi esimerkiksi liikaa alaisen kehittymistä. Johdon coachin on hyvä tarkastaa, onko johtajan organisaation henkilöstön keskuudessa aitoa kehittämisen halua ja kehittämiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Narsistinen johtaja ei välttämättä edes halua, että alainen kehittyy. Coachin saattaa olla parempi keskittyä narsistisen johtajan kehittämisen auttamisessa sellaisiin tunneällyn osaamisalueisiin, jotka eivät aiheuta ristiriitaa narsistisen käyttäytymisen kanssa. Kyky kehittää toisia tunneällyn osaamisalue voi olla kiusallinen narsistiselle johtajalle, koska sen hallitsemiseen vaaditaan empaattisuutta ja empaattisuuden puute on diagnosoitu ominaisuus narsismissa (Delic ym. 2011, 483). Valmentavan johtamistyylin positiivinen tunnevaikutus on peräisin suuresti empaattisuudesta (Goleman ym. 2002, 62).

Taito hallita konflikteja on keskeinen tunneällyn avainosaaminen, koska konfliktit kuuluvat luonnollisena asiana johtajan työhön. Henkilökohtaisista tunneällyn osaamisista konfliktin hallitsemisessa auttavat emotionaalinen itsetietoisuus, itseluottamus ja itsekontrolli. Näistä kaksi ensimmäistä osaamista eivät kuulu Simströmin (2009) löytämiin johtajan tunneällyn avainosaamisiin, mutta ne sisältyvät Golemanin ym. (2002) tunneälymalliin. Coachien puheesta korostuu erityisesti se, että johtajien pitäisi olla tietoisia omista tunteistaan ja siitä miten tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen konfliktitilanteessa. Siihen tarvitaan emotionaalista itsetietoisuutta. Emotionaalista itsetietoisuutta vaaditaan myös siihen, että pystyy säilyttämään itsekontrollin konfliktissa paremmin. Silloin tietää miten vaikeat ja negatiiviset tunteet vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja muihin ihmisiin. Tämän asian tiedostettuaan johtaja ei halua menettää itsekontrolliaan, koska tiedostaa sen tuhoisat vaikutukset konfliktitilanteen ratkaisemisessa. Lisäksi

johtajalta vaaditaan itseluottamusta, jotta hän luottaisi omiin kykyihinsä selviytyä konfliktin ratkaisijan ja lieventäjän roolissa, koska johtajan päätöksiä konfliktissa saatetaan kyseenalaistaa voimakkaastikin.

Empatiaosaaminen auttaa johtajaa tunnistamaan niitä mahdollisia tilanteita, jotka saattaisivat johtaa konfliktiin. Näin hän osaa puuttua tilanteisiin ajoissa, ennen kuin tilanne kärjistyy ja negatiiviset tunteet saavat liikaa valtaa konfliktiosapuolten välillä. Johtaja voi empatiaosaamisellaan ennaltaehkäistä henkilöiden välisiä, organisaation näkökulmasta turhia ja tarpeettomia konflikteja. Empaattisuudella on myös arvoa keskellä konfliktia. Empatiaosaamiseen liittyvällä kuuntelemisella johtaja voi ymmärtää konfliktin taustoja paremmin ja näin pyrkiä onnistuneemmin ratkaisemaan tai laimentamaan niitä. Empatiaosaava johtaja tajuaa ja hyväksyy, että ihmiset ja konfliktit ovat erilaisia ja siten jokaiseen ihmiseen ja konfliktiin eivät päde samat ratkaisumallit. Ratkaisukeskeisessä konfliktistrategiassa toimivat yhdistävä, demokraattinen ja transformationaalinen johtamistyyli, koska ne resonoivat ja eivät luo lisäjännitteitä konfliktiosapuolten välille. Näillä johtamistyyleillä on yhteys tunneälyyn ja ne vaativat johtajalta esimerkiksi empatiaosaamista. Johdon coachin on tarpeen huomioida, minkälainen on coachattavan tyyli johtaa. Mikäli johtamistyyli ei ole yhteensopiva konfliktitilanteeseen, niin opitussa taidossa hallita konflikteja ei välttämättä ole hyötyä.

