

Tunnetoimijuuden yhteys organisaation strategisen muutoksen toteuttamiseen ja siihen sitoutumiseen

Tanja Oinonen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Artikkelimuotoinen

Kevätlukukausi 2023

Kasvatustieteiden ja psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Oinonen, Tanja. 2022. Tunnetoimijuuden yhteys organisaation strategisen muutoksen toteuttamiseen ja siihen sitoutumiseen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen ja psykologian laitos. 42 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella ja tuottaa lisää tutkimustietoa tunnetoimijuuden ulottuvuuksien yhteydestä organisaation strategisten muutosten toteuttamisessa sekä strategiseen muutokseen sitoutumisessa. Lisäksi haluttiin selvittää eroavatko yhteydet aseman ja sukupuolen mukaan. Aiemmissä tutkimuksissa strategian toteuttamista ja siihen sitoutumista on tutkittu, mutta niissä ei ole huomioitu tunneulottuvuuksia.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tutkimusaineisto on kerätty osana Jyväskylän yliopiston *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena* (TUNTO2) -hanketta. Aineistona oli kolmen eri organisaation kyselyaineistot (N = 837). Tutkimusaineisto analysoitiin korrelaatiokertoimilla (Pearson) sekä lineaarisen regressioanalyysin avulla.

Tutkimustulosten mukaan tunnetoimijuuden ulottuvuudet (*omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä*) ovat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä organisaation strategisiin muutoksiin sekä niihin sitoutumiseen. Tutkimuksen kannalta merkittävä tulos oli, että miesesihenkilöryhmällä tunnetoimijuuden ulottuvuuksien yhteydet erosivat muista ryhmistä lähes jokaisen tarkastelun osalta. Miesesihenkilöiden ryhmällä *omat tunnetaidot* olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä strategian toteuttamiseen, muilla ryhmillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Lisäksi miesesihenkilöt olivat ainoa ryhmä, jolla *tunteisiin vaikuttaminen työssä* ei ollut tilastollisessa yhteydessä strategian toteuttamiseen tai strategiseen muutokseen sitoutumisessa toisin kuin muilla ryhmillä.

Asiasanat: strateginen muutos, strategiseen muutokseen sitoutuminen, toimijuus, tunnetoimijuus

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Strategisen muutoksen toteuttaminen	7
1.2 Strategiseen muutokseen sitoutuminen	9
1.3 Toimijuus10	
1.4 Toimijuus työssä	11
1.5 Tunteet työssä.....	13
1.6 Tunnetoimijuus	14
1.7 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	17
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	18
2.1 Tutkimuskonteksti	18
2.2 Tutkimusaineiston keruu ja osallistujat.....	18
2.3 Mittarit ja muuttujat	20
2.4 Aineiston analyysi	21
2.5 Eettiset ratkaisut.....	21
3 TULOKSET	23
4 POHDINTA	29
4.1 Tutkimustulokset ja johtopäätökset	29
4.2 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet.....	31
LÄHTEET	35
LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Organisaatiot sekä niiden työntekijät ovat jatkuvan ja ristiriitaisenkin kehitymis- ja uudistuspaineen alla muuttuvassa yhteiskunnassa ja globaalissa maailmassa. (Domínguez-CC & Barroso-Castro 2017; Lynch & Mors 2019). Organisaatioiden kilpailutilanteelle strategiset muutokset ovat elintärkeitä (Khun Loo ym. 2017), sillä niistä riippuu yritysten tehokkuus (Shah 2005). Organisaation strategiset muutokset ovat vaihtelevia ja niillä voidaan toteuttaa uudelleensuunnittelua, jatkuvia parannuksia, uudelleenjärjestelyä, henkilöstön supistamista ja oikeanlaistamista, fuusioita ja hankintoja (Dung & Hai 2020). Muutoksilla ja niiden johtamisella on merkittävä asema niin organisaation menestymisen, työntekijöiden sitoutumisen kuin tuottavuuden näkökulmasta (Gomes ym. 2022). On todettu, että strategiset muutokset ovat yleisesti johtajien käynnistämää avaintoimintoja muuttavia prosesseja (Weiser 2021), joilla uudet ideat saadaan käytäntöön (Lewis 2020). Tällaisten prosessien avulla on tarkoitus muuttaa myös prioriteetteja, tarkoituksia sekä tavoitteita (Balogun ym. 2015). Strategisten muutosten tekeminen edellyttää kuitenkin myös päivittäisten toimintojen, työntekijöiden toimintojen ja vuorovaikutuksen mukauttamista (Lynch & Mors 2019). Onnistunut strategisen muutoksen toteuttaminen vaatii työntekijöiden kokeman merkitysmaailman muokkaamista niin yritystä kuin ympäristöä kohtaan (Weiser 2021).

Organisaatioiden strategiset muutokset vaativat työyhteisön jäseniltä myös sitoutumista. Eräs organisaation muutokseen sitoutumisen muoto on affektiivinen eli tunnetason sitoutuminen (Ikävalko ym. 2020b), joka määritellään emotionaaliseksi kiintymykseksi organisaatioon ja organisaation arvojen omaksumiseksi (Gomes ym. 2022) sekä haluksi jäädä organisaation jäseneksi (Law 2005, 384). Affektiiviset prosessit luovat ja ylläpitävät yksilöiden motivaatiota, joka on välttämätöntä myös johtamiselle (Barsade & Gibson 2007). Näin ollen johtaminen tapahtuu muutoksessa, joka korreloi merkittävästi työntekijöiden

muutoksen hyväksymisen, omaksumisen ja työtyytyväisyyden kanssa (Dung & Hai 2020).

Muutoksen aikaansaamiseksi ja siihen vaikuttamiseksi tarvitaan yksilöiltä aktiivista osallistumista, jota kutsutaan myös toimijuudeksi (Hökkä ym. 2022a). Toimijuutta on tutkittu laajalti, pääosin laadullisin menetelmin. Vain muutamissa tutkimuksissa toimijuutta on tarkasteltu määrällisin menetelmin (Vähäsantanen ym. 2017a). Tyypillisesti toimijuus määritellään sosiokulttuurisesti välittyväksi toimintakyvyksi, jossa korostetaan sovittelun roolia (Mercer 2012). Emirbayer ja Mische (1998) toteavat, että toimijuus konseptina on sosiaalinen ja relationaalinen ilmiö, joka erilaisissa kontekstuaalisissa ympäristöissä keskittyy toimijuuden sitoutumiseen (sitoutumattomuuteen). Toimijuutta kuitenkin rajoittavat, mutta myös mahdollistavat säännöt, roolit ja resurssit (Cecchini & Harrits 2022, 42).

Toimijuuteen liitetään myös ammatillisen toimijuuden ilmiö. Se kietoutuu sosiokulttuurisiin olosuhteisiin ja ehdotuksiin sekä yksilöiden ammatillisiin kiinnostuksenkohteisiin, arvoihin ja taustoihin. (Hökkä & Vähäsantanen, 2014.) Ammatillisen toimijuuden tutkiminen työkontekstissa vaatii ymmärrystä siitä, miten toimijuutta harjoitetaan, resursoidaan ja rajoitetaan. Lisäksi on hyvä ymmärtää miten sitä rajoittavat kontekstuaaliset tekijät, kuten valta-asetat ja diskurssit sekä sosiaaliset kanssakäymisten kulttuurit työyhteisöissä. (Eteläpelto ym. 2013.) Ammatillisen toimijuuden narratiivi seuraa ongelmanratkaisulogiikkaa, jossa yksilöt tekevät heille toimivia ratkaisuja kokemukseen ja tietoon perustuen (Cecchini ja Harrits 2022, 43). Tällaisiin ratkaisuihin vaikuttavat myös yksilöiden tunteet (Hökkä ym. 2022).

Organisatoriset tutkimukset ovat viime aikoina osoittaneet tunteiden olevan erittäin vahva voima työpaikoilla, organisaatiokäytöksessä, työssä suoriutumisessa ja johtamisessa (Hökkä ym. 2022a). Tunteet ovat näin ollen oleellisesti yksilöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Ne ovat piilossa kaikkialla ja vaikuttavat yksilöiden ammatinvalintoihin, kanssakäymiseen ja heidän tavoitteisiinsa tehden heidän arvomaailmoistaan todellisia ja tarkoituksellisia (Lelasseux ym. 2021). Hökän ja muiden (2022b) mukaan tunteet ovat subjektiivisia

kokemuksia, jotka samanaikaisesti sulautuvat sosiokulttuuriseen kontekstiin, joka voi laukaista tai estää tiettyjä tunteita. Hökkä ym. ovat myös todenneet positiivisten tunteiden parantavan työsuorituksia, vaikka tutkimustiedon saatavuudesta huolimatta tunteiden käsittelemisen taitoihin ei työpaikkojen arjessa ole kiinnitetty huomiota. Toisaalta negatiiviset tunteet voivat estää strategisten muutosten toteuttamisen (Rosenbaum ym. 2017). Yksilöiden tunneperäinen reagointi on arkipäiväistä tekemistä, joka liittyy kaikkeen ympärillä olevaan tietoon sekä tilanteisiin (Hökkä ym. 2020b). Tämä on johtanut siihen, että yhä useammin organisaatioissa on alettu kiinnittää huomiota työpaikoilla koettuihin tunteisiin (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015). Tällä viitataan tunnetoimijuuteen.

Tunnetoimijuus on varsin uusi käsite ja se on vahvasti liitoksissa niin tunteisiin työssä kuin toimijuuteen (Hökkä ym. 2022a). Tunnetoimijuutta on tutkittu yleisellä tasolla työhön liittyvissä ulkoisten rakenteiden kontekstissa, kuten työn organisoinnissa, toimintavälineiden tai johtamisen kehittämässä. Vaihtoehtoinen näkökulma tunnetoimijuustutkimuksissa on ollut yksilöllinen työhyvinvointi ja voimaantuminen. Näin ollen tarkastelut eivät ole kohdistuneet niinkään siihen, millaisia vaikutuksia tunnetoimijuudella on työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen. (Eteläpelto ym. 2014a.) Tunnetoimijuuden vaikutuksen merkityksestä organisaationaaliseen strategiseen muutokseen on tarkasteltu yhdessä Ikävalkon ja muiden (2020b) tutkimuksessa.

