

**Johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta johtamisessa
organisaatiomuutoksen aikana**

Hanna Korhonen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2021
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Korhonen, Hanna. 2021. Johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta johtamisessa organisaatiomuutoksen aikana. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 86 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta tarkastelemalla tunnetoimijuutta sen kahden ulottuvuuden, tunnetaitojen ja tunteisiin vaikuttamisen, näkökulmista. Näin ollen tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, millaisia tunteita johtajat havaitsevat työssään ja kuinka he niitä huomioivat johtamisessaan. Lisäksi pyrkimyksenä oli syventää ymmärrystä tunneilmastosta sekä sitä tukevista käytänteistä, jotka koettiin organisaatiomuutuskontekstissa merkittäviksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja se oli osa Jyväskylän yliopiston TUNTO-hanketta. Tutkimuksen aineistona toimi rakennus- ja kiinteistöjen ylläpitopalveluihin keskittyneen organisaation kuuden keskijohtajan teemahaastattelut. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Tutkimustulosten mukaan johtajat hyödynsivät tunnetoimijuutta johtamisessaan paljon: johtajat tunnistivat monipuolisesti organisaatiossa ilmenneitä tunteita ja huomioivat niitä johtamisessaan monin eri keinoin. Vaikka johtajien havainnoimat tunteet olivat pääosin kielteisiä, johtajien kokemukset tunneilmastosta kääntyivät kuitenkin myönteisiksi. Johtajien kokemuspuhe tunnetoimijuudesta sekä tunneilmastosta kohdistui yksittäisten henkilöiden lisäksi kohdeorganisaation toimipisteisiin ja tiimeihin sekä koko organisaation työyhteisöön. Tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Tunnetoimijuuden koettiin vahvistavan myönteistä tunneilmastoa, minkä tukemiseksi työelämään tarvittaisiin lisää tietoisuutta tunnetoimijuutta edistävästä käytännöistä.

Asiasanat: ammatillinen toimijuus, tunteet, tunnetoimijuus, tunneilmasto

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

TIIVISTELMÄ.....	2
------------------	---

SISÄLTÖ	3
---------------	---

1 JOHDANTO.....	5
-----------------	---

2 AMMATILLINEN TOIMIJUUS	9
--------------------------------	---

2.1 Ammatillinen toimijuus	9
----------------------------------	---

2.2 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen	11
---	----

2.3 Ammatillinen toimijuus ja organisaatiomuutos.....	14
---	----

2.4 Ammatillinen toimijuus johtamisessa.....	16
--	----

3 TUNTEET TYÖELÄMÄSSÄ.....	20
----------------------------	----

3.1 Työelämän tunteista yleisesti	20
---	----

3.2 Tunnetoimijuus	22
--------------------------	----

3.3 Tunneilmasto organisaatiossa.....	24
---------------------------------------	----

3.4 Johtaminen ja tunteet.....	26
--------------------------------	----

3.5 Muutos ja tunteet	28
-----------------------------	----

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	30
---	----

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
-----------------------------------	----

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa	31
--------------------------------------	----

5.2 Kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistujien kuvaus	33
---	----

5.3 Aineiston keruu.....	34
--------------------------	----

5.4 Aineiston analysointi.....	35
--------------------------------	----

5.5 Eettiset ratkaisut.....	39
-----------------------------	----

6 TULOKSET.....	42
-----------------	----

6.1 Havaitut tunteet työssä	42
-----------------------------------	----

	4
6.2 Tunteiden huomioiminen työssä.....	48
6.3 Tunneilmasto työssä.....	55
7 POHDINTA.....	60
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	60
7.1.1 Tunnetoimijuus johtamisessa	61
7.1.2 Tunneilmasto työssä	65
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	68
LÄHTEET	72
LIITTEET.....	84

1 JOHDANTO

Tämän päivän yhteiskunnassamme muutos näyttäytyy työelämän vakiotavoitteena: työelämää halutaan parantaa ja kehittää jatkuvasti (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014, 25). Alati kasvavat tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimukset vauhdittavat osaltaan muutokseen ryhtymistä, ja siksi jatkuva muutos ja osaamisen kehittäminen toimivatkin sekä edellytyksenä että välttämättömyytenä yritystoiminnassa ja sen ylläpidossa (Aarnikoivu 2008, 163; Heiskanen 2011; Eteläpelto, Hökkä ym. 2014, 25; Viitala 2014). Muutosvaatimuksia työelämässä kohtaavat niin työyhteisöt ja -organisaatiot kuin itse työkin. (Eteläpelto, Hökkä ym. 2014, 25). Muutokset työelämässä ovat perinteisesti tarkoittaneet työntekijöille ja työnantajille erilaisia tavoitteita: työntekijät ovat tavoitelleet antoisaa ja mielekästä työtä, jossa on mahdollisuuksia vaikuttaa ja oppia, kun taas työnantajille merkityksellisempää on ollut tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen, sekä niitä tukeva johtaminen ja vallankäyttö (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Vähäsantanen 2017, 8-9). Erityisen hankalassa asemassa toimivat keskijohdossa työskentelevät johtajat, jotka joutuvat tasapainoilemaan johdon strategisten linjausten ja työntekijöiden työhyvinvoinnin välillä (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 123-124).

Nykypäivänä sekä hyvinvointi, sitoutuminen että muutoksen toteutumisen tavoittelu nähdään yhtä tärkeinä osa-alueina työssä (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020b, 126), ja siksi työelämän laatu ja tuottavuus pyritään näkemään vastakkainasettelun sijaan pikemminkin toisiaan tukevinä kehityssuuntina. Yritysten on havaittu saavuttavan tuottavuuden tavoitteet erityisesti silloin, kun työ tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden oppia sekä työskennellä yhteistoiminnallisesti. Silloin henkilöstö voi hyvin ja viihtyy työssään, mikä on myös organisaation kannalta kiitettävä asia – hyvinvoivien, osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden on havaittu olevan muita valmiimpia toimimaan organisaationsa tavoitteiden eteen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 11; Eteläpelto ym. 2017, 8-9.) Herää kysymys – mitä tämä tarkoittaa johtajien kannalta?

Vastaus kysymykseen saadaan *ammattillisen toimijuuden* käsitteestä. Vähäsantanen (2015) mukaan ammatillinen toimijuus koostuu ”yksilön vaikutusmahdollisuuksista työssä, osallisuudesta työkäytäntöjen kehittämisessä sekä oman ammatillisen identiteetin muokkaamisessa”. Ammatillisella toimijuudella on havaittu olevan positiivinen voima organisaatioiden muutoksen toteuttamisessa sekä yksilöiden työssä oppimisessa (ks. esim. Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto 2017; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2019). Ammatillista toimijuutta tukemalla työntekijöiden myönteiset tunteet lisääntyvät, ja vahvistavat työntekijöiden muutoksesta suoriutumista sekä työhyvinvointia (Hökkä ym. 2017b, 177). Kaikki tunteet eivät kuitenkaan ymmärrettävästi aina edistä työskentelyä, ja esimerkiksi muutosprosessin keskellä toimiminen voi herättää työyhteisön sisällä paljon negatiivisia tunteita, joiden kohtaaminen voi olla vaikeaa (Huy 2002; Kaski & Kiander 2005, 8). Siksi ammatillisen toimijuuden tukemisen lisäksi johtamisessa vaaditaan myös ymmärrystä tunteiden vaikutuksesta käyttäytymiseen organisaatiossa (Ashton-James & Ashkanasy 2008, 10).

Tunteilla katsotaan olevan merkityksellinen ja vastavuoroinen suhde sekä toimijuuden että muutoksen ilmiöiden välillä (ks. esim. Dasborough, Lamb & Suseno 2015; Hökkä ym. 2017b, 177; Vuori & Virtaharju 2012). On esimerkiksi havaittu, että positiivisen mielialan ja tunteiden sekä työssä suoriutumisen välillä on toisiaan tukeva suhde (Barsade & Gibson 2007). Siksi on oleellista tarkastella toimijuutta myös tunteiden näkökulmasta, *tunnetoimijuuden* käsitteen kautta. Tunnetoimijuudella tarkoitetaan ”omien ja muiden tunteiden tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista, sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa” (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 13). Tunnetoimijuudella voidaan tukea niin muutoksen toteutusta, tunnetason sitoutumista kuin työnimuakin (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016; Ikävalko, Paloniemi ym. 2020b, 126). Siksi tunnetoimijuuden voidaankin nähdä toimivan eräänlaisena työkaluna muutosprosessin

läpiviemisessä ja siitä aiheutuvien tunteiden kohtaamisessa. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutoksessa havaittuja tunteita ja niihin vaikuttamista käsitelläänkin nimenomaan kytkeytyneenä tunnetoimijuuden käsitteeseen.

Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että tunnetoimijuus on yhteydessä *tunneilmastoon* (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020a). Tunneilmaston avulla voidaan tarkastella tunteisiin liittyvien käytäntöjen kautta työpaikan sosiaalista ympäristöä (Parke & Seo 2017; Ikävalkon, Palonien ym. 2020a mukaan). Tiedostamalla organisaatiossa ilmenevät tunteet voidaan parhaimmillaan löytää keino tehostaa koko organisaation suorituskykyä – tunnistamalla ja tunnustamalla tunteet osaksi organisaatiota voi löytyä esimerkiksi uusia tapoja kasvattaa työhyvinvointia, työssä viihtymistä sekä työhön sitoutumista (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020), mikä on tärkeää ja oleellista organisaatioiden tuottavuuden ja organisaatiomuutosten toteutumisen kannalta (Aura ym. 2016; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017a, 34-45). Näin ollen organisaation tunneilmastoon liittyvien kokemusten tarkastelu on tarpeellista.

Tämä tutkimus sijoittuu keskisuureen organisaatioon, jossa on toteutettu kuluneiden muutaman vuoden aikana mittava organisaatiomuutos. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tunnetoimijuuden johtamista organisaatiomuutoksessa kuuden johtajan haastatteluita analysoimalla. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään keskijohdossa työskentelevien johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta ja sen hyödyntämisestä johtamisessa tunnetoimijuuden ulottuvuuksien, tunteiden havainnoinnin ja tunteisiin vaikuttamisen, avulla. Näin ollen kysymys kuuluukin, millaisia tunteita johtajat organisaatiossaan havaitsivat, ja kuinka he niitä huomioivat johtamisessaan? Lisäksi tutkimuksella pyritään saamaan lisää tietoa organisaation tunneilmaston hyödynnettävyyteen liittyvistä käytännöistä ja rakenteista, jotka ovat merkityksellisiä johtamisen ja organisaation tuottavuuden näkökulmista. Tämän laadullisen tutkimuksen pääkäsitteinä toimivat ammatillinen toimijuus, tunnetoimijuus ja tunneilmasto, joita tarkastellaan laajan rakenteellisen muutoksen läpikäyneen organisaation kontekstissa. Tämän tutkimuksen aineistona on hyödynnetty TUNTO-hankkeessa kerättyjä

kuuden kohdeorganisaation johtajan teemahaastatteluita, ja niiden analysointi toteutui temaattisen analyysin keinoin. Tämä tutkimus on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa Jyväskylän yliopiston *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -tutkimus- ja kehittämishanketta, joka esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa.

2 AMMATILLINEN TOIMIJUUS

2.1 Ammatillinen toimijuus

Ammatillisen toimijuuden sisällöstä ei vallitse yksimielisyyttä, vaikka sen tärkeydestä käsitteenä ollaan yhtä mieltä. Työelämän kehittämisen ja elinikäisen oppimisen keskusteluissa ei ole epäilystäkään toimijuuden ja ammattitaidon ajankohtaisuudesta, mutta Eteläpellon, Vähäsantasen, Hökän ja Paloniemen (2013, 47) mukaan on kuitenkin tarpeen arvioida kriittisesti toimijuuden käsitteen erilaisia käsityksiä eri konteksteissa, sillä sitä on käytetty monitieteisenä ja abstraktina käsitteenä, johon sisältyy erilaisia oletuksia todellisuudesta. Sen takia on myös tarvetta selvittää, miten nämä erilaiset käsitykset voivat myötävaikuttaa ammatillisen toimijuuden määrittelyyn tehdä työtä.

Yleensä ammatillisen toimijuuden nähdään kohdistuvan sekä työhön ja työympäristöön että ammattilaisen identiteettiin ja uraan (Eteläpelto ym. 2013; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2017). Ammatillinen toimijuus onkin toiminnallinen prosessi, jossa työntekijät ja työyhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä, työkäytäntöihin ja/tai ammatillisiin identiteetteihinsä liittyen (Eteläpelto ym. 2013; Eteläpelto, Hökkä ym. 2014; Toom, Pyhälto & O'Connell Rust 2015; Vähäsantanen, Räikkönen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2019). Näin ollen *ammattillisella toimijuudella tarkoitetaan työssä vaikuttamista, työkäytäntöjen kehittämistä ja neuvottelua omasta ammatillisesta identiteetistä* (Vähäsantanen ym. 2019; Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020). Vaikutusmahdollisuudet luovat hyvinvointia ja turvaa sekä kehittämismahdollisuuden omaan työhön samalla kun ne ”ylläpitävät ammatillisen toimijuuden edellytyksenä olevaa oman osaamisen vahvistamista, sekä parantavat työn tuottavuutta ja laatua” (Eteläpelto, Hökkä ym. 2014, 29). Siten työelämän toimijuus voidaan kuvata tavoitteena, jossa ”työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kohtaavat työelämän muutosvaatimuksista nousevat uudistamistarpeet” (Eteläpelto, Hökkä ym. 2014, 29; Vähäsantanen 2014, 131).

Toimijuus kehittyy työssä yksilön ja yhteisön rajapinnassa (Eteläpelto ym. 2013), jolloin se rakentuu työpaikan sosiokulttuuristen olosuhteiden ja dynamiikan sekä oman identiteetin välisessä jännitteessä (Mahlakaarto 2014, 49). Siten ammatillisen toimijuuden ymmärretään yksilön lisäksi vaikuttavan työyhteisöön ja organisaatioon kollektiivisena voimana ja aktiviteetteina, jolloin toimijana voi yksilön lisäksi olla esimerkiksi oma työtiimi, ammattijärjestö tai vaikka koko organisaatio (Eteläpelto, Hökkä ym. 2014, 29; Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen ym. 2017, 29). Jos yksilön toimijuutta halutaan määritellä uudelleen, se voi tapahtua konkreettisten tekojen ja kannanottojen myötä esimerkiksi ”uudelaisten roolien ottamisena työyhteisössä, työhön liittyvien rajojen ja suhteiden selkiytymisenä tai tarkoituksenmukaisten rajojen asettamisena oman työn ja muun elämän rajapinnoille” (Eteläpelto ym. 2013, 46-47).

Ammatillisen toimijuuden ja luovuuden on havaittu tutkimuksissa olevan toisiinsa voimakkaasti linkittyneitä ilmiöitä (esim. Collin ym. 2018). Konkreettisesti ammatillinen toimijuus voi näkyä työssä Collinin ja kumppaneiden (2017) mukaan ”erilaisena vaikuttamisena, päätöksentekoon osallistumisena, mielipiteen ilmaisuna, työnteon käytäntöjen kehittämisenä ja uudistamisena, aktiivisena osallistumisena ja osallisuutena sekä suhteessa työpaikan sosiaalisiin suhteisiin”. Tällöin luova ammatillinen toimijuus ilmenee aloitteina, jotka kohdistuvat erityisesti työn rakenteisiin ja työn kehittämiseen (Billett 2011; Paloniemi & Collin 2012). Ammatillinen toimijuus voi myös tukea oppimista ja näyttäytyä silloin esimerkiksi työtapojen uudistamisena, yksilöiden välisten kemioiden selvittämisenä tai työssä totuttujen käytänteiden ja normien kehittämisenä (Goller & Harteis 2017; Vähäsantanen 2015). Tutkimuksissa onkin havaittu ammatillisen toimijuuden tekevän hyvää niin organisaatioiden kestäväälle uudistamiselle kuin yksilöiden luovalle ja innovatiiviselle työssä oppimiselle (Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto 2017; Hökkä ym. 2019; Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä & Eteläpelto 2017).

Ammatillisen toimijuuden käsitteellä voidaan Eteläpellon ja kollegoiden (2017, 9) mukaan kuvata myös jatkuvaa kehittymistä edistävää toimintakulttuuria: Kun yksilölle tarjoutuu mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kehittää sitä, sekä

tarkastella ja muokata omaa ammatillista identiteettiään, yksilön työn ilo, innostuneisuus ja turvallisuuden tunne työssä lisääntyvät (Hökkä ym. 2017a, 35). Nämä työnimien tekijät yhdistettynä vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa luovat edellytykset oppimiselle ja innovatiivisuudelle, jolloin sekä työn tuottavuus että työssä jaksaminen paranevat (Hökkä ym. 2017a, 35.) Näin ollen ammatillinen toimijuus voi kertaheitolla tukea yhtä aikaa niin työssäoppimista ja työhyvinvointia kuin työn tuottavuutta ja laatua. Siten ammatillinen toimijuus voi muutoksen aikana parhaimmassa tapauksessa yhdistää työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaation tarpeisiin uudistua (Hökkä ym. 2017a, 35).

On kuitenkin tärkeää huomata, että ammatillisen toimijuuden ilmentymät eivät aina ole ennakoitavia ja kehitettäviä – toimijuus sisältää myös vastustamisen muotoja ulkoisiin normeihin ja uudistuksiin sekä ammatillisten käytäntöjen ja identiteetin ylläpitoon esimerkiksi tekemättä jättämisenä tai erisuuntaisiin tavoitteisiin pyrkimisenä (Collin ym. 2017; Priestley, Biesta & Robinson 2015; Sannino 2010). Kehittäessä organisaatioita ja johtamiskäytäntöjä keskeistä onkin pohtia Collinin ja kumppaneiden (2017, 24) mukaan sitä, miten ammatillista toimijuutta työyhteisöissä ”mahdollistetaan, tuetaan, vahvistetaan ja suunnataan yhteiseen, kollektiivisesti jaettuun suuntaan eteneväksi”.

2.2 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen

Koska toimijuuden käsite on hyvin monisyinen, tarvitaan kohdennettua ja rajattua keskustelua toimijuuden ontologiasta ja sen erilaisista ilmenemismuodoista. Jos rajausta ei tehdä, toimijuuden tieteellinen käsite ajautuu abstraktiksi yleiskäsitteeksi, jonka merkitys menettää ydinsisältönsä (Goller & Harteis 2017). Tähän mennessä toimijuustutkimus on painottunut paljon ammatillisen toimijuuden tarkasteluun joko ominaisuutena tai toimintana. Erilaisten traditioiden yhdistäminen toimijuuden ymmärtämisessä ja tutkimisessa on tärkeää, sillä se voi osaltaan rikastuttaa toimijuustutkimusta työelämässä (Eteläpelto 2017).

Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa yhdistää osia niin sosiaalitieteistä ja välittävästä jälkistrukturalistisesta kuin subjektilähtöisestä sosiokulttuurisesta ja elämänkulkutoimijuuden traditiosta (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014b, 211; Eteläpelto ym. 2017, 7-8). Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan myötä oletetaan, että ihmisten suhde todellisuuteen on praktinen, diskursiivinen sekä kehollinen, ja että ajallisesti muuttavana jatkumona toimijuus perustuukin menneisyyteen sisältäen kuitenkin aina orientaation tulevaisuudesta (Eteläpelto ym. 2017, 7-8). Lisäksi subjektikeskeisessä sosiokulttuurisessa lähestymistavassa toimijuuden katsotaan liittyvän persoonalliseen identiteettiin siten, että jatkuessaan se näkyy ja muodostuu ihmisten elettyjen ja kerrottujen kokemusten sekä omaan minuuteen liittyvien tunteiden kautta (Eteläpelto, Vähäsantanen ym. 2014b, 211).

Sosiokulttuurinen lähestymistapa painottaa erityisesti sosiaalisen kontekstin ja sosiaalisten suhteiden merkitystä kaikessa inhimillisessä toiminnassa (Vähäsantanen ym. 2019, 269). Tällöin ammatillisten yhteisöjen ja organisaatioiden sosiaaliset käytänteet, sosiokulttuuriset ja taloudelliset resurssit, sekä arvot ja normit luovat resursseja yksilöiden toiminnalle ja identiteettineuvotteluille (van Huizen, van Oers & Wubbels 2005; Lasky 2005). Sosiokulttuurinen lähestymistapa ei kuitenkaan riittävästi itsessään korosta yksilön aktiivisuutta ja yksilöllisten tekijöiden merkitystä, minkä takia on syytä tarkastella subjektin aktiivista roolia ja toimijuutta painottavia teorioita (mm. Eteläpelto & Saarinen 2006; Fenwick 2006; Vähäsantanen ym. 2019).

Subjektikeskeisyyden katsotaan merkitsevän ammatillisen toimijuuden tiivistä kietoutumista työntekijöiden henkilökohtaisen työhistorian sekä ammatillisen osaamisen ja -identiteetin kanssa (Eteläpelto, Hökkä ym. 2014, 23; Eteläpelto ym. 2017, 8). Tarkastelemalla subjektikeskeisyyttä pyritään ymmärtämään yksilöiden kykyä rakentaa ja aktiivisesti neuvotella identiteettipositioitaan, sekä sitä, miten he työssään toimijuutta ja subjektiivisuutta toteuttavat (Eteläpelto ym. 2013). Näin ollen oman ammatillisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen helpottuvat, kun yksilö ymmärtää, mikä hänen ammatillista identiteettiään motivoi,

mitkä hänen ammatillisen identiteettinsä tavoitteet ovat, ja mihin hän ammatillisen identiteetin kanssa on sitoutunut (Vähäsantanen 2015). Myös työhistoriasta aiemmin karttunut ammatillinen tietotaito toimii osaltaan yksilön resurssina toteuttaa ammatillista toimijuutta ja kehittää sitä (Billett 2008; Evans 2017, 34).

Yksilöllisen ja sosiaalisen suhde on subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan analyttisesti erillinen, mikä mahdollistaa ”historiaallisesti muuttuvan sosiaalisen ja yksilöllisen ainutkertaisen elämänkulun vastavuoroisuuden tarkastelun” (Eteläpelto, Vähäsantanen ym. 2014b, 211). Kuten edellä on tullut ilmi, toimijuutta ei tulisi rinnastaa vain yksilöön liittyvänä asiana, sillä sen subjektina voi olla myös yhteisö (Eteläpelto ym. 2013; Eteläpelto, Vähäsantanen ym. 2014b, 211; Hökkä ym. 2014; Eteläpelto ym. 2017, 7-8). Eteläpellon ja kollegoiden (2017, 7-8) mukaan toimijuus nähdään linkittyneen yksilöllisenä tai kollektiivisena ilmiönä työympäristön ja toimijan välillä olevaan moninaiseen vuorovaikutussuhteeseen: Toimijuuteen liittyvät sitä tukien tai vastaavasti rajoittaen ”työpaikan materiaaliset ehdot, fyysiset ja aineettomat työvälineet kuten tietojärjestelmät, viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, vallitsevat toiminta- ja puhetyöt sekä niiden myötä rakentuvat ammatilliset roolit ja positiot” (Eteläpelto ym. 2017, 7-8). Siitä syystä *toimijuutta rajoittavat ja mahdollistavat niin työympäristön sosiokulttuuriset tekijät kuin työntekijöiden ammatillinen identiteetti, osaaminen ja työkokemus* (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020, 70).

