

**Esihenkilöiden kokemuksia tunnetoimijuudesta ja
tunneilmastosta teollisuusalan organisaatiossa strategisen
muutoksen aikana**

Niina Helenius

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Artikkelimuotoinen
Kevätlukukausi 2023
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Niina, Helenius. 2023. Esihenkilöiden kokemuksia tunnetoimijuudesta ja tunneilmastosta teollisuusalan organisaatiossa strategisen muutoksen aikana. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 54 sivua.

Tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tunnetoimijuudesta ja organisaation tunneilmastosta organisaation strategisen muutoksen aikana. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaista tunnetoimijuutta esihenkilöillä ilmeni, eli millaista kompetenssia esihenkilöillä oli tunteisiin liittyen ja miten he tietoisesti käyttivät sitä. Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, millainen tunneilmasto organisaatiossa vallitsi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena osana Jyväskylän yliopiston ja Aalto yliopiston TUNTO2-tutkimushanketta. Tutkimusaineisto koostui teollisuuden alalle sijoittuvan organisaation kuuden esihenkilön puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt omasivat tunteisiin liittyvää kompetenssia, jota he aktiivisesti käyttivät vaikuttaessaan omiin ja toisten tunteisiin. Tuloksissa esihenkilöpositio näyttäytyi keskeisenä tekijänä tunnetoimijuudessa, sillä esihenkilöihin kohdistui odotuksia ja paineita, joiden välillä tasapainottelu korosti tunnetoimijuuden tarvetta. Organisaation tunneilmasto näyttäytyi tuloksissa ristiriitaisena, sillä työyhteisössä esiintyi tekijöitä, jotka rajoittivat tunteiden avointa ja aitoa ilmaisemista.

Kuten aiemmissakin tutkimuksissa, myös tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyi kytkös tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välillä, sillä erityisesti esihenkilöiden tunnetoimijuudella oli keskeinen rooli tunneilmaston kehittämisen kannalta. Tunnetoimijuudesta, tunneilmastosta sekä niiden välisestä suhteesta kaivataan lisää tietoa, mitä myös tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään.

Asiasanat: tunnetoimijuus, tunneilmasto, strateginen muutos, tunteet työssä

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Integratiivinen tunneteoria.....	5
1.2 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen.....	6
1.3 Tunnetoimijuus	8
1.4 Tunneilmasto	10
1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	13
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	14
2.1 Tutkimusaineisto ja tutkimukseen osallistujat	14
2.2 Tutkimusaineiston keruu.....	15
2.3 Aineiston analyysi	16
2.4 Eettiset ratkaisut.....	17
3 TULOKSET	19
3.1 Esihenkilöiden tunnetoimijuus ja omat tunteet	19
3.2 Esihenkilöiden tunnetoimijuus ja toisten tunteet.....	22
3.3 Organisaation tunneilmasto	24
4 POHDINTA	30
LÄHTEET	37
LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa vallitseva kiihtyvän muutoksen tila haastaa jatkuvasti kehittämään työelämää. Muutosvaatimukset kohdistuvat niin organisaatioihin kuin yksittäisiin työntekijöihin edellytyksinä kehittää osaamista ja parantaa toimintaa (Alasoini ym., 2023; Eteläpelto ym., 2014a). Jatkuvien muutosten ohella länsimaista työelämää muovaa työn subjektivoituminen (Julkunen, 2008). Silloin kun työ on subjektivoitunut, siinä menestyminen ovat yhä enemmän riippuvaisia tekijänsä henkilökohtaisista ominaisuuksista (Alasoini, 2020; Koivunen & Saari, 2016). Tällöin ihmisen keholliset sekä psyykkiset ominaisuudet, kuten taidot ja tunteet, ovat kiinnittyneet työhön tiiviisti ja niitä huomioimalla ja kehittämällä on mahdollista vaikuttaa omaan työssä suoriutumiseen (Nikkola & Harni, 2015).

Tunteiden merkitystä työssä onkin tarkasteltu työelämä tutkimuksessa paljon, ja vastoin aiemmin vallalla ollutta käsitystä niiden tiedetään olevan häiriötekijän sijaan keskeinen voimavara niin työntekijöille kuin organisaatioillekin. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että tunteilla ja niiden huomioimisella voidaan kehittää organisaatioiden toimintaa sekä henkilöstön hyvinvointia (Ashkanasy, 2015; Ashkanasy & Daus, 2002). Erityisesti juuri organisaatioiden muutostilanteissa tunteilla on merkittävä rooli (Vuori & Huy, 2016), sillä tunteet muovaavat työntekijöiden yksilöllistä tapaa kokea muutoksia (Steigenberger, 2015).

Aiemmin työelämän edellyttämää osaamisen kehittämistä on tarkasteltu muun muassa ammatillisen toimijuuden kautta (Eteläpelto ym., 2013; Goller & Paloniemi, 2022; Hakanurmi ym., 2021). Viime vuosina ammatillisen toimijuuden ja tunteiden välistä suhdetta on ryhdytty tutkimaan tunnetoimijuus-käsitteen kautta (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, Nordling, ym., 2020). On havaittu, että tunnetoimijuus-käsitteen avulla työntekijöiden tunnetaitoja ja tunteisiin vaikuttamista voidaan tarkastella organisaatioissa tapahtuvien muutosten aikana (Hökkä ym., 2022).

Tunnetoimijuus on käsitteenä vasta vähän tutkittu ja sen ilmenemisestä organisaatioissa kaivataan lisää tietoa, joten tässä työelämä tutkimuksen kontekstiin

sijoittuvassa pro gradu -tutkielmassa tutkitaan esihenkilöiden kokemuksia tunnetoimijuudesta. Tunnetoimijuuden on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä organisaation tunneilmaston kanssa (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, & Räikkönen, 2020a), joten tutkimuksessa perehdytään myös siihen, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on organisaation tunneilmastosta. Kohdeorganisaatiossa toteutettiin strategista muutosta tutkimusaineiston keruun aikana. Strateginen muutos itsessään ei kuitenkaan ole tutkimuksen kohteena, vaan se toimii viitekehyksenä, jossa tutkimuksessa tarkasteltavat tunteet ilmenevät.

1.1 Integratiivinen tunneteoria

Työelämä tutkimuksen kentällä tunteet ovat olleet kiinnostuksen kohteena erityisen paljon viime vuosikymmeninä. Tunteiden merkitystä on tarkasteltu esimerkiksi osana organisaatiokäyttäytymistä (Ashkanasy & Dorris, 2017), työelämän muutostilanteita (Huy, 2002; Manzoor ym., 2018), johtamista (Ashkanasy ym., 2017) sekä työssä oppimista ja suoriutumista (Carmeli ym., 2009; Hökkä, Vähäsantanen, & Paloniemi, 2020). Kaksi tyypillistä tapaa määritellä tunteita on joko psykologisen tai sosiokulttuurisen määritelmän mukaan. Psykologinen näkökulma ymmärtää tunteet yksilön sisäisinä subjektiivisina kokemuksina (esim. Ekman, 2016), kun taas sosiokulttuurisen määritelmän mukaan tunteet rakentuvat sosiaalisesti kunkin tilanteen mukaisessa kulttuurisessa kontekstissa (esim. Hareli ym., 2008).

Psykologisen määritelmän mukaan tunteet ovat yksilön intrapsyykkisiä kokemuksia (Ekman, 2016) ja ne voivat toimia katalysaattorina erilaisille reaktioille ja toiminnalle, joita työpaikalla ilmaistaan (esim. Frijda ym., 2000). Sen sijaan sosiokulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna tunteet esitetään yksilöiden välistä vuorovaikutusta muovaavina kulttuurisina kategorioina ja resursseina (Zembylas, 2007). Työelämän kontekstiin sidottuna sosiokulttuurinen näkökulma voidaan nähdä niin, että työpaikoilla vallitseva kulttuuri, säännöt ja normit säätelevät sitä, mitä kussakin tilanteessa on sopivaa tuntea ja miten ilmaista tunteita (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, & Räikkönen, 2020a).

Yksilökeskeinen psykologinen näkökulma ja kollektiivisempi sosiokulttuurinen näkökulma sulkevat osaltaan toisensa pois kaventaen tunteet tarpeettoman yksiulotteisiksi. Laajemman ja kokonaisvaltaisemman käsityksen saamiseksi tunteita voidaan tarkastella molempia tulokulmia integroivien teorioiden kautta (esim. Butler & Gross, 2009; Zembylas, 2007). Schutzin ja kollegoiden (2006) esittämän integratiivisen määritelmän mukaan tunteet ovat olemistapoja, jotka rakentuvat sosiaalisesti, mutta jotka toteutetaan henkilökohtaisesti tietoisten ja/ tai tiedostamattomien arvioiden tai uskomusten pohjalta osana sosiohistoriallista kontekstia.

Tässä tutkimuksessa tunteiden sosiaalista rakentumista pyritään ymmärtämään mahdollisimman monipuolisesti, jonka vuoksi niiden määrittelyssä kiinnitytään integratiiviseen määritelmään. Näin ollen tunteet ymmärretään tutkimuksessa esiintyvien esihenkilöiden subjektiivisina ja tilanteisina kokemuksina, joita organisaatiossa vallitsevat sosiokulttuuriset tekijät, kuten arvot, normit ja käytänteet joko resursoivat tai rajoittavat.

1.2 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen

Tunteiden ohella ammatillinen toimijuus liittyy olennaisesti tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen käsitteeseen *tunnetoimijuuteen*, joten sen määrittelyminen on ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen kannalta perusteltua. Ammatillinen toimijuuden teoreettinen pohja ponnistaa *toimijuuden* käsitteestä, jonka juuret löytyvät sosiaalitieteistä (Archer, 2003; Giddens, 1984), mutta sitä on tarkasteltu myös muun muassa psykologiassa minäpystyvyyteen liitettynä (Bandura, 2001) ja sukupuolentutkimuksessa (Clegg, 2006). Kasvatuksen ja aikuiskasvatuksen kentilläkin toimijuuden idea ei ole uusi. Sen sijaan toimijuuden ilmenemistä työelämässä nimenomaan *ammattillisena toimijuutena* on käsitteellistetty aikuiskasvatustieteessä vasta noin vuosikymmenen ajan (Eteläpelto ym., 2013; Goller & Paloniemi, 2022; Hökkä ym., 2014; Paloniemi & Goller, 2017; Vähäsantanen, 2014; Vähäsantanen ym., 2017, 2019).

Ammatillinen toimijuus ymmärretään tässä tutkimuksessa subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan, mikä nojaa niin sosiotieteelliseen, jälkistrukturalistiseen, sosiokulttuuriseen kuin elämäntapa- ja toimijuuden traditioonkin (Eteläpelto ym. 2013). Lähestymistapa korostaa toimijuutta toimijuuden subjektin, eli työntekijän tai työyhteisön, toimintana, vaikuttamisena ja valintojen tekemisenä työtä ja työkäytänteiden kehittämistä sekä ammatillista identiteettiä koskien (Eteläpelto ym., 2017; Vähäsantanen ym., 2019).

Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan ammatillinen toimijuus ottaa paikkansa toimijuuden subjektin ja työympäristön välisessä vuorovaikutussuhteessa (Eteläpelto ym., 2014a). Näin ollen ammatillista toimijuutta rajoittavat tai tukevat toimijuuden subjektin ammatillinen identiteetti, kokemukset ja osaaminen (Hökkä ym., 2014). Rajoittavia ja tukevia tekijöitä ovat myös työpaikan sosiokulttuuriset tekijät, kuten ”materiaaliset ehdot, fyysiset ja aineettomat työvälineet kuten tietojärjestelmät, viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, vallitsevat toiminta- ja puhutavat sekä niiden kautta rakentuvat ammatilliset roolit ja asemat” (Eteläpelto ym., 2017, s. 7-8). Tätä monisyistä vuorovaikutussuhdetta kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät (mukailten Eteläpelto ym. 2013, s. 61).

Ammatillisen toimijuuden tarve korostuu työelämässä, missä työntekijöiltä edellytetään jatkuvasti ammatillista kehittymistä, ammatillisen identiteetin

muokkaamista ja työssä oppimista (Eteläpelto ym., 2014b; Goller & Paloniemi, 2022; Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto, 2017; Wallin ym., 2022). Erityisesti työelämän muutostilanteissa ammatillisella toimijuudella on keskeinen rooli sekä työntekijän oman ammatillisen minän työstämisen että organisaation muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta (Eteläpelto ym., 2017). Muutostilanteet herättävät työntekijöissä erilaisia tunteita (esim. Dasborough ym., 2015), mutta ammatillisen toimijuuden ja tunteiden yhteydestä ei ole vielä paljoakaan tutkimusta.

Tehtyjen tutkimusten valossa on kuitenkin selvää, että tunteilla on merkitys ammatillisessa toimijuudessa, sillä tunteet voivat vahvistaa tai heikentää ammatillista toimijuutta, jonka lisäksi ammatillisen toimijuuden mukainen toiminta itessään voi nostattaa erilaisia tunteita (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2017; Ursin ym., 2020; Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015). Ammatillisen toimijuuden mukaisessa toiminnassa erityisen olennaista on tunteiden havaitseminen, ymmärtäminen ja tietoinen käyttäminen (esim. Hakanurmi ym., 2021).

1.3 Tunnetoimijuus

Tunnetoimijuuden käsite on työelämä tutkimuksen kentällä verrattain uusi. Tunnetoimijuutta ovat aiemmin teoretisoineet Weenink & Spaargaren (2016), jotka korostavat sosiaalisten käytänteiden merkitystä yksilön tunteille. Heidän mukaansa tunteet heijastuvat yksilön kokemaan toimijuuteen antamalla tälle esimerkiksi kehollisten reaktioiden kautta tietoa siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja miten kussakin tilanteessa tulee toimia. Krone ja Dougherty (2015) taas ovat esittäneet kriittisen tunnetoimijuuden käsitteen, jolla he viittaavat siihen, että tunnetoimijuuden kehittäminen edistää kapasiteettia toimia sosiaalisten ja poliittisten muutosten sekä niissä esiintyvien ongelmien eteen. Tunnetoimijuus on heidän mukaansa tunnekokemusten ymmärtämistä ja hyödyntämistä erityisesti yksilöiden itsemääräämisoikeuden vahvistamiseksi tai marginalisoitujen työntekijöiden aseman parantamiseksi työpaikoilla.

