

Organisaation tunneilmasto ja työn imu

Mimmu Hänninen

Aikuiskasvatustieteen kandidaatintutkielma

Kevätlukukausi 2021

Kasvatustieteen laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Hänninen, Mimmu. 2021. Organisaation tunneilmasto ja työn imu. Aikuiskasvatustieteen kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 39 sivua.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin keskisuuren teknisen alan organisaation tunneilmastoa ja työn imua. Tutkimuksessa selvitettiin, millaista tunneilmastoa ja työn imua vastaajat raportoivat. Lisäksi tutkittiin, olivatko sukupuoli, asema organisaatiossa tai työn imu yhteydessä tunneilmastoon.

Tutkimuksessa käytettiin Jyväskylän yliopiston *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa (TUNTO)* -hankkeessa kerättyä kyselyaineiston osa-aineistoa (N=138). Hankkeessa kehitettiin tunteiden tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen liittyvää tunneinterventiota, johon osallistui keskisuuren teknisen alan organisaation työntekijöitä syksyllä 2018. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Käytetyt mittarit olivat TUNTO-hankkeessa kehitetty tunneilmastoa mittaavaa kysely sekä UWES-3-mittari, jonka avulla tutkittiin työn imua. Aineistoa analysoitiin määrällisillä menetelmillä, käyttäen monimuuttujaista lineaarista regressioanalyysia.

Keskeisinä tuloksina havaittiin, että vastaajat raportoivat keskiarvoa alhaisempaa tunneilmastoa. Erityisesti rakentava keskustelu tunteista työpaikalla koettiin keskimääräistä heikommaksi. Työn imun keskiarvo oli vastaavia suomalaistutkimuksia korkeampi, omistautumisen ollessa erityisen vahvaa. Työn imun todettiin olevan yhteydessä tunneilmastoon, etenkin omistautuminen nousi tilastollisesti merkitseväksi osatekijäksi. Asema organisaatiossa tai sukupuoli ei ollut yhteydessä tunneilmastoon.

Tulokset vahvistivat aiempaa tutkimustietoa työn imusta ja sen osa-alueista. Tunneilmastoa on tällä mittarilla tutkittu vasta vähän Suomessa, joten vertailukohtaa aikaisempiin tutkimuksiin ei ole. Tutkimus antaa kuitenkin lähtökohdan jatkoselvityksille niin tunneilmastosta kuin työn imusta.

Asiasanat: tunteet, tunneilmasto, työn imu

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1 Tunteet työssä.....	7
2.2 Tunneilmasto.....	10
2.3 Työn imu..	13
2.4 Tutkimuskysymykset.....	18
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	19
3.1 Tutkittavat ja aineistonkeruu.....	19
3.2 Mittarit ja muuttujat.....	20
3.3 Aineiston analyysi.....	20
3.4 Eettiset ratkaisut.....	21
4 TULOKSET	23
4.1 Työpaikan tunneilmasto.....	23
4.2 Työn imu..	24
4.3 Työn imun, sukupuolen ja esimiesaseman yhteys tunneilmastoon.....	25
5 POHDINTA	28
5.1 Tutkimustulosten tarkastelua.....	28
5.2 Tutkimuksen arviointi.....	30
5.3 Jatkotutkimushaasteet.....	31
LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Tämänhetkisen työelämän nopeat muutokset, lisääntyneet vaatimukset sekä epävarmuus ovat monien organisaatioiden keskeinen haaste. Työelämässä vallalla olevien toiminta- ja ajattelumallien on muututtava, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä. Huomiota on kiinnitettävä niin työssä oppimiseen kuin työkyvyn tukemiseen. Muutokset muuttavat suhtautumistamme työhön: uusien roolien, toimintatapojen ja vastuiden ottaminen sekä oppiminen vaatii työntekijältä paljon, ja muutostilanne synnyttää monenlaisia tunteita. Työtehtävien ja -roolien muututtua täytyy työntekijän muokata omia työhön ja omaan itseen liittyviä käsityksiään. (Eteläpelto 2007, 94.)

Työterveyslaitoksen tekemässä selvityksessä ihmisten jaksaminen ja hyvinvointi nousi esille lähes kaikissa raportissa esitellyissä työelämän kehityksen skenaarioissa (ks. Kokkinen 2020). Työhyvinvointia on tutkittu aikaisemmin painotuen kielteisen, työpahoinvoinnin, stressin ja uupumuksen, näkökulmaan, mutta viime vuosina tutkimus on kuitenkin siirtynyt tutkimaan työhyvinvoinnin positiivisia ulottuvuuksia, kuten työn imua (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002; Hakanen & Perhoniemi 2008). Vastapainoksi työn negatiivisille ilmentymille on kehittynyt niin sanottu positiivinen psykologia, jolla on suuri rooli työntekijöiden toiminnan ymmärtämisessä (Schaufeli & Bakker 2004, 18). Positiivinen psykologia pyrkii kartoittamaan sitä, mikä ihmistä työssä kannattelee, mikä tekee siitä mielekkään ja mikä auttaa selviytymään. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on se, mikä saa ihmisen nauttimaan työstään myös silloin, kun läsnä on vaativia tehtäviä sekä muutostilanteita. (Hakanen 2009a, 9.)

Tunteet ovat herättäneet mielenkiintoa muillakin tutkimusaloilla kuin psykologiassa, kuten aikuiskasvatustieteessä. Tunteet ovat merkityksellisiä niin oppimiskokemusten laadun määrittelijöinä kuin työhön sitoutumisen kuvaajina. Vuorovaikutussuhteet ja verkostot organisaatiossa muodostuvat tunteiden perusteella, ja myös ajattelun laatu muuttuu. (Varila 2004). Erityisesti organisaation

muutostilanteissa, joissa uuden oppiminen ja työn uudelleen organisointi on tärkeää, on tunteilla merkittävä vaikutus (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020). Työelämän jatkuvat vaatimukset esimerkiksi osaamisen kehittämisestä muutoksessa vaikuttavat myös ammatilliseen identiteettiin (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014a, 646; ks. myös Viitala 2014, 9) sekä toimijuuteen (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014b, 202). Mahlakaarto (2012, 40) toteaa tutkimuksessaan, että toimijuus syntyy, kun työntekijä on vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja yhtäaikaista yksilön sisäinen voima, kuten tunteet, saavat hänet toimimaan. Tunteet vaikuttavat myös vuorovaikutukseen, ja tätä kautta koko organisaatioon (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 39). Tunteiden täydellinen sivuuttaminen ammatillista toimijuutta tutkittaessa ei ole järkeenkäypää, sillä tunteilla on keskeinen merkitys organisaatiokäyttäytymisessä, työssäoppimisessä sekä päätöksenteossa ja johtamisessa (Hökkä, Räikkönen, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen 2020, 68).

Työntekijät voivat kokea työssään monia negatiivisiksi luokiteltuja asioita, kuten kiirettä ja epävarmuutta, mutta silti arvostaa työtään ja nauttia sen tekemisestä sekä innostua onnistumisista (Hakanen 2009a, 5). Työ, joka tyydyttää perustarpeita, tuottaa myös hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä ponnistelee ja antaa täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristön mielekkääksi, vastineeksi ponnisteluistaan. Tällaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011, 38.) Työn imun on todettu vaikuttavan positiivisesti muun muassa työssä jaksamiseen ja elämäntyytyväisyyteen (Hakanen & Shaufeli 2012), työhön sitoutumiseen (Bakker 2011) ja muutosvalmiuteen (Hakanen & Perhoniemi 2008).

Tunneilmaston avulla puolestaan tarkastellaan organisaation sosiaalista ympäristöä, joka liittyy tunteisiin ja tunteisiin liittyvään käyttäytymiseen (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020a, 106). Autenttisessa tunneilmastossa (Parke & Seo 2017) tunteet ovat luonnollinen osa työtä, ja organisaation jäsenet keskustelevat avoimesti myös negatiivisista tunteista. Tässä tut-

kimuksessa tunneilmastolla viitataan erityisesti organisaation jäsenten käsityksiin siitä, miten tunteet liittyvät työpaikan arkeen ja käytänteisiin (Ikävalko ym. 2020a, 106).

Jotta työelämän muutoksien haasteeseen kyetään vastaamaan, on selvitettävä niitä muuttujia, jotka tukevat autenttisen tunneilmaston kehittymistä sekä työn imun säilymistä tai jopa paranemista (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähsäntanen & Nordling 2020). Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää keskisuuren teknisen alan organisaation tunneilmaston ja työn imun alkutilanne sekä työn imun mahdollinen vaikutus tunneilmastoon. Tutkimus on tehty kvantitatiivisin menetelmin, käyttäen lineaarista regressioanalyysia.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Tunteet työssä

Tunteet ovat aina mukana toiminnassamme, myös työyhteisössä. Jotta työyhteisön jäsen kykenee tunnistamaan omien tunteidensa merkityksen vuorovaikutustilanteissa, tarvitsee hän niin älykkyyttä, ajattelua, tahtoa, tekoja kuin itsensä tuntemista. (Aaltio & Vesterinen 2013, 184–185.) Tunteet kuvastavat ihmisille heidän suhdettaan työhön, työympäristöön ja itseensä työntekijöinä. Ihmiselle työ on paikka, jossa rakentaa itseään, ja jossa on mahdollisuus käsitellä sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia (Kaski & Kiander 2005, 28). Vuorovaikutussuhteessa ja tunteiden työstämisen kautta eheydytään ja koetaan elämä mielekkääksi, sekä sosiaalistutaan työyhteisöön. (Juuti & Salmi 2014, 71; Juuti & Virtanen 2009, 115.)

