

# **Henkilöstön tunteet ja niiden säätelystrategiat työssä**

Evelina Nousiainen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Artikkelimuotoinen

Syyslukukausi 2023

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Nousiainen, Evelina. 2023. Henkilöstön tunteet ja niiden säätelystrategiat työssä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 65 sivua.**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia tunteita henkilöstö työssään kokee ja mihin työtilanteisiin- tai -asioihin ne liittyvät. Lisäksi tarkasteltiin millaisia tunteiden säätelystrategioita henkilöstö tunteiden säätelyssään käyttää ja miten emotionaalisen kompetenssin merkitys näkyy näiden strategioiden valinnassa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä henkilöstön tunteiden säätelystrategioista sekä selvittää millä tavalla kokonaisvaltainen emotionaalinen kompetenssi voi tukea tunteiden säätelyä ja sen strategioiden valintaa. Tutkimus toteutettiin itsenäisenä tutkimuksena hyödyntäen Jyväskylän yliopiston ja Aalto-yliopiston TUNTO2-tutkimushankkeen case-klinikka aineistoa (n=15), joka sisälsi esihenkilöiden sekä muiden avainasemassa olevien henkilöiden ryhmässä käymää yhteisestä pohdintaa tunteisiin liittyvistä työtilanteista, ja niissä toimimisesta. Osallistujamäärät case-klinikoilla vaihtelivat 9-115 henkilön välillä.

Tutkimuksen teoreettisen pohjan muodostivat aiemmat tutkimukset tunteista työelämässä, emotionaalisesta kompetenssista, sekä tunteiden säätelystrategioiden tutkimus, josta hyödynnettiin erityisesti Grossin (2013) tunteiden säätelyn prosessimallia. Aineiston analyysissä käytettiin sekä aineisto- että teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ja laadullisen analyysin tukena käytettiin Atlas.ti ohjelmistoa. Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstö koki työssään sekä negatiivisia että positiivisia tunteita ja tutkimuksessa korostuivat negatiiviset tunteet, jotka liittyivät esimerkiksi ajan riittämättömyyteen ja työkuormaan. Tunteiden säätelystrategioiden käyttö oli monipuolista sekä joustavaa, mutta tuloksissa korostuivat reaktiosidonnaiset strategiat tunteiden säätelyssä, etenkin tunteen kognitiivisen uudelleenarvioinnin ja sosiaalisen tuen hakemisen strategiat. Lisäksi Stamoulin (2009;2021) määrittelemät emotionaalisen kompe-

tenssin ulottuvuudet: omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, tunteiden ilmaisukyky ja niiden hallinta tukivat tulosten mukaan säätelystrategioiden valintaa. Tulokset olivat samansuuntaisia alueen aiemman tutkimuksen kanssa. Tulosten perusteella pyrittiin korostamaan henkilöstön tunteiden säätelyn ja emotionaalisen kompetenssin kehittämisen merkitystä työssä sekä lisäämään näiden ilmiöiden laajempaa ymmärrystä.

Asiasanat: tunteet, tunteiden säätely, tunteiden säätelystrategiat, emotionaalinen kompetenssi, henkilöstö, työelämä

## SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>2</b>
<b>SISÄLTÖ .....</b>	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Tunteet työssä.....	6
1.2 Emotionaalinen kompetenssi ja tunteiden säätely .....	9
1.3 Tunteiden säätelystrategiat .....	11
1.4 Tutkimuskysymykset .....	19
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>	<b>20</b>
2.1 Tutkimuskonteksti.....	20
2.2 Tutkimusaineisto ja osallistujat.....	20
2.3 Aineiston analyysi .....	21
2.4 Eettiset ratkaisut.....	23
<b>3 TULOKSET.....</b>	<b>25</b>
3.1 Henkilöstön tunteet työssä .....	25
3.2 Tunteiden säätelystrategiat henkilöstön työssä.....	28
3.3 Emotionaalinen kompetenssi ja tunteiden säätely .....	36
<b>4 POHDINTA.....</b>	<b>39</b>
4.1 Henkilöstön tunteet ja niiden säätelystrategiat .....	39
4.2 Henkilöstön tunteiden säätelystrategiat ja emotionaalinen kompetenssi 41	
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet .....	42
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>45</b>

# 1 JOHDANTO

Työelämän muutoksessa on kasvava tarve tunteiden ja emotionaalisen kompetenssin merkityksen ymmärtämiselle. Suorituskykyä ja tehokkuutta korostavat organisaatiot ylläpitävät edelleen hyvin saavutuskeskeistä, tunteita väheksyvää kulttuuria, joka aiheuttaa työntekijöille uupumusta ja työhön sitoutumattomuutta (Paakkanen, Martela, & Pessi, 2021). Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (2019) nostaa Skills for 2030- määritelmässään tunnetaidot yhdeksi tärkeimmäksi kehitettäväksi taidoksi. Rutiininomaisten työtehtävien teknologisoituessa, vuorovaikutusta ja tunnetaitoja vaativia tehtäviä ei voi tekoäly korvata (OECD, 2019). Muutosten keskellä voidaan kokea monenlaisia tunteita, joihin organisaation on vastattava työntekijöiden työhyvinvoinnin ja organisaation toiminnan edistämiseksi (Liu & Perrewé, 2005).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön tunteita, niiden säätelyä sekä emotionaalisen kompetenssin merkitystä tunteiden säätelyssä. Tunteet ovat olennainen osa työkäyttäytymistä (Briner, 1999; Makkar & Basu, 2019) ja tunneilmapiiri on merkityksellinen organisaation menestymiselle (Liu ym., 2014; Härtel ym., 2008) sekä emotionaalisen uupumuksen vähentämiselle (Dishop ym., 2019; Ortiz-Bonnín ym., 2016). Tunteiden säätely on tunteiden hallitsemista, asianmukaisuuden arviointia ja tiettyjen tunteiden edistämistä (Liu ym., 2010), kun ne ovat esimerkiksi tilanteessa vääränlaisia tyypiltään, voimakkuudelta tai kestoaltaan (Gross, 2013). Kyvykykyys säädellä tunteita on merkityksellinen niin psyykkiselle terveydelle (Zhang ym., 2022), työhyvinvoinnille kuin uupumuksen ehkäisemiselle (Buruck ym., 2016). Näiden lisäksi säätelykyvykyden on todettu helpottavan yleistä sosiaalista toimintaa (Glazer, 2021; Zhang ym., 2022). Tunteiden hallitseminen on yhteydessä myös parempaan työsuoritukseen (Joseph, & Newman 2010; Troth ym., 2012).

Emotionaalinen kompetenssi tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, miten tunteita tunnistetaan, ymmärretään, ilmaistaan ja säädellään (Brosseur ym., 2013; Stamouli & Gerbeth, 2021). Emotionaalisen kompetenssin kehittämällä voi olla positiivisia seurauksia terveydelle sekä onnellisuudelle (Nelis ym.,

2011) ja se voi vähentää stressiä (Kotsou ym., 2011). Tunteiden säätelykyvykyys voi edistää johtamista (Edelman & van Knippenberg, 2017), työilmapiiriä ja tuloksia (Haver, Akerjordet & Furunes, 2013) sekä organisaatioon sitoutumista (Moin, 2018). Positiivisia tunteita tuottava säätelykäyttäytyminen on yhteydessä innostukseen ja inspiraatioon organisaatiossa (Madrid, Niven & Vasquez, 2019), jonka lisäksi kyky tunnistaa ja ymmärtää tunteita ennakoii tunteiden säätelykykyä (Joseph & Newman, 2010). Tämän vuoksi on merkityksellistä tutkia tässä tutkimuksessa keskiössä olevia henkilöstön tunteita ja niiden säätelystrategioita sekä kokonaisvaltaisen emotionaalisen kompetenssin merkitystä tunteiden säätelyn strategioiden valinnassa.

Tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty TUNTO2- tutkimus- ja kehittämishankkeessa järjestettyjen case-klinikoiden yhteydessä hankkeen yhteistyöorganisaatioista. Case-klinikat toteutettiin osana hankkeen tunneinterventiota ja niiden tavoitteena oli kehittää strategian toteuttamista tunnetoimijuuden ja tunneilmaston kautta (Ikävalko ym., 2023). Tunteiden ymmärtäminen osaksi organisaation todellisuutta, lisää organisaatioiden inhimillistä luonnetta (Lunkka, Pätsi & Suhonen, 2017). Tässä tutkimuksessa syvennetään tunteiden, emotionaalisen kompetenssin ja etenkin tunteiden säätelyn merkitystä henkilöstön työssä.

## **1.1 Tunteet työssä**

Psykologisen lähestymistavan mukaan tunteet ovat yksilöllisiä ja subjektiivisia tunnekokemuksia (Ekman, 2016). Tunteita ilmaistaan kielellisesti sekä ei-kielellisesti ja tunteen tulkinta antaa niille merkityksen (Lonka, 2014; Hall & Götz, 2013). Ne sisältävät tietoa (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää, 2020) ja liittyvät fysiologisiin ja psykodynaamisiin prosesseihin sekä sosiaalisiin rakenteisiin (Hyu, 1999). Tunteet koostuvat reaktiosta, arvioinnista ja käyttäytymisreaktiosta (Totterdell & Niven, 2014), mutta luonteeltaan ne ovat yleensä lyhytkestoisia, voimakkaita ja kohdistuvat tiettyyn tapahtumaan tai asiaan (Totterdell &

Niven, 2014; Makkar & Basu, 2019). Tapahtumien ja tunteita laukaisevien ärsykkeiden arviointivaihetta sekä sen yksilöllisyyttä on kuvattu prosessina. Ärsyke tai tapahtuma käynnistää kognitiivisen arviointiprosessin, jossa tapahtunutta arvioidaan yksilöllisten tavoitteiden ja pyrkimysten sekä näiden ympäristösuhteen kautta (Lazarus, 1991). Itseohjautuvuusteorian mukaan tunteita ei ymmärretä hyviksi tai huonoiksi, vaan ne tuovat tärkeää tietoa yksilöllisistä reaktioista, uhista ja haluista (Ryan & Deci, 2017), joten tunteilla voidaan nähdä olevan hyvin informatiivinen rooli.

Tunteiden tutkimus organisaatiokäyttäytymisen kentällä on ollut kasvavaa ja tutkimus on sijoittunut niin yksilö-, vuorovaikutus-, tiimi-, johtamis- ja koko organisaatiotasolle (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Yksilölliset tunteet voivat psykodynaamisen lähestymistavan mukaan johtaa erilaisiin käytöksiin sekä reaktiovasteisiin (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi, 2019) ja ne ovat olennainen osa työkäyttäytymistä, kuten tiimityötä ja motivaatiota (Briner, 1999). Tunteiden merkityksen ymmärtäminen on organisaatioissa tärkeää, koska syy esimerkiksi organisaation jättämiseen muutoksien aikana voi olla kyvyttömyys käsitellä muutoksessa syntyneitä tunteita (Liu & Perrewé, 2005). Tunteilla on suuri rooli organisaation sisäisessä kommunikoinnissa ja työtapauksilla voi olla emotionaalinen vaikutus työntekijöihin sekä toimintaan työssä (Makkar & Basu, 2019). Myös tunneilmapiirillä on osansa organisaation menestymisessä (Liu ym., 2014; Härtel ym., 2008) ja emotionaalisen uupumuksen vähentämisessä (Dishop ym., 2019; Ortiz-Bonnín ym., 2016). Tunteiden merkitystä on tutkittu viime vuosina myös työssäoppimisen näkökulmasta (Hökkä, Vähäsantanen, & Paloniemi, 2020) ja negatiivisetkin tunteet voivat johtaa oppimiskokemuksiin työssä (Hibbert ym., 2022).

Tunteet voidaan työkontekstissa ajatella joko negatiivisina tai positiivisina, vaikka on merkityksellistä ymmärtää erilaisia tunteita myös niiden tuomien hyötyjen kannalta (Lindebaum & Jordan, 2012). Työympäristössä koettuja tunteita ovat esimerkiksi ilo, ylpeys, toivo, helpotus, kiitollisuus, surullisuus, ahdistus, viha, syyllisyys, kateus ja häpeä (Lazarus, & Cohen-Charash, 2001; Totterdell & Niven, 2014.). Tunteisiin on kiinnitettävä huomiota, koska

onnelliset työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuneempia sekä tyytyväisempiä työhönsä (Oswald, Proto & SgROI, 2015) ja tunteet voivat levitä muokaten työ-kulttuuria. Positiiviset tunteet ovat negatiivisia tunteita tarttuvampia ja positiivinen työympäristö voi johtaa parempaan tuottavuuteen sekä työtyytyväisyyteen (Barsade & Gibson, 2007). Työntekijät, jotka kokevat negatiivisia tunteita esimerkiksi turhautumista, esiintyy todennäköisemmin haitallista työkäyttäytymistä, kuten poissaoloja ja työpaikan vaihtoa (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003). Keskittyminen positiivisen tunneilmapiirin kehittämiseen on siis tärkeää, mutta emme voi unohtaa myöskään negatiivisten tunteiden merkitystä.

Negatiiviset tunteet ovat voimakkaampia, ne vaikuttavat enemmän ihmissuhteisiin ja tuottavat enemmän kognitiivista prosessointia, jolloin niillä voi olla vahvempia seurauksia käyttäytymiseen (Baumeister ym., 2001) ja ne voivat johtaa kehittymisen mahdollisuuksiin yksilöiden itserefleksiiviseen toiminnan seurauksena (Hibbert ym., 2022; Gallo & Tassinari, 2017). Positiivisilla tunnekokemuksilla puolestaan voi olla motivoiva vaikutus käyttäytymiseen ja ne voivat edistää optimistisempia tulosodotuksia, korkeampaa tavoitetasoa ja vahvistaa tavoitteeseen sitoutumista (Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Negatiiviset tunteet eivät kuitenkaan välttämättä heikennä työsuoritusta, koska negatiiviset tunteet ovat joillain aloilla luonnollisia (Liu ym., 2010) ja ne voivat myös osaltaan motivoida ihmisiä toimimaan tehokkaammin välttääkseen negatiivisia seurauksia (Seo, Barrett & Bartunek, 2004).

Negatiivisten tuntemuksien jakaminen on yleensä helpottavaa, mutta niitä herättävien asioiden eteen on tehtävä myös toimenpiteitä (Rantanen, Lepänen & Kankaanpää 2020), jotta jakaminen voi johtaa yhteistoiminnan muuntamiseen tai ongelmanratkaisuun (Avry ym., 2020). Työtapahtumat voivat kuitenkin herättää sekalaisia tunteita: pelko voi esiintyä yhdessä innostuksen kanssa ja epäluulo ilon kanssa (Fineman, 2003). Työympäristössä tunnepitoiset tilanteet voivat tämänkin vuoksi olla hyvin haastavia, jolloin on syytä tarkastella emotionaalisen kompetenssin roolia tunteiden säätelyssä.



## 1.2 Emotionaalinen kompetenssi ja tunteiden säätely

Nykypäivän työelämä vaatii yhä enemmän kognitiivista kestävyyttä sekä ihmishuuhdetaitoja (Paakkanen ym., 2021). Emotionaalinen kompetenssi voi edistää sosiaalista toimintaa (Brackett ym., 2006; Nelis ym., 2011; Kotsou ym., 2011), parantaa terveyttä sekä onnellisuutta (Nelis ym., 2011) ja suojata stressiltä (Kotsou ym., 2011). Emotionaalisen kompetenssin kehittäminen on nähty olevan yhteydessä myös parempaan tunteiden säätelyyn, vaikka säätelyä ei erikseen kehitettäisi (Famelart ym., 2022) eli on merkityksellistä huomioida myös emotionaalista kompetenssia tunteiden säätelyssä.