Organisaatioiden strategiseen muutokseen liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa strategiaan, rakenteisiin, vallan jakautumiseen ja kontrollimenetelmiin (Domínguez-CC & Barroso-Castro 2017, 48; Weiser ym. 2020). Toisena näkökulmana on ollut se, miten organisaatiot ymmärtävät ja toteuttavat strategioita käytännössä (Wieser ym. 2020, 969). Tunnetutkimukset puuttuvat strategisista muutostutkimuksista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tarkastella tunnetoimijuuden ilmiöiden (*omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä*) yhteyttä organisaation strategiseen muutokseen ja siihen sitoutumiseen. *Omat tunnetaidot* pitävät sisällään sen, miten yksilöt tunnistavat ja kykenevät kuvailemaan omia tunteitaan. *Tunteisiin vaikuttamisella työssä* puolestaan

tarkoitetaan sitä, miten yksilöt kykenevät vaikuttamaan niin omiin kuin muidenkin tunteisiin työssä sekä myönteisten tunteiden vahvistamiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen työpaikalla (Hökkä ym. 2020a). Tutkimuksessa tarkastellaan myös erottaako henkilön asema tai sukupuoli tunnetoimijuuden yhteyttä strategian toteuttamiseen ja siihen sitoutumiseen. Näin voidaan tuottaa lisätietoa tunnetoimijuustutkimuksen kentällä ja tunnetoimijuusmittarin kehittymistä ajatellen (Paloniemi ym. 2020a). Työyhteisöjen ja organisaatioiden muutostilanteissa on tarpeellista tarkastella tunnetoimijuuden merkitystä (Eteläpelto ym. 2017), myös siksi, että sitoutumista pidetään kiistämättä eräänä tärkeimmistä tekijöistä muutoksen toteutumisessa (Herscovitch & Mayer 2002). Lisäksi strategiseen muutokseen sitoutumista on tutkittu esimiesten (Lämsä & Savolainen 2000) sekä työntekijöiden näkökulmasta (Herscovitch & Mayer 2002), mutta asemaan ja sukupuoleen liittyvät yhteiset tarkastelut puuttuvat.

1.1 Strategisen muutoksen toteuttaminen

Organisaatioiden strategisilla muutoksilla on tarkoitus parantaa koko organisaatiota ja sen toimintaa (Khun Loo ym. 2017). Strateginen muutos voidaan määrittää kilpailukykyä ylläpitäväksi, huolellisesti laadituksi, yritystoimintaa ylläpitäväksi toiminnaksi (Johnson ym. 2016). Strategiaa pidetään rationaalisena suunnitteluprosessin tuloksena (Weiser ym. 2020), jonka toteuttamisen onnistuminen vaatii usein formaalien organisaatorakenteiden muutoksia (Lych & Mors 2018). Aiempien tutkimusten mukaan strategisen muutosprosessin toimeenpanon kannalta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät sen merkityksen organisaatiolle (Speculand 2009, 170; Domínguez-CC & Barroso-Castro 2017, 46). Hyväkin strateginen muutos on arvoton, jos sitä ei toteuteta menestyksekkäästi (Speculand 2009; Shah 2005). Liiketoiminnan suorituskyky ei ole ainoastaan riippuvainen siitä, kuinka hyvin strateginen muutos on muotoiltu, vaan myös siitä kuinka hyvin se on pantu täytäntöön (Shah 2005).

Strategisilla muutoksilla tarkoitetaan yksilön, työn tai yrityksen rakenteellisia muokkauksia, jotka vaikuttavat yksilöiden tekemisiin, tehtävien suoritta-

mistapoihin, velvollisuuksiin ja vastuisiin (Khun Loo ym. 2017). Lewis (2020) on todennut, että strateginen muutos koskee rutiineja, palkkioita, osaamista, statuksia, turvallisuuden tunnetta, vuorovaikutusta ja fyysistä ympäristöä. Weiser ja muut (2020) ovat määritelleet strategian toteuttamisen käsitteellistämiseksi, säätämiseksi ja koordinoinniksi. Ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja antavat näin organisaatioille mahdollisuuden strategioiden toteuttamiseen kollektiivisten toimien avulla (Weiser ym. 2020). Strategiset muutokset ovat koko organisaatiota koskevia. Ne tapahtuvat samanaikaisesti ja jatkumattomina muuttaen valta-asemia, rakenteita sekä kontrollointia. (Domínguez-CC & Barroso-Castro 2017, 48.) Onnistuneesta organisaatiomuutoksesta saatu arvo on kyvykkyys strategisiin ja operationaalisiin muutoksiin sekä identiteetti-, rakenne- tai henkilöstömuutoksiin, joilla lisätään yrityksen toimivuutta (Khun Loo ym. 2017). Tässä tutkimuksessa strategian toteuttamista tarkastellaan sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, kollektiivisten toimien avulla tapahtuvana (Weiser ym. 2020). Strategian toteuttaminen voi tarkoittaa kaikenlaisia rakenteellisia, strategisia, kulttuurisia, inhimillisiä tai teknologisia muutoksia, joiden avulla kyetään vaikuttamaan organisaation toimintaan (Dung & Hai 2020).

Strategisen muutoksen suunnittelu on organisaation johdon tehtävä (Speculand 2009; Weiser 2021). Strategisen muutoksen toimeenpanossa johtajien tulisi saada työyhteisön jäsenet toimimaan yhteisen hyvän eteen, koska johtajuus ja organisaatiomuutokset kulkevat käsikädessä (Burnes ym. 2018). Organisaation työntekijöiden tuleekin olla tietoisia muutosprosessin tapahtumista sekä tavoitteista ja heitä tulee siihen motivoida (Speculand 2009, 170). Kun työntekijät eivät lyhyellä tähtämellä näe muutoksen hyötyjä, he saattavat vastustaa strategisia muutoksia (Khun Loo ym. 2017). Muutostilanteessa keskeiseksi ongelmaksi on usein noussut epävarmuus, mikä aiheutuu informaation puutteesta tai hämmennyksestä (Lewis 2020). Suurin riski strategian toteutumisessa on sen toimimattomuus, ennakoimattomuus (Domínguez-CC & Barroso-Castro 2017, 46). Strategian toteuttaminen ei myöskään onnistu, jos se toteutetaan huo-

nosti (Speculand 2009) tai jos muutokseen ei sitouduta (Herscovitch & Mayer 2002; Dung & Hai 2020).

1.2 Strategiseen muutokseen sitoutuminen

Pitkän aikavälin tutkimuksia muutokseen sitoutumisesta ei juurikaan ole (Eteläpelto ym. 2014b, 660). Tutkijoilla ei myöskään yksimielisyyttä sitoutumisen luonteesta (Lämsä & Savolainen 2000). Dung ja Hai (2020) ovat määritelleet sitoutumisen mekanismiksi, joka tarjoaa merkittävän yhteyden työntekijöiden ja organisaatiomuutostavoitteiden välille. He toteavat, että tällaisen mekanismin perustana ovat työntekijöiden positiiviset asenteet muutosta kohtaan ja usko sosiaalisesta halukkuudesta muutosten toteuttamisessa. Muutokseen sitoutumista pidetään erään määritelmän mukaan psykologisena siteenä (Gomes ym. 2022). Muutokseen sitoutuminen toimii jatkeena työntekijän sitoutumiselle organisaatioon itseensä (Herscovitch & Mayer 2002; Dung & Hai 2020). Sitoutumista luodaan myös omaa työtä kohtaan (Gomes ym. 2022). Lisäksi on todettu, että työntekijät ylläpitävät ”jäsenyyttään” sitoutumisen avulla (Herscovitch & Mayer 2002; Lämsä & Savolainen 2000).

Vakkuri ja Kemell (2019) ovat todenneet, että sitoutumiseen on vaikeaa vaikuttaa ulkopuolelta. Tosin Dung ja Hai (2020) ovat sitä mieltä, että organisaation muutostilanteissa yksilöiden asenteita sekä käyttäytymistä ja näin ollen heidän sitoutumistaan tehtäviin ja tavoitteisiin voidaan vahvistaa johtamisprosesssein. On myös todettu, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen pyrkimisellä (Ikävalko ym. 2020b) ja vastuullisella johtamisella voidaan lisätä yksilöiden sitoutumista organisaation strategisiin muutoksiin (Gomes ym. 2022). Tosin muutoksiin sitoutuminen käytännön tasolla koetaan eri tavoin (Eteläpelto ym. 2014b). Yksilöiden kokiessa esihenkilöidensä kunnioituksen ja arvostuksen, he myös osoittavat oman sitoutumisensa muutosta kohtaan (Dakhan ym. 2020). Tällöin hyvin tärkeäksi nousee johtajien kyvykkyys tukea sekä motivoida alaisiaan menemään omien kiinnostusten kohteiden ulkopuolelle ja sitoutua organisaation tehtäviin sekä tavoitteisiin (Dung & Hai 2020). Oikeanlainen johtami-

nen lisää työntekijöiden halukkuutta panostaa omaan työhön ja heidän sinnikkyytensä lisääntyy myös silloin, kun he kohtaavat vaikeuksia (Gomes ym. 2022). Yksilöillä voi olla eroja strategioiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Ursin ym. 2020). Tästä huolimatta yksilöiden sitoutumisen näihin tavoitteisiin tulisi olla samanlaista (Dung & Hai 2020; Herscovitch & Mayer 2002).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan affektiivista sitoutumista, koska se on yksilöiden emotionaalista sitoutumista (Herscovitch & Mayer 2002; Barsade & Gibson 2007, 36). Tämä näkökulma on tutkimuksen kannalta relevantti tapa, koska affektiiviset prosessit vaikuttavat yksilöiden käytökseen, päätöksiin ja ovat oleellinen osa johtajuutta (Barsade & Gibson 2007, 36). Lisäksi affektiivista sitoutumista pidetään vahvana siteenä (Vakkuri & Kemell 2019) sekä yksilöiden omistautumisena organisaatiota kohtaan (Khun Loo 2017). Affektiivisessä sitoutumisessa on useita tapoja, mukaan lukien organisatorinen sitoutuminen, kiinnittyminen ja osallistuminen useisiin eri asioihin (Dung & Hai 2020). Lisäksi eräs tapa on uskollisuus organisaatiota kohtaan (Lämsä & Savolainen 2000; Law 2005, 384; Huhtala & Feldt 2016).

1.3 Toimijuus

Eri tieteenalat ovat ymmärtäneet toimijuuden käsitteen useilla eri tavoilla (Eteläpelto ym. 2017). Weissman (2020) on todennut toimijuudella viitattavan tarkoitukseen, tekemiseen ja autonomiaan. Esimerkiksi organisaatioteoreetikot pitävät toimijuutta kulttuurillisesti ja sosiaalisesti rakentuneena (Abdelnour ym. 2017). Tyypillinen määritelmä toimijuudelle on sosiokulttuurisesti välittyvä toimintakyky, jossa sosiokulttuurisuus ja sovittelun rooli on merkityksellinen (Mercer 2012). Tällaisen määritelmän käyttäminen perustuu ajatukseen toimijuudesta instituutioiden määrätietoisen toiminnan mahdollistajana (Abdelnour ym. 2017). Tässä työssä toimijuutta lähestytään määritelmän mukaisesti sosiokulttuurisesta subjektilähtöisestä näkökulmasta ja tarkastellaan sitä ilmiönä.

Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen viitekehyksen mukaisesti määritellynä toimijuus kietoutuu vahvasti yksilöiden persoonallisiin identiteetteihin

(Mahlakaarto 2014). Sosiaaliset ja yksilölliset suhteet ovat kuitenkin analyytisesti eroteltuja toisistaan (Eteläpelto ym. 2017). Billetin (2019) mukaan yksilöt ovat autonomisia ja he harjoittavat toimijuuttaan sosiaalisesti rakentuneessa maailmassa. Tarkemmin kuvattuna toimijuudella tarkoitetaan niin yksittäisten henkilöiden kuin ryhmienkin kykyä vaikuttaa, tehdä päätöksiä sekä valintoja ja toimia niiden pohjalta. Näin yksilöillä on mahdollisuus kontrolloida niitä niin elämässä kuin ympäristössä, joissa he elävät. (Goller & Paloniemi 2017; Ursin ym. 2020; Hökkä ym. 2017a, 162; Goller & Harteis 2017; Abdelnour ym. 2017.) Toimijuuden jatkumot ovat ajallisesti muuttuvia, yksilöllisesti kehittyviä, menneisyyteen perustuvia, joilla on myös tulevaisuusorientaatio (Mahlakaarto 2014; Emirbayer & Miche 1998).

Emirbayer ja Mische (1998) ovat määritelleet toimijuuden ajallisesti rakentuneeksi. Heidän mukaansa toimijat sitoutuvat erilaisiin strukturaalisiin ympäristöihin, aikaan liittyviin toimien konteksteihin. Konteksteissa tottumus, mielikuvitus ja harkinta ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ne sekä toistavat että muuttavat rakenteita interaktiivisena vastauksena historiallisista tilanteista johdettuun ongelmiin. (Emirbayer & Mische 1998.) Abdelnour ja muut (2017) ovat todenneet Emirbayerin ja Michen määritelmän olevan historiallisesti satunnainen sekä ajasta ja kontekstista riippuvainen. Heidän mielestään toimijuutta lisäksi ehdollistavat kulttuurit, sosiaaliset rakenteet sekä yksilöiden sisäiset taipumukset. Toimijoita kuvaillaan usein instituutioiden rakentajina ja muuttajina huomioimalla hyvin vähän tai ei laisinkaan sitä, että yksilöiden pyrkimykset vaikuttavat kollektiivisiin järjestelyihin (Abdelnour ym. 2017).

1.4 Toimijuus työssä

Eri tieteenaloilla ammatillinen toimijuus eli toimijuus työssä ymmärretään eri tavoin. Usein sillä tarkoitetaan yksilöiden rationaalista aktiivisuutta ja aloitteellisuutta niin osallisuuteen kuin kokemukseen omasta työn ja elämän hallinnasta. Toimijuudella työssä tarkoitetaan myös yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia olemassa oleviin asiantiloihin. (Eteläpelto ym. 2017; Hökkä ym. 2017a, 161.)

Ammatillinen toimijuus ymmärretään laaja-alaisesti rationaalisenä ja tavoitteellisenä toimintana, joka suuntautuu ammatillisten identiteettien neuvotteluun ja organisaation työkäytäntöjen sekä kulttuurien kehittämiseen (Hökkä ym. 2022a). Lisäksi Cecchini ja Harrits (2022, 42) kuvaavat toimijuuden ammatillisessa kontekstissa orientoituvan ja nojaavan ongelmanratkaisuun sekä tietoon asioiden toimivuudesta.

Tässä työssä myös työhön liittyvää toimijuutta tarkastellaan ja käsitteellistetään sosiokulttuurisesta subjektikeskeisestä näkökulmasta. Tämä on tutkimuksen kannalta relevantti tapa, koska se korostaa toimijuutta toimintaan perustuvana sosiokulttuurisissa olosuhteissa toteutettavana ilmiönä, jonka perustana ovat yksilöiden ainutlaatuiset elämäkertomukset. (Hökkä ym. 2022b.) Eteläpelto ja kumppanit (2013) ehdottavat ammatillisen toimijuuden määritelmäksi toimijuutta, jolloin ammatillinen yksilö tai yhteisö vaikuttaa, tekee valintoja ja ottaa kantaa ammatillisiin identiteetteihinsä. Heidän mielestään subjektilähtöinen lähestymistapa kiinnittää huomionsa siihen, miten he harjoittavat toimijuutta ja subjektiivisuutta työssä.

Ammatillisen toimijuuden käsitettä voidaan osuvasti kuvata jatkuvaa kehittymistä edistävänä toimintakulttuurina. Tällä tarkoitetaan aktiivista osallistumista, vaikuttamista, valintojen tekemistä sekä kannanottoja. Näiden toimien kohteena ovat joko oma työ tai/ja identiteetti. Työtä tai identiteettiä määrittävät sosiaaliset ja materiaaliset kontekstit ja työpaikkakontekstit, tilannesidonnaisuus, valta-asetelmat sekä diskurssit. (Eteläpelto ym. 2017; Eteläpelto ym. 2014b; Hökkä & Vähäsantanen 2014; Eteläpelto ym. 2013; Vähäsantanen & Eteläpelto 2017; Vikman 2020.) Mahlakaarto (2014) on kuvannut toimijuuden rakentuvan työpaikan sosiokulttuuristen olosuhteiden, niiden dynamiikan ja yksilöiden identiteettien välisessä jännitteessä. Käsite ei liity ainoastaan työorganisaatioiden ja yksilöiden kehittymiseen, vaan myös muihin työntekemisen ilmiöihin, etenkin luovuuteen, työn tarkoituksellisuuteen ja hyvinvointiin (Vähäsantanen ym. 2019).

1.5 Tunteet työssä

Työelätutkimuksen laajentumisesta huolimatta universaalisti hyväksytyjä määritelmiä tunteista ei ole (Hökkä ym. 2017a). Työpaikat on aiemmin nähty rationaalisina paikkoina, joissa on vaadittu emotionaalista neutraaliutta suoritusten tekemisessä niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin. On oletettu, että ihmiset käyttäytyvät rationaalsiin sääntöihin nojaten ja käyttäytymisen ohjaus tapahtuu kognitiivisiin prosesseihin perustuviin suunnitelmiin sekä laskelmiin. (Hökkä ym. 2017a; Hökkä ym. 2019.) Useiden tutkimusten mukaan tunteet ovat tilannekohtaisia, intensiivisiä kokemuksia (Ursin 2020). Ne ovat jonkinlaisia psykologisia vastauksia tapahtumaan, ympäristön ärsykkeisiin, kokonaisuuksiin tai henkilöön antaen valmiuden uudenlaisia toimia varten (Ashkanasy 2015; Ursin 2020). Konseptuaaliset ja empiiriset tutkimukset ovat käsitteellistäneet tunteet useilla eri tavoilla (Hökkä ym. 2019). Kokonaisuutena ne nähdään sosiaalisesti rakentuneina kategorioina tai konsepteina, säännösteltyinä ja kehystävinä (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015; Ursin ym. 2020).

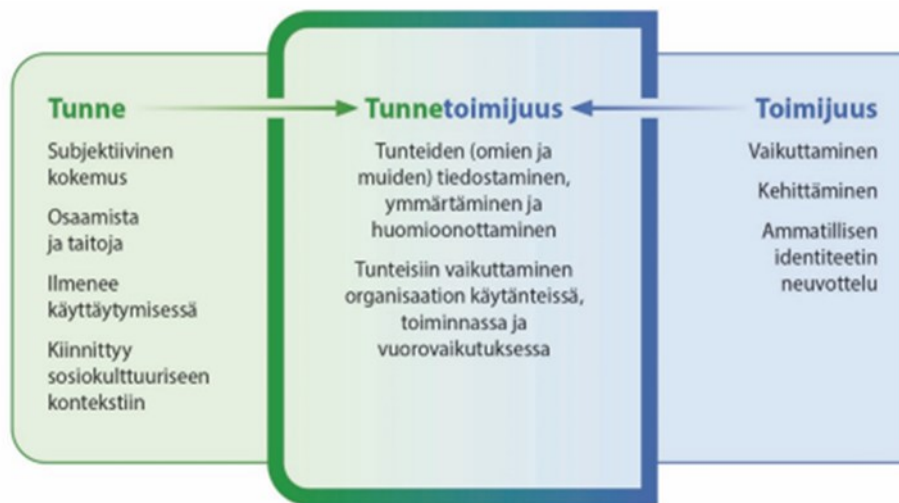
Organisaatiot, yhteiskunnat sekä niiden toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä puolestaan asettaa haasteita organisaatioiden käytäntöihin, työntekijöille ja johtajille. Siksi ei ole sattumaa, että tunteisiin kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota työ- ja organisaatiotutkimuksissa. (Hökkä ym. 2017a.) Työelämässä jatkuvat muutokset ja sen pirstaleisuus saavat yksilöissä aikaan vahvoja tunteita, joiden käsitteleminen saattaa olla hankalaa. Samanlaisesti muutosten keskellä kuitenkin yksilöiltä odotetaan itseohjautuvaa, tehokasta toimintaa. (Vikman 2020.) Empiiriset aineistot todistavat, kuinka tunteet vaikuttavat yksilöiden muutoskokemuksiin ja uusien asioiden omaksumiseen (Ikävalko ym. 2020a). Tunteet ovat kiinteä osa jokapäiväisen elämän tulkintaa ja ymmärtämistä (Hökkä ym. 2017). Ikävalko ja muut (2020a) pitävät tunteita tärkeinä sosiaalisina prosesseina organisaation jäsenten keskuudessa. He ovat todenneet, että niillä on vaikutusta siihen, miten jäsenet toteuttavat organisaatioiden strategioita. Tunteiden merkitys työssä kasvaa, kun organisaatioiden muutokset tehostuvat ja tulevat kompleksisemmiksi. (Ikävalko ym. 2020a).

