

**Tunteet ja tunteet huomioiva johtaminen  
lähijohtajien puheessa**  
Meri Riikonen

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Monografiamuotoinen  
Kevätlukukausi 2023  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Riikonen, Meri. 2023. Tunteet ja tunteet huomioiva johtaminen lähijohtajien puheessa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 73 sivua.**

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena oli tunteet huomioiva johtaminen. Diskursiivisen lähestymistavan avulla tutkimuksessa tarkasteltiin, miten lähijohtajat puhuivat tunteista ja tunteiden johtamisesta. Lähijohtajien puheen tarkastelunäkökulmina oli sekä lähijohtajien omien että muiden (ts. työntekijöiden) tunteiden johtaminen. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia tunteisiin ja tunteiden johtamiseen liittyviä diskursseja lähijohtajien puheesta hahmottuu. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltaisempi kuva tunteet huomioivan johtamisen ilmiöstä, ja tietoa siitä, miten lähijohtajat itse suhtautuvat tunteiden johtamiseen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista aineistoa, joka kerättiin vuonna 2021 ”TUNTO2 – Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena” -tutkimushankkeessa. Aineisto koostui viidestä eri videotallenteesta, joissa teollisuusalan organisaatiossa työskentelevät ja lähijohtaja-asemaa edustaneet tutkittavat keskustelivat pienryhmissä tunteista ja työyhteisön haastavista tilanteista. Aineistoa analysoitiin diskurssianalyttisin menetelmin.

Analyysin perusteella lähijohtajien puheesta hahmottui yhteensä yhdeksän diskurssia. Omien tunteiden johtamisen diskursseja hahmottui viisi: velvollisuus, syyllisyys, turhautuneisuus, epävarmuus ja helpotus. Muiden tunteiden johtamisen diskursseja hahmottui neljä: velvollisuus, ymmärrys, ristiriitaisuus ja ratkaisukeskeisyys.

Tämä tutkimus vahvisti osaltaan käsitystä siitä, että tunteet ovat merkittävässä asemassa johtamiseen liittyvissä kysymyksissä sekä tärkeä osa organisaatioelämää. Tunteet huomioiva johtaminen on kokonaisuus, jossa huomioidaan paitsi työntekijän myös lähijohtajan omat tunteet.

Asiasanat: tunteet, tunteet huomioiva johtaminen, tunteiden johtaminen

## SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>2</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 TUNTEET TYÖYHTEISÖSSÄ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Tunteet ja työyhteisö .....	8
2.2 Työyhteisön tunneilmapiiri.....	11
<b>3 TUNTEET HUOMIOIVA JOHTAMINEN .....</b>	<b>13</b>
3.1 Tunteiden johtamisen käsitteistö.....	13
3.2 Tunteet ja johtamiskäsitys .....	16
3.3 Tunteiden johtaminen – omat ja muiden tunteet.....	17
3.4 Yhteenveto: tunteet huomioivan johtamisen määrittelyä.....	22
<b>4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....</b>	<b>24</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>25</b>
5.1 Tutkimuksen diskurssianalyttinen lähestymistapa.....	25
5.2 Kohdeorganisaation ja tutkittavien kuvaus.....	27
5.3 Tutkimusaineiston kuvaus .....	29
5.4 Tutkimusaineiston analyysi .....	30
5.5 Tutkimuksen eettiset ratkaisut.....	34
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>37</b>
6.1 Omien tunteiden johtamisen diskurssit.....	38
6.1.1 Velvollisuusdiskurssi.....	38
6.1.2 Syyllisyysdiskurssi.....	40
6.1.3 Turhautuneisuusdiskurssi .....	41
6.1.4 Epävarmuusdiskurssi .....	44
6.1.5 Helpotusdiskurssi .....	46
6.2 Muiden tunteiden johtamisen diskurssit.....	48

	4
6.2.1	Velvollisuusdiskurssi..... 48
6.2.2	Ymmärrysdiskurssi ..... 50
6.2.3	Ristiriitaisuusdiskurssi ..... 51
6.2.4	Ratkaisukeskeisyysdiskurssi ..... 53
<b>7</b>	<b>POHDINTA..... 58</b>
7.1	Omien tunteiden johtamisen diskurssit..... 59
7.2	Muiden tunteiden johtamisen diskurssit..... 63
7.3	Luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimuskysymykset ..... 67
<b>LÄHTEET</b>	<b>..... 74</b>
<b>LIITE 1 ANALYYSITAUUKKO -ESIMERKKI</b>	<b>..... 84</b>

# 1 JOHDANTO

Viimeaikaiset työelämä tutkimukset ovat osoittaneet, että tunteilla on merkittävä rooli työyhteisöissä ja johtajuudessa (Gooty ym., 2010; Hökkä, Räikkönen ym., 2020). Tunteet ovat olleet kasvavan huomion kohteena myös kasvatuksen ja koulutuksen aloilla (esim. Virtanen, 2013; Zinsser ym., 2016), sillä opettajan työ on tunnetyötä siinä missä lähijohtajankin työ on (esim. McKenzie ym., 2019; Virtanen, 2013; Wenström, 2020). Tämä tutkimus tarkastelee tunteita ja tunteiden johtamista eri toimialoja ja organisaatioita koskettavina kokonaisvaltaisina työelämän ilmiöinä tutkimukseen osallistuneiden keskijohtoa edustavien lähijohtajien näkökulmasta.