Tunteita on organisaatiokontekstin tutkimuksessa lähestytty psykologisesta näkökulmasta tunneälyn käsitteen kautta sekä sosiologisesta näkökulmasta tunnetyön käsitteen kautta (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi 2020). Tunneäly on kehittynyt kykyä tunteita koskevan tiedon käsittelyyn sekä kykyä käyttää tätä tietoa ajattelun ja käyttäytymisen tukena (Mayer, Salovey & Caruso 2008). Tunneäly on tunteiden säätelyn kattoterminä ja se avaa kykyjen yhdistelmää, johon kuuluvat: tunteiden säätelykyky, tunteiden havainnointi, ymmärtäminen, ennustaminen, selittäminen sekä tunnepäätelykyvyt (Glazer, 2021). Sosiologisen näkökulman tuntema tunnetyön käsite taas tarkoittaa sitä, kun yksilö muuttaa tunneilmaisuaan joko sosiaalisen ympäristön normien mukaiseksi tai ilmaisee aitoa tunnetta (Hochschild, 2012).

Tässä tutkimuksessa hyödynnän emotionaalisen kompetenssin käsitettä tunneälyn sijaan, koska on osoitettu, että näitä taitoja voidaan opettaa ja oppia toisin kuin älykkyyttä (Brasseur ym., 2013; Nelis ym., 2011). Tunteiden säätelyä voidaan lähestyä Hochschildin (2012) tunnetyön näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa tunteiden säätely ymmärretään Grossin (2013) prosessinäkökulmasta, jota avaan enemmän seuraavassa luvussa. Keskityn tutkimuksessani henkilöstön tunteiden säätelyn tutkimiseen, mutta tutkin myös emotionaalisen kompetenssin käsitteen avulla laajempien tunnekykyjen merkitystä tunteiden säätelyssä. On osoitettu, että kyky tunnistaa ja ymmärtää tunteita ennakoiki myös kykyä säädellä tunteita (Joseph & Newman, 2010) ja emotionaalisen kompetenssin kehittäminen voi parantaa sopeutumista (Kotsou ym., 2011).

Tutkimuksessa hyödynnetään Stamoulin (2009;2021) määritelmää emotionaalisen kompetenssin neljästä ulottuvuudesta:

1. Omien tunteiden tunnistaminen, joka sisältää oman huomion tunteiden havaitsemiseksi sekä havainnon selkeyden omien tunteiden ja mielialan ymmärtämiseksi.
2. Toisten tunteiden tunnistaminen, jotta voimme ymmärtää toisen näkökulmaa ja pohtia erilaisia näkökulmia.
3. Tunteiden ilmaisukyky, joka sisältää kyvyn ilmaista sekä positiivisia että negatiivisia tunteita.
4. Tunteiden hallinta, jossa käsitellään tunteita reflektiivisesti sekä vaikutetaan tunteisiin epämiellyttävien tunteiden poistamiseksi ja positiivisten puolten korostamiseksi.

Nämä neljä ulottuvuutta muodostavat siis raamit, jonka avulla tunteiden säätelyä voidaan arvioida emotionaalisen kompetenssin näkökulmasta. Emotionaalinen kompetenssi ei ole organisaatiossa muuttumaton, vaan sitä voidaan rakentaa tunneharjoittelun kautta (Ikävalko ym., 2020) ja sillä on todettu olevan yhteys niin työntekijöiden käyttäytymiseen, työtuloksiin (Kim ym., 2009; Kim & Liu, 2017) kuin terveyteen (Mikolajczak ym., 2015). Se on välttämätöntä myös voimakkaita tunteita herättävissä organisaatiomuutoksissa (Huy, 1999). Emotionaalisen kompetenssin harjoittaminen on yhteydessä korkeampaan resilienssiin (Hintsu ym., 2021), parempi tunteiden ymmärtäminen voi helpottaa säätelystrategian valintaa (Boden & Thompson, 2015) ja tunteiden hallitseminen johtaa parempaan emotionaaliseen vakauteen (Nelis ym., 2011). Tietoisuus omista tunteista on laajasti nähty tärkeänä osana tunteiden säätelyä (Subic-Wrana ym., 2014; Van Beveren ym., 2019; Barrett ym., 2001; Gross, 2013).

Tunteet leviävät ryhmän jäseneltä toiselle, joka on usein tiedostamatonta ja tuottaa kollektiivisia tunteita (Barsade, 2002) yksilöiden alitajuisesti reagoiessa toisten tunneilmauksiin joko matkimalla tai liioittelemalla niitä

(Szulanski, Doz & Porac, 2005). Ne muodostuvat tunnevuorovaikutuksessa esimerkiksi yhteisen toiminnan tai konfliktin seurauksena (Goldenberg ym., 2020). Kollektiivinen tunneilmapiiri rakentuu, kun yksilöillä on reflektiokykyä muiden tunteisiin sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksessa (Ikävalko ym., 2020). Erilaisten tunteiden leviäminen voi vaikuttaa työn tulokseen, jos niitä ei hallita kunnolla (Barsade ym., 2018; Vijayalakshmi & Bhattacharyya, 2012), mutta positiivisten tunteiden tarttuessa ryhmätyöskentely voi olla toimivampaa (Barsade, 2002).

Esihenkilötyössä kyky tunnistaa kollektiivisia tunteita voi auttaa heitä toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla (Sanchez-Burks & Huy, 2009) sekä vähentää työntekijöiden uupumuksen kokemuksia (Way, ym., 2020). Tunnelukutaidottoman esihenkilön kyvyttömyys ymmärtää alaistensa reaktioita voi saada hänet näyttämään tunnekylmältä sekä etäiseltä (Järvinen, 2018). Esihenkilön tunteet voivat edistää tiimin yhteistyötä (Van Kleef ym., 2009), hänen mielialansa voivat tarttua vaikuttaen alaisten tunnekokemuksiin (Sy, Côté & Saavedra, 2005), joilla on nähty olevan yhteys työntekijöiden motivaatioon, sekä tavoitteisiin sitoutumiseen (Seo, Barrett & Bartunek, 2004). Esihenkilöiden rooli voidaan nähdä siis erityisenä organisaation menestystä tukeville tunteille sekä sitä uhkaavien tunteiden hallinnalle. Esihenkilöroolin edellyttämän tunnetyöskentelyn määrä tulee usein yllätyksenä (Järvinen, 2018), joten erityisesti esihenkilöille suunnatut kokonaisvaltaista emotionaalista kompetenssia ja tunteiden säätelyä kehittävät koulutukset voivat antaa heille työkaluja näistä haasteista selviämiseen. Näiden tukeminen on kuitenkin merkityksellistä koko organisaation henkilöstön laajuudella. Lähden seuraavaksi tarkastelemaan tunteiden säätelyä ja sen strategioita tarkemmin.

### **1.3 Tunteiden säätelystrategiat**

#### **Tunteiden säätely**

Hallitsemme tunteitamme tarkkailemalla niitä tietoisesti tai tiedostamatta, arvioimme niiden asianmukaisuutta ja edistämme tiettyjä tunteita (Liu ym., 2010).

Tunteet ovat usein vuorovaikutusta helpottavia, mutta ne voivat myös vahingoittaa, jos ne ovat tilanteessa vääränlaisia tyypiltään, voimakkuudeltaan sekä kestoltaan (Gross, 2013). Tämä voi tuntua haastavalta, mutta olemme kyvykkäitä oppimaan ymmärtämään tunteita sekä toimimaan rakentavasti (Lonka, 2014). Tunteiden säätely voi sisältää pyrkimyksiä vähentää tai lisätä joko negatiivisen tai positiivisen tunteen suuruutta tai kestoja (Gross, 2013) sekä lievittää kuormittavia tunteita hyvinvointimme tasapainon vuoksi (Kokkonen, 2017). Selviytyminen (coping) eroaa tunteiden säätelystä siten, että se keskittyy negatiivisen vaikutuksen vähentämiseen ja painottuu pidempiin ajanjaksoihin, kuin säätely (Gross, 2013). Tunteiden säätely on itsetietoisuutta, kykyä rauhoittaa itseään, karkoittaa ahdistusta, ärsytystä ja epäonnistumisen seurauksia (Mishra, 2012).

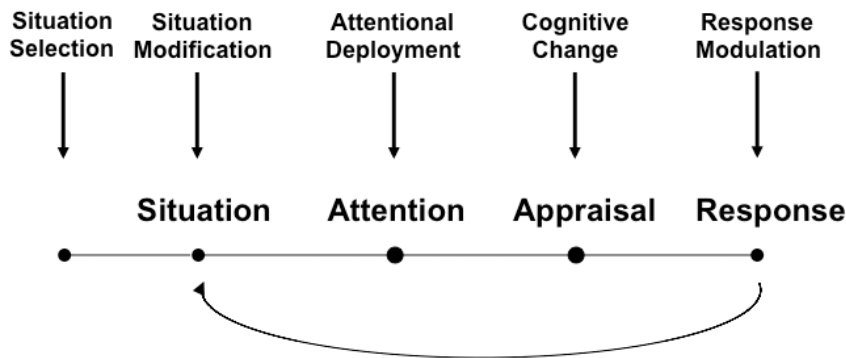
### **Tunteiden säätely työympäristössä**

Epäsuotuisat tapahtumat, epäoikeudenmukaisuus ja negatiiviset tunnereaktiot liittyivät organisaation toimintaa uhkaavaan käytöksen, esimerkiksi tehottomuuteen (Matta ym., 2014). Taito tunnistaa ja hallita tunteita voi olla yhteydessä parempaan työsuoritukseen (Joseph, & Newman 2010; Troth ym., 2012), motivaatioon (Donoso ym., 2015) ja myös tiimin flow tilaan, kun se yhdistetään pyrkimykseen parantaa tiimityöskentelyä (Xie, 2022). Tunteiden säätelyllä voi olla merkittävä rooli mielenterveyden ylläpitämisessä (Zhang ym., 2022) sekä työhyvinvoinnin edistämässä ja työuupumuksen estämisessä (Buruck ym., 2016). Hyvinvoinnin ja suorituskyvyn lisäksi sen on todettu helpottavan myös sosiaalista toimintaa edistäen niin yhteistyötä kuin suhteita (Glazer, 2021; Zhang ym., 2022) ja lievittävän konfliktien negatiivisia vaikutuksia työhön liittyviin asenteisiin (Hagemeister & Volmer, 2018).

Etenkin esihenkilötyössä pehmeät johtamistaidot (soft-skills), kuten itsetietoisuus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot, ovat jatkuvasti nousussa (Marques, 2013) ja ne voivat ennustavat parempaa organisaation suorituskykyä (Ibrahim ym., 2017; Rogo ym., 2020). Esihenkilöiden kyky säädellä omia tunteitaan voi edistää johtamisen tehokkuutta (Edelman & van

Knippenberg, 2017), parempaa organisaatioilmapiiriä ja myönteisempiä työtu-  
loksia (Haver, Akerjordet & Furunes, 2013) sekä olla yhteydessä parempaan or-  
ganisaatioon sitoutumiseen (Moin, 2018). Säätelkyvyt voivat positiivisesti  
muokata tiimin erilaisten persoonallisuuksien vaikutusta tiimin toimintaan  
(Homan & van Kleef, 2022) ja olla merkityksellisiä negatiivisten tunnereaktioi-  
den hallinnassa tiimien sisällä (Homan & van Kleef, 2022). Esihenkilöiden tuki  
voi myös johtaa hyödyllisemmän säätelystategian valintaan (Goussinsky &  
Livne, 2016; Haver ym., 2013; Bono ym., 2007). Kuitenkin kaikkien tiimin jäsen-  
ten positiivisia tunteita tuottava säätelkyttäytyminen on yhteydessä positiivi-  
siin tunteisiin, kuten innostukseen, iloon ja inspiraatioon (Madrid, Niven &  
Vasquez, 2019), jonka vuoksi on syytä tukea sitä koko henkilöstön tasolla.

Hochschild (2012) on käsitellyt tunteiden säätelystä tunnetyön näkö-  
kulmasta, johon hän luokittelee kuuluvaksi kolme strategiaa: pintänäyttelemi-  
nen, jossa henkilö esittää tunnetta, jota ei kuitenkaan aidosti tunne; syvänytte-  
leminen, jossa henkilö muuttaa sisäistä tunnettaan vastaamaan työn tunteisiin  
liittyviä normeja; sekä aito tunneilmaisuus, jossa ilmaistaan aitoa tunnekokemusta  
(Hochschild, 2012). Hochschild (2012) on korostanut työympäristön normien  
sekä kulttuurin merkitystä yksilöiden tunnetyön strategioiden valintaan ja tämä  
voi aiheuttaa stressiä, kun todelliset tunteet piilotetaan. Tässä tutkimuksessa ja  
sen tuloksissa hyödynnetään Grossin (2013) prosessiluonteista lähestymistapaa  
tunteiden säätelystyn, jossa yksilö käy tunteita hallitessaan läpi erilaisia vaiheita,  
joissa säätelystä tapahtuu (kuvio 1.), koska se kuvaa laajasti tunteiden säätelystyn  
strategioita, joita voidaan käyttää ja tarvittaessa vaihdella eri tilanteissa. Proses-  
siluonteinen lähestymistapa antaa myös käsityksen siitä, ettei tunteiden sääte-  
lyyn liittyvät päätökset synny tyhjistä, vaan niiden takana voi olla hyvinkin  
monivaiheinen prosessi.



Kuvio 1. Grossin (2013) tunteiden säätelyn prosessimalli.

Grossin (2013) kehittämä tunteiden säätelyn prosessimalli (kuvio 1.) korostaa viittä pistettä, joissa yksilöt voivat säädellä tunteitaan:

1. **Tilanteen valinta:** toimet, jotka tekevät enemmän (tai vähemmän) todennäköiseksi, että ihminen päätyy tilanteeseen, jonka odotetaan aiheuttavan toivottuja (tai ei-toivottuja) tunteita.
2. **Tilanteen muuttaminen:** tilanteen suoraa muokkaamista sen emotionaalisen vaikutuksen muuttamiseksi.
3. **Tarkkaavaisuuden siirto:** huomion ohjaaminen tietyssä tilanteessa, jotta voidaan vaikuttaa tunteisiin. Yksi yleisimmistä muodoista on häiriötekijä, joka keskittää huomion tilanteen muihin asioihin tai siirtää huomion pois tilanteesta kokonaan.
4. **Kognitiivinen muutos:** viittaa tilanteen arvioinnin muuttamiseen sen emotionaalisen merkityksen muuttamiseksi joko muuttamalla tapaa, jolla hän ajattelee tilanteesta tai kykyään hallita sen asettamia vaatimuksia.
5. **Reaktion muutos:** tapahtuu tunteita synnyttävässä prosessissa sen jälkeen, kun taipumukset ovat jo alkaneet, ja viittaa vaikuttamiseen tunnereaktion kokemuksellisiin, käyttäytymiseen tai fysiologisiin tekijöihin.

