

**Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tu-  
kevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaa-  
tiomuutoksessa**

Sanni Vikman

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Kevätlukukausi 2020  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Vikman, Sanni. 2020. Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 102 sivua.**

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää työntekijöiden kokemuksia ammatillisesta toimijuudesta, tunteista sekä niitä tukevasta johtajuudesta organisaatiomuutostilanteissa. Lisäksi pyrkimyksenä oli syventää ymmärrystä johtajuuteen liittyvistä käytännöistä ja rakenteista, jotka työntekijät kokivat ammatillisen toimijuutensa tukemisen ja tunteidensa huomioimisen kannalta merkittäviksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena osana Jyväskylän yliopiston TUNTO-hanketta. Tutkimuksen aineisto koostui rakennushanke- ja kiinteistöjen ylläpitopalveluihin keskittyneen organisaation kahdeksan työntekijän teemahaastatteluista. Aineisto analysoitiin käyttämällä temaattista analyysia.

Työntekijät kokivat ammatillisen toimijuutensa melko vahvana, mikä näyttyi moninaisina kokemuksina vaikutusmahdollisuuksista, työkäytäntöjen kehittamisestä ja ammatillisen identiteetin muokkaamisesta. Tutkittavien ilmaiseva tunnepuhe oli rikasta, ja se kohdistui tunneilmapiiriin, ammatilliseen toimijuuteen sekä organisaation toimipistejakoon. Ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden keskeisinä ulottuvuuksina koettiin olevan muun muassa esimiehen läsnäolo ja aito kiinnostus, motivointi, vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja sujuva vuorovaikutus. Tunteet huomioivaa johtajuutta käsittelevissä kokemuksissa korostuivat esimiehen tietoisesta läsnäolosta ja aidon kohtaamisen, sallivuuden, tunteiden käsittelytaitojen, esimerkin ja persoonallisuuden merkitys.

Tutkielman tulokset olivat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Ammatillisen toimijuuden ja tunteiden havaittiin olevan toisiinsa vahvasti linkittyneitä ilmiöitä, joiden tukemiseksi tarvitaan konkreettisia johtamiskäytäntöjä. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tunteet huomioivassa muutosjohtamisessa, kuten tunnetoimijuuden ja organisaation tunneilmapiirin kehittämisessä.

Asiasanat: ammatillinen toimijuus, tunteet, johtajuus, organisaatiomuutos

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>AMMATILLINEN TOIMIJUUS</b> .....	<b>5</b>
	2.1 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen näkökulma ammatilliseen toimijuuteen .....	5
	2.2 Ammatillisen identiteetin kytkeytyminen ammatilliseen toimijuuteen .	8
	2.3 Ammatillisen toimijuuden tarve organisaatiomuutoksessa .....	10
	2.4 Johtajuuden ulottuvuudet ammatillisen toimijuuden tukijoina.....	12
<b>3</b>	<b>TUNTEET TYÖELÄMÄSSÄ</b> .....	<b>17</b>
	3.1 Tunteiden merkitys työelämässä.....	17
	3.2 Tunteiden ja ammatillisen toimijuuden välinen suhde.....	19
	3.3 Tunteet huomioiva johtajuus.....	22
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>27</b>
	5.1 Tutkimuksen lähestymistapa.....	27
	5.2 Kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistujien kuvaus.....	29
	5.3 Aineiston keruu .....	31
	5.4 Aineiston analyysi .....	33
	5.5 Eettiset ratkaisut .....	37
<b>6</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>40</b>
	6.1 Koettu ammatillinen toimijuus työssä .....	40
	6.2 Koetut tunteet työssä .....	46
	6.3 Ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus organisaatiomuutoksessa..	52
	6.4 Tunteet huomioiva johtajuus organisaatiomuutoksessa.....	59

<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>69</b>
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	69
7.1.1	Koettu ammatillinen toimijuus ja koetut tunteet työssä.....	70
7.1.2	Kohti tunnetoimijuutta.....	74
7.1.3	Ammatillista toimijuutta tukeva ja tunteet huomioiva johtajuus. .....	76
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet .....	82
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>88</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>100</b>

# 1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuu nykypäivänä paljon muutoksia, mikä on luonut uudenlaisia vaatimuksia työn tekemiselle (Lawrence, Ruppel & Tworoger 2014; Littleton, Taylor & Eteläpelto 2012). Yhteiskunnassamme vallitsevat tehokkuus- ja tuottavuustavoitteet ohjaavat organisaatioita toimimaan uudistumishakuisesti ja muotoilemaan rakenteitaan näiden tavoitteiden toteutumiseksi (Heiskanen 2011; Viitala 2014). Tämä on johtanut siihen, että työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa kehittymistä ja osaamisen päivittämistä työssään (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014b, 646; Sökmen, Bitmis & Üner 2015). Muutoksien keskellä toimiminen on myös edellyttänyt omaksumaan uudenlaista johtamiskulttuuria, jossa työntekijöille annetaan enemmän tilaa toimia ammattilaisina (Collin ym. 2018). Organisaatioiden valtarakenteet ovat muuttuneet siten, että työntekijöillä on nykypäivänä enemmän vastuuta työssään. Kasvanut työmäärä ja vastuu eivät ole kuitenkaan varsinaisesti lisänneet työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua tasavertaisesti organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017a, 36; Rämö 2015, 107.)

Vaikka organisaatioissa käydään jatkuvaa neuvottelua valtarakenteiden madaltamisesta, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtajuutta tarvittaisi edelleen. Päinvastoin johtajuudelle asetetaan nykypäivänä entistä enemmän paineita ja esimiesten harteilla on saada organisaation tuottavuus johdon laatimien tavoitteiden mukaiseksi (Juuti & Vuorela 2015, 23). Johtajuuden tarpeellisuutta voidaan tarkastella myös organisaatioiden jatkuvasti käynnissä olevien muutosten ja niiden herättämien tunteiden kautta (Kiefer 2005). Sitran Megatrendit 2020 -selvityksessä korostetaan tunteiden ymmärtämisen merkitystä yhtenä tärkeänä muutosta eteenpäin vievänä tekijänä (Dufva 2020). Tutkimuksissa on pyritty pitkään löytämään avaintekijöitä onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseen (esim. Agote, Aramburu & Lines 2016). Kaiken kaikkiaan keskeistä vaikuttaisi olevan muutoksen toteuttaminen yhteisöllisesti, kaikki työyhteisön jäsenet huomioivalla tavalla. Näin ollen tarvitaan johtajuutta, jonka kautta on mahdollista

lisätä ymmärrystä, luoda yhteisiä merkityksiä ja kehittää innovatiivisia käytäntöjä muutoksen kohtaamiseen. (Collin ym. 2018; Jäppinen 2017.)

Tämä tutkimus sijoittuu keskiuureen organisaatioon, jossa on toteutettu laaja organisaatiomuutos viime vuosien aikana. Toimiminen muutosprosessin keskellä herättää sekä työntekijöissä että esimiehissä paljon tunteita, joiden läpikäyminen ei ole välttämättä helppoa (Huy 2002; Kaski & Kiander 2005, 8). Organisaatiomuutoksessa koettuja tunteita käsitellään tässä tutkimuksessa kytkeytyneenä ammatillisen toimijuuden käsitteeseen. Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan Vähäsantasen (2015) mukaan yksilön vaikutusmahdollisuuksia työssä, osallisuutta työkäytäntöjen kehittämiseen sekä oman ammatillisen identiteetin muokkaamiseen. Tunteiden ja ammatillisen toimijuuden on tunnistettu olevan toisiinsa voimakkaasti linkittyneitä ilmiöitä, minkä vuoksi on syytä huomioida niiden vastavuoroinen suhde toisiinsa (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017b, 177).

Myös johtajuudessa vaaditaan ymmärrystä siitä, miten tietyt tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja esimerkiksi päätöksentekoon (Ashton-James & Ashkanasy 2008, 10). Esimiehellä onkin tärkeä rooli organisaation myönteisen tunneilmaston luomisessa ja ylläpitämisessä (Barsade & Gibson 2007). Toisaalta pelkästään tunteet eivät ohjaa muutosprosessin etenemistä, vaan yksilöllä tulee olla mahdollisuus toteuttaa ammatillista toimijuuttaan ja osallistua muutosta koskevien periaatteiden määrittelyyn. Vahvan toimijuuden mahdollistamisella ja tukemisella voidaan lisätä yksilöiden kokemia myönteisiä tunteita, mikä puolestaan vahvistaa heidän hyvinvointiaan ja parempaa suoriutumista muutoksen keskellä. (Hökkä ym. 2017b, 177.) Ammatillinen toimijuus nähdäänkin tässä tutkimuksessa ikään kuin välineenä muutoksen edistämiseksi ja sen herättämien tunteiden läpikäymiseksi.

Sekä ammatillinen toimijuus (esim. Billett 2008; Goller & Harteis 2017) että tunteet (esim. Ashkanasy 2015; Eberly & Fong 2013) ovat saaneet runsaasti huomiota toisistaan erillisinä ilmiöinä viime vuosikymmenille sijoittuvassa työelämäntutkimuksessa. Sen sijaan tunteiden roolia ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa on tutkittu huomattavasti vähemmän. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että ammatillista toimijuutta on määritelty kirjallisuudessa pääsääntöisesti

rationaalisena ja tavoiteorientoituneena toimintana. (Hökkä, Vähäsantanen, Piloniemi, Herranen & Eteläpelto 2019a.) Aikaisemman toimijuuden määrittelyn vuoksi tässä tutkimuksessa koetaan ajankohtaisena ja tarkoituksenmukaisena lähestyä ammatillista toimijuutta tunteiden näkökulmasta. Työelämässä on kuitenkin tunnistettu tarve ammatillisen toimijuuden tarkemmalle määrittelylle, jotta työntekijöiden osallisuutta työelämään voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (LaPointe 2014; Tourish 2014). Mutta jotta työntekijöiden toimijuutta voitaisiin hyödyntää täydessä potentiaalissa, esimiesten ja koko yrityksen johdon tulisi nähdä henkilöstö tärkeimpänä voimavaranaan (Hökkä, Vähäsantanen, Piloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 142). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa koetaan tärkeänä saada lisää tietoa työntekijöiden kokemuksiin perustuen siitä, miten esimiehet voivat tukea työntekijöitä toteuttamaan ammatillista toimijuuttaan ja ilmaisemaan tunteitaan paremmin työelämässä, kontekstissa, jossa muutokset ovat jatkuvasti läsnä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisena kohdeorganisaation työntekijät kokevat oman ammatillisen toimijuutensa ja millaisia tunteita työ herättää. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, millaisia kokemuksia työntekijöillä on ammatillista toimijuutta ja tunteita tukevasta johtajuudesta organisaation muutostilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena on saada lisää tietoa johtajuuteen liittyvistä käytännöistä ja rakenteista, jotka työntekijät kokevat oman ammatillisen toimijuutensa tukemisen ja tunteidensa huomioimisen kannalta merkittäviksi. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten ammatillinen toimijuus ja tunteet kytkeytyvät toisiinsa. Tämän tutkimuksen tärkeimmät pääkäsitteet ovat johtajuus, ammatillinen toimijuus ja tunteet, joita tarkastellaan rakenteellisen muutoksen läpikäyneen organisaation kontekstissa. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijää. Aineiston analyysi on toteutettu temaattista analyysia hyödyntämällä. Tämä tutkimus on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa Jyväskylän yliopiston *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) -tutkimus- ja kehittämishanketta, joka esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa.

Tämä tutkimusraportti etenee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta kohti tutkimuksen toteuttamisen tarkastelua, tulosten analyysia ja päättyy lopuksi tutkimuksen tuloksista käytävään pohdintaan. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta luvusta, joista ensimmäisessä tarkastellaan ammatillista toimijuutta subjektikeskeisen sosiokulttuurisen näkökulman mukaan ja toisessa luodaan katsaus tunteiden merkitykseen nykypäivän työelämässä. Sekä ammatillinen toimijuus että tunteet kytetään johtajuuden käsitteeseen, mikä on tutkielman aiheen kannalta olennaista. Tutkimuksen viitekehyksen tarkastelun jälkeen luvussa 4 kuvataan tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa sitoudutaan. Luvussa 5 keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen toteutusta tutkimuksen lähestymistavan, osallistujien ja kohdeorganisaation, aineistonkeruun, aineiston analyysin ja eettisten ratkaisujen näkökulmista. Tämän jälkeen luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin jaoteltuna. Tutkimusraportin viimeisessä luvussa laaditaan yhteenvetoa tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja peilataan niitä aikaisempaan tutkimukseen aiheen ympärillä. Tässä yhteydessä pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## 2 AMMATILLINEN TOIMIJUUS

### 2.1 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen näkökulma ammatilliseen toimijuuteen

Ammatillista toimijuutta on lähestytty moninaisin tavoin eri tieteenaloilla (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 11). Työelämä tutkimuksessa toimijuutta on määritelty yksilön tai yhteisön kyvyksi esittää työhön liittyviä kannanottoja esimerkiksi aloitteellisuuden, osallisuuden ja työkäytäntöjen kehittämisen muodossa (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013; Goller & Harteis 2017, 87). Aikuiskasvatustieteen kentällä ammatillista toimijuutta on puolestaan lähestytty työssä oppimiseen (esim. Billett 2008; Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014a; Tynjälä 2013) ja ammatilliseen identiteettiin (esim. Beijaard, Meijer & Veirloop 2004; Buchanan 2015; Vähäsantanen 2015) kytkeytyvistä näkökulmista. Vaikka ammatillista toimijuutta on määritelty hyvinkin moninaisilla tavoilla, kaikkia edellä mainittuja määritelmiä yhdistää ajatus toimijuudesta aktiivisena toimintana ja osallistumisena (Eteläpelto 2017, 184). Voidaan todeta, että laajimmillaan määriteltynä toimijuus ymmärretään yksilön tai yhteisön kykyä toimia erilaisissa tilanteissa (Goller & Paloniemi 2017, 1; Tourish 2014). Näin ollen toimijuuteen sisältyy käsitys ihmisen aktiivisuudesta sekä pyrkimyksestä oman elämän ja työn hallintaan edes jollain tasolla (Biesta & Tedder 2007).

On kuitenkin olennaista tunnistaa, että yksilön kokemus sekä omasta että muiden käytössä olevasta vallasta on kriittisessä asemassa toimijuuden toteuttamisen kannalta (Stones 2005; Tourish 2014). Toimijuuteen kietoutunut valta voi ilmetä esimerkiksi osaamisena ja sosiaalisina verkostoina, joiden kautta yksilö pystyy tekemään valtaresurssejaan näkyväksi ja olemaan aktiivinen toimija (Eteläpelto ym. 2014b, 664). Tässä tutkimuksessa lähestyn ammatillista toimijuutta toiminnallisena ilmiönä, jossa yksilö tai yhteisö pyrkii vaikuttamaan työorganisaationsa senhetkiseen tilaan. Tällöin ammatillinen toimijuus näyttäytyy valtaresurssina saada aikaan muutosta ja kehittää jotakin uutta (Eteläpelto 2017, 188). Muutokseen tähtäävä toimijuus voi kohdistua yksilön elämäntilanteeseen, kuten esimerkiksi ammatillisen identiteetin muokkaamiseen tai työpaikan

vaihtamiseen (Evans 2017, 34; Hökkä ym. 2017b, 163; Smith 2017, 76–77). Toisaalta muutokseen tähtäävää toimijuutta voidaan yhtä lailla toteuttaa esimerkiksi kehittäessä työkäytäntöjä tai työyhteisön olosuhteita (Billett 2008; Toom, Pyhältö & Rust 2015). Tällöin toimijuus ymmärretään innovatiivisena ja tuotteli-aana prosessina, jossa työntekijöiden proaktiivisella toiminnalla on merkittävä vaikutus niin yksilöiden omaan ammatilliseen kehitykseen kuin koko organisaationkin kehitykseen (Collin, Paloniemi & Vähäsantanen 2015; Messmann & Mulder 2017, 156).

Toimijuuden käsitettä ei ole onnistuttu määrittelemään kirjallisuudessa yhdenmukaisella tavalla sen abstraktin luonteen vuoksi (Harteis & Goller 2017, 97; Hitlin & Elder 2007). Onkin olennaista tunnistaa konteksti, jossa toimijuutta kulloinkin tarkastellaan. Tämä tutkimus sijoittuu kontekstiltaan organisaatiomuutokseen. Erityisesti muutostilanteissa työntekijöille asetetaan vaatimuksia ammatillisesta kehitymisestä, työssä oppimisesta ja ammatillisen identiteetin muokkaamisesta. Näiden vaatimusten täyttäminen edellyttää ammatillisen toimijuuden aktiivista käyttämistä. (Eteläpelto ym. 2014b, 646.) Tämän vuoksi sitoudun tarkastelemaan tässä tutkimuksessa ammatillista toimijuutta Eteläpellon ja kumppaneiden (2013) teoretisoiman subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan kautta. Sen ontologisessa viitekehyksessä yhdistyy ideoita niin sosi-aalitieteistä kuin elämänkulkutoimijuuden ja yksilölähtöisen sosiokulttuurisen tutkimuksen traditioista (Eteläpelto ym. 2014a, 22).

Subjektikeskeisessä sosiokulttuurisessa lähestymistavassa korostetaan ammatillisen toimijuuden toiminnallisia ulottuvuuksia, kuten työn kehittämistä, päätöksentekoa ja ammatillisen identiteetin muokkaamista (Hökkä ym. 2019a). Tällöin ammatillinen toimijuus nähdään toiminnallisena prosessina, joka konkretisoituu yksilön tai yhteisön vaikuttaessa, tehdessä kannanottoja tai uudelleen neuvotellessa omaa ammatillista identiteettiä (ks. kuvio 1). Ammatillista toimijuutta ja sen kehitystä voidaan tarkastella ajallisella jatkumolla, muotoutuvana prosessina, jossa sekä aikaisemmat kokemukset että tulevaisuuteen orientoituminen ovat yhtä aikaa läsnä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2017, 7).

Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan ammatillinen toimijuus ymmärretään sekä yksilöllisenä että kollektiivisena ilmiönä. Tällöin toimijuuden subjektina voi olla yhtä lailla yksilö kuin yhteisökin. (Eteläpelto 2017, 186; Eteläpelto ym. 2013.) Tämän ilmiön moninaisen luonteen ymmärtämiseksi on olennaista tunnistaa, että toimijuuden nähdään kytkeytyvän tiiviisti toimijan ja työympäristön väliseen vuorovaikutussuhteeseen (kuvio 1).



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

Subjektikeskeisyydellä viitataan toimijuuden linkittyvän tiiviisti yksilön ammatilliseen identiteettiin, ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen työhistoriaan (Eteläpelto ym. 2014a, 23). Subjektikeskeisyyttä tarkastelemalla halutaan ymmärtää, miten yksilöt rakentavat ja aktiivisesti neuvottelevat identiteetti-positiotaan sekä kuinka he toteuttavat toimijuutta ja subjektiivisuutta työssään (Eteläpelto ym. 2013). Uudelleenneuvottelut ammatillisen identiteetin kanssa auttavat yksilöä ymmärtämään, mitä hän tavoittelee, mikä häntä motivoi ja mihin hän on sitoutunut. Tämä puolestaan edistää oman ammatillisuuden tunnistamista ja käsitteellistämistä. (Beijaard ym. 2004; Vähäsantanen 2015.) Lisäksi yksilön aiempi työkokemus ja työhistorian aikana kertynyt ammatillinen osaaminen toimivat resursseina ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa ja kehittämisessä (Billett 2008; Evans 2017, 34).

Sosiokulttuurisesta lähestymistavasta tarkasteltuna on myös keskeistä ymmärtää materiaalisten ja sosiaalisten olosuhteiden sekä toimijuuden välistä

vuorovaikutusta (Eteläpelto ym. 2013; Hökkä ym. 2017b, 163). Fyysinen työympäristö, työkuulttuuri, valtasuhteet, organisaatiossa ilmenevät puhutavat sekä niiden kautta rakentuvat ammatilliset roolit ovat sosiokulttuurisia tekijöitä, jotka joko rajaavat tai tukevat ammatillisen toimijuuden määrittelyä ja neuvottelua (Eteläpelto ym. 2014a, 23). Eteläpellon (2017, 198) mukaan valtasuhteita voidaan havainnollistaa esimerkiksi vallitsevilla johtamiskäytännöillä, joilla on vaikutusta yksilön tai yhteisön kokemaan toimijuuteen. Näin ollen ammatillisen toimijuuden voidaan ajatella olevan sosiaalisissa suhteissa rakentuva ilmiö, jossa muilla ihmisillä ja vallitsevilla olosuhteilla on merkittävä roolinsa (Lipponen & Kumpulainen 2011; Tourish 2014). On kuitenkin tunnistettava, että ammatillinen toimijuus ei ole pelkästään ympäröivien sosiokulttuuristen olosuhteiden muodostama tuotos, jota valtasuhteet hallitsevat (Biesta & Tedder 2007). Sen sijaan se voidaan nähdä koko elämän kestävässä prosessina, jossa yksilön elämänkerrallisilla kokemuksilla ja henkilökohtaisella identiteettityöllä on myös merkittävä roolinsa (Evans 2017, 34).

## **2.2 Ammatillisen identiteetin kytkeytyminen ammatilliseen toimijuuteen**

Nykypäivän työelämän vaatimukset jatkuvasta osaamisen kehittämisestä ja joustavuudesta ovat ulottuneet myös yksilön minuuden alueelle. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiltä odotetaan kykyä muokata ja uudistaa omaa ammatillista identiteettiään työelämän muuttuvien vaatimusten edessä. (Eteläpelto ym. 2014b, 646.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ammatillista identiteettiä ja ammatillista toimijuutta toisiinsa tiiviisti linkittyneinä ilmiöinä. Niiden välistä suhdetta on pyritty havainnollistamaan tutkimuksen kentällä kahdella tavalla (Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä & Eteläpelto 2017, 17). Ensinnäkin ammatillinen toimijuus ilmenee yksilön työssä tekoina, jotka ovat yhteneväisiä hänen ammatillisen identiteettinsä kanssa (Toom ym. 2015). Toisaalta ammatillinen toimijuus voidaan nähdä ammatillisen identiteetin rakentumisen kannalta merkittävänä voimana, jota tarvitaan muun muassa ammatillisen identiteetin uudistamiseen liittyvissä prosesseissa (Vähäsantanen & Billett 2008, 45–46). Ammatillisen

identiteetin uudelleenneuvottelut ovat erityisesti työelämän muutostilanteissa läsnä, mikä vaatii sekä yksilöltä aktiivisia toimia että myös organisaatiolta resursseja niiden mahdollistamiseksi (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2011, 151, 153–154). Näin ollen voidaan havaita, että ammatillinen identiteetti ja ammatillinen toimijuus ovat toisiinsa kytkeytyneitä ilmiöitä, joiden väliset vaikutussuhteet ovat erilaisia eri näkökulmista tarkasteltuna.

Ammatillista identiteettiä on määritelty kirjallisuudessa usealla eri tavalla (esim. Beijaard ym. 2004; Eteläpelto ym. 2014b, 649). Sillä tarkoitetaan Vähäsantanen (2015) mukaan yksilön senhetkistä näkemystä itsestään ammattilaisena perustuen hänen aikaisempaan työhistoriaansa ja tärkeinä pitämiin asioihin ammatissaan. Ammatilliseen identiteettiin sisältyy yksilön sitoumukset, arvot, tavoitteet ja eettiset näkökulmat omaan ammattiin liittyen (Arvaja 2018; Kirpal 2004). Beijaard ja kumppanit (2004) lisäävät, että ammatillisen identiteetin ei katsota kuvaavan ainoastaan yksilön tämänhetkistä näkemystä itsestään, vaan myös sitä, keneksi hän haluaa tulla. Sen rakentuminen voidaankin ymmärtää jatkuvana prosessina, joka on luonteeltaan dynaaminen (Kira & Balkin 2014; Kirpal 2004). Joustavuuden vaatimusta kuvaa myös se, että nykypäivänä ammatillisen identiteetin ei katsota enää olevan sidoksissa tiettyyn työrooliin, vaan se muodostuu entistä yksilöllisemmäksi ja rakentuu nojautuen ammatilliseen kasvuun ja elinikäiseen oppimiseen (Eteläpelto ym. 2014b, 654).

Ammatilliseen identiteetin rakentuminen ja uudelleenneuvottelut tapahtuvat sekä yksilöllisellä että laajemmalla sosiokulttuurisella tasolla (Beijaard ym. 2004, 122; Eteläpelto ym. 2014b, 651). Coldron ja Smith (1999, 713) tuovat esiin, että yksilön toimijuuden ja sosiaalisesti annettujen rakenteiden välinen vuorovaikutus luo jännitteitä ammatillisen identiteetin määrittelyyn. Tämä näyttäytyy siten, että yksilöllä on mahdollisuus elämänsähistoriansa ja toimijuutensa kautta vain osittain määritellä ammatillista identiteettiään, sillä samanaikaisesti yhteiskunnassa vallitsevat sosiokulttuuriset normit, valtasuhteet ja arvot rakentavat yksilön ammatillista identiteettiä sosiaalisesti hyväksytyyn suuntaan (Beijaard ym. 2004; Eteläpelto ym. 2014b, 649–650).

Epävarmat ja pirstaleiset työurat sekä työyhteisön asettamat vaatimukset joustavuudesta ovat esimerkkejä sosiaalisista olosuhteista, jotka haastavat

työntekijän ammatillisen identiteetin kehittymistä (Kirpal 2004). Liiallinen kiinnittyminen vanhoihin ja tuttuihin työn tekemisen tapoihin sekä niiden kautta muodostuneisiin identiteetteihin vaikeuttavat muutokseen sopeutumista ja uuden oppimista (LaPointe 2014). Eteläpelto ja kumppanit (2014b, 650) kuitenkin korostavat yksilön toimijuuden roolia identiteettipositivoiden määrittelyssä. Vaikka yksilön identiteettineuvottelut ovat läheisesti kytköksissä ympäröivien rakenteellisten olosuhteiden kanssa, ne eivät ole kuitenkaan täysin ympäristön määrittämiä. Yksilön ammatillinen identiteetti ja toimijuus vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä vastaa organisaatiossa esiintyviin muutoksiin ja kuinka hän käyttää tietojaan, taitojaan ja tunteitaan niiden käsittelyssä. (Evans 2017, 34; Tourish 2014.) Seuraavaksi tarkastelen lähemmin ammatillisen toimijuuden tarvetta organisaatiomuutoksessa.

### **2.3 Ammatillisen toimijuuden tarve organisaatiomuutoksessa**

Nykypäivän työelämää määrittävät lisääntyneet tehokkuuteen ja tuottavuuteen tähtäävät vaatimukset, joiden täyttymiseksi organisaatioilta ja heidän työntekijöiltään vaaditaan muun muassa jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uudistamista (esim. Viitala 2014, 9). Muutoksiin sopeutuminen edellyttää työssä tapahtuvaa oppimista ja ammatillisten identiteettien kanssa käytyjä uudelleenneuvotteluja omasta ammatillisuudesta ja siihen liittyvistä tavoitteista (Eteläpelto ym. 2014b, 646; Kira & Balkin 2014). Kuten jo aikaisemmin todettiin, kaikkeen tähän tarvitaan ammatillista toimijuutta. Onnistuneen muutosprosessin aikaansaamiseksi työyhteisön jäsenillä tulee olla tilaa muokata omaa ammatillista identiteettiään sekä riittävästi valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia osallistua työkäytäntöjen kehittämiseen ja niitä koskeviin neuvotteluihin (Eteläpelto ym. 2017, 6).

Kun puhutaan muutoksesta ja uudistumisesta, siihen liitetään usein myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Työelämäkeskusteluissa onkin korostettu luovuuden merkitystä uudistumisvaatimukseen vastaamisessa (Ulrich & Mengiste 2014, 18). Toisaalta myös ammatillinen toimijuus on ilmiönä keskeisessä asemassa organisaatiota koskevissa kehittämisprosesseissa ja niiden läpiviennissä (Eteläpelto ym. 2014a, 18). Tutkimuksissa on havaittu ammatillisen toimijuuden

ja luovuuden olevan toisiinsa voimakkaasti linkittyneitä ilmiöitä (esim. Collin ym. 2018; Sawyer 2012). Kytkeytyneisyys ilmenee esimerkiksi siten, että heikot vaikutusmahdollisuudet työssä vähentävät yksilön kokemaan luovuutta ja innovatiivisuutta (Eteläpelto ym. 2014a, 19). Päinvastoin vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen on puolestaan havaittu edistävän yksilön sitoutumista ja pyrkimystä kehittää omaa työtänsä (esim. Collin ym. 2017, 23–24; Littleton ym. 2012). Onkin tärkeää, että organisaatiossa on mahdollista toteuttaa ammatillista toimijuutta moniammatillisesti ja hierarkkiset rajat ylittävästi, jotta voidaan ruokkia organisaation tärkeintä voimavaraa eli henkilöstöä toimimaan muutosmyönteisinä ja kehitykseen tähtäävinä työyhteisön jäseninä (Hökkä & Vähäsantanen 2014).

Ammatillisen toimijuuden on havaittu myös kytkeytyvän motivaatioon, hyvinvointiin ja jopa onnellisuuteen (Welzel & Inglehart 2010). Näin ollen pohdittaessa ammatillisen toimijuuden tarvetta organisaatiomuutoksessa on syytä huomioida myös siihen liittyvät hyvinvoinnilliset ulottuvuudet. Organisaatiomuutoksen keskellä työskentelevät saattavat usein tuntea epävarmuutta ja kokea hyvinvointinsa olevan uhattuna (Schumacher, Schreurs, van Emmerik & de Witte 2016). Työhön liittyvällä epävarmuudella on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi yksilön kokemaan työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja siinä suoriutumiseen (Cheng & Chan 2008; Sverke, Hellgren & Näswall 2002). Onkin perusteltua todeta, että onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi on keskeistä tunnistaa tekijöitä, jotka auttavat organisaation jäseniä kohtaamaan epävarmuuden tunteen muutosta eteenpäin vievällä tavalla.

Työ- ja organisaatiopsykologian teorioissa korostetaan yksilön autonomiaa ja mahdollisuutta hallita omaa työtään hyvinvointia suojaavina tekijöinä (esim. Karasek & Theorell 1990). Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöllä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön sekä osallistua omaa työtä käsittelevään päätöksentekoon (Häusser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt 2010). Työn hallinnalla ja esimiehiltä sekä työtovereilta saadulla tuella on tunnistettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhön liittyvän epävarmuuden kohtaamisessa (Cheng, Mauno & Lee 2014). Toisin sanoen on olennaista, että työntekijät saavat toteuttaa ammatillista toimijuuttaan läpi organisaatiomuutosprosessin ja heille annetaan riittävästi vaikutusmahdollisuuksia toimia muutoksen keskellä. Lisäksi

organisaation tarjoamalla sosiaalisella tuella voidaan tukea työntekijän ammatillisen toimijuuden toteuttamista ja edistää työn hallinnan tunnetta.