Työstä ja tunteista on tehty viime aikoina tutkimusta enenevässä määrin, ja tunteet ovat osoittautuneet osaksi työprosessia enemmän kuin koskaan (Nikkola & Harni 2015). Tunteet vaikuttavat suorituskyvyn lisäksi työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin, kuten motivaatioon, sitoutumiseen ja vuorovaikutukseen (Rantanen ym. 2020). Muuttuvassa työelämässä nämä tekijät nousevat yhä suurempaan arvoon. Viime aikojen muuttuvaa työelämää tutkittaessa tunteet ovat saaneet yhä enemmän painoarvoa, ja ne toimivat jopa kilpailuetuna yrityksille ja organisaatioille (Rantanen ym. 2020, 39.)

Organisaatiot ovat Gibsonin (2006, 479) mukaan ”tunteiden pesiä”. Organisaatioissa ilmenee useasti työntekijän merkityksellisiksi kokemia tilanteita, ja tällöin koetaan tunteita. Gibson mainitsee lisäksi, että organisaation ihmissuhteet, määräaikojen läheisyyden lisäämät paineet sekä kilpailutilanne lisäävät koettuja tunteita, sillä työntekijän identiteetti rakentuu usein organisaation menestyksen luoman näkemyksen pohjalta. Työelämän arki saa siis aikaan voimakkaita ja voimakkaasti koettuja tunteita. (Gibson 2006, 479.)

Ashkanasy (2003, Ashkanasyn & Humphreyn 2011, mukaan) on rakentanut organisaatiossa esiintyvien tunteiden pohjalta viisitasoisen mallin, joka kertoo missä kaikissa eri tasoissa ne vaikuttavat. Kyseessä on eräänlainen kehikko, joka

yhdistelee aiempaa tutkimusta tunteista ja niiden vaikutuksista organisaatioissa. Mallin on viisi tasoa ovat: henkilön sisäinen taso (1), yksilöiden väliset tunne-erot (2), tunteet ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa – ihmissuhteet (3), ryhmätaso (4), sekä organisaatiotaso (5).

Henkilön sisäisellä tasolla huomio kohdentuu yksittäisen ihmisen kokemiin hetkittäisiin tunnekokemuksiin: minkälaisia tunteita yksilöt kokevat ja minkälaisia käytösmalleja nämä tunteet saavat nousemaan esille (Ashkanasy & Humphrey 2011, 215–216). Yksilöiden välisiä tunne-eroja tarkastellessa huomioidaan erityisesti erot sekä asenteet. Nämä erot määrittelevät sen, kuinka usein ja kuinka voimakkaasti sekä pitkäkestoisesti tunteita koetaan. Näihin tunteisiin lukeutuvat niin positiiviset kuin negatiiviset tunteet ja mielialat. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 217.) Vuorovaikutuksen tasolla voidaan havaita eroja siinä, kuinka paljon ihmisen kokevat tunteita työpaikallaan verrattuna siihen, kuinka paljon he näyttävät tunteitaan muille. Erityisesti voidaan tarkkailla sitä, miten näitä tunteita näytetään toisille. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 218.) Ryhmätasolla uutena tekijänä tunteisiin on vaikuttamassa niin ryhmän yhteiset arvot kuin johtajuuskin. Tasolla voidaan tutkia myös tunteiden vaikutusta ryhmän sisällä toisiin. (Ashkanasy & Humphrey 2011, 219.) Organisaatiotasolla huomio kiinnittyy erityisesti organisaation kulttuuriin sekä tunneilmastoon, organisaatioon kokonaisuutena (Ashkanasy & Humphrey 2011, 219–220).

Tunteita esiintyy organisaatiossa siis niin yksilötasolla kuin ihmisten välillä, tiimeissä sekä koko organisaation laajuisesti (Ashkanasy & Humphrey 2011). Positiivisten tunteiden ja emootioiden kokeminen on yhteydessä parantuneisiin tuloksiin useita työn suorituskykyyn liittyviä mittareita käytettäessä. Parantuneita tuloksia on havaittu muun muassa johdon arvioinneissa, neuvottelutaidoissa sekä organisaation edun mukaisessa toiminnassa. (Barsade & Gibson 2007). Positiiviset tunteet johtavat lisäksi tehokkaampaan päätöksentekoon, lisäksi tunnetilaltaan positiivinen johtaja ottaa enemmän riskejä ja on luottavampi päätöksissään (Barsade & Gibson 2007; Ashkanasy & Humphrey 2011). Positiiviset tunnekokemukset lisäävät myös luovuutta jopa kahden päivän

ajaksi. Yhteyksiä on löydetty myös vähäisempiin poissaoloihin ja työpaikan vaihtoihin (Barsade & Gibson 2007) sekä vireyteen, työhön uppoutumiseen ja työhön sitoutumiseen (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 72–73).

Organisaatiotutkimuksissa on keskitytty tunteiden osalta tarkastelemaan erilaisten tunteiden roolia työyhteisössä (mm. Eberly & Fong 2013). Myönteiset tunteet lisäävät motivaatiota ja sitoutumista (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006), mutta myös ennustavat parempaa työssä suoriutumista. Lisäksi luovuus, yhteistoiminnallisuus ja halu auttaa muita nousevat tutkimuksissa korkeammiksi. Negatiiviset tunteet sitä vastoin lisäävät stressiä ja heikentävät suoriutumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Barsade & Gibson 2007.) Negatiivisista tunteista esimerkiksi ahdistuneisuuden ja pelon kokeminen on yhdistetty tutkimuksessa uteliaisuuden vähentymiseen ja yksilön kapeampaan käsitykseen itsestä itseohjautuvana toimijana (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017a).

Kuten aiemmin jo todettiin, tunteet työpaikalla eivät vaikuta ainoastaan yksilöön, vaan vaikutukset voivat levitä työyhteisöön (Ashkanasy & Humphrey 2011). Tällöin voidaan puhua tunteiden tarttumista, jossa toisen henkilön tunneilmaisun havaitsija kokee lähes vastaavan tunnekokemuksen (Perhoniemi & Hakanen 2013, 89). Myönteiset tunteet voivat levitä ja kohottaa ympäristön tunnelmaa ja parantaa koko organisaation toimintakykyä (Nummenmaa 2010a). Hökkän, Vähäsantasen, Paloniemen ja Eteläpellon (2017b) mukaan negatiivisten tunteiden suhde työhön on kompleksisempi, mutta yleisesti ne vaikeuttavat työssä suoriutumista ja sosiaalisia suhteita. Erityisesti johtajilla ne alentavat ammatillisen toimijuuden tunnetta ja vähentävät yhteistyöhalua (Hökkä ym. 2017a). On kuitenkin muistettava niin negatiivisten tunteiden energisoiva vaikutus (Hökkä ym. 2017a, 164) kuin positiivisten tunteiden syntyminen negatiivisten tunteiden kautta (Rantanen ym. 2020, 43).

Työntekijöiden hyvien tunnetaitojen on todettu edistävän hyvinvointia ja tukevan työn tuottavuutta (Shutte, Malouff & Thorsteinsson 2013). Huy (2002) on todennut tutkimuksessaan, että erityisesti muutostilanteissa organisaatiot hyötyvät myönteisestä tunneilmapiiristä, vahva tunnesitoutuminen oli yhteydessä muutosten nopeampaan läpiviemiseen. Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli &

van Wijhe (2012, 1129) ovat tutkimuksessaan huomauttaneet lisäksi, että positiiviset tunteet ovat epäsuorassa yhteydessä päivittäiseen työn imun kokemiseen (ks. myös Gloria & Steinhardt 2017).

2.2 Tunneilmasto

Termiä tunneilmasto (*emotional climate*) käytetään kuvamaan vuorovaikutussuhteita, kun tunneilmapiiri (*emotional atmosphere*) kuvaa enemmän kollektiivista käyttäytymistä. Tunneilmasto on tunneilmapiiriä pysyvämpi sekä pitkäkestoisempi tunnetila. (De Rivera 1992.) Tunneilmasto koostuu perustunteista: pelko, suru, aggressio, hämmästyminen, ilo ja mielihyvä (Niemi 2014, 59). Tunneilmasto on jokaiselle työpaikalle uniikki, ja se käsittää työyhteisön tavat sekä säännöt ilmasta tunteita arkisissa kohtaamisissa (Rantanen ym. 2020). Tunneilmasto koostuu työpaikalla koetuista ja ilmaistuista tunteista, kokemuksista tunteista suhteessa työhön, kollegoihin ja koko organisaatioon (Rantanen 2013, 162). Tutkimuksissa puhutaan myös tunneilmapiiristä, jolla tarkoitetaan ympäristöä, jossa esimiehet ottavat huomioon alaistensa emotionaaliset tarpeet ja yksilöllisen kasvun sekä kannustavat tunteiden näyttämiseen (Ozcelik, Langton & Aldrich 2008, 187). Wall, Russell ja Moore (2017) kertovat, että myönteinen tunneilmasto organisaatiossa luo työyhteisöön ilmapiirin, jossa koetaan turvalliseksi ilmasta tunteita, saavutuksia ja visioita. Myös näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kyetään tekemään toimia.