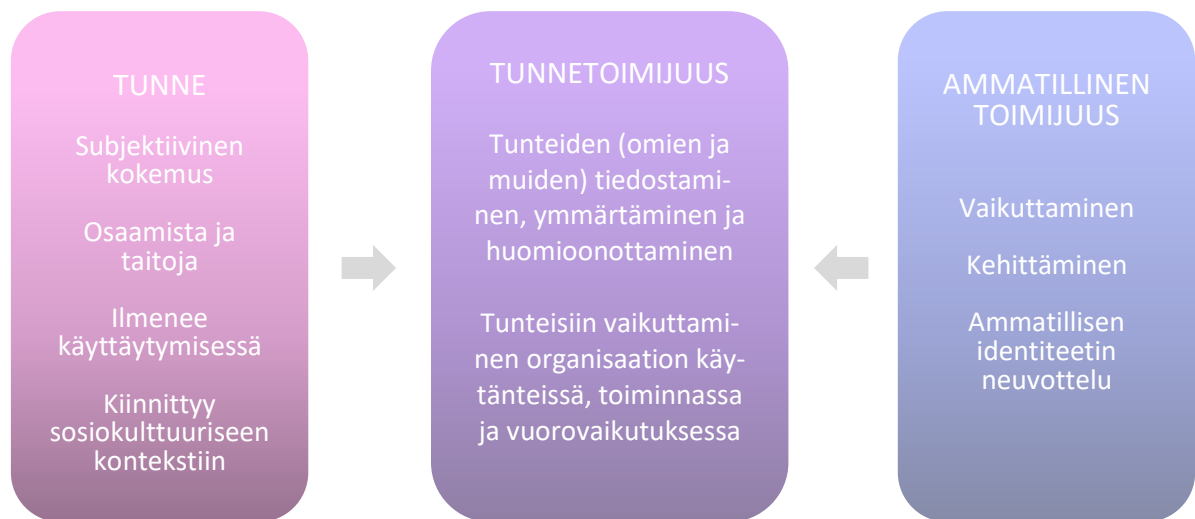
Hökkä ym. (2019) ovat tarkastelleet tunnetoimijuutta keskijohdossa työskentelevien esihenkilöiden työn kontekstissa ja heidän määritelmänsä laajenee edellä esitettyihin teoretisointeihin nähden koskettamaan omien tunteiden lisäksi myös toisten tunteita. He esittävät, että tunnetoimijuus on tietoutta ja ymmärrystä sekä omista että muiden tunteista ja toimimista tunteiden pohjalta muun muassa päätöksentekotilanteissa.

Nojaten edeltävissä alaluvuissa esitettyihin määritelmiin tunteista ja ammatillisesta toimijuudesta, Hökkä kollegoineen (2020a) ovat käsitteellistäneet tunnetoimijuuden ilmiötä vielä yksityiskohtaisemmin. Tunnetutkimuksen maastossa he kiinnittyvät integratiiviseen traditioon (ks. Butler & Gross, 2009; Zembylas, 2007) ja toimijuustutkimuksessa subjektikeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan (ks. Eteläpelto ym., 2013, 2014a, 2017). Näin ollen määritelmässä korostuu sekä työntekijöiden subjektikeskeinen että työpaikan sosiokulttuurinen aspekti ja niiden välinen vuorovaikutussuhde, jotka joko resursoivat tai rajoittavat tunnetoimijuutta.

Tässä tutkimuksessa tunnetoimijuuden käsite ymmärretään Hökän, Ikävalkon, Paloniemen, Vähäsantasen ja Räikkösen (2020a, s. 73) määritelmän mukaan seuraavasti: "tunnetoimijuus on tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa". Tunnetoimijuus koostuu siis kahdesta ulottuvuudesta: omista tunnetaidoista eli kompetenssista ja tunteisiin vaikuttamisesta työssä. Hökän ym. (2022) mukaan määritelmä alleviivaa sitä, että tunnetoimijuus on sisäsyntyisen ominaisuuden sijaan opittavissa ja vahvistettavissa oleva kompetenssi sekä aktiivista toimintaa.

Tunnetoimijuus kompetenssina esiintyy työssä kykynä tunnistaa, ymmärtää ja käsitellä sekä omia että kollegoiden tunteita erilaisissa tilanteissa (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, & Räikkönen, 2020a). Aktiivinen tunteisiin vaikuttaminen puolestaan on tunnetaitoihin nojaavaa toimintaa, jolla pyritään vahvistamaan esimerkiksi työpaikalla esiintyvää iloa ja innostusta sekä luomaan tunneilmastoa, jossa epämieluisimmatkin tunteet käsitellään niiden vaimentamisen sijaan (Hökkä ym., 2022). Olennaista on kuitenkin huomata, ettei tunteisiin

vaikuttamisella viitata tunteiden manipuloimiseen tai pakkoposiitiivisuuteen, vaan siihen, että tunnetoimijuuden avulla positiivisia tunteita voidaan tietoisesti herätellä ja yhtä lailla hankalampia tunteita käsitellään rakentavasti (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, & Räikkönen, 2020a). Tunnetoimijuuden käsitteen rakentumista on havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2. Tunnetoimijuuden käsite (mukaillen Hökkä ym. 2020, s. 73).

Tunnetoimijuus tuo uuden ulottuvuuden nykyiseen muutosten vauhdittamaan työelämään, sillä tunnetoimijuuden kautta voidaan tukea työntekijöiden tunnetason sitoutumista organisaatioon sekä työhön liittyvien muutosten toteuttamista (Ikävalko ym., 2020a). Tunnetoimijuuden käsitettä on tutkittu vasta vähän, joten siitä kaivataan lisää tutkimusta. Siksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation esihenkilöiden tunnetoimijuutta kompetenssina ja aktiivisena vaikuttamisena strategisen muutoksen aikana. Tämän lisäksi tarkastelun alla on kokemukset organisaation tunneilmastosta.

1.4 Tunneilmasto

Jokaisella työpaikalla vallitsee yksilöllinen tunneilmastonsa, jonka avulla voidaan tarkastella ja ymmärtää tunteiden merkitystä työssä sekä organisaation so-

siaalista ympäristöä, joka liittyy tunteisiin ja tunteisiin liittyvään käyttäytymiseen (Ikävalko ym., 2020b; Rantanen ym., 2020; Yurtsever & De Rivera, 2010). De Riveran (1992) määritelmän mukaan tunneilmasto (emotional climate) on yksilöiden kesken kollektiivisesti koettu tunnetila, jonka voi aistia esimerkiksi saapuessaan kaupunkiin tai juhliin. Gamero ym. (2008) puolestaan ovat määritelleet tunneilmastoa (engl. affective climate) tarkastelemalla työpaikan tiimien sisällä kollektiivisesti koettuja mielialoja.

Uudemman tutkimuksen mukaan tunneilmasto (affect climate) on työyhteisössä vallitseva jaettu käsitys tunteiden kokemiseen ja niiden ilmaisemiseen liittyvistä toimintatavoista sekä käyttäytymisestä, jota työntekijöiltä odotetaan ja jota tuetaan sekä palkitaan (Parke & Seo, 2017). Tunneilmasto on hyvä erottaa tunneilmapiirin (emotional atmosphere) käsitteestä, sillä se on luonteeltaan tilannesidonnainen eikä siten edellytä tilanteessa olevilla olevan erityistä suhdetta toisiinsa (De Rivera & Páez, 2007). Tämän tutkimuksen osallistujilla on kollegiaalinen suhde toisiinsa jaetun työyhteisön kautta.

Tunneilmaston ja tiimin tehokkuuden välistä suhdetta individualistisessa ja kollektiivisessa kulttuurissa tarkastelleet Härtel & Liu (2012) ovat havainneet, että individualistisissa kulttuureissa tunneilmastolla on voimakkaampi vaikutus tehokkuuteen tiimin yksittäisen jäsenen tasolla kuin koko tiimin tasolla. Individualistisissa kulttuureissa myös tiimin yksittäisen jäsenen tehokkuudella on suurempi vaikutus koko tiimin tunneilmastoon. Puolestaan Patterson ym. (2004) ovat havainneet tunneilmaston ja organisaation tuottavuuden olevan yhteydessä toisiinsa työtyytyväisyyden kautta. Parke ja Seo (2017) taas ovat määritelleet erilaisia tunneilmastotyyppisiä, joista *autenttisen kokemisen tunneilmaston* vallitessa vuorovaikutus, tuottavuus, luovuus ja luotettavuus ovat organisaatiossa korkealla tasolla.

Tunneilmastoja on erilaisia (ks. esim. Parke & Seo, 2017) ja on havaittu, että paitsi positiivisten, myös negatiivisten tunteiden kokeminen ja ilmaiseminen voivat johtaa positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen ja ajatteluun (Fisher, 2019). Esimerkiksi tyypillisesti negatiivisiksi mielletyt tunteet viha ja pelko voivat stimuloida produktiivisuutta organisaatiossa (Lebel, 2017). Stephensin ja Carmelin

(2016) mukaan ilmaisemalla negatiivisia tunteita rakentavasti, tiimit pystyvät edistämään uuden tiedon luomista ja suorituskykyään. Negatiivisten tunteiden jakaminen voi myös lieventää koettuja tunteita (Hadley, 2014).

Tässä tutkimuksessa tunneilmasto ymmärretään Ikävalkon ym. (2020b) Tunto-hankkeessa määrittelemän mittarin mukaan. Työpaikan tunneilmaston mittaamiseen kehitelty mittari rakentuu Parken & Seon autenttisen kokemisen tunneilmaston elementeistä: 1) autenttisen tunneilmaston vallitessa organisaatiossa vaalitaan sekä negatiivisten että positiivisten tunteiden kokemista ja aitoa ilmaisemista, 2) organisaatiossa tunnistetaan negatiivisiin ja positiivisiin tunteisiin liittyvät kehitys- ja oppimismahdollisuudet ja 3) tunteiden ilmaisemista säädellään ja käsitellään rakentavasti. Näin ollen tunneilmasto nähdään koko organisaatiossa vallitsevana ilmiönä, joka pohjautuu henkilöstön kokemuksiin siitä, miten työpaikalla huomioidaan tunteita, miten niistä keskustellaan, millaisten tunteiden ilmaiseminen sallitaan ja millaisia tunteita työpaikalla ilmaistaan.

Organisaation tunneilmasto rakentuu työpaikan arkisten käytänteiden, rutiinien, toimintamallien ja niihin liittyvien tunteiden, niiden osoittamisen ja säätelyn kautta (Ikävalko ym., 2020b; Parke & Seo, 2017). Toimintatavat voivat olla luonteeltaan muodollisempia, kuten erilaiset palaverit, kehityskeskustelut ja sähköpostitse käyty keskustelut sekä epämuodollisempia, kuten kahvipöytäkeskustelut. Huomionarvoista on, että toimintatavat tai rutiinit, joiden yhteyteen tunteille luodaan tilaa, voivat olla hyvin arkisia, mutta juuri sellaisina merkittäviä tunneilmaston luomisessa. Esimerkiksi kiitoksen lisääminen kollegalle lähetetyn sähköpostiviestin loppuun tai fiilisten kysyminen palaverin alussa, vahvistavat tunteiden sijaa työpaikalla. Tunneilmastoa voidaankin kehittää kiinnittämällä tunteiden käsittelyä osaksi arjen käytänteitä tai luomalla täysin uusia rutiineja, joissa tunteiden käsittelylle on luotu tilaa (Ikävalko ym., 2020b).

Edellä kuvatut toimet korostavat organisaatiotason käytänteiden lisäksi yksittäisen työntekijöiden roolia tunneilmaston rakentamisessa ja kehittämisessä. Työntekijöiden tunnetoimijuuden onkin havaittu selittävän tunneilmaston vaihtelua (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, & Räikkönen, 2020a). Ikäval-

kon ym. (2020b) mukaan tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välinen yhteys rakentuu, kun työntekijöillä on tunnetoimijuutta eli sekä tunnetaitoja että kykyä vaikuttaa tunteisiin työpaikalla. Tällöin työntekijät osaavat huomioida tunteita osana työpaikan rutiineja ja käytäntöjä. Lisäksi työntekijät osaavat vaikuttaa siihen, miten tunteita käsitellään osana näitä rutiineja ja käytäntöjä.

Tunnetoimijuuden ja tunneilmaston yhteyttä tutkiessaan Hökkä ja kollegat (2020a) havaitsivat, että tunnetoimijuuden ulottuvuuksista tunteisiin vaikuttaminen työssä oli vahvemmin yhteydessä tunneilmastoon kuin tunnetaidot. Heidän mukaansa tulos alleviivaa tunteiden ”sosiaalista luonnetta” sekä sitä, että ”tunteet ovat työssä jaettuina ja että ne ovat yhteydessä ja vaikuttavat arjen työkäytännöissä”. Tämän tuloksen nojalla myös tässä tutkimuksessa tunteet ymmärretään luonteeltaan sosiaalisiksi ja vuorovaikutteisiksi.

1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten tunnetoimijuus ja tunneilmasto ilmenevät organisaation strategisen muutoksen aikana. Tarkoituksena oli tarkastella, millaista tunnetoimijuutta esihenkilöillä ilmenee eli sitä, millaista kompetenssia esihenkilöillä on sekä omiin että toisten tunteisiin liittyen ja miten he tietoisesti käyttävät sitä. Lisäksi pyrittiin saamaan käsitys siitä, millainen tunneilmasto kohdeorganisaatiossa vallitsee eli miten työpaikalla huomioidaan tunteita, miten niistä keskustellaan, millaisten tunteiden ilmaiseminen sallitaan ja millaisia tunteita työpaikalla ilmaistaan.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on omien tunteiden tiedostamisesta, huomioonottamisesta sekä ymmärtämisestä ja niihin vaikuttamisesta työssään?
2. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on toisten tunteiden tiedostamisesta, huomioonottamisesta sekä ymmärtämisestä ja niihin vaikuttamisesta työssään?
3. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on työpaikan tunneilmastosta?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimusaineisto ja tutkimukseen osallistujat

Tämä tutkimus toteutettiin osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Jyväskylän yliopiston ja Aalto yliopiston yhteistä *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tunkena* –tutkimus- ja kehittämishanketta (TUNTO 2). Vuosina 2021–2023 toteuttavassa hankkeessa kehitetään organisaation strategian toteuttamista tunnetoimijuuden ja tunneilmaston kautta. Hanke toteutetaan interventiokontekstissa, jossa organisaatioiden jäseniä tuetaan tunnetaitointerventiolla. Intervention aikana ja jälkeen tutkitaan tunnetoimijuuden kehittymistä ja sen yhteyksiä strategian toteuttamiseen ja työpaikan tunneilmaston kehittymiseen. Hankkeeseen osallistuu yliopistojen tutkijaryhmän lisäksi konsulttiyritys Emergy Oy sekä kolme organisaatiota. Emergy Oy vastasi organisaatiossa toteutetuista tunnetaitointerventioista.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä teollisuusalalle sijoittuvasta yrityksestä, jossa oli toteutettu strateginen muutos. Strategisen muutoksen myötä organisaatio osallistui hankkeen tunnevalmennukseen vahvistamaan henkilöstön tunnetoimijuutta strategisen muutoksen edistämiseksi. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella strategista muutosta itsessään, vaan sitä, miten tunnetoimijuus ja tunneilmasto ilmenevät organisaatiossa strategisen muutoksen aikana.