Tunteiden merkitys on läsnä organisaation kaikilla tasoilla, mutta johtotasolla niiden merkitys on erityisen suuri (Thiel ym., 2012). Tunteet ja niihin kohdistettavat tunnetaidot ovat tärkeitä taitoja päivittäisessä johtamistyössä (Brotheridge & Lee, 2008), sillä johtajaroolissa oleva vaikuttaa työyhteisön tunneilmapiiriin ja sen jäsenten tunteisiin (Juuti & Salmi, 2014; Zinsser ym., 2016). Esimerkiksi kasvatuksen ja opetuksen työelämäkontekstissa varhaiskasvatuksen opettajan voidaan katsoa vastaavan tiimin tunneilmapiiristä ja siellä ilmenevien tunteiden johtamisesta, sillä hän toimii tiimin pedagogisena johtajana. Varhaiskasvatuksen opettajalla ei kuitenkaan ole virallista lähijohtaja-asemaa, joten ensisijainen vastuu tunteiden johtamisesta on lähijohtajana toimivalla päiväkodin johtajalla. Toisaalta Pescosolido (2002) on ehdottanut, että juuri informaalien eli epämuodollisten ja ei-virallisten johtajien roolina on olla tiimin tunteiden johtajana.

Tässä tutkimuksessa tunteiden johtaminen nähdään sekä virallisessa lähijohtaja-asemassa olevien että ei-virallisessa lähijohtaja-asemassa olevien tehtävänä. Organisaatiossa lähijohtajia ovat henkilöt, jotka käyttävät asemansa työjohto-oikeutta, ja joilla on työntekijöitä johdettavanaan (Viitala, 2020). Koska lähijohtajia on aiemmin kutsuttu esimiehiksi ja kyseinen termi on yhä käytössä sukupuolineutraalin esihenkilötermin rinnalla työelämässä (Viitala, 2020), esimies-termiä esiintyy myös tämän tutkimuksen aineistossa. Tässä tutkimuksessa termejä *lähijohtaja* ja *esihenkilö* käytetään toistensa synonyymeina.

Tunteiden johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa lähijohtajien näkökulmasta. Tunteiden johtamista on tutkittu kansainvälisillä tutkimuskentillä runsaasti (esim. Brotheridge & Lee, 2008; George, 2000; Gooty ym., 2010; Little ym., 2016). Tunteilla on todettu olevan kiistämätön rooli päätöksenteossa, organisaatiokäyttäytymisessä, johtamisessa ja muutoksessa (esim. Barsade & Gibson, 2007; Brotheridge & Lee, 2008; George & Dane, 2016; Gooty ym., 2010; Little ym., 2016). Tutkimuksellisia aukkoja löytyy kuitenkin kotimaisesta tutkimuskirjallisuudesta, sillä esimerkiksi tunneälyjohtamisesta on suomalaisessa työelämässä puhuttu melko vähän, vaikka se on saanut jalansijaa kansainvälisellä tutkimuskentällä yhä enenevässä määrin (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Toisaalta kotimaisessa tunteiden johtamisen tutkimuksessa on vahvasti korostunut tunneälyn ja johtamisen välinen suhde (esim. Kolari, 2010; Saarinen, 2007; Virtanen, 2013). Lisäksi tutkimuksissa on pitkälti keskitytty muiden, mutta ei omien tunteiden analysoimiseen (esim. Saarinen, 2007).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten lähijohtajat puhuvat tunteista ja tunteiden johtamisesta. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia tunteisiin ja tunteiden johtamiseen liittyviä diskursseja lähijohtajien puheesta voidaan hahmottaa. Puheen tarkastelunäkökulmina ovat paitsi muiden (ts. työntekijöiden) myös lähijohtajien omien tunteiden johtaminen. Tutkimuksella ei pyritä ymmärtämään lähijohtajien varsinaista kokemusta tunteiden johtamisesta, eikä siinä keskitytä tarkastelemaan lähijohtajien tunneälyä. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltaisempi kuva tunteet huomioivan johtamisen ilmiöstä, ja tietoa siitä, miten lähijohtajat itse suhtautuvat tunteiden johtamiseen.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto koostui viidestä videotallenteesta. Tallenteissa tutkittavat keskustelivat pienryhmissä tunteista, heille ennen keskustelua kuvatuista esimerkkitalanteista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Tutkitaville kuvatut tilanteet olivat mahdollisia esimerkkitalanteita työyhteisön haastavista (vuorovaikutus)tilanteista. Keskusteluissa oli mukana sekä varsinaisia lähijohtajia että kymppereitä, joilla ei ole työyhteisössä virallista lähijohtaja-asemaa. Kymppi-nimitys on teollisuus- ja rakennusalalla yleisesti käytössä oleva termi. Heidän tehtävänä on toimia linkkinä keskijohdon sekä työntekijöiden välillä.