Ryhmä- ja yhteistyötaidon tunneälyn avainosaamista pidettiin yleisesti tärkeänä, koska tiimi- ja ryhmätyöskentelyosaamisen tärkeys on kasvanut organisaatioissa. Johtajalta vaaditaan laajaa tunneälyosaamista sekä henkilökohtaisten, että sosiaalisten tunneälyosaamisten suhteen, jotta hän olisi menestyksekkäs tiimin tai ryhmän johtaja. Siksi voidaan perustellusti sanoa, että ryhmä- ja yhteistyötaidon tunneälyn johtamisosaaminen on kenties vaativin avainosaaminen kehittämisen näkökulmasta sekä johtajalle, että johdon coachille. Coachien puheesta tehtiin erityisesti tulkintaa liittyen johtajan esimerkin voimaan, normeihin, turvallisuuteen, poikkeavaan käytökseen, empatiaan ja tietoisuustaitoihin. Johtajan käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus työtiimin ja työryhmän tunteisiin ja normeihin, koska johtajalla on asemansa puolesta usein vaikutusvaltaa muihin tiimin tai ryhmän jäseniin. Tunnetilat tarttuvat herkästi ihmisestä toiseen ja tämän vuoksi johtajalla on huomattava valta tunneilmapiirin muodostamisessa. Johtamista seurataan tarkasti ja johtajalla on suuri esimerkin mukainen vaikutus siihen, että kuinka hyvin tiimi tai ryhmä menestyy.

Johtajan on tärkeää luoda sellainen turvallisuuden tunne ryhmään, että koko ryhmä uskaltaisi olla rohkeasti eri mieltä asioista, jos jokin asia toisenlaisia näkökulmia edellyttäisi. Ryhmän turvallinen tunneilmasto auttaa siihen, että luonteeltaan hiljaisimmat ja ujutkin henkilöt uskaltaisivat sanoa rohkeammin mitä ajattelevat ja tuntevat asioista. Tämä mahdollistaisi ryhmän resurssien maksimaalisen hyödyntämisen ja ehkäisisi liiallista onnellisuuden tunteen muodostumista ryhmään. Turvallinen tunneilmasto hyväksyy epäonnistumisen ja sen vuoksi ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa riskejä ja innovoida rohkeasti. Tällaisella turvallisuuden tunteella johtaja luo edellytykset ryhmän korkealle suoritustasolle ja tehokkuudelle. Turvallisuuden tunnetta johtaja voi luoda esimerkiksi selkeiden ja ennalta määriteltyjen normien avulla. Johtajan on puututtava mahdolliseen normien

vastaiseen käyttäytymiseen tehokkaasti, koska se luo turvattomuutta ryhmään. Näin johtaja ehkäisee ryhmän harmonian rikkoutumisen ja siten mahdollistaa hyvän suorituskyvyn ja tunneälykkään käyttäytymisen ryhmässä. Johtajalta vaaditaan itseluottamusta ja johdonmukaista läpinäkyvyyttä johtamisessaan, jotta epätoivottu käyttäytyminen ryhmässä loppuisi.