Ammatillisen toimijuuden tarvetta tarkasteltaessa on keskeistä myös huomioida organisaation rakenteellisia tekijöitä, joilla on mahdollisesti vaikutusta muutoksen läpivientiin ja ammatillisen toimijuuden toteuttamiseen. Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan organisaation työkuulttuuriin sisältyvät epäviralliset ja viralliset valtasuhteet saattavat olla haasteena ja jopa esteenä organisaatiossa tapahtuville muutoksille (Eteläpelto ym. 2017, 6). Mikäli organisaation työkuulttuuri ja siihen liittyvät käytänteet eivät anna työntekijöille resursseja muokata ammatillista identiteettiään, voi tilanne johtaa työntekijöiden turhautumiseen, sitoutumattomuuteen ja saada heidät vastustamaan muutoksia (Vähäsantanen 2015). Tämän vuoksi on tärkeää, että muutosprosesseissa toteutetaan ammatillista toimijuutta tukevaa johtajuutta, jossa työntekijät on huomioitu aktiivisina ja osallistuvina voimavaroina muutoksen aikaansaamisessa (Eteläpelto ym. 2014a, 26).

## **2.4 Johtajuuden ulottuvuudet ammatillisen toimijuuden tukijoina**

Kuten jo aikaisemmin on tuotu esiin, organisaatiossa vallitsevat valtasuhteet ja niiden johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä ammatillisen toimijuuden kokemisen kannalta. Valtasuhteiden muokkaamisessa organisaatiokulttuureissa toimiminen ei ole kuitenkaan ammatillisen toimijuuden toteuttamisen ja sen tukemisen kannalta ongelmattonta (Eteläpelto ym. 2011, 14). Haasteellisuus näyttäytyy esimerkiksi siten, että johtajuudelta odotetaan tänä päivänä paljon. Erityisesti keskijohdossa toimivat ovat ikään kuin välikäden asemassa, sillä heidän tulee vastata ylemmän johdon strategisiin linjauksiin ja samalla huolehtia henkilöstöjohtamisen periaatteiden toteutumisesta työntekijöiden hyvinvointia tukevalla tavalla. (Hökkä ym. 2014, 123–124.) Toisin sanoen voidaan puhua työn tuottavuuden ja laadun sekä työntekijöiden hyvinvoinnin yhdistämisen haasteista. Mahdollisesta ristiriitaisesta asettelusta huolimatta edellä mainitut tavoitteet eivät saisi olla toisilleen vastakkaisia organisaation kilpailukykyyn saavuttamisen kannalta. (Viitala



2014, 9.) Organisaatioissa on olennaista tunnistaa, että näiden tavoitteiden yhdistämisessä ammatillinen toimijuus ja sen tukeminen ovat keskeisessä asemassa (Hökkä ym. 2017a, 35).

Johtajuustutkimuksen kentällä on kuitenkin viime aikoina kritisoitu johtajan roolin korostamista toimijuuden toteuttamisessa. Näiden kriittisten näkökulmien tarkoituksena on havainnollistaa epätasapainoisia valtasuhteita johtajan ja työntekijöiden välillä. Lisäksi niiden välityksellä halutaan lisätä ymmärrystä vallan ja toimijuuden hajautuneisuudesta organisaatiossa sen sijaan, että niiden ajateltaisiin olevan vain yksin johtajan käsissä. (Raelin 2016; Tourish 2014.) Johtajuusteorioissa tuodaan Tourishin (2014) mukaan yhä edelleen esiin karismaattisten johtajien merkitystä työntekijöiden inspiroijina ja johdattajina. Näissä teorioissa painotetaan ensisijaisesti johtajan toimijuutta, kun taas työntekijöiden toimijuuden nähdään toteutuvan lähinnä johtajan esittämien visioiden ja strategioiden toimeenpanemisen kautta. (Tourish 2014.)

Näiden näkemysten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden ammatillisen toimijuuden tukemiseksi tarvitaan johtajia, jotka pyrkivät oman auktoriteettinsa korostamisen sijaan kulkemaan työntekijöiden rinnalla. Tällaiset johtajat haluavat aidosti omalla toiminnallaan edistää organisaation avointa vuorovaikutusta, luoda luottamusta ympärilleen ja antaa kaikille organisaation toimijoille mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin (Raelin 2018). Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa puhutaan tällöin ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta, joka on sisällöltään pääosin yhdenmukainen edellä esitettyjen kriittisten näkökulmien kanssa (Hökkä & Vähäsantanen 2014; Hökkä, Rautiainen, Silander & Eteläpelto 2019b). Ammatillista toimijuutta tukevassa johtajuudessa on keskeistä ymmärtää, että työntekijät tarvitsevat tukea identiteettiensä uudelleen-neuvotteluihin ja ammatillisen toimijuutensa toteuttamiseen. Lisäksi ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden kautta pyritään lisäämään organisaatioiden toimijoiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä kehittämään uusia innovaatioita ja edistämään luovuutta. (Hökkä ym. 2019a, 2019b, 26.)

Jotta esimiesten olisi mahdollista tukea työntekijöiden ammatillisen toimijuuden toteutumista organisaatiossa, tulee heidän ensin kohdata itsensä ja rakentaa omaa esimiesidentiteettiään (Muir 2014). Myös Juuti ja Virtanen (2009, 142–

143) korostavat, että johtoasemassa työskentelevän on ensisijaisesti tunnettava ja hyväksyttävä itsensä, jotta hänen on mahdollista kohdata organisaation muut työntekijät samalla aaltopituudella. Johtamisen on tunnistetusti vaativa tehtävä, joka tapahtuu monimutkaisissa vuorovaikutussuhteissa (Hosking 2011; Tourish 2014). Tämän vuoksi on olennaista, että jokainen johtaja löytää ensin oman johtamistapansa sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa johtajana. Vain siten hänen on mahdollista tukea myös työntekijöidensä ammatillisten identiteettien työstämistä. (Hökkä ym. 2019b, 27.)

Kuten tämän luvun alussa todettiin, johtajuudelta odotetaan nykypäivänä paljon. Erityisesti muutosta läpikäyvissä organisaatioissa on keskeistä, että johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on avointa ja luottamukselle perustuvaa (Juuti & Virtanen 2009, 147). Pyrkimällä kohti jaettua yhteisymmärrystä muutostilanteessa ja jakamalla siihen liittyviä kokemuksia työyhteisössä yhteisesti, muutoksella voidaan mahdollisesti saavuttaa enemmän kuin oli alun perin suunniteltu (Jäppinen 2017). Organisaation johtamistoimissa tulisikin keskittyä ensisijaisesti ihmisiin, heidän välisiin suhteisiin ja oppimiseen sen sijaan, että panostettaisiin ainoastaan rakenteisiin ja standardeihin, jotka tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista (Hökkä & Vähäsantanen 2014; Raelin 2016; Tourish 2014). Tutustumalla itsensä lisäksi myös työntekijöihin johtaja voi edistää aidon kohtaamisen tapahtumista ja arvostuksen osoittamista muita kohtaan (Juuti & Vuorela 2015). Jotta esimiestyössä voitaisiin kohdata työntekijät syvemmillä tasolla ja tukea työntekijöiden ammatillista toimijuutta, on olennaista, että tunnistetaan heidän vahvuutensa ja tavoitteensa työssä (Rämö 2015, 139–140).

Ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden tärkeänä tavoitteena voidaan nähdä riittävän tilan mahdollistaminen työntekijöille vaikuttaa työhönsä ja siihen liittyvään päätöksentekoon (Collin ym. 2018; Hökkä ym. 2019b, 26). Tukeamalla työntekijöiden autonomiaa työssä voidaan kannustaa heitä toimimaan aloitteellisesti ja kasvattaa samalla heidän sisäistä motivaatiotaan työtä kohtaan (Slemp, Kern & Vella-Brodrick 2015). Esimiesten kannattaa antaa vastuuta erityisesti niille, joilla on halua olla mukana vaikuttamassa yhteisiin asioihin ja kehittämässä niitä eteenpäin. Tällä tavoin esimiehen on myös mahdollista osoittaa luottamusta työntekijöitään kohtaan. (Hökkä ym. 2019b, 23.) Onkin tunnistettu,

että johtajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa huomattavasti siihen, millaiset työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhön ovat. Parhaimmillaan johtajuuden kautta on mahdollista tukea henkilöstön ammatillista toimijuutta, kuten vaikutusmahdollisuuksien ja osallistumisen vahvistumista. (Eteläpelto ym. 2017, 10; Raelin 2016.) Vastavuoroisesti on tunnistettu, että huonolla johtamisella voi olla puolestaan työntekijöiden ammatillista toimijuutta heikentäviä vaikutuksia. Toimijuutta tukahduttavan johtajuuden on havaittu ennakoivan työntekijöiden työhyvinvoinnin heikkenemistä ja lisäävän henkilöstön vaihtuvuutta organisaatiossa (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015). Lisäksi jos organisaatiossa asetetaan jatkuvasti johtajan toimijuus työntekijöiden toimijuuden edelle, edistetään organisaatiokulttuuria, jossa ei ole tilaa vaihtoehtoisille näkemyksille, kehittymiselle tai työntekijöiden ammatillisen identiteetin neuvotteluille (Tourish 2014).

Työn ollessa jatkuvasti muutoksessa on olennaista, että työntekijöille järjestetään riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia uudelleen neuvotella omaa ammatillista identiteettiä (Buchanan 2015; Vähäsantanen 2015) sekä tarvittaessa myös keskustella havaituista ristiriidoista tai koetusta epävarmuudesta esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Chreim 2015). Ammatillisen toimijuuden tukemisen kannalta onkin merkityksellistä, että jokainen työyhteisön jäsen kokee vähintään tulleen kuulluksi ja pystyy ilmaisemaan mielipiteitään sekä kannanottoja työhön liittyen (Vähäsantanen ym. 2017, 16). Tällöin työntekijöiden on myös mahdollista olla mukana yhteisiä käytänteitä koskevassa päätöksenteossa ja vaikuttaa niiden kehittämiseen (Alasoini 2011; Raelin 2016). Työntekijöiden ammatillista toimijuutta tukemalla, kuten heidän osallistamisella kehitystyöhön, voidaan löytää innovatiivisia ratkaisuja organisaation ajankohtaisiin ongelmiin (Hökkä ym. 2019b, 26). Ammatillista toimijuutta tukevassa johtajuudessa on keskeistä, että työntekijöitä kannustetaan ja rohkaistaan esittämään omia näkemyksiään. Vaikka heidän ajatuksensa olisivat johtajan näkemysten kanssa ristiriidassa, on tärkeää, että heidän ei tarvitse pelätä niiden ilmaisemista ja näin ollen myös eriävillä äänillä annetaan keskusteluissa tilaa. (Raelin 2016; Tourish 2014.)

Pelkkä osallistumisen mahdollistaminen omia ja yhteisiä työhön liittyviä asioita koskevaan päätöksentekoon ei kuitenkaan vielä takaa riittävää tukea työntekijöiden ammatillisen toimijuuden toteuttamiselle (Tourish 2014).

Esimiesten tulee olla aidosti kiinnostuneita työntekijöiden esittämistä kehittämisideoista ja ottaa ne huomioon lopullisia päätöksiä laadittaessa. Esimerkiksi työntekijöiden puolelta esitetyistä kriittisistä huomioista tulee käydä asianmukaista keskustelua ja ottaa ne yhteisen tarkastelun kohteeksi koko työyhteisön kesken. (Hökkä ym. 2019b, 26–27.) Ammatillista toimijuutta tukevaan johtajuuteen sisältyy ajatus työyhteisön kehittämisestä niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaatiokulttuurin tasolla (Collin ym. 2018). Esimiehen on tärkeää rakentaa organisaatioon vuorovaikutusta tukevia järjestelmiä, jotka toimivat vastavuoroisesti yrityksen eri sidosryhmien välillä. Näin voidaan olla edistämässä työyhteisön jäsenten ammatillista identiteettityötä, kun käsitykset osaamisesta ja kehitymissuunnasta tehdään esimerkiksi saadun palautteen kautta näkyviksi. (Hökkä & Vähäsantanen 2014.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että ammatillista toimijuutta tukevassa johtajuudessa on tärkeää toteuttaa avointa vuorovaikutusta ja oppia siten tuntemaan jokainen työntekijä yksilönä, jolla on erilaisia tarpeita ja tavoitteita (Juuti & Vuorinen 2015, 147). Lisäksi ammatillisen toimijuuden tukemisen kannalta on olennaista, että esimies rakentaa toiminnallaan työyhteisöön luottamusta ja läpinäkyvyyttä (Hökkä ym. 2019b, 27). Jotta voidaan puhua ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta, työntekijöillä tulee olla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sitä koskevaan päätöksentekoon niin yksilöllisellä kuin kollektiivisella tasolla (Raelin 2016; Vähäsantanen ym. 2017, 16). Tämä edellyttää mahdollisuutta tulla kuulluksi työssä ja tilaa uudelleen neuvotella omaa ammatillista identiteettiä niin muuttuvan työn kuin henkilökohtaisen urakehityksen suhteen (Eteläpelto ym. 2013; Vähäsantanen 2015). Kaiken kaikkiaan ammatillista toimijuutta tukevassa johtajuudessa on pitkälti kyse kyvystä ymmärtää ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita, niitä ympäröiviä sosiokulttuurisia rakenteita sekä yhteistyön merkitystä koko organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta (Hökkä ym. 2019b, 26).

## 3 TUNTEET TYÖELÄMÄSSÄ

### 3.1 Tunteiden merkitys työelämässä

Usein saatetaan ajatella, että työpaikalla tulee toimia rationaalisesti ja siellä ei ole tilaa tunteiden kokemiselle ja niiden ilmaisemiselle. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tunteet ovat yhtä lailla läsnä työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla. (Ashforth & Humphrey 1993; Ashkanasy, Härtel & Zerbe 2000.) Tunteita ja niiden merkitystä työelämässä on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä johtamisen ja organisaatiopsykologian kentillä (esim. Ashkanasy ym. 2000; Eberly & Fong 2013; Gooty, Connelly, Griffith & Gupta 2010). Tunteisiin kohdistuvan työelämä tutkimuksen suosio ei ole sinällään yllättävää. Nykypäivän organisaatioissa tapahtuvat jatkuvat muutokset ja niiden mukana tulevat haasteet herättävät työyhteisön jäsenissä voimakkaita tunteita, joiden käsittelyyn tarvitaan ymmärrystä tunteista ja niiden vaikutuksista niin yksilön kuin koko työyhteisön toimintaan. (Hökkä ym. 2019a.)

Laajasta tutkimuksellisesta kiinnostuksesta huolimatta tunteita ei ole onnistuttu määrittelemään yhtenäisellä tavalla kirjallisuudessa. Useat tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että tunteita eli emootioita voidaan luonnehtia tilannekohtaisina ja dynaamisina vasteina ärsykkeisiin, kuten tapahtumiin ja ihmisiin, ja ne saavat yksilössä aikaan toimintavalmiuden muutosta (esim. Beal, Weiss, Barros & MacDermid 2005; Gooty ym. 2010; Oatley, Keltner & Jenkins 2014). Toisin sanoen tunteet ovat kokonaisvaltaisia, mutta lyhytkestoisia kehon ja mielen tiloja, jotka virittävät yksilön toimintaa tiettyyn suuntaan (Nummenmaa 2010, 13).

Tunteiden määrittelyssä on myös korostettu niiden vuorovaikutuksellista ulottuvuutta. Tällöin tunteet nähdään psykofysiologisina reaktioina, jotka syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, tietyn kontekstin ympäröimänä. (Lazarus 2000.) Näin ollen tunteet antavat yksilölle tärkeää informaatiota ympäristössä tapahtuneista muutoksista, jotka joko energisoivat toimimaan tai saavat vetäytymään tilanteesta (Ashkanasy ym. 2000). Tässä tutkimuksessa tunteita tarkastellaan työelämäkontekstissa. Tunteita voi esiintyä työssä

esimerkiksi toiminnan ennakkoinnin yhteydessä, työtehtävän suorittamisen aikana tai toiminnan lopputuloksena (Sieben & Wettergren 2010). Tässä tutkimuksessa sitoudutaan määritelmään, jonka mukaisesti tunteet syntyvät työyhteisöissä ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, ja ne virittävät yksilön toimintaa tilannekohtaisten sekä dynaamisten reaktioiden kautta. Tunteita tarkastellaan työntekijöiden verbaalisen ilmaisun kautta, koska halutaan korostaa niiden vuorovaikutuksellista luonnetta ja sosiaalisten merkitysten antamista tunnekokemusten muodostumisessa.

Tunteita on myös pyritty määrittelemään erilaisten tunneteorioiden kautta. Tunteita käsittelevässä tutkimuksessa on havaittavissa tunnetuimpana kahtiajakona kaksi koulukuntaa, joissa lähestytään tunteiden teoretisointia eri näkökulmista. (esim. Ekman 2016; Zelenski & Larsen 2000.) Ensimmäisen koulukunnan mukaan yksilön tunnemaailman ajatellaan koostuvan diskreeteistä, universaalisti havaittavissa olevista perustunteista. Diskreettien tunneteorioiden mukaan perustunteet, kuten ilo ja viha, erotellaan toisistaan kasvonilmeiden, fysiologisten aktivaatioiden sekä yksilön sisäisten kokemusten kautta. (Damasio 1999; Ekman 2016; Izard 1992.) Tästä poiketen toisen koulukunnan eli dimensionaalisten tunneteorioiden mukaan tunteita voidaan ryhmitellä eri ulottuvuuksiin eli dimensioihin. Tällöin tunteet asetetaan jatkumolle yksilön subjektiivisiin kokemuksiin nojautuen niiden valenssin (miellyttävyys–epämiellyttävyys) ja virittävyyden (matala–korkea) mukaan. (Feldman Barrett 1998.)

Tunteita käsittelevässä organisaatiotutkimuksessa on keskitytty erityisesti tarkastelemaan valenssiltaan erilaisten tunteiden roolia työyhteisöissä (esim. Ashton-James & Ashkanasy 2008; Eberly & Fong 2013). Myönteisten tunteiden, kuten ilon ja onnellisuuden, on havaittu lisäävän motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä parempaa suoriutumista työssä. Myönteiset tunteet edistävät työyhteisössä myös luovuutta, yhteistoiminnallista käytöstä ja halua auttaa muita. (Barsade & Gibson 2007.) Sen sijaan työhön liittyvissä ongelmatilanteissa koetaan usein kielteisiä tunteita, kuten surua, vihaa, häpeää, ahdistusta tai pelkoa (Ashton-James & Ashkanasy 2008, 10–12). Kielteisten tunteiden on havaittu lisäävän stressiä ja heikentävän yleisesti suoriutumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Barsade & Gibson 2007). Esimerkiksi ahdistuneisuuden ja pelon

kokeminen on yhdistetty tutkimuksissa uteliaisuuden vähentymiseen ja yksilön kapeampaan käsitykseen itsestä itseohjautuvana toimijana (Hökkä ym. 2017b, 177; Perry 2006). Voidaankin todeta, että tunteiden rooli ulottuu melko laajalle työelämässä. Näin ollen tunteiden välttelemisen sijaan organisaatioissa tulisi pyrkiä tunnistamaan tunteiden merkitys niin yksilöä kuin koko organisaatiota liikuttavina voimina (Rajah, Song & Arvey 2011).

Kuten edellä todettiin, tunteiden ilmaiseminen työpaikalla ei vaikuta ainoastaan yksilön omaan toimintaan, vaan niiden vaikutukset voivat levitä työyhteisössä laajemmallekin (van Kleef 2014). Voidaan puhua tunteiden tarttumisesta, jolla tarkoitetaan reaktiota, jossa toisen henkilön tunneilmaisun havaitseminen saa aikaan havaitsijassa lähes vastaavanlaisen tunnekokemuksen. Näin ollen esimerkiksi myönteisten tunteiden leviäminen työyhteisössä saattaa kohottaa koko sosiaalisen ympäristön tunnelmaa ja parantaa samalla organisaation yleistä toimintakykyä. (Nummenmaa 2010, 130, 191.) Kun työyhteisössä koetaan myönteisiä tunteita, niiden vaikutukset näyttäytyvät erityisesti hyvinvoinnillisina hyötyinä, kuten työtyytyväisyytenä sekä yksilön että koko organisaation resilienssinä ennakoimattomia tilanteita kohtaan (Quoidbach, Mikolajczak & Gross 2015).

Organisaation myönteinen tunneilmasto luo työyhteisöön ilmapiirin, jossa on turvallista ilmaista tunteita, saavutuksia ja visioita sekä toteuttaa toimia niiden saavuttamiseksi (Wall, Russell & Moore 2017). Onkin tärkeää, että organisaatioissa huolehditaan työyhteisön tunneilmapiiristä, jotta voidaan saavuttaa edellä mainitun kaltainen myönteisten vaikutusten jatkumo. Seuraavaksi tarkastelen lähemmin tunteiden ja ammatillisen toimijuuden välistä suhdetta sekä sen näyttäytymistä työelämäkontekstissa.

### **3.2 Tunteiden ja ammatillisen toimijuuden välinen suhde**

Yksilön käyttäytymistä työorganisaatioissa on pyritty tähän asti käsitteellistämään lähinnä rationaalisen ja kognitiivisen toiminnan näkökulmasta (Ashkanasy ym. 2000, 3). On kuitenkin havaittu, että tunteilla on merkittävä rooli useassa kognitiivisena pidetyssä toiminnossa, kuten päätöksenteossa, neuvottelussa ja konflikteja ratkaistaessa (Barsade & Gibson 2007; Gooty ym. 2010; Li, Ashkanasy

& Ahlstrom 2014; Rantanen 2015, 16; Thiel, Connelly & Griffith 2012). Voidaan todeta, että tunteet näyttävät linkittyvän työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan melko voimakkaasti. Hökkä ym. (2017b, 2019a) ovat nostaneet esiin tutkimuksellisen tarpeen tarkastella, kuinka ammatillinen toimijuus ja tunteet kietoutuvat toisiinsa työelämäkontekstissa. Näiden ilmiöiden välistä suhdetta on tarkasteltu jo joissain tutkimuksissa (esim. Cascón-Pereira & Hallier 2012; Hökkä ym. 2019a; Sieben & Wettergren 2010; Vähäsantanen & Eteläpelto 2015), mutta aiheesta on edelleen vain vähän tutkimustietoa saatavilla (Hökkä ym. 2019a). Ammatillisen toimijuuden ja tunteiden välistä suhdetta on myös kuvattu tunnetoimijuuden käsitteellä, mutta se ei ole vielä laajasti kirjallisuudessa käytössä (Hökkä ym. 2014, 141). Tunnetoimijuudella viitataan tiivistetysti siihen, kuinka olennaista on ymmärtää ja ottaa huomioon tunteiden rooli ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa (Hökkä ym. 2019a).

Edellisessä pääluvussa todettiin ammatillisen toimijuuden ja ammatillisen identiteetin olevan toisiinsa kytköksissä olevia ilmiöitä. Onkin syytä tunnistaa tunteiden merkityksellinen rooli myös ammatillisen identiteetin muokkaamisessa (Cascón-Pereira & Hallier 2012). Kun pohditaan esimerkiksi tilannetta, jossa organisaatiossa toteutetaan rakennemuutos, työntekijä saattaa tällöin kokea ammatillisen identiteettinsä olevan uhattuna ulkoisten olosuhteiden hallitsevuuden vuoksi (Kira & Balkin 2014). Hökkä ym. (2017b, 169) meta-analyysissä havaittiin, että myönteiset tunteet innostivat yksilöä muokkaamaan omaa ammatillista identiteettiään, kun taas kielteiset tunteet eivät tuoneet identiteetteihin muutoksia. Myös Vähäsantanen ja Eteläpellon (2015) tutkimuksessa on saatu vastaavanlaisia tuloksia. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät eivät muokanneet ammatillisia identiteettejään helposti kohdatessaan emotionaalisen konfliktin käynnissä olevan muutoksen aikana. Sen sijaan he mieluummin irtisanoutuivat organisaatiosta kuin muuttivat ammatillisia taipumuksiaan organisaation vaatimusten mukaisiksi. (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015.) Näin ollen vaikuttaa siltä, että myönteiset tunteet ovat muutostilanteissa merkittävässä roolissa yksilön ammatillisen identiteetin muokkaamisen kannalta. Ne edistävät ammatillisen toimijuuden toteutumista, mikä on olennaista identiteettiä uudelleen neuvotellessa. Kielteiset tunteet sen sijaan eivät näytä aktivoivan ammatillista toimijuutta



ammattillisen identiteetin muokkaamiseen, jolloin se säilyy ennallaan organisaatiossa tapahtuneista muutoksista huolimatta.

On kuitenkin tunnistettu, että myös kielteisillä tunteilla voi olla ammatillista toimijuutta aktivoiva vaikutus. Esimerkiksi turhautuminen ja tyytymättömyys työssä voivat toimia muutosta edistävinä voimina tilanteissa, joissa yksilö tekee ratkaisuja omaan työuraansa liittyen tai pyrkii vaikuttamaan organisaatiossa esiintyviin työkäytäntöihin. (Hökkä ym. 2017b, 177.) Myös vihan tunteen kokeminen voi joissain tilanteissa johtaa organisaation kannalta myönteisiin tuloksiin, kuten epäoikeudenmukaisuuden esille tuomiseen ja asioista neuvottelemiseen (Barsade & Gibson 2007). Sen sijaan että kielteisiä tunteita pyrittäisiin pelkäämään välttämään, kannattaa hyödyntää niissä esiintyvää liikkeellepaneva voima toimia ja vaikuttaa asioihin. Kielteiset tunteet edistävät esimerkiksi kriittisempää ja yksityiskohtaisempaa prosessointia päätöksenteon hetkellä verrattuna positiivisten tunteiden vaikutuksiin. (Rantanen 2013, 60, 75.) Energisoivasta vaikutuksesta huolimatta on kuitenkin tärkeää havaita myös kielteisten tunteiden ilmaisemisessa piilevät vaarat. Jatkuva kielteisten tunteiden ilmaisu saattaa myrkyttää koko organisaatiokulttuurin haitallisella ja lamaannuttavalla tavalla (Aquino, Douglas & Martinko 2004). Barsade ja Gibson (2007) ehdottavat, että tunnetutkimusta tulisi suunnata tarkemmin tiettyihin kielteisiin tunteisiin ja niiden myötä saatuihin myönteisiin tuloksiin organisaatiossa.

Kaiken kaikkiaan tunteilla ja ammatillisella toimijuudella on havaittu olevan vastavuoroinen suhde. Kuten edellä kuvattiin, myönteisten ja kielteisten tunteiden kokeminen on kytköksissä ammatillisen toimijuuden aktivoitumiseen eri tavoin. Vastaavasti myös ammatillisen toimijuuden toteutuminen tai sen toteutumattomuus näyttäisi herättävän yksilössä erilaisia tunteita. Hökän ja kumppaneiden (2017b, 177) mukaan ammatillisen toimijuuden toteutuminen edistää myönteisten tunteiden kokemista. Kun yksilö kokee voivansa muokata ammatillista identiteettiään ja vaikuttaa omaan uraansa, hän tuntee iloa ja tyytyväisyyttä. Myös Vähäsantasen ja Eteläpellon (2015) tutkimuksessa todettiin, että ammatillisen toimijuuden toteutuminen saa aikaa myönteisiä tunteita, kuten tyytyväisyyttä, innostusta ja onnellisuutta.

Vastaavasti heikolla toimijuudella on tunnistettu olevan vaikutusta kielteisten tunteiden, kuten riittämättömyyden ja ahdistuksen tunteiden muodostumiseen (Hökkä ym. 2017b, 177). Myös Vähäsantasen ja Eteläpellon (2015) tutkimuksessa havaittiin, että kun yksilö kokee oman ammatillisen identiteettinsä ja työorganisaation välisen suhteen emotionaalisesti ongelmalliseksi, hänessä herää kielteisiä tunteita, kuten vihaa, turhautumista, ahdistusta ja tyytymättömyyttä. Voidaan havaita, että tunteet ja ammatillinen toimijuus kytkeytyvät toisiinsa moniulotteisella tavalla. Näin ollen, kuten Hökkä ja kumppanit (2019a) ehdottavat, tunteita ja ammatillista toimijuutta ei tulisi tarkastella toisistaan irrallisina ilmiöinä, vaan niiden välistä vastavuoroisuutta tulisi korostaa tutkimuksessa entisestään. Seuraavassa alaluvussa tarkastelen esimiehen roolia työyhteisön tunneilmapiirin luomisessa sekä tuon esiin keinoja, joilla esimies voi huomioida työntekijöiden tunteet työssä.

### **3.3 Tunteet huomioiva johtajuus**

Tunteilla on tärkeä merkitys kaikilla organisaation tasoilla, mutta erityisesti johtajuudessa ja siihen liittyvässä toiminnassa (Barsade & Gibson 2007; Hökkä ym. 2014; Little, Gooty & Williams 2016; Thiel ym. 2012). Perinteinen käsitys johtajuudesta täysin rationaalisenä toimintana on vaihtunut ymmärrykseksi siitä, että johtajuus on inhimillistä ja monimutkaista vuorovaikutusta, jota säätelevät erilaiset tunteet (Barsade & Gibson 2007; Rantanen 2013). Nykypäivänä myös tehokkaaseen johtajuuteen nähdään sisältyvän vahva tunneaspekti, joka on samalla edellytys tunteet huomioivan johtajuuden toteutumiselle työyhteisössä (Edelman & van Knippenberg 2018). Johtajuuden yhtenä tärkeimpänä tehtävänä pidetään myönteisten vuorovaikutussuhteiden luomista ja ylläpitämistä (Brotheridge & Lee 2008). Koska tunteiden on havaittu olevan vuorovaikutussuhteiden keskiössä (Burkitt 2018; Lazarus 2000), ne voidaan nähdä myös johtamistyön merkittävänä sisältönä (Gooty ym. 2010). Tunteet huomioivassa johtajuudessa sekä johtajan että työntekijöiden kokemat ja ilmaisemat tunteet virittävät organisaation johtajuusprosesseja (George 2000). Näin ollen tunteet huomioivan

johtajuuden voidaan katsoa muodostuvan prosessimaisesti johtajan ja johdettavan välillä, jolloin molemmat osapuolet vaikuttavat sen rakentumiseen.

Tunteet huomioivaa johtajuutta voidaan kuvata johtamistyönä, jossa ymmärretään tunteiden merkitys ja osataan tunnistaa tunteita sekä itsessä että muissa työyhteisön jäsenissä (Hökkä ym. 2019b, 27; Juuti & Vuorela 2015, 117; Thiel ym. 2012). Työntekijöiden ammatillisen toimijuuden tukemisen kannalta on olennaista, että he saavat emotionaalista tukea työhönsä. Työntekijöiden kuunteleminen, heidän tunteidensa ymmärtäminen ja tilanneherkkyys käsitellä tunteita haastavissa tilanteissa kunnioittavalla tavalla ovat edellytys sille, että työyhteisössä voidaan toimia mahdollisimman joustavasti myös ristiriitatilanteita kohdatessa. (Hökkä ym. 2014, 137, 141–142.) Voidaan puhua johtajan ”huolehtivasta käyttäytymisestä” (*caring behavior*), jolla tarkoitetaan työntekijöiden tukemista ja heistä huolehtimista siten, että työntekijät kokevat pystyvänsä toteuttamaan työtehtäviään täydessä potentiaalissa (Druskat & Pescosolido 2006, 50).