Gibsonin (2006) mukaan tunneilmasto koostuu kaikista niistä käytännöistä ja säännöistä, jotka säätelevät sitä, kuinka tunteita voi organisaatiossa näyttää ja kokea. Tunneilmasto ei ole sama asia kuin organisaation kulttuuri, joka on stabiilimpi, tunneilmasto muuttuu helpommin (Ashkanasy & Humphrey 2011, 220). Organisaation tunneilmasto rakentuu rutiinien ja käytänteiden sisältämien tunteiden kautta. Rutiineihin, mutta myös epämuodollisiin keskusteluihin liittyy tunteisiin liittyviä odotuksia, tunteen osoituksia ja tunteiden säätelyä. Näitä osaluokkia voidaan kehittää kiinnittämällä huomioita erityisesti olemassa oleviin ru-

tiineihin ja tunteiden käsittelyyn. (Hökkä ym. 2020.) Organisaation tunneilmastoon vaikuttavat yksilöiden kokemat erilaiset tunnetilat, jolloin jaettu tunneilmasto erottaa ryhmän joukosta yksilöitä (Barsade 2002, 644). Yksilöillä on tapana kokea samankaltaisia tunteita omassa ryhmässään, ja tätä kutsutaan ryhmän tunnepitoiseksi sävyksi (Collins, Lawrence, Troth & Jordan 2013, 43). Ryhmässä tunteilla on taipumus tarttua, vaikka sen voimakkuus vaihtelee henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksen vuoksi. Lisäksi tunteiden tarttumiseen vaikuttaa koettu yhteisöllisyys omaa työryhmää kohtaan. (Barsade & Gibson 2007.)

Tunneilmasto merkitsee organisaation vetovoimaisuudessa paljon, ja tunneilmaston johtamiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Positiivinen tunneilmasto on yksi vetovoimatekijä, ja voi houkuttaa työntekijöitä. Cameronin (2008, 17) mukaan positiivinen tunneilmasto tarkoittaa positiivisten tunteiden hallitsemaa tilaa organisaatiossa. Työntekijöillä on tuolloin optimistinen asenne ja he ovat iloisen näköisiä, verrattuna stressaantuneeseen, levottomaan tai epäluuloiseen olemukseen. Rantasen (2013, 162–163) mukaan positiivisen tunneilmaston ylläpitäminen on kuitenkin haastavaa, sillä vallitseva tunneilmasto on negatiivinen: negatiiviset tunteet ottavat helpommin vallan, joten ne ottavat koko organisaatiosta otteen helpommin.

Esimerkki on yksi tärkeimmistä keinoista positiivisen tunneilmaston luomiseksi. Siksi Rantanen (2013) mainitseekin, että organisaation tunneilmaston johtaminen on parasta aloittaa itsestään, omista tunteistaan ja oman itsen tutkimuksesta. Hän mainitsee tehokkaina keinoina vaikuttaa tunneilmastoon myös johdon huomion sekä kiinnostuksen työntekijöitä kohtaan: huomion kohdistuminen on elämää antava merkki. Johtajien ilmeet, eleet, kysymykset ja katseet ovat merkkejä, joita seuraamalla työntekijät voivat tehdä johtopäätöksiä. Lisäksi Rantanen (2013) kertoo tehokkaana tunneilmastoon vaikuttavana tekijänä viestinnän, jossa olisi hyvä huomioida positiivisten tunteiden herättely sanojen avulla. Pelkkä kielenkäyttö ei kuitenkaan riitä, vaan huomiota tulisi kiinnittää myös viestintään kokonaisuutena. Positiivisten olosuhteiden aikaansaamiseksi on tunneilmaston parantaminen ja ylläpito otettava tietoisesti tavoitteeksi. Positiivinen

tunneilmasto tuo mukanaan sekä tehokkuutta että hyvinvointia. (Rantanen 2013, 164.)

Tunneilmapiiri voi vaikuttaa työpaikalla koettuihin tunteisiin ja kuinka näitä tunteita hyödynnetään saavuttamisessa – myös epämiellyttäviä tunteita tulee käsitellä (vrt. Kramer & Hess 2016). Myönteisiä tunteita on tutkittu työssä paljon, ja niiden on todettu yhdistyvän työpaikan prosesseihin. Hökkä, Vähsäntanen, Paloniemi ja Eteläpelto (2017b) tutkivat työpaikalla koettuja positiivisia tunteita, ja nämä vaikuttivat siihen, kuinka työntekijä muokkasi omaa identiteettiään. Kielteiset tunteet eivät aiheuttaneet muutosta. Myönteisten tunteiden näyttäminen arvioidaan myös vakuuttavammaksi johtajuudeksi (Eberly & Fong 2013, 696), sekä vaikuttavammaksi ja vetovoimaisemmaksi johtajuudeksi (Bono & Illies 2006, 317). Työpaikan tunneilmastoon voi vaikuttaa siis myös johtamisen sekä organisaation käytäntöjen ja rutiinien kautta (Parke & Seo 2017).

Parke & Seo (2017) ovat tutkineet tunneilmastoa, ja luoneet sille kuusi erilaista tyyppiä: positiiviselta näyttävä, negatiiviselta näyttävä, neutraalilta näyttävä, positiiviseksi koettu, negatiiviseksi koettu sekä autenttinen tunneilmasto. Positiiviselta näyttävässä tunneilmastossa on tärkeintä näyttää positiiviselta ja iloiselta, organisaation negatiiviset tunteet peitellään. Organisaation imago voi olla hyvin positiivinen ja myönteinen, negatiivisista tunneilmastoista voidaan jopa rangaista. Negatiiviselta näyttävässä tunneilmastossa päällimmäisenä esillä ovat negatiiviset kommentit, vihaisuus ja huutaminen. Positiiviset tunteenilmaukset peitetään ja niitä pidetään heikkouksina, ihmisiä voidaan jopa pilkata tunteiden osoituksia. Neutraalilta näyttävässä tunneilmastossa tunteita ei näytetä lainkaan. Organisaatiossa pyritään neutraaliuteen kaikessa, joten myös tunteet pysyvät piilotettuina. Tunteiden näyttämistä voidaan kritisoida johdon toimesta. Positiiviseksi koetuissa tunneilmastoissa halutaan organisaation jäsenten olevan aidosti iloisia, eikä vain näyttävän siltä. Organisaatiossa käytetään motivationaalisia menetelmiä työntekijöiden ohjaamiseen, mutta siinä pyritään myös aktiivisesti kontrolloimaan negatiivisia tunteita. Negatiiviseksi koetussa tunneilmastossa päinvastaisia tunteita: motivationaaliset menetelmät pyrkivät lisää-

mään negatiivisia tunteita, piilottaen positiiviset. Organisaatiossa vallitsee monesti huoli, jopa pelko, ja siellä riidellään usein. sitä vastoin autenttisisessa tunneilmastossa tunteiden olemassaolo ja ilmaisu on sallittua. Autenttisisessa tunneilmastossa tunteet käsitetään luontevaksi osaksi työtä. Autenttisisessa tunneilmastossa organisaation jäsenet keskustelevat avoimesti tunteista, käsitellen myös negatiivisia tunteita. (Parke & Seo 2017, 340–342.)

TUNTO-hankkeessa tehdyssä laadullisessa analyysissä, jossa tutkittiin tunneilmastoa, on todettu, että yksilöt voivat kehittää tunneilmastoa muuttamalla rutiineihin ja niihin liittyviin käytänteisiin liittyviä tunteenosoituksia tai säätelyä. Tunneilmaston todettiin kehittyvän, kun olemassa oleviin rutiineihin kiinnitetään tunteiden käsittelyä uudella tavalla. Lisäksi mahdollista on luoda uusia rutiineja, joissa tunteiden käsittelylle on tilaa, ja kehittää tätä kautta työpaikan tunneilmastoa. (Ikävalko ym. 2020a, 113.)

2.3 Työn imu

Kahn on tutkinut työn imua (*job engagement*) jo vuonna 1990, jolloin hän on määritellyt sen tarkoittavan täyttä fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista läsnäoloa sekä kokonaisvaltaista itsensä ilmaisua työssä (Kahn 1990, 692). Varsinaiseksi tutkimuskohteeksi työn imu muodostui kuitenkin vasta 2000-luvulla, jolloin termi tuli Suomeen Jari Hakasen ja hänen suomennöksensä myötä. Tällä hetkellä käytössä on kaksi vallalla olevaa määritelmää työn imusta, Maslachin ja Leiterin (1997) sekä Schaufelin tutkimusryhmän (2002). Tässä tutkimuksessa on käytetty Schaufelin tutkimusryhmän käyttämää määritelmää työn imusta ja sen ulottuvuuksista.