Gross (1998) jakaa prosessimallin vaiheet myös tilannesidonnaisiin ja reaktiosidonnaisiin keinoinen säädellä tunteita. Tilannesidonnaiset strategiat voivat olla reaktiosidonnaisia tehokkaampia, jos niillä onnistutaan estämään ärsyksen

emotionaalinen vaikutus (Webb ym., 2012) ja niihin kuuluvat tilanteen valinta, tilanteen muuttaminen, huomion siirtäminen ja kognitiivinen muutos (Gross 1998). Reaktiosidonnaisiin taas kuuluu monenlaisia säätelystrategioita, joihin liittyy emotionaalisen vastetaipumuksen estäminen, kun tunne on jo syntynyt (Gross, 1998). Tilannesidonnaiset keinot pyrkivät siis muuttamaan tunnekokemuksemme kehittymistä, mutta reaktiosidonnaiset keinot tulevat käyttöön jo tunteen syntymisen jälkeen. Voidaan harkita esimerkiksi tukahduttamista, eli tunteita ilmaisevan käyttäytymisen tietoista estämistä (Gross, 1998), joten reaktiosidonnaisten luokka sisältääkin prosessimallin reaktion muutoksen (Webb ym., 2012).

### **Strategioiden efektiivisyys ja joustavuus**

Strategioiden käyttö työympäristössä voi olla hyvin moninaista. Tilanteen valinnalla voidaan hakeutua ihmisten seuraan, joiden kanssa tuntee olonsa hyväksi, kognitiivisessa muutoksessa voidaan yrittää löytää huumoria vaikeassa tilanteessa ja reaktion muutosta käytettäessä oma tunne voidaan tukahduttaa tai teeskennellä positiivista tunnetilaa (Diefendorff ym., 2008). Henkilö sitoutuu tilanteessa todennäköisesti vain yhteen tapaan käsitellä tunnetta: tukahduttaa, muuttaa tai hyväksyy ilmaantuvat tunteet (Biron & van Veldhoven, 2012). Tehokas tunteiden säätely voidaan ymmärtää erilaisten strategioiden joustavana käyttönä, joka mahdollistaa säätelyn sopeuttamisen erilaisissa tilanteissa (Kobylińska & Kusev 2019; Gagnon & Monties, 2023; Gross, 2002), tukee hyvinvointia (Kobylińska & Kusev 2019) sekä selviytymistä stressaavista tapahtumista. Heikompi joustavuus puolestaan voi johtaa todennäköisemmin negatiivisiin tunteisiin ja sopeutumattomiin strategioihin (Bonanno & Burton 2013). On myös osoitettu, että korkeampi kyky tunnistaa, ymmärtää, käyttää ja hallita tunteita voi edistää yksilöiden säätelystrategioiden joustavuutta (Aldao, Sheppes & Gross, 2015).

On viitteitä siitä, että kaikki Grossin (2013) esittämät strategiat voivat olla omalla tavallaan tehokkaita tunteiden hallinnassa (Webb ym., 2012),

mutta niillä on nähty kuitenkin olevan erilaisia vaikutuksia työhön ja hyvinvointiin, tosin niiden efektiivisyyden ollessa tilannekohtaista. Tarkkaavaisuuden siirto mindfulness-harjoitusten avulla voi edistää työtyytyväisyyttä ja auttaa ehkäisemään uupumusta (Hülshager ym., 2013). Se voi olla tehokkaampi tapa kuin yksinkertaisen häiriötekijän käyttö tunnepitoisessa tilanteessa (Broderick, 2005), kun esimerkiksi kohdistamme huomion positiivisiin asioihin. Toisaalta sen taitojen harjoittelu voi viedä aikaa ollakseen strategiana toimiva (Kay & Skarlicki, 2020).

Kognitiivisella uudelleenarvioinnilla on nähty olevan yhteys positiivisiin tunteisiin (Lee ym., 2016) ja parempaan sitoutumiseen (Castellano ym., 2019). Muutettaessa tapaa ajatella työtapahtumia ja tilanteita, voidaan reagoida vähemmän negatiivisesti epäsuotuisiin työtapahtumiin (Matta ym., 2014) sekä parantaa resilienssiä (Luu, 2021). Uudelleenarvioinnin käyttö voidaan nähdä merkityksellisenä työhyvinvoinnille (Feinberg, Ford & Flynn, 2020; Castellano ym., 2019; Geisler, Buratti, & Allwood, 2019; Yeung & Wong, 2020) ja se voi parantaa psyykkistä terveyttä (Zawadzki, 2015). Esihenkilöiden käyttämänä se voi olla tärkeä tuki tiimin positiivisille tunteille sekä resilienssille (Cole, Walter & Bruch 2008; Tugade & Fredrickson, 2007). Automaattisten tunnesääntelyprosessien käyttö (esimerkiksi asioiden märehtiminen), johtaa yleensä kehittäviä prosesseja enemmän negatiivisiin lopputuloksiin, esimerkiksi työuupumukseen (Castellano ym., 2019). Märehtimisellä on havaittu olevan yhteys heikentyneeseen työhyvinvointiin (Zawadzki, 2015; Kinnunen ym., 2019; Blanco-Encomienda ym., 2020; Zhang ym., 2023) sekä heikentyneeseen luovuuteen työssä (Vahle-Hinz ym., 2017).

Eri strategioiden käytöllä on nähty olevan yhteys suorituskyykyyn. Tilanteen muuttamisen ja kognitiivinen uudelleenarvioinnin on nähty liittyvän siihen positiivisesti, tukahduttamisen negatiivisesti, kun taas tarkkaavaisuuden siirroilla ei nähty yhteyttä (Torrence & Connelly, 2019). Tunteiden ilmaisun tukahduttaminen on myös osoittautunut tehokkaaksi strategiaksi (Webb ym., 2012), mutta se voi tukahduttamiskulttuurin myötä lisätä uupumusta (Geisler, Buratti, & Allwood, 2019; Chiang ym., 2021) ja vaikuttaa negatiivisesti tiimin



suorituskykyyn (Chiang ym., 2021). Esihenkilöiden uudelleenarvioinnin käytöllä voi olla negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen (Kafetsios, Nezlek & Vassilakou, 2012) ja uudelleenarvioinnin käytöllä on nähty olevan yhteys myös negatiivisiin työtuloksiin (Yeung & Wong, 2020). Tämä voi olla seurausta esimerkiksi siitä, ettei negatiivisiin tunteiden uudelleenarviointi ole aina tarpeenmukaista: häpeän ja syyllisyyden uudelleenarviointi voi johtaa organisaatiolle haitalliseen työkäyttäytymiseen (Feinberg, Ford & Flynn, 2020). Uudelleenarvioinnin toimivuus strategiana on siis hieman ristiriitainen, mutta hyödyllisten uudelleenarvioinnin tapojen löytämisestä voi helpottaa esimerkiksi tunnetietoisuuden parantamisella (Uusberg ym., 2019), joten emotionaalinen kompetenssi on merkityksellinen, kun tunteiden havainnoinnin myötä voimme ehkä valita toimivampia säätelystrategioita.

Strategian valinta ja sen tehokkuus ovat hyvin tilannekohtaisia ja yksilöllisiä. Vanhemmat työntekijät voivat tukahduttamisen myötä kokea vähemmän stressiä, kun taas nuorempien tukahduttamiskäyttäytyminen voi johtaa lisääntyneeseen stressiin ja vähentyneeseen työtyytyväisyyteen (Yeung & Wong, 2020). Tunteiden säätely voi olla haastavaa, jos tunnetta ei kyetä arvioimaan, ei uskota sen olevan muutettavissa tai säätelykeino valinta ja tarvittaessa muuttaminen tuntuu hankalalta (Kokkonen, 2017). Tässä merkityksellistä on myös yksilön ympäristö, jossa säätelyä tehdään, kun roolimme määrittää käyttäytymistämme ja ammatillinen uskottavuus voi edellyttää siihen kuuluvien tunteiden esittämistä (Järvinen, 2018). Tunnesäännöt, mitä tunteita ympäristössä on hyväksyttävää näyttää ovat kulttuurikohtaisia (Rafaeli & Sutton, 1987; Ekman, 1993; von Scheve, 2012). Esihenkilöt ja alaiset voivat yhdessä luoda mikrotason tunnekuulttuureja, jotka mahdollistavat myös tukahdutettujen tunteiden ilmaisun ja tutkimisen (MacLaren, Stenhouse & Ritchie, 2016). Säätely on siis hyvin tilannekohtaista ja tilanteen valinnan sekä muokkaamisen ennakostrategiat riippuvat hyvin vahvasti ympäristön olemassa olevista resursseista (von Scheve, 2012).

Sosiaalinen tuki voi vahvistaa tunteiden säätelykyvyn ja työtyytyväisyyden positiivista suhdetta (Mérida-López ym., 2019), mutta negatiivisten tunteita jaettaessa asioiden eteen on kuitenkin tehtävä myös toimenpiteitä (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020), jotka voivat tuoda organisaatiolle merkittäviä hyötyjä. Tunteiden jakaminen voi johtaa yhteistoiminnan muuntamiseen ja se voi näin olla hyödyksi esimerkiksi päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa (Avry ym., 2020), suojata työuupumukselta sekä antaa työlle merkityksellisyttä (Delroisse, Rimé & Stinglhamber, 2023). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuva tunteiden säätely voi johtaa hyvinvoinnin parantumiseen (Doré ym., 2017; Zaki & Williams, 2013; Lopes ym., 2005; Nolen-Hoeksema & Marroquin 2015). Vuorovaikutuksessa tapahtuvassa tunteiden säätelyssä on tavoitteena muuttaa omia tai muiden tunteita vuorovaikutuksen kautta (Zaki, 2020) ja muiden auttaminen säätelyssä voi parantaa myös omaa tunteiden säätelyä (Doré ym., 2017). Empatia on perspektiivin ottamista ja empaattista huolta, joka voi olla hyödyllistä työympäristön suhteissa (Longmire & Harrison 2018). Säätelystrategian valinnan taustalla voi olla useita eri motiiveja esimerkiksi oman hyvinvoinnin parantaminen, mutta myös työsuorituksen parantamiseksi hyvinvoinnin kautta (Bindl ym., 2022). Tunteiden säätelyssä merkityksellisessä osassa on siis sekä yksilö itse että toimintaympäristö, jossa säätelykäyttäytymistä toteutetaan eli onnistunut säätely voi olla monen tekijän summa.

## 1.4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tunteita henkilöstön työssä ilmenee sekä mihin arjen työtilanteisiin- ja -asioihin ne liittyvät. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia tunteiden säätelystrategioita työssä käytetään ja millainen on emotionaalisen kompetenssin merkitys tunteiden säätelystrategian valinnassa. Näiden tutkimukselle asetettujen tavoitteiden pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia tunteita henkilöstö ilmaisee ja mihin ne työtilanteisiin- tai -asioihin ne liittyvät?
2. Millaisia tunteiden säätelystrategioita henkilöstö käyttää ja miten emotionaalisen kompetenssin merkitys näkyy niiden valinnassa?

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Tutkimuskonteksti

Tämä tutkimus on oma itsenäinen kokonaisuus, joka hyödyntää TUNTO2 -hankkeessa kerättyä aineistoa, joka on kerätty 1.1.2021–30.6.2023 välisenä aikana. TUNTO2- hanke on Aalto-yliopiston ja Jyväskylän yliopiston toteuttama, työsuojelurahaston rahoittama tutkimus- ja kehityshanke, jonka pyrkimyksenä oli kehittää interventioon osallistuneiden organisaatioiden strategian toteuttamista tunnetoimijuuden ja tunneilmaston avulla (Ikävalko ym., 2023). Hankkeeseen osallistuneet kolme organisaatiota toimivat teollisuuden-, teknisen alan- sekä tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Hankeen aikana organisaatioiden jäseniä tuettiin tunnetaitointerventioilla, joiden aikana sekä jälkeen tutkittiin tunnetoimijuuden kehittymistä ja sen yhteyksiä strategian toteutumiseen sekä tunneilmaston kehittymiseen (Ikävalko ym., 2023). Interventio koostui tunnetaitoihin keskittyvistä työpajoista sekä case-klinikoista. Työpajoissa opittiin tunteiden ja tunnetaitojen roolia strategian toimeenpanossa ja case-klinikoilla näitä sovellettiin työarjen tilanteisiin. Hankkeen konteksti tarjosi tälle tutkimukselle mahdollisuuden tunteiden, tunteiden säätelystrategioiden ja emotionaalisen kompetenssin tutkimukselle, koska siinä tunteita ja niihin liittyvää toimintaa käsiteltiin hyvin monipuolisesti työkontekstissa aitoja esimerkkitalanteita hyödyntäen.

### 2.2 Tutkimusaineisto ja osallistujat

Tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty TUNTO2-hankeessa kerättyä case-klinikka aineistoa, joka on kerätty Zoom-ympäristössä 16.2-8.10.2021 välisenä aikana. Klinikkoille osallistui kolmen yhteistyöyrityksen esihenkilöitä sekä muita avainasemassa toimivia henkilöitä ja osallistujamäärät vaihtelivat 9-115 henkilön välillä (Ikävalko ym. 2023). Yritykset toimivat teollisuuden- sekä asian- tuntija-alalla. Klinikat koostuivat keskusteluista työarjen todellisista tunnepitoisista tilanteista, kuten esimerkiksi tilanteesta, jossa joku käyttäytyy epäasiallisesti

tai työkuorma on liian raskas sekä kolmikkosparraus harjoitteista. Tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto koostui jokaiselle organisaatiolle järjestetyistä klinikoista (n=15), kun jokaiselle organisaatiolle järjestettiin viisi klinikkaa. Ne olivat kestoaltaan 1,5-2 tuntia ja koostuivat ohjatusta yhteisestä aloituksesta sekä koon-tikeskusteluista, joiden välissä keskusteltiin muutaman henkilön, usein miten 3-5 henkilön ryhmissä. Ryhmäkeskusteluissa keskusteltiin tapauksien herättämistä tunteista sekä siitä, miten tilanteissa haluaisi toimia tai voisi toimia hankkeen tunneoppeja hyödyntäen. Keskusteluissa käytiin tämän lisäksi myös vapaampaa keskustelua henkilöiden välillä. Havainnoidut pienryhmäkeskustelut tallennettiin ja niistä tehtiin muistiinpanoja tutkijan toimesta, joka oli mukana seuraamassa ja tallentamassa keskustelua. Klinikoiden yhteisiä tilanteita ohjasivat interventiot toteuttaneet Emergy Oy:n valmentajat, joiden erikoisalaa ovat tunte-aidot sekä tunnejohtaminen (Ikävalko ym., 2023).