Eteläpelto, Vähäsantanen ja kollegat (2014b, 210) esittävät, että subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa olisi ammatillisen toimijuuden käsitteellistämisen kannalta sopivin lähestymistapa, sillä sen myötä huomio kohdistuu yksilöiden tapoihin rakentaa ammatillista identiteettiään ja neuvotella toimijuuttansa samalla kun he muovaavat työhistoriaansa ja elämänkulkuaan vallitsevan sosiaalisen todellisuuden aikana. Toisin sanoen subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa käsitteellistää ammatillisen toimijuuden toiminnalliseksi prosessiksi, joka ilmenee työhön, työkäytäntöihin ja ammatilliseen identiteettiin vaikuttamisella, toimimisella ja valintojen tekemisellä (Eteläpelto ym. 2013; Vähäsantanen ym. 2019; Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 13).

Eteläpelto, Hökkä ja kumppanit (2014, 23-24) ovat tiivistäneet subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan ammatilliseen toimijuuteen seitsemään kohtaan: 1) ammatillisten subjektien valinnat, kannanottaminen ja vaikutusmahdollisuuksien käyttäminen, 2) ammatillisen toimijuuden kietoutuminen ammatilliseen identiteettiin, 3) työntekijöiden työhistoria ja -kokemukset toimivat ammatillisen toimijuuden resursseina, 4) ammatillisen toimijuuden monitasoinen suhde todellisuuteen, 5) ammatillisen toimijuuden harjoittaminen tiettyä tarkoitusta varten tietyissä ajallisissa olosuhteissa rajoituksineen ja resursseineen, 6) ammatillisen toimijuuden tarve työn ja työolojen kehittämisessä, työssä oppimisessa ja ammatillisen identiteetin neuvottelussa, ja 7) ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa yksilöllisen ja sosiaalisen erillisyys ja vastavuoroisuus. Ammatillisen toimijuuden moninaista toimijaan ja työympäristöön kytkeytyvää vuorovaikutussuhdetta havainnollisesta kuviossa 1.



KUVIO 1. Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät (Eteläpelto ym. 2013)

2.3 Ammatillinen toimijuus ja organisaatiomuutos

Yksilön toimijuuden merkitys korostuu ja vahvistuu yhteiskunnan ja työelämän ajankohtaisten muutosten aikana (Eteläpelto ym. 2013; Ojala 2011; Vähäsantanen 2014). Näitä muutoksia ohjaavat nykypäivänä vahvasti tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimukset, jotka edellyttävät täyttyäkseen organisaatiolta jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uudistamista (Heiskanen 2011; Viitala 2014). Muutoksiin sopeutuminen vaatii organisaation jokaiselta työntekijältä – niin johtajilta kuin henkilöstöltäkin- jatkuvaa työssäoppimista, ammatillista kehittymistä sekä ammatillisen identiteetin muokkaamista (Eteläpelto, Vähäsantanen ym. 2014a,

646; Eteläpelto ym. 2017, 6–7). Kuten edelläkin on todettu, kaikkeen siihen tukea saadaan ammatillisesta toimijuudesta.

Jotta muutosprosessi on onnistunut, työntekijöillä tulee olla mahdollisuus ja valta vaikuttaa työkäytäntöjen ja oman toiminnan kehittämiseen ja niitä koskeviin neuvotteluihin (Eteläpelto ym. 2017, 6; Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017a, 35). Jäppisen (2014) mukaan siten on mahdollista saavuttaa synerginen virtaus, jossa jokainen henkilökuntaan kuuluva pystyy osallistumaan organisaatiomuutoksen toteuttamiseen omilla henkilökohtaisilla vahvuuksillaan ja omaa potentiaaliaan toteuttaen. Työntekijöiden vahvalla toimijuudella onkin merkittävä rooli toimintaympäristöjen uudistamisessa eli muutoksessa (Vähäsantanen 2014, 131).

Jotta organisaatiot saavat henkilöstönsä sitoutettua muutokseen, tulee organisaatioon rakenteiden ja käytänteiden tukea ammatillista toimijuutta työssä (Collin ym. 2017; Hökkä, Paloniemi ym. 2014). Tämä tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden välisen yhteistyön tukemista, moniammatillisuutta, sekä rajanylityksiä eri ammattiryhmien välillä, jolloin organisaation oppiminen ja uudistuminen mahdollistuvat (Collin, Valleala, Herranen, Paloniemi & Pyhäntö-Liljeström 2012). Myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisen on katsottu tehostavan yksittäisen työntekijän kehitysorientoitumista sekä sitoutumista, sillä ne luovat turvallisuutta ja hyvinvointia työssä (Collin ym. 2017, 23–24). Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne ja kuulluksi tuleminen kokemukset tukevat keskeisesti työhön ja sen uudistamiseen sitoutumista sekä myös työtyytyväisyyden lisäämistä (Collin ym. 2017; Hakanen 2009; Hökkä, Vähäsantanen, ym. 2017a, 37; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2018). Erilaisten toimijuutta tukevien menetelmien avulla henkilöstö saadaan pidettyä muutos- ja kehitysmuutoksenä työyhteisönä (Hökkä & Vähäsantanen 2014).

Muutosten toteuttaminen työelämässä ei aina kuitenkaan suju täysin ongelmitta. Esteenä muutoksen toteuttamiselle voivat muun muassa toimia työpaikalla ilmenevät viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, sekä organisaation erilaisen työkuultuurien muodostamat ammatilliset roolit (Eteläpelto ym. 2017, 6), jotka vähentävät henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, ja siten heikentävät hen-

kilösten luovuutta, innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta (Eteläpelto, Vähäsantanen ym. 2014a). Koska muutoksen toteuttamisessa korostuu ”yksilöiden kyky toteuttaa ja vahvistaa työhönsä liittyvää toimijuutta” (Eteläpelto ym. 2013), tulisi työyhteisöissä olla vaikutusmahdollisuuksia työkäytäntöjen kehittämisen lisäksi oman toiminnan kehittämiseen sekä työyhteisön toimintaan osallistumiseen ja vaikuttamiseen (Collin ym. 2017, 24). Keskeistä siten olisikin korostaa kaikkien organisaatiotasojen välistä tiivistä vuorovaikutusta, tasavertaista vuoropuhelua sekä muutosprosesseihin osallistamista (Valleala, Herranen, Collin & Paloniemi 2015). Se saavutettaisiin esimerkiksi johtajuudella, joka pyrkii lisäämään ymmärrystä, toimii yhteisten merkitysten luojana, ja innovoi uusia käytäntöjä työyhteisöön muutoksen kohtaamista varten (Collin ym. 2018).

2.4 Ammatillinen toimijuus johtamisessa

Suomessa henkilöstön osaamista hyödyntävät ja toimijuutta tukevat johtamiskäytännöt ovat Alasoinin (2014) mukaan suhteellisen kehittymättömiä. Organisaatioiden toimintatavat ja käytänteet eivät innosta yksilöitä toimijuuteen ja vaikuttamiseen työssä, sillä on yleistä, että organisaatioita ohjataan ylhäältä alaspäin, jolloin henkilöstön osallistuminen työhönsä liittyvään päätöksentekoon ja kehittämiseen on vähäistä (Vähäsantanen, Eteläpelto, Paloniemi & Hökkä 2017). Jos tehokkuutta ja organisaatiokulttuurin tiukkakäytäntöistä hallintoa korostetaan, henkilökunnan toimijuus kaventuu entisestään: tällöin työntekijöiden innostus, työn imu sekä työhön sitoutuminen laskevat, jolloin myös työn laatu ja tuottavuus ovat uhattuina (Alasoini 2014). Näin ollen esihenkilön roolin merkitys on keskeinen työntekijöiden osallisuutta tukiessa ja heidän vaikutusmahdollisuuksiaan lisätessä (Alasoini 2014; Collin ym. 2018; Hökkä, Rautiainen, Silander & Eteläpelto 2019).

Ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus pitää sisällään ajatuksen siitä, että organisaatiokulttuurissa työyhteisöä kehitetään sekä yksilön että koko yhteisön tasolla (Collin ym. 2018). Jotta työtoiminnan kehittäminen olisi mahdollista,

tulee työyhteisön jokaisella jäsenellä olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöönsä kannustavassa ja arvostavassa toimintakulttuurissa (Collin ym. 2017, 24–25). Siten johtajan, joka haluaa tukea ammatillista toimijuutta, tavoitteena on mahdollistaa riittävästi tilaa työntekijöille työhönsä ja siihen liittyvään päätöksentekoon vaikuttamiseen, sekä antaa mahdollisuuksia riittävälle vuorovaikutukselle ja osallistumiselle (Collin ym. 2018; Collin ym. 2017; Hökkä, Rautainen ym. 2019).

Johtamisen näkökulmasta ammatillista toimijuutta organisaatioissa voidaan tukea uudella työntekijöitä osallistavalla monikytkentäisellä johtamismallilla, jolloin johtamisessa painotetaan strategiaorientoitumisen ja tulosohejauksen sijaan yksilöiden välistä dialogia ja vuorovaikutusta (Hökkä & Vähäsantanen 2014). Tämä toteutuu esimerkiksi jaetun johtajuuden mallissa, jossa jokaiselle työntekijälle annettaisiin vastuuta sekä roolia sopivassa suhteessa työntekijän oma osaaminen huomioiden, ja jossa esihenkilön asema on silti merkittävä (Alasoini 2014). Tällainen joustavuutta luova työkuulttuuri tarjoaisi vuorovaikutusmahdollisuuksia, jotka luovat turvaa ja hyvinvointia, sekä mahdollisuuden kehittää omaa työtä, jolloin ammatillisen osaamisen kehittäminen ja työn laadun parantaminen mahdollistuvat (Collin ym. 2017, 24–25).

Erityisesti muutoksen ja kehittämisen aikana korostuu ammatillista toimijuutta tukevan johtamisen merkitys: osallistamalla henkilöstöään ja ottamalla aidosti huomioon henkilöstönsä työidentiteetit johtaja pystyy tukemaan sekä yksilöiden ammatillista toimijuutta että organisaatiotasojen välisiä suhteita (Eteläpelto ym. 2017, 6–7; Hökkä & Vähäsantanen 2014; Hökkä, Vähäsantanen ym. 2014). Tukemalla työntekijöidensä ammatillista toimijuutta johtaja pystyy valjastamaan koko henkilöstön osaamispotentialin käyttöön ja samalla turvaamaan työn mielekkyyden myös muutoksen aikana (Alasoini 2014). Lisäksi muutokseen sitouttamisen ja sen toteuttamisen kannalta väliä on Wilsonin (2010) mukaan myös sillä, millaista tunnekerrontaa johtaja alaisilleen muutoksesta luo – uusien asenteiden ja toimien omaksumisen sekä itse muutokseen ryhtymisen kannalta merkityksellisiä ovat mm. tarkoituksellisuuden, toivon ja tehokkuuden tunteet.

Näin ollen muutoksen aikana ammatillista toimijuutta tukeva johtaminen ottaa huomioon sekä muutosta edistävät teot että tunteet.

Ammatillista toimijuutta tukevan johtamisen haasteet näyttäytyvät erityisesti keskijohdossa työskentelevien johtajien työssä. Sen lisäksi, että keskijohtajat toimivat strategisten linjausten ja johtoportaan sekä henkilöstöjohtamisen välissä, heidän johtajuutensa toteutuu henkilöstöä kohtaamalla eli vuorovaikutuksen kentällä (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017a, 37). Näin ollen heidän omalla ammatillisella toimijuutensa merkitys on kahtalainen: Keskijohtajat ovat itse oleellisia toimijoita työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisprosesseissa, joten heiltä itseltään vaaditaan toimijuutta. Sen lisäksi johtajuus kuitenkin mielletään palvelutehtäväksi, jossa keskeistä on tarve tukea henkilökunnan ammatillista toimijuutta (Hökkä, Paloniemi ym. 2014; Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017a, 37). Näin ollen keskijohtajat ovat työssään ammatillisen toimijuuden toteuttamisen ja tukemisen ristipaineessa.

Tourishin (2014) mukaan johtamistutkimusten hallitsevat lähestymistavat korostavat johtajien toimijuutta, mutta laiminlyövät henkilöstön toiminnan ja laillistavat siten johtajaeliitin eriarvoisen päätöksenteon – toisin sanoen, kun henkilöstön toimijuus ja heidän valtansa vaikuttaa organisaatioon liittyviin asioihin menetetään, menetetään myös heidän vaihtoehtoiset näkemyksensä, toisinajattelu, luovuus ja innovointi. Vallan ja erityisesti sen hyödyntämisen merkitys toimijuutta tukevassa johtamisessa on siten suuri.

Sen lisäksi, että toimijuus on yhdistetty työelämässä vallankäytön rakenteellisuuteen, se on liitetty myös ”vähemmän näkyviin sosiaalisiin suhteisiin, puhetapoihin sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kytkeytyvään epäviralliseen valtaan” (Eteläpelto, Vähäsantanen ym. 2014b, 202). Koska toimijuus liittyy läheisesti niin epäviralliseen kuin viralliseenkin valtaan (Eteläpelto ym. 2017, 7-8), kytkeytyy se myös johtamiseen: Vähäsantasen ja Eteläpellon (2015) mukaan johtajat ovat toimijuuden ylläpitämisen ja kehittämisen avaintekijöitä, sillä on heistä riippuvaa millaiset vaikutusmahdollisuudet työntekijöille annetaan. Johtajat voivat parhaassa tapauksessa tukea alaistensa ammatillista toimijuutta ja si-

ten vahvistaa heidän toimintaedellytyksiään organisaatiossa. Vastaavasti pahimmillaan johtamisen heikkolaatuisuus voi toimia tukahduttavana tekijänä kyvykkäiden ja innostuneiden työntekijöiden toimijuudessa. (Eteläpelto ym. 2017, 10; Vähäsantanen & Eteläpelto 2015). Toimijuutta kuristava johtamistyyli vaikuttaa Vähäsantanen & Eteläpellon (2015) mukaan ilmapiiriin organisaatiossa negatiivisesti, jolloin työntekijät, joilla on vahva ammatillinen toimijuus, jättävät työnsä, ja jolloin muut organisaatioon jäävät henkilöt voivat heikommin (Eteläpelto ym. 2017, 10). Eteläpelto, Heiskanen ja Collin (2011, 25) kuitenkin muistuttavat, että toimijuutta ja valtaa tulisi aina tarkastella kontekstuaalisina ilmiöinä - ”millaisesta toimijuudesta ja vallasta on kyse, mihin tarkoituksiin niitä käytetään ja millaisilla resursseilla ja rajoitteilla ne toteutuvat”.

3 TUNTEET TYÖELÄMÄSSÄ

3.1 Työelämän tunteista yleisesti

Tunteet kuuluvat luontaisesti osaksi organisaatioita (Ashkanasy, Härtel & Zerbe 2015; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020). Burkittin (2012) mukaan tunteet ymmärretään työelämässä yksilöllisesti havaittuina reaktioina organisaatiota-
pahtumiin, työtilanteisiin ja sosiaalisiin vuorovaikutuksiin. Aiempi tunnekäsitys pohjautuu nimenomaan eri tunneteorioita yhdistävään lähestymistapaan korostaen tunteiden yksilöllistä sekä sosiaalista ulottuvuutta (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, & Norling 2020, 5). Vaikka tunteiden merkitys työelämässä jo tiedetään hyvin, niiden vaikutusprosesseista ja edistämisestä organisaatiossa tiedetään vielä vähän (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020, 5).

Tunteet voidaan määritellä emotionaaliseksi reaktioiksi, joihin vaikuttavat henkilökohtaiset olosuhteet, kuten tapahtumat, sosiaaliset tilanteet ja sosiaaliset suhteet (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017b). Tunteet on rakennettu sosiaalisesti, toteutettu henkilökohtaisesti ja liitetty henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja sosiaalisiin tilanteisiin liittyvien standardien tai uskomusten ylläpitoon (Schutz, Hong, Cross & Osbo 2006, 344; Rautamies, Vähäsantanen, Poikonen & Laakso 2019). Tunteet siis koetaan, neuvotellaan ja ilmaistaan sosiaalisissa teksteissä sosiaalisten käytäntöjen ja vuorovaikutusten kautta (Vähäsantanen & Ete-
läpelto 2015).

Ei ole uutta tietoa, että vaativien tehtävien suorittamisen aikana on käytännöllisempää olla maksimaalisesti tehtävälähtöinen ja minimaalisesti tunneorientoitunut (Alvinus, Elfgen, Boström & Larsson 2015). Vaikka tunteet eivät sisällä käsitteellisesti artikuloitua sisältöä, niiden rooli arvioivien tosiseikkojen tietoisuudessa tekee niistä välttämättömiä toimijuudellemme (Tappolet 2016). Tunteet voivatkin tarjota pääsyn toimintamme käytännön syihin sekä muodostaa yhteyden yksilön ja yhteiskunnan välillä, ja siksi on oleellista oppia kuuntelemaan tunteitamme – emotionaaliset järjestelmät kehystävät tunteita, tunteiden ilmauksia

ja tunteiden hallinnan strategioita (Alvinius ym. 2015; Tappolet 2016). Eri tunteet siis vaikuttavat meidän toimintaamme eri tavoin: Rantasen ja kollegoiden (2020) mukaan positiivisia tunteita kokevat ihmiset ovat taipuvaisempia kysymään lisätietoja, tarkastelevat asioita useammasta eri näkökulmasta, sekä huomioivat olosuhteiden vaikutukset päätöksiä tehdessään. Sen sijaan negatiivisia tunteita voidaan käyttää esimerkiksi keinoina saavuttaa työssä haluttuja positioita: Esimerkiksi vihaa sisältävillä ilmauksilla voidaan luoda käsitystä siitä, että henkilö olisi uhmakkaasti pätevä. Näin ollen tunneilmaukset tarjoavat eräänlaisen kommunikatiivisen lyhenteen ja sanallista artikulointia hienovaraisemman tavan viestimiseen – viha välittää osaamista ja suru taas lämpöä. (Tiedens 2001.) Koska tunteet myös usein nähdään spontaaneina ja luonnollisina reaktioina asioihin strategisten tai manipuloivien viestintäkeinojen sijaan, niiden oikeellisuutta harvoin kyseenalaistetaan (Tiedens 2001).

Ashkanasy ja kollegoiden (2002) mukaan kaikenlainen inhimilliseen toimintaan kohdistuva tutkimus on virheellistä tai vähintään puutteellista, jos tunteita ei huomioida. Näin ollen myös ammatillista toimijuutta koskevaan tutkimukseen ja ammatillisen toimijuuden ilmiön ymmärtämiseksi onkin tärkeää ja ajankohtaista liittää vahvemmin tunteiden ymmärrys ja tarkastelu, sillä ammatillisen toimijuuden ei nähdä enää olevan täysin puhtaasti järjellä säädelyä toimintaa (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017b; Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Piloniemi & Vähäsantanen 2020; Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019) – tunteet nähdään motivoivana voimana ihmisen toiminnalle (Turner & Stets 2005, 19).

Tutkimusten mukaan tunteiden suhde toimijuuteen on osoittautunut vahvasti vastavuoroiseksi (ks. esim. Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017b; Vähäsantanen & Eteläpelto 2015). Tunteilla on osoitettu olevan keskeinen merkitys organisaatiokäyttäytymisessä (Ashkanasy ym. 2015), johtamisessa ja päätöksenteossa (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2015; Thiel, Connely & Griffith, 2012), sekä työssä oppimisessa (Rausch, Seifried & Harteis, 2017). On myös todettu, että erilaiset tunteet vaikuttavat eri tavoin yksilöön ammatillisena toimijana – riippuen siitä, onko koettu tunne positiivinen vai negatiivinen, yksilön vaikuttaminen ja toi-

minta suhteessa ammatilliseen identiteettiin ja työhön voi lamaantua tai aktivoitua (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2017b; Ursin, Vähäsantanen, Mc Alpine & Hökkä 2020). Esimerkkinä nostettakoon pelko, joka voi jopa estää työkäytäntöjen uudistamisen.

Tunteilla on voimakas rooli ammatillisen toimijuuden säätämisessä (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019). Tappoletin (2016) mukaan tunteet jopa häiritsevät aika-ajoin toimijuuttamme: esimerkiksi pelon takia saatamme vältellä ongelmia niiden kohtaamisen sijaan, minkä takia tilanne voi vain pahentua. Siten tunteet voivat joskus johtaa meitä toimimaan parempaa arvostelukykyämme vastaan (Tappolet 2016). Näin ollen oleellista olisikin suunnitella organisaatioiden toimihenkilökunta niin, että omat ja muiden työntekijöiden tunteet tunnustettaisiin ja niiden merkitys ammatillisen toimijuuden kannalta havaittaisiin (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019). Erityisen tärkeää se olisi keskijohdossa työskenteleville johtajille, jotka ovat vastuussa vuorovaikutuksen, oppimisen ja innovaatioiden edistämisestä organisaatioissaan.

3.2 Tunnetoimijuus

Tunnetoimijuuden teoreettinen tarkastelu on ollut vielä suhteellisen vähäistä. Weenink & Spaargaren (2016) ovat kuvanneet tunnetoimijuutta korostaen ”sosiaalisten käytänteiden merkitystä yksilöiden kokemuksille ja tunteille”, sillä tunteilta yksilöt saavat lisätietoa asioista, jotka ovat merkityksellisiä heille itselleen, ja jolloin ne antavat voimaa sekä vaikuttavat heidän kokemaansa toimijuuteen. Hökkä, Vähäsantanen ja kollegat (2019) ovat tarkastelleet toimijuutta keskijohdossa työskentelevien esihenkilöiden työssä ja esittävät, että tunnetoimijuus on *tunteisiin liittyvää tietoisuutta, ymmärrystä ja taitoa*.