Tutkimuksen osallistujiksi valikoitui kuusi organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Tutkittavat olivat koulutustaustaltaan, organisaatiossa työskentelyajaltaan ja sukupuoleltaan heterogeeninen ryhmä. Tutkittavien ryhmää yhdistävä ominaisuus oli työnjohdollinen tai muu siihen rinnastettava positio, jonka perusteella he valikoituivat tutkimuksen osallistujiksi. Osallistujat valikoituivat siis lähtökohtaisesti heidän esihenkilöpositionsa vuoksi, mutta myös haastateltavien saatavuuden mukaan. Osallistujien työvuodet työnjohdollisessa positiossa vaih-

telivat. Tutkimuksen aineistunkeruuhetkellä yhden tutkittavan positio oli ehtinyt muuttua, joten hän vastasi haastattelukysymyksiin aiemmasta, työnjohdollisesta positioistaan käsin. Osallistujien esihenkilöpositio nähtiin tutkimuksessa olennaisena seikkana tutkittavien ilmiöiden kokemisen kannalta. Näinpä tunnetoimijuutta ja tunneilmastoa tarkasteltiin juuri osallistujien esihenkilöpositiosta käsin.

2.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmin kuutta (n=6) työntekijää yhdestä hankkeeseen osallistuneesta organisaatiosta. Aineisto kerättiin syksyn ja alkutalven aikana vuonna 2021. Haastattelut toteutettiin vallitsevan COVID19-pandemiatilanteen vuoksi verkkovälitteisesti Zoom-videopuhelupalvelua käyttäen, jotta lähikontakteilta vältyttiin. Haastatteluissa oli paikalla vain haastateltava sekä haastattelija. Ennen haastatteluja haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköpostitse taustatieto- ja suostumuslomake (liite 4), jonka he lähettivät täytettynä takaisin haastattelijalle ja siten antoivat suostumuksensa haastatteluun osallistumiseen sekä sen nauhoittamiseen. Haastatteluja oli tekemässä kolme eri henkilöä tutkimushankkeesta.

Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksessa oli kiinnostuneita kokemuksellisesta tiedosta eli yksilöiden kokemuksista, tunteista ja ajatuksista tutkittavia ilmiöitä koskien, ja haastattelu mahdollistaa pääsyn tällaisille tiedollisille alueille (Hyvärinen ym., 2017). Haastattelurunko laadittiin tutkimushankkeen toimesta, joten tämän tutkimuksen tekijä ei ollut mukana laatimassa sitä. Runko todettiin myös tähän tutkimukseen sopivaksi. Haastattelurunko oli hankkeessa toimineille yhteinen, jonka vuoksi siinä esiintyy myös tämän tutkimuksen aiheeseen liittymättömiä kysymyksiä, jotka rajattiin pois tutkimuksen aineistosta.

Haastattelussa pyrittiin luomaan ja ylläpitämään luonnollista keskustelua. Sen vuoksi kaikkia haastattelurungon kysymyksiä ei systemaattisesti kysytty jokaiselta haastateltavalta, vaan keskustelu ohjasi kysyttäviä kysymyksiä jonkin

verran. Kaikki tämän tutkimuksen tutkimusongelman kannalta olennaiset haastattelurungon teemat (ks. liite 5) käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa.

Tutkimusaineiston keruusta olennainen esille tuotava seikka on se, että kuudesta haastattelusta yhden tallentaminen Zoom-palvelussa epäonnistui eikä haastattelusta saatu tämän vuoksi varsinaista tallennetta eikä litteraattia. Haastateltavan kertoman tallettamiseksi haastatteliija kirjasi muistin varassa haastateltavan vastauksia eri kysymyksiin heti haastattelun jälkeen. Haastateltavan kokemuksista saatiin tämän pohjalta suhteellisen selkeä käsitys ja ne sisällytettiin aineistoon. Tämä huomioidaan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

2.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi on kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin sopiva perusanalyysimenetelmä, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan sisällöltään informatiivinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomi ja Sarajärvi esittävät teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmän, joka etenee Miles ja Hubermanin (2020) aineistolähtöisen sisällönanalyysin, eli niin sanottuun yhdysvaltalaisen analyysiperinteen askelmin. Heidän mukaansa perinteessä ei esitetä erillistä teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää, mutta sen ollessa lähtökohdiltaan samanlainen kuin aineistolähtöinen analyysi, sopii yhdysvaltalainen perinne käytettäväksi myös teoriaohjaavaan analyysiin.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä nojataan abduktiivisen päättelyn logiikkaan, jolloin aineistolähtöisyys ja jo tiedossa oleva teoria vaihtelevat ajatteluprosessissa. Näin ollen Hökän ym. (2020) teorit tunnettoimijuudesta ja tunneilmastosta ohjasivat analyysiä. Tutkimuksen analyysi toteutettiin Miles ja Hubermanin yhdysvaltalaisen perinteen sekä Tuomen ja Sarajärven ohjeistuksen mukaisesti kolmen vaiheen, redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin kautta.

Ensimmäisenä tutkimusaineistoon tutustuttiin lukemalla se läpi useita kertoja. Tämän jälkeen aineistosta ryhdyttiin tunnistamaan tutkimuskysymysten

mukaisia ilmauksia, jotka jaoteltiin värikoodein. Tämän vaiheen jälkeen värein koodatut ilmaisut kerättiin yhteen tutkimuskysymyksittäin, jonka jälkeen ne redusoitiin eli pelkistettiin niin, että jokaisen ilmaisun sisältö säilyi. Tästä edettiin klusterointiin, jolla tarkoitetaan pelkistettyjen ilmaisujen niputtamista yhteen alaluokiksi. Käytännössä alaluokkia muodostettiin aineistolähtöisesti eli etsimällä aineistosta redusoituja ilmaisuja, jotka kuvastivat sisällöllisesti samaa ilmiötä tai asiaa ja niputtamalla ne yhteen alaluokiksi. Alaluokat nimettiin niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Tässä kohtaa neljä redusoitua ilmaisua päätettiin jättää tutkimusaineiston ulkopuolelle, sillä ne eivät liittyneet tutkimuksen aiheeseen eivätkä tuottaneet sen kannalta oleellista lisätietoa. Ilmaisut liittyivät yleisellä tasolla organisaation strategiseen muutokseen tai rekrytointiin.

Seuraavaksi aineistolähtöisesti luoduista alaluokista muodostettiin yläluokkia. Tämä toteutettiin samalla tavalla kuin klusterointivaihe eli etsimällä aineistosta alaluokkia, jotka kuvastivat samaa ilmiötä tai asiaa. Yläluokkia muodostettaessa nojattiin abduktiivisen päättelyn logiikkaan eli teoria tunnetoimijuudesta ja tunneilmastosta ohjasivat yläluokkien muodostamista, ja lisäksi yläluokat nimettiin tunnetoimijuuden ja tunneilmaston teorian mukaisesti (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018). Abstrahointi jatkui vielä tämän jälkeen analyysin tulosten kirjoittamisvaiheessa sekä tutkimuksen pohdinnassa, jossa löydettyjä tuloksia tarkasteltiin tutkimuksen alussa esiteltyjen teorioiden valossa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, ettei analyysin avulla niinkään testata aiemmissä tutkimuksissa esitettyä teoriaa, vaan ennemminkin sen avulla pyritään luomaan uusia ajatusuria.

2.4 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen tutkimusluvut on hankittu osana *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena* –tutkimus- ja kehittämishanketta (TUNTO 2). Hankkeessa on sitouduttu toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (HTK) ja huolehdittu niin tietosuojasta, tutkittavien informoinnista kuin lupamenettelyistä-

kin. Siinä hengessä myös tämän tutkimuksen tekijä on allekirjoittanut vaitiolositoumuksen sekä sitoumuksen tutkimusaineiston käytöstä, jolla on vahvistanut omaavansa riittävän perehtyneisyyden ja ymmärryksen tutkimuksen tietosuojavaatimukseen sekä hyvän tieteellisen käytännön edellyttämiin eettisiin vaatimuksiin ja ohjeisiin. Tutkija on sitoutunut toimiminaan koko tutkimuksen elinkaaren ajan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudattaen sen perusperiaatteita luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkija raportoi ja viestii koko tutkimuksen ajan avoimesti, läpinäkyvästi ja rehellisesti sekä viittaa aiempiin tutkimuksiin asianmukaisesti ja huolellisesti.

Tutkimushankkeeseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja tutkittavilla on ollut mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tutkittavilta on kysytty kirjallinen suostumus haastatteluihin osallistumiseen sekä haastattelun nauhoittamiseen. Haastatteluista koostunut tutkimusaineisto sisältää henkilötietoja, joita tutkimuksen tekijä on sitoutunut suojelemaan noudattamalla EU:n tietosuojasetusta ja Suomen kansallista tietosuojalakia kaikessa tutkimukseen liittyvässä toiminnassa ja aineiston säilyttämisessä. Tämän tutkimuksen päätyttyä tutkija poistaa viipymättä omasta hallustaan kaikki aineistot, niistä tehdyt tulosteet ja analyysit. Sen jälkeisestä aineiston asianmukaisesta säilyttämisestä vastaa TUNTO2-hankkeen edustaja.

Sekä hankkeessa toimivat henkilöt että tämän tutkimuksen tekijä ovat sitoutuneet kaikessa toiminnassaan suojelemaan tutkimukseen osallistuvien etua ja anonymiteettiä. Tässä tutkimuksessa anonymiteettiä varjeltiin tutkimusaineiston litteroinnin yhteydessä häivyttämällä aineistosta mahdolliset murteet ja muu asuinseutuun liittyvä sanasto. Kaikkien muiden kohdeorganisaatioon ja henkilöihin liittyvien tunnistetietojen minimoimiseksi aineiston litteraatit pseudonymisoitiin niin, että ketään yksittäistä henkilöä ei ole mahdollista tunnistaa niistä eikä kohdeorganisaatio tule aineistosta ilmi.

3 TULOKSET

Tulosluvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luku etenee niin, että ensin esitellään tulokset 1. ja 2. tutkimuskysymyksen osalta, jotka käsittelevät esihenkilöiden kokemaa tunnetoimijuutta eli kykyä tiedostaa, ymmärtää ja huomioonottaa sekä omia että toisten tunteita ja aktiivisesti vaikuttaa niihin. Lopuksi tarkastellaan tuloksia 3. tutkimuskysymyksen osalta, joka käsittelee organisaation tunneilmastoa eli sitä, miten työpaikalla huomioidaan tunteita, miten niistä keskustellaan, millaisten tunteiden ilmaiseminen sallitaan ja millaisia tunteita työpaikalla ilmaistaan.

3.1 Esihenkilöiden tunnetoimijuus ja omat tunteet

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tunnetoimijuudesta omien tunteidensa näkökulmasta. Analyysin tuloksena muodostui neljä yläluokkaa: 1) omien tunteiden tiedostaminen, 2) omien tunteiden ymmärtäminen, 3) omien tunteiden huomioonottaminen, 4) omiin tunteisiin vaikuttaminen ja niiden prosessoiminen. Esihenkilöiden tunnetoimijuutta omien tunteiden suhteen kuvaavat yläluokat on esitetty taulukossa 1. alaluokkaesimerkein. Kokonaisuudessaan ylä- ja alaluokat löytyvät tutkimuksen liitteistä. (ks. Taulukko 4)

Taulukko 1. Esihenkilöiden kokemus tunnetoimijuudesta omien tunteiden näkökulmasta

Yläluokat	Alaluokat
Omien tunteiden tiedostaminen	Tunnistaa omia vahvoja tunteita, kuten harmia, hermostusta, turhautumista ja riittämättömyyttä Kokee epämukavuutta aiheuttaessaan alaiselle mielipahaa Strategisen muutoksen herättämät tunteet
Omien tunteiden ymmärtäminen	Negatiivissävytteinen puhe kiireestä ja sen heijastumisesta omiin tunteisiin Työn vaatimukset aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta Omat tunteet vaikuttavat työn tekemiseen

Omien tunteiden huomioonot-
taminen

	Kiinnittää huomiota omiin tunteisiin työssä
Omiin tunteisiin vaikuttami- nen ja niiden prosessoiminen	Työnjohtajana tulee pystyä hillitsemään tunteet Kontrolloi omien tunteiden ilmaisemista Omia tunteita prosessoidaan erilaisin tavoin

Omien tunteiden tiedostaminen, ymmärtäminen ja huomioiminen

Aineiston perusteella esihenkilöt olivat tietoisia omista tunteistaan työssä, niihin kiinnitettiin huomiota ja niitä osattiin tunnistaa. Erityisesti tunnistettiin kielteiseksi mielletäviä tunteita, joita kuvattiin ”vahvoiksi”. Esihenkilöt myös ymmärsivät syitä tunteidensa taustalla ja sitä, miten erilaiset tunteet saattoivat vaikuttaa työn tekemiseen esimerkiksi työtehoa heikentäen. Aineistossa toistui kokemukset ja tekijät, kuten kiire ja työkuorma, jotka heijastuivat kielteisesti omiin tunteisiin:

”Ja yleensä semmonen tai aikasemmin vielä enemmän, nyt on tietysti, kun ollut kiireen tunnetta on ollut sellanen tsemppari-henkinen, että paljon positiivisen kautta pyrin asioita näkemään. Mutta nyt on tämä kaikenlaiset kiireet vähän rokottaneet siitä positiivisen tsempparin roolista. Että on välillä vähän siellä täysin vastapuolella ollut.” H1

”No se riittämättömyyden tunne tulee oikeestaan siitä, että jos se ei niin kun oo on tehny niin sanotusti omasta mielestään parhaansa, mutta nii ni ja tuloksetkin on omasta mielestä suhtkoht hyviä ja sitte tulee kuitenkin, että siihen tulee tavallaan sitten niin kun vielä vielä että tulee tavallaan niin ku vielä jotain lisävaatimuksia siihen siihen, että nii ni tulee sitte se riittämättömyyden tunne, että eikö tämä ny helkkari vieköön rupee jo riittämään, että tunnusluvut näyttää että ollaan ihan oikeeseen suuntaan menossa, mutta edelleen vaan koko ajan potkitaan että pitäis vielä vaan vielä jotain lisää löytää.” H3

Esihenkilöt olivat tietoisia tunteista, joita esihenkilötyö sekä alaisten toiminta ja heidän tunteensa heissä itsessä herätti. Esihenkilönä olisi haluttu kohdata kaikki yksilöinä ja heidän ”hukkumisensa massaan” harmitti. Alaisten poissaolot turhauttivat, ja myös esimerkiksi vapaisiin liittyvistä tehdyistä päätöksistä aiheutunut alaisten paha mieli koettiin epämiellyttävänä:

”En tiedä sitten onko vielä, johtuuko se ehkä, että ei oo vielä niin vankka se työkokemus tai, vai johtuuko se vaan minusta itestä, mutta välillä ehkä tuntuu, että en ehkä niin, tai niin kun oon vähän liian kiltti jotenkin välillä ehkä työnjohtajaksi sitten. Että vähän niin ku ne itellä saattaa joskus tulla sitten vähän semmonen kiusallinen tai vähän niin kun tämmönen, semmonen fiilis, että vaikka se nyt ei iso asia oo, mutta että eihän tästä toivotavasti tästä päätöksestä ei nyt ihmiselle tulis paha mieli, jos hän ei nyt vaikka saanutkaan vapaata, ni semmosia oon huomannu varsinkin, varsinkin sillon kun alotteli näitä hommia. Ja kyllä niitä vieläkin on, et et kyllä ne vaikuttaa mulla aika paljon.” H4

Aineistossa ilmeni vahvasti esihenkilöiden kokemat tunteet organisaatiossa toteutettua strategista muutosta kohtaan. Esihenkilöt tunsivat muutosta kohtaan uteliaisuutta, riittämättömyyttä ja hämmennystä, ja myös ymmärsivät syyt tunteiden taustalla.