Maslach ja Leiter määrittelevät *job engagement* -käsitteen työuupumuksen vastakohtaksi. Heidän mukaansa työn imun kolme ulottuvuutta ovat energisyys (*energy*), sitoutuneisuus (*involvement*) sekä pystyvyys (*efficacy*). Ne toimivat vastakohtina työuupumuksen ominaisuuksille: uupumusasteiselle väsymykselle, kynnistyneisyydelle ja ammatillisen itsetunnon heikentymiselle. Työn imu ja työuupumus ovat siis jatkumon ääripäät. (Schaufeli ym. 2002, 73.)

Schaufeli ym. (2002) taas luonnehtivat työn imua myös kolmen ulottuvuuden kautta: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen avulla (Schaufeli ym. 2002, 74). Tarmokkuus (*vigor*) tarkoittaa Schaufelin ym. (2002, 74–75) mukaan korkeaa energiatasoa ja peräänantamattomuutta työskentelyssä, halua pannaan työhön sekä ponnistelua vastoinkäymisissä. Sen käsitteellisenä vastakohtana on uupumusasteinen väsymys (Schaufeli ym. 2002, 74–75; Schaufeli & Bakker 2004, 294). Omistautuminen (*dedication*) määritellään kokemukseksi työn merkityksellisyydestä, innostuksesta, inspiraatiosta, haasteista ja ylpeydestä, sen käänttöpuolena on kyynisyys (Schaufeli ym. 2002, 74; Schaufeli & Bakker 2004, 294). Uppoutumiselle (*absorption*) on taas tyypillistä keskittyminen ja syventyminen työhön, ajankulun unohtaminen ja jopa vaikeus irrottautua työstä. Se lähenee flow'n kaltaista tilaa, mutta on pysyvämpi. (Schaufeli ym. 2002, 75; ks. myös Csíkszentmihályi 1991.) Hakasen (2011, 39–40) mukaan uppoutuminen on syvä keskittyneisyyden tila, johon on vaikea päästä, jos työssä on useita keskeytyksiä. Työhön uppoutunut paneutuu työhön, ja kokee siitä nautintoa. Salanova ym. (2011, 2257) määrittelee uppoutumisen ennemminkin työn imun seuraukseksi, ei niinkään sitä muodostavaksi ominaisuudeksi.

Schaufeli ym. (2002, 74) näkevät työn imun olevan työuupumuksen vastakohta käsitteellisesti, mutta sisällöllisen eron vuoksi niitä ei voi arvioida vastakohtina (ks. myös Leiter & Bakker 2010). He ehdottavatkin, että työn imua ja työuupumusta tutkitaan toistaan riippumattomina ja erillisinä. Myös Hakasen (2009a, 9) mukaan ilmiöt ovat erillisiä, vaikkakin yhteydessä toisiinsa: vähäisestä työn imusta ei välttämättä seuraa työuupumusta, eikä työntekijä välttämättä koe työn imua, vaikkei hänellä olisi työuupumusta. Hakanen (2009a, 34) näkee työn imun vastakohtana työhön leipääntymisen (*boreout*), jossa työhönsä leipääntynyt tekijä ei koe työtään merkitykselliseksi, itseään tarmokkaaksi tai omistaudu työleen.

Työn imua kuvataan yleisesti siten, että sitä kokeva työntekijä lähtee mielellään töihin, nauttii työstään ja kohtaa vastoinkäymiset sinnikkäästi (Hakanen 2009a, 9). Työn imua kokevat työntekijät suhtautuvat myönteisesti työhönsä ja nauttivat työstään, eikä työn imun kokeminen ole harvinaista (Hakanen 2011,

39). Työn imua kokevat työntekijät pyrkivät kohti tavoitteita ja haluavat menestyä, tällöin työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin (Bakker 2011, 265).

Hakasen (2011, 39) mukaan on tärkeä huomata, että työn imu ei tarkoita sitä, että työ tuntuisi jatkuvasti miellyttävältä. Työn imua ei voi kokea jatkuvasti, ja työn imu voi vaihdella paljonkin eri päivinä tai viikkoina (Bakker 2011; Sonnetag, Dormann, Demerouti, Bakker & Leiter 2010). Sonnetagin ym. (2010, 34) mukaan työn imua koetaan erityisesti päivänä, jolloin työntekijä on palautunut hyvin (ks. myös Sonnetag 2003). Tutkimukset ovat osoittaneet työn imun olevan kuitenkin melko kestävä hyvinvoinnin tila, joka ennustaa niin masennusoireita kuin elämään tyytyväisyyttä pidemmällä aikavälillä (Hakanen & Schaufeli 2012). Seppälä ym. (2015) tutkivat työn imua, ja totesivat sen vaihteluista kolmasosan olevan muutoksille altista, kun taas kaksi kolmasosaa vaikutti ajallisesti pysyvältä. Työn imu on aidosti myönteinen hyvinvoinnin tila, siinä ei ole kyse työn "imevästä" ominaisuudesta. Työnimua kokeva henkilöllä on aktiivinen ja eläytyvä suhde työhönsä. (Hakanen 2009a, 9).

Työn imu ei ole sama asia kuin työtyytyväisyys. Työn imu yhdistää vahvan mielihyvän (omistautuminen) ja vahvan aktivaation (tarmokkuus, uppoutuminen) työssä, kun taas työtyytyväisyys on passiivinen työhyvinvoinnin tila. (Bakker 2011, 265.) Flow, virtauksen tunne, eroaa työn imusta erityisesti kestoltaan (ks. myös Csíkszentmihályi 1991). Työn imu on ajallisesti pysyvämpi, kun flow-tila kestää mahdollisesti minuuteista tunteihin. Henkilökohtainen kokemus työn imusta voi kuitenkin vaihdella hetkestä toiseen voimakkaastikin. (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009, 197.)

Hakanen (2009a) on tutkinut työn imua vahvistavia tekijöitä, ja näitä ovat työn voimavarat, työasemassa tapahtuvat muutokset, työn imun tarttuminen työntekijöiden välillä, yksilölliset voimavarat, palautuminen, kodin voimavarat sekä positiiviset interventiot. Vahvimmin työn imu on yhteydessä työn voimavaroihin (Hakanen 2009a, 36). Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001, 501) ovat määritelleet työn voimavarat fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi tai organisationaalisiksi työn ulottuvuuksiksi (ks. myös Bakker, Demerouti & Verbeke 2004). Nämä ulottuvuudet vähentävät työhön kohdistuvia vaatimuksia ja

siihen liittyviä kustannuksia, toimivat työn tavoitteiden saavuttamisessa sekä edesauttavat yksilöllöistä kasvua, oppimista ja kehitystä. Voimavarat voidaan jakaa Bakkerin ym. (2004) mukaan työn järjestelyä, vuorovaikutusta, tehtävää ja organisatorista tasoa koskeviin voimavaroihin. Hakanen (2009a, 60) puolestaan jakaa työn imuun vaikuttavat voimavarat seuraaviin tasoihin:

- I. Työn ydin- eli tehtävätaso
- II. Työn organisointitaso
- III. Vuorovaikutus- ja johtamistaso
- IV. Organisatorinen taso
- V. Yksilötaso

Hän kuvaa tasoja seuraavasti muutamain esimerkein. Työn tehtävätason voimavaroja ovat esimerkiksi työn palkitsevuus ja välitön palaute työstä, työn kehittävyys ja kasvumahdollisuudet sekä asiakastyön palkitsevuus. Työn organisointitaso sisältää työn organisointia koskevat voimavarat, joita ovat esimerkiksi työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa sekä omien työroolien ja -tavoitteiden selkeys (ks. myös Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007). Kolmannella tasolla keskitytään vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviin voimavaroihin, joita ovat esimerkiksi riittävä esimiehen ja työyhteisön tuki ja ohjaus, henkilöstöä palveleva johtajuus, palaute ja arvostus, koko tiimin kokema työn imu, oikeudenmukaisuus, luottamus, yhteisöllisyys ja muu sosiaalinen pääoma sekä toimiva yhteistyö ryhmässä. Neljänteen tasoon sisältyvät organisatoriset voimavarat, joita ovat esimerkiksi hyvä ja kannustava ilmapiiri, uudistushakuinen ilmapiiri ja työkuulttuuri, ihmissuuntautunut organisaatiokulttuuri, työn varmuus, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt sekä kannustavat palkitsemiskäytännöt. Viides ja viimeinen taso pitää sisällään yksilölliset voimavarat, joita ovat muun muassa ammatillinen identiteetti, pystyvyys, osaaminen, sinnikkyys ja optimismi. (Hakanen 2009a, 60; ks. myös Hakanen & Roodt 2010.)