Yksi tapa lähestyä tunteet huomioivaa johtajuutta on tunnistaa johtajan roolimallina olemisen merkitys. Johtajat näyttävät omalla tunneilmaisullaan esimerkkiä työntekijöille, kuinka vastata erilaisten tilanteiden herättämiin tunteisiin ja miten pyrkiä tunteiden ilmaisemisen kautta luomaan koheesiota työyhteisöön. (Brotheridge & Lee 2008.) Roolimallina toimiminen edellyttää kuitenkin johtajalta kykyä käsitellä ensin omia tunteitaan ja hyväksyä ne, jotta hänen on mahdollista ymmärtää myös muiden tunteita (Rantanen 2015, 38). Kehitykseen pyrkivässä organisaatiossa tulisi olla tilaa tunteille ja niistä keskustelemiselle, sillä kokemukset, tunteet ja niihin pohjautuva osaaminen ovat toisiinsa tiiviisti linkittyneitä ilmiöitä, jotka vaativat työstämistä (Juuti & Vuorela 2015, 117–118). Johtajilla onkin tunnistettu olevan merkittävä rooli työyhteisön myönteisen tunneilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä (Brotheridge & Lee 2008; Hökkä ym. 2017b, 164). Kuten jo aikaisemmin todettiin, myönteisellä tunneilmapiirillä on vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin ja koko organisaatioon suoritukseen (Gooty ym. 2010). Lisäksi sen on havaittu lisäävän luottamusta ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössä (Druskat & Pescosolido 2006, 50). Näin ollen on olennaista ymmärtää, millä tavalla johtajien ilmaisemat tunteet vaikuttavat työyhteisön toimintaan.

Tutkimuksissa on havaittu, että johtajien tunteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja suoriutumiseen työssä (esim. Dasborough & Ashkanasy 2002; Visser, van Knippenberg, van Kleef & Wisse 2013; Wang & Seibert 2015). Yleisesti tarkasteltuna myönteisiä tunteita ilmaisevat johtajat saavat työntekijöissä aikaan myönteisiä vaikutuksia, kuten parempaa suoriutumista työssä (esim. Gaddis, Connelly & Mumford 2004). Lisäksi työntekijät kokevat myönteisiä tunteita ilmaisevat johtajat tehokkaammiksi verrattuna kielteisiä tunteita ilmaiseviin johtajiin (Bono & Ilies 2006; Eberly & Fong 2013). Sen sijaan kielteisiä tunteita ilmaisevalla johtajuudella näyttäisi olevan pääosin heikkoja tuloksia työntekijöiden suoriutumiseen (esim. Brotheridge & Lee 2008; Johnson 2009) sekä johtajuuden tehokkuudesta tehtyihin arvioihin (esim. Gaddis ym. 2004; Lewis 2000).

Tutkimuksissa saadut tulokset eivät ole kuitenkaan näin yksiselitteisiä. On myös havaittu, että johtajien ilmaisemat myönteiset tunteet eivät johda aina työntekijöiden parempaan suoritukseen (Visser ym. 2013) ja kielteisten tunteiden ilmaisemisella voi olla joskus myös neutraali tai jopa työntekijöiden suoritusta edistäviä vaikutuksia (van Kleef, Homan, Beersma & van Knippenberg 2010; Sy, Côté & Saveedra 2005). Kuten edellisessä luvussa todettiin, kielteiseksi koetuilla tunteilla saattaa olla myös ammatillista toimijuutta aktivoiva vaikutus, jolloin esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunne voi antaa yksilölle energiaa pyrkiä muuttamaan tilannetta. Myös sillä, kuinka vilpittömästi ja avoimesti johtaja ilmaisee tunteensa, on vaikutusta työntekijöiden tekemiin arvioihin tilanteesta (Dasborough & Ashkanasy 2002). Tunteet huomioivassa johtajuudessa onkin olennaista tunnistaa, että ei ole olemassa yhtä tiettyä tunnetta, jonka ilmaisemisella saataisiin lisättyä esimerkiksi johtajuuden tehokkuutta. Sen sijaan on merkityksellisestä ymmärtää, että sekä myönteisillä että kielteisillä tunteilla on paikansa työyhteisöissä, ja ne vaikuttavat yksilöiden toimintaan eri tilanteissa eri tavoin. (George 2000.)

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tunteet huomioivasta johtajuudesta erityisesti organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimuksissa on yleisesti tunnistettu, että useat muutokset työssä lisäävät kielteisten tunteiden kokemista päivittäisessä työssä (esim. Kiefer 2005). Muutoksen johtamisessa onkin

olennaista ymmärtää, että muutoksen eri vaiheiden ja niihin liittyvien tunteiden välisen suhteen huomioiminen on välttämätöntä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Tunteet huomioivalla johtamisella, kuten työntekijöiden tunteiden ymmärtämisellä ja heidän asemaansa asettumisella, voidaan vähentää työntekijöiden muutosvastaisuutta sekä innostaa ja sitouttaa heitä nopeammin uusiin työkäytäntöihin. (Huy 2002; Lawrence ym. 2014.) Tutkimuksissa on havaittu, että erityisesti muutostilanteissa johtajien kannattaa ilmaista myönteisiä tunteita, jotta työntekijät saadaan mukaan muutosta eteenpäin vieviksi ja siihen sitoutuneiksi voimavaroiksi (Ashkanasy & Tse 2000, 224; Seo ym. 2012). Myös Barsaden ja Gibsonin (2007) mukaan johtajien on tärkeää säädellä omia tunteitaan niin, että he ilmaisevat myönteisiä tunteita ja pyrkivät sitä kautta ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota, vaikka todellisuudessa johtajat saattaisivat kokea ahdistusta tai surua muutokseen liittyen.

Lisäksi on havaittu, että myönteisiä tunteita ilmaiseva johtajuus on yhteydessä luotettavien suhteiden muodostamiseen työntekijöiden kanssa ja siten myös yhteisten tulevaisuuden visioiden jakamiseen organisaation toimintaan liittyen (Gooty ym. 2010). Muutoksen johtamisen yhtenä avaintekijänä pidetään juurikin luottamuksen tunteen herättämistä työntekijöissä (esim. Zhu, Newman, Miao & Hooke 2013). Työntekijät haluavat ymmärtää, miksi muutos toteutetaan ja mitä se tarkoittaa heidän kohdallaan (Valppola 2003, 15). Luottamuksen aikaansaamiseksi johtajien kannattaa kohdata työntekijät avoimesti, jotta heidän on mahdollista kertoa tarkasti muutoksen tavoitteista, syistä ja sen vaikutuksista esimerkiksi työntekijöiden työtehtäviin. Tällä tavoin voidaan lisätä työntekijöiden luottamuksen tunnetta muutoksessa työskentelyyn ja samalla rakentaa luottamusta koko organisaation toimintaa kohtaan. (Agote ym. 2016; Ashkanasy, Härtel & Zerbe 2015, 286–287.)

## 4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä ammatillisen toimijuuden että tunteiden merkitystä organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään keskisuuren organisaation työntekijöiden kokemuksia ammatillisesta toimijuudesta ja työhön liittyvistä tunteista sekä niitä tukevasta johtajuudesta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisena työntekijät kokevat esimiesten mahdollisuudet tukea työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja huomioida työssä heränneitä tunteita. Lisäksi tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä johtajuuteen liittyvistä käytännöistä ja rakenteista, jotka työntekijät kokevat merkitykselliseksi ammatillisen toimijuuden tukemisen ja tunteiden huomioimisen kannalta. Tutkimuksella halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena työntekijät kokevat ammatillisen toimijuutensa työssään?
2. Mitä tunteita työ herättää?
3. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta?
4. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on tunteet huomioivasta johtajuudesta?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tätä aikuiskasvatustieteellistä tutkimusta voidaan luonnehtia laadulliseksi sekä lähestymistavaltaan että analyysimenetelmältään. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää kokonaisvaltaisesti, sen moninaisuus huomioon ottaen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Sitä voidaan kutsua tulkinnalliseksi tutkimukseksi, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää yksilöiden näkökulmia ympäröivästä sosiaalisesta todellisuudesta tietyssä kontekstissa (Denzin & Lincoln 2011, 8; Stake 2010, 15). Tämän vuoksi laadullisella tutkimuksella ja sen sovelluksilla voidaan tarkastella yhä monimutkaisempia ilmiöitä (Bansal, Smith & Vaara 2018), jotka ovat luonteeltaan abstrakteja ja ilmevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuina (Puusa & Juuti 2011, 47–48).

Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavat ilmiöt, kuten ammatillinen toimijuus, tunteet ja johtajuus, ymmärrettiin edellä kuvatun kaltaisina laadullisina ilmiöinä, joiden syvempi tarkastelu edellyttää ymmärrystä myös ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimus toteutettiin erään rakennushanke- ja kiinteistöjen ylläpitopalveluihin keskittyneen organisaation parissa, ja sen tavoitteena oli ymmärtää organisaation työntekijöiden kokemuksia juuri siinä kontekstissa, jossa he työskentelevät. Näin ollen työntekijöiden ammatillista toimijuutta, tunteita ja heidän kokemuksia niitä tukevasta johtajuudesta tarkasteltiin osana työyhteisössä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta sen sijaan, että niitä oltaisiin lähestytty irrallisina ilmiöinä.

Tutkimusstrategialtaan tätä tutkimusta voidaan kuvailla tapaustutkimukseksi. Metsämuurosen (2011, 222–223) mukaan tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta monipuolisesti tietoja ja pyrkiä kohti syvällisempää ymmärrystä ilmiöstä. Tapaustutkimuksen tapaukset voivat vaihdella yksittäisistä henkilöistä laajempiin kokonaisuuksiin, kuten kulttuureihin (Patton 2015, 534–535). Tässä tutkimuksessa tapauksina olivat kohdeorganisaation työntekijät, joiden kokemuksia tarkasteltiin heidän

todellisessa työympäristössään. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä muodostamaan suoria yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä, vaan pikemminkin onnistua ymmärryksen kautta kuvaamaan ja selittämään sitä kattavasti (Eskola & Suoranta 1998, 48; Stake 2010, 15–16). Myöskään tässä tutkimuksessa ei tavoiteltu yleispätevien yleistyksien tekemistä valikoituneista tapauksista eli kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksista, vaan niitä pyrittiin kuvailemaan ja ymmärtämään moniulotteisesti tutkimuskontekstin sisällä.

Tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan tämä tutkimus kytkeytyy fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Kyseisen suuntauksen mukaisesti ihmisen ajatellaan olevan itsestään ja ympäristöstään tietoinen olento, jonka kokemukset syntyvät vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (van Manen 2007; Sloan & Bowe 2014). Ihmisen ja ympäristön vastavuoroista suhdetta tarkastellaan kunkin yksilön oman perspektiivin kautta. Kokemuksen voidaankin ajatella olevan suhde johonkin henkilökohtaisesti koettuun asiaan, joka synnyttää merkityksiä. (Laine 2018, 26.) Fenomenologisille lähestymistavoille on yhteistä, että niiden päämääränä on pyrkiä ymmärtämään kokemusta ja tuoda se tietoisuuteen niin yksilöllisesti kuin yhteisesti jaettujen merkitysten kautta (Patton 2015, 115). Hermeneutiikka puolestaan tuo fenomenologiseen perinteeseen tulkinnallisen ulottuvuuden, mikä on olennaista kokemusten merkityksien ymmärtämisen kannalta (Laine 2018, 27). Hermeneutiikassa ymmärryksen tavoittamista on lähestytty hermeneuttisen kehän avulla. Sen mukaisesti tutkijan on tunnistettava oma esiymmärryksensä ja käytävä jatkuvaa, kehämäistä dialogia tutkimusaineiston kanssa vapautuakseen oman tulkintansa minäkeskeisyydestä. (Gadamer 2004, 29.)

Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita nimenomaan kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksista ja niiden tulkinnasta, jolloin fenomenologis-hermeneuttinen lähestyminen koettiin sopivaksi. Fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavat ilmiöt sellaisina kuin ne ovat (Perttula 2000). Tämän tutkimuksen kannalta kriittistä oli päästä käsiksi osallistujien autenttisiin kokemuksiin, jotka he olivat todella itse kokeneet ja antaneet niille myös yksilöllisiä merkityksiä. Laineen (2018, 28) mukaan keskeistä tutkimuksen hermeneuttisen ulottuvuuden tavoittamisessa on se, että miten tutkittavat



kykenevät ilmaisemaan kokemuksiaan, ja miten tutkija puolestaan oman esiymmärryksensä valossa on kykenevä ymmärtämään ja tulkitsemaan niitä.

## 5.2 Kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistujien kuvaus

Tämä pro gradu -tutkielma laadittiin osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Jyväskylän yliopiston TUNTO-tutkimus- ja kehittämishanketta (*tunnetoimijuus organisaation muutoksessa*). TUNTO-hankkeessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä tunteiden roolista organisaatioiden muutoksen johtamisessa ja vahvistamaan laaditun tunneintervention pohjalta organisaatioiden tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Hankkeessa toteutetun intervention tavoitteena oli edistää sekä yrityksen henkilöstön että johdon tunnetoimijuuden vahvistumista organisaation arjessa. Pyrkimyksenä oli, että organisaation jäsenten on mahdollista oppia tunnistamaan, kohtaamaan ja hyödyntämään tunteita myös muuttuvan työn keskellä. (Tunto-jy 2019.)

TUNTO-tutkimus- ja kehittämishankkeen tunneinterventio toteutettiin kahdessa keskikokoisessa organisaatiossa, jotka toimivat eri toimialoilla. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa interventio järjestettiin työpajamuotoisena työskentelynä, joka sijoittui pääsääntöisesti vuoden 2018 syyskaudelle. Tunnetyöpajoja järjestettiin yhteensä kuusi, ja jokainen kerta oli kestoaltaan 2,5 tuntia. Tapaamiset toteutettiin tunnekoulutukseen ja -valmennukseen erikoistuneen asiantuntijayrityksen, Emergyn, edustajien toimesta (Emergy 2019). Emergy vastasi työpajojen sisällöstä ja kokonaisuuden eheästä muodostumisesta. Kunkin kerran valmennus kohdistui tiettyyn tunnetaitoihin liittyvään osa-alueeseen, ja osallistujat saivat myös välitehtäviä itsenäisesti työstettäväksi työpajakertojen välille. Tunnetyöpajamuotoiseen interventioon osallistui johtoryhmän jäseniä, esimiehiä ja henkilöstön edustajia. Osallistujia oli etukäteen muodostetuissa kolmessa ryhmässä yhteensä noin 60. Ryhmäjaossa pyrittiin jakamaan johtoryhmään kuuluvat jäsenet osaksi muita ryhmiä ja huolehtimaan, että organisaation kahden eri toimipisteen henkilöstö sekoittuisi keskenään. Intervention vaikuttavuutta tarkasteltiin TUNTO-hankkeessa hyödyntämällä sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Tämän pro gradu -tutkimuksen kohdeorganisaationa oli toinen TUNTO-hankkeeseen valikoituneista organisaatioista. Kyseinen organisaatio on Suomessa toimiva rakennushanke- ja kiinteistöjen ylläpitopalveluihin erikoistunut keskikokoinen yritys, jossa työskentelee yli 200 henkilöä. Yritys on viime vuosien aikana käynyt läpi laajan organisaatiomuutoksen, jolla tarkoitetaan kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittämistä osakeyhtiöksi. Organisaatio toimii saman kaupungin sisällä kahdessa eri toimispisteessä, joista toisessa työskentelee huomattavasti isompi osa henkilöstöstä kuin toisessa. Tässä tutkimuksessa isommasta, operatiivisiin toimintoihin keskittyvästä toimipisteestä käytetään nimeä ”toimipiste A” ja hallinnon ja johdon toimintoihin keskittyvästä ”toimipiste B”. Rakenteeltaan kohdeorganisaatio on jakautunut neljään eri yksikköön: hanke- ja rakennuttamispalvelut, kiinteistöjen ylläpitopalvelut, tukipalvelut ja taloushallinto. Jokaisella yksiköllä on oma päällikkönsä. Hanke- ja rakennuttamispalvelut sekä kiinteistöjen ylläpitopalvelut on vielä jaettu yhteensä kahdeksaan eri osastoon, joista jokaisella on myös oma vastaavansa. Päätösten ylimpänä toimielimenä on organisaation toimitusjohtaja sekä hallitus.

Tämän tutkimuksen tutkittavat valittiin harkinnanvaraisesti TUNTO-hankkeen tutkijan ja hänen kanssaan yhteistyötä tehneen kohdeorganisaation suunnittelijan toimesta. Koska en itse tuntenut kyseistä organisaatiota ja sen henkilöstöä kovin hyvin, tutkimuskysymyksiini vastaamisen kannalta oli merkityksellistä saada apua valintaan henkilöiltä, joilla oli enemmän tietoa sopivista haastateltavista. Pattonin (2015, 264, 268) mukaan valitsemalla harkinnanvaraisesti avainhenkilöitä tutkimuksen otokseksi voidaan päästä kiinni syvälliseen puheeseen tutkimuksen kannalta kiinnostavien ilmiöiden tarkastelussa ja saavuttaa yksityiskohtaisempaa tietoa. Tässä tutkimuksessa avainhenkilöiden valinnan kriteereinä olivat työntekijätason työtehtävät, aktiivinen osallistuminen toteutettuun tunneinterventioon, tasapuolinen otos kohdeorganisaation molemmista toimipisteistä ja kyky tuottaa tutkimuskysymysten kannalta riittävän informatiivista puhetta. En ollut itse suoraan yhteydessä haastateltaviin, vaan ainoastaan yhteyshenkilönä toimineeseen suunnittelijaan. Hän pyysi haastateltavilta suostumuksen osallistua tutkimukseen ja kertoi heille käytännön asioista haastatteluihin liittyen.

Tutkittavia oli yhteensä kahdeksan, joista kolme oli naisia ja viisi miehiä. Heistä jokainen työskenteli aineistonkeruun hetkellä asiantuntijatehtävissä kohdeorganisaatiossa. Kolme tutkittavista työskenteli toimipisteessä A ja viisi toimipisteessä B. Koska tämän tutkimuksen kontekstina oli organisaatiomuutos, on olennaista, että kaikki tutkittavat olivat nähneet muutokseen ja olleet siinä aktiivisesti mukana. Tutkimukseen valituista asiantuntijoista kaikki olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa vähintään neljän vuoden ajan. Keskiarvallisesti tutkittavien työkokemus organisaation palveluksessa oli noin yhdeksän vuotta.

### 5.3 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa (n=8) kohdeorganisaation työntekijää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina vuoden 2019 tammi–helmikuun aikana. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 65) kuvaavat, että teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, joissa tietyt etukäteen valitut teemat ohjaavat haastatteluiden etenemistä. Tässä tutkimuksessa keskeisimmät teemat olivat työntekijöiden ammatillinen toimijuus ja tunteet työelämässä sekä niitä tukeva johtajuus (ks. liite 1). Teemakokonaisuudet ja niistä laaditut haastattelukysymykset pohjautuivat jo aikaisemmin aiheesta tiedettyyn. Teemahaastattelurunkoa voidaan kuvata tutkimuksen viitekehyksenä, jossa valitut teemat perustuvat ilmiöstä jo aikaisemmin kirjallisuudessa esitettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Haastattelukysymyksistä pyrittiin kuitenkin laatimaan mahdollisimman avoimia, jotta haastateltavien kokemukset voitiin tavoittaa autenttisinä, ilman haastattelijan johdattelua saatuihin vastauksiin. Lisäksi teemahaastatteluiden yhtenä keskeisimpänä hyötynä on, että niiden kautta voidaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita intiimeistä ja araksi koetuista asioista (Metsämuuronen 2011, 247). Tämän vuoksi teemahaastattelu sopi myös tähän tutkimukseen hyvin, koska haluttiin tavoittaa puhetta organisaatiomuutoksen keskellä työskentelevien yksilöiden kokemuksista ammatilliseen toimijuuteen, tunteisiin ja niitä tukevaan johtajuuteen liittyen.

Haastatteluiden tekoon tulee valmistautua huolellisella suunnittelulla ja kouluttautumisella haastattelijan rooliin (Hirsjärvi ym. 2013, 206).

Haastattelurungon toimivuutta testattiin etukäteen tekemällä kaksi testihaastattelua. Tällöin kysymyksiä oli mahdollista vielä tarkentaa ja tunnistaa vaihtoehtoisia tapoja selittää mahdollisesti epäselvinä koetut kysymykset ennen varsinaisia haastattelutilanteita. Itse haastattelutilanteissa kaikki haastattelut etenivät valittujen teemojen parissa, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella keskustelun suunnan mukaan. Jotkut haastateltavat puhuivat melko kattavasti vastaten kerralla useampaan eri kysymykseen yhden esitetyn kysymyksen aikana. Tällöin joitakin suunniteltuja kysymyksiä ei varsinaisesti esitetty, mutta haastateltavalle annettiin mahdollisuus syventää puhettaan lisää ja esittää mahdollisia esimerkkejä aiheeseen liittyen. Jokaisessa haastattelussa myös esitettiin tarkentavia kysymyksiä, joiden kautta pyrittiin tarkastelemaan asiaa syvällisemmin sekä samalla huolehtimaan tutkijan ja tutkittavan välisen ymmärryksen yhtenäisyydestä. Teemahaastattelun etuna voidaankin pitää mahdollisuutta päästä käsiksi melko syvälliseen puheeseen sen joustavan rakenteen ja esitettyjen tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65).

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain ja kahdenkeskisesti kohdeorganisaation toimitiloissa sijaitsevassa neuvotteluhuoneessa. Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista haastateltavilta kerättiin tutkimussuostumus liittyen haastatteluaineiston hyödyntämiseen tätä pro gradu -tutkielmaa ja TUNTO-hanketta varten (ks. liite 2). Tässä vaiheessa myös selvennettiin tutkimuksen eettisiä periaatteita ja pyrittiin rakentamaan luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välille. Haastateltavat eivät olleet ennestään minulle tuttuja, mutta suurin osa heistä kertoi omista kokemuksistaan hyvin avoimesti. Haastatteluista muodostui keskustelunomaisia ja luottamuksellisia tilanteita, joissa haastateltavat pystyivät kertomaan haastavista ja vaikeistakin asioista työhönsä liittyen.

Haastattelut ääninauhoitettiin haastateltavilta saadun suostumuksen perusteella. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutin ja 100 minuutin välillä. Keskiarvollisesti ne olivat noin yhden tunnin mittaisia. Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti hyödyntämällä Elan-litterointiohjelmaa, jonka avulla haastateltavien äänen nopeutta oli mahdollista säädellä. Joitakin ylimääräisiä täytesanoja karsittiin pois tutkijan oman harkinnan mukaan. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen aineistosta eli kahdeksasta asiantuntijan haastattelusta kertyi

litteroituina yhteensä 129 sivua tekstiä, kun käytettiin kirjaisinkokoa 12, riviväliä 1 sekä Times New Roman -fonttia. Haastateltavat nimettiin satunnaisessa järjestyksessä H-kirjaimella ja numerolla H1:stä H8:aan. Näitä koodeja hyödynnettiin tutkimustuloksien esittämisen yhteydessä.

## 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysointia, tulkintaa ja johtopäätösten tekemistä pidetään tutkimusprosessin olennaisimpina vaiheina (Hirsjärvi ym. 2013, 221). Tämän tutkimuksen lähestymistavan ja tutkimuskysymysten luonteen vuoksi aineiston analyysi toteutettiin laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Laadullista analyysia voidaan luonnehtia yleisesti sekä analyyttiseksi että synteettiseksi. Analyyttisyys ilmenee aineiston luokittelussa ja koodauksessa jäseneltyyn muotoon, kun taas tutkimuksen eheyden ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta loppusynteesiin luominen ja kokonaisrakenteen hahmottaminen ovat merkittävässä asemassa. (Kiviniemi 2018, 69.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoitiin soveltamalla Braunin ja Clarcken (2006) mallia temaattisesta analyysistä. Kyseessä on laadullinen analyysimenetelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida aineistossa toistuvia sekä tutkimuskysymysten kannalta olennaisia teemoja. Temaattisessa analyysissä ei sitouduta lähtökohtaisesti mihinkään tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen, ja siksi se tarjoaa teoreettisesti joustavan tavan toteuttaa tutkimuksen analyysia. (Braun & Clarke 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 102.) Temaattinen analyysi soveltuu myös hyvin kokemusten ja merkitysten tutkimukseen (Braun & Clarke 2006). Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita työntekijöiden kokemuksista ammatilliseen toimijuuteen ja tunteisiin sekä niitä tukevaan johtajuuteen liittyen. Työntekijöiden kokemuksia tulkittiin haastatteluina kerätystä kielellisestä aineistosta. Temaattinen analyysi koettiin sopivana analyysimenetelmänä, koska sen avulla oli mahdollista muodostaa ymmärrys tutkimuksen osallistujien kokemusmaailmoista tietyssä kontekstissa.

Temaattinen analyysi voidaan tehdä joko induktiivista eli aineistolähtöistä tai deduktiivista eli teorialähtöistä analyysitapaa noudattamalla (Braun & Clarke

2006). Tässä tutkimuksessa temaattinen analyysi toteutettiin pääosin aineistolähtöisiä periaatteita noudattamalla. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa on keskeistä, että aineistosta tunnistetut teemat ovat voimakkaasti linkittyneitä itse aineistoon. Näin ollen tutkijan omat teoreettiset intressit tutkittavan ilmiön ympärillä eivät saisi ohjata induktiivisen analyysin muodostumista. (Patton 2015.) On kuitenkin huomioitava, että tutkimusta ei ole mahdollista tehdä tyhjiössä ja vapautuneena kaikista ennakko-oletuksista (Braun & Clarke 2006). Tuomen ja Sarajärven (2018, 81) mukaan täysin objektiivisiä havaintoja ei ole olemassa, minkä vuoksi on yleisesti hyväksytty ajatus siitä, että tutkijan tekemät havainnot sisältävät jossain määrin teoreettisia kytkentöjä. Myös tässä tutkimuksessa tunnistettiin tutkijan teoreettisten ennakko-oletusten vaikutus analyysiprosessin tekoon.

Näin ollen vaikka analyysia pyrittiin tekemään aineistolähtöisellä tavalla, siinä oli havaittavissa myös teoriaohjaavia piirteitä. Tämä näyttäytyi erityisesti ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Minulla oli vahva ennakkokäsitys ammatillisen toimijuuden aiemmista määrittelyistä, mikä vaikutti esimerkiksi teemahaastattelurungon laatimiseen. Pyrin kuitenkin tutkijana suhtautumaan aineistoon mahdollisimman avoimesti ja huomioimaan omat teoreettiset kytkentäni aiheeseen. Aineistolähtöisen analyysin onnistumisen kannalta onkin olennaista, että tutkija on tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja kontrolloi niitä analyysiprosessin jokaisessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Pyrin tulemaan tietoiseksi ennakkokäsityksistäni kirjoittamalla ne auki ja palaamalla niihin useampaan kertaan analyysia tehdessä.

Aineiston analyysin voidaan katsoa alkaneen jo haastatteluvaiheessa sekä litteroinnin yhteydessä, kun pääsin tutkijana tekemään alustavia havaintoja haastateltavien kokemuksista tutkimuksen kannalta kiinnostavien ilmiöiden ympärillä. Tässä vaiheessa keskityin lähinnä tunnistamaan heidän kokemuspuheestaan yhtäläisyyksiä ja toisaalta myös eroavaisuuksia, jotka auttoivat hahmottamaan tämän tutkimuksen potentiaalista temaattista kenttää. Litteroinnin jälkeen analyysi eteni tutustumalla aineistoon huolellisesti ja lukemalla se useampaan kertaan läpi. Koska aineistonkeruu tapahtui teemahaastattelujen avulla, aineisto oli litteroinnin jälkeen jo valmiiksi jäsenneiltyä tiettyjen teemojen mukaisesti. Jaoin tässä vaiheessa aineiston kuitenkin vielä tarkemmin

tutkimuskysymysten mukaisiksi osiksi, mikä auttoi saamaan paremman käsityksen aineistosta kokonaisuutena. Huomasin, että joidenkin tutkimuskysymysten kohdalla aineiston jakaminen osiin oli selkeämpää kuin toisten. Esimerkiksi työntekijöiden kokemukset ammatillisesta toimijuudesta ja työssä heränneistä tunteista olivat havaittavissa tutkittavien puheessa läpi haastattelun eikä niitä voitu rajata pelkästään teemahaastattelurungon perusteella. Sen sijaan johtamista käsittelevät kokemukset olivat selkeämmin havaittavissa haastatteluja varten laadittujen teemakokonaisuuksien kautta.

Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen ryhdyin koodaamaan aineistosta tehtyjä alustavia havaintoja tutkimuskysymys kerrallaan. Tämä toteutui käytännössä siten, että etsin aineistosta koodeja, jotka vastasivat tarkasteltavaan tutkimuskysymykseen ja kirjasin ne ylös. Esimerkiksi ammatillista toimijuutta tukevaan johtajuuteen katsottiin kuuluvaksi muun muassa itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen, työntekijöihin luottaminen ja esimiehen myönteinen suhtautuminen uuden kehittämiseen. Työssä heränneitä tunteita sen sijaan lähestyin aluksi koodaamalla kaikki tutkittavien kuvaamat tunneilmaisut työhön liittyen.

Listasin kaikki alustavat koodit tutkimuskysymyksittäin Excel-tiedostoon, jotta niitä olisi helpompi tarkastella kokonaisuutena. Tämän jälkeen ryhdyin ryhmittelemään toistuvia koodeja ja hyödynsin värejä niiden jaottelussa erilaisten otsikoiden alle. Tällä tavoin pyrin jäsentelemään aineistoa helpommin tulkittavaksi, jotta analyysia olisi sujuvampaa jatkaa eteenpäin. Koodien ryhmittelyssä keskityin tunnistamaan sekä niihin liittyviä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia, jotta analyysissa voitiin hahmottaa toistuvat koodit ja toisaalta myös toisistaan poikkeavat vastaukset. Jaottelin esimerkiksi työssä heränneitä tunteita kuvaavat tunneilmaisut ensin valenssiltaan myönteisiin ja kielteisiin. Tämän jälkeen tarkastelin, mihin tunneilmaisut varsinaisesti kohdistuivat ja ryhmittelin ne toistuvien koodien mukaan. Tässä vaiheessa rakensin myös listaa koodien mukaisista aineistokatkelmista, jotka toimivat tukena tulosten esittelemisen yhteydessä.

Seuraavaksi lähdin muodostamaan listatuista havainnoista teemoja. Tässä vaiheessa aineisto oli jo jäsennelty melko tarkasti erilaisten otsikoiden alle.