Georgen ja Danen (2016) mukaan organisaationaalisessa kontekstissa tunteiden kirjo on laaja. Työkontekstissa tunteet voidaan ymmärtää yksilöllisinä reaktioina organisaation tapahtumiin, työtilanteisiin ja sosiaalisiin kanssakäymisiin (Ursin ym. 2020). Finemanin (2003) mukaan yksilöt ovat organisaatioiden emotionaalinen ydin, jotka rakentavat organisaation ja varmistavat sen, mitä organisaatiot voivat saavuttaa. Organisaation eettisten arvojen ja toimintatapojen on todettu käynnistävän yksilöissä positiivisen ja motivoituneen prosessin työntekijöiden keskuudessa (Huhtala & Feldt 2016). Näin ollen tunteet ohjaavat myös vaadittavien ratkaisujen tekemistä, vaikka päätösten tekemiseen käytettäisiin aikaa (George & Dane 2016). Tunteita ei enää pidetä vain mielentilana tai mielipiteellisenä lisänä eikä oikean työn oheistoimintoina, vaan ne ovat sosiaaliseen maailmaan ja organisaatioihin liittyviä työkokemuksia ja -käytäntöjä (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015; Fineman 2003). Organisaatioiden ammatillisen toimijuuden rakentamisen ja tunteita huomioivan työilmapiirin saavuttamiseksi tarvitaan konkreettisia toimia. Tarvittaviksi toimiksi ovat osoittautuneet tunteiden ja ammatillisen toimijuuden vaikutusten sekä niitä hyödyntävien toimien tunnistaminen (Vikman 2020).

1.6 Tunnetoimijuus

Tunnetoimijuus käsitteenä on suhteellisen uusi ja sen empiirinen sekä teoreettinen tarkastelu on ollut vähäistä (Hökkä ym. 2020a). Vain muutamat tutkimukset ovat pyrkineet ymmärtämään tunteita ammatillisen toimijuuden resursseina tai rajoittavina tekijöinä organisaatiokontekstissa (Hökkä ym. 2022a). Aiempiin teoreettisiin toimijuus- ja tunnetutkimuksiin nojaavat tarkastelut määrittävät tunnetoimijuuden laaja-alaiseksi ilmiöksi, joka sisältää niin yksilöiden tiedon ja taidon tunteista kuin hänen aktuaaliset tekemisensä ja toimintansa liittyen tunteisiin (Hökkä ym. 2020a). TUNTO 2 -hankkeessa tunnetoimijuuden ilmiön määrittämisessä on tukeuduttu työelämäkontekstissa tehtyyn toimijuustutkimukseen, mutta myös tunnetutkimuksen laajaan alaan (Paloniemi ym. 2020a).

Tunnetoimijuuden määritelmä on havainnollistettu kuviossa 1, joka on TUNTO-hankkeen eräs keskeisiä tuloksia (Hökkä ym. 2020a).



Kuva 1 Tunnetoimijuuden määritelmä (Hökkä ym. 2020a, 73)

Hökkä ja muut (2020a) kuvailevat tunnetoimijuuden monitasoiseksi ilmiöksi, johon sisältyvät niin yksilöiden sisäiset (esimerkiksi yksilölliset tunnekokemukset) kuin yksilöiden väliset (kuten vuorovaikutus) tekijät. Niillä on dynaaminen suhde toisiinsa työpaikoilla erilaisissa tilanteissa sekä vaihtuvissa käytänteissä. Voidaan sanoa, että tunnetoimijuus on yksilöllinen, vahvistettavissa ja opittavissa oleva kompetenssi. Sen avulla voidaan vaikuttaa tunteisiin työssä, tiedostaa, ymmärtää ja ottaa käyttöön omia sekä muiden tunteita. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun yksilöiden itsemääräämisoikeutta pyritään vahvistamaan tai marginaalityöntekijöiden asemaa pyritään parantamaan. Alustavista määrittelyistä huolimatta tunnetoimijuudella ei ole vielä yksityiskohtaista käsitettä työelämäkontekstissa. (Hökkä ym. 2020a.) Tämä onkin tarjonnut mahdollisuuden tarkastella tunteiden vaikutusta toimijuuteen käsitteellistämällä tämän yhtälön tunnetoimijuudeksi. Tunteisiin vaikuttamisen ulottuvuuteen kuuluvat omien ja muiden tunteiden havaitseminen ja tunnistaminen työssä sekä kyky omien tunteiden ilmaisemiseen ja esiin tuomiseen. Tunnetoimijuuden luonne on toimintaa, tekemistä ja vaikuttamista. Tunnetaidoilla ja tunteilla on vasta-

vuoroinen suhde, taidot tarvitsevat tuekseen toimintaa ja toiminta taitoja. (Paloniemi ym. 2020a.)

TUNTO-hankkeen tuloksena tunnetoimijuudelle määritettiin kaksi ulottuvuutta: *omat tunnetaidot* ja *tunteisiin vaikuttaminen työssä* (Paloniemi ym. 2020a). Hökän ja muiden (2020a) teoreettisessa ja empiirisessä tunnetoimijuustarkastelussa on osoitettu, että tunnetoimijuudessa korostuu yksilöiden tunteisiin liittyvä osaaminen eli *omat tunnetaidot*. Kun yksilöt kykenevät kuvailemaan tunteitaan monipuolisesti työympäristössään, he saavat myös enemmän tietoa muiden ajatuksista, reaktioista ja kyvyistä (Stephens & Carmeli 2016). Näin ollen yksilöt ovat tietoisia tunteista, he osaavat tunnistaa niitä ja ymmärtävät niiden voiman (Hökkä ym. 2020a). Weenink ja Spaargaren (2016) yhdistävät tunteet ja toimijuuden emotionaaliseksi mielialaksi, jota yksilöt kokevat sitoutumaan tekoihin tai sanomisiin. Tunteet tarjoavat interaktiivisen yhteyden yksilöiden maailmaan ja toimijuuteen. Tunteita ei ole olemassa ilman toimijuutta eikä toimijuutta ilman tunteita. Tunteet mahdollistavat yksilöille mahdollisuuden ohjata toimintaansa niin paikan päällä kuin reflektiivisesti. (Weenink & Spaargaren 2016.)

Hökän ja muiden (2020a) mukaan tunnetoimijuuden keskeisenä seikkana on yksilöiden tietoinen toiminta, johon he vaikuttavat tunnetietoisuuden ja -osaamisen avulla. He toteavat yksilöiden olevan kyvykkäitä ottamaan huomioon niin omat kuin toisten tunteet, vahvistamaan positiivisia tunteita, mutta he kykenevät myös käsittelemään negatiivisia tunteita ja vaikuttamaan työyhteisössä koettuun tunneilmastoon. Tällä Hökkä ja muut tarkoittavat *tunteisiin vaikuttamista työssä*. Muiden tunteiden tiedostaminen antaa työyhteisölle paremmat mahdollisuudet selviytyä epävarmoista tilanteista ja kehittää parempaa ymmärrystä muista yhteisön jäsenistä ja rakentaa toistensa tietoisuutta (Stephens & Carmeli 2016). Tunteiden voiman ymmärtäminen ja tiedostaminen ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan tarvitaan tunnetaitojen asianmukainen käyttäminen ja niiden sisältämän potentiaalinen hyödyntäminen yhdistämällä ne osaksi arkista työtä ja työkäytänteitä. *Tunteisiin vaikuttaminen työssä* tarkoittaa omien ja muiden tunteiden tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista

sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation vuorovaikutuksessa, käytänteissä ja toiminnassa. *Tunteisiin vaikuttamista työssä* voi kohdistaa niin omiin kuin muiden tunteisiin ja työpaikan tunneilmastoon. (Hökkä ym. 2020a.)

1.7 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää tunnetoimijuuden yhteyttä organisaation strategisen muutoksen toteuttamiseen ja organisaatioiden strategiseen muutokseen sitoutumiseen. Lisäksi tarkastellaan, onko esihenkilöiden ja muun henkilöstön sekä sukupuolten välillä eroja strategisen muutoksen toteuttamisessa ja strategiseen muutokseen sitoutumisessa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- 1) Onko tunnetoimijuudella ja sen ulottuvuuksilla yhteyttä organisaation strategisen muutoksen toteuttamiseen?
- 2) Onko tunnetoimijuudella ja sen ulottuvuuksilla yhteyttä strategiseen muutokseen sitoutumiseen?
- 3) Erottaako henkilön asema tai sukupuoli yhteyttä strategian toteuttamiseen tai siihen sitoutumiseen?

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet tunnetoimijuuden olevan yhteydessä työn imuun, strategian toteuttamiseen ja strategiseen muutokseen sitoutumiseen tunnetasolla, työpaikan tunneilmastoon (Ikävalko ym. 2020b) sekä ammatilliseen identiteettiin (Eteläpelto ym. 2014b). Tämän tutkimuksessa lähtökohtana onkin ollut, että tunnetoimijuus on yhteydessä strategian toteuttamiseen ja siihen sitoutumiseen. Aseman ja sukupuolen mukaisista yhteyksistä ei ollut oletettavaa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimuskonteksti

Tämä tutkimus on itsenäinen osa TUNTO 2 (Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena) -hanketta, jonka rahoittajana toimii Työsuojelurahasto ja sen toteuttaa Aalto-yliopisto sekä Jyväskylän yliopisto (Ikävalko ym. 2021). Hanke toteutetaan vuosien 2021-2023 aikana. Hankkeen tarkoituksena on kehittää strategian toteuttamista tunnetoimijuuden ja tunneilmaston kautta (Ikävalko 2021). Meneillään oleva hanke on jatkoa vuonna 2020 päättyneelle *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO) hankkeelle, jossa tarkasteltiin yksilöitä organisaatiomuutoksissa ja henkilöstön tunteita työelämässä.

2.2 Tutkimusaineiston keruu ja osallistujat

Tähän hankkeeseen osallistuneita organisaatioita oli kolme, kukin eri toimialoilta. Kaikille organisaatioille strategian toimeenpano oli ajankohtainen kyselyn toteuttamisajankohtana. Hankkeeseen osallistuneiden yritysten työntekijöille lähetettiin Webropol- ohjelmiston kautta verkkokysely kolmena eri ajankohtana. Tässä tutkimuksessa käytettiin TUNTO 2 -hankkeen kyselyaineistoa, jossa vastaajia oli yhteensä 837. Aineisto valikoitui tutkimukseen, koska sen avulla saadaan riittävän laaja kuva tutkittavista asioista. Aineisto on kerätty tammi-helmikuun 2021 aikana ja siihen vastasi 37 % kyselylomakkeen saaneista. Aineiston taustatiedot ovat raportoituna taulukossa 3. Vastaajista enemmistö 53 % (n = 442) oli naisia, miehiä 41 % (n = 364) ja muu / en halua sanoa 4 % (31). Vastaajien keski-ikä oli noin 45 vuotta. Vastaajien koulutustaso oli varsin korkea, koska suurin osa (75 %) oli vähintään maisteritutkinnon tai ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneita.

