

**Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveysalan
organisaatiossa**

Kohti inhimillisempää johtajuutta

Pinja Hytönen & Julia Kyöstiä

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2021

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Hytönen, Pinja & Kyöstilä, Julia. 2021. Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa – Kohti inhimillisempää johtajuutta Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 63 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä, millaiset tekijät ovat tunnejohtamisessa merkityksellisiä sekä millaisia tunnejohtamisen käytäntöjä esimiehet kuvaavat. Tutkimuksessa pyrittiin rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä vähän tutkitusta tunnejohtamisen ilmiöstä.

Tutkimus toteutettiin osana Jyväskylän yliopiston Toimijuusjohtaminen ja tunteet työssä –tutkimushanketta. Hankkeessa tarkastellaan esimiesten ja henkilöstön kokemuksia toimijuusjohtamisen käytännöistä, edellytyksistä ja toteutumisesta yhdessä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tämän tutkimuksen aineisto koostui organisaatiossa työskentelevän viiden esimiehen teemahaastatteluista. Analyysimenetelmänä käytettiin temaattista sisällönanalyysia.

Tutkimustulokset antoivat tietoa tunteiden roolista työssä ja työyhteisössä sekä kuvasivat esimiesten omassa työssään käyttämiä tunnejohtamisen käytäntöjä. Tunteiden rooli nähtiin moninaisena kokonaisuutena, johon kuuluivat niin myönteiset kuin kielteiset tunteet sekä esimiesten ja henkilöstön kokemat tunteet esimiesten näkökulmasta. Työ sosiaali- ja terveysalalla ja kolmivuorotyön luonne vaikuttivat siihen, että tunteilla nähtiin olevan iso rooli työssä. Tunnejohtamisen käytäntöinä haastatellut esimiehet kuvasivat henkilöstön tunneilmaisujen sallimisen, henkilöstön tunteiden tunnistamisen ja huomioimisen, henkilöstön tunteisiin reagoimisen, esimiehen omien tunteiden johtamisen ja tunnejohtajuuden opettelun sekä omien persoonallisuuspiirteiden käytön osana tunnejohtamista.

Tutkimuksemme vahvisti aiempaa tutkimustietoa tunteiden merkityksestä ja kumosi osittain vanhoja käsityksiä johtajuudesta ja tunteista työssä sekä mahdollisti tunnejohtamisen käsitteellistämisen tunnejohtajuuden malliin pohjautuen.

Avainsanat: Tunnejohtaminen, tunteet työssä, tunteet, johtaminen

KUVIOT

Kuvio 1. Älykäs organisaatio (Sydänmaalakka 2004)

Kuvio 2. Johtajuusruudukko (Blake & Mouton 1964)

Kuvio 3. Johtajuusruudukko (Hersey & Blanchard 1996)

Kuvio 4. Ala- ja yläteemat tunteiden roolista

Kuvio 5. Ala- ja yläteemat tunnejohtamisen käytännöistä

TAULUKOT

Taulukko 1. Analyysin vaiheet

Taulukko 2. Sitaatista teemoiksi

Sisältö

TIIVISTELMÄ	2
KUVIOT	3
TAULUKOT	3
1 JOHDANTO	5
2 TUNTEET TYÖSSÄ	7
2.1 Mitä tunteet ovat?	7
2.2 Tunteiden ilmaisu.....	8
3 TUNNEJOHTAMINEN	12
3.1 Johtaminen	12
3.2 Johtajaidenteetti	15
3.3 Varhaisista johtajuusteorioista nykypäivään.....	17
3.4 Tunteet huomioiva johtaminen työssä	20
3.5 Mitä tunnejohtaminen on?	23
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	27
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
5.1 Tutkimuksen konteksti.....	28
5.2 Aineiston keruu ja osallistujien kuvaus	28
5.3 Aineiston analyysi	30
5.4 Eettiset ratkaisut	35
6 TULOKSET	37
6.1 Tunteiden rooli.....	37
6.2 Tunnejohtamisen käytännöt.....	40
7 POHDINTA	46
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	46
7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3 Jatkotutkimushaasteet	53
LÄHTEET	55
LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä luo uusia vaatimuksia niin työntekijöille kuin esimiehille (Littleton, Taylor & Eteläpelto 2012). Näihin muutoksiin täytyy reagoida ja niitä täytyy osata myös ennakoita. Viimeisten 20-vuoden aikana työelämä on ollut jatkuvassa muutoksessa erityisesti työn luonteen ja sisällön sekä työympäristön ja työolosuhteiden suhteen (Kallio 2014). Johtamisella ja johtamistutkimuksella on tähän päivään mennessä jo pitkä historia. Johtajuusteorioita ja johtajuusajattelua oli nähtävissä ensimmäisen kerran jo reilu sata vuotta sitten, jolloin johtajuuden luonteenpiirteet nähtiin synnynnäisinä ominaisuuksina (Fredriksson & Saarivirta 2015; Salovaara 2011; Andersen 2006; Kirkpatrick & Locke 1991). Hyvin nopeasti johtamisessa alettiin kuitenkin korostaa johtajan omia asenteita ja arvoja (Fredriksson & Saarivirta 2015). Nykypäivänä vuorovaikutus on merkityksellisessä roolissa henkilöstön ja esimiehen välillä. Avoimet keskustelut, joissa jaetaan ajatukset, murheet ja huolet lisäävät työntekijöiden innovointia ja hyvinvointia. (Fredriksson & Saarivirta 2015.)

Olemme kiinnostuneita työelämän tutkimuksesta, tunteista työyhteisöissä sekä johtamisen kehittämisestä. Aiheen valinta perustui siis sekä omaan mielenkiintoomme, että muuttuviin työelämän tarpeisiin. Työelämässä tarvittavat taidot tulevat muuttumaan lähivuosien aikana työelämän jatkuvan muutoksen vuoksi. Uusia työelämässä tarvittavia taitoja kutsutaan pehmeiksi taidoiksi, *soft skills*, joita ei voida mitata tai arvioida testeillä tai kokeilla. Pehmeät taidot ovat yksilöiden henkilökohtaisia kykyjä ja taitoja eli persoonallisuuden piirteitä. Näiden taitojen arvostus työelämässä kasvaa, sillä teknologia korvaa ihmisten teknisen osaamisen. (StudentWork 2020; Osaamisen pelimerkit 2020.) Organisaatioiden johtamistyyli on jo nyt vaihtunut kylmästä käskyttämisestä kohti inhimillisempää puolta (Fredriksson & Saarivirta 2015) ja tunnejohtaminen ottaa jo nyt, mutta tulee ottamaan jatkossa vieläkin isompaa roolia moderneissa johtajuusteorioissa ja johtajuustyyliissä. Tunnejohtaminen vastaa nykypäivän inhimilliseen ja pehmeään johtamistarpeeseen. Onkin hyvä, että johtajuustyyliä vaihtuvat muuttuvan työelämän tarpeisiin, sillä useissa tutkimuksissa on todettu johtajuustyylin merkityksiä organisaation menestymiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin (Auvinen 2019).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä, millaisia tunnejohtamisen käytäntöjä esimiehet kuvaavat sekä millaiset tekijät tunnejohtamisessa ovat merkityksellisiä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tarkentamaan käsitteellistä ymmärrystä tunnejohtamisen ilmiöstä. Tutkimuksen aiheeksi valikoitui tunnejohtaminen, sillä tulevaisuuden johtamistyyli muuttuu entistä ihmisläheisemmäksi, jolloin tunnejohtaminen nousee olennaiseksi osaksi johtamiskulttuuria ja moderneja johtajuusteorioita. Tunteita on tutkittu laajemmin, mutta tunnejohtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi ja vähän tutkittu. Tunnejohtamisesta puhuttaessa, on useimmiten käytetty Daniel Golemanin käsitettä *tunneäly* ja näin ollen tunnejohtaminen on usein liitetty tunneälykkääseen esimieheen. Tässä pro gradu -tutkielmassa määrittelemme tunnejohtamisen käsitteen itse (ks. luku 3.2).

Tutkimuksen aineisto on kerätty eräässä suomalaisessa keskisuudessa kaupungissa toimivasta sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta. Aineisto kerättiin etähaastattelemalla organisaation viittä esimiestä tai esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna ja aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Organisaatiossa on toteutettu viimeisen vuoden aikana suuri organisaatiomuutos, jossa esimiehiä oli vähennetty alle puoleen aikaisemmasta. Organisaatiomuutoksen vaikutukset näkyivät erityisesti esimiesten tunnekuvauksissa.

Tutkimusraportti etenee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kuvaamisesta tutkimuksen toteutuksen tarkasteluun ja siitä aina tulosten analyysin läpi tutkimustuloksiin ja pohdintaan. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta ja on nimetty tutkimuksen pääkäsitteiden mukaan. Ensimmäinen pääluku käsittelee *tunteita* työympäristössä ja toisessa pääluvussa luodaan laajempaa kuvaa *tunnejohtamisesta* esittelemällä muun muassa johtajuusteorioita. Toisessa pääluvussa olemme antaneet oman määritelmämme tunnejohtamiselle. Tämä määritelmä on se, miten ymmärrämme tunnejohtamisen tässä tutkimuksessa. Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tutkimustehtävä. Luku 5 tarkastelee tarkemmin tutkimuksen toteutusta sisältäen alaluvut tutkimuksen konteksti, aineiston keruu ja osallistujien kuvaus, aineistonanalyysi sekä eettiset ratkaisut. Tutkimuksen tulokset esitellään kappaleessa 6 tutkimuskysymyksittäin jaoteltuna. Luku 7 on tutkimusraportin viimeinen luku ja siinä esitellään yhteenveto tutkimuksen päätuloksista ja reflektoidaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa pohditaan myös tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimushaasteita.

2 TUNTEET TYÖSSÄ

2.1 Mitä tunteet ovat?

Antiikin Kreikassa tunteet määriteltiin “tuskan ja nautinnon yhdistelmäksi, joka saa ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla” (Keltikangas-Järvinen 2006). Nykyään tunteen määritelmä nähdään kuitenkin moninaisena ja vaikeasti yleistettävänä. Vaikka tunteet ovat ihmisille arkipäivää, on niiden tieteellinen määrittäminen haastavaa. 1800-luvulla Darwin piti selvänä, että tunteet ovat modulaarisia ja hän käytti termejä kuten, viha, pelko ja inho, jotka määrittivät erilliset moduulit (Ekman 2016). Useat tutkijat käyttivät samanlaista lähestymistapaa ja esittivät monia samoja moduuleita. Toinen paljon tutkijoita taakseen saanut lähestymistapa erottaa tunteet käyttäen mitta-asteikkoa miellyttävä-epämiellyttävä sekä matala-korkea intensiteetti (Ekman 2016). Viime aikoina tutkimus on laajentunut tutkimaan lyhytaikaisia erillisiä tunnekokemuksia (Fisher 2019).

Foxin ja Calkinsin (2003) mukaan tunne on tietyn kestoisen psykologinen tila, johon liittyy erilaista käyttäytymistä, seurauksena kognitiivisesta arvioinnista tai arvioinnista ympäristön muutoksista. Arkielämässä tunteet ajatellaan järjen ja rationaalisuuden vastakohtana. Aiemmin nimenomaan rationaalisuuden nähtiin olevan tietoisuutemme perusta, mutta uuden tutkimustiedon mukaan tietoisuutemme rakentuukin tunnemaailmaan. Tunteet ovat vahvasti sidoksissa kulttuuriin ja kasvatukseen, mutta on olemassa myös tunteita, jotka ovat kulttuurista riippumattomia ja pohjautuvat ihmisen biologiaan. Näillä tunteilla on alusta asti ollut merkittävä rooli ihmisen selviytymisen kannalta. Biologinen näkökulma määrittää tunteet kemiallisiksi ja fysiologisiksi reaktioiksi (Fineman 2003). Lisäksi tunteet ovat tarpeellisia vasteita ympäristön tapahtumiin, jotka ovat tärkeitä eloonjäämisen ja elämän mielekkyyden näkökulmasta. Evolutiivisen näkemyksen mukaan tunteet ovat syntyneet selviytymismekanismeiksi kehityksen kautta (Fineman 2003). Tunteiden aktivoituminen antaa meille tietoa siitä, mitä ympärillämme ja itsessämme tapahtuu. Tunteiden lajikehityksellisesti tärkein tehtävä on asettaa arkiset toimintamme tärkeysjärjestykseen ja suojata haitallisilta kokemuksilta. Tunteet ohjaavat meitä hakeutumaan hyvinvointimme kannalta merkityksellisten asioiden pariin ja mieluisiin tilanteisiin,

kuten esimerkiksi harrastuksiin ja mukavien ihmisten seuraan. Toisaalta biologisesti määräytyneet tunteet saavat meidät välttelemään asioita, jotka ovat hyvinvoinnillemme vahingollisia. Biologisesti ihmiset tulisivat toimeen paljon pienemmällä tunnemäärällä, mutta kulttuurien kehitys on luonut lisää erilaisia tunnekokemuksia ja mahdollistanut niiden monimutkaistumisen. Samaan aikaan tämä kuitenkin lisää mahdollisuutta joutua erilaisiin tunne-elämän ristiriitatilanteisiin. (Kokkonen 2017, Salonen 2017, Keltikangas-Järvinen 2006). Fineman (2003) jakaa tunteiden määrittelyn vielä kognitiiviseen ja psykodynaamiseen näkökulmaan. Kognitiivisessa näkökulmassa tunne syntyy tilanteen merkityksen selviämisen jälkeen. Merkitys voi ilmetä joko tulkinnan tai aikaisempien kokemusten kautta. Psykodynaaminen näkökulma jakaa tunteet tiedostamattomiin ja tietoihin tunteisiin. Tiedostamattomat tunteet syntyvät menneisyyden ja eletyn kautta ja koostuu taipumuksista, joita tietoinen puoli säätelee.

Alan asiantuntijat ja tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen perinteisimmistäkin tunteista tai siitä, mitkä ovat ylipäätään perustunteita (Tuominen 2018). Ekman (2003) on määritellyt universaalisti tunnetut perustunteet, jotka ovat ilo, suru, viha, pelko, inho ja hämmästys. Nämä perustunteet ovat olemassa kulttuurista riippumatta kaikilla ihmisillä ja ilmenevät samanlaisena toimintana samankaltaisissa tilanteissa (Keltikangas-Järvinen 2006).

2.2 Tunteiden ilmaisu

Tunne on monivaiheinen prosessi. Kun havaitsemme ympäristössämme tapahtuman, tunne saa alkunsa. Havainto tulkitaan nopeasti ja tiedostamatta, jonka jälkeen sille annetaan selitys. Tunnereaktio syntyy antamamme selityksen pohjalta ja on prosessi, joka tapahtuu tiedostamattomana muutoksena kehossa ja mielessä. Vasta tämän jälkeen syntyy tietoinen tunnekokemus, jonka seurauksena tiedostamme tunnetilan. Kuitenkaan kaikki tunnereaktiot eivät muodostu tunnekokemukseksi, vaan tunnetilan on oltava riittävän voimakas ja merkityksellinen. Saavutetusta tunnekokemuksesta huolimatta, emme välttämättä tiedä, mikä tunteen aiheuttaa. Prosessin päätteeksi ilmaisemme kokemamme tunteet muille muun muassa sanoin, ilmein, elein ja kehonkielen avulla. (Salonen 2017.)

Tunteet ilmenevät kolmella tasolla; elämyksellisellä, ilmaisulla ja fysiologisella. Elämyksellinen taso pitää sisällään tunteiden kokemisen ja havaitsemisen sekä sen, kuinka voimakkaana ja pitkäkestoisena ihminen tunteen kokee. Ilmaisemisen tasolla

tarkastellaan sitä, miten ihminen koetun tunteensa osoittaa muille ihmisille verbaalisesti tai motorisesti. Fysiologiseen tasoon liittyvät kaikki fysiologiset reaktiot, kuten esimerkiksi hengityksen tihtyminen, käsien värinä tai punastuminen. (Keltikangas-Järvinen 2006.) Tunne on siis organisoitu fysiologisten reaktioiden, ruumiillisten ilmentymien ja toimintatapojen järjestelmä (Scherer 2005), joiden tarkoituksena on hankkia tietoa ympäristöstämme (Salonen 2017). Kun tunteet aktivoituvat, havainnoimme ympäristöä ja saamme tärkeää informaatiota siitä, mitä juuri nyt ympärillämme ja itsessämme tapahtuu. Tunteet kuvaavatkin juuri sen hetkistä olotilaamme ja vointiamme; onko tarpeemme tyydyttyneet ja kuinka tällä hetkellä voin. (Salonen 2017.)

Vaikka tunteiden ilmaisussa voidaan havaita samankaltaisuuksia, ovat tunneilmaisut aina yksilöllisiä. Tunneilmaisuuksiin vaikuttavat muun muassa ihmisen temperamentti, ympäristö, perimä, kulttuuri ja kasvatustapa. (Keltikangas-Järvinen 2006.)

2.3 Tunteet työelämässä

Organisaatiotutkimuksessa tunteet ovat suhteellisen uusi tutkimuskenttä (Zineldin & Hytter 2012; Ashkanasy 2003) vaikka tunteiden tutkiminen onkin yleistynyt (Ekman 2016; Juuti & Salmi 2014; Brief 2001). Yksi syy tähän on se, että tunteet ovat yksilöllisiä sekä luonteeltaan lyhytaikaisia. Tunteiden ajatellaan olevan myös helposti manipuloitavissa (Ashkanasy 2003). Lisäksi työpaikkaa pidetään ympäristönä, jossa tunteet estävät järkevä toiminnan (Juuti & Salmi 2014; Grandey 2000). Klassisissa organisaatioteorioissakin korostetaan ainoastaan rationaalisia näkökulmia eikä tunteiden tarkastelu tule edes teoreettisella tasolla kysymykseenkään. Suomessa tunteet osana työelämää nähdään edelleen tabuna. Tunteista on vaikea puhua eikä niistä puhumiseen olla edes totuttu. (Juuti & Salmi 2014.) Tunteet ja niiden merkitys työssä ovat kuitenkin lisänneet suosiotaan viime aikojen tutkimuksissa ja nykyään on tunnustettu tunteiden keskeinen rooli työhön liittyvissä toiminnoissa, työntekijän työhyvinvoinnissa sekä organisaation tehokkuudessa (Ashkanasy 2015). Vaikka nykytutkimukset ovat osoittaneet tunteiden olevan merkityksellisiä työssä, on edelleen yleistä ajatella tunteiden olevan työpaikalle kuulumattomia, jotka haittaavat työntekoa ja estävät rationaalisen toiminnan (Ikävalko, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2020). Myös työntekijät itse ajattelevat, ettei heidän tunnekokemuksensa ole sallittua työssä ja heidän tulisi unohtaa

henkilökohtainen elämä työpaikan ovella (Sharp-Page 2018). Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort ja Nicolaides (2014) kirjoittavat kuitenkin, että työ on tunteellinen kokemus, jossa on läsnä monenlaiset tunteet. Heidän mukaansa työ aiheuttaa erilaisia tunteita, kuten turhautumista, ahdistusta, vihaa, yhteenkuuluvuutta ja ylpeyttä. Tunteiden laaja kirjo johtuu sekä työhön liittyvistä seikoista, että työntekijän henkilökohtaisen elämän tunteista (Ashkanasy 2015; Kaplan ym. 2014).

Aiemmat näkökulmat tunnetyöhön liittyvät pääsääntöisesti tunteiden hallintaan, joka pitää sisällään myös tunteiden väärentämisen ja tukahduttamisen. Yleensä tunteita hallitaan organisaation sääntöjen mukaisesti ja halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä olevia kannustetaan hymyilemään ja olemaan iloisia. Vaikka tällaisesta toimintatavasta voi olla hyötyä organisaatiolle, on tutkimuksissa ilmennyt tunteiden liiallisesta hallinnasta koituvia haittoja työntekijälle. Hochschildin (1983) näkökulma on tunnetyön ensimmäisiä näkökulmia ja se pitää sisällään Hochschildin lanseeraaman käsitteen *tunnetyö* (Emotional labour). Tunnetyöllä tarkoitetaan tunteen hallintaa työssä ja teennäistä tunnetilaa, joka johtaa havaittavissa olevaan toimintaan, kasvojen ilmeeseen sekä kehon käyttöön ja josta saa vastineeksi palkan. Hochschildin ajatus sai tutkijat ymmärtämään, että tunteiden hallinta vaatii ponnisteluja ja voi näin ollen olla haitallista työntekijälle. (Grandey 2000.) Ashforth & Humphrey (1993) vähätelivät tunteiden hallinnan merkitystä ja väittivät, että tunnetyö ei vaadi työntekijältä ylimääräistä ponnistelua, vaan on osa rutiinia, joka auttaa organisaatiota pääsemään toivottuihin tavoitteisiin. Morris & Feldman (1996) ehdottivat, että tunnetyö koostuu neljästä ulottuvuudesta; vuorovaikutusten tiheydestä, tunteiden voimakkuudesta ja kestosta, vaadittavien tunteiden vaihtelusta ja emotionaalisesta dissonanssista eli koetun ja ilmaistun tunteen ristiriitaisuudesta. Yhteistä näille näkökulmille tunnetyöstä on, että tunteita säädellään ja ilmaistaan organisaation haluamalla tavalla (Grandey 2000).