Teemojen rakentamisessa on keskeistä miettiä, mikä on koodattujen havaintojen suhde toisiinsa ja millä tavalla eri teemat suhtautuvat toisiinsa (Braun & Clarke 2006). Havaittiin tässä vaiheessa, että tutkimuskysymysten asettelu ohjasi vahvasti pääteemojen muodostumista. Tutkimuksen pääteemoiksi muodostuivat: 1) koettu ammatillinen toimijuus työssä, 2) koetut tunteet työssä, 3) ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus ja 4) tunteet huomioiva johtajuus. Jäsensin näiden pääteemojen alla olevia koodeja vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joista muodostui pääteemaa kuvaavia ylä- ja alateemoja. Esimerkiksi ammatillista toimijuutta tukevaa johtajuutta kuvaavista koodeista muodostettiin niiden ryhmitteilyn perusteella motivoinnin yläteema, ja näistä yksittäisistä koodeista yläteemaa kuvaavat kannustamisen, kehumisen ja palautteen aktiivisen antamisen alateemat. Teemojen muodostumista ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta on havainnollistettu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Teemojen muodostuminen ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta

Koodit	Alateemat	Yläteema
Esimies on paikalla, valmius auttamaan, mahdollisuus keskustelulle, läsnäolo, vastaanottavaisuus ideoille, omatoimisuus asioihin tarttumisessa, kehitysideoiden arvostus	Saatavilla olo, sosiaalinen tuki, kuulluksi tuleminen, aidon kiinnostuksen osoittaminen, kehitysideoiden vieminen eteenpäin	Läsnä oleva johtaminen ja aito kiinnostus
Kysymyksien esittäminen, kannustaminen työssä etenemiseen, kehittymistä tukevan palautteen aktiivinen antaminen, palkitseminen, kehu onnistumisista	Kannustaminen, kehuminen, palautteen aktiivinen antaminen	Motivointi
Vastuun antaminen, riittävät vaikutusmahdollisuudet, luottaminen, rohkaisu päätöksentekoon ja mielipiteiden esittämiseen, läpinäkyvyys käytännöissä	Itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen, luottamuksen osoittaminen, rohkaiseminen vastuun ottamiseen	Luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen
Ei jätä työntekijöitä pulaan, tuki asioiden ratkaisemisessa, ymmärrys työntekijöiden työkuormasta, raamien antaminen, vastuunottaminen vaikeissa tilanteissa, suuntaviivojen näyttäminen	Tuen antaminen päätöksenteossa, vapauden ja vastuun tasapainottaminen, riittävästä resursseista huolehtiminen	Vastuunottaminen

Teemojen muodostamisen kannalta oli tärkeää, että ne erosivat selkeästi toisistaan. Tämä edellytti jonkin verran teemojen yhdistelemistä toisiinsa, jos niiden



välillä havaittiin riittävästi samankaltaisuuksia. Kun kaikki ylä- ja alateemat oli saatu ryhmiteltyä, pyrin antamaan teemoille niitä mahdollisimman hyvin kuvaavat nimet. Braunin ja Clarken (2006) mukaan on tärkeää, että teemojen nimeämisessä pyritään löytämään niiden todellinen olemus ja tunnistamaan niiden suhde muihin teemoihin. Luin aineiston lopuksi useampaan kertaan läpi sen varalta, että jotain oleellista tutkimuksen tulosten kannalta olisi jäänyt huomaamatta. Viimeiseksi tarkistin vielä, että teemojen nimeämiset sekä niihin liitetyt aineistokatkelmat olivat yhdenmukaisia ja sopivia aineistoon nähden. Tällä tavoin pyrin varmistamaan myös jatkuvan vuoropuhelun teemojen ja aineiston välillä.

## 5.5 Eettiset ratkaisut

Tutkijan on tehtävä tutkimusprosessin aikana useita eettisiä ratkaisuja, joiden tarkoituksena on varmistaa tutkittavien turvallisuus ja suojella heidän oikeuksiaan (van Deventer 2009). Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja säilyttämään herkkyyttä eettisten kysymysten tarkastelussa. Ensinnäkin jotta voidaan puhua eettisiä periaatteita toteuttavasta tutkimuksesta, sen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 2013, 25). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavien on saatava itse päättää osallistumisestaan tutkimukseen, ja heille tulee kertoa myös mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen tutkimusprosessin missä vaiheessa tahansa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131). Tutkittaville on myös kerrottava riittävästi informaatiota tutkimuksen tavoitteista ja kulusta ennen tutkimusaineiston keräämistä. Vasta silloin heidän on mahdollista laatia tutkimukseen osallistumisesta päätös, joka pohjautuu aidosti vapaaehtoisuuteen. (Kuula 2015, 75.)

Tässä tutkimuksessa tutkittaviin oltiin aluksi yhteydessä yhteyshenkilönä toimineen kohdeorganisaation suunnittelijan kautta. Hän välitti haastateltaville tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja sen etenemistä samassa yhteydessä, kun hän tiedusteli heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Jokaiselta tutkittavilta pyydettiin myös kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ennen varsinaista aineistonkeruun aloittamista (ks. liite 2). Suostumuksella haluttiin varmistaa, että osallistujat ymmärtävät tutkimuksen tavoitteet ja

haastatteluaineiston lopullisen käyttötarkoituksen. Lisäksi jokaisen haastattelu-tilaisuuden alussa tutkittavia muistutettiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Tutkittaville korostettiin, että kerättävä tutkimusaineisto jää ainoastaan pro gradu -tutkielman ja TUNTO-tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkijoiden käyttöön, eikä tietoja luovuteta missään olosuhteissa esimerkiksi työnantajalle. Osallistujille haluttiin myös tehdä selväksi, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa huolehditaan tutkimuseettisten määräysten toteutumisesta ja raportoinnissa taataan osallistujien anonymiteetin säilyminen. Kaikki tutkittavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen osallistumisesta tutkimukseen ja olivat suostuvaisia haastatteluiden nauhoittamiseen.

Ihmistieteiden yhtenä keskeisimpänä tutkimuseettisenä normina on nimetömyyden ja tunnistamattomuuden takaaminen (Kuula 2015, 139). Näin ollen tutkittavien henkilöllisyyden suojaamisesta tulee huolehtia tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131). Tässä tutkimuksessa kerättyä tutkimusaineistoa käsiteltiin huolellisesti ja anonymisti. Litterointivaiheessa aineisto koodattiin siten, että siitä ei voinut havaita suoraan osallistujia yksilöiviä tietoja. Esimerkiksi tietyt kielelliset seikat, kuten tutkittavien murre, muunnettiin neutraaliksi sanalliseksi ilmaisuksi. Lisäksi tutkimuksen tuloksia raportoitaessa huolehdittiin, että käytetyistä aineistolainauksista ei pystynyt tunnistamaan niin yksittäisiä henkilöitä kuin tutkimuksen kohdeorganisaatiotakaan. Näin ollen esimerkiksi arkaluontoiset ja haastateltavia voimakkaasti yksilöivät sitaatit jätettiin pois raportoinnista. Myös tutkimusaineiston asianmukainen säilyttäminen on olennaista tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2013, 24; Kuula 2015, 45). Tämän tutkielman aineistoa säilytettiin Jyväskylän yliopiston verkkoasemalla salasanalla varmistetussa kansiossa. Aineiston säilyttämistapa oli yhtenäinen TUNTO-hankkeen tietosuojailmoituksessa esitettyjen toimintatapojen kanssa. Tutkimusaineisto hävitettiin tutkimusprosessin päätyttyä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, että läpi tutkimusprosessin noudatetaan vallitsevia tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä ja huolellisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että muiden tutkijoiden aikaisemmat saavutukset huomioidaan raportoinnissa asianmukaisilla viittauksilla (Hirsjärvi ym. 2013, 24). Tässä

tutkimuksessa on osoitettu huolellisesti, milloin tekstissä viitataan muiden tutkijoiden aikaisempiin töihin, ja mikä osuus puolestaan kuvastaa tutkijan omaa ääntä. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheet on pyritty kuvaamaan raportoinnissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen kannalta tehdyt valinnat ovat lukijan saatavilla helposti ja läpinäkyvällä tavalla.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosluku jakautuu tutkimuskysymysten mukaan neljään eri alalukuun: 1) koettu ammatillinen toimijuus työssä, 2) koetut tunteet työssä, 3) ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus organisaatiomuutoksessa sekä 4) tunteet huomioiva johtajuus organisaatiomuutoksessa. Tulosten tarkastelussa hyödynnetään aineistoesimerkkejä havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia. Joissakin kohdissa viitataan vain osaan haastateltavien puheenvuoroista, ja tällöin poistettu osa on merkitty käyttämällä tätä symbolia: [...].

### 6.1 Koettu ammatillinen toimijuus työssä

Kohdeorganisaation työntekijät kokivat ammatillisen toimijuutensa melko vahvana. Jokainen haastateltava kuvaili sekä omaa ammatillista toimijuutta edistäviä että rajoittavia tekijöitä, jotka ovat koottuna tässä luvussa. Esimiestyötä ja johtajuutta käsittelevät tulokset esitellään lukujen 7.3 ja 7.4 yhteydessä, minkä vuoksi ne on jätetty kahdesta ensimmäisestä tulosluvusta pois. Koettu ammatillinen toimijuus jakautui kolmen eri yläteemaan: vaikuttaminen omassa työssä, työkäytäntöjen kehittäminen ja ammatillisen identiteetin muokkaaminen. Koetua ammatillista toimijuutta kuvaavat teemat on esiteltyinä taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Työntekijöiden kokema ammatillinen toimijuus työssä

Vaikuttaminen omassa työssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omien mielipiteiden ja näkemysten ilmaiseminen</li> <li>- omaan työhön liittyvä päätöksenteko</li> <li>- hiljaisen tiedon valjastaminen käyttöön</li> <li>- rakenteellisten tekijöiden rajaava vaikutus</li> </ul>
Työkäytäntöjen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oma työ: työprosessien hiominen, uusien menetelmien kokeileminen, kokemuksen kautta oppiminen</li> <li>- koko organisaatio: työpajat ja kehittämishankkeet</li> </ul>
Ammatillisen identiteetin muokkaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ammatillisten tavoitteiden asettaminen</li> <li>- oman työuran edistäminen, lisäkouluttautuminen</li> <li>- tarve työskennellä kiinnostavien ja mielekkäiden työtehtävien parissa</li> <li>- oman paikan tunnistaminen organisaatiossa</li> </ul>

## Vaikuttaminen omassa työssä

Aineistosta havaittiin, että vaikuttaminen omassa työssä näyttäytyi muun muassa omien mielipiteiden ja näkemyksien ilmaisemisena työyhteisössä, omaan työhön liittyvänä päätöksentekona ja kuulluksi tulemisen kokemuksena. Kaikki kahdeksan haastateltavaa kokivat, että heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja tehdä päätöksiä sitä koskien. Erityisesti työpäivän kulun rytmittämisen ja aikatauluihin vaikuttaminen nähtiin työn etuina:

Pystyy ite tosi paljon vaikuttaa siihen, mitä mä teen täällä tietyn lailla. Totta kai osat palaverit, mitkä sovitaan, niin kun voi olla, että vuodeksi eteenpäin jossain hankkeessa. Mutta hyvin tämmöstä vapaata ja pystyy aika paljon ite määrää sen päivän rytmin, missä mennään ja muuta. H7

No kyllä tässä niin kun, varsinkin siinä omassa työssänsä, niin sehän on käytännössä, että saa aikalailla diktaattorinakin välillä toimia. H8

Haastateltavat kuvailivat heidän työssään olevan tietyt raamit, kuten palaveriin osallistuminen ja muiden sovittujen käytäntöjen noudattaminen, mutta muutoin heillä on melko paljon valtaa oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työntekijät korostivat kokemuspuheessaan itseohjautuvaa työskentelyä ja mahdollisuutta tehdä useita valintoja työpäivän aikana. Haastateltavat kokivat, että heillä on aikatauluihin vaikuttamisen lisäksi myös jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia työn sisällöllisiin seikkoihin:

Pystytään ottaa niitä just jotakin aihealuetta sitten, mitä itse näkee, että kehitän tota tai teen tota. Osittain tietysti tulee sit niitä muualtakin niitä projekteja sillain, että ei pysty vaikuttamaan. Mutta kyllä siihen omaan työhön niin kun aika paljon pystyy vaikuttamaan. H1

Haastateltavan pohdinnasta tulee esiin, että osa työtehtävistä tulee annettuina, mutta niihin on myös mahdollista vaikuttaa oman kiinnostuksen ja aktiivisuuden kautta. Työntekijät kokivat voivansa perustella työnantajalle, miksi jokin projekti kiinnostaa heitä ja mitä annettavaa heillä siihen on. Mahdollisuudet vaikuttaa työn sisällöllisiin tekijöihin koettiin kuitenkin vähäisempinä verrattuna aikatauluihin vaikuttamiseen.

Jokaisen haastateltavan puheessa tuli myös esiin tekijöitä, joiden he kokivat heikentävän omia vaikutusmahdollisuuksia työssä. Esimerkiksi yhtiöittämissen mukana tulleet muutokset koettiin osittain haasteellisina työhön liittyvän päätöksenteon kannalta:

Tulee vähän sillain puskista semmosia juttuja, mitä ei ehkä oo osannut sitten odottaa. Ne on mun mielestä semmosia, että liittyy tietyllä tapaa tähän yhtiöittämiseen. On jotain käytäntöjä, mitkä tulee vielä ensimmäistä kertaa eteen ja ei ookaan ajateltu, että miten niitä sitten tehdään ja miten menee kaikki. H5

Kaksi haastateltavista kuvasi yhtiöittämisen aiheuttamia haasteita ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa. He työskentelevät yksiköissä, joissa on tapahtunut yhtiöittämisen myötä suuria muutoksia työn usealla eri osa-alueella. Yksi haastateltavista koki erityisesti, että kaikkia käytäntöjä ei ole mietitty tarpeeksi etukäteen ennen yhtiöittämistä, mikä vaikeuttaa omaa työtä koskevaa päätöksentekoa. Hänen kokemuksensa mukaan työkuorma on kasvanut, koska työssä joutuu jatkuvasti selvittämään epäselviä asioita. Haastateltava kuvasi, että työntajan olisi pitänyt selkiyttää tarkemmin työhön liittyviä prosesseja ennen varsinaista osakeyhtiön siirtymistä.

Lisäksi kolme haastateltavista toi esiin hiljaisen tiedon merkityksen ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa. He kaikki ovat tehneet pitkän uran kohdeorganisaatiossa ja kokivat, että nuoremmat työntekijät eivät käytä riittävän aktiivisesti ammatillista toimijuuttaan avun ja neuvojen pyytämiseen:

Vähän semmosta sanotaanko, että ehkä arkuutta kysellä toisilta tuntuu olevan. Kun ite edustan sitä puolta, mikä on tuolla kentällä ollu paljon, niin ei ihan hirveesti tahdota tulla kyselle aina välillä, että mitenkä nää todellisuudessa tehdään nää työt siellä. [...] Ku vois vähän etukäteen mieluummin kysyy, ettei tarvis kaikkee kantapään kautta oppii. H7

Yllä olevassa aineistoesimerkissä haastateltava tuo esiin ammatillisen toimijuuden yhteisöllistä luonnetta. Hänen kokemuksensa mukaan pohtimalla asioita yhdessä, esittämällä kysymyksiä ja antamalla neuvoja voitaisiin saada organisaatiossa esiintyvä hiljainen tieto valjastettua paremmin myös nuorempien työntekijöiden käyttöön. Kokeneemmat työntekijät kokivat ammatillisen toimijuuden heikentyvän, jos sen toteuttamisessa keskitytään vain itsenäiseen toimintaan. Tällöin ei nähdä sen potentiaalia esimerkiksi yhdessä tapahtuvan oppimisen kannalta.

Myös kohdeorganisaation jakautuminen kahteen eri toimipisteeseen koettiin pääosin työssä vaikuttamista heikentävänä tekijänä. Kaikki kolme haastateltavaa, jotka työskentelivät toimipisteessä A, kertoivat ongelmistaan saada riittävästi omaan työhön liittyvää tietoa päätöksentekoa varten:

Ehkä se rajoittaa, että kun ollaan kahdessa eri paikassa. Ei oikein tiedä, mitä täällä puhutaan, mitä täällä tapahtuu tai miten pystyisi vaikuttamaan niin kun koko yhtiön asioihin. Ensin aloitetaan niistä omista, mutta jos ne olisivat kaikki sinä läsnä, olisi helpompi keskustella siitä kokonaisuudesta heti. H1

Ei oikein tiedä, mitä ne on tehnyt, eikä oikein pääse sitten kysyä niin kun vaikka kahvin ääressä tai muuten, että sit pitää aina soittaa erikseen asiat ni...Tai pistää sähköpostia, ni tuntuu, että sillä aina mutkistuu asiat. Aattelee, että tähän on mukava posti, niin sit toinen aattelee, että onpa se kärkkäästi kirjoittanut. H2

Yllä olevissa aineistokatkkelmissa haastateltavat kuvaavat näiden kahden toimipisteen välisen vuorovaikutuksen olevan monimutkaista ja altistavan ristiriitojen muodostumiselle. Haastateltavat pohtivat, että kun ei tunne kollegoitaan eikä tiedä tarkalleen heidän työnkuvaansa, voi olla vaikea arvostaa toisen tekemää työtä. Myös toimipisteen B kolme työntekijää kertoivat vastaavanlaisista kokemuksista. Osa haastateltavista koki juuri toimipistejaon olevan syy siihen, että vaikuttaminen koko yhtiön asioihin nähtiin haasteellisena. Oman toimipisteen sisällä vaikuttaminen koettiin sen sijaan helpoksi, kun asioista pystyi keskustelemaan esimerkiksi kahvikupin äärellä. Toisin sanoen fyysinen läsnäolo, työtovereiden tunteminen ja toimiva vuorovaikutus koettiin olennaisina tekijöinä ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa koko organisaation tasolla.

### **Työkäytäntöjen kehittäminen**

Haastateltavat toivat esiin työkäytäntöjen kehittämiseen liittyviä kokemuksiaan sekä oman työnsä että koko työyhteisön tasolla. Kehittämiseen ja uudistumiseen pyrkivän ammatillisen toimijuuden käyttäminen koettiin tärkeänä, jotta työn tekemisestä saataisiin tehokkaampaa ja samalla entistä mielekkäämpää:

Et samanlaisia hommiahan ne toisaalta on, mutta sitten sillä omalla tekemisellä niistä pystyy niin kun... Emmä tiiä pystyykö niitä nopeuttaa, mutta silleen, että ainakin tietää, että mitenkä ne luistaa asiat parhaiten, niin kai sekin sitä kehitystä. H2

Haastateltavat kokivat, että he pystyvät kehittämään omaa työtään ja siihen liittyviä käytäntöjä melko hyvin työnsä ohessa. Työprosessien hiominen, uusien menetelmien kokeileminen ja kokemuksen kautta saatu ymmärrys ratkaisujen toimivuudesta olivat esimerkkejä haastateltavien kokemuksista oman työn kehittämiseen liittyen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehittämiseen on riittävästi aikaa, kun taas osa koki, että heidän työkuormansa on tällä hetkellä niin valtava, että kehittämiseen ei jää juurikaan aikaa.

Haastateltavat kokivat yhtiöittämisen lisänneen pääsääntöisesti mahdollisuuksia työkäytäntöjen kehittämiseksi:

Kaupungin kaavat on ollu niin... Näin vaan tehdään, kun kaikki tekee näin. Et onhan se tavallaan vapauttanut sitä kehittämistä se yhtiöittäminen. H1

No nythän meillä itse asiassa tosiaan, kun tää tuli tää yhtiöittäminen ja muuta, niin meillä on ollut työpajoja, joissa siis on koko henkilöstä kuunneltu. Ja siellä on tullu näitä ideoita ja on oikein kehityshankkeet tehty. Ja itse asiassa kyllä mäkin oon yhdessä semmosessa kehityshankkeessa mukana, et periaatteessa sitä kautta voin siihen yhteen asiaan vaikuttaa. Että kyllä siis nyt henkilöstöä kuunnellaan ja niille niin kun pyritään tekee jotain. H3

Yllä olevissa aineistokatkkelmissa haastateltavat pohtivat yhtiöittämisen tuomia etuja kehittämistyölle. Aineistosta havaittiin, että haastateltavat kokivat pystyvänsä kehittämään oman työnsä lisäksi myös koko organisaatiota koskevia käytäntöjä. Haastateltavien mukaan kehittämistyö voitiin nähdä koko organisaation yhteisenä asiana, jossa jokaisen on mahdollista tuoda oma äänensä esiin. Jokainen haastateltava kuvasi, että yhtiöittämisen jälkeen järjestetyt erinäiset työpajat ja kehittämishankkeet ovat olleet hyviä väyliä tuoda omia kehittämisideoita esiin ja tulla siten kuulluksi. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta koki työikäntöjen kehittämisen osakeyhtiömuotoisessa organisaatiossa olevan helpompaa verrattuna aikaan ennen yhtiöittämistä. Yksi haastateltavista sen sijaan kuvasi, että päätöksenteko on hänen kokemuksensa mukaan nykyisin kankeampaa ja tämän vuoksi myös yhteisten käytäntöjen kehittäminen on tietyillä työn osa-alueilla muuttunut haastavammaksi:

Tietyltä osin kyllä. Mutta sitten niiltä osin mun mielestä, missä nää isommat ongelmat on, niin niihin ei pysty oikeestaan paljon, että... [...] Ei sitä muuttaa pysty, mutta totta kai voi aina muuttaa omaa asennettaan ja nielasta jotain enemmän ja olla kiva. Mutta se ei oo niin kun mun mielestä vielä kehittämistä, että ei se sillä miksikään paremmaks muutu. H5

Haastateltavan puheesta välittyi kielteiset kokemukset kehittämistyötä kohtaan. Hän kertoi käyttäneensä omaa ääntään ja antaneensa useita kehitysehdotuksia organisaation johdolle jo ennen yhtiöittämistä, mutta koki edelleen kohtaavansa samoissa asioissa ongelmia. Hän kuitenkin kuvasi, että yksittäisiin yhteisiin käytäntöihin on mahdollista vaikuttaa ja niitä viedään organisaatiossa eteenpäin. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisen on mahdollista itse vaikuttaa työikäntöjen kehittämiseen ja ottaa vastuuta oman äänensä käyttämisestä:



Mutta kyllä se on justiin tää, että monta kerta huomaa, että tuota niin, jos sulla on joku idea, niin sä vaan pistät sen niin kun kirjalliseen muotoon ja toimitat sen jollekin henkilölle niin kun selväkielisenä. Kyllä ne niin kun menee eteenpäin, mutta jos et sä mitään puhu, niin eihän ne edisty. H4

Haastateltavan pohdinnassa tulee esiin, että vaikka kehittämismahdollisuudet työssä ovat hyvät, niin niiden hyödyntäminen ja oman äänen kuuluviin tuominen vaatii myös aktiivisuutta itseltä. Toisin sanoen kehittämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen liittyvän vastuun nähtiin jakautuvan koko työyhteisön kesken.

### **Ammatillisen identiteetin muokkaaminen**

Aineistosta havaittiin ammatillisen identiteetin muokkaamiseen liittyvää kokeumuspuhetta. Haastateltavat kuvasivat puheenvuoroissaan muun muassa ammatillisten tavoitteiden asettamista, oman työuran edistämistä sekä tarvetta työskennellä kiinnostavien ja itselle mielekkäiden työtehtävien parissa:

Ehkä jonkin näköstä esimiestyötä olis kiva. Sitä oon tässä koittanutkin viritellä, että pitäiskö opiskella hiukan lisää, mitä tekis. Mutta semmosta, sinne päin ehkä. H5

Tietysti haluan kehittyä sillä lailla, että nää hommat... ja omalta osaltani siihen vaikuttamassa, että tää menis sujuvammaksi tää homma. Että kyllä tässä vieläkin on semmosta turhaa pyörittelyä ja päällekkäistä tekemistä tossa noin. Semmosessa, mutta ei mulla semmosia mitään valtavia oo, että pitäisi päästä tohon vaikka päälliköks. H4

Haastateltavien kokemukset työuran edistämisestä kohdeorganisaatiossa olivat lähes yhteneväiset. Jokainen haastateltavista koki, että hänen on mahdollista edetä halutessaan urallaan, ja organisaatio tukee esimerkiksi lisäkouluttautumista. Henkilökohtaiset tavoitteet uralla etenemisestä sen sijaan vaihtelivat hyvinkin yksilöllisesti. Osa haastateltavista ei kokenut tarpeelliseksi asettaa itselleen juuri mitään tavoitteita, kun taas toisilla oli hyvinkin tarkasti suunniteltuna, mihin he haluavat edetä urallaan. Aineistosta voitiin havaita, että lyhyemmän aikaa organisaation palveluksessa olleet asettivat itselleen enemmän organisaation positiioihin liittyviä tavoitteita, kuten esimiesaseman saavuttaminen. Sen sijaan organisaatiossa pitkään työskennelleiden tavoitteet liittyivät pääosin työn kehittämiseen ja sen sisällöllisiin seikkoihin työuralla etenemisen sijasta. Tämän lisäksi myös lisäkouluttautuminen koettiin itsensä kehittämisen ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeänä:

Juu ihan sillain motivoitunut kuitenkin opiskelee vielä. Ja sillain hyvä firma, että niin kun tukee tommosta. H2

Kaksi haastateltavista opiskeli töiden ohessa korkeakoulututkintoa ja kaksi harkitsi lisäkouluttautumista työelämän ulkopuolella. Haastateltavat toivat esiin organisaation tuen lisäkouluttautumiselle vahvistavan heidän kokemustaan oman ammatillisen toimijuuden toteuttamisesta. Vaikka haastateltavat kokivat mahdollisuutensa muokata omaa ammatillista identiteettiänsä pääosin hyvänä, aineistossa oli havaittavissa myös siihen liittyviä haasteita:

Vähän on ollut semmosta hakemista, et mitä teen milloinkin ja mitä mun tehtäviin kuuluu ja muuta. H6

Ja sit vasta tuli tää yhtiöittäminen, niin tässä on pitkään monta muutosta mennyt ja tota pakka on ollu aika sekasin niin kun koko ajan ja nyt aletaan pikku hiljaa selkiää. Tähän on tottunu, mutta pikku hiljaa vois niin kun tasaantuakin. H8

Haastateltavat pohtivat yhtiöittämisellä ja siihen liittyvillä muutoksilla olleen vaikutusta siihen, että haastateltavat ovat joutuneet käymään uudelleen neuvotteluja oman ammatillisen identiteettinsä kanssa. Erityisesti edellä mainitut kaksi haastateltavaa, joiden työ muuttui huomattavasti yhtiöittämisen myötä, kokivat haasteita ammatillisen identiteettinsä muokkaamisessa. Epäselvyydet työrooleissa ja -tehtävissä sekä mahdollisesti organisaation riittämätön tuki muutoksiin aiheuttivat ristiriitaisuuksia oman ammatillisen identiteetin kanssa. Työntekijät kokivat, että useat muutokset lyhyellä aikavälillä ovat vaikeuttaneet identiteettityön tekemistä ja ”oman paikan” löytämistä organisaatiossa. Kummatkin haastateltavista kuitenkin uskoivat, että asiat selkeytyvät ajan myötä ja ammatillista identiteettiä on mahdollista myös itse muokata vaikuttamalla aktiivisesti muutoksiin.

## 6.2 Koetut tunteet työssä

Haastatteluista havaittiin runsaasti tunneilmauksia, joissa työntekijät kuvailivat työssään kokemia tunteitaan. Haastateltavien tunneilmaukset vaihtelivat laajalla skaalalla ahdistuksen ja ilon välillä. Jokainen haastateltavista kuitenkin kertoi kokevansa työssään sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. Aineistossa kuvatuista tunneilmauksista muodostettiin kolme teemaa sen mukaan, mihin tunneilmaukset kohdistuivat: 1) tunneilmapiiri, 2) ammatillinen toimijuus ja 3) toimipistejako. Työntekijöiden tunnekokemuksia kuvaavat ilmaisut on koottu taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Työntekijöiden kokemat tunteet työssä

Tunneilmapiiri	Ammatillinen toimijuus	Toimipistejako
Ilo	Ilo	Ulkopuolisuus
Yhteenkuuluvuus	Innostus	Eriarvoisuus
Turvallisuus	Ylpeys	Epätietoisuus
	Turhautuneisuus/ärtymys	Epävarmuus
	Myötähäpeä	
	Ahdistus	
	Epätietoisuus	

### Tunneilmapiiri

Haastateltavien puheesta välittyi pääosin myönteisiä tunteita, kun he kuvailivat työyhteisönsä tunneilmapiiriä. He kokivat päällimmäisinä tunteina iloa ja yhteenkuuluvuutta saadessaan toimia työyhteisönsä jäsenenä. Haastateltavat kuvasivat työpaikkansa ilmapiiriä avoimeksi ja välittömäksi, mikä tekee töihin tulemisesta ja siellä olemisesta mielekästä:

Kyllä meillä on hyvä henki ja semmonen avoin. Ovet on auki huoneista ja tota, siellä on hyvä olla. H1

Semmonen ainakin hyvä fiilis siellä tuntuu olevan, että niin kun ollaan ilosia, että tullaan töihin. H2

No on iloa ja naurua. Semmosta niin kun pidetään hauskaa ja on mukavaa tavallaan olla töissä ja jutella työkavereille. H3

Näistä aineistoesimerkeistä voidaan havaita, että haastateltavat kokevat työyhteisönsä turvallisena ja helposti lähestyttävänä. Jokainen haastateltavista kuvaili, että työyhteisön tunneilmapiiri on salliva ja työpaikalla on mahdollista tuoda omia tunteita esiin matalalla kynnyksellä. Hyvää tunneilmapiiriä kuvasivat myös tunneilmaukset liittyen kunkin tiimin yhteiseen huumoriin. Huumori koettiin tärkeänä keinona ilmaista omia tunteita työpaikan arjessa ja muodostaa sen välityksellä myös sosiaalisia merkityksiä työssä yhdessä koetuille asioille:

Meillä on yllättävän hauskaa siellä. Meillä on ihan oma huumorintaju, niin tota me itse asiassa nauretaan itellemme, että voi että me revitään ihan tyhmistä asioista. Ulkopuolinen kun tulis, niin ei ymmärtäis, että mitä hauskaa siinä on. H6

No onhan tää tämmöstä hyväntuulista tää touhu täällä ja tämmöstä niin kun eteenpäin vievää sillain, ettei tää porukka jää nyhjöttää. Vaikka kumminkin porukalla on töitä paljon, niin kyllähän sitä silti niin kun sanotaan näin, että osataan ottaa vähän huumoriakin siitä hommasta irti. Että ei se oon niin tiukkapiposta tää touhu täällä. Ehdottomasti myönteistä. H7

Voidaan havaita, että yhteinen huumori näyttäisi linkittyvän vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Huumori koettiin myös selviytymiskeinona kielteisten tunteiden selättämisessä. Haastateltavat kuvasivat, että huumorin avulla on mahdollista muuttaa alun perin kielteisiä tunteita herättänyt tilanne melko nopeasti myönteisemmäksi. Haastateltavien kokemusten mukaan esimerkiksi kiireen ja kuormittuneisuuden tunteita voidaan lieventää yhteisten kahvihetkien lomassa vitsailemalla haastaviksikin koetuille asioille.