Taulukko 1

Tutkittavien taustatiedot (N = 837)

	<i>n</i>	%
Sukupuoli		
Nainen	442	53
Mies	364	44
Muu	31	4
Ikäryhmä		
20–29-vuotiaat	90	11
30–39-vuotiaat	186	22
40–49-vuotiaat	233	28
50–59-vuotiaat	230	28
Vähintään 60-vuotiaat	96	12
Koulutustaso		
Toinen aste ^a	97	12
Alempi korkeakoulu ^b	115	14
Ylempi korkeakoulu ^c	833	75
Työkokemusvuodet		
0-9 -vuotta	550	68
10-19 -vuotta	194	24
Vähintään 20-vuotta	69	9
Asema		
Esihenkilö	144	17
Työntekijä	693	83

Huom! ^a Vähintään peruskoulu, enintään ammatillinen tai opistoasteen koulutus, ^b vähintään alempi korkeakoulututkinto, ^c vähintään ylempi korkeakoulututkinto tai maisterin tutkinto

2.3 Mittarit ja muuttujat

Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden vastauksissa on hyödynnetty strategisen muutoksen toteuttamista (liite 1), strategiseen muutokseen sitoutumista (liite 2) ja tunnetoimijuutta (liite2) sekä kerätyistä taustatiedoista asemaa ja sukupuolta.

Strategisen muutoksen toteuttaminen. Strategisen muutoksen toteuttamista mitattiin kahdeksalla väittämällä (ks. liite 1), joista kolme oli negatiivisia. Väittämät kiinnittyvät selkeyteen, tärkeyteen ja tekoihin. Negatiivisten muuttujien vastausasteikot käännettiin positiivisiksi ja niistä tehtiin keskiarvosummamuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Chronbachin alfa .883). Kysymyksissä vastaajilta on pyydetty mielipidettä ja sitä, millaisiksi he arvioivat omaa organisaatiotaan koskevat strategisen muutoksen toteuttamiseen liittyvät väittämät. Vastauskaala oli 5-portainen Likert-asteikollinen (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Siltä väliltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

Strategiseen muutokseen sitoutuminen. Tässä tutkimuksessa käytettiin Herscovitchin sekä Mayersin (2002) affektiivista sitoutumista mittaavaa mittaria (ks. liite 2), jossa on kahdeksan väittämää. Väittämissä arviointi tapahtui 7-portaisella Likert vastausasteikolla (1 = Täysin erimieltä, 2 = Melko paljon eri mieltä, 3 = Hieman eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Hieman samaa mieltä, 6 = Melko paljon samaa mieltä ja 7 = Täysin samaa mieltä). Strategista muutosta mittaavista kysymyksistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka reliabiliteetti (Chronbachin alfa .921) oli todella hyvä.

Tunnetoimijuutta mitattiin Hökän ja kumppaneiden (2020) luomalla mittarilla, joka sisältää kymmenen väittämää (ks. liite 3). Mittari pitää sisällään kaksi ulottuvuutta, joista toinen on *omat tunnetaidot*. Ulottuvuus koostuu neljästä väittämästä (ks. liite 3) ja sen reliabiliteetti oli hyväksyttävä (Chronbachin alfa .762). Toinen ulottuvuus on *tunteisiin vaikuttaminen työssä* ja se koostuu kuudesta väittämästä (ks. liite 3). Myös sen reliabiliteetti (Chronbachin alfa .796) oli hyväksyttävä. Kysymysten vastausvaihtoehdot ovat 5-portaisen Likertasteikon mukaiset (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Siltä väliltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

2.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytetty aineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla (versio 28). Aineiston analyysi tapahtui lineaarista regressioanalyysia käyttäen. Lineaarisella regressioanalyysillä selvitettiin, onko tunnetoimijuudella yhteyttä strategiseen muutoksen toteuttamiseen sekä siihen sitoutumiseen (Tabachnick & Fidell 2014; Metsämuuronen 2011; Sarstedt & Mooi 2018). Lisäksi sukupuolten ja esihenkilöaseman sekä muun henkilöstön välisten yhteyksien erojen tarkasteluun tehtiin summamuuttuja, jossa olivat neljä erilaista ryhmää. Ryhmät olivat miesesihenkilö, naisesihenkilö, miestyöntekijä, naistryöntekijä (Metsämuuronen 2011). Tutkimuksessa tehtiin kolme erilaista lineaarista regressioanalyysimallia, tutkimuskysymysten mukaisesti. Linearisessa regressioanalyysissä strategian toteuttaminen ja strategiseen muutokseen sitoutuminen olivat selitettävänä muuttujina ja tunnetoimijuus sekä ryhmä -muuttuja selittävinä muuttujina (Tabachnick & Fidell 2014, Metsämuuronen 2011).

Taustamuuttajat tähän työhön valikoitiin TUNTO-hankkeen aiemman laadullisen tarkastelun perusteella sekä lisätiedon saamiseksi. Hökän ja muiden (2022) tunnetoimijuuden mittarin validointiprosessissa taustatietona on ollut sukupuoli, mutta asemaan liittyvät tarkastelut puuttuvat. Ikävalko ja kumppanit (2020a) ovat tarkastelleet puolestaan aseman yhteyttä tunneilmastoon, mutta sukupuoleen liittyvät tarkastelut puuttuvat. Tunnetoimijuustutkimusten kannalta myös tämän työn tarkasteluissa ja lisätiedon saamiseksi on luonnollista käyttää sukupuolta ja asemaa selittävinä muuttujana.

2.5 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on huomioitu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) linjaamia hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimuksessa on huomioitu avoimuus ja se on tehty rehellisesti huomioiden tutkijoiden saatavuudet asianmukaisella tavalla (Tutkimuseettinen lautakunta 2012). Tutkimuksessa on noudatettu myös avoimuuden ja varovaisuuden tutkimuskäytäntöjä (Resnik 1998).

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on osa TUNTO 2 - tutkimushankkeen aikana kerätystä aineistosta. Aineiston vastaanottamisen yhteydessä olen allekirjoittanut vaitiolovelvollisuussopimuksen ja olen sitoutunut käyttämään tutkimusaineistoa huolellisesti tietosuojaohjeiden mukaisella tavalla (Tutkimuseettinen lautakunta 2012). Ohjeiden mukaisesti tiedostojen tallentaminen ja käsittely tapahtuu suojatussa ympäristössä. Yksilöiden anonymitteetti säilyi koko tutkimuksen ajan, koska aineisto on suuri, eikä tarkastelussa käytetty mitään sellaista tietoa, josta vastaajan millään tavoin pystyisi tunnistamaan. Tässä työssä käytössä on ollut anonymisoitu tutkimusaineisto, joka on siirretty analyysia varten suojatulle työasemalle. Työskentely tapahtui yliopiston tietokoneella, joka minulla on työni puolesta käytössä. Analyysin jälkeen se poistettiin salatulta työasemalta poistamisohjeita noudattaen (Resnik 1998).

3 TULOKSET

Tässä luvussa tulokset on raportoitu tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tunnetoimijuuden kahden ulottuvuuden (*omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä*) yhteyksiä strategian toteuttamiseen ja strategiseen muutokseen sitoutumiseen. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin ovatko tunnetoimijuuden kahden ulottuvuuden yhteydet strategian toteuttamiseen ja strategiseen muutokseen sitoutumiseen erilaiset esihenkilöaseman ja sukupuolen mukaan. Tunnetoimijuuden ulottuvuuksien, strategian toteuttamisen ulottuvuuksien ja korrelaatiokertoimet sekä keskiarvot ja -hajonnat on esitettyinä taulukossa 2.

Taulukko 2

keskiarvot (Ka), keskihajonnat (Kh) ja muuttujien väliset korrelaatiot (N = 837)

Muuttuja	<i>n</i>	<i>Ka</i>	<i>Kh</i>	1	2	3	4
1. Omat tunnetaidot	837	3.84	0.64	-			
2. Tunteisiin vaikuttaminen työssä	837	3.65	0.60	.47**	-		
3. Strategian toteuttaminen	837	3.05	0.78	.27**	.44**	-	
4. Strategiseen muutokseen sitoutuminen	837	5.38	1.11	.25**	.36**	.67	-

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; n = vastaajien määrä

Tulokset

Lineaarisesta regressioanalyysistä saatujen tulosten mukaan (ks. taulukko 3.) tunnetoimijuuden ulottuvuudet selittävät 19 % strategian toteuttamisen ($F(2,834) = 99.98$, $p < .001$) ja 14 % strategiseen muutokseen sitoutumisen ($F(2,834) = 65.68$, $p < .001$) vaihteluista. Selitysasteet ei ole kovin suuret, mutta ne ovat tilastollisesti erittäin merkitsevät.

Omien tunnetaitojen yhteys strategian toteuttamiseen oli myönteinen ja tilastollisesti melkein merkitsevä ($\beta = .08, p = .026$). Myös *tunteisiin vaikuttaminen työssä* - ulottuvuuden yhteys oli myönteinen ja se oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($\beta = .40, p < .001$) Mitä useammin *omia tunnetaitoja* ja *tunteisiin vaikuttamista työssä* arvostettiin, sitä enemmän vastaajat kokivat itse sekä työyhteisön toteuttavan strategista muutosta.

Omien tunnetaitojen yhteys strategiseen muutokseen sitoutumiseen oli tilastollisesti merkitsevä ja myönteinen ($\beta = .10, p = .008$). *Tunteisiin vaikuttaminen työssä* oli tilastollisesti erittäin merkitsevässä myönteisessä yhteydessä strategiseen muutokseen sitoutumiseen ($\beta = .31, p < .001$). Mitä enemmän *omia tunnetaitoja* ja *tunteisiin vaikuttamista* koettiin sitä enemmän vastaajat kokivat itse sekä työyhteisön sitoutuvan strategiseen muutokseen.

Taulukko 3

Lineaarisen regressioanalyysin tulokset tunnetoimijuuden ulottuvuuksien (omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä) yhteyksistä strategian toteuttamiseen ja strategiseen muutokseen sitoutumiseen (N = 837)

Muuttujat	Strategian toteuttaminen			Strategiseen muutokseen sitoutuminen		
	B	Keskivirhe	β	B	Keskivirhe	β
Omat tunnetaidot	.08*	.04	.10	.10**	.06	.17
Tunteisiin vaikuttaminen työssä	.40***	.05	.51	.31***	.07	.58
R ²	.19***			.14***		
Mallin sopivuus	F(2, 834) = 99.98***			F(2,834) = 65.68***		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, onko tunnetoimijuuden ulottuvuuksien yhteys strategian toteuttamiseen ja strategiseen muutokseen sitoutumiseen erilainen esihenkilöillä ja muulla henkilöstöllä sekä sukupuolen mu-

kaan. Vertailua varten vastaajat jaettiin neljään eri ryhmään: miesesihenkilö, naisiesihenkilö, miestyöntekijä ja naistyöntekijä.