Yksinkertaisuuden vuoksi tutkimuksessa käytetään lähijohtajakäsitettä jokaisen tutkittavan osalta. Tutkimusaineiston analyysi on toteutettu diskurssianalyysimenetelmällä, joka soveltuu hyvin pienryhmäkeskusteluista hahmotettavien puhetapojen tutkimiseen.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on osa ”TUNTO2 – Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena” -tutkimushanketta. Aineisto on kerätty vuonna 2021 teollisuuden alalla toimivasta yrityksestä, jonka jäsenet ovat osallistuneet tunnetaitointervention. Vaikka tutkimuksen kohdeorganisaationa on teollisuuden alan yritys, tutkimuksen tematiikka edustaa kokonaisuudessaan työelämää ja erilaisia työyhteisöjä koskettavaa näkökulmaa. Sen merkitys on myös varhaiskasvatus- ja opetuslalla korostuva, sillä aivan kuten Yamamoto ja kumppanit (2014) ovat sen aikanaan todenneet: tunteiden aseman tunnustaminen koulutusjohtamisessa on kasvamassa. Tässä tutkimuksessa tunteet huomioivaa johtamista lähestytään lähijohtajan ja erilaisten työyhteisöjen näkökulmista.

## 2 TUNTEET TYÖYHTEISÖSSÄ

Tunteiden johtamisen kannalta tietoisuus tunteista, niiden tunnistamisesta ja ymmärtämisestä on välttämätöntä (George, 2000), ja olennaista ennen kaikkea johtajille (Hökkä ym., 2014). Tunteiden tutkiminen on saavuttanut keskeisen aseman organisaatiotutkimuksessa viimeisen 20 vuoden aikana (esim. Ashkanasy, 2015; Volz & Hertwig, 2016). Tutkimusten myötä on saavutettu koko ajan lisääntyvää ymmärrystä siitä, miten tunteet ovat sekä osa että liittyvät organisaatioelämän eri osa-alueisiin (Brotheridge & Lee, 2008). Organisaatioissa tunteiden merkitys ulottuu esimerkiksi päätöksentekoon ja käyttäytymiseen (Thiel ym., 2012). Näin ollen tunteilla on kiistämätön rooli organisaatioissa (Gooty ym., 2010) ja ne ovat merkittävän tärkeitä työyhteisöissä (Humphrey ym., 2008; Rantanen, 2011).

### 2.1 Tunteet ja työyhteisö

Vielä muutama vuosikymmen sitten työyhteisöt nähtiin lähinnä rationaalisina kenttinä, jotka vaativat sen jäseniltä emotionaalisesti neutraalia suoriutumista (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2020). Vaikka tunteiden merkityksen ymmärtäminen on näistä ajoista organisaatioissa huomattavasti muuttunut (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2020; Volz & Hertwig, 2016), edelleen saatetaan ajatella, ettei tunteista tule puhua työelämäkontekstissa lainkaan. Lisäksi tunteiden olemassaolon tunnistamisessa on esiintynyt haluttomuutta (Juuti & Salmi, 2014; Rantanen, 2011). Ymmärrys tunteista ja tunteiden johtamisesta on kuitenkin välttämätöntä jokaisen työyhteisön ja organisaation kohdalla (Ashkanasy & Daus, 2002; Hareli ym., 2005), sillä tunteet ovat läsnä kaikissa työyhteisöissä riippumatta organisaation toimialasta tai tehtävästä yhteiskunnassa (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Työyhteisöissä paitsi työntekijät myös johtajat tuntevat ja näyttävät tunteitaan (Aaltio, 2007; McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Tunteet ovat läsnä työyhteisön kaikessa toiminnassa (Linjakumpu, 2008). Negatiivinen palaute ja mahdolliset virheet ovat esimerkkejä työyhteisön tunnepitoisista tilanteista (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Tunnepitoisten tilanteiden



reaktioiden voimakkuus saattaa muodostua järkevän ja rationaalisen toimintatavan esteeksi (Hökkä ym., 2014). Työyhteisössä ilmenevien tunteiden tulisikin olla rationaalisesti hallittavia (Linjakumpu, 2008). Tunteet eivät sinänsä ole rationaalisia tai irrationaalisia: se, miten hyväksyttäviä ne ovat, riippuu niiden sopivuudesta senhetkiseen ympäristöön (Volz & Hertwig, 2016). Lisäksi on huomattava, että työyhteisössä ilmenevät tunteet eivät aina ole seurausta työpaikasta tai sen käytännöistä, sillä työyhteisöön tuodaan tunteita myös yksityiselämän puolelta (Salonen, 2017). Tämä omalta osaltaan monipuolistaa työyhteisön tunnekirjoa.