### **2.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysi toteutettiin sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä sisäl-lönanalyysiä käyttäen ja aineiston ollessa laaja pyrittiin se koodaamaan riittävästi, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin mahdollisimman kattavia vastauksia (Eskola & Suoranta, 1998). Aineiston analyysissä apuna käytettiin ATLAS.ti kva-litatiivisen tutkimuksen ohjelmistoa aineiston hallinnassa sekä sen analysoimi-nessä. Analyysi aloitettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä (Tuomi & Sarajärvi, 2018), lukemalla ensin ai-neisto läpi useampaan kertaan ilman teoreettisia lähtöoletuksia, jotta siitä saatiin kattava kuva ja tultiin tutuksi aineiston kanssa (Eskola & Suoranta, 1998). Ensim-mäisellä lukukerralla merkittiin tekstiin alustavia huomioita kohtiin, jotka olivat kummankin tutkimuskysymyksen näkökulmasta relevantteja. Toisella lukuker-ralla alkuperäiset ilmaisut ryhmiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysiin kuu-luvasti, kun aineiston alkuperäiset ilmaisut käytiin läpi ja ryhmiteltiin niiden si-sällönmukaisesti (Patton, 2002; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineisto ryhmiteltiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan eli etsittiin selkeitä tunneilmaisuja

(esimerkiksi ilo ja turhautuminen) ja mihin työtapahtumiin ja -asioihin ne liittyivät. Itsessään neutraalia tunnetilaa ilmentävät ilmaisut, joita ei voinut luokitella positiivisiksi tai negatiivisiksi, esimerkiksi yllättyneisyys ja hämmennys, jätettiin tässä tutkimuksessa pois. Keskityttiin selkeästi positiivisiksi ja negatiivisiksi luokiteltaviin tunneilmaisuihin työssä sekä mihin työtilanteeseen- tai -asiaan ne liittyivät.

Tämän jälkeen sisällönanalyysiä jatkettiin toisen tutkimuskysymyksen osalta teorialähtöisesti, kun selvitettiin millaisia tunteiden säätelystrategioita henkilöstö käyttää ja miten emotionaalisen kompetenssin merkitys näkyy näiden valinnassa. Teorialähtöinen analyysi etenee aineistolähtöisen tavoin aineiston ehdoilla, mutta ensimmäisessä vaiheessa valitaan analyysirunko aineiston pelkistämistä varten ja empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teorialähtöisessä analyysissä runkona toimivat Grossin (2013) tunteidensäätelyn prosessimalli ja Grossin (1998) esittämä tunteiden säätelystrategioiden jako tilanne- ja reaktiosidonnaisiin strategioihin ja näiden avulla aineistosta etsittiin kohtia, joissa henkilöt kuvasivat tunteiden säätelyä. Seuraavassa vaiheessa yhdistettiin pelkistetyt tunteiden säätelyn ilmaukset alaluokiksi, josta ne yhdistyivät omaan yläluokkaansa niiden sisällön perusteella (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Aineisto abstrahoinnissa hyödynnettiin teoriasta nousseita käsitteitä luokkien muodostamisessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009) ja teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luokkien muodostamista ohjaakin aikaisemman tiedon muodostama analyysirunko (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa se oli Grossin (2013,1998) prosessimallin viisi tunteiden säätelyn pistettä sekä käsitys tilannesidonnaisista ja reaktiosidonnaisista strategioista. Reaktiosidonnaisten säätelymenetelmien moninaisuuden vuoksi Grossin (1998) tilannesidonnaisiksi luokittelemat kognitiivinen uudelleenarviointi sekä tarkkaavaisuuden siirto olivat löydettävissä aineistosta myös vahvan tunnereaktion viriämisen jälkeen, joten ne nähtiin tässä tutkimuksessa reaktiosidonnaisina alaluokkina. Tosin on otettava huomioon, että Grossin (2013) mukaan mallin säätelypisteet voivat toistua säätelyn aikana useasti. Ensimmäiseksi ylä-

luokaksi muodostui reaktiosidonnaiset säätelystrategiat, joiden alaluokiksi muodostuivat kognitiivinen uudelleenarviointi, tarkkaavaisuuden siirto, reaktion muutos ja sosiaalisen tuen hakeminen. Toiseksi yläluokaksi muodostuivat Groszin (2013) mallia mukaillen tilannesidonnaiset säätelystrategiat, joiden alaluokiksi taas tilanteen valinta tai välttely ja tilanteen muokkaaminen.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla selvitettiin myös emotionaalisen kompetenssin merkitystä tunteiden säätelylle ja sen teorialähtöisessä analyysissä hyödynnettiin Stamoulin (2009;2021) emotionaalisen kompetenssin neljää ulottuvuutta: omien tai muiden tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä sekä tunteiden ilmaisukykyä ja niiden hallitsemista. Aineistosta tunnistettiin tämän teorialähtöisen sisällönanalyysin analyysirungon mukaisesti ennalta määriteltyjä emotionaalisen kompetenssin ulottuvuuksia tunteiden säätelytilanteissa ja kaikki nämä ulottuvuudet olivat löydettävissä jostain säätelytilanteesta. Pyrittiin myös teorialähtöisen analyysin avulla löytämään keskusteluista tunteiden säätelylle työympäristössä merkityksellisenä nähtyjä tekijöitä ja tässä analyysirunkona toimi aiempi tutkimus niiden merkityksestä säätelystrategioiden valinnassa. Tämän lisäksi aineistosta koodattiin myös emotionaalisen kompetenssin merkityksellisyyden ja kehittymisen ilmaisuja, jotka nähtiin tutkimukselle relevantteina.

## **2.4 Eettiset ratkaisut**

Tutkija on käsitellyt tutkimusaineistoa eettisten periaatteiden mukaisesti noudattaen tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (TENK 2012; 2019) ja huolehtinut läpi prosessin tutkimuksen rehellisyydestä, tarkkuudesta sekä huolellisuudesta. Kokonaisuudessaan TUNTO2- hankkeen eettisyydestä ja siihen liittyvän aineiston keräämisestä sekä käsittelystä on huolehdittu hankevastaavien puolesta, ja he ovat huolehtineet osallistujien tarvittavista kirjallisista

tutkimusluvista, suostumuksista ja tietosuojakäytännöistä. Hankkeeseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja heillä on ollut mahdollisuus vetäytyä missä vain tutkimuksen vaiheessa.

Aineiston keräämisen ja käsittelyn lisäksi tutkimuksen eettisyys on huomioitu myös aineiston säilyttämisessä (Hirsjärvi ym. 2013) ja se on säilytetty asianmukaisesti Jyväskylän yliopiston suojatulla verkkoasemalla sekä hävitetty tutkimusraportin valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti yleistä tarkkuutta, huolellisuutta sekä rehellisyyttä (TENK, 2012). Lisäksi on huolehdittu siitä, ettei kenenkään henkilöllisyys paljastu, eivätkä esitetyt tiedot ole liian yksityiskohtaisia tunnistamisvaaran vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009), joten henkilöiden anonyymiteetti on turvattu jo litteroinnissa. Se ei ole sisältänyt henkilöiden tunnistetietoja, vaan aineiston henkilöt on numeroitu esimerkiksi P5, P12 (puhujaa 5, puhujaa 12), joita myös tämän tutkimuksen sitaateissa on käytetty. Tutkija on raportin kirjoituksessa huomionnut myös sen, ettei sen mistään yksityiskohdista voida tunnistaa osallistuneita henkilöitä.

Ennen tutkimuksen julkaisemista osallistuneilla organisaatioilla on mahdollisuus tutustua tutkimusraporttiin ja esittää siitä omia huomioitaan. Tutkija on ennen aineiston käyttöön saamista allekirjoittanut sopimuksen aineiston luovutukseen ja sen käyttöön liittyen sekä vaitiolovelvollisuussopimuksen. Tämän tutkimuksen tulosten esittämisessä, tallentamisessa, että niiden arvioinnissa on myös TENK:n (2012) periaatteiden mukaisesti noudatettu erityistä tarkkuutta sekä huolellisuutta.



## 3 TULOKSET

### 3.1 Henkilöstön tunteet työssä

Tarkastelen seuraavaksi keskusteluiden sisältämiä tunneilmaisuja sekä sitä mi-  
hin tilanteisiin ne henkilöstön työssä liittyivät. Tunneilmaisut liittyivät erilaisiin  
työntilanteisiin- ja -asioihin työssä. Tunneilmaisut kohdistuivat niin omaan kuin  
muiden toimintaan työssä ja olivat tunteen luonteen avulla luokiteltavissa negatiivisiksi tai positiivisiksi tunteiksi. Tunneilmaisut on jaettu negatiivisiin sekä positiivisiin tunteisiin, jotka on esitetty taulukoissa 1 ja 2. Taulukoissa on lisäksi esitetty keskusteluissa tunteeseen liitetyt työtilanteet- tai -asiat.

Negatiiviset tunteet	Työtilanne- tai -asia
Riittämättömyys	Ajan riittämättömyys, tehdyn työn riittämättömyys, tunnekoulutus epämukavuusalueella, kontrollin puute
Ärtymys	Strategia/käytäntö ristiriita, muiden toiminta, tavat tehdä töitä, työkuorma
Turhautuminen	Asioiden etenemättömyys, turhan työn tekeminen, tunteen piilottaminen, työkuorma, muiden toiminta, vaikeat keskustelut
Pelko	Toisen loukkaaminen, lisätyöt
Levottomuus	Tiedottomuus tulevista työasioista
Epätoivo	Asioiden etenemättömyys
Huolestuneisuus	Asioiden järjestymisen, työkuorman määrä
Ahdistus	Työpaikkakiusaaminen
Tuska	Resurssien riittämättömyys

Taulukko 1. Henkilöstön negatiiviset tunteet ja niihin liittyvät työtilanteet- ja -asiat.

Negatiiviset tunneilmaisut (Taulukko 1.) liittyivät monenlaisiin työtilanteisiin- ja -asioihin. Riittämättömyyden tunne liittyi työkuormaan ja oman tekemisen sekä ajan riittämättömyyteen, tunnekoulutukseen osallistumiseen ja lisäksi

kontrollin puutteeseen. Koettiin hämmennystä ja riittämättömyyttä, kun työkuorman ja oman työn hallinta oli riittämätöntä:

”[...] joissain asiois sitä semmost hämmennystä ja riittämättömyyden tunnetta. Et tuntuu, et ei vaan niinku yksinkertasesi ehi tehdä kaikkea..et sit ku sen luovuttaa jollekki seuraavalle, sit mä en tiedä, mitä tapahtuu.” P3

Ärtymys sen sijaan yhdistyi myös työkuormaan, mutta lisäksi asioiden etenemättömyyteen, muiden toimintaan ja tapoihin tehdä töitä sekä vaikeiden keskusteluiden käymiseen. Pelko esiintyi tilanteessa, jossa pelättiin joko lisätöiden saamista tai toisen loukkaamista omalla toiminnalla:

”[...] vähän niinku pelottaa, että loukkaa sitä ihmistä, että on uran tällaisessa vaiheessa ja siten, että jotenkin, että ei niinku muka arvostaisi sitä pitkää uraa siinä.” P24

Omia sanoja harkitaan tarkasti, ettei varmasti loukkaisi pitkän uran tehnyttä henkilöä, kun toimintatapoja halutaan uudistaa. Levottomuutta tunnettiin siitä, ettei tulevia työasioita voinut ennustaa ja epätoivon tunne esiintyi asioiden etenemättömyyden edessä. Huolestuneisuus taas liittyi huoleen työkuormasta ja kaikkien asioiden tekemiseen ajallaan. Tämä huoli liittyen esimerkiksi sekä omaan, että muiden tekemiseen ja työkuorman oikeudenmukaiseen jakautumiseen:

”[...] mulla enemmän tulee oikeestaan aika nopeasti huoli siitä tietysti omaltakin osalta, että saako ne hoidettua ja onko se kuorma tasaista oman tekemisen osalta ja tietysti muidenkin tekemisen osalta.” P15

Ahdistuksen tunne liitettiin mahdolliseen työpaikkakiusaamiseen ja tuska taas riittämättömien resurssien kanssa kamppailuun, kun hoidettavia asioita on liikaa. Lisäksi mielenkiintoinen huomio on, että sama toiminta, joka muuten aiheuttaisi ärtymystä, ei aiheuta negatiivisia tunteita, kun se ei ole epäoikeudenmukaista muita kohtaan. Painotetaan reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta työympäristössä toimimisessa, josta poikkeaminen tuottaa negatiivisia tunteita.

Positiivisia tunneilmaisuja (Taulukko 2.) oli negatiivisten lisäksi löydettävissä aineistosta ja ne liittyivät negatiivisten tavoin erilaisiin työtilanteisiin- ja -asioihin.

Positiiviset tunteet	Työtilanne- tai -asia
Innostus	Asioiden eteneminen, hyödyllisiksi koetut ideat
Ilo	Pyrkimys asioiden kehittämiseen
Inspiroituneisuus	Halu löytää ratkaisu ongelmaan
Toivo	Työkuorman väheneminen
Tyytyväisyys	Työkuorman väheneminen, töiden eteneminen
Vapautuneisuus	Vaikeiden asioiden esille tuominen
Ylpeys	Asioiden eteneminen

Taulukko 2. Henkilöstön positiiviset tunteet ja niihin liittyvät työtilanteet- ja -asiat.

Innostusta ja ylpeyttä tunnettiin hyödyllisiksi koetuista ideoista ja työasioiden etenemisestä, joiden lisäksi innostusta koettiin hyvistä kehitysideoista:

”[...] sitten, jos joku oikein hyvä idea, niin sithän siihen on ihan innostunutkin [...].”P9

Kun henkilöstölle esitettyjen uusien ideoiden takana nähdään oikeasti olevan konkreettinen hyöty tekemiselle, koettiin siitä innostuneisuutta turhaantumisen tunteen sijaan. Iloa tuotti pyrkimys asioiden kehittämiseen työyhteisössä, kun ajankohtaisista asioista keskustelemista lisättiin. Inspiroituneisuutta tunnettiin, kun työongelmaan haluttiin löytää ratkaisu turhautumisen tunteen keskellä ja toivoa herätti työkuorman väheneminen. Työkuorman vähenemisestä tunnettiin myös tyytyväisyyttä, jota tunnettiin sen lisäksi töiden etenemisen takia:

”[...] tyytyväinen, et toisaalta niitä paljon paljon hommia tai sitä listaa on saanu sit jo jollain tasolla purettua et sieltä ne akuuteimmat aina kuitenkin eh-tii ajallaan [...].” P1

Vaikka työkuorma aiheuttaa paljon negatiivisia tunteita, voidaan kokea tyytyväisyyttä ja toisaalta myös tietynlaista luottamusta siihen, että asiat järjestyvät. Keskusteluissa tuotiin esille myös se, kun vaikeita asioita uskalletaan tuoda esille ja asioista keskustelemaan, tunnetaan siitä tietynlaista vapautuneisuutta.

### **3.2 Tunteiden säätelystrategiat henkilöstön työssä**

Seuraavaksi käyn läpi keskusteluista tunnistettuja tunteiden säätelystrategioita henkilöstön työssä. Tunteiden säätelystrategiat muodostuivat hyödyntäen Grossin (2013) tunteiden säätelyn prosessimallin vaiheita sekä Grossin (1998) tekemää vaiheiden jakoa reaktiosidonnaisiin sekä tilannesidonnaisiin strategioihin. Reaktiosidonnaisessa tunnetta säädellään jo vahvasti tilanteessa herännyttä tunnetta, kun tilannesidonnaisissa tunnepitoista tilannetta pyritään muuttamaan ennen voimakkaiden tunteiden syntymistä. Osa säätelystrategioista oli myös liitettävissä edellisessä kappaleessa esitettyihin tunneilmaisuihin ja työtilanteisiin- tai -asioihin. Sen lisäksi tunnistettiin tunnepitoisissa tilanteissa käytettyjä tunteiden säätelystrategioita, joissa tunnetta ei kuitenkaan ilmaistu suoraan sitä nimeämällä.