Kriittisen tunnetoimijuuden käsitteen ovat puolestaan esittäneet Krone & Dougherty (2015): sillä käsitteellä he viittaavat tunnekokemusten ymmärtämiseen ja käyttöönottoon erityisesti yksilöiden itsemääräämisoikeutta vahvistettaessa ja marginaalissa olevien työntekijöiden asemaa parannettaessa. Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen ja Nordling (2020) antoivat tunnetoimijuuden

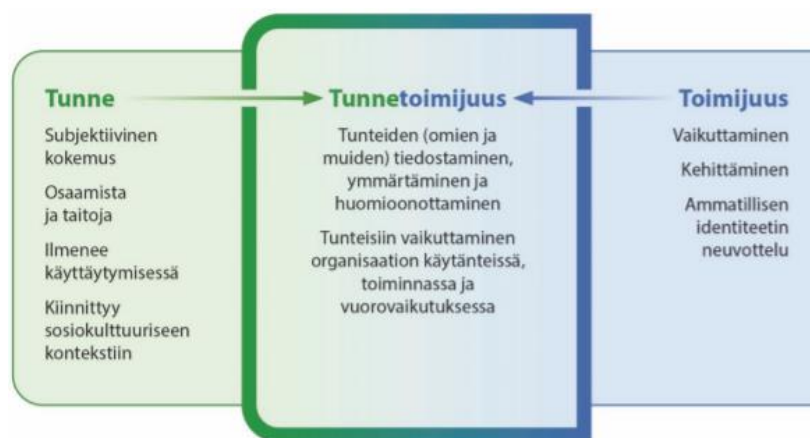
käsitteellistämislle oman panoksensa, kun he määrittivät tunnetoimijuuden käsitteen pohjaten sen aiempaan työelämä tutkimukseen ammatillisesta toimijuudesta ja tunteista.

Tunnetoimijuuden käsite on määritelty seuraavasti: ”tunnetoimijuus on tunteiden, sekä omien että muiden, tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.” Siten tunnetoimijuus nähdäänkin niin *yksilön vahvistettavissa olevana kompetenssina* kuin myös *toimintana ja tunteisiin vaikuttamisena työssä*. (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 13; Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 73–74.) Hökän, Räikkösen ja kollegoiden (2020, 74) mukaan tunnetoimijuus on näin ollen monitasoinen ilmiö, johon sisältyy yksilön henkilökohtaisia sekä muiden kanssa jaettavia tekijöitä, joiden välinen vuorovaikutus on dynaamista työpaikan tilanteisissa ja muuttuvissa käytännöissä. Näin ollen muun muassa sekä yksilöiden subjektiiviset tunnekokemukset että yksilöiden väliset suhteet määräävät tunnetoimijuuden yksilöllisessä ja kollektiivisessä ilmenemisessä.

Tunnetoimijuuden muodostaa kaksi ulottuvuutta: 1) *omat tunnetaidot* ja 2) *tunteisiin vaikuttaminen työssä* (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 85–86). Tunnetoimijuus pitää siten sisällään yksilön tunteisiin liittyvän tietotaidon ja ymmärryksen, sekä hänen todelliset teot ja toiminnan niihin liittyen. Näin ollen tunnetoimijuudelle olennaista on yksilönä tiedostaa toimivansa ja vaikuttavansa tietoisesti omiin tunnetaitoihin perustuen: yksilö on kykeneväinen huomioimaan ympärillään olevat tunteet, hän pystyy tukemaan positiivisia tunteita sekä vastaanottamaan negatiivisia tunteita, ja voi lisäksi vaikuttaa yhteisesti jaettuun tunneilmastoon (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 86). Vaikka tunteiden tiedostaminen ja niiden voiman ymmärtäminen on tunnetoimijuuden lähtökohta, ne eivät itsessään riitä, sillä tunnetaitoja pitää osata myös hyödyntää mahdollisuuksien mukaan työssä ja arjessa (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 85–86).

Tunnetoimijuudelle on kehitetty sitä kuvaava mittari, jonka avulla voidaan tarkastella syvemmin tunnetoimijuuden tilaa ja prosessia organisaatioissa

(Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 87). Tunnetoimijuuden mittarilla organisaatiot voivat kartoittaa ja kehittää työkuilttuuriaan sekä -hyvinvointiaan, vahvistaa yhteisen tunneilmaston rakentamista sekä tukea muutosta. Kymmenestä väittämästä koostuvaa mittaria voidaan hyödyntää tarkasteltaessa organisaatioissa ilmenevää tunnetoimijuutta, sen mahdollista muuttumista eri ajankohtina, sekä sen suhdetta esimerkiksi organisaatiomuutokseen (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 87). Tunnetoimijuuden teoreettista perustaa on havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2. Tunnetoimijuuden käsitteen muodostuminen. (Hökkä, Ikävalko ym. 2020a)

3.3 Tunneilmasto organisaatiossa

Organisaatioissa esiintyy jatkuvasti erilaisia tiedostettuja ja tiedostamattomia tunteita, jotka yhdessä muodostavat organisaatiolle oman tunneilmaston (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020). Ikävalkon, Paloniemen ja kumppaneiden (2020a) mukaan autenttiseen tunneilmastoon kuuluvat tunteiden näyttäminen ja rakentava keskustelu osana organisaation jokapäiväisiä käytänteitä. Kun työpaikan autenttiossa tunneilmastossa tunteet nähdään luonnollisena osana työtä, organisaatiossa keskustelu tunteista on avointa huolimatta siitä, käsitelläänkö positiivisia vai negatiivisia tunteita (Parke & Seo 2017; Ikävalkon, Paloniemen ym. 2020a, 107 mukaan). Hyvä tunneilmasto luokin Rantasen ja kollegoiden (2020) mukaan yritykselle sellaista kilpailuetua, jota on mahdotonta kopioida. Tunneälytutkimuksen mukaan on arvioitu, että organisaation tunneilmasto selittää jopa kolmasosan organisaation liikeloudellisesta tuloksesta (Goleman, McKee

& Boyatzis 2002; Hökän, Ikävalkon, Paloniemen, Vähäsantasen & Rantasen 2020, 10 mukaan).

Työpaikan sosiaalinen ympäristö liittyy keskeisesti tunteisiin sekä niihin kytkeytyvään käytökseen, ja siksi sitä voidaan tarkastella tunneilmaston avulla (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020a, 106). Ikävalko, Paloniemi ja kumppanit (2020a, 106) puhuvat Parken ja Seon (2017) ajatusten mukaan siitä, miten tunneilmaston muodostumisessa ja säilyttämisessä tulisi kiinnittää huomio tunteisiin liittyviin odotuksiin, tunteenosoituksiin sekä tunteiden säätelyyn organisaation rutii-neissa ja käytänteissä. Jos tunteita ei käsitellä tai ne ohitetaan, voi se myöhemmin johtaa negatiivissävytteisiin tunnepurkauksiin, kuten esimerkiksi kyynisyyteen, halveksuntaan tai välinpitämättömyyteen (Rantanen ym. 2020). Tyypillisesti Rantasen ja kollegoiden (2020) mukaan työyhteisön ongelmien syynä ovatkin kielletyt ja torjutut tunteet.

Kasvattamalla organisaation tunnetietoisuutta ja -taitoja, eli kykyä tunnis-taa, ymmärtää, kohdata ja käsitellä tunteita työpaikalla, työyhteisöön vapautuu valtava määrä potentiaalia (Rantanen ym. 2020). Olennaista organisaatioissa on-kin siten tiedostaa, että jokaisessa tilanteessa on erilaisia tunteita, jotka vaikutta-vat jollain tavalla ihmisten suorituskykyyn: tunnistamalla ja tunnustamalla tun-teet osaksi organisaatiota voi löytyä esimerkiksi keinoja lisätä viihtyvyyttä, hy-vinvointia ja sitoutumista työpaikoilla (Rantanen ym. 2020). Lisäksi työntekijöi-den kokemilla tunteilla ja työpaikan tunneilmastolla on ratkaiseva vaikutus työ-tehtävien oppimiseen, motivaatioon ja suoriutumiskykyyn, sekä päätöksente-koon (Rantanen ym. 2020).

Vaikka johtajilla on merkittävä rooli organisaation tunneilmaston luomi-nessa ja ylläpitämisessä (Barsade & Gibson 2007), tunneilmastoa voidaan Ikäval-kon, Paloniemen ja kumppaneiden (2020a, 113) mukaan tukea ja rakentaa työ-paikan erilaisilla muodollisilla ja epämuodollisilla käytänteillä sekä rutii-neilla: esimerkiksi kehityskeskusteluihin, kokous- tai sähköpostikäytänteisiin ja epävi-rallisiin kahvikeskusteluihin kytkeytyy odotuksia suhteessa tunteisiin, tunteen-osoituksia sekä tunteiden säätelyä (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020a, 110). On myös

ilmennyt, että näihin käytänteisiin ja rutiineihin liittyviä tunteenosoituksia muuttamalla tai säätelämällä voidaan kehittää tunneilmasto (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020a, 113). Siten organisaation tunneilmasto kehittyy, kun työntekijällä on kattavasti tietotaitoa tunteista ja hän pystyy myös vaikuttamaan niihin työyhteisössään (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020a, 113). On myös hyvä huomioda autenttista tunneilmasto luodessa, että jokaisen työpaikan jäsenen kokemus jonkun käytänteen toimivuudesta ei välttämättä ole samanlainen – toisin sanoen yhden toimiva rutiini voi olla toiselle painajainen, ja siksi tunnekokemusten monimuotoisuus on tärkeää ottaa huomioon autenttista tunneilmastoa kehitettäessä. (Paloniemi, Hökkä, Ikävalko & Vähäsantanen 2020, 133.)

3.4 Johtaminen ja tunteet

Tutkimusten mukaan tunteilla on tärkeä rooli johtajien ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa – ammatillisen toimijuuden toteuttamista ei nähdä puhtaasti rationaalisenä toimintana (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019). Johtajien tunnetaitojen tarpeellisuus organisaatioissa on tunnustettu aiemmissä tutkimuksissa tärkeäksi osaamiseksi sekä yksilöllisellä että kollektiivisella tasolla (Ashkanasy & Daus 2002). Tunneälykkyyden on osoitettu voivan auttaa johtajia muotoilemaan työyhteisönsä tavoitteet, innostamaan ja rohkaisemaan työyhteisöään, sekä luomaan yhteistyötä ja luottamusta työyhteisöön (Ashkanasy & Daus 2002).

Tunneälykkyydellä on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia johtamiseen ja ryhmätyöskentelyyn, ja tunneälykkäät johtajat pystyvätkin lukemaan organisaationsa tunneilmasto sekä ymmärtämään siten työntekijöitään aiempaa paremmin (Ashkanasy & Daus 2002). Havaitsemalla organisaatiossa ilmenevät negatiivissävytteiset tunteet johtaja voi arvioida työympäristöä ja -ilmapiiriä, ja tarvittaessa vaikuttaa pinnan alla kyteviin tunteisiin omalla toiminnallaan ennaltaehkäisevästi esimerkiksi aktiivisesti keskustelemalla. Tunteiden havainnointi on erityisen suuressa roolissa työssä, sillä ilman sitä tunteisiin vaikuttaminen ei onnistu (Ashkanasy & Daus 2002). Keskijohdon johtajat ovat tunteiden havain-

noimisen kannalta erityisen keskeisessä asemassa, sillä he ovat vastuussa vuorovaikutuksen, oppimisen ja innovaatioiden edistämisestä organisaatiossaan (Hökkä ym. 2014). Siten heidän vuorovaikutuksensa muiden työntekijöiden kanssa tulisi olla avointa ja luottamukseen perustuvaa (Juuti & Virtanen 2009, 147). Tunneälyä voidaankin pitää tärkeänä osana johtajien osaamisrepertuaaria.

Edellä mainittu tunteiden havainnointi ja tunteisiin vaikuttaminen tulevat esille myös tunnetoimijuuden käsitteessä. Johtajien tunnetoimijuuden avulla voidaan edistää työyhteisön voimavaroja lisäämällä työssä viihtymistä ja siten työhyvinvointia, sekä oppimista ja innovaatioita (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019). Myös Ikävalkon, Hökän ja kumppaneiden (2020) tutkimuksessa korostetaan johdon tarvetta tunnustaa tunteiden rooli organisaatioissaan ja tukea organisaatioiden sisäisiä konteksteja, jotka parantavat emotionaalista osaamista. Näin ollen tunnetoimijuusosaamisen lisäämiselle on esitetty olevan tilausta, kun ymmärrys ammatillisesta toimijuudesta on syventynyt ja vanhat asiajohtamiseen keskittyneet johtamismallit ovat kehittyneet ihmisläheisimmiksi (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019).

On sanottu, että tunneälyn ja johtajuuden yhteys on intuitiivinen (Ashkanasy & Daus 2002). Erityisesti muutosjohtajien tunneälykkyyden ja -taitojen osaaminen on tärkeässä osassa työtä: Muutoksen toteutus vaatii puolelleen sen visiosta vakuuttuneen työyhteisön, joka hyväksyy muutoksen, sekä inspiroituu ja motivoituu muutoksen toteuttamisesta. Muutosjohtajilla tulee siten olla kyky innostaa ja herättää työyhteisönsä uskomaan muutokseen, sekä osoittaa empatiaa ja tukea muutoksesta aiheutuvien tunteiden kohtaamiseen. Siten taitava muutosjohtaja saa työyhteisönsä sitoutettua sekä muutokseen että organisaatioon. (Ashkanasy & Daus 2002.)

Karismaattisessa johtajuudessa voi kuitenkin olla myös varjopuolensa. Lindebaumin ja Cartwrightin (2011) mukaan johtajien taidokas tunneäly voi tehdä johtamisesta manipuloivaa, ja sitä hyödyntämällä johtajat pystyvät saavuttamaan henkilökohtaisia ja/tai organisatorisia hyötyjä esimerkiksi sosiaalista vastuuta vähätellen. Myös Ashkanasyn ja Dausin (2002) mukaan johtajan taidokas tunneäly voi kääntyä pahimmassa tapauksessa työyhteisöä vastaan: kun alaisten

luottamus tunneälykkääseen johtajaan on täydellinen, ovat alaiset siten avoimempia sosiaaliselle hyväksikäytölle, kuten päätöksenteon manipuloinnille. Näin ollen tunneälykkyytensä tiedostava johtaja voi toimia työssään epäeettisesti jopa muiden huomaamatta.

Ashkanasy (2002, 16-17) onkin luonut viisi ohjenuoraa parempaan tunteiden johtamiseen työssä: 1) johtajien tulisi arvioida jokaisen työntekijän emotionaalinen vaikutus organisaatioon ja suunnitella työtehtävät ne huomioiden, 2) johtajien tulisi luoda positiivinen tunneilmasto organisaatioonsa ja mallinnettava sitä omassa käyttäytymisessään, 3) johtajien kannattaisi kannustaa positiivista tunneilmastoa palkitsemisen keinoin, 4) henkilöstövalintojen tulisi perustua osittain positiiviseen emotionaaliseen asenteen, ja 5) johtajien tulisi pyrkiä kouluttamaan työntekijöitään parantaakseen organisaation tunneälykkyyttä ja tunteiden ilmaisua. Nämä seikat huomioimalla tunnejohtaminen saadaan osaksi organisaation strategista toimintaa.

3.5 Muutos ja tunteet

Tunteilla on tärkeä rooli jokapäiväisessä käytännössä ja muutoksessa organisaatioissa (Dasborough, Lamb & Suseno 2015; Vuori & Virtaharju 2012). Hökän, Räikkösen ja kollegoiden (2020, 86–87) mukaan valtaosa yrityksistä ja työpaikoista elää jatkuvassa muutoksessa, ja siksi niin yksilön kuin koko organisaation kehittymisen kannalta keskeistä onkin, että työntekijöiden tunteet, kokemukset ja toiminta muutoksen aikana elämisestä ja siihen sitoutumisesta otetaan huomioon (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 86). Tutkimusten mukaan työntekijöiden emotionaaliset reaktiot liittyvätkin merkittävästi muutokseen sitoutumiseen ja tehokkuuteen sekä organisaation muutoksiin liittyviin odotuksiin (ks. esim. Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016).

Keskeinen haaste muutosten toteuttamiselle on niihin liittyvät – usein negatiiviset – tunteet (Harris & Gresch 2010). Wilsonin (2010) mukaan emotionaaliset esteet ovat usein suurimpia haasteita kollektiivisen toiminnan muutokselle – muun muassa pelko, apaattisuus ja heikko itseluottamus voivat heikentää

muutosvalmiutta. Tunteiden on myös havaittu epäsuorasti vaikuttavan tahallisen vastustuskäyttäytymisen tasoon muutokseen sitoutumisen ja sen tehokkuuden avulla. On sanottu, että työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ja muutosten tehokkuus liittyvät merkittävästi muutosvastarintaan, mikä viittaa suoraan negatiiviseen suhteeseen näiden muuttujien välillä (Helpap & Bekmeier-Feurhahn 2016).

Tutkimusten mukaan tunnetoimijuudella onkin positiivinen yhteys muutoksen toteuttamisen kannalta – ”kun yksilö kokee voivansa vaikuttaa tunteisiin työpaikalla, arvio muutoksen toteuttamisesta on vahvempaa” (Ikävalko, Paloniemi 2020b, 125). Tunnetoimijuuden avulla voidaankin siten *tukea niin työn imua, tunnetason sitoutumista muutokseen kuin itse muutoksen toteuttamista* (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020b, 126). Ikävalkon, Hökän ja kollegoiden (2020) tutkimus korostaakin emotionaalisen osaamisen lisäämisen keskeistä merkitystä organisaation muutoksessa.

Hökän, Vähäsantanen ja kollegoiden (2019) mukaan työpaikan tunteiden täydellisemmästä ymmärtämisestä saadut oivallukset voisivat myös auttaa organisaatioita niiden nykyisissä haastavissa olosuhteissa ja tuoda esiin tapoja toteuttaa organisaatiomuutoksia. Nopea teknologinen kehitys on mahdollistanut uudenlaisia fysiologista mittausta hyödyntäviä tutkimusmalleja organisaatiomuutoksen aiheuttamien tunteiden tutkimiseen (Hökkä, Vähäsantanen ym. 2019). Ikävalkon, Hökän ja kumppaneiden (2020) kehittämä tunnetoimijuuden mittari ja tunnekoulutus voivat parantaa organisaatioiden päivittäisten prosessien etenemistä sekä tukea yksittäisten organisaation jäsenten muutostoimia (Ikävalko, Hökkä ym. 2020). Muun muassa näiden mittareiden avulla voidaan lisätä tietoisuutta ja tukea aiempia havaintoja siitä, että jokapäiväisen vuorovaikutuksen suurempi herkkyys organisaatioiden sisällä voi edistää tietoisuutta ja empatiaa organisaatioyhteyksissä (Ikävalko, Hökkä ym 2020).

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta johtamisessa organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää keski-suuren organisaation johtajien kokemuksia tunnetoimijuudesta ja sen hyödyntämisestä johtamisessa. Koska tunnetoimijuuden käsite koostuu kahdesta ulottuvuudesta – tunteiden havaitseminen ja tunteisiin vaikuttaminen työssä – tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia tunteita johtajat havaitsevat työssään ja kuinka he niitä huomioivat johtamisessaan. Lisäksi tutkimuksessa pyritään syventämään aiempaa ymmärrystä organisaation tunneilmaston hyödynnettävyyteen liittyvistä käytännöistä ja rakenteista, joiden on todettu olevan merkityksellisiä johtamisen ja organisaation tuottavuuden näkökulmista. Tutkimuksella halutaan saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia tunteita johtajat havaitsevat työssään?
2. Miten johtajat huomioivat tunteita organisaatiossaan?
3. Millaisia kokemuksia johtajilla on organisaationsa tunneilmastosta?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Lähestymistavaltaan sekä analyysimenetelmältään tätä tutkimusta voidaan luonnehtia laadulliseksi. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana toimii todellisen elämän kokonaisvaltainen kuvaus – toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen koehenkilöiden näkökulmasta (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Siten tutkijan pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa on tavoittaa tutkittavien henkilökohtaiset näkemykset tutkittavasta ilmiöstä ja ymmärtää yksilön toimintaa tietyssä sosiaalisen todellisuuden kontekstissa (Denzin & Lincoln 2011, 8). Tarkasteltavat ilmiöt voivatkin olla luonteeltaan abstrakteja ja sitoutua tiettyyn aikaan ja paikkaan ilmeten esimerkiksi vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Puusa & Juuti 2011, 47–48). Näin ollen laadullinen tutkimusote mahdollistaa myös entistä monimutkaisempien ilmiöiden tarkastelun (Bansal, Smith & Vaara 2018)

Myös tämän tutkimuksen pääilmiöt – ammatillinen toimijuus, tunnetoimijuus sekä tunneilmasto – nähtiin laadullisina ilmiöinä, joiden syvempi ymmärrys vaati käsitystä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen kohteena toimivat keskisuuren organisaation keskijohtajat ja heidän kokemuksensa työssä havaituista tunteista ja tunneilmastosta, sekä niiden hyödyntämisestä johtamisessa. Koska johtaminen on pitkälti vuorovaikutusta työntekijöiden ja organisaation johdon kanssa, myös tämän tutkimuksen johtajien kokemuksia tutkittavista ilmiöistä tarkasteltiin irrallisten ilmiöiden sijaan osana työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta.

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus. Tapaustutkimusten lähtökohtana on kerätä monipuolisesti tietoa tutkittavasta tapauksesta, jotta päästäisiin kohti syvällisempää ymmärrystä ilmiöstä (Metsämuuronen 2011, 222–223). Tapaustutkimuksen tapaukset voivat vaihdella yksilöistä laajempiin kokonaisuuksiin, kuten kulttuureihin asti (Patton 2015, 534–535) Sen sijaan

että tapaustutkimuksissa pyrittäisiin tutkittavan ilmiön yleistykseen, on sen tavoitteena selittää ja kuvata ilmiötä onnistuneen ymmärryksen kautta mahdollisimman kattavasti (Eskola & Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen tapauksina toimivat kohdeorganisaation johtajat, joiden kokemuksia tarkasteltiin heidän todellisessa työympäristössään. Suorien yleistyksien sijaan tässä tutkimuksessa pyrittiinkin kuvailemaan ja ymmärtämään monipuolisesti kohdeorganisaation johtajien kokemuksia tutkimuskontekstin sisällä.

Tieteenfilosofiset lähtökohdat tälle tutkimukselle kiinnittyvät fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Siinä tutkimuskohteena toimii yksilön suhde omaan todellisuuteensa elämästä (Laine 2001). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa keskeisiä ovatkin merkityksen, kokemuksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Fenomenologisille lähestymistavoille luontaista on, että ne tavoittelevat kokemusten ymmärrystä, ja että ihmisten suhde todellisuuteen nähdään merkityksillä ladattuna (Patton 2015, 115; Tuomi & Sarajärvi 2018). Se näkyy muun muassa siten, että inhimillisille kokemuksille syntyy herkästi yksilöllisesti tai yhteisesti jaettuja merkityksiä (Laine 2018, 26). Hermeneuttinen puoli fenomenologiseen tutkimukseen tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä: ajatuksena on, että koettujen ilmiöiden merkitykset oivalletaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen teon kannalta hermeneutiikka kuitenkin odottaa tutkijalta oman esiyymmärryksen tunnistamista, jotta tutkimustulosten tulkintavaiheessa välttyttäisiin tutkijan minäkeskeisyydeltä (Gadamer 2004).

Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa koettiin tämän tutkimuksen kohdalla sopivaksi, sillä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat kohdeorganisaation johtajien yksilölliset kokemukset ja niiden tulkinta. Näin ollen kriittisintä tutkimuksen tulosten analysoinnissa oli saavuttaa hermeneutiikan ulottuvuus eli se, miten koehenkilöt pystyvät kertomaan kokemuksensa, ja miten tutkija vastaavasti pystyy henkilökohtaisen esiyymmärryksensä kanssa ymmärtämään sekä tulkitsemaan niitä (Laine 2018, 28).

5.2 Kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistujien kuvaus

Tämä tutkimus on toteutettu osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Jyväskylän yliopiston *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -tutkimus ja kehittämishanketta. TUNTO-hankkeessa pyrittiin kehittämään ja tutkimaan uudenlaista tunteiden tiedostamiseen, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kohdistuvaa interventiota, jonka avulla työntekijöiden hyvinvointia ja organisaatioiden tuottavuutta voidaan parantaa. Laadittujen interventioiden tarkoituksena oli luoda organisaation arkeen tiloja, joissa organisaation jokaisen jäsenen – niin johdon kuin henkilöstönkin – olisi mahdollista aktiivisesti tunnistaa, kohdata ja hyödyntää tunteitaan, eli vahvistaa omaa tunnetoimijuuttaan. TUNTO-hankkeen myötä ymmärrys tunteiden merkityksestä organisaatioiden muutoksessa on lisääntynyt ja syventynyt, mikä edistää myös laajemmin suomalaisen työelämän laatua ja tuottavuutta. (Tunto-jy 2019.)

Hökän, Ikävalkon, Paloniemen, Vähäsantasen ja Rantasen (2020, 14) mukaan tunneinterventioissa keskeistä on hyödyntää maailmalla tehtyjä tunnetutkimuksia työelämässä ja asetella ne siten, että ne voidaan vastaanottaa ja ottaa käyttöön työelämässä vaivattomasti. Hankkeen tunneinterventiot toteutettiin kahdessa keskikokoisessa eri toimialan organisaatiossa. Tunneinterventio koostui kuudesta 2,5 tuntia kestävästä tunnetyöpajasta, joiden aikana syvennyttiin tarkastelemaan tunteiden voimaa ja merkitystä työssä, perehdyttiin ja harjoiteltiin tunnetyökalujen käyttöä, sekä kehitettiin osallistujien kanssa organisaatiossa vallitsevaa tunneilmapiiriä. Työpajojen vetäjinä toimivat tunnekoulutukseen ja valmennukseen erikoistuneen asiantuntijayritys Emergy Oy:n valmentajat. He vastasivat kunkin työpajan sisällöstä ja niiden eheästä toteutuksesta. Jokaisen tiettyyn tunnetaitojen osa-alueeseen liittyvän työpajan jälkeen osallistujat saivat välitehtäviä, joita työstettiin itsenäisesti työpajakertojen välillä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tunneinterventio toteutettiin syksyllä 2018, ja työpajoihin osallistumista painotettiin tämän kohdeorganisaation kohdalla erityisesti esihenkilöille kuitenkin niin, että myös henkilökunta sai osallistua. Osallistujia oli etukäteen muodostetuissa kolmessa ryhmässä yhteensä noin 60.

TUNTO-hankkeeseen valikoituneista organisaatioista toinen toimii tämän pro gradun kohdeorganisaationa. Tämä kohdeorganisaatio on yli 200 henkilöä työllistävä Suomessa toimiva rakennushankkeisiin ja kiinteistöjen ylläpitopalveluihin erikoistunut teknisen alan keskikokoinen yritys. Kohdeorganisaatio toimii kahdessa eri toimipisteessä saman kaupungin sisällä, ja toisessa toimipisteessä työskentelee valtaosa yrityksen henkilöstöstä. TUNTO-hankkeen toteutuksen aikaan organisaatiossa oli juuri läpikäyty iso rakenteellinen uudistus, jonka myötä kunnallinen palveluorganisaatio oli vaihtunut osakeyhtiöksi. Siten aiemmat käytännöt ja toimintatavat olivat vielä osittain organisaation uusien toimintatapojen rinnalla hankkeen aikana. Osallistuminen TUNTO-hankkeeseen toimi yhtenä organisaation strategisista toimenpiteistä, joilla organisaatiomuutosta edistettiin. Siten henkilöstön työhyvinvointia tuettiin tavoitteellisesti samaan aikaan, kun rakennettiin organisaatiolle entistä tehokkaampaa palvelutuotantoa.

5.3 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto on kerätty TUNTO-hankkeessa haastatteleamalla kuutta (n=6) kohdeorganisaation keskijohdossa työskentelevää johtajaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluinä syksyn 2018 – kesän 2019 välisenä aikana. Teemahaastattelua ohjaavat tutkimuksen viitekehyksenäkin toimivat etukäteen valitut teemat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa teemat olivat aiempaan ammatillista toimijuutta ja tunteita koskevaan tutkimukseen perustuen 1) oma työ ja käytännöt, 2) toimijuus, 3) kokemukset tunnetyöpajoista, 4) työpaikka ja tunteet työpaikalla, sekä 5) työpaikan menneet ja tulevat muutokset (ks. liite 1). Vaikka tämän tutkimuksen tutkija ei itse ollut osallisena aineiston keräämisessä, todettiin, että tutkimushankkeessa toteutettu teemahaastattelu sopi hyvin tämän tutkimuksen aineistoksi – teemahaastattelun keskeisimpiä hyötyjä on tavoittaa haastateltujen kokemuksia hyvinkin tarkasti (Metsämuuronen 2011), mikä osui tämän tutkimuksen tarkoituksen kanssa hyvin yhteen.

5.4 Aineiston analysointi

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 221) mukaan tutkimusprosessin olennaisimmat vaiheet ovat tutkimusaineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tämän tutkimuksen aineiston analysointi päädyttiin toteuttamaan laadullisia menetelmiä käyttäen, sillä tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimuskysymysten asetelut olivat luonteeltaan laadullisia. Laadullisia menetelmiä on yleisesti luonnehdittu analyttisiksi sekä synteettisiksi: sen lisäksi, että aineisto luokitellaan ja koodataan analyttisesti, on tärkeää luoda eheä loppusynteesi, jotta tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja tutkimuksen kokonaisrakenteen hahmottaminen eivät kärsi. (Kiviniemi 2018, 69.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin Braunin ja Clarken (2006) temaattisen analyysin mallia soveltaen. Temaattisen analyysimenetelmän tarkoituksena on tunnistaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ja toistuvat teemat, sekä analysoida ne. Koska temaattinen analyysi ei lähtökohtaisesti sitoudu yksittäisiin teoreettisiin viitekehyksiin, se suo teoreettista joustavuutta analyysintekijälle. (Braun & Clarke 2006; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 102.) Temaattinen analyysi soveltuu Braunin ja Clarken (2006) mukaan erinomaisesti myös kokemusten tutkimiseen, ja siksi se koettiin sopivaksi analyysimenetelmäksi tähän tutkimukseen: sen avulla pystyttiin muodostamaan ymmärrys tutkimukseen osallistuneiden johtajien kokemusmaailmasta liittyen tunnetoimijuuteen johtamisessa organisatiomuutoksen aikana.

Braunin ja Clarken (2006) mukaan temaattinen analyysi voidaan toteuttaa joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Tämän tutkimuksen temaattinen analyysi nojasi aineistolähtöisyyden periaatteisiin. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineistosta tunnistetut teemat linkittyvät voimakkaasti vain aineistoon, jolloin tutkijan omat ilmiöön kohdistuvat teoreettiset intressit eivät ohjaa analyysin muodostusta (Patton 2015). On kuitenkin esitetty, ettei täysi objektiivisuus analyysin toteuttamisessa ole mahdollista, sillä tutkijan tekemät havainnot eivät tapahdu teoreettisessa tyhjiössä ilman minäkäänlaisia ennakko-oletuksia (Braun & Clarke 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

Aineistolähtöisen analyysin toteutuksen kannalta on tutkijana olennaista tunnistaa omat teoreettiset ennakkokäsityksensä ja kontrolloida niitä läpi analyysiprosessin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Siksi myös tässä tutkimuksessa tultiin tietoiseksi tutkijan ennakkokäsityksistä suhteessa tutkimuksen pääkäsitteisiin – ammatilliseen toimijuuteen ja tunnetoimijuuteen – kirjoittamalla ne ylös ja palauttamalla niihin läpi analysoinnin, jolloin vältyttiin niiden vaikutukselta tutkimustulosten syntymiseen.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi alkoi haastattelumateriaalin läpiluomisella. Ensimmäisten läpilukukertojen aikana tunnistin teemahaastattelurungon mukaiset teemat, joiden avulla jäsentäin aineiston viiteen eri teemaan: oma työ ja käytännöt, toimijuus, kokemukset tunnetyöpajoista, työpaikka ja tunteet työpaikalla, sekä työpaikan menneet ja tulevat muutokset. Haastattelurungon mukaiset teemat auttoivat löytämään haastatteluista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jonka myötä tämän tutkimuksen alustava tematiikka alkoi muodostua. Mitä useammin ja mitä huolellisemmin aineistoa luettiin läpi uudelleen ja uudelleen, sitä enemmän aineistosta löydettiin asiaa.

Seuraavaksi aineisto jaoteltiin värien avulla tutkimuskysymysten mukaisiin osioihin, mikä auttoi saamaan paremman käsityksen aineistosta kokonaisuutena. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla jaottelu oli selvästi helpointa, sillä ensimmäisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla aineistosta löytyvät vastaukset olivat enemmän tutkijan tulkinnanvaraisia – johtajien havaitsemien tunteiden huomioiminen oli yksiselitteisemmin tunnistettavissa kuin se, että puhuttiinko aineistossa yksittäisten tunnetilojen tulkitsemisesta vai koko organisaation tunneilmastosta. Nämä havainnot huomioiden aineistoa alettiin seuraavaksi koodata yksi tutkimuskysymys kerrallaan.

Koodaus toteutettiin etsimällä aineistosta koodeja, jotka vastasivat tarkasteltavaan tutkimuskysymykseen joko ilmisältönsä tai piilomerkitystensä mukaan. Aluksi koodaus tapahtui lähinnä ilmisältöjä etsien, mutta analyysin edetessä ymmärrys koodien kontekstista kasvoi, ja siksi koodaukseen otettiin mukaan myös koodattujen ilmausten piilomerkitykset. Esimerkiksi tapoihin, joilla

johtajat huomioivat tunteita organisaatiossaan, katsottiin kuuluvaksi muun muassa alaisten kehuminen, palautteen antaminen sekä kiittäminen hyvin tehdystä työstä. Sen sijaan johtajan työssä havaitsevia tunteita lähestyttiin koodaamalla kaikki aineistosta löytyvät tunneilmaisut, kuten ”konttorityö sapettaa” ja ”harmittaa jos ei mee niinku haluis”.

Kaikki alustavat koodit listattiin tutkimuskysymyksittäin Excel-tiedostoon, jotta niiden tarkastelu kokonaisuutena helpottui. Toistuvat ja samankaltaiset koodit jaoteltiin ryhmittäin, ja niille muodostettiin yksi yhteinen koodi. Esimerkiksi toisen tutkimuskysymyksen kohdalla, eli johtajan tunteiden huomiointitavoissa saman koodin *antaa tilaa tuntea* saivat kohdat ”vapaasti saa tunteita ilmaista” ja ”ei tukahduteta tunteita”. Kun tämä jaottelu oli tehty, aineisto oli entistä jäsennellympi ja teemat alkoivat hahmottua selkeämmin.

Braunin ja Clarken (2006) mukaan teemoja rakentaessa on keskeistä pohtia sitä, miten koodatut havainnot limittyvät yhdessä ja erikseen, ja millä tavoin eri teemat suhteutuvat toistensa kanssa. Lisäksi teemojen muodostamisen kannalta on tärkeää, että ne eroavat selkeästi toisistaan (Braun & Clarke 2006). Näin ollen yksinkertaistetuista koodeista tunnistettiin seuraavaksi yhtäläisyydet ja eroavaisuudet, jotta ne voitiin jaotella tutkimuskysymysten alla toistuviin ja toisistaan poikkeaviin vastauksiin. Esimerkiksi johtajien työssään havaitsemat tunteet jaotettiin ensin selkeästi myönteisiin ja kielteisiin tunneilmauksiin, mutta tarkemman tarkastelun jälkeen havaittiin koodien toistuvuus sen mukaan, mihin tunneilmaisut kohdistuivat. Siten yksittäiset listatut koodit ryhmittäivä ja jäsentäivä vät melko tarkasti alustaviin alateemoihin ennen varsinaisten pääteemojen syntymistä. Tässä vaiheessa oleellista oli myös pitää huolta siitä, että aineiston ja koodien välinen vuoropuhelu säilyi alkuperäisenä, jotta aineistosta saatiin aidot katkelmat tulososioon.

Kun kaikki havainnot oli saatu koodattua ja ryhmiteltyä alateemoihin, pyrittiin niistä muodostuneet pääteemat nimeämään mahdollisimman kuvaavilla nimillä. Teemojen nimeämisessä on tärkeää pyrkiä havaitsemaan niiden varsinaisen olemus ja ymmärtää niiden suhde muihin teemoihin (Braun & Clarke

2006). Tämän myötä havaittiin, että pääteemojen muodostumista ohjasivat vahvasti tutkimuskysymysten asettelu. Näin ollen tutkimuksen pääteemoiksi muodostuivat: 1) havaitut tunteet työssä, 2) tunteiden huomioiminen työssä ja 3) tunneilmasto työssä. Teemojen muodostumista tunteiden huomioimisesta työssä -pääteemasta on havainnollistettu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Teemojen muodostuminen Tunteiden huomioiminen työssä -pääteemasta.

Yksinkertaistetut havainnot	Koodit	Alateema
Ei märehdi harmitusta, vahvistaa myönteisyyttä toiminnallaan, piilottaa negatiiviset tunteet	Positiivisten tunteiden vahvistaminen, negatiivisten tunteiden kontrollointi	Tunteiden vahvistaminen ja tunnekontrolli
Antaa tilaa tuntea, huomioi tunteet, pyrkii antamaan omaa aikaansa, yhteisissä tiloissa juttelu, ulkomaanreissu alaisten kanssa, auttaa ja tukee, on saatavilla, kuuntelee ja kyselee, on huolissaan	Antaa tilaa tuntea, on saatavilla, aito kiinnostus, sosiaalinen tuki	Läsnäoleminen ja empatia
Keskusteluun pyrkiminen, palautteen vastaanottaminen, huumori, sovitteleva asenne, toiminnan ja tunteiden sanallistaminen, avun tarjoaminen, lupa kysymyksiin, kuuntelu, tunnetyöpajamenetelmien hyödyntäminen	Yhteinen ymmärrys, tunteiden sanallistaminen, tunteiden tunnistaminen, dialogisuus, selkeä viestiminen, vuorovaikutusta edistävät käytännöt	Vuorovaikutus
Tunnistaa vastuunsa, asettaa rajoja, tunnistaa puutteensa, tunnistaa vaikutusmahdollisuutensa, kehittää itseään	Vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen, rajallisuuden tunnistaminen, kehityskohteiden tunnistaminen, vastuunottaminen	Vastuunottaminen
Kehuu, motivoi, kannustaa, antaa palautetta, panostaa työyhteisön hyvinvointiin, mahdollistaa lomat, kiittää, nostattaa yhteishenkeä, antaa vastuuta, on luotettava, rohkaisee	Kannustaminen ja kehuminen, motivointi, palautteen antaminen, palkitseminen, luottamuksen osoittaminen vastuun antamisella, viihtyisyyden lisääminen	Motivointi
Vastuun pakoilu, välttely, puhumattomuus, muutosvastarinta, ongelmien aliarvottaminen	Kiusallisten tilanteiden välttely, vastuun siirtäminen, alaisen välttely, vähättely	Välttely

Jokaisen teeman nimeämisen jälkeen aineisto luettiin vielä muutamaan otteeseen läpi, jottei mitään tutkimustuloksien kannalta oleellista jäänyt huomiotta.

Lisäksi huolehdittiin aineistokatkelmien ja teemojen nimien yhdenmukaisuudesta sekä niiden välisestä vuoropuhelusta, jotta analyysi säilyisi reilusti toteutettuna.

5.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimusprosessin aikana tutkijan on huolehdittava monista eettisistä ratkaisuista, joilla varmistetaan tutkittavien turvallisuus ja oikeudet. Tässä tutkimuksessa eettisistä ratkaisuista on pidetty huolta noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK). HTK-ohjeistukset perustuvat tutkimuseettisiin perusperiaatteisiin, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020). HTK-ohjeistukset edellyttävätkin tutkijaa toimimaan yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Jotta voidaan puhua eettisiä periaatteita noudattavasta tutkimuksesta, Hirsjärven ja kollegoiden (2013, 25) mukaan tutkimuksen täytyy lähtökohtaisesti kunnioittaa ihmisarvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavien tahdonvapaus tulee ottaa huomioon koko tutkimusprosessin ajan: tutkittavien täytyy saada itse päättää tutkimukseen osallistumisestaan, ja heille tulee antaa mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimuksen missä tahansa vaiheessa. Lisäksi tutkittaville on kerrottava tarpeeksi kattavasti tutkimusprosessin kulusta sekä tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta ennen tutkimukseen osallistumisen suostumuksen keräämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Toisin sanoen tutkittavan on kaikenkattavasti tiedettävä koko tutkimusprosessin ajan mistä on kyse.

Tämä tutkimus kuuluu osaksi laajempaa tutkimus- ja kehittämishanketta, ja sen myötä tutkittaviin on oltu yhteydessä asianmukaisesti hankevastaavan ja kohdeorganisaation suunnittelijan kautta: tutkittavat on perehdytetty kattavasti tutkimushankkeen tavoitteisiin, menetelmiin sekä mahdollisiin riskeihin, heidän tutkimukseen osallistumisensa perustuu tietoon ja vapaaehtoiseen suostumukseen, ja heidän oikeuksistaan ja hyvinvoinnistaan on huolehdittu asettamalla ne

ensisijaisiksi asioiksi tutkimuksen valmistumisen edelle. Vaikka tämän tutkimuksen tutkija ei itse olekaan tutkittaviin ollut yhteydessä, on hän silti ollut vanhoutunut tekemään oman osuutensa tutkittavien turvallisuuden takaamiseksi allekirjoittamalla sitoumuksen tutkimusaineiston käyttämisestä hyvän tieteellisen käytännön eettisten vaatimusten ja ohjeiden sekä tutkimuksen tietosuojavaatimusten mukaisesti.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavat teoksessaan sitä, kuinka tärkeää on läpi tutkimusprosessin huolehtia koehenkilöiden henkilöllisyyden suojaamisesta. Tämän tutkimuksen tutkija on tiedostanut vastuunsa valmista haastatteluaineistoa käsitellessään: Jos haastatteluaineistossa ilmeni yksilöiviä tietoja, kuten henkilöiden tai paikkojen nimiä, titteleitä tai tutkittavien murretta, ne muutettiin tunnistamattomiksi ja neutraaleiksi ilmauksiksi. Myös tutkimustulosten raportoinnin aikana haastattelukatkelmia valittaessa pidettiin huolta, ettei niistä pystynyt tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä tai tutkimuksen kohdeorganisaatiota – esimerkiksi voimakkaasti yksilöivät sitaatit jätettiin pois raportoinnista. Lisäksi tämä tutkimus lähetettiin ennen julkaisua tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi tutkimukseen osallistuneille koehenkilöille, jotka ovat vapaasti saaneet poistaa yksilöiviä aineistokatkelmia tunnistettavuuteen vedoten. Tämän tarkastuskierroksen myötä tässä tutkimuksessa ei myöskään käytetä haastattelutunnisteita tulososion aineistokatkelmissa tutkimuseettisiin syihin ja tunnistettavuuden estämiseen vedoten.

Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta aineistoa tulee käsittelyn lisäksi myös säilyttää asianmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2013, 24). Tutkimusaineistoa säilytettiin Jyväskylän yliopiston verkkoasemalla salasanojen takana kansiossa, ja siten aineiston säilyttämistapa oli yhtenäinen tutkimushankkeen tietosuojailmoituksessa esitettyjen toimintatapojen kanssa. Tutkimusaineisto myös hävitettiin tutkimusprosessin päätyttyä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvät myös läpi tutkimusprosessin tutkijan rehellisyys ja arvostus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020). Ne ilmevät tässä tutkimuksessa avoimena, oikeudenmukaisena ja puolueettomana ra-

portointina sekä viestimisenä, sekä aiempaan tutkimustietoon huolellisena ja asianmukaisena viittaamisena. Lisäksi tämän tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu mahdollisimman läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksessa käytetyt valinnat olisivat helposti lukijan saatavilla ja koko tutkimus siten luottamuksellisesti toisinnettavissa.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosluku jakautuu tutkimuskysymysten mukaan kolmeen eri alalukuun: 1) havaitut tunteet työssä, 2) tunteiden huomioiminen työssä ja 3) tunneilmasto työssä. Tulosten tarkastelussa ja niiden havainnollistamisessa hyödynnetään aineistoesimerkkejä, jotka kuvaavat tutkimuksen tuloksia. Joissain kohdissa viitataan vain osaan haastateltujen puheenvuorosta, jolloin poistettu osa on merkitty käyttämällä tätä symbolia: [...].

6.1 Havaitut tunteet työssä

Jokainen haastateltu kohdeorganisaation johtaja tunnisti työssään runsaasti erilaisia tunteita. Tunteita havaittiin niin itsellä kuin muillakin työyhteisön jäsenillä, ja jotkut tunteista olivatkin johtajien mukaan koko työyhteisön jakamia. Näin ollen havaitut tunteet työssä jakoutuivatkin kolmeen alateemaan: omat tunteet työssä, muiden tunteet työssä ja yhdessä jaetut tunteet työssä. Havaittuja tunteita työssä kuvaavat teemat on esiteltyinä taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Johtajien havaitsemat tunteet työssä.