Omiin tunteisiin vaikuttaminen ja niiden käsitteleminen

Aineiston perusteella esihenkilöt osasivat vaikuttaa omiin tunteisiinsa työssä, ja tunteiden ilmaisemista säädeltiin vahvastikin. Tunteita pidettiin paljon sisällä ja niitä paljastettiin muille kontrolloidusti. Erityisesti alaisten kanssa toimiessa tunteiden ilmaisemista säädeltiin. Esihenkilöt kokivat, ettei alaisille voinut näyttää kaikkia tunteita, vaan "tietty kuori" tuli pystyä pitämään päällä:

"Varmaan niin kun siis tarkoitan, että (työnjohtaja) ammattimaisesti toimii just, että ei ehkä niinkun ainakaan sitten. No saahan se näyttää toki niitä (tunteita), niin kun, just niitähän tässä ollaan käyty esimerkiksi tässä koulutuksessa läpi, mutta tarkoitan niin kun ammattimaisuudella silleen, että ei sitten liikaa taas sitten elä siellä niin kun tunteella tai niin kun, jos vaikka vähän ärsyttääkin, niin sitten kumminkin osaa ehkä tyyneesti toimia tai ei ainakaan liikaa provosoidu sitten siellä, jos on taas sitten joku työntekijä elää tunteella ja näyttää sen." H4

Osa esihenkilöistä antoi tunteidensa näkyä ulospäin vapaammin. Tunteita ei joko osattu hillitä tai niihin ei haluttu vaikuttaa.

Aineiston perusteella tapoja, joilla tunteisiin vaikutettiin ja joilla niitä käsiteltiin, pystyttiin hahmottamaan kahden ryhmän, tunneorientaation ja tehtäväorientaation, kautta. Ensimmäisessä ryhmässä tunteita käsiteltiin pysähtymällä tai rauhoittamalla omaa tekemistä sekä keskustelemalla kollegan, esihenkilön tai muun turvalliseksi koetun henkilön kanssa. Tehtäväorientaatio ilmeni niissä tavoissa käsitellä tunteita, joissa huomio kiinnitettiin tunteen sijaan johonkin muuhun toimintoon, kuten liikuntaan, työn tekemiseen, huumoriin tai tilanteesta pois pääsemiseen:

"No sanotaan sanotaan, että mä oon ollu aina semmonen ihminen, että jos nii ni tuota minua joku asia oikein oikein kovasti jää harmittamaan, ni mä sen puran työtä tekemällä. Et tai sitten jos jos asia jää harmittamaan vielä työpäivän päällekin, nii ni sitten se menee sitten niin ku tonne liikunnan puolelle se purkaminen, että sitte lähetään koirien kanssa pitkälle lenkille ja ja tavallaan niin ku energiaa puretaan sillai. Saa itsensä niin sanotusti väsyksiin." H3

Omiin tunteisiin pystyttiin vaikuttamaan myös toisten ihmisten kautta antamalla esimerkiksi positiivista palautetta tai auttamalla toisia, sillä sen koettiin vahvistavan omia positiivisia tunteita.

3.2 Esihenkilöiden tunnetoimijuus ja toisten tunteet

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tunnetoimijuudesta toisten tunteidensa näkökulmasta. Analyysin tuloksena oli neljä yläluokkaa: 1) toisten tunteiden tiedostaminen, 2) toisten tunteiden ymmärtäminen, 3) toisten tunteiden huomioonottaminen ja 4) toisten tunteisiin vaikuttaminen. Esihenkilöiden tunnetoimijuutta toisten tunteiden suhteen kuvaavat yläluokat on esitetty taulukossa 2. alaluokkaesimerkkien kanssa. Kokonaisuudessaan ylä- ja alaluokat löytyvät tutkimuksen liitteistä (ks. Taulukko 5).

Taulukko 2. Esihenkilöiden kokemus tunnetoimijuudesta toisten tunteiden näkökulmasta

Yläluokat	Alaluokat
Toisten tunteiden tiedostaminen	Toisten tunteet ovat osa työn tekemistä Esihenkilönä asioihin puuttumalla aiheuttaa alaisille mahdollista mielipahaa Osaa tunnistaa toisten tunteita
Toisten tunteiden ymmärtäminen	Näkee moninaisia syitä kollegojen kielteisen tunteiden taustalla Empaattisesti toimiminen toisia kohtaan työssä Kuvailua omien tunteiden heijastumisesta toisten tunteisiin vuorovaikutustilanteissa
Toisten tunteiden huomioonottaminen	Kiinnittää huomiota toisten tunteisiin työssä Oman toiminnan mukauttaminen toisten tunnetilan mukaan Informoiminen ja sovittelu tapa huomioida alaisten kielteisiä tunteita
Toisten tunteisiin vaikuttaminen	Toisten tunteisiin vaikuttaminen kuuntelemalla, empatialla, jututtamalla, ehdottamalla kahville menoa ja toimimalla sovitteluasti. Kuuntelemalla, keskustelemalla, ottamalla mukaan, huomioimalla, kysymällä mielipiteitä, osallistamalla, hauskoilla jutuilla ja positiivisella palautteella voi vaikuttaa toisten tunteisiin positiivisesti Kokee, että pystyy vaikuttamaan toisten tunteisiin työssä

Toisten tunteiden tiedostaminen, ymmärtäminen ja huomioonottaminen

Esihenkilöt tunnistivat toisten tunteita sekä verbaalisten että nonverbaalisten viestien, kuten kehonkielen ja ilmeiden, kautta. Koronasta johtuvat etäkokouskäytänteet ja kasvomaskit vaikeuttivat tunnistamista. Etäkokouksissa tunteet eivät välittyneet puutteellisen näkö- ja kuuloyhteyden vuoksi ja kasvomaskien takia ilmeitä oli vaikeampi havaita. Tunteiden tunnistamista tapahtui myös tiedostamattomammin vuorovaikutustilanteessa vallitsevan ”atmöksen” kautta.

Esihenkilöt havainnoivat sitä, miten toisten tunteet vaikuttivat keskusteluihin. He huomioivat toisten tunteita mukauttamalla omaa toimintaansa toisten tunnetilojen mukaan vuorovaikutustilanteissa. Erityisen tunnepitoisissa tilanteissa kollegojen tunteita huomioitiin toimimalla ja kommunikoiden hienovaraisesti. Tiedostettiin myös, että omat tunteet voivat vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta kollegoiden tunteisiin.

”Se tunne vaikuttaa kuitenkin siihen, miten se vastaanotetaan se info ja miten ihmiset sitoutuu siihen strategian toteuttamiseen. (...) Nimenomaan se, että jos itellä on vähän niitä semmosia negatiivisia tuntemuksia niin ne pitää käsitellä ennenkun voin lähteä viestimään sitä strategiaa eteenpäin. Että ne ei tavallaan välity sitten sinne työntekijöille.” H1

Erityisesti alaisten kanssa toimiessa tunnistettiin tarve huomioida kaikki tasapuolisesti. Tiedostettiin, että toisinaan esihenkilötyöllä aiheutti alaisille pahaa mieltä. Alaisten kielteisiä tunteita esimerkiksi muutostilanteissa pyrittiin huomioidaan välittämällä tietoa ja toimimalla sovittelevasti. Aineiston perusteella esihenkilöt tunnistivat toisten tunteita ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä, jonka lisäksi he osasivat ottaa toisten tunteet huomioon ja toimia empaattisesti. He myös ymmärsivät tunteiden vuorovaikutteisen luonteen.

Toisten tunteisiin vaikuttaminen

Aineiston perusteella esihenkilöt aistivat toisensa tunteita ja osasivat vaikuttaa niihin erilaisin keinoin, jotka valikoituivat tilanteen mukaan. Tunteisiin vaikutettiin ottamalla huomioon, huumorin ja empatian keinoin, antamalla positiivista palautetta, toimimalla sovittelevasti, ehdottamalla kahvilla käyntiä sekä luomalla työpaikalle hyvää ilmapiiriä.

”No kyllä näistä omista kollegoista näkee niin ku aina nii ni melkein hartioitten asenosta jo, että nii ni missä mielentilassa nää on ja ja ja tää ku on tämmönen yhteiskonttori, ni sitte nii ni kuulee tuolta väliseinän takaa välillä sen puhinan, että nii ni nyt siellä joku asia harmittaa, ni sitte voi huikata että hei lähetääkö kahville tässä välissä että.” H3

Useista vaikuttamiskeinoista kuunteleminen ja keskusteleminen korostuivat esihenkilöiden kokemuksissa tapoina vaikuttaa positiivisesti kollegoiden tunteisiin.

3.3 Organisaation tunneilmasto

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millainen tunneilmasto kohdeorganisaatiossa vallitsee. Analyysin tuloksena syntyi kuusi yläluokkaa: 1) kokemuksia tunnetyöpajoista 2) tunteiden huomioiminen työpaikalla, 3) tunteista keskusteleminen työpaikalla, 4) työpaikalla sallittu tunteiden ilmaiseminen ja sen seuraamukset, 5) työpaikalla ilmaistavat tunteet ja niiden taustasyyt, 6) kokemus työyhteisön ilmapiiristä ja siihen vaikuttamisesta. Organisaation tunneilmaston yläluokkien muodostumista alaluokista on havainnollistettu esimerkein taulukossa 3. Kaikki ylä- ja alaluokat on esitetty tutkimuksen liitteissä (ks Taulukko 6). Luvussa esitellään kaikkien kuuden yläluokan päätulokset.

Taulukko 3. Esihenkilöiden kokemuksia organisaation tunneilmastosta

Yläluokat	Alaluokat
Kokemukset tunnetyöpajoista	Tunnekoulutus edistänyt omia tunnetaitoja Tunnekoulutuksessa oleminen herätti kielteisiäkin tunteita Haastavaa ymmärtää tunteiden roolia johtamisessa ja strategian toteuttamisessa
Tunteiden huomioiminen työpaikalla	Nykyisin työpaikalla ymmärretään ja huomioidaan tunteita paremmin Työpaikan tunnetyöpajoista on saatu tunnetyökaluja Erilaisia keinoja kannustaa muita ilmaisemaan tunteitaan työssä
Tunteista keskusteleminen työpaikalla	Mieskollegat sulkevat kollegan ulos keskustelusta Erimielisyyksistä keskustelemisessä eroja Alaiset eivät ilmaise negatiivisia asioita johdolle
Työpaikalla sallittu tunteiden ilmaiseminen ja sen seuraamukset	Yhteisö palkitsee hyvän fiiliksen luomisesta Omien tunteiden ilmaisusta tulee työpaikalla kielteisiä seuraamuksia Työpaikan keskustelukulttuurin avoimuus koetaan eri tavoin

Työpaikalla ilmaistavat tunteet ja niiden taustasyyt	Työpaikalla ilmaistaan pelkoa ja paljon turhautumista Työpaikalla ilmaistaan paljon iloa, naurua, huumoria, ylpeyttä ja positiivisia tunteita. Tunnereaktioita strategisesta muutoksesta
Kokemus työyhteisön ilmapiiristä ja siihen vaikuttamisesta	Työpaikan ilmapiiri koetaan vaihtelevasti eri tiimeissä Käytössä erilaisia keinoja työpaikan ilmapiiriin vaikuttamisessa Työyhteisössä kyräilyä, jupinaa ja juoruilua

Kokemukset tunnetyöpajoista

Henkilöstön tunnetoimijuutta, ja sen kautta tunneilmastoa, oli kehitetty organisaatiossa toteuttavilla tunnetyöpajoilla. Tunnevalmennukseen suhtauduttiin aluksi kielteiseksi eikä tunteiden ja johtamisen yhteyttä ymmärretty. Työpajojen myötä suhtautuminen oli kuitenkin osittain muuttunut, kun tunnevalmennuksen idea oli valjennut. Työpajoissa oli opittu tunnistamaan, käsittelemään ja ilmaisemaan omia tunteita:

”(...) ihan ensimmäisessä Tunto-koulutuksessa mietti mitähän tää tämmönen ees ylipäättään on, että tunteet ja johtaminen, että eihän ne nyt kuulu yhtään yhteen että ei täällä mitään tunteita tarvii olla mutta se, että miten on sit se oma ajatusmaailma muuttunut siinä ja että kyl se tosi paljon on antanut kuitenkin.” H1

Työpajoissa oli opittu kohtaamaan myös toisten tunteita ja taitoa oli viety eteenpäin omille alaisille valmentavan lähestymistavan ja ohjaamisen keinoin.