Lineaarista regressioanalyysistä saadut tulokset tunnetoimijuuden ulottuvuuksien välisistä yhteyksistä ryhmittäin on esitetty taulukossa 4. Tuloksista voidaan havaita, että tunnetoimijuuden kaksi ulottuvuutta selittivät tilastollisesti merkitsevästi strategian toteuttamisen vaihtelua kaikissa ryhmissä ($p < .01$). Miesesihenkilöiden ryhmässä tunnetoimijuuden ulottuvuudet selittivät 15 % strategian toteuttamisen vaihteluista ($F(2,75) = 6.45, p < .01$), kun naisiesihenkilöiden ryhmässä tunnetoimijuuden ulottuvuudet selittivät 35 % strategian toteuttamisen vaihteluista ($F(2,62) = 16.75, p < .001$). Miestyöntekijöiden ryhmässä tunnetoimijuuden ulottuvuudet selittivät 22 % strategian toteuttamisen vaihteluista ($F(2,62) = 16.75, p < .001$) ja naistyöntekijöiden ryhmässä 11 % strategian toteuttamisen vaihtelusta ($F(2,296) = 18.01, p < .001$).

Miesesihenkilöiden tulokset erosivat muiden ryhmien tuloksista. Miesesihenkilöistä koostuva ryhmä oli ainoa ryhmä, jossa havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys omien tunnetaitojen ja strategian toteuttamisen välillä ($p = .020$). Miesesihenkilöryhmässä omat tunnetaidot olivat myönteisessä yhteydessä strategian toteuttamiseen. Toiseksi miesesihenkilöt erosivat muista ryhmistä siten, että heillä tunteisiin vaikuttaminen työssä ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä strategian toteuttamiseen, kuten oli tilanne muissa ryhmissä. Naisesihenkilöillä ($\beta = .59$), miestyöntekijöillä ($\beta = .48$), naistyöntekijöillä ($\beta = .30$) tunteisiin vaikuttaminen työssä -ulottuvuus oli myönteisessä, tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä strategian toteuttamiseen ($p < .001$). Efektikoot kaikissa ryhmissä olivat varsin korkeita

Taulukko 4

Regressioanalyysin tulokset strategian toteuttamisessa ryhmittäin (N = 837)

Ulottuvuudet	Miesesihenkilö (n = 75)			Naisesihenkilö (n = 62)			Miestyöntekijä (n = 361)			Naistyöntekijä (n = 296)		
	B	Keskivirhe	β	B	Keskivirhe	β	B	Keskivirhe	β	B	Keskivirhe	β
Omat tunnetaidot	.27*	.18	.43	.00	.13	.00	-.02	.07	-.03	.06	.07	.08
Tunteisiin vaikuttaminen työssä	.19	.19	.30	.59***	.15	.72	.48***	.07	.60	.30***	.07	.36
R ²	.15**			.35***			.22***			.11***		
Mallin sopivuus	F(2,75)=6.45**			F(2,62)=16.75***			F(2,361)=50.45***			F(2,296)=18.01***		

Huom. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Lisäksi tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja strategiseen muutokseen sitoutumisessa. Tulokset on esitetty taulukossa 5, ja niiden mukaan tunnetoimijuuden kaksi ulottuvuutta selittivät tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < .001$) strategiseen sitoutumista kaikissa muissa ryhmissä paitsi miesesihenkilöryhmässä. Naisesihenkilöryhmässä tunnetoimijuuden ulottuvuudet selittivät 32 % strategiseen muutokseen sitoutumisen vaihtelusta ($F(2,62) = 14.25, p < .001$). Tunnetoimijuuden ulottuvuudet selittivät miestyöntekijöillä 15 % strategiseen muutokseen sitoutumisen vaihteluista ($F(2,361) = 30.70, p < .001$) ja naistryöntekijöillä 8 % strategisen sitoutumisen vaihteluista ($F(2,296) = 12.69, p < .001$). Miesesihenkilöiden osalta tunnetoimijuudella ei ollut tilastollista yhteyttä strategiseen muutokseen sitoutumisessa ($p = .219$).

Omat tunnetaidot eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä strategiseen muutokseen sitoutumiseen missään ryhmässä. Sen sijaan tunteisiin vaikuttamisella työssä oli strategiseen muutokseen sitoutumiseen tilastollisesti erittäin merkitsevä, myönteinen yhteys ($p < .001$) naisesihenkilöillä ($\beta = .54$), miestyöntekijöillä ($\beta = .38$) ja naistryöntekijöillä ($\beta = .24$). Miesesihenkilöryhmä erosi tässäkin tarkastelussa muista ryhmistä siinä, että kumpikaan ulottuvuus ei ollut heillä tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä strategiseen muutokseen sitoutumisessa.

Taulukko 5

Regressioanalyysin tulokset strategiseen muutokseen sitoutumisessa ryhmittäin (N = 837)

Ulottuvuudet	Miesesihenkilö (n = 75)			Naisesihenkilö (n = 62)			Miestyöntekijä (n = 361)			Naistyöntekijä (n = 296)		
	Beta	Keskivirhe	β	Beta	Keskivirhe	β	Beta	Keskivirhe	β	Beta	Keskivirhe	β
Omat tunnetaidot	.17	.29	.40	.04	.21	.07	-.00	.10	-.00	.08	.11	.14
Tunteisiin vaikuttaminen työssä	.06	.30	.14	.54***	.24	.99	.38***	.10	.67	.24***	.10	.42
R ²	.04			.32***			.15***			.08***		
Mallin sopivuus	F(2,75)=1.55			F(2,62)=14.25***			F(2,361)=30.70***			F(2,296)=12.69***		

Huom. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää, onko tunnetoimijuuden ulottuvuuksilla (omat tunnetaidot ja tunteisiin vaikuttaminen työssä) yhteyttä organisaation strategisten muutosten toteuttamisen sekä strategisiin muutoksiin sitoutumisessa. Lisäksi tarkasteltiin, onko tunnetoimijuuden ulottuvuuksien yhteys erilainen aseman ja sukupuolen mukaan. Aluksi esitetään tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen vahvuuksia, rajoitteita ja esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

4.1 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Teoreettinen ja empiirinen tarkastelu on osoittanut, että tunnetoimijuuden ulottuvuuksilla on yhteyttä organisaatiomuutoksiin ja niihin sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tunnetoimijuustutkimuksia, joissa tunnetoimijuuden yhteyden olemassaolo on todennettu, vaikkakin tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä tunneilmastoon, työnimuun ja organisaatiomuutoksiin (Hökkä ym. 2022b). Tunnetoimijuuden positiivinen yhteys organisaation strategisiin muutoksiin ei ollut yllättävä tulos, sillä aiemmat tutkimukset liittyen organisaatiomuutokseen ja strategiseen muutokseen sitoutumiseen ovat osoittaneet affektiivisen, tunnepohjaisen sitoutumisen tärkeyden (Law 2005; Dakhan ym 2020). Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää merkittävänä, koska tunteiden yhteyttä esimerkiksi ammatilliseen toimijuuteen tai johtajien työelämään ei ole juurikaan tutkittu (Hökkä ym. 2017a). Etenkin sukupuolen ja aseman mukaiset tarkastelut ovat puuttuneet kokonaan. Organisaatiomuutostutkimukset ovat pääosin keskittyneet johdon, työtehtävien ja formaalien rakenteiden muutoksiin (esim. Lynch & Mors 2019; Law 2005, Weiser ym. 2020).

Tästä tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat tunnetoimijuuden ulottuvuuksien yhteydet niin strategisiin muutoksiin kuin niihin sitoutumiseenkin. Tutkimuksesta saadut tulokset olivat samankaltaiset kuin Hökän ja muiden

(2022b) tutkimuksessa, vaikkakin he tutkivat työnimun ja omien tunnetaitojen yhteyksiä. Lisäksi yksilöiden sosiaalisten tilanteiden ja positiivisten tunteiden yhteys organisaation tuottavuuteen, innovatiivisuuteen, tehokkuuteen ja laadukkaaseen kollaboraatioon on todettu jo aiemmassa tutkimuksessa (Hökkä ym. 2017b). Tästä herääkin kysymys, onko työhön liittyvät tunnetutkimukset lisääntyneet viime aikoina niin paljon, että tunteiden tiedostamisesta on tullut yhä arkipäiväisempää työelämässä, mutta muiden tunteisiin vaikuttamisen mahdollisuus on kokonaisuudessaan uusi tutkimusnäkökulma.

Merkittävää tässä tutkimuksessa oli, että miesesihenkilöiden omat tunteet olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä organisaation strategisiin muutoksiin, kun nais(esihenkilöillä, miestyöntekijöillä ja naistryöntekijöillä yhteyttä ei ollut lainkaan. Eräs syy tälle voi olla se, että Hökkä ja muut (2022b) ovat todenneet tunnetoimijuuden olevan organisaation yksilöiden kyvykkyyttä tunnistaa, ilmaista ja käsitellä tunteita ja kehittää omaa osaamistaan tunnetoimijoina. Ylimmällä johdolla on todettu olevan enemmän auktoriteettia ja resursseja muutostilanteissa, joka auttaa järjeistämään muutostilanteita muille työntekijöille (Balogun ym. 2015), mutta tämä tuskin selittää omien tunnetaitojen ja organisaatiomuutoksen välisten yhteyksien eroavaisuuksia miesesihenkilöiden osalta. Tulosta voisi selittää se, että tunnetaitoja enemmän omaavat yksilöt kykenevät todennäköisemmin osoittamaan parantuneen työsuorituksensa omalla toiminnallaan ja aikuisten tunnetoimijuutta voidaan parantaa tunnekoulutuksella (Hökkä ym. 2022b).