Johtajan henkilökohtaiset keskustelut tiimin kaikkien jäsenten kanssa voivat saada myös hiljaisemmat henkilöt tehokkaammin ja rohkeammin osallistumaan vuorovaikutukseen tiimissä. Näin johtajan on mahdollista saada selville, johtuuko tiiminjäsenen hiljaisuus henkilön temperamentista vai kenties turhautumisen asteesta tiimin toimintaan. Coachin saattaa olla hyödyllistä havainnoida tilannetta jossa johtaja keskustelee henkilökohtaisesti tiimin jäsenen kanssa tiimiin liittyvistä ongelmista. Näin coach saa tietoa myös coachattavan empaattisuuden ja kuunteluosaamisen tasosta. Tämän jälkeen coach voi havainnoida tiimityöskentelyä ja katsoa, kuinka hyvin johtaja pystyy hyödyntämään jäseniltä saatua henkilökohtaista tietoa tiimissä. Tällainen havainnointiprosessi saattaa antaa coachille arvokasta tietoa johtajan erilaisista tunneälyosaamisten kehittyneisyyden tasoista ja näin luoda hyvän perustan tehokkaalle coaching-prosessille. Tiimin ja ryhmän yhteistyötaitojen ja yhteisymmärryksen kannalta mindfulness-harjoitukset voivat olla coachille hyödyllisiä. Niiden avulla on mahdollista lisätä empatian ja myötätunnon kokemusta ja näin ennaltaehkäistä tiimin tai ryhmän sisäisen harmonian sekä synergian rikkoutuminen.

Tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä sekä johdon coachingin, että tunneälyn teoreettisen keskustelun kannalta. Tutkimuksen kautta selveni, että johdon coaching on tehokas keino kehittää tunneälyosaamisia myös Suomessa, koska jokainen tunneälyn kahdeksasta avainosaamisesta kuului olennaisena osana coaching-prosessiin. Voidaan jopa sanoa, että johdon coaching on suurelta osin johtajan tunneälyosaamisten kehittämiseen tarkoitettu menetelmä. Globaalisesti tutkimus tuo teoreettiseen keskusteluun lisäarvoa, koska aikaisemmin ei ole tutkittu johdon tunneälyn eri osaamisten kehittämisestä näin yksityiskohtaisesti johdon coachingin näkökulmasta. Aikaisemmassa teoreettisessa keskustelussa on puhuttu esimerkiksi McNewinin (2010) kautta ainoastaan yleisellä tasolla tunneälyosaamisten kehittämisestä johdon coachingin keinoin.

Suomen kontekstiin työn tulokset ovat teoreettisesti merkityksellisiä, koska aikaisemmin maassamme ei ole tutkittu johdon tunneälyosaamisten kehittämistä coachingin näkökulmasta. Lisäksi tutkitut kahdeksan tunneälyn johtajan avainosaamista ovat Simströmin (2009) väitöskirjan päätulos, jossa tutkittiin nimenomaan suomalaisia kunta-alan esimiehiä. Nämä johtajan tunneälyn avainosaamiset olivat hänen työssään kehittämisen kannalta kaikkein tärkeimpiä alaisten mielestä. Tämän Suomessa tehdyn väitöskirjan päätuloksen hyödyntäminen työssäni tuo myös validiteettia ja luotettavuutta tutkimukseni tuloksia kohtaan. Tunneälyosaamisten arvioinnin suhteen tutkimus toi teoreettista vertailunäkökulmaa siihen, missä määrin arvioiminen Suomessa poikkeaa McNewinin (2010) Yhdysvalloissa tehdyn coaching väitöskirjan tunneälyn arviointikeinoista. Tutkimus tuo myös uusia näkökulmia suomalaiseen tunneälykeskusteluun osaamiskäsitteen ja sen lähikäsitteiden pohdinnan myötä.

Tutkimuksen tuloksista voivat käytännön tasolla hyötyä erityisesti johdon coachit, johtajat ja yleisemminkin henkilöstön kehittämisestä kiinnostuneet tahot erilaisissa organisaatioissa. Mahdollinen mielekäs jatkotutkimuksen aihe voisi olla se, että miten coachit havainnointia ja 360 haastattelupalautetta hyödyntävät tai miten niitä voisi hyödyntää erikseen jokaisen kahdeksan tunneälyn avainosaamisen arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin näitä arviointikeinoja enemmänkin yleisellä tasolla. Tunneälyn avainosaamisen kehittämisen suhteen voisi olla jatkossa mielenkiintoista tutkia mindfulness-menetelmän vaikutuksia tarkemmin. Näin siksi, koska tutkimuksessa ilmenivät menetelmän mahdolliset myönteiset vaikutukset varsin monien tunneälyosaamisten yhteydessä.