Tunteiden huomioiminen työpaikalla

Aineiston perusteella työpaikalla ymmärrettiin aiempaa paremmin tunteita ja tapoja, joilla tunteet vaikuttivat työntekijöiden toimintaan. Tunteet osattiin myös ottaa paremmin huomioon erilaisissa tilanteissa. Tunteiden huomioimista kuvasivat työpaikalla vallitseva tapa keskustella tunteista sekä kollegojen huomioimiseen kannustavat ohjenuorat, joita oli saatu organisaatiossa toteutetuista tunnetyöpajoista. Esihenkilöt olivat oppineet tunnetyöpajoista uusia tunnetyökaluja ja he aikoivat viedä niitä eteenpäin oman tiimin jäsenille.

Esihenkilöt kokivat vaihtelevasti, huomioitiinko työpaikalla tunteita tavoilla, jotka kannustivat ja tukivat tunteiden ilmaisemista. Tähän pyrittiin työpaikan yleisillä käytänteillä, kuten pulssikyselyillä sekä kehotuksilla vastata niihin ja tuoda itseä häiritsevät asiat esille sekä ohjaamalla työterveyteen. Joidenkin

palaverien yhteydessä oli vakiintuneena käytäntönä kysyä osallistujien fiiliksiä. Vaikuttaa siltä, että käytänteiden avulla pyrittiin luomaan työn keskelle paikkoja, joissa tunteiden ilmaiseminen oli sopivaa. Työpaikalla tunteiden ilmaisemiseen kannustaminen oli parantunut aiempaan nähden, mutta tunteiden kanssa toimimisessa yleisesti koettiin olevan yhä parannettavan varaa.

”Toki tietysti sitten mikä on noussut varsinkin siellä pulssikyselyssä tulee vähän meidän työalueelta, että tiimissä osataan käsitellä tunteita rakentavasti niin niistä tulee huonoja arviointeja, koetaan, että ei osata käsitellä vielä.” H1

Esihenkilöt itse näkivät useita arkisia tapoja kannustaa kollegoita ilmaisemaan tunteitaan. Toisten kanssa pyrittiin olemaan läsnä, keskustelemaan ja kuuntelemaan. Esihenkilöt myös kannustivat kollegojaan kertomaan negatiivisista asioista, kuten pahasta olostai huonosta ilmapiiristä. Tunteita kehoitettiin ilmaisemaan vastaamalla pulssikyselyihin rehellisesti.

Tunteista keskusteleminen työpaikalla

Aineiston perusteella työpaikalla tunteista oli puhuttu paljon ja myös kipukoh-tien esille tuomiseen oli kannustettu. Esihenkilöt kuitenkin toivat esille, etteivät alaiset aina ilmaisseet tunteitaan johdolle.

”[...] jos on sitä pahaa oloa, kokee työpaikan yleisen ilmapiirin omalta osalta huonoks ja se, että kun on noussut sellasia, että koetaan että työnantaja ei arvosta täällä meidän työpaikalla, mutta sitten kukaan ei koskaan osaa kertoa, kuka se on ja puhutaan vaan siitä jostain, että joku näin kokee.” H1

”Tietysti sitten kun sitä esimerkiksi tehtaanjohtaja on sitten ollut tuolla aamupalavereissa tuotantopisteellä kysymässä, että no mikä teillä, mikä ei niin kun tyydytä tai mikä on huonosti, niin sitten ei sieltä oo osattu sitte oikein vastatakaan.” H4

Työpaikalla ilmeni eroavaisuuksia siinä, miten erimielisyyksistä keskusteltiin. Erimielisyyden ilmaantuessa osalla mieskollegoista oli tapana sulkea naiskollega ulos keskustelusta ja ennemmin vetäytyä tilanteesta kuin hakeutua keskusteluun, jossa tilanne olisi voitu käsitellä.

”(...) tiimin kesken meillä on hyvä yhteys, ni mä saatan niin ku just tälle henkilölle selittää asiat ihan niin ku mä ajattelen ja se vie sen sitte niin ku eteenpäin, ni mä saan sillä tavalla ääneni kuuluviin ehkä [...] mä en oo päässy siihen miesten maailmaan mukaan enkä hirveesti oo niin ku menossakaan siihen, mutta toivosin tietysti että että ku sillo ku on niitä tilaisuuksia, et keskustellaan, ni sitte myöski keskustellaa siinä eikä sillee että istutaan tuppisuuna, että ootetaan et mä lähden pois ja sit alkaa se oikee keskustelu.” H5

"[...] itellä on sellanen ajattelu- ja toimintatapa, että ku asiat menee hankalaks, ni silloin niin ku ku hakeudutaan siihen keskusteluun ja yritetään puhua ja sitte täällä ei ehkä oo semmonen semmonen tapa. Et se on tai niin ku tavallaan teknisten ongelmien ratkasussa se helposti sujuu, mutta sit jos on niin ku eri näkemyksiä tai muuta, ni sit jotenki vetäydytää vetäydytää ja se on vähä erilainen, et on siinä opettelemista että, miten miten tässä niin ku toimeen tullaa." H5

Katkelmat tuovat näkyväksi, että joissain työpaikan tiimeissä tapahtui ulossulkemista ja tunteista keskustelemisen tavoissa esiintyi sukupuolittuneisuutta.

Työpaikalla sallittu tunteiden ilmaiseminen ja sen seuraamukset

Työpaikalla sallittiin sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden ilmaiseminen periaatteen tasolla. Aineiston perustella työntekijät itse palkitsivat toisiaan esimerkiksi siitä, jos kollega vahvisti työpaikan positiivista ilmapiiriä. Toisaalta negatiivisten tunteiden ilmaisemisella saattoi olla sosiaalisesti kielteisiä seurauksia:

"[...] että jos jos on tosi karkäs eikä kiinnosta ja näin. Niin ei varmaan hänellä on huommat mahdollisuudet vaikka vaikka edetä vaikka vaativampiin tehtäviin tai tälleen. Et suoranainen rangaistus oo, mutta jos hän on jatkuvasti semmonen kiukuttelija ja näin, niin eihän se niin kun muidenkaan työntekijöidenkään mielestä yleensä oo ehkä se suosi tuin henkilö siellä." H4

Työyhteisössä kaivattiin joskus myös aiemmin vallalla ollutta jyrkempää komentamista ja tiukempaa linjaa tunteiden sallimisen suhteen, sillä joissain keskusteluissa oli pohdittu, onko työpaikalla "vähän liikaakin sitten sitä pään silittelyä".

Työyhteisön keskustelukulttuurin avoimuus kuvasti työpaikalla sallittavaa tunteiden ilmaisemista. Aineiston perusteella keskustelukulttuuri koettiin vaihtelevasti avoimena tai sulkeutuneempana. Kulttuurin avoimuutta tukivat kokeemukset, joiden mukaan vaikeistakin asioista voi keskustella ja kipupisteitä ottaa esille. Sulkeutuneempana keskustelukulttuuri näyttäytyi, kun epäkohtiin puutumisen koettiin tulehduttavan entisestään vaikeaa tilannetta ja joidenkin kollegojen kanssa ei pystynyt keskustelemaan.

"Joittenkin kanssa menee ihan tosi hyvin ja pystyy juttelee iha mistä asiasta tahansa, mutta sit joissakin huomaa heti, että tulee semmonen muuri siihen väliin, ni se on ihan turha rueta siinä mitään puhumaan. Näkee jo otsaluun asennosta, et on ihan turhaa." H5

Työpaikalla tiedostettiin, että avoin keskustelu ja tunteiden ilmaiseminen veisi työyhteisöä eteenpäin ja tuottaisi parempaa yhteistyötä. Myös tunteiden tukemisen ja tunteisiin vaikuttamisen kuvattiin lisäävän avointa kulttuuria ja tuoksellisuutta. Toisaalta liiallisen negatiivisuuden koettiin heikentävän tulosta ja rajaavan avointa keskustelua.

Työpaikalla ilmaistavat tunteet ja niiden taustasyyt

Työpaikalla ilmaistiin tunteiden koko skaala avoimesti ja vapaasti. Tunteiden ilmaisemista oli myös harjoiteltu tunnetyöpajoissa. Esihenkilöiden kokemusten mukaan työyhteisössä ilmaistiin paljon iloa, naurua, huumoria ja ylpeyttä erityisesti saavutuksista. Aineistossa kuitenkin korostui kielteisten tunteiden, kuten pelon, epävarmuuden, turhautumisen ja harmituksen ilmaiseminen. Kielteisten tunteiden taustalla oli erityisesti henkilöstöressurssien puute, ylimääräinen työkuorma, jatkuvat muutokset ja koronatilanne. Myös tavoitteet herättivät henkilöstössä turhautumista:

”No varmaan ainakin, jos meillä on niinkun taulupalaverien yhteydessä, kun tunnuskukuja käydään läpi ja siellä on myöskin työhyvinvointia ja työturvallisuusosio niin sitten tavallaan siellä saattaa tulla niitä turhautumisen tunteita esille siitä, kun ei olla saavutettu asetettuja tavoitteita ja sit taas vastapuolisesti turhautumisen tunteita tulee siitä, kun on saavutettu asetetut tavoitteet, mutta niistä ei ole mitään hyötyä, että ei tuu mitään ylimääräistä palkintoa tai porkkanaa niin se sitten ihmisiä turhauttaa siellä myöskin, että ne myöskin nousee ainakin tällaisina.” H1

Yleisesti työyhteisössä tunteita ilmaistiin erityisesti uutisiin, uudistuksiin, palkkaan ja muihin henkilökohtaisesti tärkeisiin asioihin liittyen. Myös organisaatiossa tapahtunut strateginen muutos herätti työyhteisössä erilaisia tunteita. Pääasiassa muutosten koettiin vaikuttavan työyhteisössä kielteisesti, mutta toisaalta taas koettiin, että ihmisten välinen tiimihenki ja kannustaminen säilyi. Muutosten myötä ilmapiiri koettiin odottavana ja tunnustelevana.

Kokemus työyhteisön ilmapiiristä ja siihen vaikuttamisesta

Työpaikan ilmapiiriä kuvailtiin hyväksi, mutta myös tyytymättömyyttä tuotiin aineistossa esiin. Hyvän ilmapiirin elementtejä olivat muun muassa avoimuus sanoa mitä ajattelee ja olla oma itsensä sekä psykologinen turvallisuus. Kieltei-

sesti ilmapiiriin vaikutti organisaatiossa tapahtuva juoruilu ja kyräily, joita esiintyi erityisesti tuotannossa ja kahvipöydissä käytävissä keskusteluissa. Juorujen välttämiseksi omien asioiden kertomista rajattiin. Asiaan oli myös puututtu esihenkilön toimesta:

"[...] oon joskus sanonukin ihan suoraan niin ku, että jos siinä niin ku mun ympärillä kovin juorutaan ja puhutaan jonkun asioista, ni sitte mä sanon, että tuo ei niin ku oo asianmukasta käyttäytymistä, että pitäkään niin ku omista asioista huolta. Et siinä kohtaa tulee varmaan just tämmönen, että vaikutanko ilmapiiriin, ni kyllä. Siinä kohtaa aika tota vähäks aikaa menee silleen se tunnelma matalaks, mutta pitemmän päälle mä uskon et se se on kuitenkin oikein. Et ei se oo kivaa, että jos ite miettivät sitten jokainen et sillo ku ite olis niin ku saikulla tai poissa ja kaikki muut alkaa jauhaa, ni ei se kivaa oo." H5

"[...] ei niin ku liian helpolla lähe omista asioistaa kertomaan, ku on melkonen huhumylly toi toi toi tuotanto, ni sit koettaa sellai vähä maltilla, että että mitä jakaa." H6

Esihenkilöt kokivat ristiriitaisesti myös mahdollisuutensa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Konkreettisia keinoja, joilla ilmapiiriin pystyttiin vaikuttamaan, olivat kiitosten antaminen ja vapaatoiveiden toteuttaminen, toiminnan perustelevinen, rohkaiseminen, positiivisten asioiden korostaminen ja me-hengen luominen. Aineiston perusteella esihenkilöillä oli merkittävä asema hyvän ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä alaisten kesken.

4 POHDINTA

Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden kokemuksia tunnetoimijuudesta ja organisaatiossa vallitsevasta tunneilmastosta. Tavoitteena oli selvittää, millaista tunnetoimijuutta esihenkilöillä ilmenee ja millainen tunneilmasto organisaatiossa vallitsee strategisen muutoksen aikana. Pohdinnassa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimushaasteita. Lähtöasetelmana voidaan todeta, että organisaatiossa toteutettu tunnevalmennus oli tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahvistanut henkilöstön tunnetoimijuutta. Tulos vahvistaa Hökän ja kollegoiden (2020) käsitystä siitä, että tunnetoimijuus on opittavissa oleva kompetenssi sisäsyntyisen ominaisuuden sijaan. Lisäksi aiemmissä tutkimuksissa löydetty kytkös tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välillä (ks. Ikävalko ym., 2020b) havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Tulosten perusteella tunnetoimijuudella on keskeinen rooli tunneilmaston kehittämisen kannalta.

Tuloksissa organisaation tunneilmasto näyttäytyi ristiriitaisena. Työyhteisön sisällä esiintyi tekijöitä, jotka rajoittivat tunteiden aitoa ilmaisemista, vaikka kaikkien tunteiden ilmaiseminen olikin organisaatiossa sallittua ja siihen myös kannustettiin. Tunteiden aitoa ilmaisemista rajasivat kolme tekijää: 1) organisaatiossa vallitsi käsitys siitä, että kaikkien tunteiden ilmaiseminen ei ollut sallittua arjen kaikissa tilanteissa, 2) organisaation keskustelukulttuurin avoimuutta rajasi keskustelemistavoissa esiintyvä sukupuolittuneisuus sekä työyhteisössä esiintyvä juoruilu ja 3) organisaatiossa ei ollut yhtenäistä tapaa kiinnittää tunteiden huomioiminen osaksi arjen käytänteitä ja rutiineja.

Tässä aineistossa ensimmäinen tunteiden aitoa ilmaisemista rajaava tekijä oli organisaatiossa vallitseva käsitys siitä, että kaikkien tunteiden ilmaiseminen ei ollut sallittua arjen kaikissa tilanteissa. Organisaation tasolla tunteiden ilmaisemista pyrittiin ohjailemaan käytänteiden, kuten pulssikyselyiden ja palaverien, avulla tiettyihin hetkiin, joiden sisällä tunteiden vapaampi ilmaiseminen sallittiin. Toiminnan taustalla saattoi olla ajatus siitä, että luomalla arkisten käytänteiden

den lomaan tilaa tunteiden ilmaisemiselle, tunteista keskustelemisen tasoa pystyttäisiin nostamaan rakentavammaksi, niin kutsutun vuodattamisen sijaan (ks. Ikävalko ym., 2020b).