Tunteiden määrittäminen on kuitenkin osoittautunut haastavaksi. Käsitelmä tunteista tuottaa harvoin saman vastauksen eri ihmisille, eikä tunteiden määrittämisestä ole saavutettu täyttä yksimielisyyttä kirjallisuudessakaan (esim. Cabanac, 2002; Scherer, 2005; Zembylas, 2007). Yleisesti ottaen on olemassa kaksi suurempaa teoreettista lähestymistapaa, jotka korostavat tunteiden joko yksilöllisiä tai sosiaalisia puolia (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Työelämä tutkimuksen kentällä tutkijat ovat jakaneet tunteiden määrittämisen joko psykologisiin tai sosiokulttuurisiin ja sosiologisiin tunneteorioihin (Hökkä, Räikkönen ym., 2022). Tunnetutkimuksessa psykologinen traditio on käytetympi ja melko vakiintunut tapa lähestyä tunteita (Zembylas, 2007; Hökkä, Räikkönen ym., 2020).

Psykologisissa lähestymistavoissa tunteet ymmärretään yksilöllisinä ja subjektiivisina tunnekokemuksina (Ekman, 2016). Esimerkiksi Cabanac (2002) on ehdottanut, että tunne on intensiteetiltään korkea psyykinen kokemus, kun Harmon-Jonesin ym. (2016) mukaan tunteet ovat ensisijaisia vaikuttajia psykologisissa prosesseissa sekä käyttäytymisessä. Sosiologiset ja sosiokulttuuriset teorit puolestaan näkevät, että tunteiden ymmärtäminen vain yksilöllisenä kokemukseksi sivuuttaa tunteiden sosiaalisen kontekstin ja luonteen merkityksen ja niiden kommunikatiivisen tehtävän (Parkinson ym., 2005). On osoitettu, että tunteet eivät määräydy ainoastaan tai edes ensisijaisesti yksilön sisäisten ominaisuuksien, vaan ihmissuhteiden perusteella (Zembylas, 2007). Sosiokulttuurisissa lähestymistavoissa korostetaan, että tunteet koetaan ja havaitaan sosiaalisissa ja kulttuurisissa olosuhteissa (Ikävalko, Hökkä ym., 2020), ja ne ymmärretään sosiaalisesti

rakentuneina ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen vaikuttavina kokonaisuuksina (Hökkä, Räikkönen ym., 2020).

Psykologisia tai sosiokulttuurisia lähestymistapoja ei kuitenkaan enää sellaisenaan pidetä tarpeeksi riittävinä. Tunteet ovat samanaikaisesti paitsi intensiivisen yksityisiä myös erittäin sosiaalisia (Butler & Gross, 2009). Erityisesti aikuis-koulutuksen ja organisaatiotutkimuksen tutkijat ovat vaatineet kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tunteista, sillä edellä esitellyt kaksi lähestymistapaa ovat saaneet osakseen kritiikkiä niiden tarjotessa yksinään liian suppeaa kuvaa tunteiden moniulotteisesta luonteesta (Hökkä, Räikkönen ym., 2022). Edellä kuvattuja lähestymistapoja on mahdollista pitää toisiaan täydentävinä, joilla on vain erilaisia painotuksia (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Lähestymistapoja yhdistävä määritelmä ottaisi huomioon tunteiden yksilölliset ja sosiaaliset lähtökohdat sekä kiinnittäisi huomiota tunteiden vuorovaikutukseen (Butler & Gross, 2009; Zembylas, 2007). Integroivassa lähestymistavassa siten tiedostetaan, että tunnekokemukset ovat yksilöllisiä, tilanteisia ja vaihtelevia, sekä ymmärretään, mikä merkitys sosiokulttuurisella kontekstilla on tunteita ja tunneilmaisuja jäsentävänä resurssina (Hökkä, Räikkönen ym., 2020). Tässä tutkimuksessa on sitouduttu lähestymistavat yhdistävään määritelmään tunteista, vaikka tunteiden sosiaalinen puoli onkin korostuneemmassa asemassa johtuen työyhteisöjen sosiaalisesta ja vuorovaikutuksellisesta luonteesta.