#### **Reaktiosidonnaiset strategiat**

Reaktiosidonnaisia eli voimakkaan tunteen jälkeisiä tunteiden säätelystrategioita tunnistettiin tekstistä neljä. Nämä strategiat olivat kognitiivinen uudelleenarviointi, reaktion muutos, tarkkaavaisuuden siirtäminen ja sosiaalinen tuki.

#### **Kognitiivinen uudelleenarviointi**

Kognitiivinen uudelleenarviointi ilmeni sekä pyrkimyksenä muuttaa omaa suhtautumista negatiiviseen tunteeseen että suunnitteluun keskittymisenä. Omaa suhtautumistaan muuttaessa henkilö muutti omaa kokemustaan tunteesta joko laittamalla asiat perspektiiviin, lähestymällä tilannetta erilaisen tunteen tai tunnetilan kautta sekä hyväksymällä herännyt tunne. Laittaessa asian perspektiiviin henkilö esimerkiksi arvioi työkuorman aiheuttamia negatiivisia tunteitaan uudelleen:

"[...] Mä mietin mikä ylipäättään on tärkeitä elämässä. Onks tää sellanen juttu, mitä kannattaa kelata [...]." P15

Perspektiiviin laittamisen lisäksi tunteita säädeltiin itsemyötätuntoisena suhtautumisena tilanteeseen ja suhtautumista muutettiin realiteetteja vastaavaksi, kun oma pystyvyys tilanteessa oli kuitenkin rajallinen. Esimerkiksi riittämättömyyden tunnetta säädeltiin "*oppimalla luopumisen taitoon*" eli olemalla vaatimatta itseltä aina täydellistä suoritusta. Työn etenemättömyyden ja työkuorman aiheuttamaa ärtymystä säädeltiin niin, että "*tekee sen mitä sillä hetkellä kerkee ja that's it*". Sen lisäksi tunteita säädeltiin hakemalla negatiivisen tunteen viriämisen jälkeen toimivaa tunnetilaa, jotta tilanteessa päästään eteenpäin. Virittäydytään ja venytellään, jonka jälkeen flow-tila on mahdollista saavuttaa. Se ilmeni myös välinpitämättömyytenä, kun asioiden etenemättömyyden aiheuttamaa turhautumisen tunnetta säädeltiin olemalla välittämättä tunnetta synnyttävästä asiasta, vaikka tilanteessa tekisikin mieli huutaa. Samalla pystyttiin kuitenkin tunnistamaan organisaatiolle aiheutuvia mahdollisia haittoja tällaisesta säätelykäyttäytymisestä.

Keskusteluissa tunteen hyväksyminen nähtiin joissain tapauksissa toimivana strategiana. Tunteen hyväksyminen säätelystrategiana voi olla jatkuvan riittämättömyyden tunteenkin kohdalla vapauttava ja helpottava keino:

"Sen kanssa ku oppii elämää, nii sit se helpottaa siihe ja ehkä vapauttaaki sitä sillä viisii, et ei tuu semmone fiilis, että koko aika pitää niinku pinnistellä [...]." P4

Riittämättömyyden tunteen ilmaistiin myös olevan "*tunteena niin tuttu, ettei se enää aiheuta skandaalia*" eli tunne hyväksytään. Oman suhtautumisen muuttaminen tunteen hyväksymisen kautta voitiin myös yhdistää toiseen uudelleenarvioinnin tapaan, jossa keskitytään suunnitelmallisuuteen:

"[...] No mä en tiedä, onks se hallittavissa, mutta tavallaa se, että eihän sille niinku hirveesti pysty. Yritetään laittaa jono- jonoon hommat ja tehä siitä

siinä järjestyksessä et mikä olo, odotetaan tai oletetaan, että on nyt se kaikista kiireellisistä [...]” P21

Tunne ensin hyväksytään, jonka jälkeen keskitytään suunnitelmallisuuteen. Kognitiivinen uudelleenarviointi näkyikin vahvasti myös suunnitteluun keskittymisenä. Negatiivisen tunteen viriämisen jälkeen tehtävien priorisointi, toiminnan suunnitelmallisuus ja järjestykseen laittaminen toimivat tunteiden säätelystrategiana. Tämän suunnitelmallisuuden avulla oli mahdollista hallita paremmin työkuorman aiheuttamia negatiivisia tunteita. Tunteiden säätelytavat muuttuvat myös kokemuksen myötä:

“[...] Ehkä nuorempi minä on enemmänkin semmoinen, että se lannistuisi, mutta en mä tiedä taas nykyään sillain, ei mulla oo ku kaks kättä ja yks pää. Että en mä vaan, mä voin tehdä sen minkä mä pystyn tekeen. Ei se niinku muutu mihinkään.” P14

Tunnepitoisessa tilanteessa kognitiivinen uudelleenarviointi nähdään siis vanhemmiten kehittyneempänä, kun laitetaan asiat perspektiiviin ja pyritään keskittymään nykyhetkeen, eikä stressaamaan tulevista. Koetaan, että nyt vanhempana ei lannistu asioista niin helposti ja osataan olla ottamatta asioita henkilökohtaisesti ja kestetään paremmin kritiikkiä.

### **Tarkkaavaisuuden siirto**

Toinen reaktiosidonnainen säätelystrategia on tarkkaavaisuuden siirto, joka ilmeni huomion siirtämisenä pois negatiivisia tunteita herättävistä asioista. Se oli joko tunnetta herättävän asian huomiotta jättämistä, tilanteesta poistumista esimerkiksi kahville tai keskittymistä mukaviin asioihin. Riittämättömyyden tunteeseen käytettiin esimerkiksi pienien taukojen tuomaa säätelyä:

“[...] Muutaman kerran ollu pakko mennä palaverin jälkee vähän ulos kävelee ja hakee raitista ilmaa ja hengitellä syvään [...]” P12

Muiden toiminnan aiheuttamassa ärtymyksessä rauhoitutaan ja otetaan tilanteeseen etäisyyttä. Pienten taukojen lisäksi yksi tarkkaavaisuuden siirtämisen tapa oli ärtymystä aiheuttavan henkilön jättäminen huomiotta, jolla säädeltiin onnistuneesti tätä ärtymyksen tunnetta. Keskusteluissa esille tuli myös keskittyminen mukaviin asioihin, jolloin oma huomio siirrettiin negatiivisista asioista positiivisiin ja oma tunnetila parantui ainakin hetkellisesti.

### **Reaktion muutos**

Kolmas reaktiosidonnainen strategia on reaktion muutos, johon lukeutui tunteen ilmaiseminen sekä sen tukahduttaminen. Reaktio tunnekokemuksen syntymisen jälkeen on Grossin (2013) mallissa säätelyn viimeisenä pisteenä, kun tunnekokemusta ei pystytä muiden pisteiden aikana muuttamaan, vaan tilanne johtaa joko reaktion muutokseen, tukahduttamiseen tai tunteen suoraan ilmaisemiseen. Tunnetta voitiin yrittää joko tukahduttaa, ilmaista hallitusti tai suoraan:

”Toki toiset on tyytyväisiä, kun ne saa purpattaa että se [...] Nii saa tuoda esiin ja häntä kuunnellaan ja voi olla tyytyväisiä sitä jo ihan siihen.” P1

Tunteita ilmaistiin suoraan ”purpattamalla”, joka itsessään nähtiin myös toimivana tapana tai tunteen ilmaisutapaa hillittiin kontekstiin sopivaksi. Keskusteluissa tiedostettiin se, että tunteiden kärkäs ilmaiseminen ei yleensä ole se toimivin ratkaisu, vaikka aitojen tunteen ilmaiseminen nähtiin myös asioita yksinkertaisena asiana.

Ärsytyksen tunteita tukahdutettiin tilanteessa, jossa sitä tuottavaan toimintaan oli jo totuttu, mutta samalla tiedostetaan tukahduttamisen strategia ainakin tilanteen jälkeen haitalliseksi organisaation ilmapiirille. Jatkuvasti tukahdutetut tunteet eivät myöskään anna tunteita tuottavalle henkilölle tilaisuutta muuttaa toimintaansa, jos hän ei itse ymmärrä tai huomaa tilannetta. Suoraan tunteita ilmaistaessa voidaan antaa siis toiselle mahdollisuus ymmärtää sekä omia että myös toisten tunteita. Joskus hallitsemattomat tunteenpurkaukset ovat mahdollisia, mutta niitä ei nähty lähtökohtaisesti pahana asiana. Huomion ar-

voista oli, että tunteita saatettiin tukahduttaa toisessa ympäristössä, kun taas toisessa niitä ilmaistiin suoraan esimerkiksi vertaisille. Omaa reaktiota ärtymyksen tunnetta muiden ihmisten toimintaa kohtaan voitiin muuttaa myös neutraalimman tunteen, uteliaisuuden tunteen kautta:

”Mut noistakin sitten selvi, että kyselyä ja keskustelua, että on silleen niinkun semmonen niinku uteliaisuuden kautta lähtee, ni ei ne ihmiset kauheen pitkään sitten siinä niinkun...no kyllähän tätä vois kattoo tai. Et silleen niinku se riippuu ihan, millä fiiliksellä sä ite sitä tilannetta lähestyt.” P2

Tilannetta lähestyttiin siis tietoisesti erilaisen tunnetilan kautta. Tunteiden suoraan ilmaiseminen tai ilmaisematta jättäminen ilmeni keskusteluissa hyvin strategisena. Mitä tunteita ilmaistiin, kenelle niitä ilmaistiin ja miten niitä ilmaistiin tai ilmaistaanko niitä, riippui siitä mitä seurauksia sillä nähtiin olevan. Tällainen ennakointi tulee esille myös tilannesidonnaisissa strategioissa.

### **Sosiaalisen tuen hakeminen**

Viimeinen reaktiosidonnainen säätelystrategia on sosiaalisen tuen hakeminen. Sosiaalinen tuki tuli klinikoilla vahvasti esille, kun vertaisille pystyttiin purkamaan tunteita matalammalla kynnyksellä. Tämä toi helpotusta negatiivisiin tunteisiin tai saatiin konkreettista apua esimerkiksi työkuorman aiheuttaman riittämättömyyden helpottamiseksi. Pelkkä tunteiden ilmaiseminen muille pystyi tarjoamaan helpotusta tunteeseen, eikä tilanne välttämättä vaatinutkaan muuta säätelyä. Sosiaalisen tuen nähtiin voivan tarjota uusia näkökulmia ja ratkaisuja tunteen säätelyn lisäksi, jolloin se voi myös ratkaista tunteita herättävän ongelman. Toisaalta sosiaalinen tuki nähtiin keskusteluissa myös vain hetkellisenä helpotuksena negatiiviselle tunteelle:

”Se vaan hetkellisesti tuo sen tunteen et okei, en oo yksin tän asian kanssa, mut ei se tavallaan ratkaise sitä ja palaa taas se sama.” P17



Sosiaalinen tuki voi siis olla hyvinkin toimiva strategia, mutta jos ongelma on satunnaista mielipahaa syvemmillä, tarvitaan tilanteessa monipuolisempia toimia, jotta negatiivinen tunne ei palaa heti uudelleen.

### **Tilannesidonnaiset säätelystrategiat**

Henkilöiden keskusteluista oli tunnistettavissa ennakoivia eli tilannesidonnaisia strategioita, joita käytettiin jo ennen voimakkaan tunnekokemuksen syntymistä. Näitä tilannesidonnaisia strategioita olivat tilanteen muokkaaminen, tarkkaavaisuuden siirto sekä tilanteen valinta tai välttely.

### **Tilanteen muokkaaminen**

Tilanteen muokkaaminen näkyi keskusteluissa siten, että vältettiin mahdollisia negatiivisia tunteita muokkaamalla tilannetta ennen niiden syntymistä. Tilannetta pyrittiin muokkaamaan sellaiseen suuntaan, ettei vaikka mahdollista konfliktia tai negatiivisia tunteita synny. Tämä näkyi esimerkiksi esihenkilöasemassa olevan henkilön toiminnassa siten, että ennakoitiin alaisten turhautumisen tunnetta ja sen myötä priorisoitiin asioita paremmin:

[...] tässä on nyt niin paljon, että riski on siinä, että et saa koskaan saada mitään valmista ... ja sitten tulee se niinku se turhautumisen tunne ja yrittänyt sanoa heillekin, että mitä me näistä priorisoidaan niin, että se sun pääfokus olisi siellä, jotta sä koet että sä onnistut jossain [...].”P9

Esihenkilön rooli nähdään tavallaan onnistumisen tunteen mahdollistajana, jotta vältettäisiin näitä turhautumisen tunteita ja työt sujuisivat. Muokataan tilannetta sellaiseksi, joka mahdollistaa positiivisten tunteiden tuntemisen, negatiivisten sijaan. Alaisilla ilmaistaan olevan tarve tulla kuulluksi ja kun he tulevat kuulluksi ja heitä osallistetaan, voidaan välttää konflikteja ja negatiivisia tunteita ja joissain tilanteissa tämä voi johtaa myös positiivisiin tunteitaan negatiivisten sijaan.

### Tarkkaavaisuuden siirto

Toisessa tilannesidonnaisessa strategiassa, tarkkaavaisuuden siirrossa merkityksellistä oli omien tunteiden aikainen tunnistaminen ja ymmärtäminen, jotta tilannetta on mahdollista muuttaa ennen kuin tilanne pahenee:

[...] pitää oikeesti keskittyä aina siihen tekeillä olevaan tehtävään, et muuten lähtee ajatukset poukkoilemaan hyvin herkästi. Et ja vielä ei oo paha tilanne ollenkaan, mutta ... semmonen, että toisaalta hyvä, että tunnistaa nyt jo sen, että sieltä se tekee jollain tasolla tuloaan [...]. P6

Tilannetta muokattiin siis keskittymällä kaiken keskellä olennaiseen, kun tunnistetaan kuormitusta aiheuttava tunnetila ajoissa. Toinen tapa tähän oli itsensä tietoinen rauhoittaminen ja hengitysharjoitukset, kun henkilö huomaa olevansa ylivirittyneessä tilassa.