Tunteiden hallinta ja tukahduttaminen voi johtaa stressitason nousuun sekä henkiseen uupumiseen ja loppuun palamiseen (Grandey 2000; Morris & Feldman 1997). Erityisen raskasta teennäisten tunteiden ilmaiseminen on silloin, kun tilanne vaatii negatiivisen tunteen peittämistä (Kokkonen 2017). Useissa tutkimuksissa on todettu emotionaalisen dissonanssin eli ristiriidan vaikuttavan myös sosiaaliseen hyvinvointiin, kuten sosiaaliseen tukeen, sosiaaliseen tyytyväisyyteen ja romanttisiin suhteisiin (Chervonsky & Hunt 2017) sekä vähentävän kognitiivista suorituskykyä ja itsehillintää, että lisäävän masentuneisuutta (Low, Overall, Hammond & Grime 2017) sekä elämää

kohtaan koettua yleistä tyytymättömyyttä (Zammuner & Galli 2005), joka voi pahimmillaan näyttäytyä suurempana itsemurhariskinä (Kokkonen 2017). Todellisten tunteiden tukahduttaminen on usein haitallista myös muille, kuin työntekijälle itselleen. Tunteiden liika hallinta ja tukahduttaminen saattavat vaikuttaa negatiivisesti koko työpaikan työilmapiiriin. (Kokkonen 2017.)

Tilanteeseen sopivan tunteen näyttäminen voi vaatia todellisen tunteen tukahduttamista tai estämistä, mikä kuormittaa kehoa ajan kuluessa ja heikentää immuunijärjestelmää (Grandey 2000). Psykologit ovatkin jo usean kymmenen vuoden ajan todenneet, että tunteiden hallinta on yhteydessä myös useisiin fyysisiin terveysongelmiin (Ashkanasy 2015; Grandey 2000), kuten syöpään sekä sydän- ja verisuonisairauksiin ja erilaisiin tulehduksiin ja kiputiloihin (Conley, Bishop & Andersen 2016; Peters, Overall & Jamieson 2014; Grandey 2000).

Negatiiviset tilat kuten masennus tai stressi sekä kielteiset tunteet kuten viha ja pelko ovat merkityksellisiä sekä yksilön mielenterveydelle, että koko yhteiskunnalle. Kielteisten tunteiden tunteminen on kuitenkin harvinaisempaa kuin positiivisten tunteiden, mutta juuri tästä syystä ne ovat usein voimakkaampia ja pitkäkestoisempia. (Fisher 2019.) Tunteiden oikea ilmaisu voi olla myönteisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja tunteiden liika hallinta sekä väärentäminen tämän ilmaisun saavuttamiseksi heikentää työtyytyväisyyttä, lisäten loppuun palamisen riskiä (Grandey & Gabriel 2015; Grandey 2000). Suomessa on vallalla kuitenkin ajatus, jossa erityisesti kielteisistä tunteista kuten kateudesta, häpeästä ja syyllisyydestä puhumista työpaikoilla pidetään vähintäänkin outona. Tabu-ajattelusta johtuen myöskään tunteiden ilmaisu ei ole suotavaa käytöstä ja sitä yritetään parhaan mukaan välttää. (Juuti & Salmi 2014.)

Taloudellinen taantuma sekä muut työelämän kasvavat paineet ja tulostavoitteet ovat saaneet aikaan sen, että organisaatiot ovat keskittäneet paljon resurssejaan kustannusten pienentämiseen ja samalla toiminnan tehostamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiot ovat aloittaneet suuret muutosprosessit. Tästä yhtälöstä on ihmiset ja heidän huomionsa jäänyt paitsioon. Voidaankin sanoa, että ihmisyyden ja yksilöllisyys eivät ole suosiossa tällä hetkellä työelämän muuttuvassa arjessa. Organisaatiot tavoittelevat yhä parempaa tulosta käyttäen hyödyksi kovia toimenpiteitä. (Juuti & Salmi 2014.)

3 TUNNEJOHTAMINEN

3.1 Johtaminen

Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa ryhmän jäsenten välillä, jonka avulla pyritään organisoimaan ja kohdentamaan ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Bass 1990; Seeck 2008). Johtajuuden olemassaolon vaatimuksena on ryhmä, jossa on kaksi tai useampi jäsen (Bass 1990; Stogdill 1950), joilla on samat tavoitteet, mutta toisistaan eroavat toimenkuvat (Stogdill 1950). Jotta johtaminen toteutuu, on sen oltava tarkoituksenmukaista ja tilanteeseen sopivaa. (Pirnes 2002.) Riippuen organisaatiotyypistä johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista, jonka tarkoituksena on saada eri asemissa toimivat henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2008.) Lisäksi johtaminen on kommunikaation muoto, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on oma rooli. Tehokkaimmillaan johtajuus on silloin, kun eri rooleissa olevat henkilöt pystyvät kommunikoimaan ja kehittämään toiminnallisia ja emotionaalisia kommunikointitaitojaan. (Hackman & Johnson 2013.) Johtamista esiintyy kaikissa organisaatioissa, mutta sen toteutumisen välillä on kuitenkin eroja. (Hackman & Johnson 2013; Seeck 2008; Bass 1990.)

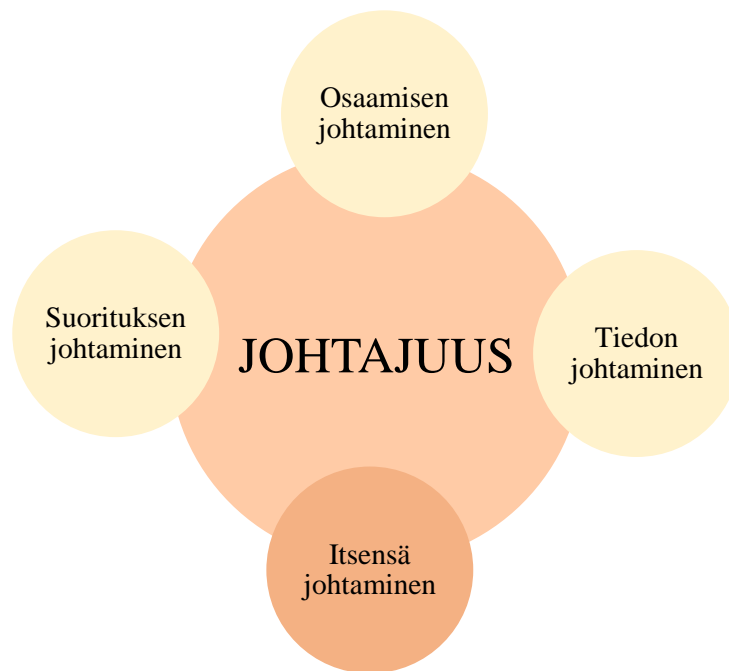
Tietynlaisena johtamisen perusjakona voidaan pitää asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamista. Näitä käsitteitä on tutkittu paljon ja monet tutkijat ovat esittäneet näille omia määritelmiä perustuen heidän henkilökohtaisiin näkemyksiinsä ja tutkimuksen kontekstiin. Osa tutkijoista on sitä mieltä, ettei asioiden ja ihmisten johtamista voi yhdistää samaan henkilöön. On kuitenkin selvää, että ihminen voi olla johtaja ilman johtajuutta, mutta myös johtajuutta voi olla ilman johtoa. (Yukl 2013.) Johtamista koskevia tekstejä on kirjoitettu jo liikkeenjohdon tutkimuksen alkuvuosina, jolloin esimerkiksi Fayol (1916) kirjoitti management-johtamisen olevan suunnittelua, organisointia, toimeenpanemista ja kontrollointia (Northouse 2007).

Management-johtajat arvostavat vakautta, järjestystä sekä tehokkuutta ja ovat persoonattomia, haluttomia ottamaan riskejä ja keskittyneitä lyhyen tähtäimen ratkaisuihin. Management-johtaminen luotiin välttämään kaaosta ja sen tarkoituksena on lisätä järjestystä ja johdonmukaisuutta organisaatioissa. Asetettujen tavoitteiden

saavuttaminen sovituksessa ajassa, pätevien yksilöiden sijoittelu oikeisiin tehtäviin ja organisaation ongelmanratkaisu kuuluvat keskeisinä tehtävinä management-johtajan työnkuvaan. Leadership-johtajat puolestaan arvostavat joustavuutta, luovuutta sekä mukautuvuutta ja he välittävät niin ihmisistä, kuin taloudellisesta tuloksesta. He näkevät asiat pidemmällä tähtäimellä ja pyrkivät ratkaisuihin erilaisten tavoitteiden ja strategioiden avulla. Erityisesti leadership-johtamisen tarkoituksena on luoda muutosta. He kehittävät näkemyksiä, kommunikoiivat ihmisten kanssa ja ohjaavat työntekijöitä oikeaan suuntaan. Yhteistä sekä management-johtamisessa että leadership-johtamisessa on päätöksenteko siitä, mitä pitää tehdä, verkostojen ja suhteiden luominen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sen varmistaminen, että ihmiset saavat työnsä tehtyä. (Yukl 2013; Northouse 2007; Kotter 1990.)

Nikander (2003) on väitöskirjassaan todennut, että työyhteisön tulee ymmärtää johtamisen funktio ja merkitys. Johtamisen ja johtajuuden käsitteet ovat moniulotteisia ja monitieteellisiä. Ahonen (2008) sisällyttää johtamisen käsitteeseen sekä johtamistoiminnan, että johtajuuden. Johtajuus voidaan nähdä vaikutustapana, valtasuhteena, keinona pyrkiä tiettyyn päämäärään ja erilaisina rooleina (Nikander 2003) tai johtamisen ytimenä, joka konkretisoituu johtamistoiminnoissa (Ahonen 2008; Kouzes 2003). Johtamistoiminnat ovat konkreettista toimintaa, jota arkityössä tehdään. Ne ovat enemmänkin kokonaisuuksien kuin yksittäisten tehtävien hoitamista.

Johtaminen voidaan jakaa osiin sen mukaan, mihin johtamisella pyritään vaikuttamaan (Ahonen 2008). Sydänmaalakka (2004) jakaa johtajuuden neljään osaan; osaamisen, suorituksen, tiedon ja itsensä johtaminen. Näiden kaiken ytimenä on johtajuus. Sydänmaalakan rakentamassa mallissa on esitelty johtamisen eri osa-alueiden ja johtajuuden suhde. Johtajuus nähdään olevan kaiken konkreettisen toiminnan ydin. (Sydänmaalakka 2004.)



KUVIO 1. Älykäs organisaatio (Sydänmaalakka 2004)

Johtaminen ja johtajuus ovat kriittisiä osa-alueita organisaatioissa, sillä usein erilaiset konfliktit yhdistetään johtamistapaan. (Nikander 2003.) Pirnes (2002) toteaa, että ollakseen hyvä johtaja, on oltava hyvä johtajuuden kaikilla osa-alueilla eli ihmisten johtamisessa, toiminnan ohjaamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Toisissa osa-alueissa johtajan oma käyttäytyminen saattaa korostua enemmän, kuin toisissa. Pirnes (2002) jakaa johtajatyypit kuuteen eri kategoriaan sen mukaan, mikä heidän johtamistapansa on. Nämä kategoriat ovat *esimerkkijohtaja*, *tahtajohtaja*, *toimeenpanijajohtaja*, *ymmärtäjäjohtaja*, *tuenantajajohtaja* sekä *valmentavajohtaja*. Esimerkkijohtajan arvomaailmassa korostuu yhteisön yleensä hyvinä pitämät arvot ja heidän asenteensa on toisia arvostava. Tahtajohtajalla on itseluottamusta ja hän saa asiat liikkeelle. Toimeenpanijajohtaja on aikaansaava johtaja, joka hallitsee ajankäytön ja varmistaa, että asiat etenevät. Ymmärtäjäjohtajan vahvuus on ihmisten ymmärtämisessä, jossa korostuu empaattisuus ja herkkyys havaita tunteita. Tässä johtajatyypissä näyttäytyy enemmän pehmeät kuin kovat arvot. Tuenantajajohtaja huolehtii henkilöstöstään innostamalla, tukemalla, ymmärtämällä ja palkitsemalla heitä. Viimeinen Pirnesin (2002) johtajatyypeistä, kehittäjäjohtaja, on henkisesti joustava. Hän sietää epävarmuutta ja on muuntautumiskykyinen uudistaja.

3.2 Johtajaidentiteetti

Identiteettiä on aiemmin tarkasteltu suhteellisen pysyvänä ja muuttumattomana. Näkemystä on kuitenkin alettu kritisoida eikä identiteettiä enää käsitetä pysyvänä, yhtenäisenä tai muuttumattomana. Identiteetti voidaan nähdä konstruktiona, jonka mukaan puhdasta identiteettiä ei ole olemassa eli sitä, mistä identiteetti varsinaisesti koostuu ei voida määritellä. Identiteetin olemusta kuvaa paremmin dynaamisuus: pirstoutunut, tilannekohtainen ja moninainen. (Kärreman & Alvesson 2001.) Myös nykyinen organisaatiotutkimus on tunnistanut identiteetin muuttuvaksi, prosessimaisesti neuvotelluksi tai kerrotuksi ilmiöksi (Sveningsson & Alvesson, 2003). Tämän käsityksen kautta tarkastelun kohteeksi nousevat ominaisuuksien tarkastelun sijaan ne merkitykset, joiden kautta eri ominaisuuksia saavutetaan ja vakiinnutetaan (Kärreman & Alvesson 2001).

Johtajaidentiteetti tarkoittaa yksilön käsitystä itsestään johtajana, joka sisältää käsitykset omista vahvuuksista ja heikkouksista, ammatilliset mielenkiinnon kohteet, eettiset sitoumukset, tavoitteet ja missio johtajana (Mahlakaarto & Silander 2014). Johtajaidentiteetti on jatkuvan uudistumisen ja rakentumisen kohteena (Mahlakaarto & Silander 2014) ja sen työstäminen on yhteydessä yksilön sosiaaliseen ja persoonalliseen identiteettiin (Kallio 2014). Sen rakentumista ohjaavat omat arvot, ihanteet ja periaatteet, joiden ohjaamina johtajat toimivat työssään (Mahlakaarto & Silander 2014). Organisaation toimintakulttuuri ja johtajaidentiteetti ovat vastavuoroisessa yhteydessä toisiinsa. Toimintakulttuuri vaikuttaa johtajaidentiteetin muotoutumiseen, mutta myös johtajaidentiteetin muotoutuminen erilaisten organisaation sisäisten tekijöiden ohjaama vaikuttaa organisaation sisäisen ja tavoiteltavan identiteetin muodostumiseen. (Kallio 2014.) Joskus yksilön johtajaidentiteetti voi olla ristiriidassa organisaation toimintakulttuurin kanssa. Tällöin yksilö joutuu itsereflektion avulla muovaamaan omaa johtajaidentiteettiään uudelleen. (Silander & Mahlakaarto 2014; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014.)

Johtajuuteen astuminen on uusi ja vieras maailma niin ammatillisesti kuin identiteetin kehittymisenkin näkökulmasta. Tämän vuoksi johtajaidentiteetin rakentuminen voi tapahtua moneen eri suuntaan (Silander & Mahlakaarto 2014) ja se voi pitää sisällään erilaisia identiteettejä, jotka vaihtelevat organisaation kulttuurista, sosiaalisesta yhteydestä tai työympäristöstä riippuen ja näin ollen ilmenee eri tavoin (Kallio 2014; Delmesteri 2006). Johtajaidentiteetti muotoutuu vuorovaikutuksessa toisten

kanssa eli johtajaidentiteetti sisäistetään johtajan roolissa toteutetuissa käytännön tilanteissa. Nämä kokemukset kehittävät yksilön käsitystä siitä, millainen johtaja hän on ja näin muovaa johtajaidentiteettiä. (Yeager & Callahan 2016.) Identiteetin muokkaaminen vaatii johtajalta erilaisia sosiaalisen, persoonallisen sekä johtajaidentiteetin välisiä valintoja (Kallio 2014). Tutkimuksissa on ehdotettu, että identiteetti hankitaan saamalla uusia näkökulmia, tuottamalla uutta käyttäytymistä ja olemalla. Yksilön johtajaidentiteetti kasvaa siis kokemuksista eri rooleissa, joita yksilö ottaa vuorovaikutuksessa eri ihmisten kanssa. Jotta yksilö voi kehittyä johtajana, hänen tulee tunnistaa itsensä johtajaksi. Mitä vahvempi käsitys yksilöllä on itsestään johtajana, sitä todennäköisemmin hän etsii kokemuksia, jotka vahvistavat hänen henkilökohtaista perustaansa johtajana. Tämän ajatuksen mukaan henkilöt, jotka pitävät itseään johtajina, saattavat lopulta ajatella kuin johtajat. Johtajaidentiteetti ohjaa yksilön toimintaa ja auttaa tätä kehittämään uusia tavoitteita. (Yeager & Callahan 2016.)

Työelämän muutos on asettanut myös johtajuuden muutokseen. Muuttuvassa työelämässä johtajien on tärkeää löytää itselleen omaa johtajuutta kannatteleva perusta, jotta hän jaksaa toimia johtamisen prosesseissa ja tukea myös henkilöstöään. Tässä korostuu sellaisen toimijuuden löytäminen, joka on yhteydessä persoonalliseen identiteettiin. Tällöin puhutaan identiteetti-toimijuudesta, jossa toimijuutta käsitetään identiteetin kehittymisen kautta. Identiteetti on sidoksissa yksilön elämäntarinaa ja kokemuksiin. Nämä lähtökohdat vaikuttavat johtajan työssä voimauttavasti tai estävästi. Yksilön ammatillinen ja persoonallinen identiteetti ovat kietoutuneet toisiinsa, eikä niiden vaikutusta johtajuuteen voi kiistää. Johtajan tulee kyetä olemaan itsenäinen, vahva ja muutokseen haastava. Tämä vaatii myös kykyä rakentaa yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Jotta tällainen johtajaidentiteetti voi rakentua tulee johtajan vahvistaa omaa subjektisuuttaan. Subjektisuus ilmenee omien kokemusten ja erilaisten valintojen mahdollisuuksien näyttäytymisessä yksilön mielessä sekä siinä, millaisia rajapintoja hänellä on suhteessa työhön, organisaatioon ja ihmissuhteisiin. (Silander & Mahlakaarto 2014.)

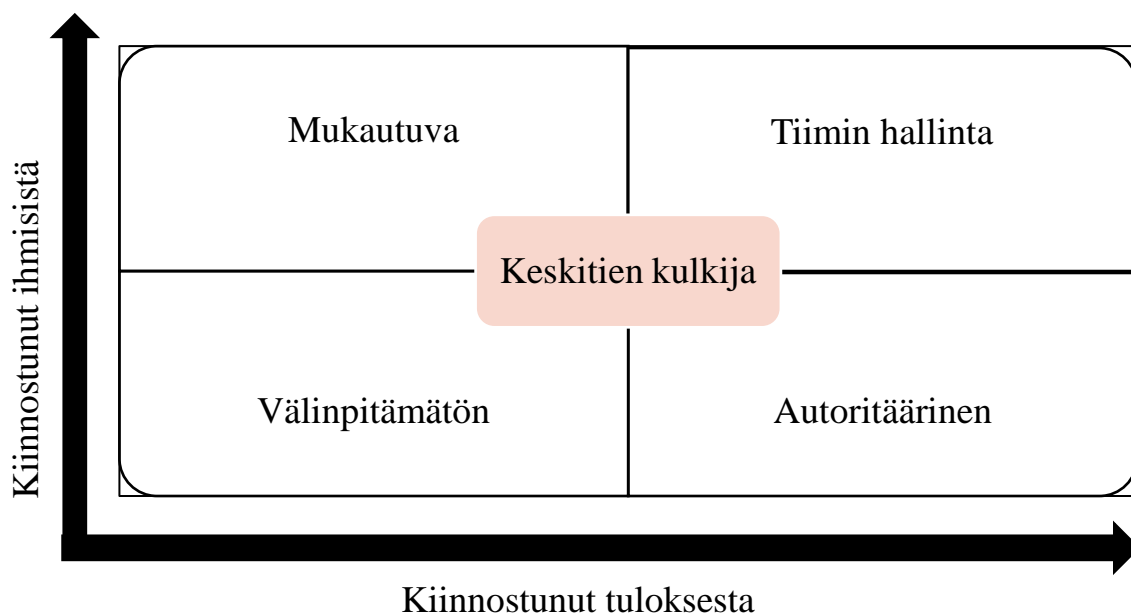
3.3 Varhaisista johtajuusteorioista nykypäivään

Johtajuusteorioita on kehitetty tutkimuksen avulla useita. Pääasiassa johtajuusteoriat esittelevät erilaisia johtajuuden tapoja ja vallalla olleita käsityksiä hyvästä johtamisesta. Varhaisimpia johtajuusteorioita, joita seuraavaksi tarkastelemme ovat piirreteoriat, tyyliteoriat ja tilanneteoriat eli kontingenssiteoriat. Nykyaikaisempia teorioita ovat muun muassa tässä esille nousevat transformationaalinen teoria ja transaktionaalinen teoria. Valitsimme edellä mainitut teoriat tarkasteluun niiden suosion ja tunnettavuuden vuoksi.