Työn voimavaroja on tutkittu erityisesti työn imuun liittyen. Työn imun ja työn voimavarat muodostavat positiivisen kehän, jossa työn imu ennustaa voimavarojen kasvua ja sitä kautta jälleen lisää työn imua (Schaufeli, Bakker & van

Rheneen 2009; Seppälä 2013). Airila ym. (2014) ovat todenneet, että voimavaroilla voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia työn imuun, ja tätä kautta työkykyyn. Erilaisten työn voimavarojen yhteys työn imuun on todettu tutkimuksissa, näihin voimavaroihin kuuluvat muun muassa edellä mainitut työn itsenäisyys ja kehittävyys, työn tulosten näkeminen ja saadun palautteen laatu sekä työyhteisön ja esimiehen tuki ja arvostus (Bakker & Demerouti 2007). Myös merkityksellinen työ (Stairs & Galpin 2013) ja organisaatioon identifioituminen (Chughtai & Buckley 2013) ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun. Hakanen & Perhoniemi (2008, 41) selvittivät tutkimuksessaan lisäksi sen, että työntekijä kohtaa muutokset myönteisemmin, ja pystyy hyödyntämään tarvittavia voimavarojaan. Heidän mukaansa työn imu vaikutti myös työssäpysymisaikeisiin eli siihen, kuinka pitkään työelämässä haluttiin ja aiottiin toimia ja siihen, miten muutoksia arvioitiin tulevaisuudessa.

Työn imua vahvistavina tekijänä organisaation tulisi edistää niin rohkaisevaa ilmapiiriä, koordinointia kuin tiimityöskentelyäkin (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli 2012). Avoin ja positiivinen vuorovaikutus on välttämätöntä yksilölle ja työryhmälle, ja sen on todettu lisäävän työn imua ja suoriutumista (Rahmadani, Schaufeli, Stouten, Zhang & Zulkarnain 2020). Työn imu on myös kollektiivinen ilmiö: ryhmän kokemalla työn imulla on myönteinen yhteys yksittäisen jäsenen kokemaan työn imuun (Bakker, van Emmerick & Euwerman 2006, 482–483). Myönteinen ja tiivis vuorovaikutus vahvistavat työn imun siirtymistä (Perhoniemi & Hakanen 2013; Bakker 2014), lisäksi kyky asettua toisen asemaan vahvistaa myös työn imun siirtymistä (Bakker & Xanthopoulou 2009; Bakker & Demerouti 2009). Tunteiden ilmaisun harjoittelu auttaa työntekijöitä myönteisten tunteiden ilmaisemisessa, onnistumisten jakamisessa sekä palautteen antamisessa (Perhoniemi & Hakanen 2013).

2.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on organisaation tunneilmasto ja työn imu valittuna hetkenä sekä millainen on työn imun yhteys tunneilmastoon.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälainen on organisaation tunneilmasto?
2. Minkälainen on organisaation koettu työ imu?
3. Mikä on työn imun, sukupuolen ja organisatorisen aseman yhteys tunneilmastoon?

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkittavat ja aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineistona on Jyväskylän yliopiston Tunnetoimijuus organisaatiossa (TUNTO), - tutkimus- ja kehittämishankkeen osa-aineisto. Vuosina 2018–2020 toteutettua hanketta rahoitti Työsuojelurahasto, ja siinä tutkittiin tunteita ja pyrittiin lisäämään ymmärrystä tunteista etenkin työelämän muutosprosesseissa (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Rantanen 2020, 14).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin keskikokoisen teknisen alan asiantuntija-organisaation henkilöstön työpaikan tunneilmastoa sekä koettua työn imua. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2018 sähköisenä kyselynä, joka suunnattiin organisaation koko henkilöstölle. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 138 henkilöä, heidän taustatietonsa on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot (N=138)

Taustatiedot		n	%
Sukupuoli n=138	Mies	103	74,6
	Nainen	30	21,7
	Muu/en halua sanoa	5	3,6
Ikäryhmä n=137	20–29 vuotta	11	8,0
	30–39	28	20,4
	40–49	29	21,2
	50–59	50	36,5
	60+	19	13,9
Koulutustaso n=129	Matala ^a	39	30,2
	Keski ^b	76	58,9
	Korkea ^c	14	10,9
Työkokemus organisaatiossa n=130	0–9 vuotta	72	55,4
	10–19	20	15,4
	20+	38	29,2
Asema n=138	Esimies	22	15,9
	Työntekijä	116	84,1

^aammattillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto; ^bopistoasteen ammatillinen tutkinto, ammatikorkeakoulututkinto tai alempi yliopistotutkinto; ^cylempi ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto

3.2 Mittarit ja muuttujat

Tunneilmaston tutkimista varten kehitettiin Tunnetoimijuus organisaatiossa (TUNTO) -hankkeessa oma mittari, joka perustuu Parken & Seon (2017) autenttisen tunneilmaston piirteisiin. Kollektiivisten tunteiden sijaan kysymyksissä viitataan käsityksiin siitä, miten tunteet liittyvät työpaikan arkeen ja käytänteisiin. Pääpaino oli tarkastelussa, kuinka tunteet huomioidaan, sallitaan ja ilmaistaan. Tunneilmastoa mitattiin neljän väittämän avulla: 1) Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet, 2) Työpaikallani osataan keskustella tunteista rakentavasti, 3) Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu, ja 4) Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti. Väittämiä arvioitiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Siltä väliltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä). (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä 2020a, 107.)

Työn imua mitattiin validoidulla UWES-3 (*Utrecht Work Engagement Scale Ultra Short*) -mittarilla (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte 2017), joka koostuu kolmesta väittämästä: 1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni; 2. Olen innostunut työstäni; 3. Olen täysin uppoutunut työhöni. Väittämiä arvioitiin seitsenportaisella Likert-asteikolla (1 = En koskaan, 2 = Muutaman kerran vuodessa, 3 = Kerran kuussa, 4 = Muutaman kerran kuussa, 5 = Kerran viikossa, 6 = muutaman kerran viikossa, 7 = päivittäin). (Ikävalko, Paloniemi, Nordling, Vähäsantanen & Hökkä, 2020b, 117.) UWES-3-mittari on validoitu käyttöön pidemmän kyselyn sijaan erityisesti epidemiologisia tutkimuksia varten (Schaufeli ym. 2019, 577).

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysit suoritettiin IBM SPSS Statistics 26 -ohjelmistolla. Tutkitavista muuttujista luotiin keskiarvosummamuuttujat ennen tilastollisten testien aloittamista, jonka jälkeen testattiin mittarien luotettavuutta. Tätä analysoitiin Cronbachin alfan avulla, Nummenmaan (2010b, 357) mukaan mittarien luotettavuuden alarajana voidaan pitää kerrointa 0.60. Työn imun muuttujien

Cronbachin alfa oli 0.81, eli varsin korkea. Alhaisinkin muuttujien välinen korrelaatio oli 0,44 eli annetut vastaukset korreloivat positiivisesti toistensa kanssa, ja oli siis mielekäästä yhdistää ne yhdeksi keskiarvosummamuuttujaksi. Tunneilmaston Cronbachin alfa oli 0.83 ja alin muuttujien välinen korrelaatio 0,47, joten näistäkin kysymyksistä oli järkevää luoda yksi keskiarvosummamuuttuja.

Tutkimuksessa käytettiin monimuuttujaista lineaarista regressiomallia, jonka avulla selvitettiin, onko työn imulla, sukupuolella tai esimiesasemalla yhteyttä tunneilmastoon. Analyysi toteutettiin Enter-mallinnusmenetelmällä. Mallissa selitettäväksi muuttujaksi valittiin tunneilmasto. Selittävät muuttujat jaoteltiin kolmelle askeleelle siten, että jokaisella askeleella lisättiin yksi muuttuja lisää. Ensimmäisellä askeleella tarkasteltiin työn imun yhteyttä selitettävään muuttujaan, toisella askeleella malliin lisättiin sukupuoli ja kolmannella asema organisaatiossa.

3.4 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen eettisyys edellyttää sitä, että tutkimusta tehdessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämän tutkimuksen toteutuksen yhteydessä TUNTO-hankkeen tutkijat ovat vastanneet tutkimuseettisistä ratkaisuista ja käytännöistä. Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia (TENK 2012), kuten myös hankkeessa. Tutkimuksesta on laadittu asianmukainen tietosuojainformaatio, ja vastaajilta on kysytty suostumus tutkimukseen osallistumisesta ennen kyselyyn vastaamista.

Jyväskylän yliopiston johtamaan TUNTO-hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ovat antaneet luvan käyttää aineistoa opinnäytteiden tekemiseen. Koronapandemian aiheuttaman poikkeusajan vuoksi aineiston luovutus-, käyttö- ja vaitiolosopimus allekirjoitettiin sähköisesti salatun sähköpostiviestin avulla. Tutkimusaineistoa säilytettiin suojatulla asemalla ja sitä on käsitelty vain omalla tietokoneella ei-julkisilla paikoilla. Osallistujien tietoja ei raportoitu tutkimushankkeen ulkopuolisille tahoille. Tutkimuksen tulosten raportoinnissa yksit-

täinen vastaaja säilytti anonymiteettinsä. Aineistoa käsiteltiin koko tutkimus prosessin ajan EU:n tietosuojalainsäädäntöä noudattaen. Tutkimusaineisto hävitettiin tutkimuksen päätyttyä asiaankuuluvalla tavalla.

4 TULOKSET

4.1 Työpaikan tunneilmasto

Tunneilmastoa koskevat pisteet vaihtelivat välillä 4–20, eli testistä mahdollisesti saatavien pisteiden minimin ja maksimin välillä. Taulukossa 2 on esitetty tunneilmaston kuvailevat tunnusluvut.