### **Ammatillinen toimijuus**

Haastateltavien kokemuksista oli tunnistettavissa ammatilliseen toimijuuteen linkittyvää tunnepuhetta. Ensimmäisessä tulosluvussa esitellyn teemoittelun mukaisesti myös ammatillista toimijuutta käsittelevät tunneilmaisut kohdistuivat vaikuttamiseen omassa työssä, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin muokkaamiseen. Jokainen haastateltavista kuvasi ammatilliseen toimijuuteensa kytkeytyviä kokemuksia käyttämällä valenssiltaan sekä myönteisiä että kielteisiä tunneilmauksia.

Vaikka työntekijät kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä hyvänä, niihin liittyvää puhetta sävyttivät enemmän kielteiset kuin myönteiset tunneilmaisut. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta kuvasi jollain tasolla turhautuneisuutta kertoessaan vaikutusmahdollisuuksistaan työssä. Erityisesti asioiden eteenpäin viemisen hitaus virallisten muodollisuuksien takia ja sitä kautta omien vaikutusmahdollisuuksien kaventuminen herättivät työntekijöissä turhautuneisuuden ja ärtymyksen tunteita:

Ehkä välillä huomaa semmosta ärtyneisyyttä tai turhautumista joihinkin asioihin siellä. Että kun asiat ei kulje silleen, kun on aatellu tai jotain, että menis helpommin. [...] Semmosia vähän niin kun tylsiä asioita, niin se aiheuttaa sit semmosta kiroanoja ja muita siellä. H2

Siitäkin on turhautuneisuutta, että ei vastata, kun kysellään. Mutta tota siihenkin, sano-taan näin, että ite on jo ainakin tottunut siihen, että ei niitä vastauksia välttämättä tuu. H8

Kuten aineistoesimerkeistä voidaan havaita, myös vuorovaikutukseen liittyvät seikat, kuten hidastavien vastausten saaminen esimerkiksi sähköpostin välityksellä sekä kollegoiden tai asiakkaiden tekemät yhteisten linjausten vastaiset päätökset, koettiin omia vaikutusmahdollisuuksia heikentävinä ja siten myös turhauttavaina. Työntekijät kuitenkin totesivat, että he ovat tottuneet tasapainottelemaan työntekoa hidastavien tekijöiden välillä, minkä vuoksi myös turhautumisen tunteen kuvailtiin olevan nopeasti ohimenevää.

Työkäytäntöjen kehittäminen herätti haastateltavissa sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. Myönteisiä tunteita kuvailtiin lähinnä innostuksena ja ilona kehittämistä kohtaan:

Mutta on kyl sitten semmosta innostusta jotain kehittämistäkin kohtaan. H3

No sitten on myös niitä ilosia, semmosia onnistumisen tuomia tunteita. Näkyy kyllä päälle päinkin sitten, että jes tämä nyt onnistui, nyt tää on tehty ja jotain muuta. H4

Näissä aineistoesimerkeissä haastateltavat kuvaavat kehittämistyötä motivoivana ja palkitsevana toimintana, joka antaa energiaa työn eteenpäin viemiseen. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa myös ylpeyttä sekä omista että muiden onnistumisista työkäytäntöjen kehittämisessä. Hänen mukaansa ylpeyttä on kuitenkin välillä haastava sanoittaa työyhteisössä, jotta ei antaisi omille tunteille liikaa valtaa.

Haastateltavat ilmaisivat ilon ja innostuksen tunteiden lisäksi yhtä lailla myötähäpeän, turhautumisen ja ahdistuksen tunteita työkäytäntöjen kehittämiseen liittyen. Nämä kielteiset tunteet kohdistuivat sekä kehittämistyön hitauteen että työn rutiinitehtäviin:

Se on se myötähäpeä, että meidän yritykseltä lähtee ton näkösiä. Varmaan niillä vanhoilla papereilla ja erilaisilla papereilla hyvin pärjätään ja niissä on kaikki asiat, mutta ajattelen vähän muutakin siinä. [...] Ja nyt niitä pääsee sitten, et korjataas nyt toikin kuntoon, että tällä vanhalla kaavalla mentiin niin pitkään. H1

No sitä vähän porukka tuskailee tossa, kun ollaan syömässä tai kahvilla tätä tämmöstä perusarjen pyörittämistä. Totta kai jokainen haluaa vähän uusia haasteita töihin ja muuta, mutta jos sä pelkkiä samoja paperilappuja pelkästään täytät pari päivää yhteen mittaan, niin onhan sen nyt selvää, että alkaa siinä jo vähän ahdistaa ne samat laput. H7

Kuten aineistoesimerkeistä voidaan havaita, työkäytäntöjen kehittäminen herätti työntekijöissä ristiriitaisia tunteita. Ylemmässä aineistoesimerkissä työntekijä kuvailee kokemaansa myötähäpeää työkäytäntöjen hitaasta kehittämisestä. Hänen mukaansa kohdeorganisaatiossa tulisi enemmän panostaa käytäntöjen yhdenmukaistamiseen, jotta toiminta näyttäisi ammattimaisemmalta myös asiakkaiden suuntaan. Toisaalta esimerkistä voidaan havaita, että hän kokee tunnereaktionsa myös samalla aktivoineen omaa ammatillista toimijuutta ja lisänneen intoa kehittää työkäytäntöjä toimivimmiksi. Näin ollen myötähäpeän tunne näyttäytyy sekä ammatillisen toimijuuden kokemuksen seurauksena, mutta myös moottorina edistää oman ammatillisen toimijuuden toteutumista kehittämistyössä. Toisessa aineistoesimerkissä haastateltava tuo puolestaan esiin kokeמיאנסאן turhautuneisuuden ja ahdistuneisuuden tunteita työn rutiinitehtävien paljouteen liittyen. Hänen mukaansa työssä on paljon byrokratiaa, kuten erilaisien papereiden täyttämistä. Haastateltava kuvaa, että rutiinityöt vievät aikaa kehittämiseltä ja niiden tekeminen laskee hetkellisesti työmotivaatiota sekä vähentää innostusta työtä kohtaan.

Haastateltavat tunneilmaisut olivat melko niukkoja heidän kuvatessaan omaa ammatillista identiteettiään. Haastateltavat kuitenkin tunnistivat, että ammatillisen identiteetin muokkaaminen yhtiöittämisen myötä on herättänyt heissä epätietoisuutta ja turhautuneisuutta:

Vähän on ehkä tällä hetkellä semmosta, että mikä pyörii eniten ehkä päässä, niin on semmonen, että sitä venymistä tarvii nyt tosi paljon. Paljon niin kun epäselviä juttuja, semmosia niin kun mä sanoisin, että työntäjän puolesta tuntuu epäselviltä. [...] Se vähän mietityttää, että onko tää se normaali, mitä kuuluis olla, mikä ei kyllä sitten tunnu kivalta. H5

Yllä olevassa aineistokatkelmassa haastateltava kuvaa, kuinka muutoksen keskellä työskenteleminen vaikeuttaa eheän ammatillisen identiteetin muodostamista. Työntekijä joutuu käymään jatkuvaa neuvottelua oman ammatillisen identiteettinsä kanssa, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja asioiden kyseenalaistamista. Haastateltava kuvaa, että hänestä ei tunnu hyvältä työskennellä ympäristössä, jossa ei ole selkeitä raameja niin työtehtävien toteuttamiselle kuin myöskään ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelemiselle. Työntekijät kokivat

kaipaavansa seuraavaksi tasaisempaa vaihetta, jolloin heidän ei tarvitse jatkuvasti joustaa ammatillisen identiteettinsä muokkaamisessa.

### Toimipistejako

Aineistosta oli havaittavissa tunnepuhetta myös kohdeorganisaation toimipistejakoon liittyen. Kolme haastateltavista ilmaisi selkeästi kielteisiä tunteita kahdessa eri toimipisteessä toimimista kohtaan. Näistä kolmesta haastateltavasta yksi kuvasi kokevansa ulkopuolisuutta ollessaan vuorovaikutuksessa toisen toimipisteen henkilöstön kanssa tai käydessään vierailulla heidän tiloissaan. Hän myös kertoi operatiivisten toimintojen sekä johdon ja hallinnon eriyttämisen eri toimipisteisiin lisäävän eriarvoisuuden kokemista työssä:

Se, että meillä on kaksi eri toimipistettä aiheuttaa vähän sellaista, että se...Kyllä meillä paikassa X, siellä niin on paljon kotoisampi olo, kun se, että tulee tänne, niin on vähän ulkopuolinen. [...] Ehkä se semmonen eriarvoisuus myös sitäkin kautta sit korostuu. Onhan se aina ollut niin, että johdon paikka on täällä, kun taas sit siellä. H1

Aineistoesimerkistä voidaan havaita, että kyseinen työntekijä kokee toimipistejakon ongelmallisena koko kohdeorganisaation tunneilmapiirin kannalta. Hänen mukaansa työntekijät, jotka työskentelevät johdon ja hallinnon kanssa samoissa tiloissa, ovat ikään kuin etulyöntiasemassa verrattuna toisen toimipisteen työntekijöihin. Heidän on helpompi keskustella asioista matalalla kynnyksellä johtoportaan kanssa ja edistää yhteisiä projekteja omien näkemystensä mukaan.

Kaksi muuta työntekijää sen sijaan kertoivat toimipistejakon herättävän heissä epä tietoisuuden tunteita. Heidän mukaansa työnteko on välillä haastavaa, kun eri toimipisteiden välillä tapahtuvaa keskustelua ei voida toteuttaa kasvokkain:

Ehkä se tännepäin vähän tulee se epä tietoisuus siitä, kun ei olla niin kun päivittäin tekemisissä, niin semmonen...Mikä tunne, niin epä tietoisuus siitä, mitä se toinen nyt ajattelee. H2

Jotenkin tuntuu siinäkin kahen talon asiassa se, että niin kun monet pitää, että täällä on huono ilmapiiri. [...] Monet luulee, että täällä on niin kun semmonen, että kaikki tekee vaan omaa työtänsä eikä oo yhteishenkeä. Jostain se käsitys muodostuu, en tiedä mistä. Ehkä siitä, että ei tunne näitä ihmisiä. H8

Epätietoisuuden tunteen koettiin aiheuttavan hataria oletuksia, kun ei tunneta toisen toimipisteen työntekijöitä ja heidän työskentelykulttuuriaan. Työntekijät kokivat epätietoisuuden herättävän myös epävarmuutta siitä, mitä muut

ajattelevat heistä ja heidän antamastaan työpanoksesta. Työntekijät pohtivat, että niin kauan kuin toimipisteiden välillä vallitsee tämänkaltainen epätietoisuuden kiulu, eri yksiköissä tullaan ylläpitämään ennakkoluuloihin ja oletuksiin pohjautuvia ajatusmalleja. Kaiken kaikkiaan organisaation kahtiajaon koettiin vaikuttavan koko organisaation tunneilmapiiriin ja yhteishenkeen niitä heikentävällä tavalla.

### 6.3 Ammatillista toimijuutta tukeva johtajuus organisaatiomuutoksessa

Kaikki haastateltavat kokivat johtajuudella olevan suuri merkitys työntekijöiden ammatillisen toimijuuden toteuttamisen tukemisessa. Haastateltavien puheessa korostui työntekijän oma vastuu ammatillisen toimijuuden toteuttamisesta, mutta yhtä lailla he toivat esiin myös esimiehen roolin sen mahdollistajana. Aineistosta havaittiin viisi selkeää teemaa, jotka kuvasivat työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta johtamisesta: 1) läsnä oleva johtaminen ja aito kiinnostus, 2) motivointi, 3) luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, 4) vastuunotto sekä 5) vuorovaikutus. Teemat ja niiden piirteet on esitelty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden kokemuksiin liittyvät teemat

Läsnä oleva johtaminen ja aito kiinnostus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saatavilla olo</li> <li>- sosiaalinen tuki, kuulluksi tuleminen</li> <li>- aidon kiinnostuksen osoittaminen</li> <li>- kehitysideoiden vieminen eteenpäin</li> </ul>
Motivointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustaminen, kehuminen</li> <li>- palautteen aktiivinen antaminen</li> </ul>
Luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen</li> <li>- luottamuksen osoittaminen</li> <li>- rohkaiseminen vastuun ottamiseen</li> </ul>
Vastuunottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tuen antaminen päätöksenteossa</li> <li>- vapauden ja vastuun tasapainottaminen</li> <li>- riittävästä resursseista huolehtiminen</li> </ul>
Vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selkeä viestiminen</li> <li>- yhteisen ymmärryksen muodostaminen</li> <li>- dialogisuuteen tähtäävien käytäntöjen hyödyntäminen</li> <li>- tehokas reagointi muutoksiin</li> </ul>



## Läsnä oleva johtaminen ja aito kiinnostus

Läsnä olevaksi johtamiseksi tulkittiin aineistosta esimiehen saatavilla olo ja hänen antamansa sosiaalinen tuki työntekijöille. Käytännössä tällä tarkoitettiin sitä, että jos työntekijällä on tarve keskustella esimiehensä kanssa tai hän tarvitsee apua jonkin projektin kanssa, on esimies tavoitettavissa ja valmis auttamaan. Haastateltavien puheessa tuli erityisesti esiin kuunnelluksi tulemisen tärkeys ja esimiehen aidon kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden antamien ehdotuksien suhteen:

Oon huomannut, että kuuntelee ihan hyvin, kun tuota niin... Kun sanotaan, että kuuntelee ensin mitä, niin kun jos hänellä on joku mielipide, niin kuuntelee sen loppuun ennen kuin rupeaa keskeyttämään asioita. Ja sitten hyvin perustelee, niin kyllä sen huomaa siinä sen tuen, että se niin kun kuuntelee ja sitten vie asioita eteenpäin. Ja välittömästi joskus on, jos on huomannut, että kun sä tuot jonkun tiedon, niin se sanoo, että "hei, mennään päs tonne ja katotaan heti tota..." [...] Kyllä se niin kun, mä koen sen tukemisena sillä lailla. H4

Mä nään, että jotain pitäisi siis kehittää jossakin aihealueessa. Siitä voi mennä puhumaan sitten esimiehelle [...], niin kyllä siinä aina tulee kuulluksi. Usein sitten tietystä saa itselleen sen kehityshomman, mutta pystyy niin kun puuttumaan niihin ja kuunnellaan niitä sitten, että mitä mielipiteitä on. H1

Yllä olevissa aineistokatkelmassa haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan kuulluksi tulemisen merkityksestä oman ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa. He kokivat tärkeänä, että esimies on vastaanottavainen työntekijän esittämille ideoille ja ehdotuksille sekä pyrkii viemään niitä myös aktiivisesti eteenpäin. Kaikki haastateltavista kokivat esimiehen suhtautuvan kehitysideoihin pääosin myönteisesti ja pitävän työntekijöiden mielipiteitä arvokkaina. Kaksi haastateltavista kuitenkin mainitsi kaipaavansa esimieheltä enemmän omatoimisuutta havainnoida työyhteisöä ja tarttua kehitystä kaipaaviin asioihin itsenäisemmin:

Vähän ehkä vois hänellä olla lisää semmosta omatoimisuuttakin, ettei joka asiasta tarvi sanoo, että "tää ois nyt semmonen asia, että veisiksä eteenpäin". [...] Mutta kyllä hän aina yrittää viedä niin kun asioita eteenpäin, ettei se oo siitä kiinni, ettei niitä vietäis meiltä eteenpäin. H6

Haastateltavat kuvasivat, että heidän lähiesimiehensä ottaa usein tosissaan työntekijöiden antamat kehitysehdotukset ja kertoo niistä organisaatiossa eteenpäin ylemmille tahoille. Asia ei tästä huolimatta kuitenkaan aina etene seuraavassa johtoportaan toivotulla tavalla:

Niin on sitä sellaista, että "ei ja katellaan" ja jotain muuta. Ja sit vähän tuli siinä yhdessä kohtaa sellastakin, että kun oli palavereita ja me kehitettäis kaikkea muuta, niin oma

esimies joutui hänen kanssaan sit puhumaan. Että ”kuuntele heitä, älä tyrnäytä heti”. Voi olla joku idea, ja kun oma esimies on nähnyt sen, miten me ollaan se loppuun saakka mietitty. Et se ei oo vaan joku heitto, vaan meillä on siihen taustat, miksi ja mitä varten se on tehty. Kuuntele ensin ja päättää vasta sitten. Sekin on parempaan suuntaan mennyt. H1

Mä mietin, että jos antais lisää vaikutusvaltaa tälle meidän esimiehelle, koska nyt kun ne asiat, mitä hän joutuu viemään ylöspäin, niin saattaa kestää ja olla pitkässä juoksussa. H8

Näissä aineistoesimerkeissä haastateltavat kuvaavat organisaation hierarkkisuu-  
desta aiheutuvia haasteita ammatillisen toimijuuden toteutumiselle. Työntekijät  
kokivat oman esimiehensä joutuvan tasapainottelemaan työntekijöiden kehitys-  
ideoiden ja organisaation ylemmän johdon vaatimusten välissä, mikä rajoittaa  
osaltaan esimiehen toimivaltaa ideoiden toimeenpanemisessa. Tästä huolimatta  
työntekijät pitivät tärkeänä, että lähiesimies pitää työntekijöidensä puolia ja pyr-  
kii vakuuttamaan ylempää johtoa kehitysehdotusten eteen tehdystä työstä.  
Haastateltavat pohtivat, että heidän ammatillisen toimijuutensa vahvistumisen  
kannalta olisi helpompaa, jos lähiesimiehillä olisi enemmän valtaa viedä asioita  
organisaatiossa eteenpäin.

### **Motivointi**

Haastateltavat kokivat, että esimiehen tuki kannustamisen ja palautteen antami-  
sen muodossa ovat olennaisia tekijöitä työntekijöiden ammatillisen toimijuuden  
vahvistumiselle. Haastateltavien puheesta välittyi, että motivoimalla työntekijöi-  
tään esimies pystyy kannustamaan heitä käyttämään aktiivisemmin ammatillista  
toimijuuttaan ja osallistumaan päätöksentekoon niin yksilöllisellä kuin kollektiiviselläkin tasolla:

Kyllä se tsemppaa ja silleen sanoo, että ”hyvä meininki” tai ehkä vähän niin kun kehuu välillä, kun se siitä menee. ”Tässä hyvällä mallilla hommat”, vaikkei se siis silleen tiedä, että mitä mulla on. [...] Mutta semmosta tsemppausta saa kyllä ja niin kun kannustusta siihen, että kertoo niitä omia mielipiteitään. H2

No kyllä se tietysti lähtee siitä, että se ainakin kannustaa ja se kyselee, niin pakko niin kun vastata johonkin, että mitäs mieltä oot ja näin. H4

Suurin osa haastateltavista koki esimiehen motivoivan heitä ammatillisen toimi-  
juutensa toteuttamiseen. Myönteinen kannustus ja kehu hyvin tehdystä työstä  
koettiin tärkeinä työhön innostajina ja näin ollen myös ammatillisen toimijuuden  
valjastajina. Lisäksi esimiehen esittämät kysymykset ja kiinnostus työntekijän  
työtehtäviä kohtaan koettiin ammatillista toimijuutta aktivoivina tekijöinä.

Useampi haastateltavista mainitsi kuitenkin, että oman kehittymisen kannalta olisi merkityksellistä saada esimieheltä lisää palautetta omista työsuorituksista:

No periaatteessa joku vähäsen semmonen lisäpalaute tai tällanen Niin, että joskus ois ihan kiva kuulla vaikka siitä omasta työstä, että kuinka se nyt on mennyt tai mihin suuntaan sitä kannattais viedä tai jotain tällaista. H3

Palautteen antamisesta ehkä häntä on kritisoitu paljon. H5

Aineistosta havaittiin, että työntekijät kokivat tärkeänä saada palautetta työstään. Osa työntekijöistä kertoi, että he eivät saa juuri koskaan palautetta esimieheltään tai heidän pitää pyytää sitä erikseen. Työntekijät pohtivat esimieheltä saadun palautteen liikkuvan myös melko yleisellä tasolla. Palautteet, kuten ”hyvin hoidettu” tai ”hyvää työtä”, tuntuivat työntekijöistä palkitsevilta, mutta eivät kovinkaan henkilökohtaisilta tai heidän kehittymistään tukevilta. Haastateltavat kokivat ammatillisen toimijuutensa toteuttamisen kannalta tärkeänä, että he voivat keskustella yhdessä esimiehen kanssa työn tavoitteista ja kehittymismahdollisuuksista.

### **Luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen**

Luottamus koettiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä ammatillisen toimijuuden tukemisen kannalta. Luottamalla työntekijöihinsä esimies antaa heille mahdollisuuden itseohjautuvaan työskentelyyn ja riittävät vaikutusmahdollisuudet työn toteuttamiseen. Haastateltavat kokivat, että asiantuntijaorganisaatiossa työskentely edellyttää esimieheltä kykyä osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan ja näin ollen rohkaista heitä ottamaan vastuuta työstään:

Ja luottamus on semmonen niinku varmaan tärkein, mikä... Jos luottaa siihen, mitä se tekee, niin se hoituu sieltä eikä sen tarvi silleen mennä perässä. H2

No kyllähän meillä nyt esimiehen kanssa on niin hyvä luottamussuhde siihen, että hän tietää, missä mä oon ja mitä mä teen periaatteessa. [...] Semmonen läpinäkyvyys tuo sitä luottavaisuutta myös toistepäin sitten. Ei tartte niin paljon kattoo, missä mennään ja muuta. H7

Jokainen haastateltavista koki hänen oman esimiehensä luottavan työntekijöihinsä ja antavan heille riittävät vaikutusmahdollisuudet toteuttaa työtään parhaaksi katsomalla tavalla. Osa haastateltavista pohti, että organisaation käytössä olevan sähköisen kalenterijärjestelmän hyödyntäminen lisää läpinäkyvyyttä ja

vähentää kontrolloinnin tarvetta. Kun työntekijän sekä esimiehen päivittäinen työaikataulu on helposti saatavilla, sen koettiin lisäävän luottamusta vastavuoroisesti työntekijän ja esimiehen välillä. Kuitenkin useampi haastateltava kuvasi epäilyksiään siitä, että organisaation kaikissa yksiköissä esimiesten luottamus työntekijöitä kohtaan ei toteudu yhtä tasapuolisesti:

Mä en oikein tiedä, että ymmärtääkö kaikki sen esimiestyön samalla tavalla. [...] Koska meidän esimies antaa meille aika silleen omat valtuudet ja voidaan sitä omaa työtä tehdä aika rauhassa ja saadaan kehittää ja muuta. Mut sit tuntuu tai ainakin tosiaan välillä tulee jotain, kun itse laitan sähköpostin jollekin johonkin toiseen yksikköön, hän vastaa, niin hän laittaa sen kopiona omalle esimiehelleen. Niin kun semmosta, että en tiedä, mut tuntuu, et siellä sitä jotenkin holhotaan tai valvotaan tarkemmin sitä työtä. H3

Yllä olevassa aineistoesimerkissä haastateltava pohtii kohdeorganisaation esimiestyössä esiintyviä eroja, jotka kohdistuvat luottamuksen osoittamiseen ja sen myötä työntekijöiden vaihteleviin mahdollisuuksiin vaikuttaa työhönsä. Haastateltava kertoi joidenkin organisaation esimiesten valvovan työntekijöiden työtä huomattavasti enemmän kuin toiset. Tämä näyttäytyi esimerkiksi sähköpostiviestien kierrättämisenä esimiehen kautta. Haastateltava korosti, että tämänkaltaisen kontrollointi ja valvonta heikentävät työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä parhaaksi katsomallaan tavalla.

### **Vastuunottaminen**

Kuten edellä todettiin, työntekijät kokivat ammatillisen toimijuuden toteuttamisen kannalta olevan olennaista, että heillä on riittävät vaikutusmahdollisuudet omassa työssään. Toisaalta työntekijät kaipasivat myös esimieheltä vastuunottoa ja jonkinlaisia raameja, joihin nojautua vaikeiden päätösten äärellä:

Mulla on aika vähän esim. johtokaan sanonut, mihkä he haluavat asiaa x viedä. Että ei oo oikein suuria linjauksia tai tavoitteita. Että tosiaan mä tästä just keskustelin, että en tiää olisko tässä sitten tulossa. Mutta tällä hetkellä se on vähän ollut semmosta...H3

Silleen se ois helpompi, jos esimies tietäis niinku todella tarkkaan, että mitä tekee, montako projektia on menossa, niin sitten pystyis sen varjolla sanoo, että ei mulle mahdu enää mitään. Mutta sitten nyt, kun ei oo sitä, niin sit on vähän silleen, että onko hankala sanoo, etten mä jaksa tehdä tota. Niin niin tota, siinä menee vähän semmonen...asialla on kaksi puolta, että toisaalta se on hyvä ja toisaalta huono, että... Siihen, että jos tulee hommia liikaa, niin siinä se kontrolli olisi hyvä. H2

Haastateltavien puheesta välittyi, että liiallinen itseohjautuvuus työssä saattaa aiheuttaa ongelmia työhön liittyvässä päätöksenteossa. Esimiesten toivottiin olevan mukana kehittämistyössä ja asettamassa työlle tavoitteita. Vaikka työntekijät

arvostavat vapautta ja saamaansa vastuuta tehdä työtään parhaaksi katsomalla tavalla, he kokivat, että tiettyjä työhön liittyviä päätöksiä olisi parempi käydä läpi yhdessä esimiehen kanssa. Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimiehellä on jonkinlainen käsitys työntekijöiden työmäärästä ja siihen liittyvästä kuormituksesta. Tämänkaltaisella työn määrään liittyvällä kontrolloinnilla voidaan tukea työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja varmistaa työhyvinvoinnin säilyvän toivotulla tasolla. Muutoin kontrollointi koettiin pääsääntöisesti ammatillista toimijuutta heikentävänä tekijänä.

Myös päätöksenteossa kohdeorganisaation sidosryhmien suhteen kaivattiin lisää vastuunottoa esimiehiltä. Työntekijät kokivat, että esimiehen tulisi osoittaa enemmän tukea asioiden ratkaisemisessa, jotta työtä olisi mahdollista tehdä sujuvasti:

No sanotaan, että semmosissa asioissa, että jotkut asiat vaan... niitä ei oo ratkaistu tuolla. Pitäis niinkun jonkun päättää, että voidaanko me tossa edetä, mikä on niinkun sen verran päällikkötason juttu, että ne vois viedä sitä asiaa pontevammin eteenpäin. H4

Esimiestyössä keskitytään tällä hetkellä väärin asioihin. Keskistytään niihin semmosiin helppoihin, mihin on kiva tarttua. Ja sitten ne asiat, mitkä vaatis ihan oikeesti linjan vetoa ja semmosta jämäkkyyttä, niin ne jätetään hoitamatta. H5

Yllä olevista pohdinnoista tulee esille se, kuinka merkittävänä haastateltavat kokevat esimiehen kyvyn ottaa vastuuta tilanteissa, jotka edellyttävät esimiesaseman myötä saadun vallan käyttämistä. Haastateltavien kokemusten mukaan työntekijöiden tehtävänä ei ole käydä kaikkia niitä "taisteluja", jotka kuuluvat esimiehen vastuualueeseen. Sen sijaan työntekijöiden pitäisi saada keskittyä varsinaisten työtehtävien tekemiseen. Näyttämällä esimerkkiä ja suuntaviivoja työn tekemiselle esimiehet voivat tukea työntekijöidensä ammatillista toimijuutta ja huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävät resurssit käytössään ammatillisen toimijuutensa toteuttamiseksi.

### **Vuorovaikutus**

Työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus näyttäytyi yhtenä tärkeäksi koettuna tekijänä ammatillisen toimijuutta tukevan johtajuuden toteuttamisessa. Vuorovaikutuksen selkeys, sen oikea ajoitus sekä yhteisen ymmärryksen muodostaminen esimiehen kanssa koettiin merkityksellisinä keinoina ammatillisen

toimijuuden tukemisen kannalta. Työntekijöiden kokemuspuheessa käytettiin esimerkiksi ilmaisuja "samalla aaltopituudella oleminen", "homma toimii hyvin" ja "epävarma käytös", kun he kuvasivat esimiesten toimintaa vuorovaikutustilanteissa. Toisin sanoen työntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa vaihtelivat melko laajalla skaalalla. Kaikki haastateltavat olivat jollain tasolla tyytyväisiä vuorovaikutuksen toteutumiseen työyhteisössään, mutta jokainen heistä koki sen kehittymiselle olevan myös tarvetta.

Toimivan vuorovaikutuksen merkitys korostui erityisesti muutostilanteissa. Aineistosta havaittiin, että viime vuosien aikana tapahtuneet lukuisat muutokset kohdeorganisaatiossa koettiin haastavan onnistuneiden vuorovaikutuskäytäntöjen toteuttamista:

Joissain asioissa edelleen niin kun on, ihan käsittämättömissä jutuissa, että niitä perästä luetaan tai sitten se tulee sitä kautta, että... Jossain ryhmissä puhutaan, ettei vielä julkaista tätä ja palataan sitten, kun tää on valmis. Edelleenkin on sitä, että sitten se vuotaa jostain käytäväkeskustelusta ja "mikäs tää tämmönen juttu on". Tai jostain uusien henkilöiden tulosta taloon ja "kukas toi on", eikä oo puhuttu mitään. Semmosta on vähän vielä. Asiat tapahtuu välillä aika nopeesti. H4

Haastateltava kuvaa yllä olevassa aineistoesimerkissä, kuinka organisaatiossa tapahtuvaa tiedottamista tehdään välillä sovittujen käytäntöjen vastaisesti tai ajankohdaltaan liian myöhään. Organisaation hierarkkisuus ja eri käytännöt eri tiimeissä saattavat johtaa siihen, että tärkeät tiedotettavat asiat eivät kulje virallisia kanavia pitkin, vaan ne tulevat ilmi niin sanotuissa käytäväkeskusteluissa. Haastateltava koki, että nopeat muutokset organisaatiossa vaatisivat esimiehiltä tehokkaampaa reagointia, jotta tieto kulkisi ajantasaisesti työntekijöille. Toimivalla ja kohdennetulla vuorovaikutuksella voitaisiin edistää myös työntekijöiden ammatillista toimijuutta, kun heillä olisi viimeisin tieto työhön liittyvistä käytän-teistä ja niihin liittyvistä muutoksista käytössään.

Haastateltavat kokivat esimiehen voivan tukea työntekijöiden ammatillisen toimijuuden toteuttamista pyrkimällä yhteisymmärrykseen heidän kanssaan. Yhteisen kielen löytäminen ja dialogisuuden periaatteiden toteuttaminen vuorovaikutuksessa olivat työntekijöiden kokemusten mukaan avainasemassa keskusteltaessa esimerkiksi esimiehen kanssa työn tavoitteista. Esimiesvaihdokset ja muut muutokset tiimeissä koettiin erityisesti haastavina yhteisen ymmärryksen luomisen kannalta:

Hän on niin kun aika sillain nopee liikkeissään ja vähän on alussa ollu semmoista tulkintaongelmaa. Että nyt en oikeesti tiedä, mitä hän pyysi mua tekemään. [...] Se ajatuksen juoksu hänelläkin fosi nopeeta ja okei, tää tuntu hyvältä ja kivalta ajatukselta. Sit mä meen rauhassa ja mietin, ja nyt en yhtään niin kun ymmärtäny, että ei tätä voi näin tehdä. H1

Yllä olevassa aineistoesimerkissä haastateltava tuo esiin, kuinka vuorovaikutuksessa esiintyvät haasteet ovat heikentäneet hänen kokemustaan ammatillisen toimijuuden toteuttamisesta. Hän kertoi kokeneensa haastavana tulkita esimiehen antamia ohjeita ja näkemyksiä asioihin, joiden ymmärtäminen olisi ollut keskeistä oman työn edistämisessä. Haastateltavan kokemuksesta välittyi, että esimiehen olisi tärkeää oppia tuntemaan työntekijänsä ja kuunnella heitä aidosti, jotta vuorovaikutuksesta saadaan sujuvaa ja tarkoituksenmukaista.