Omat tunteet työssä	<ul style="list-style-type: none"> - ärsytys, turhautuminen ja stressi - harmitus - haastavuus ja voimattomuus - optimistisuus ja tyytyväisyys - epävarmuus, ennakkoluuloisuus ja huoli - huvittuneisuus, sarkasmi ja myötähäpeä
Muiden tunteet työssä	<ul style="list-style-type: none"> - kireys - ennakkoluuloisuus ja epävarmuus - myönteisyys ja vastaanottavaisuus
Yhdessä jaetut tunteet työssä	<ul style="list-style-type: none"> - kitka - ylimielisyys ja rasittavuus - positiivisuus ja nöyryys

Omat tunteet työssä

Aineistosta havaittiin, että johtajat kokivat paljon tunteita töissään, ja että useimmiten tunteet olivat negatiivisesti sävyttyneitä. Eniten havaintoja keräsivät ärsy-

tyksen, turhautumisen ja stressin tunteet, jotka esiintyivät haastatteluissa johtajien puheessa ikään kuin täysin normaalina asiana. Ärsytys esiintyi erityisesti sadatteluna, ja sitä kohtasivat muun muassa konttorityö, alaisten tottelemattomuus, sekä työnantajan ongelmanratkaisukyky:

Siitä (liukumasta) on puhuttu pitkään. Ja sitä on yritetty saada tonne, päällikkö on sanonut että hän on siitä puhunut monet kerrat että tänne niinkun mutta emmä tiedä, tuntuu että se on niinku työntantajasta nyt kiinni. Mutta ei niinku, syytä mä en tiedä. Että välillä se rupee tuntumaan jo vittuilulta että ne ei vaan halua.

Turhautumisen tunteita aiheuttivat omaan työskentelyyn liittyvät seikat: työrauhan jatkuva rikkoutuminen turhanpäiväisellä tiedolla, oman työtehon lasku, sekä tietämättömyys työn kiireellisyydestä. Kokemukset oman palkan oikeudenmukaisuudesta vastuuseen nähden *herjasi*, ja strategian ymmärtämisen kanssa koettiin paljon turhautumisen tunteita:

[...] että se on semmonen mikä niinku ehkä niinku jos puhutaan siitä palkkauksen oikeudenmukaisuudesta niin se herjasee eniten.

Et ne (strategiat) aiheuttaa jo niinku ensimmäisenä ku jätkien kaa mennään johonki ja katoaan niin voi vee tuota, että mitähän tuoki nyt taas ja se on ihan sama miltä se näyttää niin, kun ei ketään kiinnosta.

Stressiä johtajat tunsivat tehtävän työn määrästä ja sen tuomasta kiireestä, mitkä yhdessä aiheuttivat paineita suoriutua omasta työstä. Myös alaisista huolehtiminen ja oman esihenkilön yhteydenotot kuvailtiin stressaaviksi tilanteiksi. Paineet ja stressi saivat johtajat kyseenalaistamaan omaa rooliaan työyhteisössä, ja siksi oma pärjääminen, oikein toimiminen eri tilanteissa sekä muiden työyhteisön jäsenten ajatukset omasta toiminnasta saivat johtajat herkästi yllianalysoimaan itseään, mikä myös lisäsi stressiä.

Ärsytyksen, turhautumisen ja stressin lisäksi johtajia myös harmitti. Työssä johtajia harmittivat alaisten tottelemattomuus, työyhteisössä ilmenevät huonot käytöstavat, kuten päälle puhuminen ja hommien rästiin jättäminen, sekä työyhteisön henkilökemioiden kitkaisuus. Myös oman osaamisen vajavaisuus, työn kiireisyys, sekä työn saama arvostus olivat harmitusta lisääviä tekijöitä. Koettu haastavuuden tunne puolestaan kävi ilmi erityisesti yhtiöittämissä tuomien muutosten kautta. Muutokset koettiin ylipäätään isoina ja vaikeina asioina, ja niiden selvittely sekä niiden tärkeyden tähdentäminen alaisille koettiin haastavina

asioina. Lisäksi työmäärän lisääntyminen koettiin haasteena, joka oli myös karsinut voimia työtehosta:

Että ne on niinkun haastavia tilanteita saada ihmiset ymmärtämään, että tota ne (toimintatapojen muutokset) on tärkeitä asioita.

Mutta ku jotenki toisaalta tuntuu, että on niin paljon sitä kaikenlaista tehtävääkin että ei niinkun, ei vaan niinkun ehdikkään ja sit tietyllä tapaa jotenkin ehkä että ei oo sitte välttämättä aina voimiakaan sitte.

Organisaatiomuutoksen myötä yhtiö pääsi osallistumaan erilaisiin työpajoihin, joihin osallistumisen tärkeyttä kyseenalaistettiin, sillä niiden ei koettu lisäävän motivaatiota saati innostusta:

En voi sanoa että oisi lisää motivaatiota siitä (strategiatyöpajasta) saanu ainakaan.

Mä en oo se semmonen joka kauheen halusta niinkun on heti innoissaan jostain semmosesta koulutuksesta missä pitäis ehkä tuoda niitä tunteita.

Se vie aina sitte sitä semmosta terävyyttä pois siitä et sit se rupes oleen niinku jo että voi pee pitää tonne mennä.

Johtajien itse havaituista negatiivissävyytteisistä tunteista viimeisenä esiintyivät epävarmuuden, ennakkoluuloisuuden ja huolen tunteet. Yhtiöittämissä tuoma muutos oli omiaan lisäämään myös epävarmuutta, sillä muutos kaupungin työntekijästä yhtiön työntekijäksi oli erään kokemuksen mukaan hämmäntävä, ja esimerkiksi yhtiöittämissä mukana häipyvä irtisanomissuoja sai johtajat miettimään oman työnsä säilyvyyttä. Ennakkoluuloisuus taasen ilmeni yllättävinä omien oletuksien kumoamisina:

[...] semmosia oivalluksia tavallaan että ei itse yksin ole niiden, jotenki sitä välillä tavallaan niin että ite on, että ei muut tällai tunne taikka.

Huolta johtajat kokivat erityisesti alaisiinsa liittyen. Muutoksen mukana työmäärä oli lisääntynyt organisaatiossa huomattavasti, vaikka kaikki työkuviot eivät olleet olleet vielä täysin selvillä. Huoli koski eritoten alaisten työssä jaksamista, tiimien välisen yhteistyön toimivuutta, sekä työhyvinvointikyselyssä ilmennyt työpaikkakiusaamista:

Tosiaan se työssä jaksaminen ja sitte tää tämmönen niinku tietynlainen epävarmuus mitä tehdään niin se on mitä, ne on oikeestaan ne kaks isointa asiaa tässä.

[...] Ja sitten tota mikä siellä niinku oli huolestuttavaa et työntekijöitten kyselyssä sitte kuitenkin aika iso prosentti (11 %) oli kokenu sitä työpaikkakiusaamista, taikka epäasiallista kohtelua.

Vaikka täyttä varmuutta työpaikkakiusaamisen syistä ei ollutkaan tiedossa, koettiin se kuitenkin todella yllättävänä ja huolestuttavana: *huolissaan täytyy koko ajan olla, että vähän on ikävä tilanne sillai.*

Kaiken huolen ja murheen keskellä johtajat kokivat myös optimistisuuden ja tyytyväisyyden tunteita. Itseä kuvailtiin yltiöoptimistiksi sekä avoimeksi, ja siten myös asenne työhön oli optimistinen:

Aina asiat vois olla vähä huonomminkin. Ikinä ne ei oo niin huonosti ettei ne vois olla vähä huonomminkin.

Lisäksi työhön, sekä omaan että muiden, suhtauduttiin tyytyväisesti. Erityisesti toimitusjohtajan osallistuminen ja itsensä likoon laittava -asenne herätti arvostuksen tunteita johtajien keskuudessa runsaasti, ja siitä oltiin hyvin mielissään. Työssä myös koettiin viihtyvän, ja innostusta sekä tahtotilaa toimia annetuissa tehtävissä löytyi.

Huvittuneisuuden, sarkasmin ja myötähäpeän tunteet ilmenivät johtajien tuntemuksista huomattavan selkeinä ilmauksina. Eräs johtaja koki inhoavansa tiimi-sanankäyttöä, sillä se aiheutti työyhteisössä huvittuneisuutta, ja siksi sen käyttöä välteltiin. Sarkasmia ilmeni vitsailuna silloin, kun oli puhe kahden eri toimijan välisestä jäätävästä yhteistyöstä, tai kun puhuttiin siitä, miten *huikeaa* on, kuinka insinöörimäisyys tasapäistää ihmisiä. Myötähäpeä oli vahvin todettu omakohtainen tunne, ja sen aiheutti tunnetyöpajoihin osallistuminen:

Mä tunsin myötähäpeetä välillä niistä tehtävistä. Ne oli vähän noloja siis sillai että onks tässä nyt niinku mitään järkee isolle miehelle tämmöstä tehtävää tehdä.

Muiden tunteet työssä

Johtajien havaitsemia muiden kokemia tunteita työssä olivat kireys, ennakkoluuloisuus ja epävarmuus, sekä myönteisyys ja vastaanottavaisuus. Kuten myös johtajilla, myös muilla oli välillä havaittavissa kireyttä ärsytyksen, turhautumisen ja tyytymättömyyden tunteina. Muilla työyhteisön jäsenillä nämä tunteet esiintyi-

vät muutokseen ärsyyntymisenä, omaan osaamiseen turhautumisena ja ainaisena valittamisena. Myös pakon tunne siitä, että joutuu toteuttamaan jotain mitä ei halua, oli omiaan lisäämään kireyden tunnetta:

Haastattelija: No onhan se niinku kohtalaisittain erilainen lähtötilanne kun semmonen että hei jes tonne mä haluan mennä.

Vastaus: On joo siis, kyllähän se lähtöasenne on jo niinkun, ku se on valmiiks semmonen niin kyllähän sen tietää miten siinä käy.

Muissa koettuja tunteita olivat myös ennakkoluuloisuuden ja epävarmuuden tunteet. Ennakkoluuloisuuden teema tuli ilmi välinpitämättömyytenä, joustamattomuutena, jäykkyytenä sekä pelleilynä. Kuten edeltä kävi ilmi, lähtöasetelma koulutuksiin oli johtajien mielestä huono, ja sen lisäksi jotkut alaiset suhtautuivat organisaation toimintatapoihin turhan jyrkästi ja kirjaimellisesti ja olivat luovien sijaan liian suoraviivaisia ajattelutavoiltaan. Pelleily miellettiin epävarmuuden ja ennakkoluuloisuuden risteymäksi, sillä alaisten silmissä vaikeiksi koetut asiat oli helpompi kääntää vitsiksi:

[...] Mutta sit ku me mennään tonne putkimiehelle (puhumaan tunteista) niin voi hitsi kun sitä naurattaa kun ruvetaan puhumaan tommosista asioista niin ei sitä kiinnosta yhtään sen niinku tommoset asiat.

Johtajien mukaan myös muissa havaituissa tunteissa esiintyi muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta – työyhteisössä epävarmuutta koettiin työssäjaksamisessa ja töiden toteutumisessa muutoksen keskellä. Lisäksi joissain tiimeissä oli havaittavissa syystä tai toisesta enemmän murheellisuutta kuin toisissa, ja johtajien työpajamenetelmien ammentaminen käytäntöön otettiin varauksella vastaan.

Myönteisyyden ja vastaanottavaisuuden teemat edustivat muiden tunteet työssä -alateeman positiivisempaa puolta. Paljon ilmeni huomioita yksittäisten henkilöiden positiivisista ominaisuuksista, kuten myöntyväisyydestä ja innostuneisuudesta, sekä rohkeuden, positiivisen suhtautumisen ja viihtyvyyden lisääntymisestä. Jotkut olivat myös osoittaneet vastaanottavaisuutta, ulospäinsuuntautuneisuutta sekä läsnäolemistä. Lisäksi johtajien omien esihenkilöiden positiivisuus ja ”asioiden nauravuus” koettiin myönteisyyttä lisäävinä tunteita.

Työyhteisön yhdessä jakamat tunteet työssä

Johtajien havaintojen perusteella työyhteisön yhdessä jakamien tunteiden ala-tema muodostui kitkan, ylimielisyyden ja rasittavuuden, sekä positiivisuuden ja nöyryyden koodeista. Kitkaa työyhteisöön aiheuttivat erityisesti henkilökemioiden toimimattomuus – yhteistyö eri tahojen välillä ei toiminut, ja se aiheutti tyytymättömyyttä sekä epämiellyttäviä tuntemuksia:

Kuulu toimipisteiden välissä niin se tuo paljon haasteita ja semmosta ehkä, ehkä sitä epämiellyttävääkin puolta siihen tehtävään.

Ylimielisyys havaittiin tunnetyöpajoille naureskeluna, ja vähättely tunteiden piilotteluna sekä niiden aliarvostamisena työhön kuulumattomina asioina. Rasittavaksi kaikille taasen arveltiin olevan johtajien jatkuva tiukkuus ja vaativuus.

Yhdessä jaettuina myönteisiä tunteita olivat positiivisuus ja nöyryys. Johtajien havaintojen mukaan työyhteisössä nauretaan yhdessä, ja hyvähenkistä, sisältöltään hauskaa keskustelua käydään usein esimerkiksi taukokuoneessa oleskellessa. Lisäksi on havaittu, että organisaatiosta välittyy työntekijöille suurimmaksi osaksi positiivinen kuva, mikä ilmenee erityisesti uusien työntekijöiden rekrytoimisessa – työnhakijat ovat usein olleet heitä, joille alaiset ovat organisaatiota vilpittömästi kehuneet. Lisäksi muutoksen jälkeen yhtiössä oli havaittu työhön suhtautumisessa uudenlaista nöyryyttä:

Ehkä meistä on tullu vähä nöyrempiä niinku sillai sanottuna. Että meidän täytyy niinku ottaa huomioon, ennenhän me paukuteltiin henkseleitä [...] Nyt ku me mennään sinne nii ei enää paukutella vaan päivää päivää että saadaanko me tehdä.

Ylläolevassa katkelmassa haastateltu puhuu siitä, kuinka yhtiöittämisen tuoman muutoksen myötä työnkuvaan kuuluvien ja kunnossapidettävien kiinteistöjen omistajuus oli vaihtunut kohdeorganisaatiolta kaupungin alaisuuteen. Sen myötä myös suhtautumisen kiinteistöihin oli muututtava siten, että omistajan el-keet vaihtuivat asiakaspalveluun.

6.2 Tunteiden huomioiminen työssä

Läpi haastattelujen jokainen johtaja kertoi sekä tiedostaen että tietämättään huomioivansa työyhteisössä ilmeneviä tunteita monin eri tavoin. Haastateltavien puheessa toistui pääasiallisesti työyhteisön yhteistyöhön tähtäävien ja sitä lisäävien keinojen käyttäminen, mutta lisäksi viisi kuudesta johtajasta kertoi erilaisilla teoilla välttelevänsä alaisten kohtaamista. Tunteiden huomioiminen työssä -pääteeman alle muodostui kuusi alateemaa: 1) tunteiden vahvistaminen ja tunnekontrolli, 2) läsnäolo ja empatia, 3) vuorovaikutus, 4) vastuunottaminen, 5) motivointi ja 6) välttely. Tunteiden huomioiminen työssä -pääteeman jakautumista alateemoihin on havainnollistettu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Tunteiden huomioiminen työssä -pääteeman jakautuminen alateemoihin.

Tunteiden vahvistaminen ja tunnekontrolli	Positiivisten tunteiden vahvistaminen, negatiivisten tunteiden kontrollointi
Läsnäolo ja empatia	Antaa tilaa tuntea, on saatavilla, aito kiinnostus, sosiaalinen tuki
Vuorovaikutus	Yhteinen ymmärrys, tunteiden sanallistaminen, tunteiden tunnistaminen, dialogisuus, selkeä viestiminen, vuorovaikutusta edistävät käytännöt
Vastuunottaminen	Vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen, rajallisuuden tunnistaminen, kehityskohteiden tunnistaminen, vastuunottaminen
Motivointi	Kannustaminen ja kehuminen, motivointi, palautteen antaminen, palkitseminen, luottamuksen osoittaminen vastuun antamisella, viihtyisyyden lisääminen
Välttely	Kiusallisten tilanteiden välttely, vastuun siirtäminen, alaisten välttely, vähättely

Tunteiden vahvistaminen ja tunnekontrolli

Tämän teeman keskeisenä ajatuksena useampi johtaja esitti, ettei negatiivisten tunteiden näyttäminen tai niistä puhuminen ollut työympäristössä tädellistä.

Asioiden vatvominen kuvattiin turhana toimintana, etenkin jos vatvottavaan asiaan ei pystynyt itse vaikuttamaan. Jos kuitenkin koki negatiivisia tunteita, niiden piilottaminen koettiin hyvänä ammatillisena osaamisena, ja ikäviä tunteita pyrittiinkin peittelemään parhaansa mukaan:

Jos mulla on ollu semmonen tunne että en halua mennä yksikköpalaveriin, taikka että ääh, niin mä oon ratkassu sen niin että mä oon käyny hakemassa kaikille munkit taikka pullaa kaupasta että mä sen oman masennukseni tai tylsyyteni koetan kääntää ainakin muitten osalta niin että mä tuon jotain mukavaa sinne.

[...] ja mä pidän sitä aina itse niinkun hyvin tämmösenä epäammatillisena, että jos mulla on huono päivä niin mä pidän huolta et se ei oo huono päivä sille projektille. Eli se on mun voi voi, mutta tota se ei saa näkyä siinä projektin edistymisessä.

Yllä olevassa katkelmassa johtaja kertoi pyrkivänsä hyvinkin tietoisesti hillitsemään omia negatiivisia tunteitaan ja vastaavasti vahvistamaan positiivisuutta sekä itsessään että ympärillään. Eräs haastateltu johtaja kertoi painavista otsarypyistä huolimatta pyrkivänsä työpaikalla aina hymyilemään, vaikka ”sisäisesti tuntui tosi raskaalta”. Negatiivisten tunteiden kontrolloinnin alleviivattiin olevan oma valinta ja täysin riippumaton esimerkiksi työpaikan ilmapiiristä.

Sen sijaan positiivisia tunteita, sekä omia että toisten, haluttiin vahvistaa ja korostaa. Alaisille esimerkiksi pyrittiin hokemalla osoittaa, että asiat organisaatiossa ovat ”vietävän” hyvin, ja yhtiön positiivista mainetta vahvistettiin omien puheiden kautta kilpailevien yritysten kanssa keskustellessa. Erityisen tärkeäksi koettiin positiivisten asioiden korostaminen palautteenantotilanteessa:

[...] Suomalaiselle varsinki jos sanoo kaks huonoo asiaa ja kaks hyvää, nii sitte se aattee jälkeinpäin, että noni haukut tuli. [...] Nii ehkä se miten sä esität sen kritiikin niin siihenkin vielä sitte lisätärppejä tavallaan että, ei hampurilaismallia, kerro positiivisia huomattavasti enemmän.

Positiivisia tunteita vahvistettiin myös esimerkkiä näyttämällä: Vaikka tunnetyöpajoissa eräs johtaja ei itse kovin viihtynytäkään, hän pyrki silti kuuliaisesti olemaan mukana – hänen mielestään olisi ikävää, jos itse joutuisi olemaan sellaisessa tilanteessa vetäjänä, jossa kukaan osallistuja ei kuuntele ja osoittaa vain mieltään.

Läsnäolo ja empatia

Kaikkien johtajien mukaan läsnäolo ja empatia olivat keskeisesti huomioitavia tunteita työyhteisöissään. Tähän teemaan sisältyivät ajatukset saatavilla olemisesta, aidosta kiinnostuksesta, sosiaalisesta tuesta sekä tilan antamisesta tunteille. Saatavilla oleminen tarkoitti muun muassa sitä, että pyrittiin raivaamaan ja jakamaan aikaa alaisille, huomioimaan kaikki tasavertaisesti, sekä pitämään ovet omaan huoneeseen avoinna. Työpaikalla oleminen koettiin myös tärkeäksi:

Mä pyrin oleen niin paljo ku mahdollista niin paikalla siellä, koska mitä nopeempaa sen asian pystyy purkaan, niin sen vähemmän se häiritsee kenenkää työntekoo.

Katkelman johtaja viittasi työn häiriötekijöillä alaisten mieltä painaviin asioihin, joiden mahdollisimman nopealla ja vaivattomalla käsittelyllä pyrittiin saattamaan sekä alainen että koko työyhteisö jälleen täyteen työtehoonsa. Sen edellytyksenä toimi johtajan läsnäolo työpaikalla, minkä avulla tilanteet saatiin käsiteltyä nopeasti alta pois.

Empatiaa alaisilleen johtajat välittivät aidon kiinnostuksen ja sosiaalisen tuen keinoin, sekä antamalla alaisille tilaa tuntoa. Aito kiinnostus esiintyi muun muassa tavaksi tulleella kuulumisten kyselyllä ja alaisten kuuntelulla, sekä huolissaan olemisella. Myös ottamalla ”ihmisen ihmisenä” sekä pyrkimällä ymmärtämään ihmistä työn takana osoitettiin aitoa kiinnostusta alaisia kohtaan: esimerkiksi erään johtajan mukaan huomioimalla jokaisen työntekijän yksilölliset tunteet voitiin saavuttaa flow-tila ja hyvä työilmapiiri. Sosiaalista tukea annettiin esimerkiksi auttamalla: Toisia autettiin työtehtävistä suoriutumisessa, ja toisia taas palautteen vastaanottamisessa rauhoittelulla. Myös eri tiimejä autettiin heidän välisen yhteistyön parantamisessa. Lisäksi sosiaalista tukea annettiin sairastapauksia tukemalla ”niin hyvin kuin pystyy” esimerkiksi työtehtäviä delegoimalla ja pitämällä yhteyttä sairaslomalla olevaan henkilöön.

Vaikka negatiivisten tunteiden kontrollointia johtajat etenkin omassa toiminnassaan työssään peräänkuuluttivat, halusivat he silti tarjota alaisilleen mahdollisuuden näyttää tunteita. Tämä esiintyi haastatteluissa muun muassa tunteiden ilmaisemisen sallimisena:

Jos rupee märehtii niin sitte saa märehtiiä.

Kyllä ihan vapaasti täällä saa tunteitansa ilmaista että se on ihan niinku toimitusjohtajasta jo lähtöisin että tota mielipiteensä ja tunteensa saa ilmasta et mun mielestä ei missään nimessä ole mitää sellasta että kuuluis niinku tukahduttaa joitakin tunteita.

Tunteilla myös sanottiin olevan merkitystä työyhteisössä, ja niiden avulla saatiin ihmisistä ote, jolla heitä voitiin käsitellä oikein.

Vuorovaikutus

Eniten johtajat huomioivat tunteita vuorovaikutuksen keinoin. Vuorovaikutuksen alateema koostui yhteisestä ymmärryksestä, tunteiden tunnistamisesta ja sanallistamisesta, dialogisuudesta, selkeästä viestimisestä, sekä vuorovaikutusta edistävästä käytänteistä. Yhteiseen ymmärrykseen pyrittiin ensisijaisesti keskustelun keinoin. Keskusteluissa johtajat pyrkivät sovitteluun riitatilanteita, säätämisen sijaan ymmärtämään osapuolia, ja ratkaisemalla ongelmia eri keinoja kokeilemalla, esimerkiksi ryhmädynamiikkaa muokkaamalla. Yhteisen ymmärryksen pääideana oli tavoitella asioiden selvittämistä neuvottelemalla ja läpi puhumalla ottamalla huomioon kaikkien osapuolten näkökulmat. Vaikka läpikäytävät asiat eivät suoraan koskeneetkaan aina johtajia itseään, he toimivat kahden osapuolen yhteensaattajina ja asioiden sovittelijoina, jotta yhteinen ymmärrys tavoitettiin.