Suosittu ja pitkään vallalla ollut johtajuusteoria on piirreteoria, jossa pyritään erottamaan johtaja alaisistaan erilaisten johtajille sopivien luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien avulla (Salovaara 2011; Andersen 2006). Ensimmäinen piirreteorioihin lukeutuva teoria, Great Man-teoria, perustuu ajatukseen siitä, että johtajuus perustuu tiettyihin synnynnäisiin ominaisuuksiin kuten viehätysvoimaan ja älyyn. (Spector 2016; Northouse 2007; Zaccaro 2007.) Great Man-teorian jälkeen piirreteoriat kehittyivät ja ajatus synnynnäisistä luonteenpiirteistä jäi taustalle, pitäen kuitenkin perusajatuksen siitä, että tietyt ominaisuudet erottavat johtajat muista (Kirkpatrick & Locke 1991; Burke 1979). Tunnetun piirreteoreetikon Stogdillin (1904–1978) mukaan näitä ominaisuuksia ovat muun muassa mukautumiskyky, kunnianhimo, luotettavuus, yhteistyökyky ja itsevarmuus (Badshah 2012). Hän on myöhemmin kuitenkin korostanut, ettei tietyt piirteet tee ihmisestä hyvää johtajaa (Stogdill 1974).

Piirreteoriat olivat erityisesti tieteellisen liikkeenjohdon valtakaudella hallitsevassa roolissa, mutta menettivät suosiotaan muun muassa siksi, ettei teoria pystynyt loppujen lopuksi selittämään eroja johtajien ja muiden välillä (Zaccaro 2007). Suosion laskun jälkeen 1950–1960-luvulla vallalle nousivat tyyliteoriat. Nämä teoriat pyrkivät löytämään vastauksen siihen, *miten* pitäisi johtaa ja uskovat, että ihminen on koulutettavissa johtajaksi kiinnittämällä huomioita siihen, mitä ja miten menestyvät johtajat tekevät, käyttäytyvät ja toimivat (Nystedt 1997). Tyyliteorioihin lukeutuva, yksi tunnetuimpia johtajakäyttäytymisen tutkimuksia on 1950-luvulla tehty Ohio-tutkimus, jossa tutkittiin johtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Yukl 2013). Tutkimuksessa löydettiin kaksi erilaista suuntautumista, jotka molemmat liittyvät tehokkaaseen johtamiseen (Judge, Piccolo & Ilies 2004); *ihmissuhdesuuntautuminen* eli *huomaavaisuus*, jolla tarkoitetaan huolenpitoa, arvostusta ja tukea sekä *tehtäväsuuntautuminen* eli *tuotantoon liittyvä suuntautuminen*, joka korostaa tavoitteellisuutta (Seeck 2008; Judge, Piccolo & Ilies 2004).

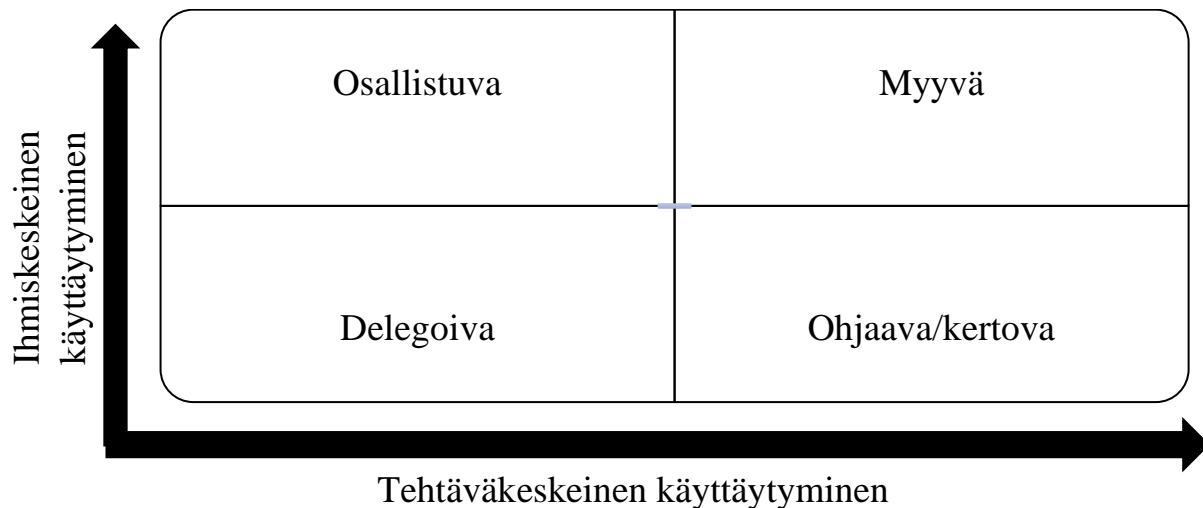
Blake ja Mouton (1964) kehittivät Ohio-tutkimuksen perusteella tunnetun johtamisruudun, joka perustuu edellä mainittuihin kahteen suuntaukseen, *huolenpitoon tuotannosta* ja *huolenpitoon ihmisistä* (Hersey & Blanchard 1996). Johtamisruudun perusajatuksena on, että johtajan tulee käyttäytymisessään ottaa huomioon sekä inhimilliset että työn organisoitiin liittyvät näkökannat (Juuti 1994). Johtamisruudukko määrittelee viisi erilaista johtamistyyliä, jotka ovat *välinpitämätön johtaja*, *autoritäärinen johtaja*, *keskitien kulkija* ”*status quo*”, *mukautuva johtaja* ja *tiiminhallinnan johtaja*, joka tutkimuksen mukaan on paras johtamistyyli (Hersey & Blanchard 1996).



KUVIO 2. Johtajuusruudukko. (Blake & Mouton 1964).

Tilanneteoriat kehittyivät 1960-luvulla ja ne korostavat tilanteiden merkitystä johtamiselle. Hersey ja Blanchard (1996) ovat esittäneet, että tilanneteoriassa yhdistyisi johtajan johtamistyyli ja käyttäytyminen sekä henkilöstön kypsyyssaste eli työntekijän pätevyys- ja tiedontaso. Hersey ja Blanchard (1996) ovat kehittäneet Suomessakin yhden tunnetuimmista tilannejohtamisen malleista. Tilannejohtamisen mallista on muodostunut lisäksi neljä erilaista johtajuustyyliä ja niistä koostuva johtajuusruudukko. Ensimmäistä tyyliä kutsutaan *ohjaavaksi* tai myös *kertovaksi* tyyliksi, sillä tälle tyyliille on ominaista yksisuuntainen viestintä, jossa johtaja on kertomassa, miten asiat tulee tehdä. Myyvässä tyyliässä viestintä on molemminpuolista ja alainen saa tarvitsemaansa sosioemotionaalista tukea johtajalta, joka mentoroi alaisiaan. Kolmas tyyli on *osallistuva* johtajuustyyli. Tällöin sekä johtaja että alainen osallistuvat päätöksentekoon. Tässä tyyliässä ominaista

on myös johtajalta saatu tuki ja kannustus. Viimeinen Hersey'n ja Blanchardin johtajuustyyleistä on *delegoiva* tyyli, jossa johtaja valtuuttaa ja jakaa omia tehtäviään tehtäväksi muille silloin, kun alainen on osoittanut olevansa pätevä ja halukas suorittamaan kyseisen tehtävän.



KUVIO 3. Johtajuusruudukko. (Hersey & Blanchard 1996).

Nykyaikaisempia johtajuusteorioita ovat transformationaalinen eli muutosjohtaminen ja transaktionaalinen johtaminen. Teoriat nousivat ensi kerran esille kun Burns (1978) esitteli käsitteet. Burns erotteli käsitteet sillä, mitä tarjottavaa johtajalla ja alaisella on toisilleen. Johnson (2008) erottelee transformationaalinen johtajuuden tunteisiin perustuvaksi ja transaktionaalisen johtajuuden järkeen perustuvaksi. Transformationaalisessa johtajuudessa johtaja antaa alaisilleen mahdollisuuden ylittää tavoitteitaan, joka vastaisi mahdollisimman hyvin alaisen sisäisiin tarpeisiin. Sen sijaan transaktionaaliset johtajat keskittyvät niin kutsuttuun vaihtokauppaan. He tarjoavat alaisilleen esimerkiksi parempaa palkkaa ja etenemismahdollisuuksia saadakseen itse haluamansa eli tavoitteellista ja tehokasta toimintaa (Judge, Piccolo & Ilies 2004; Bass 1990). Transaktionaaliset johtajat tunnistavat henkilöstönsä tarpeet ja halut sekä kertovat heille mahdollisen palkkion, mikäli haluttu lopputulos saavutetaan (Bass 1985). Huonosta tehtävässä suoriutumisesta seuraa rangaistus. (Auvinen 2019; Judge, Piccolo & Ilies 2004; Bass 1990.) Transaktionaalinen johtajuus perustuu siis viralliseen auktoriteettiin ja hierarkiaan (Auvinen 2019).

Transformationaliset johtajat ovat hyviä motivoimaan. He saavat alaisensa tekemään enemmän, kuin mitä alun perin oli tarkoitus (Bass 1985), ovat mukautuvia ja

joustavia ja he työskentelevät tehokkaasti muutoksessakin (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003). Henkilöstön silmissä transformationaaliset johtajat ovat usein karismaattisia ja he vastaavat henkilöstönsä emotionaalisiin tarpeisiin (Ladkin 2013; Bass 1990). Karisman rooli onnistuneessa transformationaalisessa johtamisessa on suuri (Johnson 2008; Bass 1990), sillä karismaattisilla johtajilla ajatellaan olevan suuri voima ja vaikutusvalta. Lisäksi työntekijät pitävät karismaattista johtajaa samaistuttavana, inspiroivana ja luotettavana.

Johtajuutta on pidetty yhtenä tärkeimpänä osa-alueena, kun on kyseessä menestyvä ja hyvinvoiva organisaatio. Johtajuuden menetelmät ja tavat ovat muuttuneet läpi historian (Landis, Hill & Harvey 2014) ja tulevat muuttumaan tulevaisuudessakin. Moderneissa johtajuusteorioissa olisikin hyvä tarkastella uusia perspektiivejä johtamisen käytäntöihin ja johtajaidentiteettiin sekä joustavaan johtajuuteen (McCleskey 2014). Tässä luvussa aiemmin esitellyt teoriat on kehitetty jopa useita vuosikymmeniä sitten. Siksi onkin tarpeen kehittää uusia teorioita sopivammaksi nykypäivään ja tarvittaessa tarkastella vanhoja johtajuusteorioita uudessa valossa. Tämän päivän ihannejohtaja on ihmisläheisempi aiemman autoritäärisen johtajan sijaan. Tällainen johtaja ottaa huomioon työntekijöiden persoonallisuuden erot ja henkilökohtaiset tarpeet sekä on tilanteissa aidosti läsnä. Tämän hetken johtajuutta kuvaillaankin edellä mainittujen transformationaalinen ja transaktionaalisen johtamisen lisäksi tunnejohtamisen termeillä. Vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen, yksilöllinen huomioiminen, avoimuus ja tunneosaaminen ovat tämän päivän johtajan halutut ja vaaditut ominaisuudet (Fredriksson & Saarivirta 2015).

3.4 Tunteet huomioiva johtaminen työssä

Organisaatioteorioissa on painotettu aiemmin vahvasti rationaalisia näkökulmia ja ajateltiin johtamisen olevan järkeen perustuvaa päätöksentekoa, jossa tunteet tuli sivuuttaa (Juuti & Salmi 2014). Cooper (1997) on jo reilu parikymmentä vuotta sitten ottanut kantaa epäkohtaan, jossa johtajilta vaaditaan järkevää toimintaa arvostaen vain asioita, jotka ovat jollain tavalla mitattavissa, käsitteellistettävissä ja määriteltävissä. Leavitt ja Bahrami (1988) ovat olleet samoilla linjoilla Cooperin (1997) kanssa ja nostaneet tunteiden johtamisen yhtä merkitykselliseksi kuin markkinoiden tai talouden johtamisen. Onkin valitettavaa, ettei johtamisessa ole aiemmin juurikaan otettu tunteita

huomioon, sillä juuri tunteet ovat se voima, joka liikuttaa ihmisiä työntekijöinä (Juuti & Salmi 2014). Useat tutkijat, muun muassa Ashkanasy (2015), ovat kuitenkin nostaneet esille tunteiden roolin johtamisessa ja painottavat, että johtajat ovat vastuussa joistakin työntekijöiden tunteiden tärkeimmistä tekijöistä.

Suomessa iso osa esimiehistä käyttää työssään nimenomaan asioiden johtamista, sillä esimiehen työ on pääasiassa nähty asioiden johtamisena. Ajatuksen taustalla vaikuttaa edelleen vahvasti varhaiset johtamiskoulukunnat ja perinteiset johtamiskäytännöt. Asioiden johtamiseen liittyy kuitenkin suuria vaikeuksia. Yksi isoimmista haasteista liittyy siihen tunneympäristöön, jonka asiakeskeinen johtaja saa aikaan työyhteisössä. Tällainen johtaja koetaankin usein kylmäksi, vaikeasti lähestyttäväksi ja autoritääriseksi, jonka on erittäin vaikeaa arvostaa työyhteisössä ilmeneviä tunteita. Tällaisen esimiehen omien tunteiden ja kokemusten työstäminen voi myös olla haastavaa. (Juuti & Salmi 2014.) Työyhteisön kulttuurilla, tavoilla ja normeilla onkin iso merkitys siinä, mitkä tunteet ovat sallittuja, miten niitä ilmaistaan ja miten niistä puhutaan työpaikoilla. Koska tunteet ovat kaikissa tilanteissa läsnä työssä, vaaditaan johtajalta kykyä ja halua tutustua henkilöstönsä taustoihin ja ajatuksiin, jotta henkilöstön aito ymmärtäminen olisi mahdollista. (Fredriksson & Saarivirta 2015.) Suomessa armeijan tarjoama johtajakoulutus on vaikuttanut vahvasti siihen, mitkä opit ovat levinneet. Suomalainen johtamiskulttuuri on kehittynyt ainakin 1900-luvun puoliväliin saakka tieteellisen liikkeenjohdon ja armeijan johtamisperiaatteiden pohjalta. Näin syntynyt johtamiskäsitys korostaa suoruutta, tavoitteellisuutta ja rehellisyyttä. (Seeck 2008.) Näin ollen pehmeät arvot ovat suomalaisessa johtamiskäsityksessä olleet toissijaisia.

Aiemmissä tutkimuksissa (Cooper 1997) on todettu, että tunteet ja niiden käsittely voivat vaikuttaa myönteisesti muun muassa luottamukseen ja sitoutumiseen. Lisäksi johtajat voivat auttaa alaisiaan saavuttamaan paremman suorituskyvyn tukemalla heitä negatiivisissa mielialoissa ja turhautumisissa (Ashkanasy 2015). Työhyvinvoinnin ja työyhteisön tunneilmaston kehittämisen näkökulmasta katsoen on ensisijaisen tärkeää, että ihmiset voivat ilmaista rakentavasti kaikkia tunteitaan työssään. Pelkät työilmapiirikartoitukset ja työtyytyväisyyskyselyt eivät tuota haluttua lopputulosta, sillä harvoin tulosten pohjalta tarvittaviin toimiin ryhdytään käytännössä. (Juuti & Salmi 2014.)

Kesällä 2020 valmistunut Jyväskylän yliopiston Tunto-hanke lanseerasi uuden käsitteen *tunnetoimijuus*, joka koostuu tunteista ja toimijuudesta. Hökkä, Räikkönen,

Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen (2020) pohjaavat tunnetoimijuuden käsitteen eri tunneteorioihin ja työelämäkontekstissa tehtyyn tunnetutkimukseen sekä toimijuustutkimukseen erityisesti keskijohdon esimiesten parissa. Tunnetoimijuus nähdään omien ja muiden tunteiden tiedostamisena, ymmärtämisenä sekä huomioon ottamisena kaikissa organisaation sisällä tapahtuvissa tilanteissa (Hökkä ym. 2020). Tunnetoimijuuden käsite pitää sisällään yksilön omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttamisen (Hökkä ym. 2020) sekä taidon ilmaista ja tuoda esiin omia tunteita (Paloniemi, Hökkä, Ikävalko & Vähäsantanen 2020). Tunnetoimijuus eroaakin aiemmista tunneteorioista, esimerkiksi Hochschildin tunneyöstä siten, ettei tarkoituksena ole esittää tunteita tai tukahduttaa niitä. Tarkoituksena ei myöskään ole olla koko ajan positiivisten tunteiden vallassa, vaan ikävät ja vaikeatkin tunteet voi kohdata avoimesti ja rakentavasti (Hökkä ym. 2020.) Erityisesti tunnetoimijuudessa korostuu nimenomaan aitojen tunteiden tiedostaminen ja huomioon ottaminen sekä työpaikan tunneilmastoon vaikuttaminen. Pakkopositiivisuus ei ole tunnetoimijuudessa tavoiteltavaa vaan hankalatkin asiat ja tunteet voi ottaa rakentavasti esille (Hökkä ym. 2020.)

Korkean emotionaalisen älykkyyden omaavat johtajat ovat menestyksekkäämpiä työurallaan ja sosiaalisissa suhteissaan (Cooper 1997) sekä johtavat tehokkaammin (Ashkanasy 2015; Cooper 1997), johtuen heidän kyvystään ymmärtää tunteita ja mielialoja itsessään ja muissa (George 2000). Tällainen johtaja voi parhaimmillaan saada työpaikalle aikaansaavan, oikeudenmukaisen ja yhtenäisen työilmapiirin, jossa ratkotaan erimielisyyksiä rakentavilla toimilla (Kokkonen 2017; Juuti & Vuorela 2015). Emotionaalisesti älykkäät johtajat käsittelevät tunteitaan huolellisesti ja pystyvät rauhoittamaan itseään ollessaan järkyttyneitä. Tutkimusten mukaan heillä esiintyy myös vähemmän aggressiivisuutta tai muita käytöshäiriöitä sekä ovat sosiaalisesti taitavia, vaikutusvaltaisia ja empaattisia. (Kunnanatt 2004.) Jotta tunnejohtaja pystyy auttamaan alaisiaan ilmaisemaan tunteitaan työssä, on ensin lähdeävä liikkeelle tunteiden tunnistamisesta ja nimeämisestä. Tämän jälkeen opetellaan keskustelemaan niistä rakentavalla tavalla. (Juuti & Salmi 2014.) Jo yksinkertaisten kysymysten, kuten ”mitä sinulle kuuluu?” tai ”millaisia tunteita tämä sinussa herättää?” vie pitkälle (Salonen 2017). Positiivisten tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen on usein helpompaa kuin negatiivisten ja voikin olla vaikeaa saada työntekijät ilmaisemaan negatiivisia tunteitaan rakentavasti. Usein nämä tunteet on totuttu ilmaisemaan suuttumisella, huutamalla, murjottamalla tai jopa juonittelemalla muita vastaan. (Juuti & Salmi 2014.)