## 6.4 Tunteet huomioiva johtajuus organisaatiomuutoksessa

Työntekijät kokivat tunteet huomioivan johtajuuden toteutumisen tärkeänä niin oman työhyvinvointinsa kuin koko organisaation toimintakyvyn kannalta. Haastatteluissa tuotiin monipuolisesti esiin johtajuuden eri osa-alueita, joiden työntekijät kokivat joko vahvistavan tai heikentävän tunteiden huomioimista kohdeorganisaatiossa. Aineistosta havaittiin kuusi keskeistä teemaa, jotka kuvaavat työntekijöiden kokemuksia tunteet huomioivasta johtajuudesta: 1) tietoinen läsnäolo ja aito kohtaaminen, 2) sallivan tunneilmapiirin luominen, 3) työssä onnistumisen huomiointi, 4) tunteiden käsittelytaidot, 5) esimerkillä johtaminen ja 6) esimiehen persoonallisuus. Teemojen keskeiset piirteet on koottu taulukoon 5.

TAULUKKO 5. Tunteet huomioivan johtajuuden kokemuksiin liittyvät teemat

Tietoinen läsnäolo ja aito kohtaaminen	- lähestyttävyyys - yhteisen ajan priorisoiminen, ajanhallinta - keskittyminen lähiesimiesrooliin - sataprosenttinen läsnäolo vuorovaikutuksessa
Sallivan tunneilmapiirin luominen	- tunteiden turvallinen ilmaiseminen - erilaisten tunteiden hyväksyminen - rohkaisu tunteiden ilmaisemiseen - tilan antaminen keskustelulle
Työssä onnistumisen huomiointi	- kiitoksen antaminen - onnistumisten jakaminen työyhteisössä

TAULUKKO 5. Tunteet huomioivan johtajuuden kokemuksiin liittyvät teemat

Tunteiden käsittelytaidot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taidot tunnistaa ja säädellä tunteita</li> <li>- omien ja toisten tunteiden ymmärtäminen</li> <li>- tunteiden hyödyntäminen päätöksenteossa</li> <li>- ennakointitaidot</li> <li>- asioiden ilmaiseminen tunteet huomioivalla tavalla</li> </ul>
Esimerkillä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- roolimallina toiminen</li> <li>- asianmukainen ohjaaminen</li> <li>- epäkohtiin puuttuminen</li> <li>- myönteisen tunneilmapiirin edistäminen</li> </ul>
Esimiehen persoonallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ominaisuudet esimiehenä</li> <li>- luonteenpiirteet</li> </ul>

### Tietoinen läsnäolo ja aito kohtaaminen

Esimiehen tietoisella läsnäololla ja työntekijöiden aidolla kohtaamisella koettiin olevan tärkeä merkitys tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa työyhteisön arjessa. Haastateltavat kertoivat, että esimiestä on helppo lähestyä mieltä askarruttavilla asioilla ja esitettyihin kysymyksiin saa myös useimmiten vastauksen:

Esimiestyöskentely on läsnä olevaa. [...] Mua ei oo ainakaan kertaakaan, jos mä oon nähny, että on paikan päällä siinä ja menny kysymään, että ehditkö, niin ei oo kertaakaan käännytetty ovelta, että tuu viiden minuutin päästä uudestaan. Sillä on aika iso merkitys, koska se asia on silloin mulla ja hetken päästä mulla on kolme uutta asiaa, niin se, että pystyy sen käsittelee siinä heti, niin auttaa sitä. H8

Useampi haastateltavista kuvasi, kuinka merkityksellisenä he kokevat mahdollisuutensa kertoa työssä esiintyneistä ongelmista tai haasteista esimiehelle. Työntekijöiden kokemuksen mukaan kaikissa ongelmatilanteissa tärkeintä ei ole kuitenkaan suoran vastauksen saaminen, vaan tunne siitä, että esimies on tietoinen asiasta ja jakanut ongelmaan kohdistuvan taakan yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijät kuvasivat olevansa ongelmatilanteessa useimmiten itse parhaita asiantuntijoita sen ratkaisemiseksi. He kuitenkin kaipasivat esimieheltä tukea, uusia näkökulmia sekä mahdollisuuden jakaa jonkun kanssa kokemansa epävarmuuden tunteen.

Haastateltavat toivat esiin, miten tärkeää on päästä purkamaan työssä heränneitä tunteita myös yhteisesti koko tiimin kesken. Koska työskenteleminen kohdeorganisaatiossa on hyvin itsenäistä, yhteiset tilaisuudet käsitellä työssä tahtuneita asioita saattavat jäädä vähemmälle. Erityisesti viime vuosina



tapahuneet muutokset yhtiöittämissen liittyy ovat vieneet aikaa yhteiseltä keskustelulta tiimien sisällä:

Viime vuosi meni sillain, että oltiin niin itseohjautuva, että ei meillä ollut esimiehen kanssa mitään keskustelua oikeestaan työ mihinkään. Sit ite pyydettiin, että pidettäiskö nyt taas edes joku palaveri sen oman esimiehen kanssa, kun kaikki muut pitää. No nyt meillä on sitten sellanen ihan "aamutee" nimellä oleva. Istutaan puolituntia esimiehen kanssa, hän sitten kertoo, mitä tapahtuu. [...] Niin se, että ne on lisääntyny, niin johan siinä on helpompi kertoa niistä härmittävistäkin asioista. On enemmän sitä läsnäoloa ja sitä niin. Se on ehkä, mikä on ainakin auttanut. H1

Noin puolet haastateltavista kuitenkin totesi, että vaikka esimies on paikalla ja periaatteessa jatkuvasti saatavilla, kiire ja haasteet priorisoida yhteistä aikaa koko tiimille heikentävät esimiehen roolia tunneilmapiirin ylläpitämisessä. Kaksi haastateltavista koki erityisesti, että esimiehen pitäisi pystyä keskittymään enemmän esimiestehtäviin, mutta kasvavan työkuormituksen takia se ei ole aina mahdollista:

Ettei sitten kävis niin, että on liian monessa mukana ja sitten jää se lähiesimiesrooli hoitamatta. Ei vielä oo semmosia merkkejä näkyvissä muuten, mutta huomaa, että hän on kiireisempi ollut kuin esimerkiksi vuos sitten. Lisääntynyt ne tehtävät. H4

Välillä tuntuu, että hän vois vähän ehkä enempi niin kun olla sataprosenttisesti läsnä siinä porukan toiminnassa. Ei pelkästään niin kun läsnäolo, vaan ihan sataprosenttisesti läsnä. [...] Jos me vaan kerran kuukaudessa nähdään ja ollaan tunti ja tuntuu, että puolet asioista jää vähän siihen, että jatketaan seuraavalla kerralla, niin vähän tuntuu, ettei niistä oo mitään hyötyä sitten. H7

Yllä olevissa aineistoesimerkeissä haastateltavat kertoivat havainneensa viitteitä esimiehen tietoisesta läsnäolon vähentymisestä viime vuoden aikana. Haastateltavat kuvasivat, kuinka tärkeää esimiehen olisi pystyä toteuttamaan lähiesimiesrooliin kuuluvia tehtäviä ja antaa työntekijöille heidän tarvitsemaansa tukea. Työntekijät kokivat, että yhteisten ratkaisujen laatiminen sekä kyky keskittyä ja olla läsnä vuorovaikutustilanteissa ovat tärkeitä tunteet huomioivan johtajuuden elementtejä.

### **Sallivan tunneilmapiirin luominen**

Esimiehellä koettiin olevan myös tärkeä rooli sekä yksittäisen tiimin että koko työyhteisön tunneilmapiirin luomisessa. Haastateltavat korostivat puheessaan tunteiden turvallisen ilmaisemisen, erilaisten tunteiden hyväksymisen ja toisten kunnioittamisen merkitystä pohtiessaan tunteet huomioivan johtajuuden toteutumista organisaatiossa. Haastattelussa tarkasteltiin myös, miten esimiesten

valta-asema vaikuttaa tunneilmapiirin muodostumisessa ja miten sitä voidaan käyttää sen edistämiseksi:

Kyllä esimies ison osan siitä ilmapiiristä tekee siihen, kun se astuu tilaan tai lähtee tilasta. Silleen, että pitää olla esimiehellä vähän se hoksotin itellään, miten se sitä ilmapiiriä käsittelee. H2

Hyvinkin avoimesti kyllä hyväksyy kaikki tunteet. Ja ei nyt tarvi kaikkia hyväksyäkään, että pitää hänelläkin olla oma sanansa joka asiaan tai ei nyt joka asiaan, mutta kummin-kin kerrottavana ja voihan niistä keskustella sitten. H7

Työntekijät pitivät tärkeänä, että esimiehelle voi kertoa avoimesti tunteista ja niistä on mahdollista keskustella. Puolet haastateltavista toi kuitenkin esiin, että työpaikalla ei ole tästä huolimatta soveliasta ilmaista kaikkia tunteita, erityisesti jos ne poikkeavat yleisistä käyttäytymissäännöistä. Yllä olevassa aineistoesimerkissä työntekijä pohtii, pitääkö esimiehen hyväksyä kaikki työntekijöiden ilmaisemat tunteet. Hänen kokemuksensa mukaan esimiehellä on tietty vastuu auttaa työntekijää keskustelemalla hänen kanssaan ja pyrkimällä selventämään sitä kautta hänen tunteitaan. Haastateltava kuitenkin toteaa, että myöskään esimiehen ei tarvitse sietää kaikkea tunteiden aikaansaamaa käytöstä.

Haastateltavat kokivat tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisen lisäävän tilanteita, joissa heidän on mahdollista ilmaista omia tunteita turvallisesti:

Ei sinne kahvihuoneeseen kukaan mee sanoo ovelta, että nyt töihin siitä, niin ehkä se vaikuttaa aika paljon. Vaikka siellä puhutaan muita kun työjuttuja, niin sen annetaan tapahtua, koska se ehkä auttaa muuhun kun yksittäiseen työtehtävään. H8

Tästä aineistoesimerkistä välittyi esimiestyön merkitys sallivan tunneilmapiirin luomisessa myös varsinaisten työtehtävien ulkopuolella. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että esimies ei valvo työntekijöiden menemisiä työpäivän aikana liian tarkasti. Sen sijaan he kuvailivat, kuinka esimerkiksi yksityiselämän haasteiden tai ilojen jakaminen työpaikan kahvihuoneessa työkavereille voi auttaa jatkamaan työtehtävien tehokkaampaa ja laadukkaampaa suorittamista. Työntekijät pohtivat sallivan tunneilmapiirin olevan juurikin sitä, että tunteiden ilmaisemiseksi annetaan aikaa työpäivän lomassa ja mahdollisuus prosessoida niitä myös yhteisesti keskustellen.

Aineistosta havaittiin myös haastateltavien kokemuksia kohdeorganisaation ylimmän johdon roolin merkityksestä sallivan tunneilmapiirin luomisessa.

Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta koki ylimmän johdon edustajien avoimuuden, myönteisyyden ja huumorintajun rohkaisevan työntekijöitä ilmaisemaan tunteita työyhteisössä:

Koska meidän ylimmän johdon edustajat on semmosia tosi avoimia, ilosia, vitsailee ja nauraa ja...niin tavallaan se mun mielestä niinkun rohkaisee siihen, että voi näyttää tunteitansa. H3

Vaikka työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä ylimmän johdon toimintaan sallivan tunneilmapiirin luomisessa, yksi heistä kertoi myös enemmistöstä poikkeavan kokemuksen:

Sitten taas ihan ylin johto, niin siellä se on ehkä välillä vähän liiankin letkeetä se touhu. Alkaa välillä ehkä vähän mietityttää, että onko ne kärryillä ollenkaan, mitä tässä tapahtuu. Vaikka ei itte ehkä kauheesti stressaa, sen kun touhuavat, mutta ajattelee sillain, että onkohan kaikki samaa mieltä. Jotkut voi kokea sen tuovan semmosta epävarmuutta myös, jos on kauheen rentoja. Voi tulla joillekin mieleen, että onko vähän hällä väliä -meinkin. [...] Toisaalta se hyvä puoli, ettei tarvi ainakaan arastella sitä porukkaa, että pystyy helposti keskustella aiheesta. H5

Työntekijä pohtii yllä olevassa aineistokatkelmassa ylimmän johdon ”rennon” toiminnan herättävän myönteisten tunteiden rinnalla myös mahdollisesti kielteisiä tunteita työntekijöissä. Hän kuvaili vitsailun työssä tärkeiksi koetuista asioista saattavan lisätä työntekijöissä epävarmuuden tunteita siitä, että onko kyseinen asia sittenkään niin merkityksellinen. Haastateltava toi kuitenkin puheenvuoronsa lopussa esiin, kuinka merkittävänä hän pitää sitä, että esimiehet ovat helposti lähestyttävissä ja heidän kanssaan voi käydä avoimesti keskusteluja.

### **Työssä onnistumisen huomiointi**

Kiitoksen antaminen ja onnistumisten huomiointi koettiin tärkeinä tunneilmapiiriä vahvistavina tekijöinä. Haastateltavat kuvasivat kiitoksen saamisen esimieheltä herättävän myönteisiä tunteita siitä, että on hoitanut työtehtävänsä hyvin. Aineistosta havaittiin, että kiireen ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten koettiin olevan osittain syitä onnistumisten vähäiselle ”juhlimiselle”. Lisäksi yksi haastateltavista pohti, että kyseessä saattaa olla myös organisaatiokulttuurista lähtöisin oleva tapa:

Ehkä niitä onnistumisia voitais jotenkin korostaa ja tuoda esiin. Nyt ei oo mitään sellasta, et jos joku osasto on onnistunut, niin ei sitä kukaan muu tiedä, kun ehkä esimies on sanonut, että hyvää työtä. Ei oo ollu kulttuurissa, mutta siinä nyt vois olla yks paikka. H8

Haastateltava tuo esiin edellä olevassa puheenvuorossaan, että jakamalla eri tiimien onnistumisia koko organisaation jäsenten kesken voitaisiin luoda yhtenäisempää ja avoimempaa organisaatiokulttuuria. Hän koki kiitoksen antamisen jäävän lähinnä työntekijän ja esimiehen väliseksi keskusteluksi, vaikka onnistumisten huomioimisen potentiaalia hyödyntämällä voitaisiin saada laajempiakin vaikutuksia aikaan. Haastateltava toi kehitysehdotuksena esiin, että jakamalla onnistumisia avoimemmin olisi mahdollista tutustua paremmin eri toimipisteiden työntekijöihin ja samalla lisätä ymmärrystä sekä arvostusta heidän työpanostaan kohtaan. Hän koki esimiestyön olevan avainasemassa tällaisen läpinäkyvän ja työntekijöiden onnistumiset huomioivan palautejärjestelmän kehittämisessä.

### **Tunteiden käsittelytaidot**

Aineistosta havaittiin, että esimiesten kyky käsitellä tunteita oli yksi keskeinen tekijä tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa. Suurin osa työntekijöistä koki heidän esimiehensä ottavan riittävästi huomioon työyhteisössä esiintyvät tunteet ja osaavan käsitellä niitä asianmukaisella tavalla. Haastateltavien puheessa korostui, että tunteet huomioivaa johtajuutta toteuttavan esimiehen on tärkeää pystyä ymmärtämään työntekijöiden monenlaisia tunteita ja hyödyntää niitä vuorovaikutuksen sekä päätöksenteon perustana:

Silleen, että pitää olla esimiehellä vähän se hoksotin itellään, mitenkä se sitä käsittelee. Voi olla, että osissa...se on niin kun ainakin meillä se tuntuu, että se on niin kun oikeen hyvä tossa. H2

Kyllä tossa huomaa, että se muistaa esimieskin sitten, jos on jonkun näköstä poikkeavaa, voimakasta reaktiota ollut johonkin. Niin kyllä se sitten muistaa ja vieläkin ottaa sen huomioon. H4

Edellä olevissa aineistoesimerkeissä haastateltavat kuvaavat tunteiden onnistuneen huomioimisen ja käsittelyn vaativan esimieheltä kykyä aistia työyhteisön tunneilmapiiriä. Haastateltavat toivat esiin, että esimiehen tunteiden käsittelytaidot näkyvät kuitenkin vasta työntekijöille siinä vaiheessa, kun esimies hyödyntää saamaansa tunneinformaatiota käytännössä. Yksi työntekijöistä korosti erityisesti esimiehen kykyä muistaa työntekijöiden voimakkaammat tunnereaktiot

tiettyihin tilanteisiin ja hyödyntää käytössään olevaa tietoa laatiessaan ennakoivia sekä reagoivissa vastaaviin tilanteisiin tulevaisuudessa.

Toisaalta kaksi haastateltavista kertoi myös kokemuksistaan, joissa esimies ei ole onnistunut työyhteisön tunneilmapiirin havainnoimisessa, eikä näin ollen myöskään työntekijöiden tunteiden käsittelyssä:

Ei mitään siis semmosia niin kun suuria tyrmäyksiä eikä mitään niin kun nolaamista, mitään sen tyyppistä. Mutta sitten vähän semmoinen oma fiilis siitä, että olikohan fiksusti sanottu joku asia tai jotain muuta, että... H2

Huomaa, että selvästikään toinen ei tajua, mitä tuolla nyt justiin sanottiin. H5

Kuten näistä aineistoesimerkeistä voidaan havaita, haastateltavien kielteiset kokemukset esimiehen tunteiden käsittelytaidoista kohdistuivat sekä asioiden esittämistapaan että esimiehen kykyyn olla ylipäättään läsnä tilanteissa, joissa työntekijät ilmaisevat tunteitaan. Nämä kaksi haastateltavaa kokivat osalla esimiehistä olevan haasteita esittää asiansa muiden tunteet huomioivalla tavalla. Yksi haastateltavista kuvasi, että esimiehen tyyli reagoida työntekijöiden esittämiin ehdotuksiin saa hänet tuntemaan olonsa välillä turhautuneeksi. Erityisesti silloin, jos ehdotuksen eteen on nähty paljon vaivaa ja esimies ei ilmaise juurikaan kiinnostusta sitä kohtaan. Lisäksi yksi työntekijöistä koki hänen esimiehellään olevan haasteita ymmärtää, millaisia tunteita joissakin vuorovaikutustilanteissa esiintyy ja miten niihin tulisi suhtautua. Työntekijä kuvasi, että hän on pyrkinyt auttamaan esimiestään tulkitsemaan tiimin sisällä ilmaistuja tunteita, jotta ristiriidat saataisiin nopeammin selvitettyä.

### **Esimerkillä johtaminen**

Esimerkillä johtaminen koettiin merkittävänä tekijänä tunteet huomioivan johtajuuden mahdollistamisessa. Haastateltavat ilmaisivat, että esimiehet näyttävät omalla esimerkillään työntekijöille suuntaa, johon he toivoisivat työyhteisön ilmapiirin kehittyvän:

Fiksulla ohjaamisella ja semmosella niinku, että ottaa asiat asioina ja puuttuu niihin epäkohtiin sitten. Ja antaa...muuten menee asiat niinku pitääki ja silleen, että on niinku hyvällä fiiliksellä aina, hymyssä suin moikkaa ja muuta. Et on sillä iso merkitys kyllä, että kun aina vaan murisis vastaan jotain tai ei sanois mitään tai antais odotuttaa kauan tai jotain muuta, niin kyllä se lois aika kauheen ilmapiirin. H4

Haastateltavan pohdinnasta tulee esille se, kuinka merkittävänä hän kokee esimiehen roolin työyhteisön tunneilmapiirin luomisessa. Esimies nähtiin esimerkkinä, joka näyttää muille mallia omalla toiminnallaan. Haastateltava kuvasi esimerkillä johtamisen viestivän työyhteisölle, millaista vuorovaikutusta työyhteisössä tavoitellaan ja millä tavalla sitä käytännössä toteutetaan. Hän nosti puheenvuorossaan esiin erityisesti työntekijöiden asianmukaisen ohjaamisen, epäkohditiin puuttumisen, positiivisen ilmapiirin edistämisen sekä työntekijöiden kunnioittamisen merkityksen tärkeinä tekijöinä, joihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota omalla esimerkillään.

Aineistosta havaittiin myös tilanteita, joissa työntekijät kokivat esimiehen näyttäneen huonoa esimerkkiä johtamisellaan ja muovanneen samalla työyhteisön ilmapiiriä ei-toivottuun suuntaan:

Jos meidän yksikössä tehdään jotain esimerkiks, joka jostain syystä jonkun toisen päällikön mielestä ei ole oikein, niin sit sinä tapahtuu semmonen kauhee niin kun hyökkäys tai selanen joku ihmeellinen... Ettei käsitelläkään asioita asioina, vaan siitä tuleekin joku kauhee niin kun ihme härdelli. Joku semmonen suuri juttu. H3

Välillä tuntuu, että esimiehet on myös itekin siinä vähän luomassa sitä kuilua. Ei mitenkään tarkotuksella tietenkään, mutta vähän silleen, että puhuu ohitse. H2

Ensimmäisessä aineistokatkelmassa haastateltava pohtii tilannetta, jossa toisen yksikön esimies on kokenut valta-asemansa olleen uhattuna ja purkanut turhautumisen tunteensa työyhteisön ilmapiiriä heikentävällä tavalla. Haastateltava koki, että tilanteessa esiintyvistä ongelmista tehtiin suurempi kuin se todellisuudessa oli. Toisessa aineistoesimerkissä haastateltava kuvaa joidenkin esimiesten olevan mukana luomassa kahtiajakoa kohdeorganisaation kahden toimipisteen välille. Työntekijöiden kokemusten mukaan esimiehet eivät välttämättä tiedosta itse, että leimaavalla puheella ylläpidetään ja vahvistetaan organisaation sisällä ilmeneviä ennakkoluuloja. Haastateltavat toivat esiin, että esimiehen tulisi pysyä kantamaan johtamistyön mukana tullut vastuu myös tiimirajojen ulkopuolella ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan kaikissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa, joissa hän on osallisena.

## **Esimiehen persoonallisuus**

Jokainen kahdeksasta haastateltavasta toi jollain tasolla esiin esimiehen persoonallisuuden merkityksen tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa. Haastateltavat kokivat esimiehen persoonan vaikuttavan huomattavasti siihen, millaista tunneilmapiiriä hän luo ympärilleen. Aineistosta havaittiin, että esimerkiksi huumorintaju koettiin esimiehen tärkeänä ominaisuutena tunteet huomioivan johtajuuden onnistuneessa toteuttamisessa:

Osa on vähän eri tyyppisiä persoonia, mutta tota niin se pitääkin olla. Ja kun osaa suhtautua. Kyllä kaikki tietää, että kuka on minkäkinlainen, että minkälaista huulta heittää, ”menkää nyt töihin siitä” tai jotain, niin tietää, että se on niinku vitsi enemmän kuin semmonen käskytyt. Niin niin tämmösiä voi siellä kyllä heittää. H2

Hän nyt tietysti on niin kun ihmisenä erilainen ku edellinen. Et on vähän...hän ei ota niin kun vitsillä. [...] Niin siinä sen huomaa sen eron, et kyllä mä oon vakavampi vähän tän nykyisen kanssa, että mennään enemmän asialinjalla. H1

Yllä olevissa aineistoesimerkeissä haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan esimiehen persoonallisuuden linkittymisestä tunteet huomioivaan johtajuuteen. Haastateltavat kokivat, että esimiehen persoonallisuus vaikuttaa pitkälti siihen, millaista huumoria hän käyttää työssään ja millaista ilmapiiriä hän luo sen kautta työyhteisöön. Haastateltavat toivat myös esiin omaa vastuutaan esimiehen persoonallisuuteen tutustumisessa ja sen tulkitsemisessa. Yksi haastateltavista kertoi hänen nykyisen esimiehensä olevan hillitympi ja asiatyylisempi verrattuna aikaisempiin esimiehiin. Työntekijä kuvasi pyrkineensä muokkaamaan omaa käytöstään keskustellessaan esimiehen kanssa esimerkiksi vähentämällä huumorin käyttöä, jotta heidän välinen vuorovaikutus säilyisi sujuvana. Työntekijä kuitenkin koki, että hän ei voi olla täysin oma itsensä esimiehen seurassa.

Osa haastateltavista piti lähes mahdottomana, että esimies voisi kehittyä paremmaksi työyhteisössä esiintyvien tunteiden huomioimisessa. Sen sijaan tunteiden ymmärtämisen ja niihin reagoimisen ajateltiin olevan enemmänkin ominaisuuksia, jotka ovat toisille luontaisempia:

Tässä kohtaa se on persoonakysymys jo meillä, että minkälainen on henkilönä. Vaikka nykyinen ei tosiaan kaikkea osaa ja hän kysyy sitten ja toteaa, että hän ottaa selvää, palataan. Mutta silti se olemus on semmonen rauhallinen ja semmonen, että kyllä sillä on merkitys siihen ilmapiiriin. H6

Yllä olevassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvaa tilannetta, jossa heidän tiimissään on vaihtunut esimies. Hänen kokemuksensa mukaan työyhteisön tunneilmapiiri on muuttunut huomattavasti sallivammaksi esimiehen vaihtumisen myötä. Haastateltava perustelee tunneilmapiirissä tapahtunutta muutosta esimiehen persoonallisuuden, kuten luonteenpiirteiden kautta. Hänen kokee, että vastaavanlaisista muutosta tunneilmapiirissä ei olisi voinut tapahtua edellisen esimiehen aikana hänen ominaisuuksistaan johtuen.

Mun mielestä siinä on aika paljon semmosta henkilökysymystä, että ihminen on vaan semmonen. Mä en saa niin kun sillain ihan siitä kiinni, että mitä se vois tehdä kehittyäkseen. Jos se ei tuu luonnostaan, niin aika paha on kyllä ruveta pakottaa. H5

Myös edellä olevasta aineistoesimerkistä välittyy haastateltavan kokemus esimiehen ominaisuuksista, jotka eivät ole hänen mukaansa riittäviä tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamiseksi. Haastateltava kuvaa esimiehen ominaisuuksia pysyvinä, ikään kuin muuttumattomina, minkä vuoksi hän kokee myös kehityksen aikaansaamisen haasteelliseksi.



## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ensinnäkin ymmärtää, millaisena kohdeorganisaation työntekijät kokevat oman ammatillisen toimijuutensa työssä ja mitä tunteita työ heissä herättää. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan työntekijöiden ilmaisemaa kokemuspuhetta näiden ilmiöiden ympärillä ja muodostamaan sitä kautta ymmärrys heidän senhetkisistä kokemuksistaan. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, millaisia kokemuksia työntekijöillä on ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta. Tutkimuksessa pyrittiin syventämään ymmärrystä johtajuuden käytännöistä ja rakenteista, jotka työntekijät kokivat oman ammatillisen toimijuutensa tukemisen ja tunteidensa huomioimisen kannalta merkityksellisiksi.

Vaikka tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ammatillista toimijuutta ja tunteita erillisinä ilmiöinä, niiden välillä voitiin kuitenkin havaita olevan vahva kytkös. Myös aiemmassa tutkimuksessa ammatillisen toimijuuden ja tunteiden on tunnistettu linkittyvän toisiinsa (esim. Cascón-Pereira & Hallier 2012; Hökkä ym. 2017b; Vähäsantanen & Eteläpelto 2015). Näiden ilmiöiden välistä suhdetta on kuvattu suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa tunnetoimijuuden käsitteellä (Hökkä ym. 2019a, 2019b). Tunnetoimijuus voidaan määritellä tunteiden merkityksen ymmärtämisenä ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa. Tällä tarkoitetaan muun muassa kykyä tunnistaa ja ymmärtää sekä omia että muiden tunteita, taitoa toimia tilanneherkästi ja kunnioittavista haasteellisissa tilanteissa sekä kykyä hyödyntää tunteita päätöksenteossa. (Hökkä ym. 2019a.) Aiheesta on kuitenkin vain vähän tutkimustietoa saatavilla, minkä vuoksi koen merkityksellisenä tarkastella myös näiden ilmiöiden kietoutumista toisiinsa.

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin ja tarkastelen niitä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi pyrin kuvailemaan, mitä uutta tämän tutkimuksen tulokset tuovat tunnetoimijuuden ja sitä tukevan johtajuuden käsitteille. Luvun lopussa tarkastelen

tutkimuksen luotettavuutta ja pohdin kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 7.1.1 Koettu ammatillinen toimijuus ja koetut tunteet työssä

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijät kokivat ammatillisen toimijuutensa melko vahvana. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden **ammattillista toimijuutta** käsittelevät kokemukset liittyivät vaikuttamiseen omassa työssä, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin muokkaamiseen. Tämän tutkimuksen tuloksena rakennettu teemoittelu on lähes identtinen Eteläpellon ja kumppaneiden (2013) sekä Vähäsantasen (2015) laatimien määrittelyiden kanssa. Tuloksien yhdenmukaisuutta voidaan osittain selittää teemahaastattelurungon kysymyksien asettelulla ja ammatillisen toimijuuden määrittelyllä tutkitaville, mikä on oletettavasti suunnannut työntekijöiden kokemuspuhetta tiettyihin ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksiin. Lisäksi sitouduin tarkastelemaan tässä tutkimuksessa ammatillista toimijuutta Eteläpellon ja kumppaneiden teoretisoiman (2013) subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan, minkä voidaan nähdä toimineen tutkimusprosessia ohjanneena teoreettisena näkökulmana. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuitenkin yleisesti tunnistettu ajatus ammatillisesta toimijuudesta aktiivisena toimintana ja pyrkimyksenä osallistumiseen (esim. Biesta & Tedder 2007; Billett 2008; Paloniemi & Goller 2017). Myös tämän tutkimuksen tuloksissa korostuivat ammatillisen toimijuuden toiminnalliset ulottuvuudet, jotka esittelen seuraavaksi.

Tutkimustuloksista havaittiin, että työntekijät kokivat vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin muokkaamisen pääosin hyvinä. Vaikka työntekijät kuvailivat joidenkin käytäntöjen ja rakenteellisten tekijöiden rajaavan heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa työhön, heidän kokemuksissaan korostuivat kuitenkin itseohjautuvan työskentelyn periaatteet ja mahdollisuus tehdä useita omaan työhön liittyviä valintoja työpäivän aikana.