Toisena asiana tunteiden avointa ilmaisemista rajasi organisaatiossa vallitseva keskustelukulttuuri, joka koettiin hyvin vaihtelevin tavoin. Tuloksista havaittiin kaksi keskustelukulttuuriin kielteisesti vaikuttavaa erityispiirrettä. Tulokset osoittivat, että työpaikan keskustelemistavoissa esiintyi sukupuolittuneisuutta, mikä osaltaan haastoi keskustelukulttuurin avoimuutta. Tulosta voi selittää organisaation sijoittuminen teollisuuden alalle, johon on julkisessa keskustelussa liitetty huolta henkilöstön sukupuolittuneisuudesta ja eriarvoisesta kohtelusta sukupuolen perusteella (ks. esim. Kivinen, 2019). Toinen keskustelukulttuurin avoimuutta rajaava erityispiirre oli työyhteisössä esiintyvä henkilöstön tapa juoruta ja kyräillä. Tapa oli hyvin tiedossa ja se vaikutti henkilöstön halukkuuteen keskustella avoimesti omista asioistaan.

Kolmas tunteiden aitoa ilmaisemista rajoittava tekijä oli se, että organisaatiosta puuttui sovittu tapa tietoisesti kiinnittää tunteiden huomioiminen osaksi arjen käytänteitä ja rutiineja. Tunteiden huomioiminen osana työarjen käytänteitä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että lisää kiitoksen kollegalle lähetetyn sähköpostiviestin loppuun tai sitä, että alaisen kanssa käydyssä kehityskeskustelussa tunteista keskustellaan ja tunteiden ilmaisua tuetaan. Kiinnittämällä tunteiden huomioimisen luonnolliseksi osaksi arkisia rutiineja voitaisiin edistää tunneilmaston kehittymistä organisaatiossa (ks. Ikävalko ym., 2020b). Huomionarvoista oli kuitenkin se, että esihenkilöt itse toteuttivat tunteiden huomioimista osana työarkea tukemalla ja kannustamalla kollegoidensa tunteiden ilmaisemista sekä huomioimalla toisten tunteita vuorovaikutustilanteissa ja mukauttamalla omaa toimintaansa sen mukaisesti. Tulos on osoitus siitä, että esihenkilöillä oli tunnetoimijuutta (ks. Hökkä ym., 2020), ja että tunnetoimijuus on keskiössä tunneilmaston rakentumisessa.

Edellä esitetyt tunteiden ilmaisemista rajoittavat työpaikan tekijät tuovat näkyväksi, miten sosiokulttuuriset tekijät säätelivät sitä, mitä kussakin tilanteessa oli sopivaa tuntea ja miten ilmaista tunteita (ks. esim. Hökkä, Ikävalko,

Paloniemi, Vähäsantanen, & Räikkönen, 2020a; Zembylas, 2007). Oleellista on, että rajoittavista tekijöistä huolimatta työpaikalla ilmaistiin niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita, joista jälkimmäiset korostuivat tuloksissa. Avoimella negatiivisten tunteiden ilmaisemisella saattoi kuitenkin olla työyhteisössä kielteisiä sosiaalisia seuraamuksia. Tuloksista voi päätellä, että organisaation tasolla negatiivisia tunteita eikä niiden aitoa ilmaisua vaalittu samalla tavalla kuin positiivisia tunteita, mitä Parke ja Seo (2017) pitävät autenttisen tunneilmaston elementteinä.

Hökän ym. (2022) mukaan hankalampienkin tunteiden rakentava ja kannustava käsitteleminen on olennainen osa tunnetoimijuutta. Tästä näkökulmasta tuloksissa esiintyi kiinnostava yhtäläisyys, kun tarkasteltiin esihenkilöiden tunnetoimijuutta tunteisiin vaikuttamisena: osa esihenkilöistä vaikutti sekä omiin että toisten tunteisiin ohjaamalla omaa tai toisen huomiota joko positiivisiin asioihin tai kokonaan pois aktiivisesta tunteesta sen sijaan, että tunne olisi käsitelty tietoisesti. Omia tunteita paikoitellen myös kontrolloitiin merkittävästi, minkä taustalla saattoi esiintyä organisaation rajoittava tunneilmasto tai esihenkilöiden oma suhtautuminen tunteisiin. Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen tulokulman mukaan toimijuutta voivat rajoittaa sekä työpaikan sosiokulttuuriset tekijät että toiminnan subjektin ammatillinen identiteetti, kokemukset ja osaaminen (ks. Ete-läpelto ym., 2013, 2014a).

Tutkimuksen aineistoa tarkasteltiin osallistujien esihenkilöroolista käsin, ja tulosten perusteella esihenkilöroolissa koettiin neljänlaisia haasteita. Ensimmäisenä haasteena näyttäytyi organisaation puolelta esihenkilöihin kohdistuva paine tuloksellisuudesta ja jatkuvista lisäkuormitustekijöistä. Toisena asiana esiintyi ristipaine, jota esihenkilöt kokivat alaisten kanssa toimiessa, sillä heitä haluttiin kohdata ja kohdella tasapuolisesti, mutta toisaalta taas alaisten toiminnassa oli seikkoja, jotka herättivät esihenkilöissä itsessään kielteisiä tunteita. Kolmas haaste oli se, että omia tunteita ei kuitenkaan voitu ilmaista suoraan alaisille, vaan tunteiden ilmaisua tuli säädellä merkittävästi. Neljäs seikka oli oma positio, jonka rooli oli keskeinen tiimin hyvän ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Esihenkilöt ottivat vastuulleen alaisten tunteiden säätelystä siinä mielessä, että

he eivät halunneet omien kielteisten tunteiden heijastuvan alaisten tunteisiin negatiivisesti. Siksi omat kielteiset tunteet, esimerkiksi strategista muutosta kohtaan, pyrittiin käsittelemään ennen kuin asioista viestittiin alaisille. Esihenkilöillä oli siis hyvä käsitys tunteiden vuorovaikutteisesta luonteesta.

Yhteenvedona edeltävistä tuloksista todetaan, että tasapainottelu alaisten ja organisaation odotusten sekä niistä koituvien paineiden välissä korosti tunnetoimijuuden tarvetta kohdeorganisaatiossa. Esihenkilöiltä edellytettiin vahvaa kompetenssia hallita omia tunteita, ymmärtää ja huomioonottaa toisten tunteita sekä kykyä vaikuttaa niin omiin kuin toistenkin tunteisiin. Tulos myös alleviivaa sitä, että juuri esihenkilöpositiossa toimivan henkilön tunnetoimijuudella oli merkittävä rooli tunneilmaston rakentumisessa. Ikävalkon ym. (2020b) tutkimuksessa esihenkilöasemalla ei ollut vaikutusta tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välisen yhteyden selittäjänä, mutta tämän tutkimuksen tulosten valossa lisätutkimukset nähdään tarpeellisina.

Näin ollen tämän tutkimuksen kontribuutio tunnetoimijuus- ja tunneilmastotutkimukselle (Hökkä, Ikävalko, ym., 2020b; Hökkä ym., 2022; Ikävalko ym., 2020b) on esitetyt tulokset, joiden mukaan tunnetoimijuudella on keskeinen rooli tunneilmaston kehittämisessä, minkä lisäksi erityisesti esihenkilöpositio näyttäytyy keskeisenä tekijänä tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välisen yhteyden rakentumisessa. Tämän pohjalta voidaan todeta, että tälle tutkimukselle asetetut tavoitteet lisätä ymmärrystä tunnetoimijuuden ja tunneilmaston ilmenemisestä toteutuivat. Tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan käsitys tunnetoimijuudesta ja tunneilmastosta tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, ja tämä tavoite saavutettiin.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti, jolloin tutkija itse on keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 1998). Näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu pitkälti siihen, että tutkija pystyy perustelemaan tekemänsä valinnat luotettavasti ja osoittamaan tutkimuksensa uskotta-

vuuden. Tässä tutkimuksessa tähän on pyritty kuvaamalla tutkimusaineiston keuruu ja analysointi mahdollisimman tarkasti sekä perustelemalla tehtyjä metodologisia valintoja. Tarkalla dokumentoinnilla pyrittiin esittämään tehdyt valinnat läpinäkyvästi ja vahvistamaan tutkimuksen toistettavuutta, mikä nähdään luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

Osaltaan tutkimuksen luotettavuutta lisää sen arvioitavuus, jolla Mäkelä (1990) tarkoittaa tutkimuksen päättelyn seurattavuutta. Tähän tutkimuksessa on pyritty kuvaamalla tutkimusaineistosta kaikki ne yksiköt, joihin tulkinta perustuu (ks. tutkimuksen liitteet). Lisäksi tutkimustulosten yhteydessä lukijalle on esitetty aineistokatkelmia sitaattien muodossa, joiden kautta voidaan arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja (Eskola & Suoranta, 1998). Sitaatteja on esitetty mahdollisimman tasaisesti kaikilta tutkimuksen osallistujilta, millä on pyritty osoittamaan tulkintojen lisäksi analyysin kattavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä on pohdittava myös aineiston riittävyttä, jota kvalitatiivisissa tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa saturaation kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkittavien vastauksissa esiintyy toistuvuutta siinä määrin, että aineisto ei enää tuota mitään tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen aineistossa oli vahvaa toistuvuutta tiettyihin haastattelurungon teemoihin liittyen, mutta toisaalta haastateltavat toivat myös esiin täysin toisistaan poikkeavia kokemuksia. Näin ollen on haastavaa sanoa, olisiko laajempi aineisto tarjonnut lisäarvoa tutkittavista ilmiöistä.

Tutkimukseen valikoitunut haastattelumenetelmä puolistrukturoitu teema-haastattelu toteutettiin niin, että tavoitteena oli luonnollinen keskustelu haastateltavan ja haastattelijan välillä. Sen vuoksi kaikkia haastattelurungon kysymyksiä ei systemaattisesti kysytty kaikilta haastateltavilta, vaan kysymysten herättämä keskustelu ohjasi kysyttäviä kysymyksiä jonkin verran. Pääasiassa samat kysymykset käytiin haastateltavien kanssa läpi, mutta hieman toisistaan poikkeavassa järjestyksessä, mikä on puolistrukturoidun haastattelulle tavanomaista (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Metsämuuronen (2011) kuvaa, että puolistrukturoitu

haastattelu sopii hyvin haastattelutilanteisiin, joissa käsiteltävänä on arkaluontoiset aiheet, kuten tässä tutkimuksessa. Näin ollen valikoitunut haastattelumenetelmä palveli tutkimuksen tarkoitusta.

Tutkimuksessa esiintyi myös rajoitteita, jotka voivat haastaa luotettavuutta (esim. Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastatteluiden suhteen olennainen luotettavuutta rajoittava seikka oli yhden haastattelutallenteen epäonnistuminen. Haastattelun tallentaminen Zoom-palvelussa epäonnistui heikon verkkoyhteyden vuoksi eikä haastattelusta siitä syystä saatu varsinaista tallennetta eikä litteraattia. Kyseisen haastateltavan osalta aineisto koostuu muistiinpanoista, jotka tutkija kirjoitti haastattelun jälkeen muistin varassa haastateltavan vastauksista. Tämän vuoksi kyseisen haastateltavan osalta ei ole ollut mahdollista esittää sitaatteja, mikä osaltaan haastaa tutkijan päättelyn seuraamista ja analyysin kattavuutta sekä tutkimuksen yleistä luotettavuutta.

Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa käsitystä siitä, että tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välillä on kytkös ja että tunnetoimijuutta tukemalla voidaan kehittää tunneilmastoa. Tämän tutkimuksen tuloksissa esihenkilöpositio näyttäytyi olennaisena tekijänä tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välisen yhteyden rakentumisessa. Kohdeorganisaatiossa esihenkilöiltä edellytettiin vahvaa tunnetoimijuutta. Edellytys tunnetoimijuudesta korostui erityisesti juuri silloin, kun toimittiin esihenkilönä alaisten kanssa. Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, odotetaanko tai vaaditaanko johtotehtävissä toimivilta vahvempaa tunnetoimijuutta? Lisäksi herää kysymys siitä, onko esihenkilöillä myös suurempi vastuu toimia esimerkiksi ja osoittaa tunnetoimijuutta sekä toimia sen mukaisesti? Onko johtotehtävissä toimivien henkilöiden tunnetoimijuudella siten suurempi rooli tunneilmaston rakentumisessa? Näiden kysymysten pohjalta esitetään, että olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin esihenkilöposition merkitystä osana tunnetoimijuuden ja tunneilmaston välisen yhteyden rakentumisesta. Esihenkilöposition merkityksen syvällisempi ymmärtäminen edesauttaisi tunnetoimijuuden vah-

vempaa kiinnittymistä osaksi organisaatioiden käytänteitä, mikä puolestaan tukisi tunteita vaalivan tunneilmaston rakentumista. Kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, tunteet ovat kiistatta osa jokaista työyhteisöä. Ymmärtämällä kokonaisvaltaisesti tunteiden luonnetta voidaan niissä piilevä voima valjastaa osaksi työarkea tavalla, joka tukee niin henkilöstön kuin organisaatioidenkin hyvinvointia.