TAULUKKO 2. Tunneilmaston mediaanit (Md.), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) (N=138)

	Md.	ka (kh)
Tunneilmasto ^a (keskiarvosumma)	3,25	3,17 (0,768)
- Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet	3,0	3,22 (0,982)
- Työpaikallani osataan keskustella tunteista rakentavasti	3,0	2,79 (0,985)
- Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu	4,0	3,49 (0,882)
- Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti	3,0	3,19 (0,925)

^avastausasteikko 1 (=täysin eri mieltä) – 7 (=täysin samaa mieltä)

Naiset arvioivat tunneilmaston kokonaisuutena paremmaksi kuin miehet (3,28–3,15), huonoimmaksi sen arvioivat muu/en halua sanoa valinnan sukupuolen osalta tehneet (2,95). Ikäluokittain tunneilmastoa tarkastellessa todettiin, että 50–59-vuotiaat ja 60-vuotiaat ja sitä vanhemmat raportoivat huonoimpia tuloksia (3,14–2,99), parhaimmaksi tunneilmaston arvioivat 40–49-vuotiaat (3,32). Koulutustasoa ja tunneilmastoa tarkastellessa havaittiin, että keskitason koulutuksen saaneet (ks. taulukko 1) raportoivat alhaisinta tunneilmastoa (3,07) verrattuna matalasti (3,35) tai korkeasti koulutettuihin (3,38). Esimiesasema ei vaikuttanut arvioon tunneilmastosta.

Tunneilmastoa tarkastellessa ensimmäinen kysymys koski ihmisten tunteiden huomioimista (*”Työpaikallani huomioidaan ihmisten tunteet”*). Vastaajista 8,7 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, ja 31,9 % jokseenkin samaa mieltä. Vastauksen siltä väliltä antoi enemmistö, 36,2 %. Jokseenkin eri mieltä oli 19,6 %, ja täysin eri mieltä 3,6 % vastanneista. Kaikkiaan 40,6 % vastanneista siis koki, että ihmisten tunteet huomioidaan työpaikalla, kun taas 23,2 % koki, että näin ei ollut.

Toinen kysymys koski keskustelua tunteista (*"Työpaikallani osataan keskustella tunteista rakentavasti"*). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 2,2 % vastanneista, jokseenkin samaa mieltä 21,7 %. Siltä väliltä vastasi enemmistö, 40,6 % vastanneista. Jokseenkin eri mieltä oli 23,9 %, ja täysin erimieltä 11,6 % vastanneista. Rakentava keskustelu tunteista toimi 23,9 % mielestä, kun 35,5 % koki, että työpaikalla ei osattu keskustella tunteista.

Kolmas kysymys käsitteli tunteiden ilmaisua (*"Työpaikallani sallitaan erilais- ten tunteiden ilmaisu"*). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 10,1 % ja jokseenkin samaa mieltä 43,5 %. Siltä väliltä vastauksen antoi 33,3 % tutkittavista. Jokseenkin eri mieltä oli 11,6 % ja täysin eri mieltä 1,4 % vastanneista. Tunteet sallituiksi kokevia oli 53,6 % ja tähän väittämään kielteisesti suhtautuvia vain 16,0 %.

Neljäs kysymys koski ilmaistujen tunteiden monipuolisuutta (*Työpaikallani ilmaistaan tunteita monipuolisesti*). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 4,3 %, jokseenkin samaa mieltä 37,7 %. Siltä väliltä 33,3 %. Jokseenkin eri mieltä 21,7 % ja täysin eri mieltä 2,9 % vastanneista. Tunteiden monipuolisuutta tuki 42 % prosenttia vastanneista, mutta 24,6 % koki, että tunteita ei ilmaista monipuolisesti.

4.2 Työn imu

Työn imun summamuuttujan arvot vaihtelivat 3–21 välillä, jotka olivat myös käytetyn mittarin minimi ja maksimi. Taulukossa 3 on esitetty työn imun kuvailevat tunnusluvut.

TAULUKKO 3. Työn imun mediaanit (Md.), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh) (N=138)

	Md.	ka (kh)
Työn imu ^a (keskiarvosumma)	5,67	5,47 (1,16)
- Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni (tarmokkuus)	6,00	5,46 (1,178)
- Olen innostunut työstäni (omistautuminen)	6,00	5,65 (1,354)
- Olen täysin uppoutunut työhöni (uppoutuminen)	6,00	5,30 (1,525)

^avastausasteikko 1= en koskaan, 2 = muutaman kerran vuodessa, 3 = kerran kuussa, 4 = muutaman kerran kuussa, 5 = kerran viikossa, 6 = muutaman kerran viikossa, 7 = päivittäin

Tässä tutkimuksessa naisten raportoima työn imu (5,81) oli korkeampi kuin miesten (5,36), tälle välille asetui muu/en halua sanoa valinnan sukupuolen osalta tehneet (5,73). Ikäluokittain työn imua tarkastellessa havaittiin, että parhaimmaksi työn imun raportoivat 50–59-vuotiaat (5,69) ja huonoimmaksi 60-vuotiaat ja sitä vanhemmat (5,05). Parhaimmaksi työn imun koulutusluokkien välisessä vertailussa raportoivat korkeasti koulutetut (5,79) ja huonointa matalimmin koulutetut (5,30). Esimiesasemalla ei ollut vaikutusta työn imua arvioitaessa.

Työn imun osioita tarkastellessa *”Täynnä energiaa”* oli päivittäin 13,8 % vastanneista, muutaman kerran viikossa 48,6 %, kerran viikossa 15,9 %, muutaman kerran kuussa 15,9 %, kerran kuussa 3,6 %, muutaman kerran vuodessa 1,4 % sekä ei koskaan 0,7 % vastanneista. Täynnä energiaa useammin kuin kerran viikossa oli 62,4 % vastanneista.

”Innostunut työstään” oli päivittäin 31,2 % vastanneista, muutaman kerran viikossa 33,3 %, kerran viikossa 17,4 %, muutaman kerran kuussa 10,9 %, kerran kuussa 2,9 % sekä ei koskaan 0,7 % vastanneista. Innostunut työstään useammin kuin kerran viikossa oli 64,5 % vastanneista.

”Uppoutunut työhönsä” oli päivittäin 20,3 % vastanneista, muutaman kerran viikossa 37,7 %, kerran viikossa 16,7 %, muutaman kerran kuussa 12,3 %, kerran kuussa 5,8 %, muutaman kerran vuodessa 4,3 % sekä ei koskaan 2,9 % vastanneista. Enemmän kuin kerran viikossa työhönsä uppoutumista koki 58,0 % vastanneista.

4.3 Työn imun, sukupuolen ja esimiesaseman yhteys tunneilmastoon

Seuraavaksi aineistolle suoritettiin monimuuttujainen lineaarinen regressioanalyysi, jossa riippuva muuttuja oli tunneilmasto. Tunneilmastoa tarkasteltiin siten, että analyysiin otettiin selittäviksi muuttujiksi työn imu, sukupuoli sekä esimiesasema. Sukupuolesta ja esimiesasemasta luotiin dummy-muuttujat analyysia varten. Koska sukupuolikysymykseen vastanneista vain viisi vas-

tasi ”muu/en halua sanoa”, jätettiin näin vastanneet kokonaan regressioanalyysistä pois. Analyysissä tarkasteltiin ensimmäisenä Durbin-Watson-arvo, joka oli 2,262. Aineistossa ei siis esiinny multikollinearisuutta. Normaalisuus- ja lineaarisuusodotukset täyttyivät residuaalien tarkastelussa.

Regressioanalyysin tulokset ovat esitetty taulukossa 4. Mallin selitysasteet ovat (R^2) 8,9 % ja korjattu selitysaste (korjattu R^2) 6,7 %. Koska korjattu selitysaste ei nouse automaattisesti muuttujia lisätessä, ottaa se huomioon muuttujien määrän ja antaa todenmukaisemman kuvan mallin selitysvoimasta (Nummenmaa, 2010b, 321).

Ensimmäisen muuttujan, työn imun, regressiokerroin on 0,294, eli tunneilmaston noustessa yhdellä pisteellä, nousee vastaavasti työn imun arvo 0,294 yksikköä. Muuttujan p-arvo on 0.001, joten muuttujaan voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä. Toisen muuttujan, eli sukupuolen, regressiokerroin on 0,018 ja sen p-arvo 0.840. Sukupuolta ei siis voi pitää merkitsevänä muuttujana suhteessa tunneilmastoon. Samoin esimiesaseman merkitys on varsin pieni, regressiokerroimen ollessa 0,019 ja p-arvon 0.831. Mallin p-arvo oli kuitenkin kokonaisuudessaan tilastollisesti merkitsevä ($p=0.007$).