Yhtenä mielenkiintoisena tuloksena havaittiin, että yhtiöittämisen myötä tapahtuneiden muutosten koettiin sekä tukevan että rajoittavan työntekijöiden

ammattillisen toimijuuden toteutumista. Ensinnäkin muutos osakeyhtiömuotoiseksi organisaatioksi nähtiin pääosin työkäytäntöjen kehittämistä vapauttavana ja sujuvoittavana tekijänä. Työntekijät kokivat pystyvänsä kehittämään omaa työtään ja siihen liittyviä käytäntöjä melko hyvin työnsä ohessa. Toisaalta työntekijät toivat kokemuksissaan myös esiin yhtiöittämisen mukana tulleita haasteita. Tuloksien mukaan osa työntekijöistä koki uusien työkäytäntöjen epäselvyyden hidastavan päätöksentekoprosessia ja siksi haastavan ammatillisen toimijuuden toteuttamista. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu organisaation sosiokulttuuristen tekijöiden, kuten työkuulttuurin, ammatillisten roolien ja johtamiskäytäntöjen, toimivan joko ammatillista toimijuutta rajaavina tai tukevinä (Eteläpelto ym. 2014a, 13). Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan työntekijät kuitenkin ymmärsivät vastuun ja toimijuuden toteuttamisen olevan jakautunut kaikkien organisaation toimijoiden käsiin. Tätä tulosta tukevat myös Biestan ja Tedderin (2007) sekä Tourishin (2014) näkemykset toimijuuden rakentumisesta aktiivisten toimijoiden välisissä sosiaalisissa suhteissa, jolloin sen ei voida nähdä olevan vain ympäröivien sosiokulttuuristen olosuhteiden tuotos.

Työntekijöiden puheesta välittyi kokemus muutosten hitaasta juurtumisesta organisaatioon. Tätä ajatusta tukivat myös joidenkin työntekijöiden kokemukset ammatillisen identiteetin sekavuudesta, kuten epäselvyyksistä työrooleissa ja -tehtävissä. Tutkimuksessa on tunnistettu ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelujen toteutumisen olevan merkityksellistä erityisesti muutostilanteissa (Vähäsantanen 2015). Muokkaamisprosessiin tarvitaan sekä yksilön aktiivista toimijuutta että resursseja ja tukea organisaatiolta (Evans 2017, 34; Hökkä ym. 2011, 153–154; Kira & Balkin 2014). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijät eivät ole saaneet muokattua riittävästi omia ammatillisia identiteettejään. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden kokemuspuheesta oli tunnistettavissa kaipaus tasaisempaan vaiheeseen, jolloin heidän olisi mahdollista käyttää enemmän aikaa oman ammatillisen identiteettinsä selkiyttämiseen. Tuloksista oli havaittavissa myös viitteitä työntekijöiden tarpeesta saada organisaatiolta sosiaalista tukea identiteetti-positioiden määrittelyyn.

Nykypäivän työelämän tehokkuustavoitteiden rinnalle on vähitellen nousut ymmärrys myös tunteista ja niiden merkityksestä työssä (esim. Ashkanasy ym. 2000; Eberly & Fong 2013; Hökkä ym. 2019a). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden ilmaukset työssä heränneistä **tunteista** näyttäytyivät melko laajalla kirjolla myönteiseksi ja kielteiseksi koettujen tunteiden välillä. Työntekijät kohdistivat tunnepuhettaan työyhteisön tunneilmapiiriin, organisaation toimintaan kahdessa eri toimipisteessä ja kokemaansa ammatilliseen toimijuuteen.

Ensinnäkin työyhteisön tunneilmapiiriä kuvattiin pääosin myönteisten tunteiden virittiminä. Työntekijät kokivat iloa, yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta saadessaan toimia työyhteisönsä jäsenenä. Tunneilmapiiriin liitettiin ilmauksia sallivuudesta, avoimuudesta ja välittömyydestä, mikä linkittyi työntekijöiden kokemukseen työn mielekkyydestä ja matalasta kynnyksestä ilmaista omia tunteita. Nämä tutkimustulokset saavat vahvistusta aiemmasta tutkimuksesta, jossa organisaation myönteisen tunneilmapiirin on tunnistettu liittyvän tunteiden turvalliseen ilmaisemiseen ja sitä kautta myös rohkeuteen esittää omia tavoitteita sekä tehdä konkreettisia toimia niiden saavuttamiseksi (Wall ym. 2017). Hyvää tunneilmapiiriä kuvasivat myös työntekijöiden kokemukset huumorista keinona ilmaista omia tunteitaan, luoda sosiaalisia merkityksiä yhteisesti koetuille asioille ja toimia ikään kuin selviytymiskeinona kielteisten tunteiden lieventämisessä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että myönteisten tunteiden kokeminen yhteisöllisellä tavalla voi toimia organisaatiota suojaavana resilienssinä haastavissakin tilanteissa (Quoidbach ym. 2015).

Vaikka työntekijät kokivat tunneilmapiirin omassa tiimissään ja toimipisteessään pääosin myönteisenä, siinä havaittiin haasteita koko organisaation tasolla. Organisaation jakautuminen kahteen eri toimipisteeseen herätti työntekijöissä pääosin kielteisiä tunteita. Yhtenä havaintona tuloksista voidaan tehdä, että ylemmästä johdosta fyysisesti erillään työskentelevät kokivat enemmän ulkopuolisuuden tunnetta verrattuna johdon kanssa samoissa tiloissa työskenteleviin. Työntekijät kokivat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitykselliseksi omien kehitysideoiden eteenpäin viemisessä ja kuulluksi tulemisessa. Osa johtoportaa erillään olevista työntekijöistä koki olevansa epätasa-arvoisessa

asemassa, koska he eivät voineet kohdata yrityksen johtoa yhtä välittömästi. Nämä tutkimustulokset epävarmuudesta ja ulkopuolisuudesta liittyvät pitkälti luottamuksen tunteeseen. Kuten Gooty ja kumppanit (2010) ovat todenneet, vaikuttaisi siltä, että kielteisten tunteiden kokemisella voi olla heikentäviä vaikutuksia koettuun luottamuksen tasoon. Ylin johto voi kuitenkin lisätä työntekijöiden kokemaa luottamusta muutoksen keskellä kohtaamalla heidät kasvokkain, kuvaamalla tarkasti muutokseen liittyvät tavoitteet sekä kasvattamalla aidon kohtaamisen kautta työntekijöiden itseluottamusta (Agote ym. 2016; Ashkanasy ym. 2015, 286–287). Myös tämän tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksestä työntekijöiden luottamuksen lisäämiseksi ja itseluottamuksen kasvattamiseksi.

Aidon kohtaamisen nähtiin olevan tärkeää myös toisten tekemän työn ymmärtämisen kannalta. Työntekijät kokivat epävarmuutta ja epätietoisuutta, kun he eivät tunteneet toisen toimipisteen työntekijöitä ja heidän työskentelykulttuuriaan. Voidaan puhua työntekijöiden kokemasta ”epätietoisuuden kuilusta” näiden kahden toimipisteen välillä. Vaikuttaisikin siltä, että työntekijät kokivat jaon kahteen eri toimipisteeseen heikentävän koko organisaation yhteistä tunneilmapiiriä ja ylläpitävän ennakkoluuloja. Barsaden ja Gibsonin (2007) mukaan myönteisten tunteiden kokeminen työyhteisössä lisää yhteistoiminnallista käytöstä ja halua auttaa muita, kun taas kielteisten tunteiden kokemisella on havaittu oleva päinvastainen vaikutus. Näiden aikaisempien tulosten valossa voidaan tunnistaa työntekijöiden kokeman epävarmuuden heikentävän tutustumista kollegoihin yli toimipisterajojen ja vähentävän heidän yhteistoiminnallista käytöstään. Työntekijöiden tunnepuheessa korostui vahva viesti siitä, kuinka tärkeää heidän olisi päästä yhteisiin toimitiloihin. Tällöin olisi helpompi kuroa koettua epätietoisuuden kuilua umpeen ja rakentaa avointa, kaikkien työpanosta arvostavaa tunneilmapiiriä organisaatioon.

Työntekijät liittivät myös paljon tunnepuhetta ammatillisen toimijuuden kokemiseen. Ammatillisen toimijuuden toteutumisen tai toteutumattomuuden havaittiin herättävän työntekijöissä esimerkiksi ilon, innostuksen, ylpeyden, turhautuneisuuden, myötähäpeän, ahdistuksen ja epätietoisuuden tunteita.

Seuraavaksi pohdin tarkemmin tunteiden ja ammatillisen toimijuuden linkittymistä toisiinsa tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

### 7.1.2 Kohti tunnetoimijuutta

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ammatillisen toimijuuden ja tunteiden voidaan nähdä olevan keskenään vastavuoroisessa suhteessa. Näiden ilmiöiden vastavuoroisuudella eli tunnetoimijuudella tarkoitetaan sitä, että sekä työntekijöiden kokemukset ammatillisesta toimijuudesta että työssä heränneistä tunteista aktivoivat toinen toisiaan (Hökkä ym. 2017b, 177). Tulosten mukaan kun työntekijät kokivat ammatillisen toimijuutensa vahvana, se herätti heissä pääosin myönteisiä tunteita. Työntekijät kokivat muun muassa iloa, innostusta ja ylpeyttä saadessaan kehittää työkäytäntöjä ja havaitessaan sekä omia että muiden onnistumisia ympärillään. Vastaavasti kokemukset heikosta ammatillisesta toimijuudesta edistivät kielteisten tunteiden syntymistä. Kielteisten tunteiden kokeminen liittyi pääosin kehitystä hidastaviin tekijöihin, jotka vaikeuttivat oman ammatillisen toimijuuden toteuttamista. Kohdeorganisaation hierarkkinen rakenne sekä vaikutusmahdollisuuksia kaventava byrokratia herättivät työntekijöissä muun muassa turhautumisen, ärtymyksen, myötähäpeän ja ahdistuksen tunteita. Nämä tulokset vahvistivat ajatusta siitä, että kokemus vahvasta ammatillisesta toimijuudesta saa aikaan yleensä myönteisiä tunteita, kun taas heikon ammatillisen toimijuuden kokeminen herättää pääosin kielteisiä tunteita (Hökkä ym. 2017b,177; Vähäsantanen & Eteläpelto 2015).

Tunteiden ja ammatillisen toimijuuden vastavuoroisuus oli havaittavissa muun muassa työntekijöiden kokeman myötähäpeän tunteen kautta. Vaikka myötähäpeän tunne heräsi ensin työntekijän kokemasta heikosta toimijuudesta, se toimi myös moottorina kehittämistyölle ja oman ammatillisen toimijuuden aktivoimiselle. Aiemmassa tutkimuksessa on vastaavasti tunnistettu kielteiseksi koettujen tunteiden, kuten turhautuneisuuden ja tyytymättömyyden, mahdollisuus toimia muutosvoimina esimerkiksi omaa työuraa käsittelevissä ratkaisuisissa tai työkäytäntöjen kehittämistyössä (Hökkä ym. 2017b, 177). Tämä tutkimus antoi samansuuntaisia viitteitä siitä, että kielteiset tunteet voivat toimia

ammattillista toimijuutta aktivoivina voimina, joille on paikkansa organisaatioissa. Kuten Rantanen (2013, 60) toteaa, kielteisten tunteiden välttämisen sijaan kannattaa hyödyntää niissä piilevä voima tehokkaan työskentelyn ja muutoksen aikaansaamiseksi.

Tunteilla on havaittu olevan merkittävä rooli myös ammatillisen identiteetin rakentamisessa ja siihen liittyvissä neuvotteluissa (Cascón-Pereira & Hallier 2012). Tässä tutkimuksessa muutoksen keskellä työskenteleminen asetti haasteita työntekijöiden neuvotteluille ammatillisten identiteettien kanssa. Jatkuvat muutokset ja selkeiden raamien puuttuminen työtehtävien toteuttamiselle herättivät heissä epätietoisuuden ja turhautuneisuuden tunteita. Näiden tunteiden virittäminä työntekijät kokivat paikoitellen haasteellisena tunnistaa omaa paikkaansa organisaatiossa ja löytää toivomaansa suuntaa ammatillisen identiteetin rakentamiselle. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että myönteisten tunteiden kokeminen edistää ammatillisen identiteetin muokkaamista, kun taas kielteiset tunteet eivät tuo siihen juurikaan muutosta (Hökkä ym. 2017b, 169; Vähsantanen & Eteläpelto 2015). Tämän tutkimuksen tulokset ammatillisen identiteetin ja tunteiden kytkeytymisestä toisiinsa olivat yhdenmukaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Vaikka tutkimuksessa tunnistettiin kielteisten tunteiden mahdollinen muutosvoima aktivoida ammatillista toimijuutta, niiden liikkeelle-paneva vaikutus ei ollut kuitenkaan nähtävissä ammatillisen identiteetin muokkaamistyössä.

Vaikuttaisikin siltä, että tunteiden ja ammatillisen toimijuuden kokeminen muodostavat kehämäisen prosessin, jossa nämä ilmiöt aktivoivat toisiaan. Tämä tutkimus antoi vahvistusta Hökän ja kumppaneiden (2017b, 2019a, 2019b) tutkimuksille siitä, että tunteita ja ammatillista toimijuutta tulisi tarkastella toisiinsa linkittyneinä ilmiöinä. Tutkimustulokset olivat pitkälti samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa, ja näin ollen ne antoivat tukea sille. On kuitenkin olennaista tunnistaa, että tämän kohdeorganisaation työntekijät kokivat oman ammatillisen toimijuutensa kaiken kaikkiaan melko vahvana ja siihen kohdistuneet kielteiset tunneilmaisut koettiin ohimenevinä, vain hetkellisesti toimijuuden kokemusta määrittävinä tekijöinä. Näin ollen kielteiseksi koetut tunteet nähtiin

osana muutoksessa toimimisen arkea, mutta ne eivät kuitenkaan yksistään määrittäneet työntekijöiden kokemusta ammatillisen toimijuuden toteuttamisesta.

### 7.1.3 Ammatillista toimijuutta tukeva ja tunteet huomioiva johtajuus

Tulokset **ammatillista toimijuutta tukevasta johtajuudesta** liittyivät läsnä olevaan johtamiseen ja aitoon kiinnostukseen, motivointiin, luottamukseen ja vaikutusmahdollisuuksien antamiseen, vastuunottamiseen sekä vuorovaikutukseen. Ensinnäkin työntekijät kokivat keskeiseksi esimiehen saatavilla olon ja häneltä saadun sosiaalisen tuen kohdatessaan haasteita työssään. Ammatillista toimijuutta tukevaa johtajuutta kuvasivat työntekijöiden kokemukset kuulluksi tulemisesta ja esimiehen osoittama aito kiinnostus työntekijöiden esittämien kehitysideoiden eteenpäin viemiseksi. Myös aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että ammatillisen toimijuuden tukemiseksi esimiesten tulee olla avoimia työntekijöiden esittämille ehdotuksille ja ottaa ne tosissaan käsittelyyn (Hökkä ym. 2019b, 23, 27; Tourish 2014). Lisäksi esimieheltä saatu kannustus, kehitystä tukeva palaute ja kehu hyvin tehdystä työstä motivoivat tämän tutkimuksen perusteella työntekijöitä ammatillisen toimijuuden toteuttamiseen.

Luottamuksen osoittaminen ja riittävien vaikutusmahdollisuuksien antaminen työn toteuttamiseen olivat merkityksellisessä asemassa työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemisen kannalta. Työntekijät kokivat tärkeänä, että esimies on luomassa itseohjautuvaa työskentelyä tukevaa organisaatiokulttuuria ja rohkaisee työntekijöitä vastuun ottamiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa on saatu vastaavanlaisia tuloksia esimiehen roolin merkityksestä työntekijöiden osallisuuden tukemisessa ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisessa heille (Collin ym. 2018; Hökkä ym. 2019b; Raelin 2016).

Toisaalta työntekijät kaipasivat myös esimiehiltä vastuunottoa ja tukea esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. Näin ollen liiallinen itseohjautuvuus työssä koettiin osittain kuormittavana. Tätä vapauden ja vastuun välistä tasapainoa tukee työ- ja organisaatiopsykologian kentällä esitetyt teoreettiset mallit, joiden mukaan liiallisesta tai liian vähäisestä autonomiasta työssä voi muodostua yksilön hyvinvointia heikentävä tekijä (esim. Karasek & Theorell 1990; Warr 1994).



On tärkeää muistaa, että tämän tutkimuksen kontekstina oli organisaatiomuutos. Muutoksen keskellä työskenteleminen on oletettavasti vaikuttanut työntekijöiden tarpeeseen saada lisää tukea ammatillisen toimijuutensa toteuttamiseen. Hökän ja Vähäsantasen (2014) tutkimuksessa havaittiin, että tiukat johtamistoimet organisaatiomuutoksessa nopeuttavat muutoksen juurtumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Näiden johtamistoimien tulisi kuitenkin kohdistua ensisijaisesti ihmisiin, vuorovaikutussuhteisiin ja oppimiseen sen sijaan, että keskittyttäisiin pelkästään muutoksen rakenteellisiin tekijöihin (Brennan & Mac Ruairc 2011). Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että työntekijät kaipasivat esimiehiltä osallistuvampaa otetta pitää työntekijöiden puolia haastavissa tilanteissa. Työntekijät toivoivat esimiehen olevan näyttämässä suuntaviivoja muutokselle ja huolehtivan myös riittävästä resursseista työn sujuvalle toteuttamiselle.

Ammatillista toimijuutta tukevan johtajuuden viimeisenä ulottuvuutena havaittiin olevan vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tehokkaat ja selkeät vuorovaikutuskäytännöt, yhteisen ymmärryksen muodostaminen ja dialogisuuden periaatteiden toteuttaminen olivat työntekijöiden kokemusten mukaan keskeisiä elementtejä heidän ammatillisen toimijuutensa tukemisessa. Viimeaikainen tutkimus vahvistaa ajatusta siitä, että avoin vuorovaikutus ja yhteisymmärrykseen pyrkiminen ovat tärkeitä tekijöitä organisaation sujuvan toiminnan kannalta (Raelin 2018). Erityisesti organisaation muutostilanteissa on keskeistä pyrkiä kohti jaettua yhteisymmärrystä, oppimista ja läpinäkyvyyttä, jotta voidaan tunnistaa työntekijät organisaation tärkeimpänä voimavarana (Hökkä & Vähäsantanen 2014; Jäppinen 2017; Tourish 2014). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden kokemuksista oli havaittavissa tarve tuntea olevansa arvostettu ja merkityksellinen osa työyhteisöä. Läpinäkyvät ja henkilökohtaisesti kohdistetut vuorovaikutuskäytännöt tukivat tämän tarpeen täyttymistä, ja siksi ne olivat myös ammatillisen toimijuutta tukevan johtajuuden ytimessä.

Nykypäivänä johtajuuden ei kuitenkaan ajatella olevan pelkästään rationaalista toimintaa, vaan perinteisen käsityksen tilalle on noussut ymmärrys johtajuudesta inhimillisenä, tunteiden virittämänä toimintana (Barsade & Gibson 2007; Rantanen 2013). Myös tässä tutkimuksessa koettiin olennaiseksi tunnistaa

tunteiden merkitys johtajuudessa ja johtamistyön tärkeinä sisältöinä. Tutkimustulokset **tunteet huomioivasta johtajuudesta** liittyivät tietoiseen läsnäoloon ja aitoon kohtaamiseen, sallivan tunneilmapiirin luomiseen, tunteiden käsittelytaitoihin, esimerkiksi johtamiseen, työssä onnistumisten huomioimiseen ja esimiehen persoonallisuuteen.

Ensinnäkin tulosten mukaan esimiehen tietoinen läsnäolo ja työntekijöiden aito kohtaaminen koettiin merkityksellisinä tunteet huomioivan johtajuuden osa-alueina. Työntekijät kokivat tärkeänä, että esimies on helposti lähestyttävissä ja työssä esiintyvistä haasteista sekä niihin kohdistuvista tunnetaakoista on mahdollista keskustella hänen kanssaan. Myös esimiehen mahdollistama tila purkaa työssä heränneitä tunteita koko tiimin kesken oli olennaista työn ollessa itseohjautuvaa ja muutosten värittämää. Nämä tulokset vahvistavat aikaisempaa ymmärrystä siitä, että tunteet huomioivan johtajuuden yhtenä keskeisenä osa-alueena on emotionaalisen tuen tarjoaminen työntekijöille (Hökkä ym. 2019b, 23). Työntekijöiden puheessa oli kuitenkin havaittavissa myös huoli esimiesten kasvaneesta työkuormasta ja haasteista keskittyä lähiesimiesrooliin. Riittävän ajan löytäminen koko tiimille ja esimiehen sataprosenttinen läsnäolo tapaamisissa havaittiin olevan tärkeitä tuen tarjoamisen muotoja organisaation tunneilmapiirin ylläpitämiseksi. Vaikuttaisikin siltä, että työntekijöiden kohtaaminen avoimesti ja läsnäolevasti on merkityksellistä luottamuksen tunteen herättämisessä, kuten Agote ja kollegat (2016) ovat todenneet. Erityisesti organisaatiomuutostilanteessa on keskeistä pyrkiä rakentamaan luotettavia suhteita ja kohtamaan muutokset yhteisöllisiä toimia hyödyntäen (George 2000; Gooty ym. 2010).

Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös tunnistettu johtajan tärkeä rooli organisaation myönteisen tunneilmapiirin rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Gooty ym. 2010; Hökkä ym. 2019a). Erityisesti johtajien osoittama herkkyys ja sallivuus tunteiden ilmaisemiselle, omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen ja kyky käsitellä tunteita kunnioittavalla tavalla on nähty olevan edellytyksiä työyhteisön joustavalle toiminnalle esimerkiksi muutoksen keskellä (Hökkä ym. 2019b, 27; Juuti & Vuorela 2015, 117). Myös tämän tutkimuksen perusteella sallivan tunneilmapiirin luomisen ja esimiehen tunteiden käsittelytaitojen havaittiin

olevan merkityksellisiä osa-alueita tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa. Tunteiden turvallinen ilmaiseminen, erilaisten tunteiden hyväksyminen ja rohkaisu tunteiden ilmaisemiseen olivat työntekijöiden kokemusten mukaan esimiesten käyttämiä keinoja sallivan tunneilmapiirin muodostamisessa. Lisäksi työntekijät kokivat tärkeänä, että koettuja tunteita on mahdollista käsitellä myös työtehtävien ulkopuolisissa keskusteluissa, kuten kahvitaukojen aikana. Esimiesten tunteiden käsittelytaidoilla havaittiin olevan merkittävä rooli tunteiden hyödyntämisessä myös esimerkiksi päätöksenteossa ja kyvyssä ennakoita vuorovaikutustilanteiden kulkua. Tätä tulosta tukevat aiemmat tutkimukset tunneinformaation hyödyntämisestä päätöksenteossa (Barsade & Gibson 2007; Li ym. 2014; Thiel ym. 2012) ja johtajan taidoista käsitellä asioita tunteet huomiolla tavalla (Gooty ym. 2010; Hökkä ym. 2019a). Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat tärkeänä esimiehen kyvyn ymmärtää työyhteisössä esiintyviä monenlaisia tunteita ja huomioida ne myös toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa lisäksi esimiehen roolimallina olemisen ja esimerkillä johtamisen merkitys tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu johtajien näyttävän omalla tunneilmaisullaan esimerkkiä, kuinka tunnistaa työyhteisössä esiintyviä tunteita ja miten vastata niihin työyhteisön koheesiota edistävällä tavalla (Ashkanasy & Tse 2000; Brotheridge & Lee 2008). Tämä toki edellyttää esimieheltä kykyä ensin tunnistaa omia tunteitaan ja hyväksyä ne osana vuorovaikutusprosesseja (Rantanen 2015, 38). Työntekijöiden kokemukset esimerkillä johtamisesta olivat ristiriitaisia. Osa heistä totesi esimiesten näyttävän omalla toiminnallaan onnistunutta mallia työyhteisön myönteisen tunneilmapiirin ylläpitämisestä. Yhtenä mielenkiintoisena tuloksena kuitenkin havaittiin, että osa työntekijöistä koki joidenkin esimiesten vahvistavan huomaamattaan omalla tunnepuheellaan organisaation kahtiajakoa eri toimipisteissä. Tämä näyttäytyi muun muassa vähättelevänä puheena tai leimaavina kategorisointeina.

Tutkimuksissa on havaittu johtajien ilmaisemilla tunteilla olevan huomattava vaikutus siihen, miten työntekijät käyttäytyvät ja suoriutuvat työssään (esim. van Knippenberg ym. 2013; Wang & Seibert 2015). Myönteisiä tunteita

ilmaisevalla johtajuudella näyttäisi olevan pääosin myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen ja johtajan tehokkuudesta tehtyihin arviointeihin. Kielteisiä tunteita ilmaisevassa johtajuudessa vaikutuksien on havaittu olevan päinvastaiset. (esim. Eberly & Fong 2013; Gaddis ym. 2004; Johnson 2009.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa voi olla syytä pohtia, miten toimipisteiden välille muodostuneita ennakkoluuloja voidaan vähentää ja onko työntekijöiden kokemaa ”epätietoisuuden kuilua” mahdollista kaventaa johtamistyöllä. Tarvitaan mahdollisesti toimia, jotka yhtenäistävät organisaation toimintaa ja antavat jokaiselle organisaation jäsenelle kokemuksen yhteenkuuluvuudesta. Tämä edellyttää tutustumista kollegoihin ja heidän kohtaamistaan arvostavalla tavalla. Työntekijöiden kokemusten mukaan esimiesten tulisi olla etulinjassa näyttämässä omalla toiminnallaan esimerkkiä, kuinka organisaatioon rakennetaan luottamusta ja kunnioitusta toisia kohtaan myös tiimirajojen ylitse.

Tuloksista ilmeni myös yksi käytännönläheinen keino edistää ”me-hengen” syntymistä kohdeorganisaatiossa. Työssä onnistumisen huomiointi ja kiitoksen saaminen esimieheltä olivat työntekijöiden kokemusten mukaan tärkeitä keinoja vahvistaa organisaation tunneilmapiiriä. Työntekijät kokivat, että onnistumisten juhliminen on jäänyt kiireen ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten keskellä vähäiseksi. Toisaalta sen nähtiin olevan myös osittain organisaatiokulttuurista lähtöisin oleva tapa, johon ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Työntekijät ehdottivat onnistumisten jakamisen eri tiimien välillä olevan konkreettinen kehittämistyökalu esimiehille tulevaisuudessa edistää yhtenäisempää ja avoimempaa organisaatiokulttuuria sekä lisätä ymmärrystä ja arvostusta muiden työtä kohtaan. Aikaisemmassa tutkimuksessa tunteet huomioivaan johtajuuteen on liitetty johtajan kyky virittää ympärilleen muun muassa iloa, innostusta ja toivoa (Hökkä ym. 2019a). Koen, että työntekijöiden onnistumisten juhliminen on tähän oiva keino, jota tulisi vaalia myös muutoksen keskellä.

Myös esimiehen persoonallisuuden koettiin olevan keskeinen tekijä tunteet huomioivan johtajuuden toteuttamisessa. Jokainen haastateltavista kuvasi esimiehen persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia, kuten huumorintajuutta, merkityksellisinä rennon ja sallivan tunneilmapiirin luomisessa. Osa

työntekijöistä koki esimiesvaihdoksen olevan paras keino kehittää työyhteisön tunneilmapiiriä. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden puheesta välittyi arkikäsitys johtamisesta sisäsyntyisenä ja ikään kuin muuttumattomana toimintana. Toisin sanoen työntekijät kohdistivat esimiehen positioon rooli-odotuksia, joiden he kokivat toteutuvan parhaiten esimiehen tiettyjen ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden kautta. Tämä on mielenkiintoinen ja osittain myös ristiriitainen tulos, sillä työntekijät olivat tutkimusaineiston keräämishetkellä juuri osallistuneet tunnetaitoja kehittävään interventioon. Työntekijät kyllä kokivat tunnetaitojen harjoittamisen edistävän niiden oppimista, mutta samalla esimiehen tunnetaitojen nähtiin olevan pysyviä ja sidoksissa jollain tapaa esimiespositioon liittyviin odotuksiin. Nykyinen johtajuuskäsitys ei kuitenkaan tue ajatusta johtajuudesta sisäsyntyisenä ja muuttumattomana ominaisuutena (Raelin 2016; Tourish 2014). Sen sijaan johtajuuden voidaan nähdä muodostuvan tunteiden virittämässä vuorovaikutuksessa, jossa sekä esimies että työntekijä vaikuttavat yhdessä sen rakentumiseen (Burkitt 2018; George 2000).

Nykypäivänä on myös vahvistunut ajatus siitä, että oppimalla tunnistamaan sekä käsittelemään omia ja muiden tunteita voidaan saada aikaan myönteisiä vaikutuksia toiminnan tehokkuudessa (Rantanen 2011). Näin ollen tunnetaitojen kehittämisen on havaittu olevan opittava taito, jota on mahdollista harjoitella erilaisten menetelmien avulla (Clarke 2006; Dolev & Leshem 2016; Lopes, Côté & Salovey 2013). Viimeaikaisessa tutkimuksessa on saatu lupaavia tuloksia esimiesten tunnetaitojen ja tunteita hyödyntävän ammatillisen toimijuuden kehittamisestä muun muassa ryhmässä toteutettavien tunneinterventioiden kautta (Hökkä ym. 2019a, 2019b). Organisaatioissa voi olla perusteltua pohtia, millaisia käsityksiä johtajuuteen liitetään ja mistä ne kumpuavat. Nähdäänkö johtajuus yhä vain karismaattisten yksilöiden oikeutena vai onko johtajuus enemmän kehityksellinen prosessi, joka muodostuu avoimessa vuorovaikutuksessa ja kollektiivisella tasolla organisaatiossa?