### Tilanteen valinta tai välttely

Tilannesidonnaisissa strategioissa keskeiseksi tuli myös joko tilanteen valinta tai sen välttely. Keskusteluissa tilanteet nähtiin joko sellaisina, joihin joko kannattaa tai ei kannata osallistua. Omaa mielipidettä päätetään ilmaista toisessa tilanteessa, mutta jätetään ilmaisematta toisessa, jotta epämiellyttäviltä konflikteilta vältyttäisiin:

”Ja sitten tulee joskus semmonen tilanne, että kun vaikka sä... sulla olisikin haastettavaa ja haluaisitkin haastaa, mutta sit kun aattelee, että tästä ei taas mitään hyvää seuraa, niin pidänpä mölyt mahassani ja mennään näillä [...].” P3

Negatiiviset kokemukset vaikuttavat käytettäviin tunteiden säätelystrategioihin. Se, mitä olemme oppineet negatiivisten asioiden esiin tuomisesta tai haastamisen seurauksista, voi vaikuttaa siihen, miten näitä negatiivisia tunteita säätelemme tulevilla tilanteilla ja millaisiin tilanteisiin hakeudumme. Ei siis lähdetä kohtamaan tilannetta, josta ei seuraisi mitään hyvää, vaan ”*valitaan ne taistelut, joita*

*kannattaa käydä*". Keskusteluissa strategian valintaa ohjaava tekijä oli myös työyhteisön tunnesäännöt, kun esimerkiksi käyttäytyttiin esihenkilöroolille sopivalla tavalla tai tunteen vallassa käyttäytyttiin kuitenkin niin kuin töissä käyttäytytään. Työympäristössä ollaan lähtökohtaisesti "työminä" joka jo itsessään toimii tunteiden säätelyä ohjaavana tekijänä:

"Oot tässä työpäivän aikaan niinku työminänä, nii ehkä niitä omien tunteitten, omien tunteitten hallinta on sillon jotenki tiedostetumpaa ja hallitumpaa ja aika vaikee kuvitella semmosta tilannetta, että niinkun itse täällä räjähtäisit ihan täysiä samalla viisiin, ku minkä voit tehdä kotona [...]" P12

Tunteita ajatellaan työympäristössä siis paljon tiedostetummin ja toiminta on harkittua. Näin ollen tunnesäännöt työssä määrittelevät paljon sitä, miten tunteita ilmaistaan, millaisia tunteita ilmaistaan sekä myös millaisia strategioita tunteiden säätelyssä valitaan. Töissä ollaan "*aikuisia ihmisiä, jotka ovat töissä*", kun taas toisessa ympäristössä voimme kenties olla erilaisia versioita itsestämme. Tunnesäännöt eivät ole vain keskusteluissa vain rajoittava tekijä tunteille, vaan ne voivat myös auttaa tunteiden säätelyssä. Organisaation sisäisen pienemmän ryhmän tunnesäännöt, miten ja mitä tunteita voidaan ilmaista, nähtiin keskinäistä yhteistyötä vahvistavana tekijänä.

### **Strategian valinnan joustavuus**

Tunteiden säätelystrategian valintaa ohjaavat työympäristön monet eri tekijät, mutta niitä voitiin valita tai muuttaa valinnan jälkeen useita kertoja riippuen tilanteesta:

"ku se pahin mielipaha on joko syöty pois joko pullana tai ihan oikeena ruokana, yleensä se siitä johtuu, että miks se harmittaa nii paljon ku on nälkä, nii tota sit sitä on keretty vähä aikaa märehtiä sitä asiaa ja sit sitä ruvetaan niinku miettii sillä vähällä järellä." P16

Tilannekohtainen arviointi on siis hyvin keskeinen osa strategian valintaa, kun strategian valinnan jälkeen se voidaan kokea hyödyttömäksi. Henkilö valitsee ensin hyvin sopeutumattoman strategian tunteensa vallassa esimerkiksi juuri märehtimisen, jonka jälkeen asiaa pohditaan enemmän järjellä. Tämän seurauksena henkilö käytti tunteen säätelystrategiana tilanteen mukaan joko kognitiivista uudelleenarviointia keskittyen ratkaisun suunnitteluun tai kertoen avoimesti negatiivisista tunteistaan omalle esihenkilölleen eli hän valitsee tunteen suoran ilmaisemisen. Toisaalta, jos tilanne tuntui liian vaikealta, sääteli henkilö tunnetta myös jättämällä työasiat hetkeksi taka-alalle poistumalla työympäristöstä eli siirretään oma tarkkaavaisuus muualle. Henkilö käyttää siis tilanteen mukaan eri säätelystrategioita hyvin joustavasti. Tunnepitoiset tilanteet ovat usein myös hyvin haastavia sekä yllättäviä, jonka takia tilanteessa voi olla hankala toimia:

"[...] yksinkertaisesti loukkaannuin aika lailla vaikka yritin siinä olla kovasti... ja jälkikäteen mä oon, just mietin sitä että tota sitä, että miten siinä oikeastaan olisi pitänyt käyttäytyä tai niinku sekä silloin kun oli niiden kohteena että joskus kuulin sivusta [...]." P16

Tilanteessa saatetaan siis hyvin vahvasti tukahduttaa omat tunteet, koska tilanteessa voidaan esimerkiksi hämmästyä niin paljon toisen käytöksestä. Tämän jälkeen tilannetta sekä tunnetta voidaan pohtia ja säädellä rationaalisemmin eli strategiaa voidaan muuttaa ja arvioida tunnekokemuksen eri vaiheissa.

### **3.3 Emotionaalinen kompetenssi ja tunteiden säätely**

Emotionaalisen kompetenssin merkitys tunteiden säätelystrategian valinnalle tulee vahvasti esille keskusteluissa. Omien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtämisen kautta tunteisiin pystyttiin reagoimaan jo niiden viriämisen aikaisessa vaiheessa. Muiden tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen nähtiin helpottavan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa muiden tunteiden säätelyä, kun pystyttiin esi-

merkiksi aikaisemman kokemuksen kautta havaitsemaan ja ymmärtämään tunteita, vaikei niitä sanoitettaisikaan. Samalla vertaistukea haettaessa, merkityksellisenä nähtiin vastapuolen kyky ymmärtää jaettuina tunteita, joten se on myös sosiaalisen tuen säätelystrategian kannalta merkittävää. Muiden tunteiden tunnistaminen nähtiin olevan jopa helpompaa, kuin omien tunteiden tunnistaminen ja itsensä ajattelu:

”[...] jos niinku tiimiläisillä on tavallaan stressi, niin me on niin kuin opittu reagoimaan siihen ja ehkä siihen on niinku helpompi sitten ajatella niinku ja tunnistaa niitten toisten tunteita. Mutta sittenkun pitäisi ajatella niinku itteensä, niin se on paljon vaikeempaa.” P9

On siis opittu reagoimaan ja auttamaan muita säätelyssä, mutta omien tunteiden äärelle pysähtyminen nähdään vaikeampana. Emotionaalisen kompetenssin omien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen nähtiin tärkeänä siinä, että osattaisiin aikaisemmin jo ennen riittämättömyyden tunteen syntymistä kuunnella omia tuntemuksia ja asettaa hyödyllisiä rajoja:

”se on joko sitä et se...sitä ei osata tunnistaa, sitä omaa rajaa...enkä nyt tarkota sitä, että tässä pitäis niinku...vetää itteensä nii piippuun, että sit tunnistaa ihan varmasti sen rajan ku on liikaa[...]” P16

Kun tilanteeseen huomataan reagoida jo aikaisemmassa vaiheessa riittämättömyydenkin tunnetta, voidaan ehkä helpommin säädellä tai jopa tilannesidonnaisten strategioiden kautta estää tunnekokemuksen syntyminen. Tässä suhteessa olisi merkityksellistä löytää aikaa tunteiden tutkiskelulle, jonka riittämättömyys tuodaan myös keskusteluissa esille. Tilanteessa omien tunteiden havaitseminen ja ymmärtäminen tarjosi keskusteluissa tilaisuuden kognitiiviseen uudelleenarviointiin, kun esimerkiksi työkuorman aiheuttama riittämättömyys voidaan tilanteessa nähdä itsemyötätuntoisesti niin, ettei ole työntekijä huono, vaan asioita on vain liikaa. Tällöin henkilö tunnistaa nämä tunteet ja ymmärtää mistä ne johtuvat, jolloin ne ovat paremmin hallittavissa.

Tunteiden ilmaisukyky taas nousi merkitykselliseksi tunteiden säätelyssä siten, että välillä nähtiin parhaaksi vain yksinkertaistaa asioita ja sanoa ne suoraan. Negatiivisten tunteiden ilmaisemisen niitä aiheuttavalle henkilölle nähtiin voivan mahdollistaa henkilön kognitiivista uudelleenarviointia. Jatkuvasti tukahdutetut tunteet eivät esimerkiksi anna tunteitaan ilmaisevalle henkilölle tilaisuutta muuttaa toimintaansa ja tapansa ajatella tilannetta, jos hän ei itse esimerkiksi tunnista tai ymmärrä omia tai muiden tilanteessa kokemia tunteita:

”[...] mä ainakin tiedän tapauksia, ketkä ei varmaan edes tiedä, että se tuntuu pahalta jostain, koska se on jonkun ihmisen vaikka luonteessa, että on aina semmonen[...].”P9

Tunteiden tukahduttamisessa nähdään jäävän ”pohjalle pikkukytö”, joka voi myöhemmin eskaloitua suuremmaksi. Kun tunteita ilmaistaan voi se näin olla siis säätelystrategiana toimivampi koko organisaation kannalta. Toisaalta esimerkiksi riittämättömyyden tunteen kohdalla tunteiden ilmaisukyvyn kannalta nähtiin tärkeänä luottamukselliset välit omaan esihenkilöön, jotta hänelle pystytään ilmaisemaan, kun asioita on liikaa. Esille nostettiin myös sukupolvieroavaisuudet tunteiden ilmaisun rohkeuden suhteen. Tähän haettiin myös keskusteluissa nuoremmilta työntekijöitä vahvistusta:

”Mä sanoisin, että uskalletaan ja ehkä just jopa paremmin kuin te uskallatte.” P10

Emotionaalisen kompetenssin tunteiden ilmaisukyvyn suhteen voi olla siis myös sukupolvikohtaisia eroavaisuuksia.

## 4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia tunteita henkilöstö työssään kokee, mihin työtilanteisiin- tai -asioihin tunneilmaisut liittyvät sekä millaisia tunteiden säätelystrategioita työssä käytetään. Tämän lisäksi huomioitiin kokonaisvaltaisemman emotionaalisen kompetenssin, miten omia tai muiden tunteita tunnustetaan, ymmärretään ja ilmaistaan, merkitystä tunteiden säätelystrategioiden valinnassa.

### 4.1 Henkilöstön tunteet ja niiden säätelystrategiat

Työssä koetut tunteet olivat tässä tutkimuksessa pääosin negatiivisia ja säätelystrategiat reaktiosidonnaisia, joka voi olla seurausta aineiston luonteesta, klinikoiden keskittyessä työn ongelmatilanteisiin ja niissä jo heränneisiin tunteisiin. Negatiiviset tunteet voivat kuitenkin johtaa kehittymisen mahdollisuuksiin (Hibbert ym., 2022; Gallo & Tassinari, 2017), joten niiden tehostettu huomioiminen voi olla merkityksellistä. Negatiivisia tunteita koettiin usein erilaisissa työn määrään ja luonteeseen liittyvissä tilanteissa, kun aika tai resurssit eivät riittäneet, työt eivät edenneet tai niiden tekemisellä ei nähty olevan mitään merkitystä. Toisaalta taas negatiivisia tunteita tuotti muiden toiminta tai tavat tehdä töitä sekä vaikeat keskustelut ja muiden loukkaaminen tai työpaikkakiusaamisen huomaaminen. Positiivisia koettiin taas työasioiden etenemisestä, niiden kehitymisestä ja vaikeiden asioiden esille tuomisesta.

Henkilöstön tunteiden säätely oli tunteiden itsesäätelyn lisäksi vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tunteiden säätelyä, jossa korostui sosiaalisen tuen hakeminen. Tunteiden jakaminen voi johtaa toiminnan muuttamiseen (Avry ym., 2020), joten säätelystrategiana tunteiden jakaminen muiden kanssa voi johtaa suurempaan hyötyyn organisaatiotasolla. Toisaalta henkilöt jakoivat tunteitaan

muille hyvin valikoiden, joten tulokset vahvistivat aiempia tutkimuksia (Rafaeli & Sutton, 1987; Ekman, 1993; von Scheve, 2012) ympäristön tunnesäätöjen merkityksestä tunteiden ilmaisemiselle. Negatiivisten tunnekokemusten merkitys korostui tilannesidonnaisten strategioiden valinnassa. Tilanteita, joista oli menneisyydessä jäänyt negatiivinen muistijälki, vältettiin seuraavalla kerralla negatiivisten tunteiden pelossa, joten olisi merkityksellistä luoda turvallinen ilmapiiri ilmaista kaikenlaisia tunteita ja mielipiteitä.

Henkilöstön tunteiden reaktiosidonnaisissa säätelystrategioissa korostui kognitiivisen uudelleenarvioinnin tapojen käyttö, joka voidaan nähdä positiivisena asiana sen aiemmissa tutkimuksissa (Feinberg, Ford & Flynn, 2020; Castellano ym., 2019; Geisler, Buratti, & Allwood, 2019; Yeung & Wong, 2020) havaittujen työhyvinvoinnin hyötyjen takia. Tulosten perusteella näyttäisi myös siltä, että ei niin edistyneiksi miellettyjä tunteiden säätelystrategioita, kuten tukahduttaminen ja märehtiminen, ilmaistiin melko vähän. Jos niitä ilmaistiin, pystyttiin ne yhdistämään mahdollisiin haitallisiin seurauksiin sekä ilmaistiin halua muuttaa strategiaa. Tämä on merkityksellistä, koska tukahduttamiskulttuuri voi lisätä uupumusta (Geisler, Buratti, & Allwood, 2019; Chiang ym., 2021) ja heikentää suorituskykyä (Chiang ym., 2021).

Säätelystrategiat, joissa keskityttiin oman ajattelun muuttamiseen, näyttivät keskusteluissa olevan henkilöstölle toimivimpia keinoja, kun taas hetkellinen tarkkaavaisuuden siirto pois ikävästä asiasta tai sosiaalinen tuki saatettiin nähdä vain hetkellisenä helpotuksena ikävään asiaan. Sosiaalisen tuen hakeminen oli kuitenkin nähtävissä henkilöstölle toimivana tunteiden säätelystrategiana, mikä osaltaan vahvistaa tutkimuksia vuorovaikutuksessa tapahtuvan tunteiden säätelyn merkityksellisyydestä hyvinvoinnille (Doré ym., 2017; Zaki & Williams, 2013; Lopes ym., 2005; Nolen-Hoeksema & Marroquin 2015). Tarkkaavaisuuden siirto taas voi olla mindfulness- harjoituksia tehokkaampi, kuin mainitun häiriötekijän käyttö (Broderick, 2005) ja hermoston rauhoittamista käytettiin keskusteluissa toimivana säätelystrategiana. Erilaisten tunteiden säätelystrategioiden toimivuus oli siis kuitenkin hyvin tilannekohtaista.



Tulokset vahvistivat myös säätelystrategioiden joustavaa luonnetta (Kobylińska & Kusev 2019; Gagnon & Monties, 2023), joka on merkityksellistä sopeutuvien strategioiden valinnassa (Bonanno & Burton 2013), sekä Grossin (2013) mallin säätelyprosessin jatkuvaa luonnetta, kun strategioita saatettiin vaihtaa tilanteen mukaan käyden läpi prosessimallin eri pisteitä uudelleen. Henkilöstön strategioiden käyttö voidaan nähdä tulosten perusteella hyvin moninaisena, mutta osittain myös hyvin haastavana erilaisten roolikohtaisten odotusten sekä itsesäätelyn lisäksi muiden kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvan säätelyn vuoksi.