Yhteistä ymmärrystä edistivät myös dialogisuuden, vuorovaikutusta edistävien käytäntöjen sekä selkeän viestimisen alateemat. Vuorovaikutusta edistäviä käytänteitä olivat kuunteleminen, keskustelukumppaneiden kunnioittaminen esimerkiksi päällepuhumisen välttämällä, sekä ystävälliset ilmeet ja eleet, kuten hymyily. Dialogisuuteen pyrittiin muun muassa osoittamalla, että aina on lupa antaa palautetta ja kysyä, jos jotain ei tiedä, sekä saattamalla eripuraisia toimijoita yhteen vuoropuhelun keinoin. Selkeää viestimistä johtajien vuorovaikutuksessa taasen edustivat fatkapohjaiset perustelut ja helposti ymmärrettäväksi muotoillut asioiden esitystavat. Selkeän viestimisen edellytyksenä olikin rehellisyys itselleen ja työlleen:

Mulla niinku se oikeudenmukaisuus ja semmonen on aika tärkeää että mä otan asioista selvää ja työehtosopimuksista selvää ja teen työtä, mä en niinku mielikuvilla vaan mä otan sieltä ne faktat ja sitten laitan ne taulukkoon ja esitän että tää on näin tää asia että. Ku toisilla saattaa olla sitten sitä että niillä on joku oma mielipide jostain asiasta, joka ei

oo esimerkiks työehtosopimuksen mukainen tai yleisten niinku pelisääntöjen mukainen ja sit ne vaan ajaa sitä ku käärmettä piippuun. Ja se ei johda mihinkään hyvään.

Ylläolevassa katkelman esimerkissä johtaja tarkoittaa siis sitä, että vaikka miten tunteet haluaisivatkin ohjailta päätöksentekoprosessia tai asioiden hoitamista, täytyy toiminnan perusteiden kestää päivänvaloa. Viestiminen selkeästi ja totuudenmukaisesti koetaan siten reiluksi kaikille osapuolille. Näin ollen muun muassa epämiellyttävien asioiden kertomista ja -vastaanottamista harjoitellaan erään johtajan mukaan.

Sekä omien että toisten tunteiden tunnistaminen ja sanallistaminen koettiin johtajien keskuudessa tärkeäksi taidoksi, jotta välttyttäisiin väärinymmärtämiseltä ja turhalta mielensäpahoitukselta:

[...] Välillä tottakai sapettaa, mutta kyllä seki tulee sitte kerrottua että ja mä sanonki että nyt ei kannata sitte muute isommin vinoilla eikä tota häiritä eikä höpöttää että nyt sapettaa niin paljon että menkää pois, mutta seuraavana päivänä ihan sitte taas että.

Ja tietty kannattaa tsekata millä tuulella se pomo on. Että en mä nyt ihan kaikkee viitti silloin ku mä näen että sillä on naama norsun vitulla niin en mä nyt silloin mee aukoo päätäni että, kyl mä katon että se on vähä ilosemmalla tuulella niin mä saan sen sille huololle tuulelle.

Katkelmissa johtaja puhuu siitä, miten tunteiden ottaessa vallan hän sanoittaa alaisilleen tunnetilaansa ja varoittaa sen kiihdyttämisen seurauksista. Samoin hän pyrkii toimimaan mahdollisuuksien mukaan oman esihenkilönsä kohdalla, sillä hän tietää oman asiansa ikävyyden vain lisäävän esihenkilön valmiiksi räjähdysherkkää tunnetilaa. Näin ollen tunteiden sanallistamisella ja tunnistamisella pyrittiin myös suojelemaan ympäröiviä ihmisiä negatiiviselta energialta. Myös omien tunteiden ensisijaisuus havainnointiin vaikeissa tilanteissa – vaikka johtajien omat hermot olivat tiukilla, pyrkivät he silti pysymään neutraaleina ja ottamaan alaisten asiat vastaan.

Vastuun ottaminen

Vastuun ottamisen alateema näkyi johtajien puheessa vaikutusmahdollisuuksien tunnistamisena, rajallisuuden tunnistamisena, kehityskohteiden tunnistamisena ja vastuun ottamisena. Omat vaikutusmahdollisuudet esiintyivät kehityskohteiden tunnistamisena ja niihin puuttumisena. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisen

ehkäisyyn, yhteistyön parantamiseen, esimerkin näyttämiseen ja työnhakuprosessiin johtajat pystyivät omassa asemassaan vaikuttamaan, esimerkiksi asettamalla sääntöjä:

Mut se et se niinkun tämmöselle niinkun kiusaamiselle ja huonolle käytökselle niin sille on nyt iha niinku nollatoleranssi, että tota se on niinku sellanen hyvä asia ja siitä ei niinku jousteta että.

Vaikutusmahdollisuuksien tunnistamisen kanssa yhtä tärkeää oli tunnistaa oma rajallisuutensa muun muassa edellä mainittujen asioiden hoitamisessa – joskus oma titteli toimi esteenä vaikutusmahdollisuuksille, ja niissä tapauksissa asiat oli pystyttävä antamaan seuraavan esihenkilön hoidettavaksi. Kehityskohteiden tunnistaminen liittyi johtajien omaan toimintaan: esimerkiksi yhteistyötä tiimien välillä parantaakseen johtajan olisi tullut olla ohjaajana tiukempi. Lisäksi omaa itseä pyrittiin kehittämään omatoimisesti paremmaksi johtajaksi esimerkiksi perehtymällä vapaa-ajalla käyttäytymis- ja ihmistieteisiin. Loppujen lopuksi kaikki alateemat sisälsivät itsessään myös vastuun ottamista, kun johtajien oman toiminnan toimivuutta tarkasteltiin kriittisesti, ja pyrittiin toimimaan oman aseman tuomien mahdollisuuksien mukaan.

Motivointi

Vuorovaikutuksen jälkeen toiseksi eniten koodeja järjestäytyi motivoinnin alateeman alle. Motivointia tapahtui kannustamisena ja kehumisena, palautteen antamisena, palkitsemisena, luottamuksen osoittamisena, sekä viihtyisyyden lisäämisena. Johtajat kannustivat ja kehuivat alaisiaan suoraan hyvin tehdystä työstä, mutta sen lisäksi kannustamista esiintyi opiskelun ja urakehityksen mahdollistamisena, sekä rohkaisemalla toimimaan työssä normaalia luovemmin. Palautetta annettiin kehityskeskusteluissa ja eri kyselyiden tuloksia kertoessa, ja sitä pyrittiin antamaan vilpittömänä kritiikkinä, jossa on kyse asiasta eikä henkilöstä. Palkitseminen sen sijaan toteutettiin lomien mahdollistamisena, kiittämällä ja tunteiden ilmaisusta kehumalla, sekä tunnetyöpajoista tutulla syötin virityksellä: ihmiset saatiin palkinnon houkuttelemana toimimaan halutulla tavalla.

Luottamuksen osoittamisen alateema koski sekä johtajan itsensä luotettavuutta, että luottamuksen antamista alaisille. Eräs johtaja halusi osoittaa alaisilleen olevansa päällikön sijaan työkaveri, jolle pystyy kertomaan huolensa vaivasta. Toinen johtaja taas halusi osoittaa olevansa vakuuttava ja luottamuksen arvoinen välttelemällä epävarmaa ja jahkailevaa käytöstä. Se miten johtajat osoittivat alaisilleen luottamusta, näyttäytyi heidän puheissaan ensisijaisesti vastuuta jakamalla: alaisille pyrittiin antamaan tilaa toimia ja lisäämään vastuita, ja heidän vahvuutensa pyrittiin ottamaan huomioon töiden räätälöimisen takia:

Ja sitte pyritään tietysti ottamaan huomioon näitten, niinkun työntekijöitten vahvuudet että jos joku hanketyyppi sopii jollekille sille joka on niinkun tutut ne yhteistyökuviot sitte tuolla niinkun käyttäjäpuolella niin pyritään vähä jakaa sitä niinkun niitä hankkeitaakin sitte.

Motivointia tapahtui johtajien toimesta myös viihtyisyyden lisäämisenä. Johtajat näkivät tärkeinä ylläpitää kaikenlaisten työkykyä parantavien erikoispäivien järjestämistä, sillä niiden koettiin nostattavan työyhteisön yhteishenkeä ja tuovan eri toimipisteiden henkilöstöä lähemmäksi toisiaan:

[...] että tiimeillä on sitä omaa niinku tyky-toimintaa että ne saa itte päättää että mitä he tekee sillä omalla tiimillään ja sitä on periaatteessa kaks kertaa vuodessa ja sitten on koko yksikön osalta on yks tämmönen tapahtuma, ja sitte on tietysti näitä yhtiön järjestämiä yhteisiä tilaisuuksia. Ja sitte meillä oli tossa oli sitten työterveyden kanssa tämmönen projekti että oli tämmösiä niinku tiimikohtasia tapaamisia, että siellä oli tota työterveydestä henkilö pitämässä tähän työssä jaksamiseen ja työkaverista huolehtimiseen.

Yhteisen muuhun kuin työhön liittyvän tekemisen koettiin tuovan työyhteisöön rentoutta ja vahvistavan kokemusta me-hengestä. Lisäksi yhteiset tapahtumat toimivat kahden tiimin välisen kitkan taltuttamisyriyksenä, josta johtajat puhuivat ”toiminnan ongelmakohtiin panostamisena”.

Välttely

Välttelyn alateema näyttäytyi ainoana valenssiltaan kielteisenä tapana huomioida tunteita työssä. Välttelyksi laskettiin kiusallisten tilanteiden välttely, vastuun siirto, alaisten välttely sekä vähättely. Kiusallisten tilanteiden välttely näyttäytyi muun muassa puhumattomuutena:

[...] mutta ehkä sitten kun jos semmonen tosipaikka tulee niin se menee enemmän toiseksi, ja sitte varmaan ehkä varotaankin tiettyjä termejä ottamasta siihen eteen ettei kukaan tunne sillä tavalla että pilaileksa mulle.

Katkelmassa johtaja kuvaa tilannetta, jossa tunnetyöpajoista tuttuja termejä käytetään vain ”hyvä henkisessä” keskustelussa hupi-mielessä, ja todellisissa tilanteissa ne koetaan toisen kustannuksella pilailuna. Siten johtajien keskuudessa koettiin, että oli helpompi olla nostamatta tiettyjä asioita puheeksi, kuin kohdata niistä seuranneita kiusallisia tilanteita. Myös muiden työyhteisön jäsenten tunnetilojen tunnistaminen säästi kiusallisilta tilanteilta:

Ja tietysti noita tommosia niinku semmosia että jos ihminen on kiihtynyt, niin sille ei kannata puhua mitään. Että sitte ku on nukuttu yön yli ja rauhotuttu ni sitte se tilanne on joko ohi tai se voidaan käsitellä.

Välttelyä johtajien toimesta saivat kokea myös alaiset. Kun johtajilla oli töissä kiireistä, pyrkivät he vetäytymään omiin oloihinsa suorittamaan työtehtäviä alta pois, joko kokonaan poistumalla työpaikalta siirtyen etätöihin kotiin, tai työpaikalla sulkeutumalla vastamelukuulokkeiden suojaan.

Vastuun siirtämistä johtajat harjoittivat sekä alaisilleen että omille esihenkilöille: töitä delegoitiin erityisesti kiireisenä aikana alaisille, ja hankalien tilanteiden kohdalla esihenkilöille. Vähättely taas ilmeni johtajien puheessa muutostarintana, kun uusia työmenetelmiä ei tahdottu hyväksyä ”vanhojen hyväksi havaittujen” metodien tilalle, ja ongelmiin puuttumattomuutena – ongelmista heitettiin huumoria sen sijaan, että niihin olisi pyritty keksimään ratkaisuja:

Vielä viis vuotta eteenpäin niin sitten me päästään niistä vanhan kaartista eroon. (*Nauraa*) Sit se helpottaa meidänki työtä taas.

6.3 Tunneilmasto työssä

Kolmantena pääteemana toimi johtajien kokemukset organisaationsa tunneilmastosta. Kokemukset olivat pääasiallisesti myönteisiä, ja johtavat selvästi viihtyivät organisaatiossaan. Haastatteluista kuitenkin ilmeni myös merkittävää kielteisyyttä tunneilmastosta puhuessa, ja siten kokemukset jakautuivatkin kahteen alateemaan: 1) tunneilmaston myönteisyys ja 2) tunneilmaston kielteisyys. Teemat ja niiden piirteet on esitelty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Johtajien kokemukset tunneilmastosta työssään.

Tunneilmaston myönteisyys	Tunneilmaston kielteisyys
Erinomaisuus	Kanssakäymisen toimimattomuus
Hyvähenkisyys	Muutosvastaisuus
Rentous	Tyytymättömyys
Ilo	Kiusaaminen
Avoimuus	
Vakaus	

Tunneilmaston myönteisyys

Johtajien myönteinen suhtautuminen organisaationsa tunneilmastoon välittyi kuuden eri tavan mukaan: erinomaisuus, hyvähenkisyys, rentous, ilo, avoimuus, sekä vakaus. Kaikkein positiivisin tapa, erinomaisuus, muotoutui johtajien puheesta jopa ylistävinä ja kiittävinä kokemuksina. Johtajien mukaan työntekijät koettiin ”äärimmäisen helpoiksi”, oma työporukka ”tosi hyväksi”, ja asioiden olevan ylipäättään organisaatiossa ”vietävän hyvin”. Ryhmähenkeä eräs johtaja kuvaili muun muassa näin:

Joo, meillä on himputin hyvä ryhmähenki siinä meiän omassa, ihan omassa tiimissä.

Lisäksi erinomaisuus koetussa tunneilmaston myönteisyydessä sai vahvistusta kiittäivistä puheenvuoroista. Esimerkiksi johtajien omat esihenkilöt saivat kiitosta muutosmyönteisyydestään sekä innokkuudestaan kehittää organisaatiota. Kiitos välittyi myös työntekijöistä puhuttaessa: uusien työntekijöiden valitsemisen kohdalla oli käynyt erään johtajan mukaan ”helkkarin hyvä tuuri” ja toinen johtaja oli mielissään siitä, kuinka yritys oli niin vetovoimainen osin työntekijöiden ansiosta, sillä he oma-aloitteisesti kehuivat yritystä ja sen toimintaa työnhakijoille.

Organisaation tunneilmasto koettiin erinomaisuuden lisäksi hyvähenkisenä, ja se ilmeni johtajien kokemuspuheesta runsaasti. Työkavereiden merkitystä alleviivattiin hyvän hengen luomisessa:

Kun mä kävin kattoo siellä ulkopuolella niin kyllä ne työkaverit on vaan tärkeitä.

Katkelmassa johtaja puhui omasta kokemuksestaan työpaikan vaihtamisesta, ja hän koki olevansa tyytyväinen päätökseensä palata työskentelemään kohdeorganisaatioon erityisesti työkavereiden merkityksellisyyden vuoksi. Myös muut johtajat kokivat tunneilmaston olevan pääsääntöisesti hyvä sekä omissa tiimeissään että koko organisaatiossa – erään johtajan mukaan organisaatiossa ei ilmennyt ”massiivista negatiivista asiaa, joka haittais tai silleen vaikuttais”. Lisäksi koettiin, että jokaisen työntekijän mielestä töihin oli kiva aina tulla, mikä vaikutti johtajien mukaan työyhteisössä koettuun viihtyvyyteen ja siten tunneilmaston hyvähenkisyyteen.

Hyvähenkisyyttä tukivat omalta osaltaan tunneilmaston rentous, ilo ja avoimuus. Tunneilmaston rentous ilmeni muun muassa työntekijöiden vaihtumisena: vanhat työntekijät olivat eläköityneet, ja heidän tilalleen oli tullut nuorempaa väkeä, jolloin entinen virkamiesmäinen ilmapiiri oli muuttunut nuorekkaaksi ja rennoksi. Rentoa tunneilmastoa kuvailtiin myös vapautuneemmaksi ja leppoisammaksi olotilaksi, kun koettiin ettei kukaan enää puhaltanut niskaan. Lisäksi tunneilmaston koettiin olevan iloinen ja huumoripitoinen:

Öö no näkyy tosi ilosia, eli täällähän nykypäivänä nauretaan paljon ja tota vitsit lentää niin sanotusti, että sellasia tunteita näkee.

Kyllä se niinku välillä on kiukkua ja tuskaa, ja kylhän sitä välillä on aika paljon sitä huumoriakin. Semmosta laidasta laitaan oikeestaan ja se on tietysti vähä henkilökohtainen asia et meillähän toi toimitusjohtaja on semmonen et sillä ei huonoa päivää ookkaan että sen kaikki asiat on niinku vähä nauravia eikä se oo mitenkään vakava ihminen ollenkaan, et se on siinä mielessä positiivista et se kääntää ikävätkin asiatkin nopeesti voitoksi, että tota siinä mielessä hyvä ja huumoripitoinen ilmapiiri ja semmonen.

Kohdeorganisaation toimitusjohtaja sai johtajien haastatteluista paljon kiitosta omasta iloisuudestaan ja positiivisuudestaan, ja hänen olemuksensa esimerkillä koettiin olevan hyvin suuri merkitys organisaation huumoripitoisuuteen.

Johtajat kuvailivat organisaationsa tunneilmastoa avoimeksi, koska kokivat kenen tahansa voivan näyttää tunteitaan sekä sanallistaa ajatuksiaan ja ideoitaan milloin vain. Myös keskusteluyhteyksien koettiin olevan hyvä sekä omien esihenkilöiden että alaisten kanssa:

No kyllä mä, kyllä mun mielestä täällä nykyisin voi puhua mistä vaan että en koe kyllä silleen että, sekin on hyvä asia että tota on semmonen avoin ilmapiiri ja kun on niinkun fiksu ettei lähe niinkun loukkaa ketään ja osaa käyttäytyä niin voi puhua mistä vaan.

Tällaisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen avoimuuden koettiin myös lisäävän yhteisöllisyyttä ja me-henkeä.

Tunneilmaston myönteisyyteen kuului vielä edellisten lisäksi sen koettu vakaus, jota toivat ”insinöörimäiset” työntekijät:

[...] Hyvin insinöörimäinen, että niinkun ehkä jopa raskaastikkin sellainen. Mutta toisaalta sitte se tuo semmosta aika niinku vakautta ja tasasuutta siihen että ihmiset tekee insinöörimäisellä ajattelulla tätä.

Katkelman johtaja kuvailee olevansa itse luova ja ”leiskuva”, ja kokee siksi insinöörimäisten työntekijöiden suoruuden ja innottomuuden ajoittain raskaaksi ilmapiirille. Hän kuitenkin myöntää tietynlaisen vakauden olevan hyvästä, jottei pääse itse ”villiintymään” työssään. Myös organisaation päälliköiden auktoriteetin koettiin tuovan työyhteisöön rentouden vastapainoksi vakautta.

Tunneilmaston kielteisyys

Tunneilmaston kielteisyys ilmeni neljällä eri tavalla: kanssakäymisen toimimattomuutena, muutosvastaisuutena, tyytymättömyytenä sekä kiusaamisena. Kanssakäymisen toimimattomuuteen kuuluivat yhteistyön ja kommunikaation haasteisiin liittyvät seikat, jotka suureksi osaksi koettiin johtuvan muutaman eri tiimin välisestä kuilusta:

[...] että sit täällä on niinku, kyllähän tää vähä niinku blokkiutunu on että vaikka ollaan niinku samaa yksikköä niin käytävä on välissä ja muuta, niin siinä sitte jo huononee vähän. Ja sitte jos mennään ihan tonne jokka on toisissa tiloissa tuolla (toisessa yksikössä) niin sitten siinä on viel suurempi kuilu että.

Kuilu työntekijöiden välissä näyttäytyi muun muassa vain omien työkavereiden kanssa kommunikoimalla, tiimien arvottamisena hankkeiden suuruuden mukaan sekä ”saumallisena yhteistyönä”. Johtajien mukaan erimielisyyksiä välillään olevilla tiimeillä keskinäinen vuorovaikutus näyttäytyi väittelynä ja toisensa syyttelynä, jolloin tunneilmaston koettiin jäiseksi. Myös tiimien välisen yhteistyön toimimattomuus hankasi työntekijöiden keskinäisiä suhteita, sillä asioita ei hoidettu omalta osalta sovitusti loppuun, jolloin seuraavalle työntekijälle jäi toisenkin työt hoidettavaksi. Näin ollen työntekijöiden tuntemukset toimipisteiden väleistä näyttäytyivät johtajille ”kiukustumisena ja toivottomuutena” sekä ”liian

suoraan annettuna kriittisenä palautteena”, kun yhteistyö ja henkilökemiat eivät toimineet.

Myös muutosvastaisuuden koettiin heikentävän organisaation tunneilmasto. Vanhemmat työntekijät nähtiin aiheuttavan ongelmia, sillä heidän koettiin kangistuneen niin kutsutun ‘vanhan kulttuurin’ kaavoihin ja siten hidastavan työtehoa vanhahtavilla periaatteillaan:

No ehkä se tietty vanha kulttuuri, tietyllä tavalla kunnan kulttuuri että... Ehkä sitä työtehoa sais pikkasen niinkun tuolla, toimihenkilöt tekee jo pirusti hommia niin miten sen sais vielä yhen pykälän alemmas. Että siinä on se motivointi, tai sanotaan että meillä ei oikeen oo mitään semmosia aseita millä me niinkun, jos joku lusmuilee niin ei me voida muuta kun sanoo sille ja viikon päästä se lusmuilee taas.

Lisäksi muutosvastaisuutta ilmeni ärsyyntymisenä, kun tiimien välisen yhteistyön parantamiseksi toimitilat aiottiin muuttaa yhteen saman rakennuksen sisälle. Tällaiset toimintakulttuurien muuttumisen vastustamiset muutosta hidastamalla ja mieltä osoittamalla koettiin tunneilmaston kannalta raskaiksi ja tuskastuttaviksi asioiksi.