Vaikka tarkastelin tässä tutkimuksessa ammatillista toimijuutta tukevaa ja tunteet huomioivaa johtajuutta erillisinä johtajuuden osa-alueina, niiden välillä tunnistettiin työntekijöiden tunnetoimijuuden tukemisen kannalta olennaisia

linkityksiä. Ensinnäkin tuloksissa korostui läsnäolon merkitys sekä esimiehen saatavilla olona että aitona kohtaamisena. Myös yhteinen huumori nähtiin keskeisenä tunnetoimijuutta edistävänä tekijänä, joka loi organisaatioon turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta sekä välitöntä ja sallivaa ilmapiiriä tunteiden ilmaisemiselle ja ammatillisen toimijuuden toteuttamiselle. Kaiken kaikkiaan tutkimus antoi vahvistusta sille, että tunteiden käsitteleminen yhteisöllisesti vahvistaa tunnetoimijuuden kokemista. Voidaankin todeta, että sallivan tunneilmapiirin luominen ja mahdollisuus keskustella työssä heränneistä tunteista ovat keskeisiä tekijöitä tunnetoimijuutta tukevan johtajuuden toteuttamisessa. Antamalla työntekijöille tilaa käsitellä tunteita ja hyödyntää niiden tuomaa informaatiota esimerkiksi työhön liittyvässä päätöksenteossa voidaan tämän tutkimuksen mukaan edistää ammatillisen toimijuuden toteutumista. Tätä tulosta tukevat tutkimukset tunteiden energisoivista vaikutuksista (esim. Ashkanasy ym. 2000; Nummenmaa 2010). Yhteenvetona totean, että organisaatioissa on keskeistä oppia tunnistamaan ja hyödyntämään tunteiden liikkeellepaneva voima. Tällöin voidaan luoda tunnetoimijuutta vahvistavia johtamiskäytäntöjä, jotka lisäävät läsnäolon ja hyväksynnän tunnetta, mutta samalla myös aktivoivat käyttämään ammatillista toimijuutta ja työskentelemään tehokkaasti organisaation tavoitteita kohti.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan metodikirjallisuudessa tyypillisesti reliabiliuden eli tutkimuksen toistettavuuden ja validiuden eli tutkimuksen pätevyyden käsitteiden avulla (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Nämä käsitteet ovat kuitenkin syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen parissa, eivätkä ne siksi sovellu sellaisinaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 152; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Tästä huolimatta luotettavuuden tarkastelu on keskeinen osa myös laadullisen tutkimusprosessin arviointia (Metsämuuronen 2011, 259). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskitytään tyypillisesti kuvaamaan tarkasti ja läpinäkyvästi tutkimusprosessin eri vaiheita. Tutkijan tulee osoittaa, mihin hän perustaa päätelmänsä ja millaisia tulkintoja hän niistä laatii. (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233.) Tutkimuksen

luotettavuustarkasteluissa on myös keskeistä huomioida ja arvioida tutkimusprosessin eettisyyttä (van Deventer 2009). Tämän tutkimuksen eettisiä ratkaisuja on tarkasteltu tutkielman luvussa 5.5.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on pitkälti kyse siitä, että tutkija pystyy osoittamaan tutkimuksensa uskottavuuden ja perustelemaan omat ratkaisunsa johdonmukaisella tavalla (Eskola & Suoranta 1998, 160). Olen pyrkinyt tähän raportoimalla sekä aineiston keruun että tulosten analysoinnin yksityiskohtaisesti ja täten varmistamaan lukijan mahdollisuuden seurata tekemiäni ratkaisuja läpinäkyvästi tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen toteutuksen tarkan dokumentoinnin tarkoituksena oli myös taata tutkimuksen siirrettävyys, mikä antaa jollekin toiselle tutkijalle mahdollisuuden toistaa tutkimukseni vastaavalla tavalla. On kuitenkin tunnistettava, että tämä tutkimus toteutettiin asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on ollut viime aikoina isoja rakenteellisia muutoksia. Näin ollen tutkimustulokset ovat kuvaus työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista kohdeorganisaation sisällä, eivätkä ne ole siksi suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin. Kuten Hirsjärvi ja kumppanit (2013, 164) toteavat, jokainen tutkittava tapaus on ainutlaatuinen ja tutkimusaineistoa tulee myös tulkita sen mukaisesti. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkimustulosten yleistäminen (Eskola & Suoranta 1998, 49). Tämän tutkimuksen nähdään yleistettävyyden sijaan antaneen viitteitä ja suuntaa sille, miten ammatillinen toimijuus ja tunteet linkittyvät toisiinsa sekä miten niitä voitaisiin tukea johtamisen eri käytännöillä.

Johdonmukaisen ja läpinäkyvän raportoinnin lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta lisää sen aitouden ja totuudenmukaisuuden perusteleminen (Fossey, Harvey, McDermott & Davidson 2002). Tässä tutkimuksessa toin esiin työntekijöiden kokemuspuheen autenttisuutta tulososioissa suorien aineistokatkelmien muodossa. Hyödyntämällä aineistokatkelmia tulosten esittämisessä olen pyrkinyt osoittamaan haastatteluaineiston ja omien tulkintojeni linkittymisen toisiinsa. Tämän voidaan nähdä lisänneen tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan on myös syytä pohtia tutkimuksen luotettavuusarvioinnin yhteydessä aineiston riittävyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Aineiston riittävyttä

voidaan tarkastella kylläntymisen eli saturaation näkökulmasta. Saturaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa aineistossa esiintyvä toistuvuus on kasvanut niin suureksi, että tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää varsinaisesti uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Havaitsin keräämässäni aineistossa toistuvuutta, mikä näyttäytyi tutkittavien puheessa samoihin teemoihin kytkeytymisenä. Toisaalta jokainen haastateltavista toi myös esiin uusia, toisistaan poikkeavia kokemuksia eikä varsinaista aineiston kylläntymistä tällöin tapahtunut. Tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää osallistujien subjektiivisia kokemusmaailmoja tutkimuksen teon hetkellä. Näin ollen on haastavaa tietää, olisiko kooltaan laajempi aineisto lisännyt ymmärrystä tutkittavien ilmiöiden ympärillä juuri tässä tutkimuskontekstissa.

Haastattelijan koulutuksella ja kokemuksen kautta saadulla ymmärryksellä on lisäksi merkitystä tutkimuksen luotettavuustarkasteluiden kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnitteluprosessia ja haastattelijan tehtävissä toimimisen harjoittelua (Hirsjärvi ym. 2013, 206). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä ottaa huomioon, että minulla oli tämän tutkimuksen aineistoa kerätessä vain vähän aiempaa kokemusta haastattelijan roolista. Valmistauduin haastatteluihin kuitenkin huolellisesti tekemällä kaksi testihaastattelua ja pohtimalla etukäteen tarkennuksia haastattelukysymyksiin, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Lähestyin työn keskeistä käsitettä, ammatillista toimijuutta, haastatteluissa työhön vaikuttamisen ja sen kehittämisen kautta. Koin tärkeänä määritellä haastateltaville tämän melko abstraktille tasolla liikkuvan käsitteen, jotta siitä olisi mahdollista tehdä ilmiönä lähestyttävämpi ja ymmärrettävämpi. Toisaalta määrittelyn voidaan myös nähdä suunnan tutkittavien kokemuspuhetta ammatillisen toimijuuden tiettyihin ulottuvuuksiin, millä on puolestaan aineistolähtöisen analyysin luotettavuutta heikentäviä vaikutuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta rajoittavia tekijöitä tarkastellessa on lisäksi huomioitava tutkimusaineiston olevan tietyssä kontekstissa syntynyt tuotos, jota ei voi sellaisenaan pitää tutkimustuloksena. Haastatteluaineistosta tehdyt havainnot ovat sen sijaan ikään kuin johtolankoja, jotka auttavat tutkimustulosten perustelemisessa. (Alasuutari 2012, 120.) Tämä tutkimus toteutettiin ennalta



järjestettynä tilanteena eli ”luonnottomana” tutkimusasetelmana, mikä on saatanut vaikuttaa haastateltavien tuottaman puheen sisältöön. Autenttisen kokemuspuheen tuottamiseksi aineistonkeruusta pyrittiin tekemään mahdollisimman luontevaa muun muassa järjestämällä haastattelut kohdeorganisaation omissa tiloissa ja luomalla tilanteeseen rentoa ilmapiiriä. Aineiston analyysia tehdessä olen tutkijana ymmärtänyt, että aineistossa on kyse tietyssä vuorovaikutustilanteesta tuotetusta puheesta. Näin ollen aineistoa on pyritty tarkastelemaan kokonaisuutena sen sijaan, että tutkimustuloksia oltaisiin laadittu yksittäisten aineistohavaintojen perusteella.

On myös tyypillistä, että osa haastateltavista pyrkii vastaamaan haastattelutilanteissa sosiaalisesti suotavalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2013, 206). Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset liittyivät muun muassa tunteisiin ja organisaation esimiestyöskentelyyn, jotka ovat teemoina melko arkaluonteisia. Pyrin haastattelijan roolissa omalla toiminnallani välttämään tutkittavien sosiaalisesti suotavia vastauksia korostamalla tutkimuksen luottamuksellisuutta ja haastateltavien anonymiteettiä. Tutkittavat eivät myöskään saaneet teemahaastattelun runkoa etukäteen nähtäväksi. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta oli perusteltua välttää valmiiden vastausten laatimista ennakkoon, jotta haastatteluissa voitiin tavoittaa tutkittavien autenttinen kokemuspuhe.

Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta objektiivisuuden näkökulmasta, on olennaista tunnistaa tutkijan subjektiiviset lähtökohdat tutkimuksen tekoon. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysia toteutettiin pääosin aineistolähtöisesti. Minulla oli kuitenkin tutkijana entuudestaan ymmärrystä ja sisäistynyttä tutkimustietoa tutkittavien ilmiöiden teoriasta, minkä tiedostaminen oli tärkeää analyysin tekemisen kannalta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 81) korostavat, että puhtaasti aineistolähtöistä tutkimusta on haastava toteuttaa, eikä tutkijan havainnot voi olla koskaan täysin objektiivisia. Koska tutkija on aina osa tutkimuksen kulkua, aineistonkeruuta ja tulosten muodostumista, hänen on tärkeää toteuttaa itsereflektiota tutkimusprosessin eri vaiheissa. Näin ollen oman subjektiivisuuden ymmärtäminen ja sen myöntäminen tukevat mahdollisimman objektiivisen tutkimuksen tekemistä. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tässä tutkimuksessa pyrin tulemaan tietoiseksi omasta esiyymmärryksestäni kirjoittamalla tutkimuksen

tematiikkaan liittyvät ennakko-oletukseni auki. Esimerkiksi oman koulutustustaan, työkokemuksen ja aikaisemman teoreettisen ymmärryksen näkyviksi tekeminen auttoivat kasvattamaan kriittisyyttä omia tulkintoja kohtaan ja pääsemään paremmin kiinni tutkittavien kokemuksiin. Pyrin lisäämään objektiivista otetta tutkimuksen tekoon myös palaamalla tutkimusaineistoon yhä uudelleen, jotta pystyin varmistamaan tulkintani olevan yhdenmukainen haastateltavien autenttisen kokemuspuheen kanssa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös vahvistettavuuden näkökulmasta pohtimalla sen suhdetta aiempaan tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, 153). Tämä tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa yhteneväisyyksiä ammatillista toimijuutta, tunteita sekä niitä tukevaa johtajuutta käsitteleviin aiempiin tutkimustuloksiin. Näin ollen tutkimusta ei voida pitää pelkästään tutkijan subjektiivisen tulkinnan tuotoksena. Sen sijaan tutkimuksen linkitykset aiempaan tutkimukseen lisäävät sen luotettavuutta ja vahvistavat sen paikkaa näiden ilmiöiden ympärille sijoittuvassa tutkimuskentässä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tieteellisen tiedon tuottamisen lisäksi palvella tutkimuksen kohteena olleen organisaation tarpeita. Syrjälä, Estola, Uitto ja Kaunisto (2006, 193) puhuvat ”välittämisen moraalista”, jolla nähtiin olevan keskeinen merkitys tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Näin ollen tutkimustulosten ensisijaisena tarkoituksena oli tarjota kohdeorganisaatiolle lisää ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja tunteita voitaisiin huomioida työssä paremmin ja millaisia johtajuuden ulottuvuuksia siihen tarvitaan. Tutkimustulokset voivat toimia ”peilinä” myös muissa työyhteisöissä ja auttaa tunnistamaan tunteiden merkityksen ammatillisen toimijuuden toteuttamisessa sekä sitä tukevassa johtajuudessa. Erityisesti organisaatiossa tapahtuvien muutosten keskellä johtajien on syytä pohtia, millaista tunneilmapiiriä työyhteisöön halutaan luoda ja miten tunteiden huomioimisella voidaan edistää muutosten juurtumista organisaatioon henkilöstön voimavaroja kunnioittaen.

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joiden kohtaamisessa vaaditaan taitoa käsitellä niihin liittyviä tunteita (Huy 2002; Lawrence ym. 2014). Samanaikaisesti yksilöiden odotetaan myös toimivan muutoksen keskellä itseohjautuvalla ja tehokkaalla tavalla (Collin ym. 2018). Tulevaisuudessa on yhä

tärkeämpää tietää, millä tavalla tunteet vaikuttavat työyhteisön jäsenten toimintaan esimerkiksi organisaatiomuutostilanteessa (Agote ym. 2016). Onkin selvää, että tunteiden ja ammatillisen toimijuuden linkittymisestä tarvitaan lisää tutkimusta. Tutkimuksessa on jo lähestytty näitä ilmiöitä tunnetoimijuuden käsitteellä (Hökkä ym. 2017b; 2019a), mutta yhä edelleen tarvitaan lisää ymmärrystä niiden välisestä suhteesta ja merkityksestä työelämäkontekstissa.

Tämän tutkimuksen tuloksista havaittiin, että organisaatorakenteet ja niitä tukevat käytänteet voivat toimia paikoitellen esteinä työntekijöiden ammatillisen toimijuuden tukemiselle. Jatkotutkimusaiheena olisi tärkeää saada lisää ymmärrystä, miten organisaation hierarkioita ja niihin kytkeytyneitä toimintatapoja voitaisiin muuttaa niin, että ne toimisivat entistä paremmin ammatillista toimijuutta vahvistavina tekijöinä. Tunteet huomioivan johtajuuden osalta tutkimuksessa havaittiin keskeisinä tekijöinä muun muassa esimiehen läsnäolo ja aidon kohtaamisen merkitys. Jatkossa voisikin olla kiinnostavaa tarkastella, minkälaiset organisaatorakenteet ja käytännöt tukevat läsnäolon kokemuksen syntymistä. Tutkimuksessa olisi myös tärkeää tarkastella lähemmin, miten työntekijöiden ja esimiehen välinen aito kohtaaminen on linkittynyt ammatillisen toimijuuden kokemuksen muodostumiseen. Näiden jatkotutkimushaasteiden kautta voitaisiin lisätä ymmärrystä tunteiden ja ammatillisen toimijuuden välisestä suhteesta sekä niitä ympäröivistä sosiokulttuurisista tekijöistä, kuten valtarakenteista ja johtamiskäytännöistä.

Lisäksi jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, millaisia vaikutuksia tunnetoimijuutta tukevalla johtajuudella on työntekijöiden hyvinvointiin ja sen eri ulottuvuuksiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää lähinnä työntekijöiden kokemuksia tunnetoimijuutta tukevasta johtajuudesta ja siihen liitetyistä osa-alueista. Jatkoa ajatellen olisi tärkeää kohdentaa tutkimusta enemmän seurauksiin ja lisätä ymmärrystä niistä hyvinvoinnillisista vaikutuksista, joita tunnetoimijuutta tukevan johtajuuden toteuttamisella voidaan saavuttaa. Tällä tavoin voitaisiin auttaa myös organisaatioita ymmärtämään tunteiden kokonaisvaltaista luonnetta ja löytää keinoja, joilla niihin sisältyvää energiaa saataisiin valjastettua koko organisaatiota palvelevalla ja palkitsevalla tavalla.

## LÄHTEET

- Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. 2016. Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52 (1), 35–63.
- Alasoini, T. 2011. Workplace development as part of broad-based innovation policy: Exploiting and exploring three types of knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 23–43.
- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Aquino, K., Douglas, S. & Martinko, M. J. 2004. Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (2), 152–164.
- Arvaja, M. 2018. Tensions and striving for coherence in an academic's professional identity work. *Teaching in Higher Education* 23 (3), 291–306.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review* 18 (1), 88–115.
- Ashkanasy, N. 2015. Emotions and work. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* 2 (7), 507–512.
- Ashkanasy, N., Härtel, C. & Zerbe, W. 2000. Emotions in the workplace: Research, theory and practice. Teoksessa N. Ashkanasy, C. Härtel & W. Zerbe (toim.) *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport: Quorum Books, 3–18.
- 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.
- Ashkanasy, N. & Tse, B. 2000. Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. Teoksessa N. Ashkanasy, C. Härtel & W. Zerbe (toim.) *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport: Quorum Books, 221–235.
- 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.
- 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.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. & MacDermid, S. M. 2005. An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), 1054–1068.
- Beijaard, D., Meijer, P. C. & Verloop, N. 2004. Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education* 20 (2), 107–128.
- Biesta, G. & Tedder, M. 2007. Agency and learning in the life course: Towards an ecological perspective. *Studies in the Education of Adults* 39 (2), 132–149.
- Billett, S. 2008. Learning throughout working life: A relational interdependence between personal and social agency. *British Journal of Educational Studies* 56 (1), 39–58.
- Bono, J. E. & Ilies, R. 2006. Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly* 17 (4), 317–334.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77–101.
- Brotheridge, C. & Lee, R. 2008. The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology* 23 (2), 108–117.
- Buchanan, R. 2015. Teacher identity and agency in an era of accountability. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21 (6), 700–719.
- Burkitt, I. 2018. The emotional self: embodiment, reflexivity, and emotion regulation. *Social and Personality Psychology Compass* 12 (5), 1–21.
- Cascón-Pereira, R. & Hallier, J. 2012. Getting that certain feeling: The role of emotions in the meaning, construction and enactment of doctor managers' identities'. *British Journal of Management* 23 (1), 130–144.
- Cheng, G. H.-L. & Chan, D. K.-S. 2008. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology* 57 (2), 272–303.
- Cheng, T., Mauno, S. & Lee, C. 2014. Do job control, support, and optimism help job insecure employees? A three-wave study of buffering effects on job satisfaction, vigor and work-family enrichment. *Social Indicators Research* 118 (3), 1269–1291.
- Chreim, S. 2015. The (non)distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations. *Human Relations* 68 (4), 517–543.
- Clarke, N. 2006. Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare. *Human Resource Development International* 9 (4), 447–465.

- Coldron, J. & Smith, R. 1999. Active location in teachers' construction of their professional identities. *Journal of Curriculum Studies* 31 (6), 711–726.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- 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., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2015. Multiple forms of professional agency for (non)crafting of work practices in a hospital organization. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5 (3), 63–83.
- Damasio, A. R. 1999. *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Orlando: Harcourt.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. 2002. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly* 13 (5), 615–634.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2011. *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- van Deventer, J. P. 2009. Ethical considerations during human centred overt and covert research. *Quality & Quantity* 43 (1), 45–57.
- Dolev, N. & Leshem, S. 2016. Teachers' emotional intelligence: The impact of training. *International Journal of Emotional Education* 8 (1), 75–94.
- Druskat, V. U. & Pescosolido, A. T. 2006. The impact of emergent leader's emotionally competent behavior on team trust, communication, engagement, and effectiveness. Teoksessa W. Zerbe, N. Ashkanasy & C. Härtel (toim.) *Individual and organizational perspectives on emotion management and display*. Amsterdam; San Diego: Elsevier JAI, 25–55.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162.  
<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/> (Luettu 16.2.2020.)
- Eberly, M. & Fong, C. 2013. Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly* 24 (5), 696–711.
- Edelman, P. & van Knippenberg, D. 2018. Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 39 (5), 592–607.

- Ekman, P. 2016. What scientist who study emotion agree about. *Perspectives on Psychological Science* 11 (1), 31–34.
- Emergy 2020. Tunnejohtamisella saadaan aikaan kestäviä tuloksessa. <https://www.emergywork.com/> (Luettu 5.3.2019.)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2017. Emerging conceptualizations on professional agency and learning. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 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. 2014a. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. 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, 17–31.
- 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. 2014b. 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. 2017. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 5–13.
- 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.
- Feldman Barrett, L. 1998. Discrete emotions or dimensions? The role of valence focus and arousal focus. *Cognition and Emotion* 12 (4), 579–599.

- 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.
- Gaddis, B., Connelly, S. & Mumford, M. D. 2004. Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly* 15 (5), 663–686.
- 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. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 85–103.
- Goller, M. & Paloniemi, S. (toim.) 2017. *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. 2010. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly* 21 (6), 979–1004.
- 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.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hitlin, S. & Elder, G. H. 2007. Time, self, and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.
- Hosking, D. M. 2011. Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organization Studies* 32 (1), 47–65.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47 (1), 31–69.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. 2010. Ten years on: A review of recent research on the job demand-control (-support) model and psychological well-being. *Work & Stress* 24 (1), 1–35.
- Hökkä, P., Rautiainen, M., Silander, T. & Eteläpelto, A. 2019b. 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, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centered coupling – a better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education* 17 (2), 131–153.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017a. Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteetin tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 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. 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.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019a. Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning* 31 (2), 143–165.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Saarinen, J. 2011. Toimijuuden tilat ja tunnot: Opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatioissa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 141–159.
- Izard, C. E. 1992. Basic emotions, relations among emotions, and emotion–cognition relations. *Psychological Review* 99 (3), 561–565.
- Johnson, S. K. 2009. Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly* 20 (5), 814–827.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäppinen, A-K. 2017. Analysis of leadership dynamics in educational settings during times of external and internal change. *Educational Research* 59 (4), 460–477.

- Karasek, R. A. & Theorell, T. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. *Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita.
- Kiefer, T. 2005. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior* 26 (8), 875–897.
- Kira, M. & Balkin, D. B. 2014. Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24 (2), 131–143.
- Kirpal, S. 2004. Researching work identities in a European context. *Career Development International* 9 (3), 199–221.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevälle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 62–74.
- van Kleef, G. A. 2014. Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human Relations* 67 (9), 1145–1164.
- van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B. & van Knippenberg, D. 2010. On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science* 21 (12), 1827–1834.
- Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevälle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 25–42.
- LaPointe, K. 2014. Tilaa mielekkäälle työlle. *Aikuiskasvatus* 34 (1), 17–28.
- Lawrence, E., Ruppel, C. & Tworoger, L. 2014. The emotions and cognitions during organizational change: The importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 18 (1), 257–273.
- Lazarus, R. S. 2000. How emotions influence performance in competitive sports. *The Sport Psychologist* 14 (3), 229–252.

- Lewis, K. M. 2000. When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expressions of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior* 21 (2), 221–234.
- Li, Y., Ashkanasy, N. & Ahlstrom, D. 2014. The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pacific Journal of Management* 31 (1), 293–308.
- Lipponen, L. & Kumpulainen, K. 2011. Acting as accountable authors: Creating interactional spaces for agency work in teacher education. *Teaching and Teacher Education* 27 (5), 812–819.
- Little, L. M., Gooty, J. & Williams, M. 2016. The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 27 (1), 85–97.
- Littleton, K., Taylor, S. & Eteläpelto, A. 2012. Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts. *Vocations and Learning* 5 (1), 1–4.
- Lopes, P., Côté, S. & Salovey, P. 2013. An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. Teoksessa V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*. Hoboken: Psychology Press 53–80.
- van Manen, M. 2007. Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice* 1 (1), 11–30.
- Messmann, G. & Mulder, R. H. 2017. Proactive employees: The relationship between work-related reflection and innovative work behavior. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 141–159.
- Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Muir, D. 2014. Mentoring and leader identity development: A case study. *Human Resource Development Quarterly* 25 (3), 349–379.
- Nummenmaa, L. 2010. *Tunteiden psykologia*. Helsinki: Tammi.
- Oatley, K., Keltner, D. & Jenkins, J. M. 2014. *Understanding emotions*. 3. painos. Hoboken, N.J.: Wiley Cop.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

- Perry, B. D. 2006. Fear and learning. Trauma-related factors in the adult education process. *New Directions for Adult and Continuing Education* 110, 21–27.
- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31 (5), 428–442.
- 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.
- Quoidbach, J., Mikolajczak, M. & Gross, J. J. 2015. Positive interventions: An emotion regulation perspective. *Psychological Bulletin* 141 (3), 655–693.
- Raelin, J. A. 2016. It's not about the leaders: It's about the practice of leadership. *Organizational Dynamics* 45 (2), 124–131.
- Raelin, J. A. 2018. What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications. *Management Learning* 49 (1), 59–66.
- Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. 2011. Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly* 22 (6), 1107–1119.
- Rantanen, J. 2013. *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, J. 2015. *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Rämö, A. 2015. *Yksinkertaista johtamista - arvostaen*. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Sawyer, K. 2012. Extending sociocultural theory to group creativity. *Vocations and Learning* 5 (1), 59–75.
- Schumacher, D., Schreurs, B., van Emmerik, H. & de Witte, H. 2016. Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison. *Human Resource Management* 55 (5), 809–827.
- Seo, M-G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E. & Lorinkova, N. M. 2012. The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology* 65 (1), 121–165.
- Sieben, B. & Wettergren, Å. 2010. Organizations and organizing emotions. Teoksessa B. Sieben & Å Wettergren (toim.) *Emotionalizing organizations and organizing emotions*. New York: Palgrave Macmillan, 1–20.
- Slemp, G., Kern, M. & Vella-Brodrick, D. 2015. Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being* 5 (1), 1–17.

- Sloan, A. & Bowe, B. 2014. Phenomenology and hermeneutic phenomenology: The philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity* 48 (3), 1291-1303.
- Smith, R. 2017. Three aspects of epistemological agency: The socio-personal construction of work-learning. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Cham: Springer, 67-84.
- Stake, R. E. 2010. *Qualitative research: Studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. 2002. No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (3), 242-264.
- Sy, T., Côté, S. & Saveedra, R. 2005. The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology* 90 (2), 295-305.
- Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto, S.-L. Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) *Etiikka ihmistieteille. Tietolipas 211*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 181-202.
- Sökmen, A., Bitmis, M. & Ünner, M. 2015. The mediating role of person-organization fit in the supportive leadership-outcome relationships. *E + M Ökonomie a Management* 18 (3), 62-72.
- Thiel, C. E., Connelly, S. & Griffith, J. A. 2012. Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly* 23 (3), 517-533.
- Toom, A., Pyhältö, K. & Rust, F. O. C. 2015. Teachers' professional agency in contradictory times. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21 (6), 615-623.
- Tourish, D. 2014. Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership* 10 (1), 79-98.
- Tunto-jy 2020. Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa. Tutkimushanke. <https://tunto-jy.com/hanke-2/> (Luettu 5.3.2019.)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Tynjälä, P. 2013. Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocations and Learning* 6 (1), 11–36.
- Ulrich, F. & Mengiste, S. A. 2014. The challenges of creativity in software organisations. Teoksessa B. Bergvall-Kåreborn & P. A. Nielsen (toim.) *Creating value for all through IT*. New York: Springer, 16–34.
- Valppola, A. 2003. *Organisaatiot yhteen – muutostohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A. & Wisse, B. 2013. How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly* 24 (1), 172–188.
- 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. & Billett, S. 2008. Negotiating professional identity: Vocational teachers' personal strategies in a reform context. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.) *Emerging perspectives of workplace learning*. Rotterdam: Sense Publishers, 35–50.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2015. Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism* 5 (3), 1–16.
- Vähäsantanen, K. Paloniemi, S. Räikkönen, E. Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittely. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 14–33.
- Wall, T., Russell, J. & Moore, N. 2017. Positive emotion in workplace impact: The case of a work-based learning project utilising appreciative inquiry. *Journal of Work-Applied Management* 9 (2), 129–146.
- Wang, G. & Seibert, S. E. 2015. The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly* 26 (4), 577–593.
- Warr, P. 1994. A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work Stress* 8 (2), 84–97.

- Welzel, C. & Inglehart, R. 2010. Agency, values, and well-being: A human development model. *Social Indicators Research* 97 (1), 43–63.
- Zelenski, J. M. & Larsen, R. J. 2000. The distribution of basic emotions in everyday life: A state and trait perspective from experience sampling data. *Journal of Research in Personality* 34 (2), 178–197.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. 2013. Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly* 24 (1), 94–105.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

#### **Teema 1. Oma työ**

1. Kertoisitko työstäsi? Mitä teet työkseksi?

- Millainen on työnkuvasi?
- Kauan olet työskennellyt alalla? Entä tässä organisaatiossa?

2. Kuvailisitko, millaisena koet työsi tällä hetkellä?

- Työn mielekkyys?
- Työssä esiintyvät haasteet?
- Tavoitteet/tulevaisuuden haaveet?
- Työyhteisön ilmapiiri?

#### **Teema 2. Ammatillinen toimijuus**

1. Millaisena koet vaikutusmahdollisuudet omassa työssäsi?

- Mihin asioihin voit vaikuttaa työssäsi? Millaisia päätöksiä voit tehdä omaa työtäsi koskien?
- Pystytkö kehittämään työtäsi? Millaiset kehittämismahdollisuudet?

2. Millaisena koet mahdollisuutesi vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin?

- Osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon?
- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on kehittää yhteisiä työkäytäntöjä?

3. Millaista tukea saat esimieheltäsi osallistumiseen/vaikuttamiseen?

- Millaisia keinoja esimiehet käyttävät?
- Onko tuki riittävä? Miten voisi kehittää?

#### **Teema 3. Kokemukset tunnetyöpajoista**

1. Millaisina koit tunnetyöpajoissa käsitellyt teemat?

- Mitkä asiat koit merkityksellisiksi?
- Oliko jotain, mitä koit turhaksi?

2. Onko valmennuksien sisällöistä siirtynyt jotain omaan työhösi? Jos on, mitä?



3. Millaista esimiestyöskentely on ollut valmennuksien jälkeen? Onko siinä tapahtunut muutosta? Jos on, mitä?

#### **Teema 4. Tunteet työyhteisössä**

1. Minkälaisia tunteita työpaikallasi on havaittavissa?
  - Ilmaistaanko joitakin tunteita paljon?
  - Peitelläänkö joitakin tunteita?
2. Millä tavalla tunteiden ilmaisemiseen suhtaudutaan työpaikallasi? Millainen tunneilmapiiri työpaikallasi on?
3. Millaisena koet itse tunteiden ilmaisemisen työpaikallasi?
4. Olisiko sinulla kertoa joku esimerkki vuorovaikutustilanteesta, jossa olet ilmaissut tunteitasi?
5. Koetko, että tunteiden ilmaisemisella on vaikutusta työhösi? Jos on, mitä?
6. Millainen on esimiehen merkitys työyhteisön tunneilmapiirin kannalta?

#### **Teema 5. Johtajuus**

1. Kuvailisitko yleisesti työpaikkasi esimiestyöskentelyä, millaista se on?
2. Millaista vuorovaikutus on sinun ja esimiehesi välillä?
  - Tukeeko/rajoittaaako vaikutusmahdollisuuksia?
3. Millä tavalla esimiestyötä ja siihen liittyviä käytänteitä voisi mielestäsi kehittää?
4. Millä tavalla työyhteisössä esiintyvät tunteet voitaisiin huomioida paremmin työpaikan arjessa?
5. Millaisena näet vaikutusmahdollisuutesi tulevaisuuden työelämässä?
  - Tulisiko niitä olla enemmän, vähemmän?
  - Miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa siihen?

## Liite 2. Tutkimussuostumus

### Suostumus tutkimukseen

Annan suostumukseni haastatteluaineiston hyödyntämiselle tutkimusaineistona Jyväskylän yliopiston opiskelijan pro gradu -tutkielmassa.

Olen tietoinen haastatteluaineiston keräämisestä myös osana Työsuojelurahaston (TSR) rahoittamaa *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa (TUNTO)* -tutkimushanketta. Haastatteluilla kerätään tutkimusaineistoa tutkimushanketta varten.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja täysin luottamuksellista. Tutkimuksen toteuttamisessa, aineistonkeruussa ja säilytyksessä sekä raportoinnissa noudatetaan voimassa olevia tutkimuseettisiä ohjeita ja määräyksiä. Kaikki kerättävä tutkimusaineisto jää ainoastaan pro gradu -tutkielman ja tutkimushankkeen tutkijoiden käyttöön, eikä tietoja missään olosuhteissa luovuteta esimerkiksi organisaation tai työnantajan käyttöön. Tutkimusta raportoidessa tataan se, ettei tutkimukseen osallistujia voida tunnistaa.

Annan suostumukseni edellä mainittuun tutkimukseen osallistumisesta. Voin milloin tahansa keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen.

**Tunto-hanke: [www.tunto-jy.com](http://www.tunto-jy.com)**

---

Allekirjoitus

. . 2019  
Päiväys

---

Nimen selvennys