TAULUKKO 4. Regressioanalyysi työn imun, sukupuolen ja esimiesaseman yhteydestä tunneilmastoon (N=133)

	B	keskivirhe	β	t	p-arvo	luottamusväli
Vakio	2,073	0,351		5,903	0.000***	1,378 – 2,767
Työn imu	0,196	0,057	0,294	3.441	0.001**	0,083 – 0,309
Sukupuoli	0,033	0,163	0,018	0,202	0.840	-0,290 – 0,355
Esimiesasema	0,039	0,181	0,019	0,214	0.831	-0,319 – 0,397
R^2	0,089					
Korjattu R^2	0,067					
F-testi	4,181					
	($p = 0.007^{**}$)					
Estimaatin keskivirhe	0,751					

β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana, R^2 = mallin selitysaste, kun kaikki muuttujat ovat mukana

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Jatkoanalyysissa tarkasteltiin työn imun osatekijöitä ja tunneilmastoa. Aineistolle suoritettiin monimuuttujainen lineaarinen regressioanalyysi, kuten aiemmassakin tapauksessa, ja riippuva muuttuja oli edelleen tunneilmasto. Selittäviksi muuttujiksi valittiin väittämät, jotka kuvaavat työn imun osa-alueita, tarmokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista. Analyysin aluksi tarkasteltiin Durbin-Watson-arvoa, joka oli 2,318, ja näin ollen aineistossa ei esiinny multikollineaarisuutta. Normaalisuus- ja lineaarisuusoletukset täyttyivät residuaalien tarkastelussa. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Regressioanalyysi työn imun osa-alueiden (tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen) yhteydestä tunneilmastoon

	B	keskivirhe	β	t	p-arvo	luottamusväli
Vakio	2.174	0.312		6,956	0,000***	1,556 - 2,792
Tarmokkuus	-0,007	0.109	-0,010	-0,060	0.953	-0,222 - 0,209
Omistautuminen	0,211	0,100	0,372	2,111	0,037*	0.013 - 0,409
Uppoutuminen	-0,029	0,048	-0,058	-0,610	0,543	-0,125 - 0,066
R ²	0.113					
Korjattu R ²	0.092					
F-testi	5,682					
	(p=0,001**)					
Estimaatin keskivirhe	0,312					

β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana, R² = mallin selitysaste, kun kaikki muuttujat ovat mukana

*p < 0.05, ** p < 0.01, ***p < 0.001.

Mallin selitysasteet ovat R² 11,3 % ja korjattu R² 9,2 %. Ensimmäisen muuttujan, tarmokkuuden, regressiokerroin on -0.010 ja p-arvo 0.953. Tarmokkuus on siis negatiivisessa yhteydessä tunneilmastoon, mutta ei ole merkitsevä vaikutukseltaan. Toisen muuttujan eli omistautumisen regressiokerroin on 0,372, eli tunneilmaston arvion noustessa yhdellä pisteellä, nousee vastaavasti omistautuminen 0,372 yksikköä. P-arvoltaan tämä oli 0.037, eli tilastollisesti melkein merkitsevä. Kolmas selittävä muuttuja oli uppoutuminen, jolla oli negatiivinen yhteys tunneilmastoon, regressiokertoimen ollessa -0,058. Kerroin oli kuitenkin varsin pieni, ja sen p-arvo 0.543, eli ei merkitsevä.

5 POHDINTA

5.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin keskisuuren teknisen alan organisaation henkilöstön arvioimaa tunneilmastoa sekä koettua työn imua. Tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työpaikan tunneilmasto koetaan ja millainen työn imu on ennen työpaikalla järjestettävää tunneinterventiota. Lisäksi tutkittiin tunneilmaston ja työn imun välistä yhteyttä. Tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikan tunneilmastoon positiivisesti. Organisaation muutostilanteessa on tärkeätä selvittää se, kuinka tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja kuinka tunnetaitoja voitaisiin kehittää yhä edelleen. Myönteinen tunneilmapiiri hyödyttää organisaatiota erityisesti näissä muutostilanteissa, sillä tällöin on mahdollista viedä muutos läpi nopeammin työntekijöiden vahvemman tunnesitoutumisen vuoksi (Huy 2002). Lisäksi myönteiset tunteet sekä tunneyöskentely voivat edistää muutoksiin sopeutumista (Mahlakaarto 2010).

Tunneilmasto. Tutkimukseen osallistuneiden raportoima tunneilmasto oli keskiarvoa alhaisempi (3,17), erityisesti osio *”Työpaikallani osataan keskustella tunteista rakentavasti”* jäi matalaksi (2,79). Suurin osa vastauksista asettui vastausasteikon siltä väliltä -väittämään eli varsin neutraaliksi. Korkeimmaksi arvioitiin osio *”Työpaikallani sallitaan erilaisten tunteiden ilmaisu”*, jonka keskiarvo oli 3,49. TUNTO-hankkeen loppuraportin tulokset ovat osoittaneet, että mitä korkeampi yksilön arvio on omista tunteisiin liittyvistä osaamisista, ja siitä kokeeko hän pysyvänsä vaikuttamaan tunteisiin, sitä positiivisemmin hän arvioi tunneilmastoa koskevia väittämiä (Ikävalko ym. 2020a, 110).

Työn imu. Tutkimukseen osallistuneiden raportoima työn imu oli varsin korkea. Vastaajien työn imun keskiarvo (5,67) tarkoitti sitä, että vastaajat kokivat työn imua muutaman kerran viikossa. Aikaisempaan Suomessa tehtyyn tutkimukseen verrattuna työn imun keskiarvo oli korkeampi (vrt. Hakanen 2009b; Seppälä & Hakanen 2018). Hakasen (2011) tutkimuksessa todettiin, että *”aidosti kukoistava”* työntekijä kokee työn imua useammin kuin kerran viikossa. Tähän

tutkimukseen osallistuneet vastaajat olivat siis aidosti hyvinvoivia työntekijöitä. Yleisimmin osallistuneet kokivat omistautumista (*"Olen innostunut työstäni"*), verrattuna tarmokkuuteen ja uppoutumiseen, kuten useimmissa töissä aikaisemmissakin tutkimuksissa (Hakanen 2009b, Hakanen 2011). Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on osoitettu lisäksi, että naiset kokevat työn imua miehiä enemmän ja vanhemmat työntekijät nuoria enemmän (Hakanen 2011, 40). Tässäkin tutkimuksessa naiset raportoivat työn imun korkeammaksi kuin miehet, mutta sitä vastoin ikää tarkastellessa tulokset osoittivat kaikkein vanhimpien raportoivat alhaisinta työn imua.

Tunneilmasto, työn imu, sukupuoli ja esimiesasema. Regressioanalyysissä tutkittiin muuttujien yhteyttä tunneilmastoon. Ensimmäisessä analyysissä mallin korjattu selitysaste jäi varsin pieneksi, ollen 6,7 %. Sukupuoli ja asema organisaatiossa eivät olleet kertoimiltaan merkitseviä, mutta kokonaisuutena mallin p-arvo oli kuitenkin merkitsevä. Mallin selitysosuus perustui siis yksin työn imun ja tunneilmaston yhteyteen. TUNTO-hankkeen loppuraportissa tunneilmastoa analysoidessa tunnetoimijuus, asema ja organisaatio ovat selittäneet tunneilmaston vaihtelusta yhteensä 15 prosenttia. Tunnetoimijuuden yhteys oli tilastollisesti merkitsevä, mutta tutkituista muuttujista asema organisaatiossa tai organisaatio itsessään eivät saavuttaneet tilastollista merkitsevyyttä. (Ikävalko ym. 2020a, 109).

Tunneilmasto ja työn imu. Jatkoanalyysissä tutkittiin työn imun osa-alueiden yhteyttä tunneilmastoon. Oletuksena oli, että kaikilla on positiivinen yhteys tunneilmastoon. Niin tarmokkuuden kuin uppoutumisen regressiokertoimet olivat kuitenkin negatiivisia, eli tunneilmaston parantuessa molemmat laskivat. Kertoimet olivat kuitenkin varsin pieniä eivätkä tilastollisesti merkitseviä. Omistautuminen sitä vastoin oli merkitsevässä positiivisessa yhteydessä tunneilmastoon, mallin selitysosuus perustui siis yksin omistautumisen ja tunneilmaston yhteyteen. TUNTO-hankkeen loppuraportissa todettiin, että tunnetoimijuus, asema organisaatiossa ja organisaatio itse selittivät yhdessä 16 prosenttia työn imun vaihtelusta. Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun oli erittäin merkitsevä,

asemalla ja organisaatiolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imun muutokseen. (Ikävalko ym. 2020b, 119.)

Tässä tutkimuksessa tehdyissä analyysissä selvisi siis tutkitun organisaation suomalaista keskiarvoa parempi työ imu sekä työn imun, erityisesti omistautumisen, yhteys tunneilmastoon. Sukupuoli ja asema organisaatiossa eivät vaikuttaneet merkitsevästi tunneilmastoon, vaan selittävästä tekijöistä ainoa merkitsevä kummassakin regressioanalyysin mallissa oli edellä mainittu työn imu. Tunteilla voidaan todeta olevan suuri vaikutus muutostilanteessa olevassa organisaatiossa, ja tunneilmapiirin kehittäminen on luonnollinen seuraava haaste, jota jatkossa lähdetään selvittämään. Valittuun organisaatioon on tehty tämän tutkimuksen aineiston keruun jälkeen tunneinterventio, jossa on pyritty kehittämään tunnetaitoja edelleen ja tätä kautta parantamaan niin tunnetoimijuutta kuin tunneilmastoa.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan mittarien toistettavuuden (reliabiliteetti) ja luotettavuuden (validiteetti) kautta (Metsämuuronen 2009, 125). Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäsivät luotettavat ja johdonmukaiset mittarit. Tutkimuksen poikittaisasetelma ei kuitenkaan anna tarpeeksi tietoa tunneilmaston ja työn imun pysyvyydestä tai muutoksen vaikutuksesta niihin. Tässä tapauksessa tutkimusta jatketaan kuitenkin jatkossa pitkittäisasetelman tarkasteluun, joten tutkimusta voi pitää siltä näkökannalta erittäin tarpeellisena lähtötilanteen kuvaajana.