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet sisältävät tunteita (George, 2000), jotka puolestaan mahdollistavat tunteiden leviämisen sekä tarttumisen työyhteisössä (Himanen, 2022). Tunteita aiheuttavat tapahtumat ovat edeltäjiä tunteille ja tunneilmaisulle, jotka tunnetartunnan kautta vaikuttavat työyhteisön muiden jäsenten tunteisiin ja koko työyhteisön tunneilmapiiriin (Brotheridge & Lee, 2008). Eri-tyyppisen tehokkaasti tunteet tarttuvat lähijohtajista työntekijöihin (Eberly & Fong, 2013; Tee, 2015) ja opetusalan työyhteisöissä opettajista oppijoihin (Frenzel ym., 2018). Yksittäisen työyhteisön jäsenen tunteet voivat vaikuttaa muihin jäseniin niin, että lopulta jokainen työyhteisön jäsen kokee samanlaisen tunnetilan (Pescolido, 2002). Toisaalta työyhteisö mahdollistaa myös sosiaalisen tuen erilaisten tunnekokemusten jakamiselle ja käsittelemiselle (Tikkamäki, 2006).

Työyhteisön kannalta on myös totuttu tarkastelemaan valenssiltaan erilaisen, *positiivisten ja negatiivisten*, tunteiden merkitystä (esim. Lindebaum & Jordan, 2012; Yoon ym., 2022). Tunteet vaihtelevat positiivisista tunteista, kuten ilosta ja optimismista, negatiivisiin tunteisiin, kuten vihaan ja turhautumiseen (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). Tutkimuksissa on ollut taipumuksena yhdistää positiiviset tunteet positiivisiin tuloksiin ja negatiiviset tunteet negatiivisiin tuloksiin (Lindebaum & Jordan, 2012). Työyhteisöissä positiivisia tunteita sekä tunnetiloja onkin totuttu pitämään tavoitellumpina (Wall ym., 2017; Yoon ym., 2022). Myönteisten tunteiden on katsottu lisäävän motivaatiota, työhön sitoutumista, työssä suoriutumista sekä halua auttaa muita (Barsade & Gibson, 2007). Toisaalta myös negatiiviset tunteet voivat palvella myönteisellä tavalla työyhteisön erilaisia toimintoja (George, 2000), vahvistaa työyhteisöä ja johtaa sitä kohti hyviä tuloksia ainakin tiettyihin rajoihin asti (Linjakumpu, 2008). Tunteet kokonaisvaltaisesti huomioivassa työyhteisössä valenssiltaan erilaiset tunteet tunnistetaan ja hyväksytään osaksi työyhteisöä ja sen käytäntöjä.

## 2.2 Työyhteisön tunneilmapiiri

Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri yhdessä työyhteisön tunneilmapiirin kanssa määrittävät tunteisiin liittyvää ympäristöä organisaatiossa (Ashkanasy & Dorris, 2017). Samoin organisaatiokulttuuri ohjaa tunteiden ilmaisun tapaa työyhteisössä (Wenström, 2020). Tämän vuoksi tunteita käsittelevän ja mahdollistavan organisaatiokulttuurin muodostaminen on tärkeää (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Tunneilmapiiri edustaa organisaatioilmapiirin erityismuotoa (Ashkanasy & Dorris, 2017) ja tunneilmaston kautta on mahdollista tarkastella tunteisiin liittyvää sosiaalista ympäristöä työyhteisössä (Ikävalko, Paloniemi ym., 2020). Tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan tunneilmapiirin käsitettä, sillä käsitteet *tunneilmasto* ja *tunneilmapiiri* ymmärretään pääpiirteiltään toistensa synonyymeiksi.

Tutkimusten yhteydessä tunneilmapiiriä on määritelty erilaisista näkökulmista (esim. Gamero ym., 2008; Parke & Seo, 2017). Tunneilmapiirin on katsottu perustuvan kollektiivisuuteen ja vuorovaikutukseen (De Rivera & Paez, 2007).

Tunneilmapiiri kuvaa, mitä työyhteisön jäsenet kollektiivisesti tuntevat (Gamero ym., 2008). Ashkanasyn ja Dorriksen (2017) mukaan tunneilmapiiri käsittelee työyhteisön jäsenten kollektiivisia tunteita ja heidän asenteitaan työkavereitansa, johtajiansa ja organisaatiotansa kohtaan. Tämän näkökulman mukaisesti tunneilmapiiri muodostuu työyhteisön jäsenten tunteista, joita he kokevat suhteessa työhön, kollegoihin sekä organisaatioon (Rantanen, 2013). Tunneilmapiirin kohdalla on kuitenkin hyvä huomioida, millaisia tunteisiin liittyviä odotuksia, tunneilmaisuja ja -kokemuksia työyhteisön käytäntöihin ja rutiineihin kohdistuu, jolloin erilaisten tunneilmapiirityyppien tunnistaminen on mahdollista (Parke & Seo, 2017). Tällöin tunneilmapiirin katsotaan rakentuvan työyhteisön rutiineista, käytänteistä ja niihin liittyvistä tunteista (Ikävalko, Paloniemi ym., 2020).