Tyytymättömyys esiintyi johtajien puheissa ainaisena muutokseen suuntautumisena: kun yhden negatiivisen asian katsottiin poistuneeksi, tuli sen tilalle aina uusi negatiivinen asia. Voimakkaimpana kielteisen tunneilmaston ilmentymänä toimi kiusaaminen. Johtajat eivät osanneet kertoa kiusaamisen tarkkaa syytä, mutta epäilivät sen johtuneen tiimien välisen yhteistyön toimimattomuudesta. Työpaikkakiusaaminen oli ilmennyt epäasiallisena kohteluna, ja johtajat kokivat sen olevan todella huolestuttavaa työntekijöiden työssäjaksamisen kannalta. Siten tunneilmasto työpaikalla koettiin osin varautuneeksi ja kontrolloituneeksi.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää sitä, millaisia kokemuksia johtajilla on tunnetoimijuudesta ja sen hyödyntämisestä johtamisessa. Koska tunnetoimijuus käsitteenä rakentuu kahdesta ulottuvuudesta, tunnetaidoista eli tunteiden havaitsemisesta, sekä niihin vaikuttamisesta, johtajien tunnetoimijuuskokemuksia tarkasteltiin näihin ulottuvuuksiin perustuen kahden eri kysymyksen avulla: millaisia tunteita johtajat havaitsevat työssään, ja kuinka he johtamisessaan näitä tunteita huomioivat. Tutkimuksessa pyrittiin siten tunnistamaan johtajien ilmaisemaa kokemuspuhetta tunnetoimijuuden ulottuvuuksien ympärillä, ja muodostamaan sitä kautta ymmärrys heidän sen hetkisistä kokemuksistaan tunnetoimijoina.

Edellä mainittujen kysymysten lisäksi tämä tutkimus pyrki lisäämään ymmärrystä johtajien kokemuksista organisaationsa tunneilmastosta, sillä tunneilmaston ilmiön on todettu olevan positiivisesti yhteydessä tunnetoimijuuteen (Hökkä, Räikkönen ym. 2020; Ikävalko, Paloniemi ym. 2020a, 108): mitä vahvempi kokemus tunnetaidoista ja tunteisiin vaikuttamisesta työssä on, sitä parempi kokemus on myös työpaikan tunneilmastosta (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 82). Vaikka ilmiöiden välisen suhteen tiedettiin olevan aiempien tutkimusten perusteella vahvasti positiivinen, koettiin, ettei niiden välistä kokemuksellista suhdetta oltu vielä tarkasteltu tarpeeksi.

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset johtajien kokemuksista tunnetoimijuudesta johtamisessa sekä organisaatiossa koetusta tunneilmastosta. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen tutkimustuloksia käsitellään yhdessä, jotta johtajien kokemus tunnetoimijuudesta nähtäisiin kahden eri ulottuvuuden tarkastelun sijaan yhtenä kokonaisuutena. Sen sijaan johtajien kokemuksia tunneilmastosta tarkastellaan omana teemanaan, vaikkakin tunneilmaston on aiemmissa tutkimuksissa tunnistettu olevan positiivisesti

yhteydessä tunnetoimijuuden kanssa (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020a). Tutkimustuloksien esittelyn yhteydessä tarkastellaan niitä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi luvussa kerrotaan, mitä uutta tämän tutkimuksen tuloksilla voidaan tunnetoimijuuden ja tunneilmaston käsitteille tarjota. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä pohditaan kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1.1 Tunnetoimijuus johtamisessa

Tunnetoimijuudessa korostuu yksilön tunteisiin liittyvä osaaminen taitona ja toimintana: yksilö tiedostaa, tunnistaa ja ymmärtää tunteita, sekä hyödyntää tätä tunnetietoisuuttaan toimiessaan ja vaikuttaessaan tietoisesti (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 86). Tutkimustulosten mukaan jokainen tässä tutkimuksessa haastateltu kohdeorganisaation johtaja kiinnitti huomiota organisaatiossaan esiintyviin tunteisiin, tunnisti työssään ilmeneviä tunteita, sekä kuvaili niitä työssään hyvin moninaisesti. Näiden tunnetaidoksikin kutsuttujen osaamisten myötä johtajien **työssään havaitsemat tunteet** jakautuivat tässä tutkimuksessa kolmeen alateemaan, *omiin tunteisiin työssä, muiden tunteisiin työssä* sekä *yhdessä jaettuihin tunteisiin työssä*.

Johtajien omat tunteet työssä ilmenivät suurimmaksi osaksi negatiivisyytteisinä tunneilmauksina. Johtajat kokivat ärsytystä, turhautumista ja stressiä, sekä harmitusta, haastavuutta ja voimattomuutta. Johtajat mielsivät haastateluissa näiden tunteiden syypääksi omassa työssään ja asemassaan koetut vaikeudet ja haasteet, jotka tuntuivat vain lisäävän negatiivisten tunteiden kokemisen kierrettä. Myös kohdeorganisaatiossa tapahtunut yhtiöittäminen koettiin negatiivisten tunteiden esiintuojana johtajien keskuudessa, sillä sen myötä paineet, vaatimukset ja odotukset omassa asemassa toimimisesta olivat kasvaneet. Johtajien puheissa omat tunteet ilmenivät kuitenkin myös myönteisinä ilmauksina, kun puhuttiin työtyytyväisyydestä ja -kavereista, sekä organisaatiossa vallitsevasta hyvästä huumorista.

Sen lisäksi, että johtajat itse kokivat negatiivisia tunteita työssään, he havaitsivat muidenkin kokevan niitä organisaatiossaan. Organisaation jäsenissä

havaittiin ennakkoluuloisuutta ja epävarmuutta erityisesti muutoksesta puhuttaessa, ja lisäksi joidenkin työyhteisön jäsenten välillä havaittiin selkeää kireyttä. Yhdessä jaettuja negatiivisia tunteita johtajien ja muiden työyhteisön jäsenten välillä olivat myöskin henkilökemioissa ilmenevä kitka sekä ylimielisyys ja rasittavuus muutosta koskien. Myönteisistä tunteista johtajat kokivat jakavansa muiden kanssa positiivisuuden ja nöyryyden sen lisäksi, että työyhteisössä ilmeni myös myönteisyyttä ja vastaanottavuutta.

Näin ollen tutkimustuloksista selviää, että kohdeorganisaation keskijohtajien keskuudessa ilmenee huomattavan suuri määrä nimenomaan negatiivisia tunteita, jotka kohdistuvat johtajien oman työn ja aseman lisäksi toteutettuun organisaatiomuutokseen. Tämä on huolestuttavaa, sillä tutkimuksissa on tiedostettu yksittäisen kielteisen tunneilmauksen mittavat seuraukset organisaatioissa – negatiiviset tunneilmaukset voivat pahimmassa tapauksessa myrkyttää organisaatiokulttuureja, vaikuttaa negatiivisesti johtajien käsityksiin toimia johtajana, sekä mahdollisesti johtaa jopa lisääntyviin aggressioihin tai väkivaltaan (Barsade & Gibson 2007, 52). Toisaalta on myös sanottu, että negatiiviset tunteet, kuten viha tai pelko, voivat kiinnittää huomion epäoikeudenmukaisiin tilanteisiin sekä johtaa yksityiskohtaisempaan tiedon analysointiin päätöksentekohetkellä, ja siten motivoida toimimaan tilanteissa entistä kriittisemmin ja tarkemmin (Barsade & Gibson 2007; Rantanen ym. 2020). Siten johtajien tulisi asemansa vuoksi kiinnittää erityisen tarkkaa huomiota siihen, mitä he näille havaitsemilleen tunteille tekevät.

Tunnetoimijuuden toinen ulottuvuus, tunteisiin vaikuttaminen, ilmeni johtajien puheessa **tunteiden huomioimisena työssä**. Läpi haastattelujen johtajat kertoivat tiedostaen sekä tiedostamattomasti huomioivansa organisaatiossaan ilmeneviä tunteita kuuden eri keinon kautta: *tunteita vahvistamalla ja tunnekontrollilla, läsnäololla ja empatialla, vuorovaikutuksella, vastuunottamisella, motivoinnilla sekä välttelyllä*. Tunteisiin vaikuttamisen sijaan tässä tutkimuksessa haluttiin puhua tunteiden huomioinnista, sillä sen koettiin sanana kattavan paremmin myönteisten huomiointikeinojen lisäksi myös kielteiset huomiointikeinot, joita tässä tutkimuksessa esiintyi yhden keinon, välttelyn, verran.

Pääasiallisesti tunteiden huomiointi johtajien puheessa esiintyi työyhteisön yhteistyöhön tähtäävien ja sitä lisäävien keinojen kautta. Positiivisia tunteita haettiin nostaa esille ja vastaavasti negatiivisia tunteita tietoisesti kontrolloida, empatian ja läsnäolon avulla välitettiin aitoa kiinnostusta ja sosiaalista tukea työntekijöitä kohtaan, ja vuorovaikutuksen keinoin pyrittiin saavuttamaan yhteinen ymmärrys ja dialogisuus vuorovaikutusta edistävien keinojen, kuten toimivan kommunikaation avulla. Johtajat kertoivat myös ottavansa vastuuta omasta toiminnastaan tunnistamalla oman asemansa suomat vaikutusmahdollisuudet sekä rajallisuudet, ja motivoivansa työntekijöitään muun muassa kannustamalla, kehumalla sekä palkitsemalla. Kuten aiemmin tuli ilmi, ainoa evidenssiltään negatiivinen huomiointitapa, välttely, ilmeni johtajien puheessa kiusallisten tilanteiden ja alaisten ajoittaisena välttelynä, vastuun siirtämisenä sekä asioiden vähättelynä.

Näin ollen johtajat tunnistivat toiminnastaan useita eri keinoja tunteiden käsittelyyn ja vaikuttamiseen työpaikallaan, mikä tunnetoimijuudessa onkin erittäin tärkeää: pelkkä tietoisuus tunteista ei itsessään riitä, sillä tunnetaitoja tulee myös osata hyödyntää käytännössä, jotta niissä oleva potentiaali saadaan nivottua osaksi organisaation käytänteitä ja työtä (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 86). Kyky innostaa ja houkutella muita ihmisiä tai saada heidät tuntemaan huolellisuutta ja varovaisuutta on tärkeä ihmissuhdetaito ja sosiaalisen vaikuttamisen väline, jota voidaan hyödyntää myös johtamisessa: muiden tunteiden ja mielialojen johtamisessa on kyettävä arvioimaan, ilmaisemaan ja käyttämään tunteita, sekä tuntemaan itse tunteita (George 2000, 1038). Ennen tunnetoimijuuden käsitettä tästä taidosta on tunnetutkimuksessa puhuttu tunneälykkytenä.

Tunneälykkyys tarkoittaa sitä taitoa, jonka avulla yksilöt käsittelevät tunteitaan arvokkaana datana tilanteissa: se on paitsi kykyä hallita omia tunteita, myös kykyä hallita muiden mielialoja ja tunteita. (George 2000, 1038; Barsade & Gibson 2007, 40). Tunneälykkyuden neljä näkökulmaa, tunteiden johtaminen, tunnetietoisuus, tunteiden arviointi ja ilmaiseminen, sekä tunteiden käyttö kognitiivisten prosessien ja päätöksenteon tehostamisessa, edistävät johtajien kykyä vaikuttaa ja hallita alaistensa tunteita (George 2000, 1034). Tässä tutkimuksessa

tunneälykkyyttä on havaittavissa esimerkiksi tunteiden huomioiminen työssä - teeman vuorovaikutuksen alateemassa: Johtajat kertoivat huomioivansa keskustelun vastapuolen tunnetilan ennen ikävän asian kertomista, jotta vastapuoli ei kokisi hetkellisesti liikaa tunteiden kuormitusta. Vastaavasti johtajat itse myös tunnistivat tunteidensa ensisijaisuuden ikävän asian kuullessaan ja siihen reagoidessaan – siten he pystyivät suojelemaan ennakoivasti ympäröiviä ihmisiä negatiivisilta tunteenpurkauksilta.

Tunteet ovat yhteydessä ihmisen kokemuksiin, vaikka ne on sidottu monimutkaisesti ihmisen tapoihin ajatella, käyttäytyä ja tehdä päätöksiä (George 2000, 1030). Tämä ilmeni johtajien johtamisessa yllä olevien esimerkkien mukaisesti negatiivisia tunteita kontrolloimalla, ja lisäksi positiivisia tunnekokemuksia vahvistamalla muun muassa kehumisen, kiittämisen ja palkitsemisen sekä motivoimisen keinoin. Siten johtajat pyrkivät tukemaan organisaatiokulttuurin rakentamista käyttämällä johtamisessaan niin kutsuttua pehmeää voimaa, eli kykyä vaikuttaa muiden päätöksentekoon positiivisilla tunteilla (Aromaa, Erikson, Montonen & Mills 2020, 351). Positiivisten tunteiden ja mielialojen kokemisen sekä ilmaisemisen on sanottu parantavan suorituskykyä yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla, sekä johtavan tehokkaampaan, systemaattisempaan ja huolellisempaan päätöksentekoon (Barsade & Gibson 2007, 51; Rantanen ym. 2020). Tällöin pehmeä voima tukee organisaation joustavaa käyttäytymistä erityisesti haasteellisten aikojen keskellä, kuten muutoksessa (Aromaa ym. 2020, 352).

Näin ollen tämän tutkimuksen johtajat hyödynsivät tunnetoimijuuden monia ulottuvuuksia johtamisessaan, vaikkakin organisaatiomuutoskontekstin koettiin heittelevän parhaansa mukaan kapuloita rattaisiin eli aiheuttavan hankaluuksia työyhteisön johtamiseen. Riippumatta siitä oliko tunnetoimijuuden käyttäminen johtajilta tietoista vai tiedostamatonta, sen hyödyntäminen johtamisessa on tutkimusten mukaan erittäin tuottoisaa: tunnetoimijuudella on osoitettu olevan positiivinen yhteys sekä tunnetason sitoutumisessa organisaatiomuutokseen että muutoksen toteutumiseen (Ikävalko, Paloniemi ym. 2020b). Siten johtajat pystyivät tukemaan organisaatiomuutoksen toteutumista vahvistamalla henkilöstön tunnetoimijuutta (Paloniemi, Hökkä, Ikävalko & Vähäsantanen 2020,

133–134) havainnoimalla ja huomioimalla henkilöstössä esiintyviä tunteita. Näin ollen johtajat tulivat myös tukeneeksi henkilöstönsä työhyvinvointia ja siten tuloksellisuutta, sillä tutkimusten mukaan tunnetoimijuus on merkittävä tekijä työhyvinvointia ja tuloksellisuutta edistävässä organisaatiossa (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020).

Vaikka positiiviset tunnekokemukset on yhdistetty motivaation parantumiseen, organisaation hyvinvointiin sekä tulostason kehitykseen (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020), voivat sekä negatiiviset että positiiviset mielialat olla joskus ihmisen toiminnan epävakauden syitä (George 2000, 1032). Siten on todettava, että kuten kaikki muutkin, myös johtajat ovat vain ihmisiä, jotka kokevat tunteita laidasta laitaan. Näin ollen on täysin inhimillistä, että tunnetoimijuuden huomioiminen johtamisessa voi joskus jäädä esimerkiksi henkilökohtaisen stressin tai kiireen alle, jolloin on tämän tutkimuksen johtajien tapaan helpompi välttää tai siirtää omaa vastuuta. Barsaden ja Gibsonin (2007, 52) mukaisesti olisikin mielenkiintoista kiinnittää tutkimuksissa huomiota siihen, missä olosuhteissa negatiiviset tunteet voivat johtaa positiivisiin tuloksiin työssä.

7.1.2 Tunneilmasto työssä

Tämän tutkimuksen toinen pääilmiö tunnetoimijuuden lisäksi muodostui kohdeorganisaation tunneilmaston ympärille. Johtajien kokemukset organisaationsa tunneilmastosta olivat pääasiallisesti myönteisiä, ja johtajat kertoivat viihtyvänsä organisaatiossaan. Myönteisten ilmausten lisäksi johtajien haastatteluista ilmeni merkittävästi myös kielteisyyttä koetussa tunneilmastossa, ja siksi kokemukset jakautuivatkin kahteen alateemaan, *tunneilmaston myönteisyys* ja *tunneilmaston kielteisyys*. Myönteisyyttä olivat tunneilmaston koettu erinomaisuus, hyvähenkiisyys ja vakaus, sekä niitä osaltaan tukevat rentous, ilo ja avoimuus. Haastatteluiden perusteella johtajat kiittelivät ja jopa ylistivät organisaatiotaan, sen rentoa keskustelukulttuuria, ja työyhteisössä koettua viihtyisyyttä. Tunneilmaston kiel-

teisyys sen sijaan ilmeni kanssakäymisen toimimattomuutena, muutosvastaisuutena ja tyytymättömyytenä, sekä kiusaamisena. Kielteisyyttä koettiin erityisesti kahden eri toimipisteen välisten heikkojen henkilökemioiden takia, joiden myötä yhteistyön ja kommunikaation parantamisen sekä muutosmyönteisyyden ajateltiin paikoitellen olevan jopa saavuttamattomissa. Lisäksi työpaikkakiusaamisen ilmeneminen organisaatiossa todettiin erittäin huolestuttavaksi asiaksi koko työyhteisön työssäjaksamisen kannalta.

Barsaden ja Gibsonin (2007, 54) mukaan tunteet vaikuttavat organisaatioissa siksi, että työntekijät tuovat itsestään kaiken työpaikalleen, mukaan lukien piirteensä, mielialansa ja tunteensa, jolloin heidän emotionaaliset kokemukseensa ja ilmaisunsa vaikuttavat muihin työyhteisön jäseniin. Koska jatkuva muutos on nykypäivänä organisaatioiden arjessa vahvasti läsnä, ”työntekijöiden kokemukset, tunteet ja toiminta muutoksessa elämisestä ja muutoksiin sitoutumisesta ovat keskeisiä sekä yksilöiden että organisaatioiden kehittymisen kannalta” (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 86–87). Siksi tunnekokemusten ja -ilmausten vaikutus organisaation tuloksiin ja toimintaan on aiheellista tiedostaa: Paloniemen ja kollegoiden (2020, 133) mukaan tunnetoimijuutta vahvistamalla on mahdollista edistää tunneilmastoa työssä. Tunneilmaston vahvistuminen peilautuu siten myös organisaation ilmapiiriin ja ilmeneekin vuorovaikutustilanteissa tunneilmaisujen lisääntymisenä tai tunteiden käsittelyyn liittyvien keinojen hyödyntämisenä. Tulos alleviivaakin aiemman tutkimuksen mukaisesti ”tunteiden sosiaalista luonnetta” ja sitä, että ”tunteet työssä ovat jaettuja sekä yhteydessä vaikuttavasti arjen työkäytäntöihin” (Hökkä, Räikkönen ym. 2020, 86).

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiossa ilmenee huomattava määrä negatiivissävytteisiä tunteita, vaikka jokainen johtaja vakuutteli organisaatiossaan olevan kaikki hyvin ja tunneilmaston olevan ”pääsääntöisesti” hyvä huolimatta siitä, että työyhteisössä ilmeni kiusaamista ja muita henkilökemioista johtuvia ongelmia. Vaikka johtajien havaitsemissa tunteissa sekä tunneilmastokokemuksissa oli osittain samoja vastauksia, havaittujen tunteiden enemmistö kääntyi kielteisyyteen ja tunneilmastokokemukset evidenssiltään kuitenkin

myönteisyyteen. Mistä tämä ristiriitaisuus yksilön havaintojen ja kollektiivisen kokemuksen perusteella johtuu?

Tunnetoimijuuden tunnustaminen osaksi työtä on tärkeää koko organisaatiolle, mutta erityisen tärkeää se on kaikille esihenkilöinä toimiville. Erityisesti keskijohtajat ovat keskeisessä asemassa myönteisen tunneilmaston luomisessa: he pystyvät työnsä kautta havainnoimaan sekä henkilöstössä että esihenkilöissä ilmeneviä tunteita, ja sen lisäksi heillä on myös valtaa päästä vaikuttamaan näihin tunteisiin omassa toiminnassaan. Vaikka organisaatiossa ilmeni huomattava määrä negatiivisia tunteita, tutkimuksen johtajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan niihin melko hyvin johtamisessaan. Haastatteluiden perusteella johtajat osoittivat huomioivansa organisaatiossa ilmeneviä tunteita monin eri tavoin ja pääosin myönteisin keinoin positiivisia tunteita vahvistamalla ja negatiivisia tunteita kontrolloimalla. Tutkijan tulkinnan mukaan nämä huomiointikeinot auttoivat pääosin selvittämään työyhteisössä ilmenneitä ongelmia, mutta monimutkaistuneisiin henkilökemioihin niillä ei (vielä) oltu päästy käsiksi, jolloin tunneilmastossa koettiin myös kielteisiä tunteita.

Tutkimustulosten mukaan ikään kuin johtajien tunnetoimijuuden ansiosta negatiivisiin tunnekokemuksiin pystyttiin vaikuttamaan monipuolisesti käsittelemällä niitä eri keinoin, jolloin ne ”laantuivat” ja kääntyivät osin myönteiseksi tunneilmastoksi. Näin ollen tunteet havaitsemalla ja huomioimalla johtajat pystyivät omalla toiminnallaan luomaan tunneilmastoltaan myönteisempää organisaatiokulttuuria. Siten organisaatiossa ilmenevät tunteet tunnistamalla ja tunnustamalla voidaan saadaan hyötykäyttöön työyhteisössä piilevä valtava potentiaali, jolla edistetään työntekijöiden sitoutumista ja osallisuuden tunnetta jatkuvan muutoksen matkalla kohti entistä paremmin voivaa ja tuottavampaa organisaatiota.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Metsämuurosen (2011, 259) mukaan tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on keskeisessä osassa laadullisen tutkimusprosessin arviointia. Arvioidessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta Hirsjärven ja kollegoiden (2013, 232–233) mukaan tärkeintä on keskittyä kuvaamaan tarkasti ja läpinäkyvästi kaikkia tutkimusprosessin eri vaiheita. Siten tutkija osoittaa tutkimuksensa uskottavuuden perustelemalla päätelmänsä ja tulkintansa johdonmukaisella tavalla (Eskola & Suoranta 1998, 160; Hirsjärvi ym. 2013, 232–233).