Tunto-hankkeen tutkijat huomauttavat, ettei tunteita huomioiva ilmapiiri synny tyhjästä, vaan sen eteen on tehtävä töitä. Johtajan oma tunnemaailma ja sen työstäminen ovat työyhteisön tunneilmapiirin luomisessa isossa roolissa (Juuti & Vuorela 2015). Johtajan on tärkeää ottaa huomioon myös työntekijän emotionaalisen tuen tarve. Tällöin puhutaan tunteet huomioivasta johtamisesta, jossa on keskiössä nimenomaan tunteiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2020.) Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen (2020) kuitenkin toteavat, että tutkimustiedosta huolimatta tällaiset taidot eivät ole löytäneet paikkaansa työyhteisön arjessa. On tilanteita, joissa koetaan ja selkeästi havaitaan esimerkiksi turhautuneisuutta, ahdistuneisuutta tai pitkästyneisyyttä mutta näitä tunteita ei huomioida mitenkään, vaan ne siirretään syrjään. Tunto-hankkeessa saadun tutkimustiedon mukaan työntekijät kokivat, että johtaja, joka ottaa huomioon tunteet, on tietoisesti läsnä sekä kohtaa työntekijän aidosti. Lisäksi heidän kokemuksensa liittyivät tunteiden käsittelytaitoihin, työssä onnistumisen huomioimiseen, sallivan tunneilmapiirin luomiseen sekä esimiehen persoonallisuuteen. (Vikman 2020.)

3.5 Mitä tunnejohtaminen on?

Tunnejohtaminen on käsitteenä vielä lähes määrittelemätön ja siitä puhutaan varsin vähän, useimmiten erilaisissa blogiteksteissä ja uraoppaissa. Pääasiassa tunnejohtamista käsitellessä tarkoitetaan tunneälykstä esimiestä ja puhutaan Golemanin (1995) tunneälystä. Niin myös suosituksessa Kaplanin ym. (2014) kehittämässä tunteiden johtamisen mallissa, jossa yhdistellään useita myöhemmin tarkasteltavia johtajuusteorioita. Mallissa on kahdeksan johtajaulottuvuutta, joiden toteuttamiseen liittyvät erilaiset tiedot ja taidot. Nämä johtajaulottuvuudet edellyttävät johtajalta muun muassa työntekijöiden tunteiden herättelyä sekä johtajan tukea työntekijöiden kokemien tunteiden käsittelyyn. Ulottuvuus, jossa johtaja kunnioittaa työntekijöitään ja kohtaa heidät yksilöllisesti on *vuorovaikutus ja kommunikointi tahdikkaasti. Tuen ja huomion osoituksen* -ulottuvuuden kerrotaan olevan huomaavaista käyttäytymistä, kuten emotionaalista tukea. Kaplan ym. (2014) huomauttaa, että olennaista on sisällyttää huomio ja tuki jokaiseen kohtaamiseen, ei vain kriisitilanteeseen. Lisäksi tuen ja huomion on oltava aitoa ja voimaannuttavaa. *Tunnesuorituksella vaikuttaminen työntekijän käyttäytymiseen* -ulottuvuus pitää sisällään johtajan käyttäytymisen, joka laukaisee

työntekijöissä erilaisia tunteita ja johtaa tietynlaiseen käyttäytymiseen, esimerkiksi huutaminen ahdistuksen aikaansaamiseksi. Seuraavassa ulottuvuudessa, *työtehtävien jäsentäminen suhteessa tunteisiin*, on erilaisia käyttäytymismalleja, joiden tarkoitus on vaikuttaa tehtävistä suoriutumiseen. Tätä ulottuvuutta tehokkaasti käyttävä johtaja luo tunnepitoiset olosuhteet, jotka helpottavat tehtävästä suoriutumista. *Ilmapiiirin kohottamisella* tarkoitetaan ajatusta, jossa työntekijöillä olisi pääasiassa myönteisiä tunnetiloja. Tämän mahdollistamiseksi johtaja voi antaa kiitosta ja tunnustusta työntekijöille. Kuudes ulottuvuus on *oikeudenmukainen käyttäytyminen*, jossa johtaja toimii ja tekee päätöksiä oikeudenmukaisella ja rehellisellä tavalla. Ulottuvuuden merkitys työntekijöiden asenne-, motivaatio- ja terveystuloksille on vakiintunut. Oikeudenmukainen kohtelu on toistuvasti yhdistetty myönteisiin tunteisiin, kuten onnellisuuteen. *Työntekijöiden välisten suhteiden hallinta* tarkoittaa ihmissuhdeympäristöjen luomista, jotka tuottavat tunnepitoisimman ja suorituskykyisimmän lopputuloksen. Lisäksi johtajien on tunnistettava työntekijöiden tunteet tarkasti ja huomioitava syy-seuraus-suhteet ja puututtava niihin. Johtajan tehtävänä ei ole kuitenkaan ratkaista ihmissuhdeongelmia vaan auttaa kehittämään valmiuksia, joiden avulla työntekijät voivat itse ratkaista ongelmia. Viimeinen ulottuvuus eli *avoin ja säännöllinen viestintä* edellyttää johtajan sitoutumista siihen. Erityisen tärkeää avoin ja säännöllinen viestintä on muutoksen ja epävarmuuden aikoina, sillä tällöin koetaan voimakkaasti kielteisiä tunteita, kuten pelkoa, vihaa ja jännitystä. Avoin ja säännöllinen viestintä voi vähentää epävarmuutta ja ahdistusta. Lisäksi se osoittaa organisaation kunnioitusta työntekijöitään kohtaan. (Kaplan ym. 2014.)

Goleman (1995) ajattelee tunneälykkään johtajan innostavan työntekijöitään toimintaan tunteisiin ja arvoihin vetoavalla toiminnalla ja useissa tutkimuksissa onkin todettu tunneälykkään johtamistyylin olevan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Fredriksson & Saarivirta 2015). Lehtinen (2013) määrittelee blogitekstissään tunnejohtamisen olevan esimiehen kykyä saada henkilöstönsä tunteet tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista vahvistamalla myönteisiä tunteita ja lieventämällä kielteisiä tunteita. Erityisen tärkeänä tunneosaamista hän pitää silloin, kun tarkoitus on saada ihmiset työskentelemään tehokkaammin ja tuottavammin. Aihetta käsitellään myös Kasken ja Kianderin (2005) ”Tunnejohtajuus”-kirjassa. Heidän mukaansa jokainen työyhteisön jäsen on itse vastuussa omista tunteistaan ja teoistaan, jolloin johtaja ei ole yksin vastuussa siitä, kuinka tunteet työyhteisössä käsitellään. Tunteiden johtamisen perusta on heidän mukaansa työtä tukevissa rakenteissa, jolloin

niiden tulisi olla kunnossa. Jos nämä rakenteet ovat liian heikot, tulee työyhteisön tunne-elämästä liian hallitseva, vaikuttaen näin ollen negatiivisesti työntekijöiden perustehtävään eli työn tekemiseen. Energia kuluu näin ollen tunteissa vellomiseen eikä tärkeimpään, työhön. (Kaski & Kiander 2005.) Ayoko ja Callahan (2010) ovat määritelleet tunnejohtamisen osana transformatiivista johtajuutta, jonka keskeisenä elementtinä on tunteiden johtaminen tiimien erilaisissa prosesseissa.

Jotta muiden tunteiden johtaminen onnistuu, on esimiehen ensin kohdattava omat tunteensa ja kokemuksensa sekä reflektoida näitä. Mikäli esimies onnistuu tässä, on hänen mahdollista kasvaa ja kehittyä ihmisenä sekä näin ollen hän on myös kykenevä kasvattamaan ja kehittämään alaisiaan heidän omassa prosessissaan. (Juuti & Salmi 2014.) Johtajan ja esimiehen on siis tiedettävä, kuinka tunnistaa ja nimetä tunteita. Hänen on oltava tietoinen tunteiden olemassaolosta sekä itsessään että muissa ja miten niihin tulee reagoida. (Juuti & Salmi 2014; Kaski & Kiander 2005; Ekman 2004; Cooper 1997.) Lisäksi on hyvä tiedostaa, että jokainen tunne voidaan toteuttaa joko rakentavalla tai tuhoavalla tavalla (Ekman 2004). Tunteiden johtamisessa on ensi arvoisen tärkeää, että johtaja itse ilmaisee tunteitaan rakentavasti ja käyttää minäviestintää, rohkaisten näin ollen muitakin minäkieliseen keskusteluun (Kaski & Kiander 2005).

Lähtökohtamme tunnejohtamisen käsitteen määrittelemiseen poikkeaa aiemmista määritelmistä siten, että lähtökohtana ei ole organisaation tuottavuuden lisääminen ja tavoitteiden saavuttaminen, vaan yksilöiden ja työyhteisön hyvinvointi. Tärkein näkökulmamme tunnejohtamiseen on, että kaikki tunteet, niin myönteiset kuin kielteiset, ovat sallittuja työpaikalla. Hyvin tunteita johtavan johtajan tulee kohdata työntekijät avoimesti, rohkeasti ja sensitiivisesti juuri siinä tunnetilassa, jossa työntekijä sillä hetkellä on. Tavoitteena on, ettei mitään koettua tunnetta sivuuteta, vaan ne hyväksytään sellaisenaan.

Tunnejohtajan on ensiarvoisen tärkeää ottaa vastuu työyhteisön tunneilmapiiristä sekä aidosta, turvallisesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta. Jotta tämä onnistuisi, on johtajalla oltava kyky tiedostaa, tunnistaa, havaita ja sanoittaa omia sekä muiden tunteita. Tärkeää tunnejohtamisessa on johtajan tilanteen lukutaito, jolloin hän pystyy tarvittaessa antamaan työntekijälle tilaa itsenäiseen tunteiden käsittelyyn tai emotionaalista tukea ja empatiaa. Taito ymmärtää, että työntekijöiden henkilökohtaisen elämän tunteet ovat läsnä myös työpaikalla, eikä niitä ole tarkoitus poissulkea töihin tullessa, on edellytys hyvälle tunnejohtamiselle.

Perustamme tämän ymmärryksen tutkimuksiin todellisten tunteiden hallinnasta ja tukahduttamisesta, joilla voi olla useita terveydellisiä seurauksia. Kuten *2.1 Tunteet työssä* -luvussa toimme ilmi, voi tällaisella toiminnalla olla vaikutusta muun muassa stressiin, uupumiseen, masentuneisuuteen ja jopa fyysisiin ongelmiin kuten syöpään sekä sydän- ja verisuonisairauksiin, että erilaisiin tulehdus- ja kiputiloihin. Erityisen haitallista teennäinen tunneilmaisu on silloin, kun sillä peitetään negatiivisia tunteita. On kuitenkin syytä muistaa, ettei hyvä tunnejohtaminen ja tunteiden aito ilmaisu organisaatiossa sekä johtajan vastuu työyhteisön tunneilmapiiiristä anna kenellekään lupaa käyttäytyä epäasiallisesti.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tunnejohtamista organisaatiossa ja tunteiden roolia työssä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten ajatuksia työssä ilmenneistä tunteista ja niiden roolista sekä kuvauksia tunnejohtamisen käytännöistä ja merkityksellisistä tekijöistä tunnejohtamisessa. Lisäksi pyrittiin rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tunnejohtamisesta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esimiesten omista kokemuksista ja ajatuksista.

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä?
2. Millaisia tunnejohtamisen käytäntöjä esimiehet kuvaavat omassa työssään?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen konteksti

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu osana Jyväskylän yliopiston Toimijuusjohtaminen ja tunteet työssä –tutkimushanketta. Hankkeessa tarkastellaan esimiesten ja henkilöstön avulla toimijuusjohtamisen käytäntöjä, edellytyksiä ja toteutumista eräässä sosiaalialan organisaatiossa.

Tutkimuksemme kontekstina ja yhteistyöorganisaationa on keskisuuri sosiaalialan organisaatio, joka tuottaa palveluita laajasti kunnallisille toimijoille. Organisaatio on erikoistunut vammais- ja työikäisten palveluihin sekä lastensuojeluun. Lisäksi se tarjoaa vammaisalan täydennyskoulutusta. Organisaation toiminta perustuu erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden toimintakykyisyyden ja osallisuuden tukemiseen heidän omassa elämässään. Sen toiminnan tarkoituksena on edistää henkilöiden suoriutumista päivittäisistä toimista, edistää itsenäistä toimeentuloa ja sopeutumista yhteiskuntaan sekä turvata henkilön tarvitsema hoito ja muu huolenpito. Organisaatio sijaitsee keskikokoisessa kaupungissa Suomessa.

Organisaatiossa oli noin puoli vuotta ennen tutkimushankkeen aineiston keruuta toteutettu laaja rakenteellinen uudistus. Uudistuksen myötä organisaation rakennetta kevennettiin erityisesti esimies- ja vastuutehtävissä toimivien osalta. Lisäksi organisaatiossa toteutettiin laajat yhteistoimintaneuvottelut talouden tilanteen vakauttamiseksi. Organisaatiouudistus, yhdessä käynnissä olevan sosiaali- ja terveysalan (SOTE) uudistuksen kanssa, on tuonut toiminnan ja resurssien muutoksia palvelutuotantoon sekä asiakaskuntaan. Melko tuore muutostilanne tarjosi osaltaan ajankohtaisen tarpeen esimieskäytäntöjen ja tunnejohtamisen tarkastelulle myös organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

5.2 Aineiston keruu ja osallistujien kuvaus

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksen aineisto kerättiin temahaastattelulla, sillä tarkoituksena oli saada aineistoa esimiesten ja esimiesasemassa toimivien henkilöiden omista ajatuksista ja kokemuksista tunteisiin ja

tunnejohtamiseen liittyen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun valitseminen aineistonkeruumenetelmäksi oli perusteltua, sillä halusimme korostaa yksilöä subjektina, jolla on merkityksiä luova ja aktiivinen rooli. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Teemahaastattelun perusajatuksena on se, ettei haastattelua ohjaa etukäteen tiukasti rajatut haastattelukysymykset (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaara 2017) vaan tutkijan ennalta valitsemat teema-alueet (Eskola & Vastamäki 2001), jotka ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelu lähtee ajatuksesta, että kaikkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Etuna aineistonkeruussa oli menetelmän joustavuus, minkä ansiosta tarkentavien kysymysten esittäminen, väärinkäsitysten korjaaminen ja haastattelussa käytettyjen ilmausten selventäminen yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi oli mahdollista. Myös esitettyjen kysymysten järjestyksen vaihtelevuus sen mukaan, mitä teemoja haastateltavien puheesta nousi esiin, oli mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimamme teeman vuoksi meidän oli vaikea tietää vastausten sisältöjä etukäteen ja teemamme tuottivat monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Tutkimuksen haastattelurungossa oli seitsemän teemaa, jotka olivat 1. oma ja käytännöt, 2. esimiestyö ja sen haasteet, 3. toimijuus, 4. tunteet työssä ja työyhteisössä, 5. tunnejohtaminen, 6. työhyvinvointi ja 7. tulevaisuus (ks. Liite 1). Ensimmäisissä teemoissa keskusteltiin tarkemmin siitä, millainen on haastateltavan koulutus- ja työhistoria sekä millainen haastateltava on esimiehenä ja millaisia haasteita esimiestyöhön liittyy. Kolmannen teeman aiheena oli toimijuus omassa työssä ja henkilöstön toimijuuden tukeminen esimiestyössä. Seuraavassa teemassa keskustelimme tunteiden merkityksestä työssä ja työyhteisössä. Viides teema oli tunnejohtaminen, jonka yhteydessä esimiehet kertoivat tunteista esimiestyössä ja mitä ajatuksia tunnejohtaminen heissä herättää. Viimeisessä kahdessa teemassa aiheena oli esimiesten kokema työhyvinvointi sekä ajatukset organisaation tulevaisuudesta. Haastattelurunkoa esiteltiin ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista. Testihaastatteluja tehtiin kaksi ja niiden kesto oli noin yksi tunti. Näissä huomasimme, että haastatteluihin on varattava reilusti aikaa laajojen teemojen vuoksi. Haastattelurungon rakenne oli toimiva ja teemat selkeät, joten rakenteeseen ei tehty muutoksia testihaastatteluiden jälkeen.

Tutkimuksesta tiedottaminen ja tietosuojakäytännöt tapahtuivat Toimijuusjohtaminen ja tunteet työssä –tutkimushankkeen tutkijoiden toimesta, samoin haastateltavien rekrytointi. Pyyntö osallistua haastatteluun lähetettiin kaikille (yhteensä

19:lle) organisaatiossa esimies- ja vastuutehtävissä työskenteleville, joista vapaaehtoiseen haastatteluun ilmoittautui yhteensä kahdeksan. Pro gradu –tutkielmamme aineisto koostuu yhteensä viiden esimiestehtävissä toimivan henkilön haastattelusta. Näistä haastatteluista toteutimme itse kolme, kahdessa haastattelijana toimi hankkeen tutkija.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2021 COVID19-pandemiatilanteen vuoksi videoyhteydellä (Teams tai Zoom). Haastattelut tallennettiin ja nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Jokainen haastattelu eteni edellä mainittujen seitsemän eri teeman mukaan. Joistain teemoista heräsi enemmän keskustelua kuin toisista ja joidenkin teemojen asiat limittyivät toisiinsa haastattelun aikana. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi keskeisimpiä teemoja olivat esimiestyö ja sen haasteet, tunteet työssä ja työyhteisössä sekä tunnejohtaminen.

Haastateltujen esimiesten keski-ikä oli 49,4-vuotta. Esimiehinä he olivat toimineet organisaatiossa keskimäärin 6,6-vuotta (vaihtelu 3–11-vuotta) ja kaikilla tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli pitkä, yli 20-vuoden työkokemus sosiaali- ja terveysalalla.

Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 83 minuuttia. Haastatteluiden tekeminen etäyhteyksin onnistui hyvin. Tunnelma haastatteluissa oli rento ja turvallinen. Haastatellut saivat vapaasti ja rauhassa kertoa omia tuntemuksiaan sekä ajatuksiaan teemoihin liittyen. Osa haastatteluista kommentoi haastattelun jälkeen, että oli mukavaa, kun joku kuunteli ja sai vapaasti kertoa omista tunnoistaan.

Litteroitua aineistoa viiden esimiehen haastatteluista tuli yhteensä 87 sivua (Times New Roman, riviväli 1,5). Tämä aineisto koettiin riittäväksi, sillä esimiehet kertoivat hyvin monipuolisesti tunteisiin ja tunnejohtamiseen liittyvistä kokemuksistaan ja ajatuksistaan.

5.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin temaattisella sisällönanalyysillä sen lähestymistavan ja tutkimuskysymysten luonteen vuoksi. Temaattisen sisällönanalyysin toteuttamisessa sovellettiin Braunin ja Clarken (2006) mallia temaattisesta sisällönanalyysistä sekä Tuomen ja Sarajärven (2018) mallia laadullisesta sisällönanalyysistä.

Tarkoituksena oli tunnistaa aineistossa toistuvia, tutkimuskysymysten kannalta olennaisia teemoja. Menetelmän avulla aineistosta nostetaan esiin analysoitavat kokonaisuudet, jotka tässä tutkimuksessa syntyivät haastateltavien kuvauksista. Temaattinen sisällönanalyysi tarjoaa teoreettisesti joustavan tavan toteuttaa tutkimuksen analyysiä, sillä se ei sitoudu lähtökohtaisesti mihinkään tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen (Braun & Clarke 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018). Braunin ja Clarken (2006) mukaan temaattinen sisällönanalyysi sopii hyvin kokemusten ja merkitysten tutkimukseen, jotka olivat merkittävässä roolissa myös tässä tutkimuksessa. Olimme kiinnostuneita siitä, millaisena esimiehet kokevat tunteet työssään ja miten he kuvaavat tunnejohtamista omassa työssään ja työyhteisössään. Temaattisen sisällönanalyysin käyttäminen analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa oli perusteltua, sillä sen avulla voidaan muodostaa ymmärrys esimiesten kokemuksista tietyssä kontekstissa.

Temaattisella sisällönanalyysillä pyritään saamaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja etsitään merkityksiä. Analyysillä saadaan kerätty aineisto järjesteltyä johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Temaattinen sisällönanalyysi on tekstianalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2018), joten haastatteluaineistot täytyi litteroida ennen analyysin tekoa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston käsittely perustuu tulkintaan ja loogiseen päättelyyn, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi.