Tunneilmapiiri on merkittävä työyhteisöön sitoutumisen, motivaation, tehokkuuden ja tulosten kannalta (Linjakumpu, 2008). Sitä tehdään näkyväksi keskustelulla, jossa yhteisesti sovitaan, miten työyhteisön tunnepitoisissa tilanteissa toimitaan (Ikävalko, Paloniemi ym., 2020). Tunneilmapiiri ja sen kehittäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla (Linjakumpu, 2008). Sitä kehitetään yhdistämällä työyhteisön rutiineihin ja käytäntöihin tunteiden käsittelyä monipuolisilla tavoin (Ikävalko, Paloniemi ym., 2020).

Työyhteisön myönteinen tunneilmapiiri on turvallinen tunteiden ilmaise-  
miselle ja käsittelemiselle (Wall ym., 2017). Lähijohtajalla on merkittävä rooli työyhteisön myönteisen tunneilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä, sillä hän vaikuttaa toiminnallaan paitsi työntekijöidensä tunteisiin myös työyhteisössä vallitsevaan tunneilmapiiriin (Zinsser ym., 2016). Autenttisessa tunneilmapiirissä tunteiden olemassaolo ja niiden ilmaisu on sallittua; se mahdollistaa avoimen keskustelun tunteista ja kielteisten tunteiden käsittelemisen työyhteisössä (Parke & Seo, 2017). Kun työyhteisössä huomioidaan tunteet olennaisella tavalla, on tämän autenttisen tunneilmapiirin saavuttaminen mahdollista.

### 3 TUNTEET HUOMIOIVA JOHTAMINEN

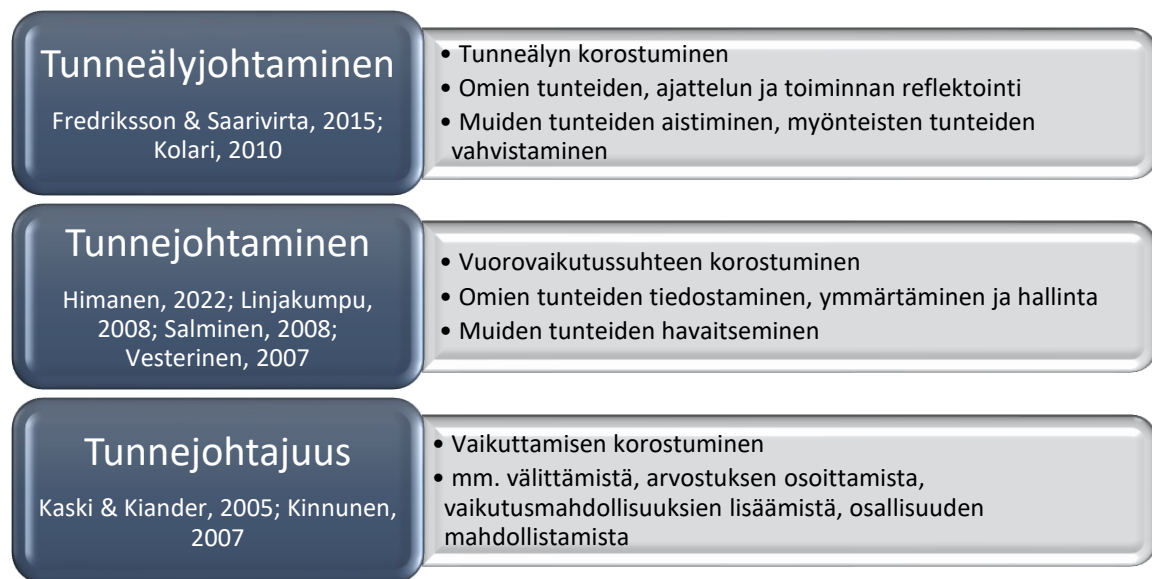
Nykypäivän johtamiskäsityksessä vuorovaikutus, sosiaaliset kyvyt ja tunnetaidot ovat korostuneessa asemassa (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Modernissa johtamistutkimuksessa johtamista on tarkasteltu johtajien ja työntekijöiden välisenä sosiaalisena vuorovaikutussuhteena (Ruohotie, 2004). Päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa yhdessä työntekijöidensä kanssa lähijohtajat kohtaavat usein lisähaasteen, joka liittyy tunteiden johtamiseen työyhteisössä (Rajah ym., 2011). Transformationaalinen johtajuus huomioi tämän lähijohtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen, ja kyseistä johtamiskäsitystä onkin noussut täydentämään tunteiden rooli ja merkitys johtamisessa (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Myös viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet tunteiden roolin ja merkityksen johtamisen kokonaisuudessa (esim. Little ym., 2016; Yamamoto ym., 2014).