Tämän tutkimuksenteon aikana luotettavuuteen on tähdätty läpinäkyvän raportoinnin keinoin: jokainen tutkimuksenteon vaihe aineiston keruusta tulosten analysointiin ja esittämiseen on esitetty lukijalle niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Vaikka tämän tutkimuksen tutkija ei aineistoaan itse kerännytään, sen saaminen tätä tutkimusta varten on raportoitu niin avoimesti kuin tutkimushankkeessa on mahdollista. Tutkimuksen toteutuksen tarkan dokumentoinnin avulla pyrittiin takaamaan tutkimuksen siirrettävyys – yksityiskohtaisen selostuksen ansiosta kenen tahansa pitäisi siten pystyä toistamaan tämä tutkimus. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että tämän tutkimuksen kohteena olivat johtajien subjektiiviset kokemukset yhden muutoksessa toimivan organisaation sisällä, eikä tätä tutkimusasetelmaa siksi pysty sellaisenaan täysin siirtämään kontekstista toiseen. Siten on hyvä tiedostaa, ettei laadullisen tutkimuksen tuloksia ole tarkoitettu yleistettäväksi (Eskola & Suoranta 1998, 49), ja siksi tämän tutkimuksen tulokset tunnetoimijuuden tärkeydestä myönteistä tunneilmastoa luotaessa antavat vain viitteitä kyseisestä ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisäävät myös aitouden ja totuudenmukaisuuden perusteleminen (Fossey, Harvey, McDermont & Davidson 2002). Tässä tutkimuksessa aitous tuli ilmi tulososuuden aineistokatkelmassa esiintyvässä kokemuspuheessa tutkimustuloksien uskottavuuden vahvistuksena. Siten pystyttiin myös osoittamaan haastatteluaineiston ja omien tulkintojen linkittyminen toisiinsa. Tutkimusaineistoon liittyvään luotettavuuden arviointiin vaikuttaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 73) mukaan myös aineiston määrä,

jota voidaan mitata saturaation eli kylläntymisen avulla. Saturaatiolla viitataan siihen, kun aineisto alkaa toistaa itseään, eikä enää tuota varsinaisesti tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). Tässä tutkimuksessa toistuvuus esiintyi johtajien puheessa samojen teemojen ympärillä pyörimisenä, vaikkakin jokaisen johtajan puheet perustuivat heidän subjektiivisiin kokemuksiinsa. Sen takia on myöskin varsin haastavaa arvioida aineiston koon riittävyyttä, sillä kontekstisidonnaisuus ja subjektikeskeisyys määrittelivät pitkälti tämän tutkimuksen ilmiöllisen annin.

Keskeinen aineistolähtöisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvä tekijä on objektiivisuuden säilyttäminen läpi tutkimusprosessin, ja siten tutkijan oman subjektiivisuuden tiedostaminen (Eskola & Suoranta 1998, 152). Vaikka aineistolähtöistä tutkimusta tulisi tehdä mahdollisimman objektiivisesti irtonaisena ilmiön teoreettisesta viitekehystä, tutkijan havainnot pohjautuvat väistämättä aiempaan ymmärrykseen aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Näin ollen tutkijan on erityisen tärkeää toteuttaa itsereflektiota läpi tutkimusprosessin, jottei ilmiön esiymmärrys sanelisi tutkimustulosten syntymistä (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tässä tutkimuksessa tutkijan aiemmasta ilmiöön liittyvästä osaamisesta pyrittiin tulemaan tietoiseksi kirjoittamalla esiymmärrys ylös, ja vertaamalla aineistosta tehtyjä havaintoja kriittisesti sen kanssa. Lisäksi aineistoon pyrittiin ajoittain palaamaan, jotta kokemuspuheesta tehdyt tulkinnat pysyivät tutkijan tulkintojen kanssa yhdenmukaisina, ja siten objektiivisina.

Edellä mainittujen lisäksi Eskolan ja Suorannan (1998, 153) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan vielä käsitellä vahvistettavuuden näkökulmasta peilaamalla tutkimustuloksia aiempaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tulokset vahvistavat tunnetoimijuudesta ja tunneilmastosta aiemmin tiedettyä – tunnetoimijuuden nähdään tukevan myönteisen tunneilmaston syntymistä organisaatiossa. Täten tutkimustulokset eivät ole vain tämän tutkijan henkilökohtaisen tulkinnan tuotteita, vaan tulokset nojaavat aiempaan tutkimukseen ja siten lisäävät tutkimuksen luotettavuutta sekä vahvistavat sen paikkaa osana muita samojen ilmiöiden ympärille sijoitettavia tutkimuksia.

Tunteita välitetään muille yksilöille tai ryhmille sekä tietoisesti että tiedostamatta. Jakamalla ja tartuttamalla tunteet muihin yksilön kokemasta tunteesta tulee sosiaalinen ja kollektiivinen tunne, jolloin yksilöiden välillä voi tapahtua emotionaalista lähentymistä (Barsade & Gibson 2007, 42). Tätä ilmiötä kuvataan taipumuksena matkia muiden sanatonta käyttäytymistä ikään kuin peilaamalla havaitut ilmeet, eleet, äännet ja asennot omikseen. (Barsade & Gibson 2007, 42). Ashkanasy (2002) mukaan palautteenantotilanteessa työntekijät reagoivat vahvemmin johtajien eleisiin ja ilmeisiin kuin itse palautteeseen riippumatta siitä, oliko palaute positiivista vai negatiivista – kaikista negatiivisin reaktio havaittiin, kun positiivista palautetta annettiin kera negatiivisten eleiden (Ashkanasy 2002, 15). On myös todettu, että näennäisesti pienet vaivat ja kehotukset, joita ihmiset kokevat työssään päivittäin, kerääntyvät organisaation jäseniin negatiivisena energiana, joka voi vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä työssä (Ashkanasy 2002).

Edellä mainitun mukaisesti tunteet siis välitetään useimmiten kehollisten ilmausten välityksellä. Positiivisia tunteita välitetään pääasiallisesti hymyillen tai nauraen, mutta negatiivisten tunteiden esittämiseen on suurempi kirjo vaihtoehtoja negatiivisuuden ”asteen” mukaisesti – vakavuutta voidaan ilmentää rentouttamalla kasvot ja vihaa kurtistamalla kulmakarvat. Lisäksi muun muassa katseella ja suun asentoa vaihtamalla saadaan välitettyä useammin kielteisiä kuin myönteisiä ilmeitä. Nämä ajatukset saavat pohtimaan sitä, miksi ihmismieli havaitsee useammin negatiivissävyytteisiä tunteita kuin positiivisia, ja kuinka paljon ennako-oletukset sekä tilannekonteksti ohjaavat toisista ihmisistä ja heidän tarkoituspäristään tehtyä tulkintaa.

Tämän myötä ajatukset kääntyvät johtajien fyysiseen olemukseen positiivisia tunteita vahvistaessa – tukivatko johtajien eleet ja ilmeet heidän sanallisia ilmauksiaan, ja välittyikö työntekijöille siten todella tunne, että johtaja seisoo sanojensa takana? Tätä tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon myös se, että tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat vain johtajien kokemukset organisaationsa tunneilmastosta, jolloin tutkimustuloksissa ilmennyt tunneilmaston pääasiallinen myönteisyys ei välttämättä kohtaa työntekijöiden kokemusten

kanssa. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia jatkotutkimuksissa tarkemmin sitä, millaisia vaikutuksia eleillä ja ilmeillä on tunnetoimijuuden harjoittamiseen johtamisessa, ja kuinka ne yhdessä vaikuttavat tunneilmaston kokemiseen koko organisaatioissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista kiinnittää huomiota siihen, voiko negatiivisia tunteita valjastaa jossain olosuhteissa tunnetoimijuutta vahvistavaksi tekijäksi. Nämä jatkotutkimushaasteet huomioiden voitaisiin tietoisuutta lisätä tunteiden ilmaisun ja tunnetoimijuuden välisestä suhteesta sekä tekijöistä niiden ympärillä, kuten johtamisesta ja tunneilmastosta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään käytännön kokemuksia tunnetoimijuudesta ja siten lisätä tietoa siitä, kuinka suuri merkitys johtajien tunnetaitoihin liittyvällä osaamisella organisaatioiden arjessa on. Vaikka tutkimustulokset kertovat vain yhden organisaation elämästä, voidaan tuloksia käyttää muissa työyhteisöissä peilinä, joka auttaa käsittämään tunteiden tunnistamisen ja tunnustamisen potentiaalin johtamisessa sekä entistä myönteisemmän sekä tuottavamman tunneilmaston rakentamisessa. Lisäksi organisaatiomuutoksen konteksti voi toimia nykyisessä työelämässä samaistuttavana pintana, jolloin ymmärrys tunnetoimijuudesta sekä tunneilmastosta osana muutosta voi tukea entistä enemmän työhyvinvoinnin toteutumista muutosten toteuttamisen aikana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: Talentum Media cop. 2008
- Alasoini, T. (2014) Innovatiivisuuden ja johtamisen ajankohtaiset haasteet suomalaisessa työelämässä. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. 42-43
- Alvinius, A., Elfgrén, Boström, M., & Larsson, G. (2015). Leaders as emotional managers: Emotion management in response organisations during a hostage taking in a Swedish prison. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 697-711.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/LODJ-11-2013-0142>
- Aromaa, E., Eriksson, P. Montonen, T. & Mills, A.J. (2020) Emotion as soft power in organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(4), 341-357. doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JOEPP-08-2019-0085
- Ashkanasy, N. M. (2002). Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion. *Australian Journal of Management*, 27(1), 11–20. Doi: <https://doi.org/10.1177/031289620202701S02>
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. (2002) Emotion in the Workplace: The New Challenge For Managers. *Academy of Management Executive*. doi: 16.10.5465/AME.2002.6640191.
- Ashkanasy, N., Härtel, C. & Zerbe, W. (2015). What are the management tools that come out of this? Teoksessa N. Ashkanasy, W. Zerbe & C. Härtel (toim.) *Managing emotions in the workplace*. London; New York: Routledge, 285–296.
- Ashton-James, C. & Ashkanasy, N. 2008. Affective events theory: A strategic perspective. Teoksessa W. Zerbe, C. Härtel & N. Ashkanasy (toim.)

- Research on emotion in organizations: Volume 4, Emotions, ethics and decision-making. London: Emerald, 1-34.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2016). Strateginen hyvinvointi. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy
- Bansal, P., Smith, W. & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal* 61 (4), 1189-1195.
- Barsade, S. & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), 36-59.
- Billett, S. (2008). Learning throughout working life: A relational interdependence between personal and social agency. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 39-58.
- Billett, S. (2011). Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, (s 60), 72.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101.
- Burkitt, I. (2012). Emotional Reflexivity: Feeling, Emotion and Imagination in Reflexive Dialogues. *Sociology*, 46(3): 458-472.
doi:10.1177/0038038511422587.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Collin, K., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2018). Leadership as an enabler of professional agency and creativity: Case studies from the Finnish information technology sector. *Journal of Training and Development* 22(3), 222-232.
- Collin, K., Valleala, U.M., Herranen, S., Paloniemi, S. & Pyhälä-Liljeström, P. (2012). Moniammatillisen yhteistyön muodot ja haasteet päivystystyön hoitoprosessissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2012: 49, 31-43.

- Dasborough, M., Lamb, P. & Suseno, Y. (2015), Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 579-590.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). The SAGE handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Eteläpelto, A. (2017). Emerging Conceptualisations on Professional Agency and Learning. Teoksessa M. Goller, & S. Paloniemi. (toim.). *Agency at Work : An Agentic Perspective on Professional Learning and Development. Professional and Practice-based Learning*, 20. Springer Netherlands. 183-201
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (2011). Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen, & K. Collin. (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 9–30.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (2014). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 17-31.
- Eteläpelto, A. & Saarinen, J. (2006). Developing subjective identities through collective participation. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (toim.) *Work, subjectivity and learning: Understanding learning through working life*. Dordrecht: Springer, 157–177
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45-65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014a). Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H.

- Gruber (toim.) International handbook of research in professional and practice-based learning. Dordrecht: Springer, 645–672.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2014b). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä?. *Aikuiskasvatus*, 34(3), 202–214. <https://doi.org/10.33336/aik.94100>
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2017). Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.). *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. 5-13. Haettu 12.4.2021 osoitteesta <http://urn.fi/urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>
- Evans, K. (2017). Bounded agency in professional lives. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 17–36
- Fenwick, T. (2006). Escaping/becoming subjects: learning to work the boundaries in a boundaryless work. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (toim.) *Work, subjectivity and learning: Understanding learning through working life*. Dordrecht: Springer, 21–36. 899–916
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry* 36 (6), 717–732.
- Gadamer, H.-G. (2004). *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027– 1055.
- Goller, M. & Harteis, C. (2017). Human agency at work: Towards a clarification and operationalisation of the concept. In Goller, M. & Paloniemi, S. (toim.). *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer. 85-103.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto.

- Harris, S.G. & Gresch, E.B. (2010). The Emotions of Change: Merger Sentiments, Pleasure and Emotional Expression. Teoksessa W.J. Zerbe, C. E. J. Härtel & N. M. Ashkanasy (toim.). *Emotions and organizational dynamism*. Emerald. 189 – 220.
- Heiskanen, T. (2011). Innovatiivisuuden ehdot työelämässä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Putonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 193–209.
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JOCM-05-2016-0088>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- van Huizen, P., van Oers, B. & Wubbels, T. (2005). A Vygotskian perspective on teacher education. *Journal of Curriculum Studies*, 37 (3), 267–290
- Huy, Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47 (1), 31–69.
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Haettu 3.3.2021 osoitteesta <http://urn.fi/urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Rantanen, J. (2020) *Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat*. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, A. Nordling, . . . E. Räikkönen (toim.). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 9-17.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M., . . . Eteläpelto, A. (2014). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen : Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän

yliopisto. Haettu 15.3. 2021

osoitteesta <http://urn.fi/urn:fi:ezproxy.jyu.fi/URN:ISBN:978-951-39-6020-9>

- Hökkä, P., Rautiainen, M., Silander, T. & Eteläpelto, A. (2019). Collective agency-promoting leadership in Finnish teacher education. Teoksessa J. Murray, A. Swennen & C. Kosnik (toim.) *International research, policy and practice in teacher education: Insider perspectives*. Cham: Springer, 15–29.
- Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen (2020). Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, A. Nordling (toim.). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. (2014). Agency-centred coupling – A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17 (2), 131–153.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Mahlakaarto, S. (2017). Teacher educators' collective professional agency and identity : Transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education*, 63, 36-46.
doi:10.1016/j.tate.2016.12.001
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017a) Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 34-48.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., & Eteläpelto, A. (2017b). The reciprocal relationship between emotions and agency in the workplace. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.). *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 161–181.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. (2019). Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of*

Workplace Learning, 31(2), 143-165. doi:

<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JWL-07-2018-0086>

- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. (2014). Järki ja tunteet: Kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 121–144. Haettu 13.3.2021 osoitteesta www.jyu.fi/toimijuuskirja
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1485-1498. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JOCM-01-2020-0024>
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020a). Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 106-114.
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020b). Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 115-127.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Jäppinen, A.K. (2014). Muutoksessa johtaminen on odottamattoman johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. 147-148
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. *Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita.

- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 62–74.
- Krone, K. J. & Dougherty, D. S. (2015). Re-claiming an unfinished past: From emotional labor to critical emotional agency. *Electronic Journal of Communication/La Revue Electronique de Communication*, 25(3 & 4). Haettu 16.3. 2021 osoitteesta <http://www.cios.org/ejcpublish/025/3/025302.html>
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä, Finland: PS-kustannus. 26-44
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 25–42. E-kirja.
- Lasky, S. (2005). A sociocultural approach to understanding teacher identity, agency and professional vulnerability in context of secondary school reform. *Teaching and Teacher Education*, 21(8), doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.06.003>
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology* 66(1), 799–823.
- Lindebaum, D. & Cartwright, S. (2011). Leadership effectiveness: the costs and benefits of being emotionally intelligent. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 281-290. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/01437731111123924>
- Mahlakaarto, S. (2014). Työidentiteetit pelissä ja peilissä – menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 121–144.

- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Ojala, H. (2011). Avauksia toimijuuteen aikuiskasvatuksessa. *Aikuiskasvatus*, 31(3), 220-221.
- Paloniemi, S., & Collin, K. (2012). Discursive Power and Creativity in Inter-Professional Work. *Vocations and Learning*, 5 (1), 23-40. doi: 10.1007/s12186-011-9064-7
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Ikävalko, H. & Vähäsantanen, K. (2020). Tunnetoimijuuden merkitys organisaatiossa. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.) (2020). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 128-136.
- Parke, M. R. & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Thousand Oaks: Sage.
- Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015). Teacher agency: An ecological approach. London: Bloomsbury Academic
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47-53.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. E-kirja
- Rausch, A., Seifried, J. & Harteis, C. (2017). Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 29(5), 370-389.
- Rautamies, E., Vähäsantanen, K., Poikonen, P.-L., & Laakso, M.-L. (2019). Parental agency and related emotions in the educational partnership. *Early*

Child Development and Care, 189(6), 896-908.

doi: doi:10.1080/03004430.2017.1349763

- Sannino, A. (2010). Teachers' talk of experiencing: Conflict, resistance and agency. *Teaching and teacher education*, 26(4), 838-844.
- Schutz, P. A., Hong, J. Y., Cross, D. I., & Osbo, J. N. (2006). Reflections of investigating emotions educational activity setting. *Educational Psychology Review*, 18(4), 343-360. doi: 10.1007/s10648-006-9030-3
- Tappolet, C. (2016). *Emotions, values, and agency* (1. painos). Oxford University Press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2020). Tutkimuseetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus käännetty suomeksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Haettu 16.4.2021 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/ajankohtaista/tutkimuseetiikan-eurooppalaiset-kaytannot-ja-ohjeistus-kaannetty-suomeksi>
- Thiel, C. E., Connelly, S. & Griffith, J. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 517-533.
- Tiedens, L.Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expressions on social status conferral. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 86 -94.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79- 98.
- Toom, A., Pyhältö, K. & O'Connell Rust, F. (2015) Teachers' professional agency in contradictory times. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21(6), 615-623, doi: 10.1080/13540602.2015.1044334
- Tunto-jy (2020). Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa. Tutkimushanke. <https://tunto-jy.com/hanke-2/> (Luettu 18.2.2021.)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. E-kirja

- Turner, J. H., & Stets, J. E. (2005). *The sociology of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ursin, J., Vähäsantanen, K., McAlpine, L., & Hökkä, P. (2020). Emotionally loaded identity and agency in Finnish academic work. *Journal of further and Higher Education*, 44(3), 311-325.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/0309877X.2018.1541971>
- Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K. & Paloniemi, S. (2015). Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and Learning*, 8(1), 1-34. doi:
<https://doi.org/10.1007/s12186-014-9121-0>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vuori, T. & Virtaharju, J. (2012). On the role of emotional arousal in sensegiving. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 48-66.
- Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 129-133. doi:
<https://doi.org/10.33336/aik.94088>
- Vähäsantanen, K. (2015). Professional agency in the stream of change : Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education*, 47, 1-12.
- Vähäsantanen, K., & Eteläpelto, A. (2015). Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism*, 5 (3), 1-16. doi:10.7577/pp.1394
- Vähäsantanen, K., Eteläpelto, A., Paloniemi, S. & Hökkä, P. (2017) Toimijuus ja oppiminen ohjelmistoammattilaisten työssä. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä, & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. 49-64
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2017). *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Haettu 15.3.2021 osoitteesta
<http://urn.fi.ezproxy.jyu.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>

- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2018) (hyväksytyt).
An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2017). Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittäminen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä, & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillinen toimijuus : rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. 14-33.
- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2019). A novel instrument to measure the multidimensional structure of professional agency. *Vocations and Learning*, 12(2), 267-295.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s12186-018-9210-6>
- Weenink, D. & Spaargaren, G. (2016). Emotional agency navigates a world of practices. Teoksessa G. Spaargaren, D. Weenink & M. Lamers (toim.) *Practice theory and research. Exploring the dynamics of social life*. Abingdon, UK: Routledge, 60-84.
- Wilson, D. G. (2010). Building bridges for change: How leaders enable collective change in organizations. *Development and Learning in Organizations*, 24(1), 21-23. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/14777281011010488>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1. Oma työ ja käytännöt

Kertoisitko nykyisestä työstäsi? Mitä teet työksesi?

Kuvailisitko, millaisena koet työsi tällä hetkellä?

- työnkuva
- ammatilliset mielenkiinnonkohteet ja eettiset sitoumukset – mahdollisuudet toteuttaa niitä?
- työn mielekkyys, sitoutuminen
- Onko sinulla työhön liittyvää missiota/tavoitetta?
- ammatilliset tulevaisuuden toiveet, uran edistäminen työpaikallasi
- millaiseksi koet työyhteisösi, sen ilmapiirin? (työkaverit)

***(Esimiestyön haasteet sitä kautta, ottaako haastateltava niitä itse esiin ky-
syttäessä työn haasteista)***

Kertoisitko, mitkä ovat keskeisiä haasteita työssäsi tällä hetkellä?

- mikä rajoittaa työntekemistä? mikä väsyttää?
- paineet esimiestyössä
- ristiriidat mitä haluaa tehdä – mitä odotetaan tekeväksi?

Teema 2. Toimijuus

Millasiin asioihin voit työssäsi vaikuttaa?

- Oma työ:
 - Pystytkö vaikuttamaan omaan työhösi ja sen tekemiseen (työn sisällöt, toteuttaminen)
 - Voitko tehdä omaa työtäsi koskevia päätöksiä tai osallistua päätöksente-
koon?
 - Pystytkö kehittämään työtäsi?
- Työpaikan yhteiset käytännöt ja organisaatio:
 - Pystytkö vaikuttamaan työpaikkasi yhteisiin asioihin?

- Voitko osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon työpaikallasi?
- Pystytkö kehittämään yhteisiä käytänteitä/työn tekemisen tapoja?
- Pystytkö vaikuttamaan koko organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen/ strategiaan?
- Henkilöstön toimijuuden tuki esimiestyössä:
 - Kuinka olet itse tukenut johdettaviesi/tiimisi jäsenten osallistumista/ vaikuttamista/oppimista työssä?

Teema 3. Kokemukset tunnetyöpajoista

(Oletko osallistunut tunnetyöpajoihin?) Millaisena koit työpajoissa läpikäytyt teemat, sisällöt?

- Minkä asioiden käsittely oli merkityksellisintä sinulle?
- Mitkä teemat koit turhiksi?
- Mitä mieltä olet työpajojen välitehtävistä?

Onko jotain valmennuksista siirtynyt mielestäsi omaan arkeesi? Jos, mitä?

Ovatko työpajat antaneet uusia eväitä omaan esimiestyöhösi? Tunnistatko esim. tiimiläistesi tunteita nyt eri tavoin?

Onko työpajoista tai niiden sisällöistä puhuttu työpaikalla työkavereiden kanssa? Jos niin miten?

Teema 4. Työpaikkasi & tunteet työpaikalla

Miten kuvailisit työpaikkasi tunneilmastoa? Minkälainen tunneilmapiiri teillä on?

Minkälaisia tunteita työpaikalla näkyy? Onko jotakin tunteita, joita ilmaistaan paljon? Entä tunteita, joiden ilmaisu ei ole sallittua?

Palkitaanko/rangaistaanko joidenkin tunteiden ilmaisemisesta työpaikalla?

Voitko itse ilmaista omia tunteitasi työssä?

Teema 5. Työpaikkasi: menneet ja tulevat muutokset

Millainen kokemus yhtiöittäminen on sinulle ollut? Miten se on näkynyt omassa arjessasi ja käytännöissä

Miten itse koet nämä muutokset? Ovatko nämä muutokset mielestäsi tärkeitä? Miksi? Miksi ei?

Millaisena näet työpaikkasi tulevaisuuden?