Temaattinen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöistä eli induktiivista tai teorialähtöistä eli deduktiivista analyysitapaa noudattaen (Braun & Clarke 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin aineistolähtöistä periaatetta noudattaen. Aineistolähtöisen analyysimenetelmän viitekehyksenä on siis tutkimusaineisto (Tuomi & Sarajärvi 2018) ja aineistosta tunnistetut teemat linkittyvät aineistoon voimakkaasti (Braun & Clarke 2006). Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuitenkin huomauttavat, ettei täysin objektiivisia havaintoja ole olemassa, jonka vuoksi on yleisesti hyväksytty ajatus, että tutkijan tekemät havainnot ovat jossain määrin kytköksissä teoriaan. Myös Braun ja Clarke (2006) ovat sanoneet, ettei tutkimusta ole mahdollista tehdä tyhjiössä vapautuneena kaikista ennakkoletuksista. Tutkijoina pyrimme tunnistamaan omat ennakkokäsityksemme (Tuomi & Sarajärvi 2018) tunnejohtamisesta ja pyrimme niistä huolimatta suhtautumaan aineistoon avoimesti. Keskustelimme niin ennakkokäsityksistämme kuin teoreettisista ymmärryksistämme koko tutkimusprosessin ajan ja erityisesti aineiston analyysin aikana, samalla kun rakensimme yhteistä tulkintaa.

Vaihe	Prosessin kuvaus
1. Aineistoon tutustuminen	Aineiston läpi lukeminen useaan kertaan. Olennaisten asioiden alleviivaaminen.
2. Aineiston koodaaminen	Aineistokatkelman sisällön tiivistäminen
3. Koodien ryhmittely alateemoihin	Samaan aiheeseen liittyvien koodien kerääminen yhteen alateemojen alle. Alateemojen nimeäminen.
4. Yläteemojen muodostus	Samaan aiheeseen liittyvien alateemojen kerääminen yhteen saman yläteeman alle.
5. Teemojen nimeäminen	Yläteemojen nimeäminen mahdollisimman kuvaavin ilmaisin.

TAULUKKO 1. Analyysin vaiheet (mukaillen Braun & Clarke 2006).

Analyysiprosessi on kuvattu ylläolevassa taulukossa 1. Varsinaista aineiston analyysiä edelsi alustavien havaintojen tekemisen vaihe haastatteluja litteroidessamme. Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutustuimme aineistoon tarkemmin lukemalla sen huolellisesti läpi useaan kertaan. Luimme haastattelut ensin kokonaisuudessaan läpi, jonka jälkeen valitsimme tarkempaan analyysiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset teemat. Teemahaastatteluina toteutetut haastattelut olivat jo valmiiksi jäsenneilty teemoittain, esimiestyö ja sen haasteet, tunteet työssä ja työyhteisössä sekä tunnejohtaminen, joten meidän oli helppo poimia haastatteluista tämän tutkimuksen kannalta olennaiset teemat. Nämä haastattelu-teemat valittiin siksi, että niissä esimiehet kuvasivat monipuolisesti erilaisia tunteita työssä, tunnejohtamisessa merkityksellisiä tekijöitä sekä tunnejohtamisen käytäntöjä.

Yläteemat rakensimme sijoittamalla alateemat ensin sopivan tutkimuskysymyksen alle. Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa olivat ”*Millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä?*” ja ”*Millaisia tunnejohtamisen käytäntöjä esimiehet kuvaavat?*”. Tässä vaiheessa teimme aineistoon muistiinpanoja ja havaintoja tutkimuksen kannalta olennaisista teemoista. Havaitimme, että esimiehet puhuivat kokemuksistaan yli teemarajojen, joten jossain aiemmassa teemassa saattoi tulla vastaus myöhemmin olevaan teemaan tai toisinpäin. Esimerkiksi tunteet olivat läsnä haastateltavien puheissa koko haastattelun ajan.

Kun olimme keränneet tutkimuksemme kannalta merkittävät aineistokatkelmat yhteen, siirryimme analyysin toiseen vaiheeseen, aineiston koodaamiseen. Koodien tarkoituksena on ilmaista aineistokatkelman olennainen sisältö tiiviisti, mutta tunnistettavasti (Braun & Clarke 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018). Käytännössä tämä tapahtui niin, että kokosimme katkelmat Excel-taulukkoon, jonka jälkeen loimme

jokaiselle aineistokatkelmalle pelkistetyn koodin viereiseen sarakkeeseen. Koodien tarkoituksena on luoda sitaatille ominainen sisältö tiiviiseen, mutta tunnistettavaan muotoon (Braun & Clarke 2006) niin, ettei siitä kuitenkaan katoa mitään olennaista sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Havaitsimme, että osasta aineistokatkelmista nousi esille useampia koodeja (ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän vaiheen tarkoituksena oli helpottaa koodien tulkitsemista ja yhdistämistä seuraavassa vaiheessa.

Seuraavassa analyysivaiheessa ryhmittelimme koodit alateemoihin. Tarkoituksena oli tunnistaa minkälaisia yhtäläisyyksiä, tai eroja esimiesten kerronnassa ilmenee. Teemojen luomisen yhteydessä on keskeistä miettiä, mikä on koodattujen havaintojen suhde toisiinsa ja millä tavoin eri teemat suhtautuvat toisiinsa (Braun & Clarke 2006). Tässä vaiheessa yhdistimme kaikki samaa asiaa kuvaavat koodit omien alateemojensa alle samalla pitäen mielessä tutkimuksen tutkimuskysymykset. Alateemoja syntyi yhteensä 18 kappaletta. Alateemoja muodostaessa tunnistimme, että osa koodeista sopi useampaan kuin yhteen hahmottelemaamme alateemaan, joten meidän täytyi purkaa ja koostaa joitain alateemoja uudelleen. Tällöin huomasimme neljän alateeman olevan irrelevantteja tutkimuksemme kannalta. Lopulta alateemoja oli 15, joiden pohjalta muodostimme yläteemat. Teemojen muodostamisen ja nimeämisen jälkeen luimme vielä uudelleen aineistomme läpi sekä varmistimme, että koodit, alateemat ja yläteemat oli muodostettu tutkimuskysymysten kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen yläteemoiksi muodostui seitsemän teemaa: 1. Tunteiden moninaisuus, 2. Työn luonteen merkitys, 3. Henkilöstön tunneilmaisujen salliminen, 4. Henkilöstön tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen, 5. Henkilöstön tunteisiin reagoiminen, 6. Esimiehen omien tunteiden johtaminen ja 7. Tunnejohtajuuden opettelu ja persoonallisuuspiirteet.

Esimerkiksi yläteema *tunteiden moninaisuus* muodostui alateemoista *koetut kielteiset tunteet työssä*, *koetut myönteiset tunteet työssä*, *esimiehen kokemat tunteet ja henkilöstön kokemat tunteet*. Taulukossa 2 olemme havainnollistaneet analyysiprosessin vaiheita aineistositaateista yläteemoihin.

Alkuperäinen sitaatti	Koodi	Alateema	Yläteema
<p>”Pettymyksiä, riittämättömyyden tunteita... no onnistumisen tunnetta, ystävyyttä, rakkautta, semmosta välittämistä... mmm... no surua... varmaan siis ihan mää luulen kyllä ihan varmaan kaikkia tunteita mitä tuntee niinkun elämässä yleensäkin kyllä se vaan tulee niinkun just ton työnluonteen takia jotenkin että semmosta... yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niinkun just esimieskollegoiden kanssa ja... semmosta... varmaan siis kyllä ihan kaikki tunteet laidasta laitaan”</p>	<p>Työssä koetaan paljon erilaisia tunteita</p>	<p>Koetut kielteiset tunteet</p> <p>Koetut myönteiset tunteet</p>	<p>Tunteiden moninaisuus</p>
<p>”No kyllä mä pyrin lukemaan niitä, se että näkykö niistä viha tai ilisuus tai katkeruus tai joku muu, äänenpainoista tai eleistä tai tämmösistä. Ja siinä mielessä että tota huomaa esimerkiks puheessa sen että kuulostaa joltakin että nyt ei oo kaikki hyvin niin sitten tulee usein kysytyä se kysymys että kuinka meillä menee. Että antaa niinkun mahdollisuuden tuoda se asia pöydälle koska eihän se oo nykypäivänäkään mikään itsestäänselvyys että kaikki tois sen pöydälle, meitä on niin eri junaan”</p>	<p>Kiinnostunut henkilöstön voinnista</p>	<p>Kysyminen, keskustelu ja puhuminen</p> <p>Ajan antaminen</p>	<p>Henkilöstön tunteisiin reagoiminen</p>
<p>”Mut mä aattelen sellasia normaaleja perus työyhteisön käyttäytymistapoja, mutta kyllä esimiehellä vielä tarkempaa on se, että kyllähän mä täällä suurennuslasin alla oon, et miten mä käyttäydyn täällä ja miten mä tunteita päästän läpi”</p>	<p>Esimiehen tunteiden ilmaisu suurennuslasin alla</p>	<p>Omien tunteiden ilmaisu</p>	<p>Esimiehen omien tunteiden johtaminen</p>

TAULUKKO 2. Sitaatista teemoiksi.

Yläteemojen nimeämisessä pyrimme mahdollisimman kuvaaviin ilmaisuihin siten, että kunkin yläteeman keskeinen sisältö tuli abstrahoitua eli pelkistettyä käsitteellisemmälle tasolle. Lisäksi kiinnitimme huomiota jäsenyksessä ja nimeämisessä syntyneiden yläteemojen suhteeseen toisiinsa: siihen, että ne olivat myös sisällöllisesti selkeästi toisistaan erillisiä. Teemojen muodostamisen ja nimeämisen jälkeen luimme vielä uudelleen aineistomme läpi sekä varmistimme, että koodit, alateemat ja yläteemat oli muodostettu tutkimuksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

5.4 Eettiset ratkaisut

Kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja huomioimaan tutkimuseettiset kysymykset. Tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellisen tutkimuksen käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009) ohjeistusta ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettisistä periaatteista, jotka on katsottu asiakirjasta ”*Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi*”. Eettisiä periaatteita toteuttavan tutkimuksen lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 2013). Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan tutkittavien on itse saatava päättää tutkimukseen osallistumisesta ja heille pitää kertoa mahdollisuudesta perua tutkimukseen osallistuminen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tieteellisten tietojen ja taitojen lisäksi eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tutkijalta hyviä toimintatapoja ja ohjeiden perustana on se, että hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen tukee tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta (Kuula 2011).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) on määrittänyt kolme tärkeintä ihmistieteellisen tutkimuksen periaatetta tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Tutkimuksen teon alkuvaiheessa Toimijuusjohtaminen ja tunteet –tutkimushankkeen vastaava tutkija oli yhteydessä organisaatioon välittäen tietoa hankkeen tarkoituksesta ja etenemisestä sekä tiedusteli esimiesten halukkuutta osallistua tutkimukseen. Hän myös hoiti tutkimuslupa- ja tietosuojailmoitusasiakirjat organisaatioon. Haastateltavia

pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake, jonka mukana heille lähetettiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste.

Aineistonkeruu noudatti näitä tutkimuksen tekemisen eettisiä säännöksiä ja meidän salassapitovelvollisuutemme pätee kaikkeen saatuun aineistoon. Haastateltaville oli kerrottu etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä haastatteluiden alussa haastateltaville kerrottiin arvioidusta kestosta, tutkimusaineiston käsittelystä ja siitä, miten ja mihin sitä käytetään. Haastattelujen alussa pyydettiin vielä suullinen lupa haastattelun tallentamiseen. Tutkittaville tarjottiin myös mahdollisuus tutustua tutkimukseen ennen sen julkaisua.

Yksityisyyden suoja on Suomen perustuslailla suojattuihin oikeuksiin, joten se on myös tutkimuseettisesti tärkeä periaate (Tutkimuseettinen neuvottelu 2009). Joten myös tässä tutkimuksessa tutkittavien oikeus anonymiteettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018) on turvattu muuttamalla haastateltavien nimet ja huolehdittu tunnistetietojen peittämisestä. Aineistoja on käsitelty niin, että haastateltavien tiedot eivät ole olleet yhteydessä litteroituun aineistoon. Yksityisyyden suojan turvaaminen aloitettiin heti, kun aineistojen litteroiminen aloitettiin. Litteroinnissa otettiin huomioon kaikki mahdolliset tunnistetiedot ja myös organisaation tunnistamiseen mahdollistavat tiedot pseudonymisoitiin. Kaikki osallistujien tiedot ja aineistot on käsitelty luottamuksellisesti ja säilytetty sähköisessä muodossa salasanoilla suojattuna. Aineiston litteroinnin jälkeen äänitiedostot hävitettiin turvallisesti.

Yksi hyvän tieteellisen käytännön piirre on myös se, että tutkimusprosessin läpi noudatetaan tämänhetkisiä tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten huolellisuutta ja rehellisyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Hirsjärven ym. (2013) mukaan tämä tarkoittaa muun muassa muiden tutkijoiden aikaisempien saavutusten huomioimista asianmukaisilla viittauksilla. Olemmekin pyrkineet tässä tutkimuksessa osoittamaan, milloin tekstissä viitataan aiempaan tutkimukseen. Lisäksi tutkimuksen kirjoitustavassa on pyritty tutkimuskohteita ja tutkittavia kunnioittavaan tyyliin (Kuula 2011). Tutkimuksen eri vaiheet pyrittiin myös kuvaamaan yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat läpinäkyviä lukijalle.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä, millaiset tekijät ovat merkityksellisiä tunnejohtamisessa sekä millaisia käytäntöjä tunnejohtamiseen liittyen esimiehet kuvaavat. Tutkimuksessa pyrittiin myös saamaan käsitteellinen selvennys vielä vähän tutkitusta tunnejohtamisen ilmiöstä. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja analyysimenetelmänä käytettiin temaattista sisällönanalyysia. Aineistonkeruu ja analyysimenetelmä on kuvattu tarkemmin luvussa 5.

Tulosluku jakautuu tutkimuskysymysten mukaan kahteen alalukuun, joissa on käsitelty teemakohtaisesti aineistosta saatuja tuloksia. Saadut tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiimme ”*Millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä?*”, ja ”*Millaisia tunnejohtamisen käytäntöjä esimiehet kuvaavat?*”. Tulosten ymmärtämisen ja aineistosta tehtyjen tulkintojen tueksi on lisätty haastateltujen esimiesten sitaatteja. Kuvioissa 4 ja 5 on esitelty muodostetut yläteemat ja niiden sisältämät alateemat tutkimuskysymyksittäin eriteltynä.

6.1 Tunteiden rooli

Haastatellut esimiehet kertoivat tunteilla olevan iso rooli työssä. Osa jopa korosti tunteiden roolin olevan todella iso työssä ja työyhteisössään. Esille nousseita teemoja tunteiden roolista olivat: 1. *tunteiden moninaisuus* ja 2. *työn luonteen merkitys*. Tunteiden moninaisuus tuli esille haastatteluissa niin kielteisistä kuin myönteisistä tunteista puhumisena sekä henkilöstön ja esimiesten kokemien tunteiden tarkasteluna. Haastatellut esimiehet myös korostivat työn luonteen merkitystä koettuihin tunteisiin. Työn luonteen merkitystä kuvattiin erityisesti niin, että ihmisten parissa tehtävä työ vaatii tunteita ja tunteet ovat läsnä kaikessa toiminnassa. Haastateltavat puhuivat siitä, että tunteita koetaan työpaikalla ja työssä samalla tavalla kuin elämässä yleensäkin.

Tunteiden moninaisuus tuli esille kaikkien esimiesten puheessa. Esimiehet kertoivat, että työssä koettuja tunteita on laaja skaala, joka koostuu niin kielteisistä kuin myönteisiä tunteista. Tunteiden kerrottiin vaihtelevan rakkaudesta vihaan ja kaikkeen siitä väliltä. Työssä koettiin niin ilon ja onnistumisen tunteita kuin myös turhautumista ja

pettymystä. Esimiehet kertoivat, että tunteet voivat päivän aikana vaihdella useinkin. Osa esimiehistä myös totesi, ettei osaa sanoa sellaista tunnetta, jota työssä ei olisi koettu tai joka olisi jollain tavalla kielletty.

”Tunteita on koettu, on koettu ilon tunteita, on koettu turhautumisen tunnetta ja syyllisyyden tunnettakin osaltansa ja joskus jopa vihan tunnettakin...” (H1)

”No tota, meillä on paljon iloa. Iloa on tosi paljon ja sellaista huumoria, naurua, semmosta -- Siellä on jotain pettymystä tai jotain semmosta pettymyksen tunteita ja semmosta nyt kyllä niinku ilmas...” (H8)

Koetut tunteet voitiin jakaa esimiesten kokemiin tunteisiin ja esimiehen kuvauksiin henkilöstön ilmaisemista tunteista. Esimiesten puheesta ilmeni, että esimiehet itse kokevat tunteita työssään huomattavasti alaisiaan vähemmän. Esimiehet nostivat kuitenkin esille kokevansa omassa työssään paljon kielteisiä tunteita, kuten pettymystä, syyllisyyttä ja riittämättömyyttä. Näitä tunteita herätti usein tilanteet, joissa koettiin, ettei aikaa esimerkiksi henkilöstön kohtaamiseen ole tarpeeksi tai työtä joutuu priorisoimaan omien arvojen vastaisesti esimerkiksi paperihommiin ihmisten kohtaamisen sijaan. Kuitenkin onnistumisen ja yhteisöllisyyden tunteet nostettiin myös esiin. Eräs esimies totesi, että tunteilla on suuri merkitys työssä yleisesti, muttei kokenut niillä olevan niin suurta merkitystä omassa esimiestyössään. Hän kuvasi työyhteisössä olevan paljon tunteita ja näki työn tunneintensiivisenä, mutta pohti tunteiden merkityksen olevan omassa esimiestyössään suhteessa vähäisempää.

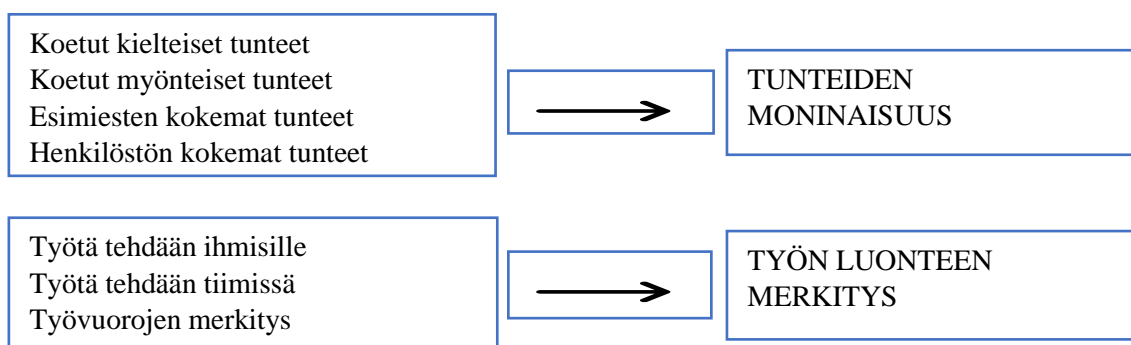
”Tunteet on tosi isossa osassa ja siellä yksiköissä ja siihen... tunteikasta työtä. Ja sit se taas, omassa kuvassa ja työssä niin, se ehkä niinkun ei oo ehkä niin isosti läsnä, se semmonen...tunteet. En koe et se mitenkään ainakaan ohjais, enemmän se sinne ehkä menee sinne yksikön puolelle, siihen perustyöhön.” (H1)

Henkilöstön kuvattiin kokevan tunteita monipuolisemmin työssään. Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä tunnetaan enemmän kielteisiä kuin myönteisiä tunteita tapahtuneiden muutosten ja vallitsevan COVID-19 –pandemian vuoksi. Kuitenkin mainittiin, että ollaan menossa parempaan suuntaan kuin missä oltiin syksyllä 2020, jolloin muutokset lanseerattiin käyttöön organisaatiossa. Esimiehet kertoivat yksiköissä työskentelevien henkilöstön kokevan vihaa, väsymystä, pettymystä sekä ärsyyntymistä organisaatiomuutoksia kohtaan. Toisaalta henkilöstön kerrottiin kokevan myös paljon iloa ja, että töissä nauretaan paljon. Esimiehet ajattelivat henkilöstön kielteisten tunteiden

johtuvan siitä, että esimiehillä on vähemmän aikaa kuin aiemmin sekä COVID-19 – pandemiasta johtuvista säädöksistä. Osa esimiehistä koki, ettei henkilöstö ehkä ymmärrä johtamiskulttuurin muuttuneen organisaation rakenteellisen muutoksen myötä. Esimiehet kokivat, että aikaa on vähemmän lähiesimiestyöhön ja henkilöstön kohtaamiseen kuin aikaisemmin. Organisaatiomuutoksen myötä uusia aikaa vieviä tehtäviä oli tullut lisää. Esimiehet kertoivat näiden tehtävien olevan muun muassa johtoryhmätyöskentelyä ja toimistotyötä. Osalle esimiehistä tuli organisaatiomuutoksen myötä myös lisää henkilöstöä sekä toimenkuvat ja työpisteiden sijainti saattoivat muuttua. Työpisteen siirtyminen yksiköstä koettiin vaikuttavan kielteisesti henkilöstön aitoon kohtaamiseen.