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on huomattava, että esimerkiksi tunneilmaston ja työn imun mediaanien ja keskiarvojen tarkastelu ei kerro kaikkea ilmiöistä. Ne antavat varsin kapea-alaisen kuvan siitä, millaiseksi organisaation työntekijät kokivat tunneilmaston ja työn imun. Niin tunneilmastoa kuin työn imua tarkastellessa tulisi muistaa, että niiden syvälinen tarkasteleminen ja ymmärtäminen vaatii tietoa vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksen laadusta. Vaikka määrällinen tutkimus tuottaa luotettavaa ja tarkkaa tietoa, olisi mielenkiintoista

saada tutkimukseen myös laadullinen ote. Tunneilmaston tutkiminen on kuitenkin myös Suomessa alkutekijöissään, koska käytössä oli varma vasten tutkimukseen tehnyt mittari, jota ei ollut aiemmin käytetty tällaisessa yhteydessä. Tutkimus loi siis uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa.

5.3 Jatkotutkimushaasteet

Tämän kandidaatintutkielman perusteella voidaan tunneilmastoa ja työn imua pitää tärkeinä osa-alueina yleistä työhyvinvointia. Erityisesti organisaatiossa meillä on ollut muutos on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, sillä muutosprosessin aikana organisaatioon toteutettiin tunneinterventio. Jatkossa tutkimusta olisi mielekästä jatkaa pitkittäisasetelmaan, jossa tutkittaisiin niin muutoksen kuin tunneinterventio vaikutusta tunneilmastoon ja työn imuun. Erityinen kiinnostuksen kohde olisi esimerkiksi se, kuinka pysyviä vaikutuksia tunneinterventiolla on tunneilmastoon, eli millainen muutos nopeassa aikataulussa saadaan aikaan ja kuinka pysyvä muutos on. Lisäksi kiinnostavaa olisi löytää muuttujia, jotka ovat yhteydessä tunneilmastoon, ja näiden osa-alueiden tarkempi tutkiminen.

Jatkossa olisi myös kiinnostavaa tutkia, kuinka koronavuosi on vaikuttanut työpaikkojen tunneilmastoon ja koettuun työn imuun. Onko etätyökaudella ollut vaikutusta, kun työpaikoille päästään palaamaan takaisin? Voidaanko tuottavuus ja työn laatu ylläpitää työn imun kautta yhä etätyönä vai tarvitaanko fyysisistä työpaikkaa ja sosiaalisia kontakteja niiden ylläpitämiseen? Onko mahdollista säilyttää tai jopa parantaa työn imua etätyöaikana? Työelämä on muutosvaiheessa joka tapauksessa, ja uutta tutkimusta tarvitaan, jotta voidaan pysyä yhä hektisemmässä työelämässä kiinni työhyvinvoinnin syrjässä.

LÄHTEET

- Aaltio, I & Vesterinen, P-L. (2013). *Kateus työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress: Longitudinal Research in Occupational Health Psychology*, 28(1), 87–105. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224. <https://doi.org/10.1177%2F1754073910391684>
- Bakker, A, Demerouti, E. & Verbeke W. (2004). Using the job demand-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. & Demerouti. E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236. <https://doi.org/10.1108/02683940910939313>
- Bakker, A. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Bakker, A. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177%2F0963721411414534>
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 21, 36–59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>

- Barsade, S. G. (2002) The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
<https://doi.org/10.2307%2F3094912>
- Bono, J.E. & Illies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317 – 334.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Chughtai, A. & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. *Personnel Review*, 42(4), 396–421.
<https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>
- Collins, A.L., Lawrence S.A., Troth A.C. & Jordan P.J. (2013). Group affective tone: A review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior* 34, 43-62. <https://doi.org/10.1002/job.1887>
- Csikszentmihályi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperPerennial.
- De Rivera, J. (1992). Emotional Climate: Social Structure and Emotional Dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, 2.
<https://www2.clarku.edu/faculty/derivera/emotionalclimate.pdf>
Viitattu 2.5.2021.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Eberly, M. & Fong, C. (2013). Leading via the heart and mind: the roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24, 696-711. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- Edita.
- Eteläpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa: A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*.(s. 90-142). Helsinki: WSOY.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi S. & Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S.

- Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* (s. 17-31.)
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014b). Miten käsitteellistä ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202–214.
- Gibson, D. E. (2006). Emotional Episodes at Work: An Experiential Exercise in Feeling and Expressing Emotions. *Journal of Management Education*, 30(3), 477–500. <https://doi.org/10.1177/1052562905282016>
- Gloria, T. & Steinhardt, A. (2017). The direct and mediating roles of positive emotions on work engagement among postdoctoral fellows. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2216–2228. doi:10.1080/03075079.2016.1138938
- Hakanen J. (2009a). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Tätä on tutkittu.* Työsuojelurahasto, Helsinki 2009.
<http://www.tsr.fi/tutkimus/selvitykset/julkaisu.html?id=10012>
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikkeit työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 6(1), 30-43.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87548>
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141(2-3), 415–424.
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hakanen, J. (2009b). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa.* Helsinki: Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu.* Helsinki: Työterveyslaitos.
https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa: Bakker A.B. & Leiter M.P.(toim.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: (s. 85 – 101). New York: Psychology Press.
- Huy Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47(1), 31-69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. & Nordling, A. (toim.) (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Rantanen, J. (2020). Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Nordling, A. (toim.). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, (s. 9-18). <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017a). Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteetin tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. (s.34-48.) Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., & Eteläpelto, A. (2017b). The reciprocal relationship between emotions and agency in the workplace. Teoksessa M., Goller & S., Paloniemi (toim.). *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. (s. 161-181.) Springer: Cham.
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020b). Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Nordling, A. (toim.). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. (s. 115-127). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958>

- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020a). Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Nordling, A. (toim.). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. (106-114.) Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Salmi P. (2014). *Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kokkinen, L. (toim.) (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla*. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: PunaMusta Oy.
- Kramer, M. W. & Hess, J. A. (2002). Communication Rules for the Display of Emotions in Organizational Settings. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 66-80. <https://doi.org/10.1177%2F0893318902161003>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (s. 1-9.) New York: Psychology Press.
- Mahlakaarto, S. 2010. *Subjektiksi työssä: identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24957/9789513939922.pdf>
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 70(1), 149–171.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Metsämuuronen, J. (2009) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Tutkijalaitos. Jyväskylä: Gummerus.

- Niemi, P. (2014). *Hyvää mieltä & tunnetaitoja*. Hämeenlinna: Päivä 2014.
- Nikkola, T., & Harni, E. (2015). Sisäistyneet ristiriidat, tunnettyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus* 35 (4), 244-253. <https://doi.org/10.33336/aik.94154>
- Nordling, A., Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. (2020). Tunneinterventiototeutus ja tutkimuksen eteneminen. Teoksessa Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Nordling, A. (toim.). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. (s. 18-29.) Jyväskylän yliopisto: Yliopistopaino. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958>
- Nummenmaa, L. (2010a). *Tunteiden psykologia*. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, L. (2010b). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Ozcelik, H., Langton, N. & Aldrich, H. (2008) Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203. <https://doi.org/10.1108/02683940810850817>
- Parke, M.R., & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334 – 360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101. https://www.researchgate.net/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ystavallisuuden_siirtyminen_tyopareilla
- Rahmadani, V., Schaufeli, W., Stouten, J. Zhang, Z. & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and it's implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 776. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>
- Rantanen, J. (2013). *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Helsinki: Talentum.

- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., Bakker, A. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4). <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2018). *Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia. Uutta ARTTU2-ohjelmasta. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja, 7*. Haettu osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/328495502>
- Seppälä, P. (2013). *Work engagement: Psychometrical, psychosocial, and psychophysiological approach* (väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5301-0>
- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 360–375. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.910510>

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., Dormann, C., Demerouti, E., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. Teoksessa A. B. Bakker & M. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of Essential Theory and Research*. (s. 25-38.) New York: Psychology Press.
- Stairs, M. & Galpin, M. (2009). *Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness*. Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0013>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112. https://www.researchgate.net/publication/221770193_Teams_make_it_work_How_team_work_engagement_mediates_between_social_resources_and_performance_in_teams
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Varila, J. (2004). Tunteet aikuiskasvatuksen tutkimuskohteeksi. *Aikuiskasvatus* 24(2), 92-101.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki:
- Waldron, V. (2000). Relational experiences and emotion at work. Teoksessa S., Fineman (toim.). *Emotion in organizations*. (s. 64-82.) London: SAGE publications.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>