LÄHTEET

- Aaltola, J., & Herkama, S. (Toim.). (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. uudistettu ja täydennetty painos). PS-Kustannus.
- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 58(2), 26–37. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016100724889>
- Alasoini, T. (2020). Työn mielekkyys johtamisen haasteena. *Työn tuuli*, 29(1), 48–60. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=48
- Alasoini, T., Antila, J., Hakala, L., Hakonen, N., Kulmala, S., Lautala, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., & Rissanen, M. (2023). *Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-096-6>
- Archer, M. S. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge University Press.
- Ashkanasy, N. M. (2015). Emotions and Work. Teoksessa J. D. Wright (toim.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (s. 507–512). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22037-0>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175–189. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Butler, E. A., & Gross, J. J. (2009). Emotion and Emotion Regulation: Integrating Individual and Social Levels of Analysis. *Emotion Review*, 1(1), 86–87.
<https://doi.org/10.1177/1754073908099131>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
<https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Clegg, S. (2006). The problem of agency in feminism: A critical realist approach. *Gender and Education*, 18(3), 309–324.
<https://doi.org/10.1080/09540250600667892>
- Dasborough, M., Lamb, P., & Suseno, Y. (2015). Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 579–590. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0235>
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, 2, 197–218.
- De Rivera, J., & Páez, D. (2007). Emotional Climate, Human Security, and Cultures of Peace. *Journal of Social Issues*, 63(2), 233–253.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00506.x>
- Ekman, P. (2016). What Scientists Who Study Emotion Agree About. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 31–34.
<https://doi.org/10.1177/1745691615596992>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>
- 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. 5–14). Jyväskylän yliopistopaino.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2014b). Identity and Agency in Professional Learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (toim.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (ss. 645–672). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_24
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2014a). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus*, 34(3), Article 3. <https://doi.org/10.33336/aik.94100>
- Fisher, C. (2019). *Emotions in Organizations*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.160>
- Frijda, N. H., Manstead, A. S. R., & Bem, S. (toim.). (2000). *Emotions and beliefs: How feelings influence thoughts*. Cambridge University Press; Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 47–69.
<https://doi.org/10.1348/096317907X180441>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Goller, M., & Paloniemi, S. (2022). Agency: Taking Stock of Workplace Learning Research. Teoksessa C. Harteis, D. Gijbels, & E. Kyndt (toim.), *Research Approaches on Workplace Learning* (s. 3–28). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89582-2_1
- Hadley, C. N. (2014). Emotional roulette? Symmetrical and asymmetrical emotion regulation outcomes from coworker interactions about positive and negative work events. *Human Relations*, 67(9), 1073–1094.
<https://doi.org/10.1177/0018726714529316>

- Hakanurmi, S., Palonen, T., & Murtonen, M. (2021). Digital Stories Representing Agency Enhancement at Work. *Adult Education Quarterly*, 71(3), 251–271. <https://doi.org/10.1177/0741713621989990>
- Hareli, S., Rafaeli, A., & Parkinson, B. (2008). Emotions as Social Entities: Interpersonal Functions and Effects of Emotion in Organizations. Teoksessa N. Ashkanasy & C. Cooper, *Research Companion to Emotion in Organizations* (s. 40–35). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848443778.00032>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- 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>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (toim.). (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Härtel, C. E. J., & Liu, X.-Y. (2012). How emotional climate in teams affects workplace effectiveness in individualistic and collectivistic contexts. *Journal of Management and Organization*, 18(4), 573–585.
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Nordling, A. (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. 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 P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 9–18). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Räikkönen, E. (2020a). Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 67–92). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>

- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., & Eteläpelto, A. (2017). The Reciprocal Relationship Between Emotions and Agency in the Workplace. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at Work* (Vsk. 20, s. 161–181). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60943-0_9
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohdat. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 17–132). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6020-9>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2022). An Integrative Approach to Emotional Agency at Work. *Vocations and Learning*. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Mahlakaarto, S. (2017). Teacher educators' collective professional agency and identity – Transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education*, 63, 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.001>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2020). Emotions in Learning at Work: A Literature Review. *Vocations and Learning*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09226-z>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0086>
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K., & Hökkä, P. (2020a). Tunnettoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa H. Ikävalko, S. Paloniemi, A. Nordling, K. Vähäsantanen, & P. Hökkä (toim.), *Tunnettoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 115–127). Jyväskylän yliopisto.

- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K., & Hökkä, P. (2020b). Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 106–115). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino.
- Kivinen, J. (2019). Tasavertaisuudessa parantamista työpaikoilla. *Teollisuusliitto*. <https://www.teollisuusliitto.fi/2019/03/tasavertaisuudessa-parantamista-tyopaikoilla/>
- Koivunen, T., & Saari, T. (2016). Työntekijä itsensä johtajana työelämäoppaissa. *Aikuiskasvatus*, 36(1), 14–23. <https://doi.org/10.33336/aik.88471>
- Krone, K. J. & Dougherty, D. S. (2015). Re-claiming an unfinished past: From emotional labor to critical emotional agency. *Electronic Journal of Communication/La Revue Electronique de Communication*, 25(3 & 4). <http://www.cios.org/ejcpublish/025/3/025302.html>
- Lebel, R. D. (2017). Moving Beyond Fight and Flight: A Contingent Model of How the Emotional Regulation of Anger and Fear Sparks Proactivity. *Academy of Management Review*, 42(2), 190–206. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0368>
- Lindebaum, D., Jordan, P. J., & Morris, L. (2016). Symmetrical and asymmetrical outcomes of leader anger expression: A qualitative study of army personnel. *Human Relations*, 69(2), 277–300. <https://doi.org/10.1177/0018726715593350>
- Manzoor, H., Johnson, N., & Rashid, M. ur. (2018). Emotions during executive succession in a public board. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 766–776. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0174>
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos*. International Methelp, Booky.fi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4. painos). SAGE.

- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä & S. Apo (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (s. 42–61). Gaudeamus.
- Nikkola, T., & Harni, E. (2015). Sisäistyneet ristiriidat, tunnettyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus*, 35(4), 244–253. <https://doi.org/10.33336/aik.94154>
- Paloniemi, S., & Goller, M. (2017). The Multifaceted Nature of Agency and Professional Learning. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at Work* (s. 465–478). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60943-0_23
- Parke, M. R., & Seo, M.-G. (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>
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Schutz, P. A., Aultman, L. P., & Williams-Johnson, M. R. (2009). Educational Psychology Perspectives on Teachers' Emotions. Teoksessa P. A. Schutz & M. Zembylas (toim.), *Advances in Teacher Emotion Research* (s. 195–212). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0564-2_10
- Schutz, P. A., Hong, J. Y., Cross, D. I., & Osbon, J. N. (2006). Reflections on Investigating Emotion in Educational Activity Settings. *Educational Psychology Review*, 18(4), 343–360. <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9030-3>
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>

- 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>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.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.
<https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1541971>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.
<https://doi.org/10.1177/0001839215606951>
- Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 129–133. <https://doi.org/10.33336/aik.94088>
- Vähäsantanen, K., & Eteläpelto, A. (2015). Professional Agency, Identity, and Emotions While Leaving One's Work Organization. *Professions and Professionalism*, 5(3). <https://doi.org/10.7577/pp.1394>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. (2017). *Ammatillinen toimijuus: Rakenteet, mittarit ja tuki*. Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>
- 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.
<https://doi.org/10.1007/s12186-018-9210-6>

- Wallin, A., Nokelainen, P., & Kira, M. (2022). From Thriving Developers to Stagnant Self-Doubters: An Identity-Centered Approach to Exploring the Relationship Between Digitalization and Professional Development. *Vocations and Learning*, 15(2), 285–316. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09288-6>
- Weenink, D. & Spaargaren, G. (2016). Emotional agency navigates a world of practices. Teoksessa G. Spaargaren, D. Weenink & M. Lamers (toim.) *Practice theory and research. Exploring the dynamics of social life.* (s. 60–84). Routledge, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=4771783>.
- Yurtsever, G., & de Rivera, J. (2010). Measuring the Emotional Climate of an Organization. *Perceptual and Motor Skills*, 110(2), 501–516. <https://doi.org/10.2466/pms.110.2.501-516>
- Zembylas, M. (2007). Theory and methodology in researching emotions in education. *International Journal of Research & Method in Education*, 30(1), 57–72. <https://doi.org/10.1080/17437270701207785>

LIITTEET

Liite 1. Taulukko esihenkilöiden tunnetoimijuudesta ja omista tunteista

Taulukko 4. Organisaation tunneilmasto

Yläluokat	Alaluokat
Omien tunteiden tiedostaminen	Kokee epä mukavuutta aiheuttaessaan alaiselle mielipahaa Omat tiimiläiset herättävät erilaisia tunteita Tunnistaa omia vahvoja tunteita, kuten harmia, hermostusta, turhautumista ja riittämättömyyttä Osaa tunnistaa omia tunteita työssä Omilla tunteilla on rooli työn tekemisessä Strategisen muutoksen herättämät tunteet Toisten tunteet vaikuttavat omiin
Omien tunteiden ymmärtäminen	Negatiivissävytteinen puhe kiireestä ja sen heijastumisesta omiin tunteisiin Riittämättömyyden tunne koetaan ahdistavana, lamauttavana, realiteettina ja keinottomuutena liian suuren työmäärän edessä Työn vaatimukset aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta Omat tunteet vaikuttavat työn tekemiseen Kuvailua omasta hämmennyksen tunteesta ja sen syistä Uteliaisuuden tunne kuvaillaan positiiviseksi Erilaisia syitä omalle epä mukavuudelle, turhautumiselle ja mielipahalle
Omien tunteiden huomioonottaminen	Kiinnittää huomiota omiin tunteisiin työssä
Omiin tunteisiin vaikuttaminen ja niiden prosessoiminen	Ei pakota omaa tunnetilaa paremmaksi Oman tunteen tunnistaminen osana tunteen prosessointia Omia tunteita prosessoidaan erilaisin tavoin Keskustelu tapa käsitellä omia tunteita Tekemisen hidastaminen ja pysähtyminen tapoja käsitellä omia tunteita Kollegojen ja esihenkilöiden kanssa voi keskustella omista tunteista Negatiivisessa tunnetilassa hakeutuu pois tilanteesta omaan rauhaan Omia tunteita pystytään käsittelemään vaihtelevasti Työnjohtajana tulee pystyä hillitsemään tunteet Pystyy vaikuttamaan omiin tunteisiin Ei toimi impulsiivisesti tunteiden vallassa Ei aina osaa hillitä tunteitaan Positiivisen antaminen toisille vahvistaa omia positiivisia tunteita Kontrolloi omien tunteiden ilmaisemista Antaa omien tunteiden näkyä ulospäin

Liite 2. Taulukko esihenkilöiden tunnetoimijuudesta ja toisten tunteista

Taulukko 5. Esihenkilöiden tunnetoimijuus ja toisten tunteet

Yläluokat	Alaluokat
Toisten tunteiden tiedostaminen	Toisten tunteet ovat osa työn tekemistä Esihenkilönä asioihin puuttumalla aiheuttaa alaisille mahdollista mielipahaa Osaa tunnistaa toisten tunteita Toisten tunteiden havaitseminen nonverbaalisten viestien kautta Toisten tunteiden tunnistaminen verbaalisen ilmaisun kautta Koronan aikaiset kasvomaski- ja etäkokouskäytänteet vaikeuttavat toisten tunteiden tunnistamista Toisten tunteiden huomaaminen tiedostamattomammin
Toisten tunteiden ymmärtäminen	Näkee moninaisia syitä kollegojen kielteisen tunteiden taustalla Empaattisesti toimiminen toisia kohtaan työssä Kuvailua omien tunteiden heijastumisesta toisten tunteisiin vuorovaikutustilanteissa
Toisten tunteiden huomioonottaminen	Kiinnittää huomiota toisten tunteisiin työssä Huomaa toisten tunteiden vaikutukset keskusteluun Oman toiminnan mukauttaminen toisten tunnetilan mukaan Toimii ja kommunikoi hienovaraisesti toisten tunnepitoisten tilanteiden äärellä Esihenkilönä pyrittävä tasapuolisuuden tunteeseen alaisten kanssa Informoiminen ja sovittelu tapa huomioida alaisten kielteisiä tunteita
Toisten tunteisiin vaikuttaminen	Toisten tunteisiin vaikuttaminen kuuntelemalla, empatialla, jututtamalla, ehdottamalla kahville menoa ja toimimalla sovitteluksi. Kuuntelemalla, keskustelemalla, ottamalla mukaan, huomioimalla, kysymällä mielipiteitä, osallistamalla, hauskoilla jutuilla ja positiivisella palautteella voi vaikuttaa toisten tunteisiin positiivisesti Kokee, että pystyy vaikuttamaan toisten tunteisiin työssä Kokee, että pystyy vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin Hyvää ilmapiiriä luomalla vaikuttaa toisten tunteisiin

Liite 3. Taulukko organisaation tunneilmaston ylä- ja alaluokista

Taulukko 6. Organisaation tunneilmasto

Yläluokat	Alaluokat
Kokemukset tunnetyöpa- joista	Tunnekoulutus edistänyt omia tunnetaitoja Tunnekoulutuksessa oleminen herätti kielteisiäkin tunteita

	Haastavaa ymmärtää tunteiden roolia johtamisessa ja strategian toteuttamisessa Ohjaa alaisia tunteisiin suhtautumisessa ja niiden käsittelemisessä Tunnevalmennuksessa oppinut kohtaamaan ja hyväksymään toisten tunteita
Tunteiden huomioiminen työpaikalla	Työpaikalla tunteiden ilmaisemista tuetaan ohjaamalla työterveyteen sekä pulssikyselyillä Työpaikalla ei tueta tunteiden ilmaisemista Työpaikalla kannustetaan ilmaisemaan tunteita Työpaikalla tunteiden ilmaisemiseen ei kannusteta Erilaisia keinoja kannustaa muita ilmaisemaan tunteitaan työssä Tunteiden ilmaisemiseen kannustetaan kehottamalla vastaamaan pulssikyselyihin ja tuomaan esille Keskustelu keino purkaa tunteita työpaikalla Nykyisin työpaikalla ymmärretään ja huomioidaan tunteita paremmin Tunteilla on rooli työssä Työnjohdolta toivotaan parempaa tunneosaamista Työpaikalla parannettavan varaa tunteiden kanssa toimisessa Työpaikalla ohjenuoria kollegojen kohtaamiseen Työpaikan tunnetyöpajoista on saatu tunnetyökaluja Työssä omalla asenteella ja viestimisen tavalla on merkitystä Työpaikalta puuttuu toistaiseksi keskustelukäytäntö konfliktitilanteisiin
Tunteista keskusteleminen työpaikalla	Työpaikalla ilmaistu tunteiden olevan sallittuja Mieskollegat sulkevat kollegan ulos keskustelusta Erimielisyyksistä keskustelemissa eroja Alaiset eivät ilmaise negatiivisia asioita johdolle
Työpaikalla sallittu tunteiden ilmaiseminen ja sen seuraamukset	Tunteiden ilmaisemisesta ei varsinaisesti rangaista työpaikalla Työpaikalla ei palkita tunteiden ilmaisemisesta Yhteisö palkitsee hyvän fiiliksen luomisesta Kaikkia tunteita saa ilmaista työpaikalla Osa kaipaa vanhaa jyrkempää komentamista työpaikalla Pohdintaa siitä, ymmärretäänkö työpaikalla liikaakin tunteita Työpaikalla positiivisia tunteita voi ilmaista tuulettamalla Omien tunteiden ilmaisusta tulee työpaikalla kielteisiä seuraamuksia Työpaikan keskustelukulttuurin avoimuus koetaan eri tavoin Työssä asioihin puuttumisesta ja esille ottamisesta vaihtelevia kokemuksia Työpaikalla saa epäasiallisesta käytöksestä suullisia ja kirjallisia varoituksia Negatiiviset tunteet ruokkivat negatiivista työssä Positiiviset tunteet ruokkivat positiivista työssä Tunteiden tukemisella ja niihin vaikuttamisella positiivisia seuraamuksia työssä Avoin keskustelu ja tunteiden ilmaiseminen veisivät työyhteisöä eteenpäin Työpaikalla ihmisten huono olo heijastuu sairaspöissaoloina ja ulospäin muille
Työpaikalla ilmaistavat tunteet ja niiden taustasyt	Työpaikalla ilmaistaan pelkoa ja paljon turhautumista Työpaikalla ilmaistaan paljon iloa, naurua, huumoria, ylpeyttä ja positiivisia tunteita. Työpaikalla ei ilmene innokkuutta tai naurua Työpaikalla ei ilmene häpeän tunnetta, raivoa, surua tai vihaisuutta