## **4.2 Henkilöstön tunteiden säätelystrategiat ja emotionaalinen kompetenssi**

Tutkin myös kokonaisvaltaisen emotionaalisen kompetenssin merkitystä tunteiden säätelyssä ja tutkimuksen tulokset mukailivat aiempia tutkimuksia (Joseph & Newman, 2010; Subic-Wrana ym., 2014; Van Beveren ym., 2019; Barrett ym., 2001; Gross, 2013; Aldao, Sheppes & Gross, 2015) siinä, että kyvyllä tunnistaa, ymmärtää sekä ilmaista tunteita niiden hallitsemisen lisäksi voitiin nähdä olevan merkitystä tunteiden säätelyssä. Kun oltiin kyvykkäitä tunnistamaan ja ymmärtämään omia tunteita, osattiin myös paremmin ennakoita omia tunnekokemuksia, jolloin valittiin enemmän tilannesidonnaisia, ennakoivia säätelystrategioita. Tämä tunnekokemuksen aikaisen vaiheen kyky omien tunteiden kuunteleminen estää voimakkaampien negatiivisten tunteiden syntymistä, kun tunteisiin on mahdollista reagoida aiemmin. Myös liian voimakkaan tunnereaktion jälkeen muiden tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen voi tarjota tilaisuuden muuttaa säätelystrategiaa samanlaisissa tilanteissa. Siinä nähtiin auttavan myös empatia, kun ymmärrämme myös muiden näkökulmaa tilanteessa ja mietimme *”miltä sinusta tämä tuntuisi”*.

Tulokset näyttävät vahvistavan käsitystä siitä, että emotionaalinen kompetenssi voi edistää sosiaalista toimintaa (Brackett ym., 2006; Nelis ym., 2011; Kotsou ym., 2011), kun osaamme paremmin konfliktitilanteissa ymmärtää niin omia, kuin toistenkin tunteita ja oppia toimimaan jatkossa ehkä eri tavalla. Tämä

tietynlainen herkkyys muiden tunteille ja niiden ymmärtäminen sekä tunnistaminen nähtiinkin vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tunteiden säätelyä helpottavana asiana ja se on etenkin esihenkilötyössä merkityksellistä sekä tilannekohtaiselle arvioinnille (Sanchez-Burks & Huy, 2009), että työntekijöiden uupumuksen kokemusten vähentämiselle (Way, ym., 2020). Toisaalta tunteiden hallinnan harjoittelun kautta myös ilmaisukyvyyn nähtiin voivan kehittyä, joten emotionaalisen kompetenssin ja tunteiden säätelykykyjen voidaan nähdä tukevan toinen toisiaan. Tunteiden ilmaisukyky on merkityksellinen myös sosiaalisen tuen säätelystrategian näkökulmasta: asioiden muille ääneen sanominen helpottaa jo itsesään ja vaikeidenkin asioiden muille jakaminen voi tuoda merkityksellisen avun tunteen säätelylle. Tämä mukailee myös aiempia tutkimuksia (Mérida-López ym., 2019; Doré ym., 2017; Zaki & Williams, 2013; Lopes ym., 2005; Marroquin & Nolen-Hoeksema, 2015; Zaki, 2020) sosiaalisen tuen ja tunteiden säätelyn positiivisesta yhteydestä. Toisaalta tunteen säätelystrategia ei välttämättä vaatinut tunteiden ilmaisemista ollakseen toimiva, vaan merkityksellisempänä näyttäytyi kyky tunnistaa ja ymmärtää sekä omia että muiden tunteita säätelytilanteissa. Henkilöstön ilmaisukykyä tukevan tunneilmapiirin vahvistaminen on kuitenkin myös organisaation vastuulla ja sillä on osansa yrityksen menestymisessä (Liu ym., 2014; Härtel ym., 2008). Emotionaalinen kompetenssi ja sen kehittäminen voi tämän tutkimuksen tulosten perusteella helpottaa säätelykäyttäytymistä ja näin myös strategian valintaa, joten sen vahvistamiseen on merkityksellistä kiinnittää huomiota koko organisaation henkilöstön tasolla.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet**

Tutkimus ja sen metodit on esitetty johdonmukaisesti, joka on yksi luotettavuuden kriteeri (Patton, 2002). Luotettavuuden arvioinnissa voidaan pohtia hankkeen merkitystä tutkimuksen tuloksia ajatellen. Aineiston case-klinikoilla henkilöitä ohjailtiin esimerkkitalanteiden ja kysymysten avulla, jotka osin vähensivät spontaania keskustelua ja määrittivät keskusteltavia tunteita sekä niiden luon-

netta. Tehtävät antoivat myös tunteita valmiina, mutta niiden perustuessa oikeisiin ja henkilöille tuttuihin työtilanteisiin, olivat ne kuitenkin tutkimuksen kannalta relevantteja. Tutkija ei ole itse osallistunut aineiston keruuseen, joten tutkimuskysymyksiin on haettu aineistosta vastauksia oman tutkimuksellisen näkökulman mukaan, joka osaltaan on voinut lisätä mahdollista ylitulkintaa. Tutkija on kuitenkin kiinnittänyt tehostettua huomiota, ettei aineistosta tehty vääristyneitä tulkintoja ja menetelmäosiossa on avattu aineiston käyttöä kattavasti. Tutkija on noudattanut erityistä huolellisuutta aineiston käsittelyssä ja pyrkinyt takaamaan tutkimuksen siirrettävyyden, joka on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tärkeää (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Luotettavuutta lisäävät myös tekstikatkelmin perustellut tutkimustulokset, jotka antavat tulokappaleen tekstille lisätukea. Tutkimuksen tekstuaalisuus ei itsessään heijasta todellisuutta, vaan on omien osiensa avulla omaa sosiaalista todellisuutta rakentava kokonaisuus (Eskola & Suoranta, 1998.) Luotettavuutta lisää myös se, että aineisto on ollut laaja, jolloin siitä on helpommin löydetty toistuvuutta ja tutkimuksen tuloksia on peilattu aiempaan alueen tutkimukseen. Voidaan pohtia myös ryhmätilannetta ja sitä, millä tavalla osallistujat ovat halunneet keskusteluihin osallistua. Tilanne itsessään on voinut ohjata osallistujia tuomaan esille edistyneemmiksi miellettyjä tunteiden säätelystrategioita, jotka korostuivat tässä tutkimuksessa tai hankkeen intervention opit ovat voineet itsessään ohjata vastauksia tietynlaisiksi. Analyysissä tutkija on kuitenkin pyrkinyt keskittymään osallistujien omiin kokemuksiin ja esimerkkeihin työarjen tilanteista, eikä osioihin, joissa tunnepajojen oppien antia sanellaan ja pyrkinyt näin lisäämään luotettavuutta.

Tutkimuksen perusteella olisi jatkon kannalta kiintoisaa tutkia lisää esille nostettuja sukupolvieroja tunteiden säätelyssä. Onko työelämään siirtyvien emotionaalinen kompetenssi sekä kyky säädellä tunteitaan kehittyneempää, kuin organisaation vanhemmilla työntekijöillä. Tämä olisi merkityksellistä myös siksi, että klinikoilla tuli esille emotionaalisen kompetenssin ja tunteiden säätelyn kehittymistä kokemusvuosien karttuessa, joka osaltaan viittaisi pidemmän koke-

muksen merkitykseen säätelyssä. Tunteiden säätelytaidot voivat kehittyä tunnetaitoja kehitettäessä vaikkei niitä erikseen kehitettäisi (Famelart ym., 2022) ja keskustelussa mainittiinkin, että *"teoriassa asioista on helppoa puhua, mutta oikeassa tilanteessa oppien mukaan toimiminen voi olla hyvinkin haastavaa"*, joten olisi hyödyllistä tutkia miten interventiossa vahvistetut tunnetaidot ovat näkyneet henkilöstön itsesäätelyssä ja vuorovaikutuksessa tapahtuvassa säätelyssä intervention jälkeen. Sosiaalinen tuki tunteiden säätelystrategiana tuli keskusteluissa vahvasti esille ja tämän efektiivisyyttä olisi antoisaa tutkia tulevaisuudessa tarkemmin. Varsinkin, kun keskustelussa tuotiin esille myös sen lyhytkestoinen luonne tunteiden säätelyssä, koska se ei välttämättä tuo itse tunnetta aiheuttavaan ongelmaan ratkaisua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisia tunteita henkilöstö työssään kokee sekä millaisia säätelystrategioita he niiden säätelyssä käyttävät. Tarkoitus oli myös lisätä ymmärrystä siitä, miten merkityksellistä on vahvistaa henkilöstön kokonaisvaltaista emotionaalista kompetenssia ja näin myös edistää tunteiden säätelykykyä. Tämä tutkimus on osaltaan suhteellisen pieni katsaus tunteiden hyvin laajalta tutkimuskentältä, mutta sen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden emotionaalisen kompetenssin ja tunteiden säätelyn kehittämisen näkökulmasta sekä vahvistaa nykytyöelämässä merkityksellisten tunteiden jalansijaa organisaatioissa.

**LÄHTEET**

(2020). Towards more effective strategy execution: The role of leadership and other key components. *Strategic direction* (Bradford, England), 36(5), 19-21. <https://doi.org/10.1108/SD-01-2020-0015>

Aldao, A., Sheppes, G., & Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation Flexibility. *Cognitive therapy and research*, 39(3), 263-278. <https://doi.org/10.1007/s10608-014-9662-4>

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In *Multi-level issues in organizational behavior and strategy*. Emerald Group Publishing Limited.

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>

Avry, S., Molinari, G., Bétrancourt, M., & Chanel, G. (2020). Sharing Emotions Contributes to Regulating Collaborative Intentions in Group Problem-Solving. *Frontiers in psychology*, 11, 1160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01160>

Barbara L. Fredrickson (2000) Extracting meaning from past affective experiences: The importance of peaks, ends, and specific emotions, *Cognition & Emotion*, 14:4,577-606, DOI: 10.1080/026999300402808

Barrett, L. F., Gross, J., Christensen, T. C., & Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and emotion*, 15(6), 713-724. <https://doi.org/10.1080/02699930143000239>

Barsade, S. G., Coutifaris, C. G., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 38, 137-151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management perspectives*, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>

Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323> :

Bindl, U. K., Parker, S. K., Sonnentag, S., & Stride, C. B. (2022). Managing your feelings at work, for a reason: The role of individual motives in affect regulation for performance-related outcomes at work. *Journal of organizational behavior*, 43(7), 1251-1270. <https://doi.org/10.1002/job.2628>

Biron, M., & van Veldhoven, M. (2012). Emotional labor in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human relations (New York)*, 65(10), 1259-1282. <https://doi.org/10.1177/0018726712447832>

- Blanco-Encomienda, F. J., García-Cantero, R., & Latorre-Medina, M. J. (2020). Association between Work-Related Rumination, Work Environment and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Study of Main and Moderator Effects. *Social indicators research*, 150(3), 887-910. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02356-1>
- Boden, M. T., & Thompson, R. J. (2015). Facets of Emotional Awareness and Associations With Emotion Regulation and Depression. *Emotion (Washington, D.C.)*, 15(3), 399-410. <https://doi.org/10.1037/emo0000057>
- Bonanno, G. A., & Burton, C. L. (2013). Regulatory Flexibility: An Individual Differences Perspective on Coping and Emotion Regulation. *Perspectives on psychological science*, 8(6), 591-612. <https://doi.org/10.1177/1745691613504116>
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1357-1367. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 780-795. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.780>
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *PloS one*, 8(5), e62635. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0062635>
- Brief, A. P., & Weiss, A. H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

- Briner, R. B. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European journal of work and organizational psychology*, 8(3), 323-346.  
<https://doi.org/10.1080/135943299398212>
- Broderick, P. C. (2005). Mindfulness and coping with dysphoric mood: Contrasts with rumination and distraction. *Cognitive therapy and research*, 29(5), 501-510.  
<https://doi.org/10.1007/s10608-005-3888-0>
- Brundin, E. (2002). Emotions in motion: The strategic leader in a radical change process (Doctoral dissertation, Internationella Handelshögskolan).
- Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. S. (2016). Enhancing Well-Being at Work: The Role of Emotion Regulation Skills as Personal Resources. *Journal of occupational health psychology*, 21(4), 480-493.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000023>
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73-80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiang, J. T., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2021). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human relations (New York)*, 74(7), 1082-1111.  
<https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study. *Journal of applied psychology*, 93(5), 945-958. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.945>



Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of applied psychology*, 88(1), 160-169  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>

Delroisse, S., Rimé, B., & Stinglhamber, F. (2023). Quality of social sharing of emotions alleviates job burnout: The role of meaning of work. *Journal of health psychology*, 28(1), 61-76. <https://doi.org/10.1177/13591053221091039>

Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 498-508. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.006>

Dishop, C. R., Green, A. E., Torres, E., & Aarons, G. A. (2019). Predicting Turnover: The Moderating Effect of Functional Climates on Emotional Exhaustion and Work Attitudes. *Community mental health journal*, 55(5), 733-741. <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00407-7>

Donoso, L. M. B., Demerouti, E., Garrosa Hernández, E., Moreno-Jiménez, B., & Carmona Cobo, I. (2015). Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work. *International journal of nursing studies*, 52(4), 804-816. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.01.002>

Doré, B. P., Morris, R. R., Burr, D. A., Picard, R. W., & Ochsner, K. N. (2017). Helping Others Regulate Emotion Predicts Increased Regulation of One's Own Emotions and Decreased Symptoms of Depression. *Personality & social psychology bulletin*, 43(5), 729-739. <https://doi.org/10.1177/0146167217695558>

Edelman, P. J., & van Knippenberg, D. (2017). Training Leader Emotion Regulation and Leadership Effectiveness. *Journal of business and psychology*, 32(6), 747-757. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9471-8>

Ekman, P. (1993). Facial Expression and Emotion. *The American psychologist*, 48(4), 384-392. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.4.384>

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.

Famelart, N., Diene, G., Çabal-Berthoumieu, S., Glattard, M., Molinas, C., Tauber, M., & Guidetti, M. (2022). What underlies emotion regulation abilities? An innovative programme based on an integrative developmental approach to improve emotional competencies: Promising results in children with Prader-Willi syndrome. *Frontiers in psychiatry*, 13, 1038223. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.1038223>

Feinberg, M., Ford, B. Q., & Flynn, F. J. (2020). Rethinking reappraisal: The double-edged sword of regulating negative emotions in the workplace. *Organizational behavior and human decision processes*, 161, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.005>

Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. <https://doi.org/10.4135/9781446216538>

Fredrickson, B. L. (2000). Extracting meaning from past affective experiences: The importance of peaks, ends, and specific emotions. *Cognition and emotion*, 14(4), 577-606. <https://doi.org/10.1080/026999300402808>

- Gabriel Szulanski, J. P. a. Y. D., Doz, Y. L., Porac, J. F. A., Szulanski, G., Joseph F. Porac, & Yves L. Doz. (2005). *Strategy Process*. Emerald.
- Gagnon, S., & Monties, V. (2023). Interpersonal emotion regulation strategies: Enabling flexibility in high-stress work environments. *Journal of organizational behavior*, 44(1), 84-101. <https://doi.org/10.1002/job.2660>
- Gallo, E., & Tassinari, M. G. (2017). "Positive feelings about my work: I needed it!" Emotions and emotion self-regulation in language teachers. Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä.:
- Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business process management journal*, 22(6), 1079-1098. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0004>
- Geisler, M., Buratti, S., & Allwood, C. M. (2019). The Complex Interplay Between Emotion Regulation and Work Rumination on Exhaustion. *Frontiers in psychology*, 10, 1978. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01978>
- Gerbeth, S., Stamouli, E., & Mulder, R. H. (2022). The relationships between emotional competence and team learning behaviours. *Educational research review*, 36, 100439. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100439>
- Glazer, T. (2021). Emotion regulation and cooperation. *Philosophical psychology*, 34(8), 1125-1145. <https://doi.org/10.1080/09515089.2021.1942812>
- Goldenberg, A., Garcia, D., Halperin, E., & Gross, J. J. (2020). Collective Emotions. *Current directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society*, 29(2), 154-160. <https://doi.org/10.1177/0963721420901574>

Goussinsky, R., & Livne, Y. (2016). Coping with interpersonal mistreatment: The role of emotion regulation strategies and supervisor support. *Journal of nursing management*, 24(8), 1109-1118. <https://doi.org/10.1111/jonm.12415>

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>

Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291. <https://doi.org/10.1017/S0048577201393198>

Gross, J. J. (2013). *Handbook of Emotion Regulation (2nd Edition)*. Guilford Press, The.