Työn luonteen merkitys tunteisiin nousi useissa haastatteluissa esille. Sosiaali- ja terveysalan kerrottiin olevan hyvin tunneherkkä, sillä työtä tehdään kaikenlaisten ihmisten parissa. Esimiehet kuvasivat asiakkaiden herättävän paljon tunteita henkilöstössä ja eri tunteita voi ilmetä päivän aikana useita ja ne saattavat vaihdella nopeastikin. Tähän liittyy vahvasti myös se, että työtä tehdään tiimeissä eli ihmisten kanssa ollaan tekemisissä jatkuvasti. Myös työvuorojen merkitys tunteisiin ja niiden kokemiseen nostettiin esille. Kolmiovuorotyön koettiin olevan yhteydessä siihen, että alaiset jakavat itsestään ja omasta elämästään enemmän toisilleen. Esimies pohti työn luonteen ja työaikojen vaikuttavan siihen, että herkemmin näytetään itsestä erilaisia puolia työkaverille. Eräs esimies vertasi tätä parisuhteen omaiseen käytökseen kotona. Esimerkiksi tiukassa tilanteessa saatetaan tiuskaista työkaverille niin kuin kotona puolisolalle, mutta hetken päästä tilanne on taas rauhallinen.

”...Varmaan siis ihan mä luulen kyllä ihan varmaan kaikkia tunteita mitä tuntee niinkun elämässä yleensäkin kyllä se vaan tulee niinkun just ton työn luonteen takia jotenkin että semmosta...” (H3)



KUVIO 4. Ala- ja yläteemat tunteiden roolista.

6.2 Tunnejohtamisen käytännöt

Saimme haastatelluilta esimiehiltä monipuolisia luonnehdintoja siitä, mistä tekijöistä tunnejohtaminen muodostuu, mitkä seikat tunnejohtamiseen liittyvät ja miten tunnejohtamista käytännössä toteutetaan. Esille nousseet käytännöt olivat 1. *Henkilöstön tunneilmaisujen salliminen*, 2. *Henkilöstön tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen*, 3. *Henkilöstön tunteisiin reagoiminen*, 4. *Esimiehen omien tunteiden johtaminen* ja 5. *Tunnejohtajuuden opettelu ja persoonallisuuspiirteet*. Seuraavaksi tarkastelemme tarkemmin saatuja tuloksia.

Yksi tulokseksi saatu käytäntö oli *henkilöstön tunneilmaisujen salliminen*, jossa luottamuksen korostettiin olevan kaiken A ja O. Esimiehistä oli tärkeää, että heille uskalletaan kertoa ja näyttää tunteet juuri sellaisena, kuin ne koetaan, jotta esimies pystyy tarjoamaan juuri sitä, mitä henkilö sillä hetkellä tarvitsee. Työyhteisössä on tärkeää olla tilaa ilmaista ja kokea erilaisia tunteita. Tähän voi esimies vaikuttaa tukemalla henkilöstön tunteiden ilmaisua ja sallimalla erilaiset tunteet työyhteisössä. Osa esimiehistä kertoikin, että tunteita ilmaistaan paljon ja vapaasti, johtuen muun muassa työn luonteesta.

”...Ja varmaan se luottamus on siinä kai molemmin puolin A ja O, että se tunteiden ilmaiseminen, on se sitten työntekijän tai esimiehen, niin se on, jos sitä luottamusta ei oo, niin silloinhan se peli on kyllä aika lailla menetetty.” (H8)

Tunnejohtamisen taidot korostuivat erityisesti haastavia tunteita kohdatessa ja kielteisten tunteiden ilmaisun sallimisessa. Tunteiden ilmaisuja ja tuntemista pidettiin hyvänä asiana. Esimiehet kokivat, että tunteiden sivuuttaminen ei olisi toivottavaa, koska sivuuttamisella voisi olla jopa haitallisia seurauksia.

”...Että mä oon niinku sitä yritäny aina sanoa, että semmonen tunteiden sivuun jättäminen ja sellainen torjuminen ei oo se keino koska silloin se saattaa olla, et sulla yhtäkkiä naksahda ja sä ylireagoit...” (H8)

Haastateltavat kertoivatkin, kuinka kielteisiäkin tunteita tulisi sallia, mutta korostivat, että tapa miten se tehdään, täytyy olla työpaikalle sopiva. Esille nousi ajatus siitä, ettei parisuhdemainen tunteiden ilmaisu ja näyttäminen sovi työpaikalle, vaan sopivaa ilmaisua johtaa työyhteisön ja työelämän säännöt ja raamit.

Henkilöstön tunteiden tunnistamisen ja huomioimisen osalta esimiehet kuvasivat hyvinkin konkreettisia tapoja. Osa esimiehistä nosti esille tunteiden huomioimisen erityisesti palaveritilanteissa ja korostivat, että nämä tilanteet vaativat tietynlaista herkkyyttä tunnistaa ja huomioida myös hiljaisempien henkilöiden tunteet ja ajatukset, jotka voi tarvittaessa ottaa esille myöhemmin kahden kesken. Tunnejohtamista tarvitaankin erityisesti haastavissa tilanteissa ja esimiehen tilanteen- ja ihmistenlukutaito ovat ensiarvoisen tärkeitä tunnejohtamisen onnistumiselle. Tunteiden tunnistaminen ja huomiointi ei kuitenkaan riitä vain erikoistilanteissa, vaan tunnejohtaminen on läsnä myös arjen jokaisessa hetkessä. Jopa konkreettista muistilistaa käytettiin, jotta esimies pysyy ajan tasalla henkilöstönsä elämän käännteistä, jotka voivat aiheuttaa esimerkiksi surua. Eräs esimies koki jokseenkin haastavana kielteiset tunteet ja korosti, että olisi hyvä tehdä toimenpiteitä, jotta kielteisiä tunteita herättänyt tapahtuma ei toistuisi. Koetun tunteen aiheuttaja ja tausta on siis saatava selville, jotta voidaan korjata juuri sitä tilannetta, mikä ikävää tunnetta aiheuttaa. Esimies koki, että tällöin on tärkeää käsitellä asia rationaalisesti alta pois, jotta voidaan siirtyä tilanteesta eteenpäin.

”Palaverissa niinkun se semmonen niinkun huomiointi ja se semmonen niinkun kaikkien niinkun mukaan ottaminen ja ja sitten tietysti se henkilökohtanen keskustelu... että tota ja siis se läsnäolo välillä ilman mitään palavereita niin mun mielestä siinä pystyy kauheen hyvin niinkun huomioimaan niitä tunnetiloja ja tunteita... ja siellä niiku vähän pyörii siellä niitten työn tekemisen keskellä, niin siinäki mun mielestä pystyy paljon huomioimaan...” (H3)

Henkilöstön tunteiden tunnistaminen ja havainnointi ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan havaittuihin tunteisiin tulisi reagoida ja kiinnittää konkreettista huomiota. Yhdeksi käytännöksi muodostuikin *henkilöstön tunteisiin reagoiminen*. Haastateltavat kokivat, jotta tunteisiin reagoiminen onnistuu toivotulla tavalla, täytyy käyttää aikaa ja energiaa siihen, että pysyy ajan tasalla henkilökunnan asioista ja siitä, mikä tapa reagoida tilanteeseen ja tunteeseen sopii kenellekin. Henkilöstön yksilöllinen huomiointi on siis tärkeää. Tunnejohtamisen mahdollistamiseksi keskustelu ja yhdessä puhuminen ovat merkityksellisessä roolissa. Esimiehet luonnehtivat, että ihan tavallisella ”mitä kuuluu? – kysymyksellä pääsee jo hieman perille siitä, miten alaisilla menee ja millä mielellä alainen on. Haastatellut korostivat, ettei tämän keskustelun tarvitse olla mikään virallinen keskustelutilanne vaan tilanteet nostetaan esille heti, kun ne huomataan tai viimeistään myöhemmin paremmalla ajalla.

”...Siinä tuli yks ohjaaja sitten niin ja hyvin tällasella ”Huomenta” (surkealla äänellä) tämmösellä äänellä, niin kyllä mä jollain tavalla yritän tänään ettiä semmosen välin, että mä meen tonne asumiseen ja vähän niinkuin että ”Hei, et mitäs kuuluu” ja näin, että tuota, ei silleen että mä niin menisin jonain tällasena virallisena keskusteluna vaan yritän saada vähä hihasta kiinni, että ”mitä kuuluu?” (H8)

Kun keskustelu yhteys on hyvä, syntyy esimiehille kuva siitä, mitä yksittäinen henkilö työssään tarvitsee. Tämä kaikki vaatii onnistuakseen kuitenkin aitoa läsnäoloa ja kuuntelua ja asettumista hetkeen toisen kanssa.

Useat esimiehet kuvasivatkin, kuinka jokaisen tunteelle on aina aikaa. Puheissa nousi esille, kuinka esimiehet kuuntelevat jokaisen henkilön kokemukset ja ottavat vastaan kaiken sen, mikä hänelle vuodatetaan. Edelle kuvattu tilanne vaatii esimieheltä erityistä panssaria, jotta hän pystyy ottamaan vastaan monenlaiset tunteet, myös ne kielteiset.

”No kyllä mä yritän, tai oikeestaan mulla on se toimintatapa, kuinka mä itte reagoin niihin on se että mä kuuntelen ja mä otan vastaan sen, kaikki saa sanoo sen mitä haluaa ja sille löytyy aina aika, paikka ja tila, mut sit tietysti kun se loppuu, tai se rauhoittuu se tilanne niin sitten keskustellaan niistä et mitäs, entäs nyt, Niskavuori tyypisesti, mites tästä eteenpäin...” (H1)

Henkilöstön vahvaankin tunneilmaisuun reagoidaan asian mukaisella tavalla, jotta voidaan jatkaa vapautuneesti ja hyvällä mielin eteenpäin. Jos esimiehen panssari pettää tällaisissa haastavimmissa tilanteissa, jossa koettu tunne ilmaistaan voimakkaasti, voi tilanne edetä väärällä tavalla esimiehen reaktion tilanteeseen ollessa sopimatonta. Näin ollen on vaarana, että itse asia tai syy tunteen taustalla voi jäädä huomioimatta.

Tunnejohtamisen käytäntöihin liittyy merkittävästi myös esimiehen oma toiminta suhteessa hänen omiin tunteisiinsa. Näin ollen muodostui käytäntö *esimiehen omien tunteiden johtaminen*. Haastatellut esimiehet olivat vahvasti sitä mieltä, että heidän asemassaan täytyy omat tunteet ja tunnereaktiot hillitä. Heidän omilla tunteillaan ei ole niin merkitystä työkontekstissa, vaan tärkeintä on pitää huolta henkilöstöstä ja heidän jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan haastavissa ja vaikeissa tilanteissa. Usea esimies kertoi, että heille romahtaminen on sallittua vasta, kun työpaikan ovi menee kiinni.

Vaikka esimiehet painottivat tunteiden kokemisen ja ilmaisun olevan sallittua työssä, he tekivät selvän rajan henkilöstön tunteiden ilmaisulle ja omille, esimiehen tunteiden ilmaisulle. Esimiehet kokivat, että henkilökunta saa vapaammin ilmaista tunteitaan, muistaen kuitenkin työpaikan hyvät käyttäytymissäännöt. Esimiesten omat

tunneilmaisut niin kielteisissä kuin myönteisissä tunteissa vaativat sen sijaan vahvaa tunteiden hallintaa tai jopa tukahduttamista, sillä vahvojen tunneilmaisujen ei koettu kuuluvan ammattimaiseen esimiesrooliin.

Esimiehen omista tunteista puhuminen nähtiin myös esimiesroolin vastaisena. Erityisesti silloin, jos tunteet liittyivät henkilökohtaiseen elämään. Osa haastatteluista esimiehistä koki, että henkilökohtaisista asioista ja tunteista puhuminen hämähäyttäisi esimiehen ja henkilöstön välistä suhdetta ja saattaisi näyttäytyä asiattomana käytöksenä. Esimiehet kuitenkin mainitsivat, että erilaisten tunteiden jakaminen, niin työhön kuin yksityiselämäänkin liittyen, oli helpompaa ja sallitumpaa omien esimieskollegoiden kesken. Työhön liittyvistä tunteista puhuminen nähtiin hyväksyttävämpänä, mutta niiden esille ottaminen vaati hallitun ja rajatun tilanteen, esimerkiksi palaverin, jossa käytiin läpi mennyttä haastavaa asiakastilannetta. Tässäkin tilanteessa tunteista puhuminen ja niiden ilmaisu olivat kuitenkin hallittua ja hillittyä.

”No onhan siinä esimiestyössä osittain se, että mun täytyy niinku tukahduttaa... tai ei tukahduttaa mutta sammuttaa tai hillitä, et jos mä kiehun sisälläni niinku aivan, jossain henkilökunnan palaverissa vaikkapa, ni mä kiehun sisälläni vaikkapa. Ni munhan täytyy tukahduttaa se, et enhän mä voi kaikkia tunteita päästellä tuossa, että mua suututtaa tai mä nään tän aivan eri tavalla, et mä olisin vihanen siinä tai muuta, et mä pysyn rauhallisena siinä ja hillittynä ja yritän tuoda vaa niitä asioita esiin.” (H4)

Esimiehet nimesivät omia persoonallisuuden piirteitään ja niiden yhteyksiä tunnejohtamiseen. Osa esimiehistä korosti, että joitain tunnejohtamiseen vaadittavia taitoja pystyy opettelemaan. Tunnejohtamisen taitojen opettelussa korostui itsereflektio ja arvojen pohtiminen sekä se, miten työtä haluaa oikeasti tehdä. Lähtökohtaisesti kuitenkin ajateltiin, että tietyt, tunnejohtamisen kannalta relevantit piirteet ja ominaisuudet, joko ovat ihmisellä itsestään tai sitten ei ole. Näitä piirteitä ovat muun muassa sensitiivisyys, empaattisuus, inhimillisyys ja tunteellisuus.

”Kylhän se varmaan niin on, et sitä on luonnostaan, että.. No kyllä sitä varmaan jossain määrin voi oppia ja opiskella kun kyllähän meillä kaikilla on tunteita, jotka meidän työtä ohjaa ja sillä tavalla, niin niiden tunnistamiseen kiinnittää huomioita ja niiden tehokkuuteen, että tunteilla voi kuitenkin saada aika paljon aikaan, niinku sellasta hyvää syntyvää esimerkiksi koska se herättää jotakin sellasta, et miks tää kannattaa. Mut kyl mä uskon niin loppujen lopuks kuitenkin, voi olla, et mä joskus muutan mieleni mut joillakin se on erityisesti olemassa sitä ominaisuutta ja toisilla sitten ei niin vahvasti oo.” (H4)

Itselle ominaisten tapojen ja omien persoonallisuuden piirteiden koettiin olevan yhteydessä siihen, miten esimiehenä osaa kohdata henkilöstöään ja huomioida heidän tunteitaan ja tarpeitaan. Monet haastateltavat kuvailivat itseään helposti lähestyttäväksi ja tasapuoliseksi johtajaksi, jolle on helppo purkaa pahakin olo ja ikävät tunteet. Tässä nousi jälleen ajatus kielteisten ja ikävien tunteiden hankaluudesta. Muutamat esimiehet pohtivat, kuinka kauan kielteisissä tunteissa on suotavaa velloa. Tunnejohtamisen taidot korostuvatkin juuri näissä hetkissä.

Eräs haastatelluista esimiehistä toi esille oman ratkaisukeskeisyytensä ja millaisia haasteita se voi joskus aiheuttaa. Esimies koki, ettei ratkaisukeskeinen toimintatapa sovi ajatukseen tunnejohtamisesta, sillä välillä tunteiden pitää antaa vaan tulla esiin ratkaisua etsimättä. Koska esimies koki omaavansa tunnejohtamisen kannalta tarpeettomia tai asiaan kuulumattomia persoonallisuuden piirteitä ja toimintatapoja, kyseenalaisti hän omat tunnejohtamisen taidot.

”...Niin se semmonen ratkasukeskeisyys, että sitten kun tulee se tunteenpurkaus ja se nollasta sataan se ryöppy, oli se aihe mikä tahansa, et siihen haettais joku ratkasu että millä me voitais tämä asia korjata niin että tämmöstä ei enään tulisi, tai siis se paranis -- mulle se jotenkin näyttäytyy aina niin, että jos semmonen tulee niin se pitää kumminkin joku ratkasu hakee -- Ja sitten se tunnejohtaminen, mulle se näyttäytyy enemmän semmosena ei niin ratkasukeskeisenä, ei niin eteenpäin pyrkivänä, enemmän ehkä semmosena pallona missä sitten mietitään...Mää oon ehkä vähän huono tunnejohtaja kyllä.” (H2)

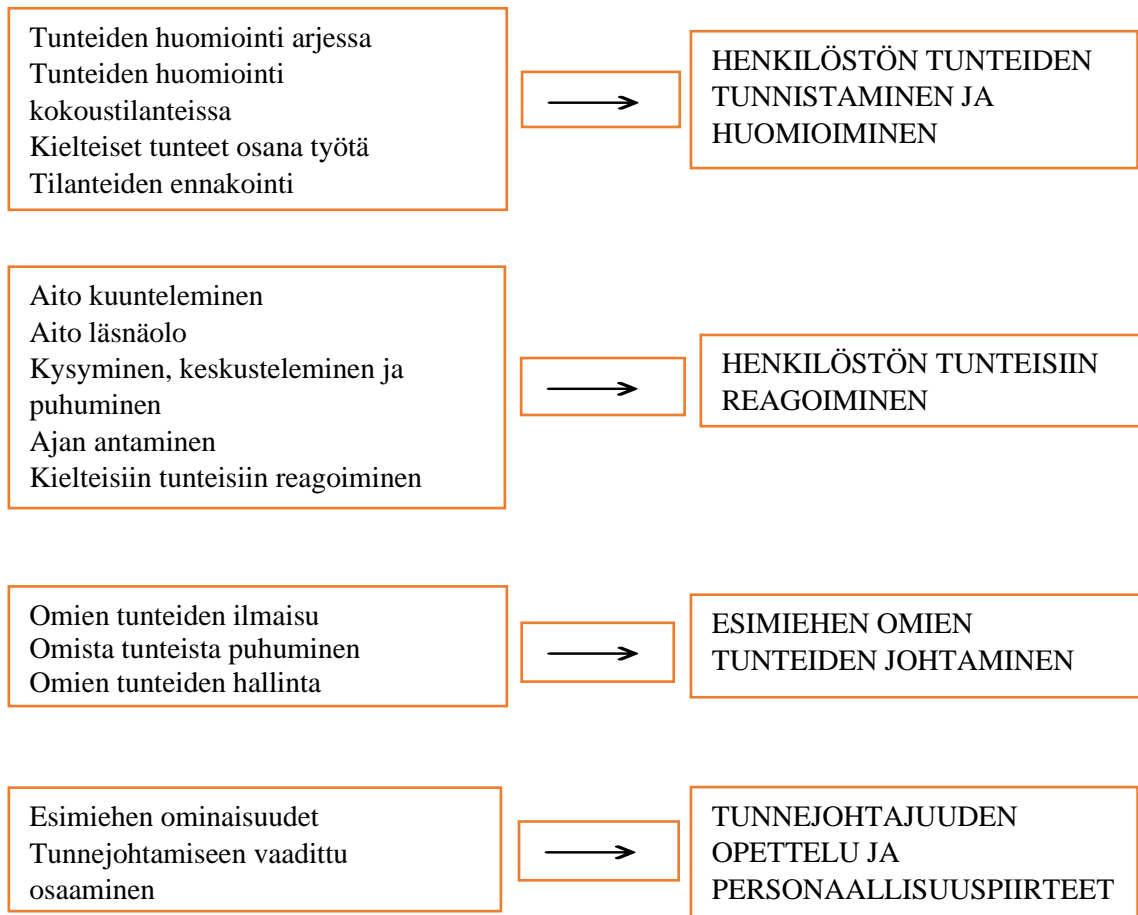
Jotta esimies jaksaa itse johtaa muiden tunteita, hänen täytyy pitää huolta myös omasta jaksamisestaan. Omat voimavarat olisi hyvä tunnistaa. Osa esimiehistä kuvasi, kuinka heidän täytyy rajata joitakin haastavia asioita ja tilanteita pois, jotta eivät itse kuormittuisi liikaa psyykkisesti.