#### 3.1 Tunteiden johtamisen käsitteistö

Tunteiden johtamisen yhteydessä käytettävä käsitteistö on vaihteleva, ja erityisesti kansainvälisellä tutkimuskentällä paitsi kirjavaa myös moninäkökulmaista (esim. *emotion management, emotional leadership, emotionality and leadership, leading with emotion*). Kotimaisessa kirjallisuudessa, tutkimuksissa ja artikkeleissa tunteiden johtamiseen viitataan ainakin tunneälyjohtamisen (esim. Fredriksson & Saarivirta, 2015; Kolari, 2010), tunnejohtamisen (esim. Himanen, 2022; Linjakumpu, 2008; Salminen, 2008; Vesterinen, 2007) ja tunnejohtajuuden (esim. Kaski & Klander, 2005; Kinnunen, 2007) käsitteillä. Tämä vaihteleva käsitteistö voi mahdollisesti viitata tutkimusalan melko nuoreen ikään, jolloin käytettävä käsitteistö ei ole vielä ennättänyt vakiintua. Käsitteiden vaihtelevuus voi toisaalta myös kertoa tunteiden johtamisen erilaisista tarkastelunäkökulmista tai painotuksista. Jokaisella käsitteellä kuitenkin viitataan tunteiden johtamiseen ja niiden käytössä ilmenee myös päällekkäisyyttä. Kuviossa 1 on esitetty tiivistelmä kustakin tunteiden johtamisen kohdalla käytettävästä käsitteestä.

## Kuvio 1

*Tunteiden johtamisen käsitteistö kotimaisessa kirjallisuudessa*



Tunneäly (*emotional intelligence*, ks. Goleman, 2004; Mayer & Salovey, 1990) on ominaisuus, joka on keskeisesti yhdistetty tunteiden johtamiseen (esim. Kolari, 2010; Saarinen, 2007). Myös organisaatiotutkimuksessa tunteita on tutkittu laajalti tunneälykäsitteen kautta (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Tunneäly voidaan määritellä joukoksi kykyjä (verbaalisia ja non-verbaalisia), joiden avulla on mahdollista tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja arvioida omia ja muiden tunteita, sekä ohjata ajattelua ja toimintaa (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Tunneälyä on kuitenkin ajoittain pidetty suhteellisen kiistanalaisena käsitteenä ja sitä kohtaan on kohdistettu kritiikkiä johtamisalan- ja organisaatiotutkimuksissa (esim. Daborough ym., 2022). Myös tunneälyn rakenteesta on käyty runsaasti keskustelua (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022; Wang ym., 2016), ja sen käsitteellinen rajaaminen ja määrittely on tuottanut ajoittain erimielisyyksiä (Hodric ym., 2018). Näin ollen tunneälystä, eikä sen rakenteesta ole saavutettu täyttä yksimielisyyttä.

Tunneälystä voidaan katsoa juontuvan *tunneälyjohtamisen* käsite. Tunneälyjohtaminen on osa organisaation johtamisen kokonaisuutta, jonka merkittävän osan muodostavat työyhteisön jäsenet sekä heidän tarpeensa (Kolari, 2010). Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) mukaan tunneälykäs johtaja on ”tunneherkkä”,

joka aistii työyhteisön ja työntekijöiden tunnetiloja ja reflektoi samalla omia tunnetilojansa. Kolarin (2010) näkemyksen mukaan tunneälykäs lähijohtaja reflektoi omaa ajattelua ja toimintaansa kriittisesti sekä osoittaa arvostusta työntekijöitensä kohtaan ja pyrkii vahvistamaan myönteisiä tunteita heissä.

*Tunnejohtamisen* käsitteessä ei puolestaan korostu tunneäly, vaan lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde (Linjakumpu, 2008). Joidenkin näkemysten mukaan (esim. Kinnunen, 2007) tunnejohtamista ja tunneälyä ei kuitenkaan tulisi erottaa toisistaan. Tässä tutkimuksessa tunnejohtaminen ja tunneälyjohtaminen ymmärretään erilaista näkökulmaa korostaviksi tunteiden johtamisen käsitteiksi. Tunnejohtamisessa on kyse aidosta vuorovaikutuksesta ja sen saavuttamisesta yhdessä työntekijöiden kanssa, mikä edellyttää lähijohtajalta työntekijöiden aitoa kohtaamista yksittäisinä työntekijöinä (Salminen, 2008). Tunnejohtamisen lähtökohtana on, että työyhteisön muodostavat jäsenet ovat tuntevia ja kokevia yksilöitä (Linjakumpu, 2008). Tunnejohtamisella tarkoitetaan sekä omien tunteiden tiedostamista, ymmärtämistä ja hallintaa että muiden työyhteisön jäsenten tunteiden havaitsemista (Vesterinen, 2007).