Hagemeister, A., & Volmer, J. (2018). Do social conflicts at work affect employees' job satisfaction?: The moderating role of emotion regulation. *The International journal of conflict management*, 29(2), 213-235. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2016-0097>

Hall, N. C., & Götz, T. (2013). *Emotion, motivation, and self-regulation: A handbook for teachers*. Emerald.

Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion Regulation and Its Implications for Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(3), 287-303. <https://doi.org/10.1177/1548051813485438>

Hibbert, P., Beech, N., Callagher, L. & Siedlok, F. (2022). After the Pain: Reflexive Practice, Emotion Work and Learning. *Organization studies*, 43(5), 797-817. <https://doi.org/10.1177/01708406211011014>

Hintsala, T., Aronen, A., Hietarinta, E., & Kokkonen, M. (2021). Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita työelämään: Ohjelma esihenkilöille, rehtoreille ja urheiluvallmentajille. University of Eastern Finland.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2013). *Tutki ja kirjoita* (18. uud. p.). Tammi.

Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The Academy of Management review*, 24(2), 325-345. <https://doi.org/10.2307/259085>

Härtel, C. E., Gough, H., & Härtel, G. F. (2008). Work-group emotional climate, emotion management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific journal of human resources*, 46(1), 21-37. <https://doi.org/10.1177/1038411107086541>

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. (2019). Emotions in Learning at Work: A Literature Review. *Vocations and learning*, 13(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09226-z>

Homan, A., & van Kleef, G. (2022). Managing Team Conscientiousness Diversity: The Role of Leader Emotion-Regulation Knowledge. *Small group research*, 53(4), 532-562. <https://doi.org/10.1177/10464964211045015>  
<https://doi.org/10.1086/681096>

Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of applied psychology, 98*(2), 310-325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>

Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The Academy of Management review, 24*(2), 325-345. <https://doi.org/10.2307/259085>

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European journal of training and development, 41*(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T. & Pyhälampi, A. (2023). Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa. TUNTO2-tutkimushankkeen loppuraportti.

Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., laitos, K., Education, D. o., . . . Education, A. (2020). *Emotional competence at work*. Emerald.

James, K., Brodersen, M. & Eisenberg, J. (2004). Workplace Affect and Workplace Creativity: A Review and Preliminary Model. *Human performance, 17*(2), 169-194. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_3)

Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of applied psychology, 95*(1), 54-78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>

Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Alma Talent.

Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassilakou, T. (2012). Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Satisfaction and Affect at Work. *The Journal of social psychology*, 152(4), 436-457. <https://doi.org/10.1080/00224545.2011.632788>

Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational behavior and human decision processes*, 159, 8-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>

Kim, T., & Liu, Z. (2017). Taking charge and employee outcomes: The moderating effect of emotional competence. *International journal of human resource management*, 28(5), 775-793. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109537>

Kim, T., Cable, D. M., Kim, S., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 30(7), 983-1000. <https://doi.org/10.1002/job.610>

Kinnunen, U., Feldt, T., & de Bloom, J. (2019). Testing cross-lagged relationships between work-related rumination and well-being at work in a three-wave longitudinal study across 1 and 2 years. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(3), 645-670. <https://doi.org/10.1111/joop.12256>

Kobylińska, D., & Kusev, P. (2019). Flexible Emotion Regulation: How Situational Demands and Individual Differences Influence the Effectiveness of Regulatory Strategies. *Frontiers in psychology*, 10, 72.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00072>

Kokkonen, M. (2017). *Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet: Opi tunteiden säätelyn taito* (3., uudistettu painos.). PS-Kustannus.

Korunka, C., Kubicek, B., Matea Paškvan, & Ulferts, H. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: Challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 786-800. doi:<https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0065>

Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J., & Mikolajczak, M. (2011). Emotional Plasticity: Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood. *Journal of applied psychology*, 96(4), 827-839. <https://doi.org/10.1037/a0023047>

Lazarus, & Cohen-Charash, Yochi. (2001). Discrete emotions in organizational life.

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *The American psychologist*, 46(8), 819-834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>

Lee, M., Pekrun, R., Taxer, J. L., Schutz, P. A., Vogl, E., & Xie, X. (2016). Teachers' emotions and emotion management: Integrating emotion regulation theory with emotional labor research. *Social psychology of education*, 19(4), 843-863. <https://doi.org/10.1007/s11218-016-9359-5>



Lindebaum, D., & Jordan, P. J. (2012). Positive emotions, negative emotions, or utility of discrete emotions? *Journal of organizational behavior*, 33(7), 1027-1030. <https://doi.org/10.1002/job.1819>

Liu, X., Härtel, C. E. J., & Sun, J. J. (2014). The Workgroup Emotional Climate Scale: Theoretical Development, Empirical Validation, and Relationship With Workgroup Effectiveness. *Group & organization management*, 39(6), 626-663. <https://doi.org/10.1177/1059601114554453>

Liu, Y. & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human resource management review*, 15(4), 263-280. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.12.001> :

Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Brymer, R. A. (2010). Individual Differences in Emotion Regulation, Emotional Experiences at Work, and Work-related Outcomes: A Two-Study Investigation. *Journal of applied social psychology*, 40(6), 1515-1538. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00627.x>

Longmire, N. H., & Harrison, D. A. (2018). Seeing Their Side Versus Feeling Their Pain: Differential Consequences of Perspective-Taking and Empathy at Work. *Journal of applied psychology*, 103(8), 894-915. <https://doi.org/10.1037/apl0000307>

Lonka, K. (2015). *Oivaltava oppiminen* (1. painos.). Otava.

Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., and Beers, M. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion* 5, 113–118. doi: 10.1037/1528-3542.5.1.113

Lunkka, N., Pätsi, J. & Suhonen, M. (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa: Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. *Hallinnon tutkimus*, 36(3), 150-165.

Luu, T. T. (2021). Worker resilience during the COVID-19 crisis: The role of core beliefs challenge, emotion regulation, and family strain. *Personality and individual differences*, 179, 110784. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110784>

MacLaren, J., Stenhouse, R., & Ritchie, D. (2016). Mental health nurses' experiences of managing work-related emotions through supervision. *Journal of advanced nursing*, 72(10), 2423-2434. <https://doi.org/10.1111/jan.12995>

Madrid, H. P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2019). Leader interpersonal emotion regulation and innovation in teams. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(4), 787-805. <https://doi.org/10.1111/joop.12292>

Makkar, S. & Basu, S. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees. *Global business review*, 20(2), 458-478. <https://doi.org/10.1177/0972150917713903>

Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*, 47(5), 1091-1102.

Marroquín, B., and Nolen-Hoeksema, S. (2015). Emotion regulation and depressive symptoms: close relationships as social context and influence. *J. Pers. Soc. Psychol.* 109, 836-855. doi: 10.1037/pspi0000034

Marques, J. (2013). Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise. *Journal of business ethics*, 116(1), 163-171. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1471-7>

Matta, F. K., Erol-Korkmaz, H. T., Johnson, R. E., & Biçaksiz, P. (2014). Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. *Journal of organizational behavior*, 35(7), 920-944. <https://doi.org/10.1002/job.1934>

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *The American psychologist*, 63(6), 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>

Mérida-López, S., Extremera, N., Quintana-Orts, C., & Rey, L. (2019). In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support. *Scandinavian journal of psychology*, 60(1), 59-66. <https://doi.org/10.1111/sjop.12483>

Mikolajczak, M., Avalosse, H., Vancorenland, S., Verniest, R., Callens, M., van Broeck, N., Fantini-Hauwel, C., Mierop, A. (2015). A Nationally Representative Study of Emotional Competence and Health. *Emotion* (Washington, D.C.), 15(5), 653-667. <https://doi.org/10.1037/emo0000034>

Mishra, P. S. (2012). Towards Understanding the Role of Emotions in Workplace Performance: A Review and Future Directions. *Management and labour studies*, 37(2), 93-106.

Moin, M. F. (2018). The link between perceptions of leader emotion regulation and followers' organizational commitment. *The Journal of management development*, 37(2), 178-187. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0014>

Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability. *Emotion* (Washington, D.C.), 11(2), 354-366. <https://doi.org/10.1037/a0021554>

Nelis, Delphine & Kotsou, Ilios & Quoidbach, Jordi & Hansenne, Michel & Weytens, Fanny & Dupuis, Pauline & Mikolajczak, Moira. (2011). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability. *Emotion* (Washington, D.C.). 11. 354-66. [10.1037/a0021554](https://doi.org/10.1037/a0021554).

Ortiz-Bonnín, S., Esther García-Buades, M., Caballer, A., & Zapf, D. (2016). Supportive Climate and Its Protective Role in the Emotion Rule Dissonance - Emotional Exhaustion Relationship: A Multilevel Analysis. *Journal of personnel psychology*, 15(3), 125-133. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000160>

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of labor economics*, 33(4), 789-822.

Oveis, C., Gu, Y., Ocampo, J. M., Hangen, E. J., & Jamieson, J. P. (2020). Emotion Regulation Contagion: Stress Reappraisal Promotes Challenge Responses in Teammates. *Journal of experimental psychology. General*, 149(11), 2187-2205.

Paakkanen, M. A., Martela, F., & Pessi, A. B. (2021). Responding to Positive Emotions at Work - The Four Steps and Potential Benefits of a Validating Response to Coworkers' Positive Experiences. *Frontiers in psychology*, 12, 668160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.

Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and individual differences*, 151, 109392. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>

Pickering, K. (2019). Emotion, Social Action, and Agency: A Case Study of an Intercultural, Technical Communication Intern. *Technical communication quarterly*, 28(3), 238-253. <https://doi.org/10.1080/10572252.2019.1571244>

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management review*, 12(1), 23-37. <https://doi.org/10.2307/257991>

Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmasto: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.

Reynolds-Kueny, C., & Shoss, M. K. (2021). Sensemaking and Negative Emotion Sharing: Perceived Listener Reactions as Interpersonal Cues Driving Workplace Outcomes. *Journal of business and psychology*, 36(3), 461-478. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09686-4>

Rogo, V., Rarasati, A. D., & Gumuruh, H. (2020). The influence of transformational leadership and soft skills on project manager for project success factors. IOP conference series. *Materials Science and Engineering*, 830(2), 22057. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/830/2/022057>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organization science* (Providence, R.I.), 20(1), 22-34. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0347>

Seo, M., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The Role of Affective Experience in Work Motivation. *The Academy of Management review*, 29(3), 423-439. <https://doi.org/10.2307/20159052>

Stamouli, E., & Gerbeth, S. (2021). The moderating effect of emotional competence on job satisfaction and organisational commitment of healthcare professionals. *BMC health services research*, 21(1), 1-1257.

<https://doi.org/10.1186/s12913-021-07234-1>

Subic-Wrana, C., Beutel, M. E., Brähler, E., Stöbel-Richter, Y., Knebel, A., Lane, R. D., & Wiltink, J. (2014). How is emotional awareness related to emotion regulation strategies and self-reported negative affect in the general population? *PloS one*, 9(3), e91846. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0091846>

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of applied psychology*, 90(2), 295-305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>

Torrence, B. S., & Connelly, S. (2019). Emotion Regulation Tendencies and Leadership Performance: An Examination of Cognitive and Behavioral Regulation Strategies. *Frontiers in psychology*, 10, 1486. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>

Totterdell, P. A., & Karen Niven. Workplace moods and emotions: A review of research. Createspace Independent Publishing, 2014.

Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. M. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of organizational behavior*, 33(5), 700-722. <https://doi.org/10.1002/job.785>

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of Positive Emotions: Emotion Regulation Strategies that Promote Resilience. *Journal of happiness studies*, 8(3), 311-333. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9015-4>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p.). Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019.

Uusberg, A., Taxer, J. L., Yih, J., Uusberg, H., & Gross, J. J. (2019). Reappraising Reappraisal. *Emotion Review*, 11(4), 267-282. <https://doi.org/10.1177/1754073919862617>

Vahle-Hinz, T., Mauno, S., de Bloom, J., & Kinnunen, U. (2017). Rumination for innovation? Analysing the longitudinal effects of work-related rumination on creativity at work and off-job recovery. *Work and stress*, 31(4), 315-337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1303761>

Van Beveren, M., Goossens, L., Volkaert, B., Grassmann, C., Wante, L., Vandeweghe, L., . . . Braet, C. (2019). How do I feel right now? Emotional awareness, emotion regulation, and depressive symptoms in youth. *European child & adolescent psychiatry*, 28(3), 389-398. <https://doi.org/10.1007/s00787-018-1203-3>

Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation. *Academy of Management journal*, 52(3), 562-580. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331253>

Vijayalakshmi, V., & Bhattacharyya, S. (2012). Emotional contagion and its relevance to individual behavior and organizational processes: A position paper. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 363-374.:

von Scheve, C. (2012). Emotion regulation and emotion work: Two sides of the same coin? *Frontiers in psychology*, 3, 496.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00496>

Way, K. A., Jimmieson, N. J., & Bordia, P. (2020). Supervisor conflict management climate and emotion recognition skills: Implications for collective employee burnout. *The International journal of conflict management*, 31(4), 559-580.  
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0054>

Webb, T. L., Miles, E., & Sheeran, P. (2012). Dealing With Feeling: A Meta-Analysis of the Effectiveness of Strategies Derived From the Process Model of Emotion Regulation. *Psychological bulletin*, 138(4), 775-808.  
<https://doi.org/10.1037/a0027600>

Xie, L. (2022). Flow in work teams: The role of emotional regulation, voice, and team mindfulness. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 41(11), 7867-7877.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-01179-0>

Yeung, D. Y., & Wong, S. (2020). Effects of cognitive reappraisal and expressive suppression on daily work-related outcomes: Comparison between younger and older Chinese workers. *International journal of psychology*, 55(6), 983-994.  
<https://doi.org/10.1002/ijop.12661>

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting psychology journal*, 62(2), 81-93.  
<https://doi.org/10.1037/a0019835>



Zaki, J. (2020). Integrating Empathy and Interpersonal Emotion Regulation. *Annual review of psychology*, 71(1), 517-540. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050830>

Zaki, J., and Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion* 13, 803–810. doi: 10.1037/a0033839

Zawadzki, M. J. (2015). Rumination is independently associated with poor psychological health: Comparing emotion regulation strategies. *Psychology & health*, 30(10), 1146-1163. <https://doi.org/10.1080/08870446.2015.1026904>

Zhang, J., Liu, F., & Smith, A. P. (2023). Exploring the Relationship Between Work Stress and Work-related Rumination. *Psychological reports*, 332941231168783. <https://doi.org/10.1177/00332941231168783>

Zhang, W., Provensi, G., & Maffei, A. (2022). Editorial: New challenges and perspectives in emotion regulation and processing. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 16, 1006627. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2022.1006627>