8 LÄHTEET

- Aaltio, I. 2007. Tunteet ja johtajuus. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tampere: JTO-palvelut, 85-94.
- Alyn, K. 2012. Leadership Lessons: Creating Consistency For Higher Performance. *Firehouse* 37 (7), 42.
- Athey, T.R. & Orth, M.S. 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 38 (3), 215-225.
- Atkinson, S.M. 2011. Are you a transformational leader? *Nursing Management* 42 (9), 44-50.
- Barber, T. 2010. Inspiration Factor. *Leadership Excellence* 27 (5), 12.
- Barling, J., Slater, J., & Kelloway, E.K. 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (3), 157-161.
- Bar-On, R. 1997. EQ-i. Bar-On emotional quotient inventory. User's manual. Toronto: Multi Health Systems.
- Bar-On, R. 2004. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, Description and Summary of Psychometric Properties. Teoksessa G. Geher (toim.) *The Measurement of Emotional Intelligence*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 115-145.
- Bar-On, R., Handley, R. & Fund, S. 2006. The Impact of Emotional Intelligence on Performance. Teoksessa V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 3-19.
- Bass, B.M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19-31.
- Birnie, K., Speca, M. & Carlson, L. E. 2010. Exploring self-compassion and empathy in the context of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress* 26 (5), 359-371.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- Boyatzis, R. 1998. Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Boyatzis, R. E. & Sala, F. 2004. The Emotional Competence Inventory (ECI). Teoksessa G. Geher (toim.) The Measurement of Emotional Intelligence. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 147–180.
- Boyatzis, R. E. 2005. Developing leadership through emotional intelligence. Teoksessa: A.G. Antoniou & C.L. Cooper (toim.) Research companion to organizational health psychology. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 656–669.
- Brackett, M.A & Salovey, P. 2004. Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Teoksessa G. Geher (toim.) The Measurement of Emotional Intelligence. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 181–217.
- Church, A. 1997. Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations. *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 281–292.
- Conger, J.A. 2004. Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive* 18 (3), 136.
- Conte, J. 2005. A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), 433–440.
- Cullen, J. & Turnbull, S. 2005. A Meta-Review of the Management Development Literature. *Human Resource Development Review* 4 (3), 335–355.
- Damasio, A. 2003. Spinozaa etsimässä. Ilo, suru ja tuntevat aivot. Helsinki: Terra Cognita.
- Delič, L., Novak, P., Kovačič, J. & Avsec, A. 2011. Self-reported emotional and social intelligence and empathy as distinctive predictors of narcissism. *Psihologijske Teme* 20 (3), 477–488.
- Ekvall, G. & J. Arvonen 1991. Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management* 7 (1), 17–26.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Friese, M., Messner, C. & Schaffner, Y. 2012. Mindfulness meditation counteracts self-control depletion. *Consciousness and Cognition: An International Journal* 21 (2), 1016–1022.
- Frost, P. J. 2011. Why Compassion Counts! *Journal of Management Inquiry* 20 (4), 395–401.
- Gardner, H., Kornhaber, M. L. & Wake, W. K. 1996. Intelligence. Multiple Perspectives. USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Gardner, H. 2006. Multiple Intelligences New Horizons. New York: Basic Books.
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. 2009. Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly* 20 (3), 466–482.
- Goleman, D. 1995. Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. 1998. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. Helsinki. Otava.