Työpaikalla ei ilmene uskoa tai toiveikkuutta asioiden helpottumiseen
 Työpaikalla ilmenee epävarmuutta ja puuttuu rohkeuden osoitus
 Taulupalavereissa esiintyy turhautumista saavuttamatta jääneistä tavoitteista
 ja palkitsematta jääneistä saavutetuista tavoitteista
 Työpaikalla esiintyy turhautumisen, riittämättömyyden, pettymyksen ja epä-
 uskon tunteita resurssien puutteesta
 Työpaikalla ilmaistaan tunteita avoimesti voimakkaastikin
 Työpaikalla esiintyy tunteiden koko kirjo
 Yksilölliset tunteet ovat työssä läsnä koko ajan ja ne vaihtelevat sekä vaikutta-
 vat työn tekemisen
 Etäpalaverit ja kasvomaskit heikentäneet tunteiden kommunikointia
 Joidenkin tunteiden ilmaiseminen työpaikalla vaatii harjoittelua
 Välillä työpaikalla on konflikteja
 Työpaikalla tunteita ilmaistaan uutisiin, uudistuksiin, palkkaan ja henkilökoh-
 taisesti tärkeisiin asioihin liittyen
 Työpaikalla tunteita esiintyy päätöksenteko- ja muutostilanteissa
 Työpaikalla tunteita esiintyy omalla tuotantopisteellä ja erityisen paljon kah-
 vipöytäkeskusteluissa
 Työpaikalla tunteita ilmenee vähemmän ilta- ja yöaikaan sekä omaan tekemi-
 seen liittymättömissä asioissa
 Korona lietsoo negatiivisia tunteita työyhteisössä
 Tunnereaktioita strategisesta muutoksesta

Kokemus	Työpaikan ilmapiiri koetaan vaihtelevasti eri tiimeissä
työyhteisön	Työpaikan ilmapiiri koetaan avoimeksi ja hyväksi
ilmapiiristä ja	Ilmapiiri työpaikalla on ihan hyvä
siihen vaikut-	Työpaikan ilmapiiri koetaan väsähtäneeksi
tamisesta	Henkilöstössä näkyy tekemisen meininki
	Vapaiden ja kiitosten antaminen keinoja luoda hyvää fiilistä alaisille
	Käytössä erilaisia keinoja työpaikan ilmapiiriin vaikuttamisessa
	Päinvastaiset kokemukset mahdollisuuksista vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin
	Korostaa positiivisia asioita työarjen keskellä
	Työpaikalla palkitaan hyvistä suorituksista ja turvallisuushavainnoista
	Työyhteisössä kyräilyä, jupinaa ja juoruilua
	Tunnekoulutus edistänyt omia tunnetaitoja
	Tunnekoulutuksessa oleminen herätti kielteisiäkin tunteita
	Haastavaa ymmärtää tunteiden roolia johtamisessa ja strategian toteuttami- sessa
	Ohjaa alaisia tunteisiin suhtautumisessa ja niiden käsittelemisessä
	Tunnevalmennuksessa oppinut kohtaamaan ja hyväksymään toisten tunteita

Liite 5. Tutkimuksen temahaastattelurunko

Tietoa TUNTO2 -tutkimushankkeesta tutkimukseen osallistuvalla

Sinua on pyydetty osallistumaan TUNTO2-tutkimushankkeen haastatteluun. Osallistuminen tutkimukseen on luottamuksellista ja vapaaehtoista. Voit halutessasi keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Tutkimuksen toteuttamisessa, aineiston keruussa ja säilytyksessä sekä raportoinnissa noudatetaan voimassa olevia tutkimuseettisiä ohjeita ja määräyksiä. Lisätietoja tietosuojakysymyksistä voit halutessasi kysyä Aalto-yliopiston tietosuojavastaavalta (tietosuojavastaava@aalto.fi).

Haastattelu on osa TUNTO2-tutkimushanketta, jonka toteuttavat Aalto-yliopisto ja Jyväskylän yliopisto. Hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto. Hankkeessa tutkitaan tunnetoimijuutta ja strategian toteuttamista. Hankkeen vastuullisena tutkijana toimii TkT Heini Ikävalko Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Tiedon ja innovaatioiden tutkimuskeskuksesta. Jyväskylän yliopistosta vastuullinen tutkija on KT Päivi Hökkä.

Haastattelu tallennetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelujen keräämisen jälkeen aineisto tallennetaan nimettömänä. Haastattelut litteroidaan kirjalliseenmuotoon. Haastattelutalenne tuhoetaan kuseon psedonymisoitu. Nimettömäksi muutettuja tietoja tai niiden osia voidaan julkaista tieteellisissä julkaisuissa. Mitään tietoja, joiden perusteella yksittäinen vastaaja on tunnistettavissa, ei julkaista tai luovuteta muille kumppaneille tai tutkittavien organisaatioiden edustajille. Hankkeeseen liittyvissä kysymyksissä voit olla Heiniin yhteydessä.

Taustatietolomake

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta, haastattelun tallentamisesta ja haastattelun käyttämisestä TUNTO2-hankkeen tutkimuksessa: (kyllä/ei)

Tehtävänimike:

Työkokemus (vuosia) tässä yrityksessä/organisaatiossa:

Työkokemus (vuosia) tässä tehtävässä:

Toimitko esimiehenä (sinulla on alaisia): (kyllä/ei)

Ikä (vuosina):

Sukupuoli (nainen/mies/muu):

Koulutus / Korkein ammatillinen koulutus/tutkinto:

Nimi:

Paikka:

Aika:

Liite 5. Tutkimuksen teemahaastattelurunko

Teemat

Oma työ

- Mitä teet työkseksi, mikä on työnkuvasi ja roolisi? Tyypillinen työpäiväsi?
- Kuvailisitko, millaisena koet työsi tällä hetkellä? Miten pandemia näkyy työssäsi?
- Millaisia tavoitteita ja mielenkiinnonkohteita sinulla on työssäsi? Mahdollisuudet ja rajoitteet toteuttaa niitä?
- Millaisiin asioihin voit omassa työssäsi vaikuttaa?
 - työtehtävät/työn sisällöt
 - missä ja koska tekee töitä
 - oman työn kehittäminen
 - Voitko tehdä omaa työtäsi koskevia päätöksiä?
- Millaisiin työpaikan yhteisiin asioihin voit vaikuttaa? (esim. Yhteiset työkäytännöt, työpaikan uudistukset, osallistuminen työpaikan kehittämiseen, osallistuminen päätöksentekoon)?
- Koetko tulevasi kuulluksi työyhteisössäsi? Huomioidaanko näkemyksesi työyhteisössä?

Tunnetoimijuus

- Onko tunteilla (omien tai muiden) roolia oman työsi tekemisessä ja jos on, niin miten kuvailisit sitä? *Kiinnitätkö huomiota* tunteisiin työpaikalla? (jos kyllä: Voitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa teet sitä?)
- Osaatko *tunnistaa* omia tunteitasi työssäsi? (Onko helppoa vai vaikeaa?) Millaisia keinoja sinulla on käsitellä tunteitasi työssäsi? Pystytkö *vaikuttamaan omiin* tunteisiin työssäsi? Miten se näkyy käytännön arjessa?
- Osaatko *tunnistaa* muiden ihmisten tunteita työpaikallasi? (onko helppoa vai vaikeaa?) voitko kertoa jonkun esimerkin miten tämä näkyy käytännössä?
- Pystytkö *vaikuttamaan* muiden ihmisten tunteisiin työpaikalla? voitko kertoa esimerkin?

- Pystytkö vaikuttamaan työpaikkasi ilmapiiriin? Voitko kertoa esimerkiksi, miten luot hyvää fiilistä työpaikallasi?
- Millaisia seurauksia/vaikutuksia omien tai muiden tunteisiin vaikuttamisella on?

Tunneilmasto

- Millaiseksi koet työpaikkasi ilmapiirin?
- Minkälaisia tunteita työpaikalla näkyy? Onko jotakin tunteita, joita ilmaistaan paljon? Entä tunteita, joita ei näy? Miksi juuri nämä tunteet?
- Millaisissa tilanteissa tunteet ovat läsnä? (onko tilanteita joissa tunteita ilmaistaan enemmän; mitä nämä ovat? Millaisissa tilanteissa tunteita ei näy?)
- Kannustetaanko työpaikallanne tunteiden ilmaisemiseen ja jos niin millaiseen tunteiden ilmaisemiseen ihmisiä kannustetaan? Miten itse teet tätä (kannustatko muita ihmisiä ilmaisemaan tunteita)? Voitko kertoa jonkun käytännön esimerkin? Onko se tyypillinen tilanne?
- Miten teidän työpaikallanne palkitaan tunteiden ilmaisemisesta?
- Miten teidän työpaikallanne rangaistaan tunteiden ilmaisemisesta?
- Tuetaanko työpaikkanne arjessa tunteiden ilmaisemista? Miten? Missä se näkyy?

Strategia

- Miten tuttu yrityksenne strategia sinulle on [tarvittaessa voi viitata työpaikoissa esillä olleeseen strategiaan]?
- Millaisia tunteita tämä strategia sinussa herättää?
- Tunto2-työpajojen kickoff-tilaisuuksissa tehtiin kysely siitä, millaisia tunteita strategia osallistujissa herättää. Mitä sinä olet mieltä näistä tunteista (Uteliaisuus, Riittämättömyys ja Hämmennys); koetko niitä strategiaa kohtaan? [kannattaa keskustella yksi tunne kerrallaan. Voi olla että henkilö ei itse koe näitä tunteita mutta näkee perustelut sille miksi nämä olivat top3-tunteet. Voi olla myöskin, että henkilö silloin koki näitä tunteita, muttei enää. Tämäkin on kiinnostavaa, silloin voi kysyä perusteluja]
 - Uteliaisuus nousi kickoffeissa esiin suosituimpana strategian herättämänä tunteena
 - Tunnetko itse uteliaisuutta strategiaa kohtaan?
 - Miten kuvailisit uteliaisuutta; millainen tunne se on? Mikä saa sinut tuntemaan uteliaisuutta? Mihin uteliaisuus kohdistuu?
 - Tunto2 kick-offien Top3-listalla oli myös Riittämättömyys.

- Tunnetko itse riittämättömyyttä strategiaa kohtaan?
- Miten kuvailisit riittämättömyyttä; millainen tunne se on? Mihin riittämättömyys kohdistuu?
- Kolmantena teillä nimettiin Hämmennys.
 - Tunnetko itse hämmennystä strategiaa kohtaan?
 - Miten kuvailisit tätä tunnetta?
- Onko tämä strategia mielestäsi tärkeä? Miksi? Miksi ei?
- Miten strategia liittyy sinun omaan työhösi?
- Miten toteutat strategiaa omassa työssäsi? Onko strategia tuonut muutoksia työhösi? Entä onko näköpiirissä strategian mukanaan tuomia muutoksia?
- Mitä mielestäsi pitäisi tehdä (itsen tai muiden) jotta strategian toimeenpanossa onnistuttaisiin? Mitä strategian toteutuminen/toteuttaminen tässä organisaatiossa vaatii?
- Puhutteko työkavereittesi kanssa strategiasta? Voitko kertoa millaisia keskusteluja olette työkavereidenne kanssa käyneet strategiaan liittyen? Millaisia tunteita näihin keskusteluihin liittyi?

(Esihenkilötehtävissä oleville):

- Millaisena näet oman roolisi strategian toimeenpanossa?
- Onko teillä haasteita strategian toimeenpanossa ja jos niin millaisia nämä haasteet ovat?
- Miten tunteet liittyvät strategian toimeenpanoon?
- Miten tunteet liittyvät omaan rooliisi strategian toimeenpanossa?

Tunto2 -työpajat

Millainen kokemus osallistuminen Tunto2-valmennuksiin/työpajoihin on ollut sinulle? Oletko tehnyt siellä jotain oivalluksia? Onko sieltä tarttunut jotain omaan arkeesi? Jos, mitä?

Ovatko työpajat antaneet uusia eväitä omaan esimiestyöhösi? Jos, millaisia?

Rooli

- Kuvaile rooliasi työyhteisössäsi. Apukysymys: Millainen jäsen olet työyhteisössäsi? Miten kuvaisit omaa toimintaasi työyhteisössäsi?
- Millaisia muita rooleja sinulla on työyhteisössäsi? (tai jäsenyyksiä, jos puhutaan jäsenistä)
- Miten kuvailisit toimintaasi suhteessa muihin? / Miten käyttäydyt toisia kohtaan työyhteisössäsi?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet roolin / roolien muodostumiseen työyhteisössäsi?

- Mitkä koet roolin muodostumisen rajoittavina tekijöinä?
- Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet roolisi / rooliesi syntymisen?
- Tämänhetkinen rooli. Mitä tämänhetkinen rooli/roolit mahdollistavat sinulle? Asettaako rooli/roolit jotain rajoitteita sinulle työyhteisössäsi? Millaisia?

Ryhmään kuuluminen

- Millainen merkitys työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on sinulle? Onko sosiaaliset suhteet sinulle tärkeitä työyhteisössäsi?
- Koetko, että sosiaaliset suhteet vaikuttavat toimintaasi työyhteisössäsi? Millä tavoin?
- Millaisia ryhmiä työyhteisössäsi on?
- Millaisiin ryhmiin koet kuuluvasi työyhteisössäsi?
 - Onko työyhteisössäsi muita ryhmiä, joihin haluaisit kuulua, mutta joihin et kuulu tällä hetkellä?
- Millainen merkitys ryhmään/ryhmiin kuulumisella on sinulle? Onko ryhmään kuulumisella vaikutusta joihinkin asioihin työyhteisössäsi? Jos on, millaisiin?