Tutkimuksellisesti mielenkiintoinen ja merkittävä tulos oli myös se, että miesesihenkilöt olivat ainoa ryhmä, joiden tunteisiin vaikuttaminen työssä ei ollut lainkaan yhteydessä organisaation strategian toteuttamiseen eikä myöskään strategiseen muutokseen sitoutumiseen. Mielenkiintoisen tästä tekee se, että aiemmissa tutkimuksissa on huomattu tehokkaan johtamisen ja muutokseen sitoutumisen välillä olevan positiivinen yhteys (Dakhan ym. 2020) ja tässä työssä esihenkilöiden osalta tutkimustulos on vain osittain samanlainen. Tulosten mukaan muilla ryhmillä tunteisiin vaikuttaminen työssä oli tilastollisesti merkittävässä yhteydessä niin strategian toteuttamiseen kuin strategiseen muu-

tokseen sitoutumiseen. Tämä tulos tukee aiempia tutkimuksia, joissa on todettu, että työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita muutokseen, kun he uskovat organisaation hyötyvän niistä ja kun he kokevat organisaation aikomukset arvokkaiksi (Dakhan ym. 2020). Omiin ja muiden tunteisiin vaikuttaminen työssä nähdään positiivisten tunteiden vahvistajana työyhteisöissä ja parempien työprosessien taustavaikuttajana sekä hankalien ja ei haluttujen tunteiden käsittelemisen konstruktivistisena työkaluna (Hökkä ym. 2022b). Dakhan ja muut (2020) ovat tutkimuksessaan tulleet siihen tulokseen, että esihenkilöiden olisi tärkeää luoda positiivista ilmapiiriä työntekijöille ja rakentaa luottamusta herättävää kulttuuria organisaation toimintoihin, jotta työntekijät sitoutuvat muutokseen. Pohdinnassa onkin, että miksi miesesihenkilöiden kokemukset eroavat muista ryhmistä täysin? Etenkin kun on todettu, että työntekijät osoittavat lojaalisuuttaan ja hyväksyvät muutokset paremmin, kun esihenkilöt rakentavat luotettavaa työilmapiiriä (Dakhan ym. 2020).

4.2 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Vahvuudet ja rajoitukset

Tämän määrällisen tutkimuksen vahvuutena ja sen luotettavuutena voidaan pitää käytettyjä mittareita ja metodeja (Metsämuuronen 2011) sekä suurta vastaajajoukkoa (N = 837). Vaikka korrelaatiokertoimet tutkittavien osalta olivat hieman matalat, olivat ne tilastollisesti merkitsevät. Tähän vaikuttaa suuri vastaajajoukko (Metsämuuronen 2011). Tutkimuksessa käytettiin strategian toteuttamisen osalta Herscovitchin sekä Mayersin (2002) luomaa affektiivisen sitoutumisen mittaria, joka on ollut käytössä jo useita vuosia. Sitä on käytetty erilaisiin tunneyhteyksien tarkasteluihin organisaatiomuutoksissa. Mittarit, joita on käytetty tutkimuksissa jo pitkään, lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia (Metsämuuronen 2011; Hirsijärvi ym. 2018). Lisäksi tutkimuksen kysymyspatteristo on ollut käytössä jo aiemmassa TUNTO-hankkeessa, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska mittareita käyttöä voidaan toistaa (Metsämuuronen 2011).

Tutkimuksen mittarin on tarkoitus mitata sitä, mikä tutkimuksen kannalta on olennaista (Metsämuuronen 2011). Hökän ja kumppaneiden (2020) tunnetoimijuuden mittari on validoitu, mutta sitä ei ole tutkimuksissa kovinkaan kauan ja usein käytetty, joka vaikuttaa myös tämän tutkimuksen validiteettiin heikentävästi. Tosin tutkimuksesta saadut tulokset olivat samansuuntaisia aiemman tunnetoimijuustutkimusten kanssa ja tutkimukset on tehty samalla mittarilla eri organisaatioihin (Metsämuuronen 2011), joka kertoo siitä, että tulokset eivät olleet sattumanvaraisia (Hirsijärvi ym. 2018). Tunnetoimijuuden mittarin luotettavuutta lisäävät myös väittämistä kootut summamuuttujat ja niiden Chronbachin alfan kertoimien 0.70 rajana pidetyn arvon ylittäminen (Metsämuuronen 2011). Analyysimenetelmänä käytetty regressioanalyysi tutkimuksessa voidaan puolestaan perustella tarkoituksella selvittää usean selittävän tekijän yhteyksiä selitettävään tekijään (Tabachnick & Fidell 2014).

Tutkimuksessa rajoittavana ja samanaikaisesti sen vahvuutena on myös miesesihenkilöryhmän erot muihin tutkittaviin ryhmiin. Tulos ei kerro miksi esihenkilöryhmä erosi muista ryhmistä, vaikkakin se on tutkimuksen kannalta merkittävä tulos. Lisäksi tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää saatujen vastausten määrää. Kysely on lähetetty kolmeen eri organisaatioon, sen jokaiselle työntekijälle (N = 2262) vastausprosentti oli 37. Satunnaisotannalla olisi tutkimuksen luotettavuutta voitu lisätä, mutta tässä tutkimuksessa järkevin tapa oli tutkia koko perusjoukkoa. Näin saadaan jokaisesta organisaatiosta riittävän laaja kuva. Aiempi tutkimus, jossa myös oli kolme eri alan organisaatiota sekä tämä tutkimus kolmeen eri alan organisaatioon lisää tutkimuksen yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on siis vahvistettu sen toistettavuuden kautta. (Metsämuuronen 2011.)

Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tunnetoimijuuden yhteyttä organisaation strategisiin muutoksiin sekä strategisiin muutoksiin sitoutumiseen kolmessa eri organisaatiossa. Tulevaisuudessa olisi hyvä yhdistää TUNTO- ja TUNTO 2-hankkeen ensimmäisten kyselyiden tulokset ja verrata niitä tästä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Näin voitaisiin saada hyvin laaja-alainen tutkimus eri orga-

nisaatioista ja etenkin siitä, miten yksilöt kokevat tunnetoimijuuden organisaation strategisiin muutoksiin sekä niihin sitoutumiseen. TUNTO 2-hankkeessa aineistoa on kerätty kolmena eri mittauskertana ja tässä työssä niistä on käytetty vain ensimmäisen kyselyn aineistoa. Näistä kolmesta aineistosta on mahdollista tehdä myös pitkittäistutkimusta, jonka avulla voitaisiin selvittää, onko tunnetoimijuuden yhteydet strategiseen muutokseen ja siihen sitoutumiseen pysyvä ilmiö.

Toinen tutkimisen arvoinen asia olisi se, mikä selittää miesesihenkilöryhmän erot muihin ryhmiin. Tätä voitaisiin tarkastella laadullisin menetelmin. Näin ollen laadullisia menetelmiä lisäämällä saataisiin myös enemmän tietoa yhteyksien ja eri ryhmien välisten erojen syistä.

Työelämän muutokset ovat väistämättömiä ja strategiset muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää. Organisaation liiketoiminnallinen suorituskyky ei ole ainoastaan riippuvainen siitä, miten hyvin strategia on muotoiltu vaan myös siitä, kuinka hyvin se on pantu täytäntöön (Shah 2005). Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella organisaatioiden strategisten muutosten toteuttamisessa ja niihin sitoutumisessa yritykset voivat panostaa yksilöiden tunnetoimijuuteen, etenkin tunteisiin vaikuttamiseen työssä. Vahva tunnetoimijuus hyödyttää koko organisaatiota, niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä strategisissa muutoksissa sekä niihin sitoutumisessa (Paloniemi ym. 2020a). Tunteiden merkitys työelämässä on siis hyvä huomioida, kuten Ashkanasy (2015) on todennut tunteiden olevan biologinen vaste ympäristön ärsykkeisiin, joka johtaa fyysisiin sekä psyykkisiin muutoksiin, valmiuteen toimintaa varten.

Tämän tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen näyttö yhdessä TUNTO-hankkeesta saatujen tunnetoimijuuden yhteyksien olemassaolosta organisaation strategisiin muutoksiin ja niihin sitoutumiseen on tulevaisuudessakin huomion arvoinen asia. Tunnetoimijuuden avulla voidaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä omiin ja muiden tunteisiin, joka puolestaan vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin strategisiin muutoksiin sekä siihen sitoutumiseen. Affektiiviset (eli tunnepohjaiset) prosessit luovat ja ylläpitävät työmotivaatiota (Barsade & Gibson 2007). Tunnetoimijuuden vahvistaminen on tulevaisuudessa tärkeää,

sillä sen hyödyt näkyvät koko henkilöstön sitoutumisena (Paloniemi ym. 2020a; Barsade & Gibson 2007).

LÄHTEET

- Ashkanasy, N. M. (2015). *Emotions and Work*. Luettu 27.5.2022
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22037-0>
- Abdelnour, S., Hasselbladh, H. & Kallinikos, J. (2017). Agency and Institutions in Organization Studies. *Organization studies*, 38(12), 1775–1797. Luettu 30.8.2022 <https://doi.org/10.1177/0170840617708007>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization science (Providence, R.I.)*, 26(4), 960–979. Luettu 17.11.2022 <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management perspectives*, 21(1), 36–59.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Billett, S. (2009). Relational Interdependence Between Social and Individual Agency in Work and Working Life. *Mind, culture and activity*, 13(1), 53–69. Luettu 19.11.2022 https://doi.org/10.1207/s15327884mca1301_5
- Burnes, B., Hughes, M. & By, R. T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership (London, England)*, 14(2), 141–158. Luettu 10.10.2022
<https://doi.org/10.1177/1742715016662188>
- Cecchini, M. & Harrits, G. S. (2022). The Professional Agency Narrative – Conceptualizing the Role of Professional Knowledge in Frontline Work. *Journal of public administration research and theory*, 32(1), 41–57. Luettu 23.8.2022 <https://doi.org/10.1093/jopart/muab021>
- Domínguez-CC, M. & Barroso-Castro, C. (2017). Managerial change and strategic change: The temporal sequence. *Journal of management & organization*, 23(1), 46–73. Luettu 18.8.2022
<https://doi.org/10.1017/jmo.2016.49>
- Dung, L. T. & Hai, P. V. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-

Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123. Luettu 30.7.2022

<https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>

Emirbayer, M. & Mische, A. (1998). What is agency? *The American journal of sociology*, 103(4), 962–1023. Luettu 19.5.2022

<https://doi.org/10.1086/231294>

Eteläpelto, A. (2017). Emerging Conceptualisations on Professional Agency and learning. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim), *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Springer International Publishing AG, 183–204. Luettu 19.5.2022 [doi:10.1007/978-3-319-60943-0_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60943-0_10)

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Elsevier* 10, 45–65.

Luettu 19.5.2022 <http://dx.doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2014a).

Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim), *Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen -Luovia voimavaroja työhön!* (s. 17–31)

Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014b). Identity and Agency in Professional learning. Teoksessa S. Billet., C. Harteis. & H. Gruber (toim.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (s. 645–672). Dordrecht: Springer.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2017). Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi., P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki* (s. 5–13). Jyväskylä: University of Jyväskylä, 5–13.

Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. Sage Publications Ltd.