- Goleman, D. 2001. Emotional Intelligence: an EI-based theory of performance. Teoksessa C. Cherniss & D. Goleman (toim.) The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 27-44.
- Goleman, D., Boyatzis, R. A. & McKee, A. 2002. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. 2011. Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Selected Writings. Northampton MA: More Than Sound LLC.
- Himananen, P. 2012. Sininen kirja [online]. Suomen Kestävän kasvun malli. Luonnos kansalliseksi tulevaisuushankkeeksi. Johtopäätöksiä Suomen tulevaisuusselonteolle Kestävän kasvun malli -tutkimushankkeen pohjalta. [viitattu 18.2.2013]. Valtioneuvosto. Helsinki. Saatavana www-muodossa: <URL: <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/pdf/2012/sininenkirja/fi.pdf> >
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. 2005. What we know about leadership. Review of General Psychology 9 (2), 169-180.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the Modern Manager. Academy of Management Learning and Education 2 (1), 74-84.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. & Lang, J. W. B. 2013. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology 98 (2), 310-325.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteen väitöskirja.
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytöiden ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja.
- Juuti, P. 2007. Johdanto: Strategia ja tunteet. Teoksessa P. Juuti (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino, 13-28.
- Kakkonen, A. & Viitala, R. 2007. Johdon kehittämisen strategisuus: valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana. Vaasan yliopisto. Kauppätieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 277.
- Kauffman, C. 2006. Positive Psychology. The Science at the Heart of Coaching. Teoksessa S. Stober & A. Grant. (toim.) Evidence Based Coaching. Hoboken: John Wiley & Sons, 219-253.
- Kearney, K. S. 2010. Grappling with the gods: Reflections for coaches of the narcissistic leader. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring 8 (1), 1-13
- Keltikangas-Järvinen, L. 2009a. Temperamentti- persoonallisuuden biologinen selkäranka. Teoksessa Metsäpelto, R. & Feld, T. (toim.) Meitä on moneksi - Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Juva: WSOY.

- Keltikangas-Järvinen, L. 2009b. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Khalili, A. 2012. The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review. *International Journal of Management* 29 (3), 355–370.
- Kiefer, T. & Briner, R. 2003. Handle with care. *People management*. 9 (21), 48–50.
- Koironen, M. 2007. Psykologinen omistajuus - yritteliäisyys - työilo. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tampere: Tammer-Paino, 46–57.
- Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kolb, J. A. 2013. Conflict management principles for groups and teams. *Industrial and Commercial Training* 45 (2), 79–86.
- Lappalainen, P. 2012. Socially Competent Leadership - predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta University of Technology. Dissertation.
- Lindebaum, D. 2009. Rhetoric or Remedy? A Critique on Developing Emotional Intelligence. *Academy of Management Learning & Education* 8 (2), 225–237.
- Lindsay, P.R. & Stuart, R. 1997. Reconstruing competence. *Journal of European Industrial Training* 21 (9), 326–332.
- Lopez, P. N., Cote, S. & Salovey, P. 2006. An Ability Model of Emotional Intelligence: Implications for Assessment and Training. Teoksessa V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 53–80.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 21–37.
- Luoma, M., Suutari, V. & Viitala, R. 2005. Johdon kehittäminen Suomessa. Vaasan yliopisto. Kauppatieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 268.
- Malin, A. & Männikkö, K. 1998. Pyöreän pöydän pohdintoja älykkyydestä. Teoksessa A. Malin & K. Männikkö (toim.) *Älykkyys - valoa ja varjoja*. Juva: WSOY, 137–146.
- Mandell, B., & Pherwani, S. 2003. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology* 17 (3), 387–404.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R.D. 2002. *Emotional Intelligence*. Science & Myth. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa: P. Salovey & D. J. Sluyter (toim.) *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: Basic Books, 3–31.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. 1999. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence* 27, 267–298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2000. Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability. Teoksessa: R. Bar-On & D. A. Parker (toim.) *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 92–117.