”...Et mun ei tarvi sitä tikaria ottaa sinne sydämeen asti. Mutta eihän sitä nyt voi sanoa, ettei se ikinä sinne asti mene...” (H8)

Ilmaisu yksilöllistä
Esimiehen tuki
Tunteiden sivuuttaminen



HENKILÖSTÖN
TUNNEILMAISUJEN
SALLIMINEN



KUVIO 5. Ala- ja yläteemat tunnejohtamisen käytännöistä.

7 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen päätuloksia sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimushaasteita. Alaluvussa 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset tarkastellaan tutkimuksen päätuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Tämän lisäksi kuvataan mitä uutta tutkimuksemme tulokset toivat tunnejohtamisen käsitteelliseen ymmärrykseen ja tutkimuksen kentälle. Toinen alaluku (7.2) käsittelee tutkimuksen luotettavuutta ja luvun päättävässä alaluvussa 7.3 esitämme jatkotutkimusaiheita tutkimuksemme perusteella

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisena esimiehet näkevät tunteiden roolin työssä, millaiset tekijät ovat tunnejohtamisessa merkityksellisiä sekä millaisia tunnejohtamisen käytäntöjä esimiehet kuvaavat. Lisäksi pyrimme ymmärtämään paremmin tunnejohtamisen ilmiötä ja rakentamaan siitä käsitteellistä ymmärrystä. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet kokevat tunteiden roolin työssä hyvin merkittävänä. Esimiehet kuvasivat työssä esiintyviä tunteita laajasti ja työssä koettujen tunteiden skaala vaihteli niin kielteisten (esim. viha, syyllisyys) kuin myönteisten (esim. ilo, onnistuminen) tunteiden välillä. Myös tunnejohtamiseen liittyviä merkityksellisiä tekijöitä kuvattiin laajasti. Haastatellut esimiehet kertoivat myös monipuolisesti erilaisia tunnejohtamisen käytäntöjä omassa työssään.

Haastatellut esimiehet kuvasivat tunteilla olevan iso rooli työssä. Aiemmin on ajateltu, ettei tunteet sovi työpaikalle, sillä ne estävät järkevä toiminnan (Juuti & Salmi 2014; Grandey 2000). Viime vuosina tätä on alettu kuitenkin kyseenalaistamaan ja tutkimuksinkin todennettu toisin. Tunteet osana työelämää vaikuttavat olevan Suomessa edelleen tabu (Juuti & Salmi 2014) vaikka nykytutkimukset ovat osoittaneet tunteiden olevan merkityksellisiä työssä (Ikävalko ym. 2020). Tulokset paljastivat, että organisaatiossa esiintyy paljon niin myönteisiä kuin kielteisiä tunteita. Fisher (2019) on todennut, että kielteiset tunteet ovat harvinaisempia, mikä on ristiriidassa tämän tutkimuksen kanssa. Haastatellut esimiehet jopa kuvasivat organisaatiossa koettujen tunteiden olevan tällä hetkellä enemmän kielteisiä kuin myönteisiä. Tämä voisi selittyä

organisaatiomuutoksella ja sen ajankohtaisuudella. Organisaatiomuutos saattaa nostaa kielteisiä tunteita esiin tehden niitä herkemmin ilmaistuksi. Näin toteaa myös Kaplan ym. (2014), joiden mukaan muutokset voivat aiheuttaa muun muassa pelkoa ja vihaa.

Kielteisten tunteiden ilmaisuun suhtauduttiin kuitenkin hieman varauksella. Esimiehet kyllä pitivät tärkeänä, ettei tunnetta tukahduteta ja he toivoivatkin, että kaikki tunteet voisi näyttää ja ilmaista. Henkilöstön kokemien kielteisten tunteiden vastaanottaminen vain oli haastavampaa kuin myönteisten tunteiden ja näissä tilanteissa tunnejohtamisen taidot nousivatkin eniten esille. Esimiehet kuvasivatkin, kuinka kielteisiin tunteisiin reagoiminen on sujunut hyvin, mikä on tärkeää, sillä tutkimusten mukaan johtajat voivat auttaa alaisiaan saavuttamaan paremman suorituskyvyn tukemalla heitä kielteisissä mielialoissa ja turhautumisissa (Ashkanasy 2015).

Erityisesti haastatellut esimiehet kokivat, etteivät he saa näyttää omia tunteitaan alaisille niin vahvasti kuin ilman työkontekstia ne näyttäisivät. He kertoivat joutuvansa esimiesroolin vuoksi hallitsemaan tunteitaan enemmän. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tuotu esille ajatus siitä, etteivät tunnekokemukset ole sallittuja työssä (Sharp-Page 2018) ja tunteita joudutaan tukahduttamaan (Grandey 2000; Hochschild 1983). Tästä ajatuksesta on peräisin myös Hochschildin (1983) *emotional labor* eli *tunnetyö*, jossa nimenomaan nähtiin tunteiden hallinnan ja koetun oikean tunteen muuttamisen vastaamaan organisaation tarvetta olevan välttämätön asia tehdä. Esimiehet toivat kuitenkin ilmi haastattelussa päinvastaisen ajatuksen tunteiden hallinnasta silloin, kun kyse oli henkilöstön kokemista tunteista. Eräs esimies koki, että jos tunnetta hillitsee liikaa siitä voi seurata vakavia lopputuloksia ja tunne voi purkautua myöhemmin hallitsemattomasti ja väärällä tavalla. Aiemmat tutkimukset ovat nostaneet esille tunteiden tukahduttamisesta ja liiallisesta hallinnasta syntyviä haittavaikutuksia. Näitä haittavaikutuksia ovat muun muassa yleisen stressitason nousu ja työuupumisen riski (Grandey 2000; Morris & Feldman 1997). Koettujen ja ilmaistujen tunteiden ristiriita voi aiheuttaa myös syvää masennusta (Kokkonen 2017) ja lisäävän riskiä jopa syöpään tai sydän- ja verisuonisairauksiin (Conley, Bishop & Andersen 2016; Peters, Overall & Jamieson 2014; Grandey 2000). Näiden tietojen valossa voidaan ajatella, että esimerkiksi Hochschildin ajatus tunnetyöstä ja tunteiden liiallisesta hallinnasta ja muuttamisesta ei ole relevantti enää tämän päivän organisaatiokulttuureissa.

Työn luonteen koettiin vaikuttavan vahvasti tunteiden syntymiseen työssä, sillä työtä tehdään ihmisten parissa ja osana tiimejä, joten ihmisten kanssa ollaan jatkuvasti tekemisissä. Kaplanin ym. (2014) mukaan vuorovaikutus ja suhteet työkavereiden kesken

ovatkin yleisimpiä syitä erilaisten tunteiden syntymiseen työpaikalla. Esimiesten mukaan työssä koetut tunteet liittyvät vahvasti erilaisiin tilanteisiin ja tunteet voivat muuttua nopeasti ja usein päivän aikana. Pohdimmekin, miten tärkeässä osassa tunnejohtaminen on esimiestyötä tällaisessa työssä, jossa ollaan koko ajan tekemisissä ihmisten kanssa kuin esimerkiksi työssä, jota tehdään yksin. Toisaalta tunnejohtamisen käytäntöjä ei pidä unohtaa myöskään aloilla, joissa vuorovaikutus toisten kanssa on vähäisempää tai joissa tuloshakuisuus ja organisaation taloudellinen menestys korostuvat.

Haastatellut esimiehet kuvasivat monipuolisesti tunnejohtamisen käytäntöjä. Tunnejohtamisen kuvattuja käytäntöjä olivat muun muassa henkilöstön tunteiden tunnistaminen, huomioiminen sekä tunteisiin reagoiminen. Esimiehet kuvasivat näiden onnistumisen vaativan rautaista ihmisten ja tilanteiden lukutaitoa. Jälleen nousi esille haastavien tilanteiden kuvauksia, jossa tunnejohtamisen taidot olivat merkityksellisiä. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei tunnejohtaminen rajoitu vain haastaviin erikoitilanteisiin, vaan tunnejohtaminen on läsnä arjen ihan jokaisessa hetkessä. Fredriksson ja Saarivirta (2015) toteavatkin, että koska tunteita ei voi sivuuttaa työkontekstissa, vaan ne ovat läsnä tilanteessa kuin tilanteessa, vaaditaan johtajalta osaamista ja halua tutustua henkilöstönsä taustoihin ja ajatuksiin, jotta henkilöstön aito ymmärtäminen olisi edes mahdollista. Luottamus korostui usean esimiehen puheessa. Jos ei luottamusta ole, ei alaiset halua kertoa ajatuksistaan ja tunteistaan, jolloin tunnejohtaminenkin käy vaikeaksi. Tunnejohtaminen synnyttääkin jatkumon, joka vaatii luottamusta mutta myös synnyttää luottamusta. Aiemmat tutkimukset korostavat, kuinka tunteet ja niiden käsittely voivat vaikuttaa myönteisesti luottamuksen syntyyn ja kasvuun (Cooper 1997).

Haastatellut esimiehet johtavat omia tunteitaan hyvin rationaalisesti. Heillä oli selvä ajatus siitä, mikä on heidän asemassaan toivottavaa tai hyvän esimiesroolin mukaista, eikä vahvat tunneilmaisut tai edes niistä puhuminen kuuluneet tähän kuin vain hallituissa tilanteissa, kuten vaikean asiakastilanteen vuoksi järjestetyssä palaverissa. Tässäkin tilanteessa esiin nousi kuitenkin ajatus siitä, että kunhan alaisilla on hyvä olla. Pohdimme, kuinka henkilöstön hyvinvointiin voi kuitenkin vaikuttaa päinvastaisesti esimiehen oman tunteen peittämisellä. Tietty tunneilmapiiri kuitenkin laskeutuu paikalle ja osa ihmisistä on herkkiä aistimaan todellisen tilanteen ja tunteen, vaikka kuinka sitä yrittäisi peittää. Juutin ja Salmen (2014) mukaan Suomessa iso osa esimiehistä käyttääkin enemmän rationaalista asioiden johtamista, johtuen varhaisista johtamiskoulukunnista ja perinteisistä johtamiskäytännöistä. Asiakeskeinen johtaja kuitenkin saa aikaan

tunneympäristön, jossa on vaikea olla, johtuen ajatuksesta esimiehen kylmyydestä, vaikeasti lähestyttävyydestä sekä autoritäärisestä tyylistä, jossa tunteita ei arvosteta. Jotta muiden tunteiden johtaminen onnistuu, on esimiehen siis johdettava ensin omia tunteitaan. Tämä tarkoittaa omien tunteiden kohtaamista, tunnistamista ja nimeämistä. (Juuti & Salmi 2014.)

Esimiehet kuvasivat persoonallisuuspiirteiden yhteyttä tunnejohtamiseen. Tunnejohtamiseen liittyvien piirteiden koettiin olevan yhteydessä esimiehen ominaisuuksiin, joita hänellä joko on tai ei ole. Toisaalta osa esimiehistä koki, että tarvittavia taitoja voi opetella, sillä onhan kaikilla ihmisillä tunteet. Ajatukseen synnynnäisistä ominaisuuksista voidaan havaita yhteyksiä pitkään vallalla olleeseen varhaiseen johtajuusteoriaan, piirreteoriaan, jossa pyrittiin erottamaan johtaja alaisistaan erilaisten johtajille sopivien luonteenpiirteiden perusteella (Salonen 2011; Andersen 2006). Esimiehen ero alaisiin nähden nousi edelleen haastateltujen esimiesten puheessa näkyville ajatuksena, ettei esimies voi roolinsa vuoksi esimerkiksi näyttää kaikkia tunteita samalla tavalla kuin alaiset. Tunnejohtamisessa ei ole kuitenkaan tarvetta tehdä rajanvetoa henkilöstön ja esimiehen välillä eikä sille, kuinka he tunteensa ilmaisevat, kokevat ja näyttävät. Ainoa huomioon otettava asia on, että kaikki osapuolet muistavat asiallisen käyttäytymisen. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat persoonallisuuspiirteiden vaikuttavan siihen, miten esimies osaa kohdata alaisiaan sekä huomioida näiden tunteet ja tarpeet. Tähän liittyy vahvasti esimiehen johtajaidentiteetti eli käsitys itsestä johtajana. Useat esimiehet kuvasivat itseään helposti lähestyttäväksi ja heidän pyrkimyksensä oli työntekijöiden hyvinvointi työyhteisössä. Esimiehet toivatkin kuvauksissaan esille tuntevansa tällä hetkellä paljon pettymystä ja syyllisyyden tunnetta työssään, sillä alaiset ovat ilmaisseet paljon vihan ja ärsyyntymisen tunteita organisaatiomuutoksesta johtuen. Kallion (2014) mukaan johtajaidentiteettiin vaikuttaa vahvasti organisaation toimintakulttuuri, joka tässä yhteydessä liittyy organisaatiossa tapahtuneeseen suureen organisaatiomuutokseen. Johtajaidentiteetti onkin jatkuvan uudistumisen kohteen (Mahlakaarto & Silander 2014), joten suuri organisaatiomuutos pakottaa johtajaidentiteetin muutokseen.

Kaplanin ym. (2014) malli tunteiden johtamisesta on perustana tunnejohtamisen käsitteellistämiseksi tässä tutkimuksessa. Malli korostaa tiettyjä tietoja ja taitoja, joiden avulla johtaja pystyy tunteita johtamaan. Tämä ajatus korostuu myös tutkimuksen tuloksista, joissa esimiehet kokivat, että tunnejohtamiseen tarvitaan tiettyjä tietoja ja taitoja, joita voi myös opetella sekä tiettyjä olemassa jo olevia persoonallisuuspiirteitä.

Lisäksi mallin kahdeksan ulottuvuutta; 1. *vuorovaikutus ja kommunikointi tahdikkaasti*, 2. *tuen ja huomion osoitus*, 3. *tunnesuorituksella vaikuttaminen työntekijän käyttäytymiseen*, 4. *työtehtävien jäsentäminen suhteessa tunteisiin*, 5. *ilmapiirin kohottaminen*, 6. *oikeudenmukainen käyttäytyminen*, 7. *työntekijöiden välisten suhteiden hallinta* ja 8. *avoin ja säännöllinen viestintä*, tulevat esille esimiestenkin haastatteluissa ja näin ollen luovat yhdessä pohjan tunnejohtamisen käsitykselle tässä tutkimuksessa.

Käsityksemme tunnejohtamisesta perustuu yksilöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen. Tärkein ajatuksemme on, että kaikki tunteet, niin myönteiset kuin kielteiset, ovat sallittuja työpaikalla. Hyvä tunnejohtaja kohtaa työntekijät avoimesti, rohkeasti ja sensitiivisesti juuri siinä tunnetilassa, jossa työntekijä sillä hetkellä on. Tavoitteena on, että mitään koettuja tunteita ei sivuuteta, vaan hyväksytään sellaisenaan. Johtajalla tulee olla kyky tiedostaa, tunnistaa, havaita ja sanoittaa omia sekä muiden tunteita voidakseen luoda turvallista ja aitoa vuorovaikutusta sekä tunneilmapiiriä työyhteisöön. Myös hyvä tilanteen lukutaito on tärkeää, jotta johtaja pystyy antamaan työntekijälle tilaa tunteiden käsittelyyn tai tarjoamaan emotionaalista tukea ja empatiaa. Haastatellut esimiehet kuvasivatkin monia näitä hyvän tunnejohtajan piirteitä ja käytäntöjä omassa työssään. Voidaan todeta, että tunnejohtamista toteutetaan työelämässä jo nyt, mutta sitä ei välttämättä tiedosteta aiheesta puhumisen vähäisyyden sekä huonosti ja sekavasti määritellyn termin vuoksi. Tunneälykkäästä esimiehestä ja hänen piirteistään on toki puhuttu jo aiemmin mutta määrittely sille, miten tunnejohtamista käytännössä toteutetaan, on ollut suppeaa. Tämä tutkimus antaa vastaukset tunnejohtamis-termin selkeälle määrittelylle sekä konkreettisille toimintatavoille.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on keskeinen osa tutkimusprosessin arviointia (Metsämuuronen 2011). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskitytään yleensä kuvaamaan tarkasti ja läpinäkyvästi tutkimuksen eri vaiheita. Tutkijan tulee ilmaista mihin hänen tekemät päätelmät perustuvat ja millaisia tulkintoja niistä laadittiin. (Hirsjärvi ym. 2013.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluihin ei ole olemassa yksiselitteistä tapaa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa onkin kyse siitä, että tutkija pystyy

osoittamaan tutkimuksensa uskottavuuden ja perustelemaan omat ratkaisunsa johdonmukaisella tavalla (Eskola & Suoranta 1998).

Teemahaastattelussa teemojen avulla edettäessä haasteeksi voi muodostua tutkimuksen rajoittuminen vain ennalta suunniteltuihin lokeroihin, jotka eivät välttämättä ole haastateltavien kokemusten valossa niin keskeisiä kuin joku muu haastateltavan itse valitsema teema voisi olla (Hyvärinen ym. 2017). Me emme kuitenkaan havainneet tätä haastetta haastatteluiden kulussa. Haastatteluihin valitut teemat herättivät monipuolisia ajatuksia haastateltavissa organisaatioissa tapahtuneen ison organisaatiomuutoksen vuoksi. Lisäksi jokainen haastateltu esimies toi ilmi, että kyseisellä alalla nämä teemat ovat läsnä työn arjessa. Haastatteluiden kysymykset pyrittiin pitämään avoimina ja niiden muotoilun tavoitteena oli tukea haastateltavan kertomusta tutkimuksen aiheesta. Tällä pyrittiin takaamaan se, että tutkittavasta teemasta saataisiin mahdollisimman monitahoista ja rikasta tietoa.

Se missä tilassa haastattelut toteutetaan voi vaikuttaa haastattelun etenemiseen ja tunnelmaan (Eskola & Vastamäki 2001). Emme kuitenkaan huomanneet, että etähaastattelu olisi vaikuttanut samaamme aineistoon laatuun tai määrään. Myöskään etähaastattelu ei vaikuttanut haastattelun tunnelmaan. Voi olla, että etätapaamisten lisääntyminen viimeisen vuoden aikana on tehnyt ruudun välityksellä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta luontevampaa. Myös se, että haastateltavat saivat olla haastatteluhetkellä tilassa, jonka itse valitsivat, saattoi rentouttaa haastattelun tunnelmaa.

Tutkimuksessa haastateltavien antamia vastauksia joudutaan aina tulkitsemaan (May 2002), sillä haastateltavat eivät tarjoa valmiita tutkimustuloksia, vaan tulokset ovat tutkijan tekemän analyysin tulosta (Hyvärinen ym. 2017). Haastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä tuo mukanaan myös muita haasteita. Esimerkiksi sen, että haastateltava voi vastata kysymyksiin toisin kuin mitä haastatteli haki kysymyksillään takaa (May 2002). Tutkimuksen puolueettomuutta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten tutkija pystyy ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavien heidän kokemustensa kautta niin, ettei tutkijan omat näkemykset ja ennakkokäsitykset vaikuta havaintojen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelutilanteessa kohtasimme haastateltavat siinä tilanteessa asianmukaisesti, mutta emme kokeneet, että meillä olisi ollut enemmän valtaa suhteessa haastateltavaan. Pyrimme pitämään mielessä omat ennakkokäsityksemme aiheesta koko haastattelun ja aineiston analyysin ajan. Haastattelukatkelmien lisääminen omien tulkintojen tueksi esittää niiden välisen

yhteyden ja esittää lukijalle paremmin mistä tulkinnot ovat peräisin. Koemme tämän lisännen tutkimuksemme luotettavuutta.

Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ennen aineistonkeruun aloittamista sekä uudelleen haastattelutilanteiden alussa. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus kysymysten esittämiseen ja mahdollisuus raportin lukemiseen ennen julkaisua. Heiltä pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen sekä kerrottiin, miten aineisto tullaan säilyttämään ja lopulta hävittämään turvallisesti tutkimuksen päätyttyä. Myös näiden toimenpiteiden voidaan katsoa lisännen tutkimuksen luotettavuutta.