- George, J. M. & Dane, E. (2016). Affect, emotion, and decision making. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 47–55.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.004>
- Goller, M. & Paloniemi, S. (2017). Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development. *Springer International Publishing AG*. Luettu 19.5.2022 DOI 10.1007/978-3-319-60943-0_1
- Goller, M. & Harteis, C. (2017). Human Agency at Work: Towards Clarification and Operationalisation of Concept. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development* (s. 85–104). Springer International Publishing AG. Luettu 19.5.2022 DOI 10.1007/978-3-319-60943-0_5 85
- Gomes, J. F. S., Marques, T. & Cabral, C. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit management & leadership*, 33(1), 89–108. Luettu 17.7.2022 <https://doi.org/10.1002/nml.21502>
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474–487. Luettu 31.5.2022 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment : Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), Article 3. <https://doi.org/10.16993/sjwop.6>
- Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2020a). Tunnetoimijuus ja mittari sen tukemiseen työssä. Teoksessa P. Hökkä., H. Ikävalko., S. Paloniemi., K. Vähäsantanen. & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 67–92). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. (2014). Agency-centred coupling-a better way to manage an educational organization? *International journal of leadership in education*, 17(2), 131–153. Luettu 19.5.2022
<https://doi.org/10.1080/13603124.2013.783932>

- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Ikävalko, H., tutkimuslaitos, K., laitos, K., Research, F. I. f. E., & Education, D. o. (2022a). *An Integrative Approach to Emotional Agency at Work*. Springer.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2020b). Emotions in Learning at Work : a Literature Review. *Vocations and Learning*, 13(1), 1-25. Luettu 27.5.2022 <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09226-z>
- Hökkä, P. K., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017a). The Reciprocal Relationship Between Emotions and Agency in the Workplace. Teoksessa M. Goller, & S. Paloniemi (toim.), *Agency at Work : An Agentive Perspective on Professional Learning and Development* (161-181). Springer Netherlands. Luettu 15.9.2022 DOI 10.1007/978-3-319-60943-0_9
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017b). Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamisen kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi., P. Hökkä & A. Eteläpelto. (toim.), *Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki* (s. 34-48). Jyväskylä: University of Jyväskylä, 34-48.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. (2019). Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 143-165. Luettu 27.5.2022 <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0086>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, M. & Eteläpelto. (2014). Järki ja tunteet: Kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä., S. Paloniemi., K. Vähäsantanen., S. Herranen., M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 121-144). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. www.jyu.fi/toimijuuskirja.
- Hökkä, P. K., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., tiedekunta, K. j. p., . . . Education, D. o. (2022b). *Emotional Agency at Work: The Development and Validation of a Measure*. Frontiers Media SA. Luettu 25.9.2022 <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.852598>

- Ikävalko, H. (2021). *TUNTO2 – Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena*. Aalto yliopiston verkkosivu. Viim. muutos 26.1.2022. <https://www.aalto.fi/fi/tiedon-ja-innovaatioiden-tutkimuskeskus-ckir/tunto2-tunnetoimijuus-strategian-toteuttamisen-tukena>.
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020a). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1485–1498. Luettu 27.5.2022 <https://doi.org/10.1108/jocm-01-2020-0024>
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. (2020b). Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa P. Hökkä., H. Ikävalko., S. Paloniemi., K. Vähäsantanen. & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 115–127). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Johnson, G., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2016). A new model of impression management: Emotions in the 'black box' of organizational persuasion. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(1), 111–140. Luettu 16.7.2022 <https://doi.org/10.1111/joop.12112>
- Khun Loo, J. T., Lee, P. H. & Low, A. L. (2017). Impact of Transformational Leadership and the Mediating Effect of Employees' Perception of Organizational Change on Affective, Normative and Continuance Commitment. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 185–198. Luettu 2.9.2022 <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.99>
- Law, D. W. Interactive organisational commitment and hardiness in public accountants' turnover. (2005). Teoksessa G. Vinten & G. Vinten. *Improving Organisational Performance* (s. 383–393). Emerald Group Publishing Limited.
- Lelasseux, L., Lander, M. W., & Barbulescu, R. (2021). Emotions as Causal Mechanisms and Strategic Resources for Action in the Study of Professions, Professionals, and Professional Service Firms. *Journal of professions and organization*. Luettu 2.9.2022 <https://doi.org/10.1093/jpo/joab018>

- Lewis, L. (2020) *Organizational Change*. Teoksessa A. M. Nicotera *Origins and traditions of organizational communication: A comprehensive introduction to the field* (First edition.). Routledge.
- Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long range planning*, 52(2), 255–270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- Lämsä, A. & Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & organization development journal*, 21(6), 297–306. Luettu 11.6.2022 <https://doi.org/10.1108/01437730010372822>
- Mahlakaarto, S. (2014). Työidentiteetit pelissä ja peilissä – Menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Teoksessa P. Hökkä., S. Paloniemi., K. Vähäsantanen., S. Herranen., M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 48–65). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mercer, S. (2012). The Complexity of Learner Agency. *Apples - Journal of Applied Language Studies*, 6(2), 41–59. Luettu 19.4.2022 https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40858/Final_Mercer.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Ikävalko, H. & Vähäsantanen, K. (2020a). Tunnetoimijuuden merkitys organisaatioissa. Teoksessa P. Hökkä., H. Ikävalko., S. Paloniemi., K. Vähäsantanen. & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 115–127). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Resnik, D. B. (1998). *The ethics of science: An introduction*. Routledge.
- Sarstedt, M. k., & Mooi, E. k. (2019). *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics* (3rd ed. 2019.). Springer Berlin Heidelberg.
- Shah, A. (2005). The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. *Global business review*, 6(2), 293–302. Luettu 19.11.2022 <https://doi.org/10.1177/097215090500600208>

- Sparhoff, G. (2015). Leadership in times of globalisation and uncertainty. Teoksessa S. Bohlinger., U. Haake., C. Helms Jørgensen., H. Toiviainen & A. Wallo, *Working and learning in times of uncertainty: Challenges to adult, professional and vocational education* (s. 74–86). Sense Publishers.
- Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International journal of project management*, 34(5), 862–873.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.003>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (Sixth edition, Pearson new international edition.). Pearson.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Luettu 2.5.2022
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Ursin, J., Vähäsantanen, K., McAlpine, L., & Hökkä, P. (2020). Emotionally loaded identity and agency in Finnish academic work. *Journal of Further and Higher Education*, 44(3), 311–325. Luettu 19.5.2022
<https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1541971>
- Vikman, S., (2020). Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Teoksessa P. Hökkä., H. Ikävalko., S. Paloniemi., K. Vähäsantanen. & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (46–63). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. (2015). Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism*, 5 (3). Luettu 26.5.2022 [doi:10.7577/pp.1394](https://doi.org/10.7577/pp.1394)
- Vähäsantanen, K., & Eteläpelto, A. (2017). Agency and Learning in the Work of Software Professionals. Teoksessa *The Impact of Digitalization in the Workplace : An Educational View* (s. 161–179). Springer International Publishing. Professional and Practice-based Learning, 21. Luettu 19.5.2022
https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5_11

- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2017a). An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller, & S. Paloniemi (toim.), *Agency at Work : An Agentic Perspective on Professional Learning and Development* (351–371). Springer Netherlands.
Luettu 19.5.2022 https://doi.org/10.1007/978-3-319-60943-0_18
- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2019). A Novel Instrument to Measure the Multidimensional Structure of Professional Agency. *Vocations and Learning*, 12(2), 267–295. Luettu 26.5.2022 <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9210-6>
- Weenink, D. & Spaargaren, G. (2016). Emotional agency navigates a world of practices. Teoksessa G. Spaargaren., D. Weenink & M. Lamers, *Practice theory and research: Exploring the dynamics of social life* (s. 60–84). Routledge.
- Weiser, A. (2021). The Role of Substantive Actions in Sensemaking During Strategic Change. *Journal of management studies*, 58(3), 815-848.
<https://doi.org/10.1111/joms.12621>
- Weiser, A., Jarzabkowski, P. & Laamanen, T. (2020). Completing the Adaptive Turn: An Integrative View of Strategy Implementation. *The Academy of Management annals*, 14(2), 969-1031. Luettu 30.8.2022
<https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Weissman, D. (2020). *Agency – Moral Identity and Free Will*. Open Book Publishers. Luettu 10.10.2022 <https://doi.org/10.11647/OBP.0197>

LIITTEET

Liite 1. Strategisen muutoksen toteuttamisen ulottuvuudet ja väittämät

Strategisen muutoksen toteuttamisen väittämät ja ulottuvuudet

Selkeys	2) Tiedän täsmälleen mitä minulta odotetaan tämän strategian toteuttamisessa. 3) On täysin selvää mitä tämän strategian toteuttamiseksi täytyy tehdä.
Tärkeys	1) Tämä strategia on erittäin tärkeä tämän yrityksen tulevaisuuden operatiiviselle suorituskyyvylle. 7) Tämä strategia toimii ajattelun ohjenuorana siinä, miten teen työtäni. 8) Strategian tunteminen vaikuttaa siihen mitä pidän tärkeänä kun teen työtäni.
Teot	4) Useimmat työpaikkani jäsenet keskustelevat aktiivisesti tästä strategiasta. 6) Useimmat työpaikkani jäsenet auttavat työkavereitaan toteuttamaan tätä strategiaa työssään. 5) Useimmat työpaikkani jäsenet ovat aloitteellisia toteuttaakseen tätä strategiaa omassa työssään.

Liite 2. Strategiseen muutokseen sitoutumisen väittämät

Strategisen muutoksen toteuttamisen väittämät

- 1) Uskon tämän muutoksen tärkeyteen.
 - 2) Tämä muutos on hyvä strategia tälle organisaatiolle.
 - 3) Mielestäni johto on väärässä esittäessään tähän muutokseen tarttumista.
 - 4) Tämä muutos palvelee tärkeää tarkoitusta.
 - 5) Asiat olisivat paremmin ilman tätä muutosta.
 - 6) Tämä muutos ei ole tarpeellinen.
-

Liite 3. Tunnetoimijuuden väittämät ja ulottuvuudet**Tunnetoimijuuden väittämät**

Omat tunnetaidot

- 1) Kiinnitän huomiota tunteisiin työpaikallani.
- 2) Tunnistan hyvin omat tunteeni työssäni.
- 3) Osaan kuvailla tunteitani työssä monipuolisesti.
- 4) Tunnistan hyvin tunteita työpaikallani.

Tunteisiin vaikuttaminen
työssä

- 5) Pystyn vaikuttamaan omiin tunteisiin työssäni.
 - 6) Pystyn vaikuttamaan muiden ihmisten tunteisiin työpaikallani.
 - 7) Pystyn omalta osaltani vaikuttamaan työpaikkani ilmapiiriin.
 - 8) Minulla on keinoja tunteiden käsittelyyn työpaikallani.
 - 9) Osaan vahvistaa myönteisiä tunteita työpaikallani.
 - 10) Osaan luoda hyvää fiilistä työpaikallani.
-