- McNevin, M. 2010. How executive coaches assess and develop emotional intelligence in the executive suite. University of Pennsylvania. Dissertation.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S. & Kijowska, A. 2007. Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality* 41 (2), 259–275.
- Mount, G. 2006. The role of emotional intelligence in developing international business capability: EI provides traction. Teoksessa: V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 97–124.
- Mumford, M. 2000. Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *Leadership Quarterly* 11 (1), 87.
- Murray, N. 2012. Managing your emotions. *Training Journal* 3, 20–24.
- Niiniluoto, I. 1997. Tunne ja tieto. Teoksessa I. Niiniluoto & J. Räikkä (toim.) *Tunteet*. 3. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Northouse, P.G. 1997. *Leadership. Theory and Practise*. Thousand Oaks: Sage
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Palermo, G. B. 2012. Do psychopaths feel empathy? *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology* 56 (8), 1147–1148
- Parppei, R. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden väitöskirja.
- Pennington, D. 2005. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Peterson, D. 2006. *People Are Complex and the World is Messy. Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. New York: Wiley.
- Pietarinen, J. 1997. Spinozan aktiivinen ja passiivinen ilo. Teoksessa I. Niiniluoto & J. Räikkä (toim.) *Tunteet*. 3. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pietiläinen, V. 2010. Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteen väitöskirja.
- Rantanen, J. 2011. *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Hämeenlinna: Talentum.
- Saarinen, M. 2001. *Tunne älysi - älyä tuntevasi*. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. 2007. *Tunneälykäs esimiestyö*. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden väitöskirja.
- Sala, F. 2006. The International Business Case: Emotional Intelligence Competencies and Important Business Outcomes. Teoksessa V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 125–142.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9, 185–211.

- Salovey, P., Brackett, M. A. & Mayer, J. D. 2004. Johdanto. Teoksessa: P. Salovey, M. A. Brackett & J. D. Mayer (toim.) Emotional intelligence. Key readings on the Mayer and Salovey model, i-v. New York: Dude Publishing.
- Salovey, P., Kokkonen, M., Lopez, P. N. & Mayer, J. D. 2004. Emotional intelligence: what do we know? Teoksessa A. S. R. Manstead, N. Frijda. & A. Fischer (toim.) Feelings and emotions. The Amsterdam symposium. Studies in emotion and social interaction, Second series. Cambridge: Cambridge University Press, 321–340.
- Sanches, R. & A. Heene 1997. Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schlaerth, A., Ensari, N. & Christian, J. 2013. A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations* 16 (1), 126–136.
- Schutte, N. S. & Malouff, J. M. 2011. Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences* 50 (7), 1116–1119.
- Seligman, M. 2005. Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist* 60 (5), 410–421.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja.
- Slaski, M. & Cartwright, S. 2003. Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health* 19 (4), 233–239.
- Sternberg, R. J. 2002. Successful Intelligence. A New Approach to Leadership. Teoksessa R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (toim.) Multiple Intelligences and Leadership. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 9–28.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Technology. Dissertation.
- Tobias, L. 1996. Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48 (2), 87–95.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uusi jako. 2006. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) Helsinki: Luhtakallio Gaudeamus-kirja.
- Verklan, M. T. 2007. Johari Window: A Model for Communicating to Each Other. *Journal of Perinatal & Neonatal Nursing* Lippincott Williams & Wilkins, Inc. 21 (2), 173–174.
- Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Vaasan yliopisto. Kauppatieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 255.

- Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to management competency models. *The Journal of Workplace learning* 17 (7), 436–451.
- Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development. A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organizations. Helsinki: Haaga-Helia.
- Virolainen, I. 2010. Johdon Coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteen väitöskirja.
- Väänänen-Tomppo, I. 2004. Kaikki hyvin työssä? Tutkimus työhyvinvoinnista valtionhallinnossa. Helsinki: Valtionkonttori.
- Yukl, G. A., Wall, S. & Lepsinger, R. 1990. Preliminary report on the validation of the management practices survey. Teoksessa K. E. Clark & M. B. Clark (toim.) *Measures of leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership, 223–237.
- Zerbe, W. J. & Pitt, D. C. 2001. Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues* 13 (2), 212.