Jäimme pohtimaan sitä, kuinka luotettava tutkimus on, sillä se on toteutettu vain yhdessä organisaatiossa, joten tulokset eivät ole yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei kuitenkaan ole laajojen yleistysten tekeminen vaan keskitytään ilmiön kuvaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 1998). Mielestämme tutkimuksemme antoi hyvän kuvauksen tunnejohtamisen käsitteestä sekä tunnejohtamisen käytännöistä erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Haastateltavien saaminen osoittautui aluksi hieman haastavaksi mutta ajatellamme sen johtuneen nimenomaan organisaatiossa tapahtuneesta muutoksesta. Luotettavuusarvioinnin yhteydessä tutkijan tuleekin pohtia aineiston riittävyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Vaikka haastateltavien määrä jäi vain viiteen osallistujaan, saimme mielestämme kerättyä monipuolisen ja rikkaan aineiston, joka vastasi tutkimuskysymyksiimme. Aineistossamme esiintyi hieman toistuvuutta, joka Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tarkoittaa sitä, että tiedonantajat eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta varsinaisesti uutta tietoa. Jokainen haastateltava toi esiin kuitenkin myös ihan uusia näkökulmia aiheeseen. Osallistujien vähäisyys ei siis haitannut tutkimusta. Saimme osallistujilta hyvin ajankohtaista tietoa heidän omista kokemuksistaan ja käsityksistään tunnejohtamisesta. Vaikka käsite oli uusi joillekin tutkimukseen osallistuneista esimiehistä, niin tutkittavat sisäistivät hyvin, mitä tunnejohtaminen tarkoittaa ja osasivat antaa monipuolisia kuvauksia tunnejohtamisen käytännöistä.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan myös haastattelijan koulutuksella ja kokemuksen kautta saadulla ymmärryksellä on merkitystä tutkimuksen luotettavuustarkastelussa. Tutkimuksessa käytetyn haastattelurungon laatiminen tapahtui yhdessä *Tunnetoimijuus ja tunteet työssä* –tutkimushankkeen tutkijoiden kanssa, joilla on jo paljon kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Myös osa haastatteluista oli hankkeen tutkijan tekemiä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee kuitenkin huomioida, että

meillä oli vain vähän kokemusta tutkimuksen aineiston keräämisestä ja analyysin tekemisestä. Valmistauduimme kuitenkin huolellisesti haastatteluihin tekemällä kaksi testihaastattelu sekä luimme taustakirjallisuutta tutkimusanalyysin tekemisestä luodaksemme itsellemme kattavan ymmärryksen analyysin tekemisestä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää monipuolinen lähdekirjallisuuden käyttö ja luotettavuuden tarkastelu läpi tutkimusprosessin.

7.3 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksille tunnejohtamisesta ja tunteista työssä on tarvetta muuttuvan työelämän ja muuttuvien vaatimusten vuoksi. Jo vanhentuneiden johtajuusteorioiden rinnalle täytyy saada modernimpia ja inhimillisempiä vaihtoehtoja. Tunnejohtamisen teoria on vielä lapsen kengissä ja siksi aihetta on syytä tutkia lisää. Tunnejohtamisen käsitettä ja teoriaa olisi syytä tehdä näkyväksi myös muille aloille. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tunnejohtamisen käytännöt ovat sosiaali- ja terveysalan esimiehillä jo käytössä, mutta käsitteellinen ymmärrys on vielä kehittymässä.

Mielenkiintoista olisi jatkaa tätä tutkimusta ottamalla työntekijät mukaan tutkimukseen, jolloin olisi mahdollista selvittää heidän toiveitaan johtajuudelle ja ajatuksia siitä, miten tunnejohtaminen heille näyttäytyy. Tärkeää olisi myös selvittää millainen seuraus inhimillisellä tunteet huomioivalla johtajuudelle on työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että esimiehet tunnistavat työntekijöiden tunteita hyvin, mutta ottamalla henkilöstö mukaan tutkimukseen saataisiin vielä kattavampi kuvaus organisaatiossa ilmenevistä tunteista, niiden käsittelystä ja vaikutuksista työyhteisöön.

Haastatelluilta esimiehiltä nousut ajatus siitä, että sosiaali- ja terveysalalla työskennellessä tunteilta töissä ei voi välttyä eikä kyseistä työtä pysty edes tekemään ilman tunteita herätti pohtimaan jatkotutkimuksen tarvetta toisenlaiseen organisaatioon. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten tunnejohtaminen ja sen käytännöt näyttäytyvät esimerkiksi taloudellista voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, kovassa businessmaailmassa. Nähdäänkö siellä tunteiden merkitys työlle ja hyvinvoinnille vai mennäänkö siellä asiajohtaminen ja rationaalisuus edellä?

Mielenkiintoista olisi verrata tämän tutkimuksen tuloksia toista alaa edustavan organisaation tuloksiin. Sosiaali- ja terveysala on tietävästi hyvin naisvaltainen ala, joten

tunnejohtamisen mallien ja käytäntöjen voisi ajatella olevan paremmin hallussa. Ajattelempa, että tunnejohtamiseen ja tunteisiin liittyvän tutkimuksen tekeminen voisi olla mielenkiintoista miesvaltaisemmilla aloilla, kuten teollisuudessa tai rakennusalalla.

LÄHTEET

- Andersen, J. 2006. *Leadership, personality and effectiveness*. The Journal of Socio-Economics, 35.
- Ashkanasy, N. 2003. *Emotions in organizations: A multi-level perspective*. Multi-level issues in organizational behaviour and strategy. Research in multi-level issues 2, 9–54
- Ashkanasy, N. 2015. *Emotions and work*. International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Vol. 2(7), 507–512.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1993. *Emotional labor in service roles: The influence of identity*. Academy of Management Review, Vol. 18(1), 88–115.
- Ayoko, O. B. & Callan, V.J. 2010. *Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership*. European Management Journal, Vol. 8(3), 220–235.
- Badshah, S. 2012. *Historical Study of Leadership Theories*. Journal of Strategic Human Resource Management., Vol. 1(1), 49–59.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership: Good, Better, Best*. Organizational Dynamics, Vol. 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. 1990. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics. Vol. 18(3), 19–31.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. 2003. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology. Vol. 88(2), 207–218.
- Burke, W. W. 1979. *Leaders and Their Development*. HRD '79. Group & Organizational Studies, Vol. 4(3).
- Braun, V. & Clarke, V. 2006 *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology. Vol. 3, 77–101.
- Brief, A.P. 2001. *Organizational Behavior and the Study of Affect: Keep Your Eyes on the Organization*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 86, 131–139.
- Chervonsky, E., & Hunt, C. 2017. *Suppression and expression of emotion in social and interpersonal outcomes: A meta-analysis*. Emotion. Vol. 17(4), 669–683.
- Conley C., Bishop, B & Andersen, B. 2016. *Emotions and emotion regulation in breast cancer survivorship*. Healthcare, Vol. 4(3).
- Cooper, R. K. 1997. *Applying emotional intelligence in the workplace*. Training and Development. Vol. 51(12), 31–38.
- Delmesteri, G. 2006. *Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities*. Human Relations, Vol. 59 (11), 1515–1541.

- Ekman, P. 2003. *Emotions revealed: Recognizing faces and feeling to improve communication and emotional life*. Henry Holt and Company, New York.
- Ekman, P. 2004. *Emotions revealed: recognising facial expressions*. *Student BMJ*, Vol. 12, 140–1
- Ekman, P. 2016. *Perspectives on psychological science*. January. Vol. 11(1), 31–34.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Fineman, S. 2003. *Understanding Emotion At Work*. Sage, London.
- Fisher, C. 2019. *Emotions in organizations*. *Oxford Research Encyclopedias*. Oxford University Press.
- Fox, N.A. and Calkins, S.D. 2003. *The Development of Self-Control of Emotion: Intrinsic and Extrinsic Influences*. *Motivation and Emotion*. Vol. 27(1), 7–26.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. *Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. Vol. 17(1), 7–20.
- George, J.M. 2000. *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. *Human Relations*. Vol. 53(8), 1027–1055.
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing Plc, England.
- Grandey, A. 2000. *Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5(1), 95–110.
- Grandey, A. & Gabriel, A. 2015. *Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?* *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Hackman, M. & Johnson, C. 2013. *Leadership. A Communication Perspective*. Waveland Press, Inc. Long Grove, Illinois.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1996. *Great Ideas Revisited*. *Training and Development*, Vol. 50(1), sivut 42–47.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart*. University of California Press, Berkley, California.
- Hyvärinen M. 2017, Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino, Tampere.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2019. *Emotions in leaders' enactment of professional agency*. Journal of Workplace Learning Vol. 31(2), 143–165
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Rantanen, J. 2020. *Tuntohankkeen taustat ja lähtökohdat*. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. *Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä*. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Johnson, S. 2008. *I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes*. The Leadership Quarterly. Vol. 19(1), 1–19.
- Judge, T., Piccolo, R., Ilies, R. 2004. *The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research*. Journal of Applied Psychology, Vol. 89(1), 36–51
- Juuti, P. 1994. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Keuruu.
- Juuti, P. & Salmi P. 2014. *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus, Jyväskylä
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus, Jyväskylä
- Jyväskylän yliopisto. Auvinen, T. 2019. *Johtamisen ja johtajuuden perusteet – kurssimateriaali*.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. 2014. *The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model*. The Leadership Quarterly. Vol. 25(3), 563–580.
- Kallio, P. 2014. *Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa*. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu.
- Kaski, S. & Kiander T. 2005. *Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2006. *Tunne itsesi, suomalainen*. WS Bookwell oy, Juva.
- Kirkpatrick, S., Locke, E. 1991. *Leadership: Do traits matter?* Academic of Management Executive, Vol. 5(2).

- Kokkonen, M. 2017. *Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kotter, J. P. 1990. *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York.
- Kouzes, J. M. 2003. Business leadership. Introduction by James M Kouzes. Jossey-Bass Business & Management series. PB Printing, USA.
- Kunnanatt, J. T. 2004. *Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness*. Human Resource Development Quarterly, Vol. 15(4), 489–495.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. 2001. *Making Newsmakers: Conversational Identity at Work*. Organization Studies. Vol. 22(1), 59–89.
- Ladkin, D. 2013. *From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership*. Leadership, Vol. 9(3), 320–334.
- Landis, E., Hill, D & Harvey M. 2014. *A Synthesis of Leadership Theories and Styles*. Journal of Management Policy and Practice. Vol. 15(2).
- Leavitt, H. & Bahrami, H. 1988. *Managerial Psychology: Managing behavior in organizations*. University of Chicago Press, Chicago.
- Lehtinen, E. 2013. *Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtymistä, että työn tuottavuutta*. Blogikirjoitus, Blogijanne.fi.
- Littleton, K., Taylor, S. & Eteläpelto, A. 2012. *Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts*. Vocations and Learning. Vol. 5(1), 1–4.
- Low, R. S. T., Overall, N. C., Hammond, M. D., & Girme, Y. U. 2017. *Emotional suppression during personal goal pursuit impedes goal strivings and achievement*. Emotion, Vol. 17(2), 208–22.
- May T. (toim.). 2002. *Qualitative interviewing: Asking, listening and interpreting*. Teoksessa *Qualitative research in action*. Sage, London.
- Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp, Helsinki.
- McCleskey, J. 2014. *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*. Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 5(4).
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. 1996. *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor*. Academy of Management Review, Vol. 21(4), 986–1010.
- Nikander, L. 2003. *Hyvää mieltä ja yhteistyötä: johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa*. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Väitöskirja.
- Northouse, P. 2007. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Sage, California

- Nystedt, L. 1997. Who Should Rule? Does Personality Matter? *European Journal of Personality*, Vol. 11(1), 1–14.
- Osaamisen pelimerkit, Annemari Kuhmonen. 2020. *Ovatko pehmeät taidot sittenkin niitä kovimpia?* Blogikirjoitus.
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Ikävalko, H. & Vähäsantanen, K. 2020. *Tunnetoimijuuden merkitys organisaatiossa*. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Peters, B. J., Overall, N. C. & Jamieson, J. P. 2014. *Physiological and cognitive consequences of suppressing and expressing emotion in dyadic interactions*. *International Journal of Psychophysiology*. Vol. 94, 100–107.
- Pirnes, U. 2002. *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet. Johtamien ytimessä*. Balto Print, Liettua.
- Scherer, K. R. 2005. *What are emotions? And how can they be measured?* *Social Science Information*. Vol. 44(4), 695–729.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Seeck H. 2012. *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Sharp-Page, L. 2018. *Managing your emotions in the workplace*. Personal Excellence.
- Silander, T. & Mahlakaarto, S. 2014. *Johtajaidentiteetin vahvistuminen sisäisen ja ulkoisen kohtaamisen tiloina*. Teoksessa: Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä University Printing House.
- Spector B. 2016. *Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered* julkaisussa: *Leadership*. Vol. 12(2), 250–260. London.
- Stogdill, R. 1948. *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol 25.
- Stogdill, R. 1950. *Leadership, membership and organization*. *Psychological Bulletin*, Vol. 47(1), 1–14.
- Stogdill, R. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press, New York.
- StudentWork. 2020. *Soft Skills – Mitä ovat pehmeät taidot ja miksi ne ovat tärkeitä työelämässä?*

Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2003. *Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. Human Relations. Thousand Oaks. Vol. 56(10), 1163–1193.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. *Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi*. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki.

Vikman, S. 2020. *Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa*. Teoksessa: Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Yeager, K. L. & Callahan, J. L. 2016. *Learning to Lead: Foundations of Emerging Leader Identity Development*. Advances in Developing Human Resources. Vol. 18(3), 286–300.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organization. Global Edition*. Pearson Education, UK.

Zaccaro, S., 2007. *Trait-Based Perspectives of Leadership*. Julkaisussa: American Psychologist, Vol. 62(1), 6–16.

Zammuner, V.L., & Galli, C. (2005). *Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings*. International Review of Psychiatry, Vol. 17(5), 355–364.

Zineldin M. & Hytter A. 2012. *Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being*. Julkaisussa: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 23(4), 748–758.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

Toimijuusjohtaminen ja tunteet -tutkimushanke

Johdon/esimiesten/vastuuhenkilöiden haastattelut / kevät 2021

Haastattelun aloitus:

Kiitos haastatteluun suostumisesta. Tarkoituksena on keskustella esimiestyöstä, toimijuudesta ja tunteista omassa työssäsi. Luottamuksellisuus, tiedot eivät mene esim. esimiehen tai organisaation johdon tietoon. Tärkeää omat kokemuksesi, näkemyksesi ja ajatuksesi.

Tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimuseettisiä periaatteita (TENK). Haastattelumateriaali hankkeen tutkimusryhmän (Paloniemi, Hökkä, Vähäsantanen) sekä pro gradu – tutkielmien tekijöiden käytössä. Tulosten raportoinnissa ei yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa, halutessaan tutkimusjulkaisut lähetetään ennen julkaisua luettavaksi osallistujille.

Olet saanut sähköpostissa hankkeen tiedotteen sekä tietosuojaselosteen. Lisäksi ne löytyvät intrasta. Olisiko näihin liittyen sinulla jotain kysyttävää?

Haastattelun tallentaminen aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Äänitallenne tuhotaan, kun haastattelu on litteroitu kirjalliseen muotoon. Tässä vaiheessa materiaali pseudonymisoidaan. Onko nauhoittaminen ok?

Olisiko jotain kysyttävää tai tarkennettavaa tässä vaiheessa?

Teema 1. Oma työ ja käytännöt (Lämmittelyä, taustatiedot ja tietoa työstä / asemasta)

Kertoisitko itsestäsi ja nykyisestä työstäsi.

- Kuka olet ja mitä työhösi kuuluu?
- Millainen koulutus- ja työhistoria sinulla on?
- Millainen työhistoriasi on organisaatiossa?
- Millaiseksi koet työsi ja työyhteisösi, sen ilmapiirin? (työkaverit)

Kertoisitko (tarkemmin) työssäsi tapahtuneista muutoksista (viimeisen vuoden ajalta)?

- Miten työsi on muuttunut (viimeisen vuoden aikana)?
- Miten muutos on näkynyt omassa arjessasi ja käytännöissä?
- Miten olet kokenut muutokset?
- Ovatko muutokset mielestäsi tärkeitä? Miksi? Miksi ei?

HUOM. Tässä eroteltuna organisaatiossa tapahtuneet muutokset sekä COVID19-pandemian mukanaan tuomat muutokset

Teema 2. Esimiestyö ja sen haasteet

Kertoisitko itsestäsi esimiehenä.

- Millainen esimies olet? Kuvaile itseäsi esimiehenä.
- Mitä pidät tärkeänä esimiestyössä? Mitkä ovat keskeiset arvot työssäsi?
- Mitkä ovat omat vahvuutesi esimiehenä?

Kertoisitko, millaisia haasteita esimiestyöhön liittyy.

- Mikä rajoittaa työn tekemistä? Mikä väsyttää?
- Ristiriidat mitä haluaa tehdä – mitä odotetaan tekeväksi?
- Miten haluaisit esimiehenä kehittyä? Mitä tavoittelet tulevaisuudessa?

Teema 3. Toimijuus HUOM. Tässä mukaan myös pandemian vaikutus eri asioihin

Millaisiin asioihin voit työssäsi vaikuttaa?

Oma työ:

- Pystytkö vaikuttamaan omaan työhösi ja sen tekemiseen (työn sisällöt, toteuttaminen, aikataulut)
- Voitko tehdä omaa työtäsi koskevia päätöksiä tai osallistua päätöksentekoon?
- Pystytkö kehittämään työtäsi?

Työyhteisönyhteiset käytännöt ja organisaatio:

- Pystytkö vaikuttamaan työyhteisösi yhteisiin asioihin?
- Voitko osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon työyhteisössäsi?
- Pystytkö kehittämään yhteisiä käytänteitä/työn tekemisen tapoja?
- Pystytkö vaikuttamaan koko organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen/ strategiaan?

Työn mielekkäys:

- Mikä sinua innostaa työssäsi?
 - Millaiset ammatilliset mielenkiinnonkohteet ja arvot/eettiset sitoumukset sinulla on – mahdollisuudet toteuttaa niitä?
 - Onko sinulla työhön liittyvää missiota/tavoitetta – mahdollisuudet toteuttaa niitä?

Henkilöstön toimijuuden tuki esimiestyössä:

- Kuinka olet itse tukenut alaistesi/yksikkösi tai tiimisi jäsenten osallistumista/ vaikuttamista/oppimista työssäsi?
- Miten toimijuusjohtaminen käytännössä toteutuu/voisi toteutua mielestäsi parhaiten? Mikä edistää toteutumista? Mikä haastaa?

Teema 4. Tunteet työssä ja työyhteisössä

Kertoisitko, millainen merkitys tunteilla on työssäsi ja työyhteisössäsi.

- Millaisia tunteita olet itse kokenut työssäsi?
- Koetko voivasi itse ilmaista omia tunteitasi työssäsi? Miten ilmaiset tunteitasi?
- Millaisia keinoja sinulla on käsitellä tunteitasi työssäsi?

- Miten kuvaisit organisaation/työyhteisösi tunneilmapiiriä?
- Millaisia tunteita olet tunnistanut työyhteisössä? Onko tunteita, joita ilmaistaan paljon? Entä tunteita, joiden ilmaisu ei ole sallittua?
- Millaisissa tilanteissa tunteet tulevat esiin? Miten tunteet ilmenevät?
- Kun mietit mennyttä vuotta, niin onko tunneilmapiirissä tapahtunut muutosta?
- Miten tunteiden ilmaisuun työyhteisössä suhtaudutaan? (palkitaan/rangaistaan)
- Puhutaanko organisaatiossa tunteista työssä? Miten ja millaisissa tilanteissa niistä puhutaan?

Teema 5. Tunnejohtaminen

Kertoisitko, miten tunteet ovat läsnä esimiestyössäsi.

- Millainen merkitys tunteilla on mielestäsi esimiestyössä?
- Miten mielestäsi tunnistat omia ja muiden tunteita työssäsi?
- Miten huomioit omat ja toisten tunteet esimiestyössäsi? Kerro esimerkkejä.
- Millaisia ajatuksia tunnejohtaminen sinussa herättää? Mitä se mielestäsi tarkoittaa?
- Miten tunnejohtaminen käytännössä tapahtuu/voisi tapahtua?
- Miten tunnejohtaminen ilmenee omassa esimiestyössäsi? Kerro jokin esimerkki.
- Millaisia keinoja sinulla on esimiehenä huomioida muiden tunteita työssä? Missä tilanteissa olet käyttänyt näitä keinoja? Kerro esimerkkejä.
- Mikä tunnejohtamisessa on mielestäsi haastavaa?
- Mikä mielestäsi edistää tunnejohtamista esimiestyössä?

Teema 6. Työhyvinvointi

Millaisena koet oman työhyvinvointisi

- Mikä sinua energisoi työssäsi?
- Mikä innostaa sinua työssäsi?
- Uppoudutko työhösi?

Teema 7. Tulevaisuus

Millaisena näet organisaation tulevaisuuden?

Entä oman ammatillisen tulevaisuutesi?

- ammatilliset tulevaisuuden toiveet, uran edistäminen
- Mitä toivot ja odotat?

Haluaisitko vielä kertoa tai tarkentaa jotakin?

Kiitos haastattelusta 😊