Tunnejohtamisen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa, koska se on ihmisten kanssa tehtävä ja toteutuva johtamisen muoto (Linjakumpu, 2008). Työntekijät myös odottavat, vaativat ja tarvitsevat erilaista tunnejohtamista (Salminen, 2008), joten tunnejohtamisen tapa muotoutuu yksittäisten työntekijöiden ja tilanteiden perusteella (Linjakumpu, 2008). Tunnejohtaminen voidaan nähdä tilanne- ja työntekijäkohtaisena johtamismuotona.

Tunnejohtamisessa korostetaan lähijohtajan taitoa vedota työntekijöidensä tunteisiin muutosten aikaansaamiseksi sekä tuottavuuden tehostamiseksi (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Myös *tunnejohtajuudessa* korostuu toiseen ihmiseen vaikuttaminen (Kaski & Kiander, 2005). Toisin sanoen tunteiden johtamisella on aina jokin päämäärä. Kasken ja Kianderin (2005) mukaan vaikuttaminen on välittämistä, arvostuksen osoittamista sanoin ja teoin, vallan käyttämistä, vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä osallisuuden mahdollistamista ja merkityksellisyden kokemuksen vahvistamista.

### 3.2 Tunteet ja johtamiskäsitys

Johtaminen on paitsi sosiaalinen myös kollektiivinen prosessi, jossa on johtaja-asemassa olevan lisäksi mukana yksi tai useampi työntekijä (Martelius-Louniala, 2018; Ruohotie, 2004) sekä heidän tunteensa (Kolari, 2010). Johtamisen luonnetta on yleisesti kuvattu *management ja leadership* -kahtiajaolla, jolloin työntekijöiden kannustus, motivointi, työtyytyväisyyden ylläpito ja inhimillinen johtajuus on yhdistetty *leadership*-tehtäväalueeseen (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Tunnejohtaminen on puolestaan liitetty inhimillisen johtajuuteen (ks. Laaksonen & Ollila, 2022). Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että on olemassa kahdenlaisia johtajia, *tehtävä- ja suhdekeskeisiä*, jotka eroavat toisistaan ennen kaikkea tunteiden johtamisen taidoissa (Humphrey, 2002). Linjakummun (2008) mukaan tämä johtamisen suhteisuuden korostaminen on toiminut eräänlaisena johdantona tunteiden johtamiselle. Tiuraniemen (2007) mukaan lähijohtajat kuitenkin yleensä valikoituvat johtaja-asemaan tehtäväosaamisensa perusteella, jolloin hyvän johtamisen kannalta vaadittavia ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja ei välttämättä heiltä edes edellytetä. Toisaalta myös asioiden käsitteleminen on tunnevaltaista ja vaikuttaa vuorovaikutuksen osapuoliin (Tiuraniemi, 2007).

Transformationaalinen johtajuus perustuu lähijohtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen (Fredriksson & Saarivirta, 2015) sekä tunneprosesseihin (George, 2000). Usein transformationaalista johtajuutta ilmenee kriisitilanteissa. Näissä tilanteissa työyhteisön jäsenet ovat hämmentyneitä ja epävarmoja siitä, mitä heidän tulee tehdä, tai miten heidän kuuluu toimia (Humphrey, 2002). Toisin sanoen tilanteet herättävät heissä erilaisia tunteita ja tunnetiloja. Työntekijän negatiivisten tunnetapahtumien käsittely ja hallinta on keskeinen taito transformationaalisessa johtajuudessa (Ashkanasy, 2015). Vaikka transformationaalinen johtamiskäsitys onkin täydentynyt tunteiden merkityksen huomioimisella (Fredriksson & Saarivirta, 2015), edelleen on myös niitä lähijohtajia, jotka kuvittelevat johtavansa vain asioita, ja joille työyhteisössä ilmenevien tunteiden arvostaminen ja niiden huomioiminen on haastavaa (Juuti & Salmi, 2014). Myös Brotheridgen ja Leen (2008) mukaan tämänkaltainen, melko rajoittunut näkökulma johtamisesta on jossain määrin yhä olemassa. Heidän mielestään se on



sinänsä ymmärrettävää, sillä perinteisessä johtamiskäsityksessä rationaalisuutta on pidetty tehokkaan ja taitavan johtajan merkinä, kun puolestaan lähijohtajan emotionaalisuus sekä tunteet on nähty heikkoutena. Tällainen *management*-tyylin mukainen johtaminen vierastaa tunteiden huomioimista, niiden havaitsemista, käsittelemistä ja hyväksymistä osaksi johtajuutta (Vesterinen, 2007).

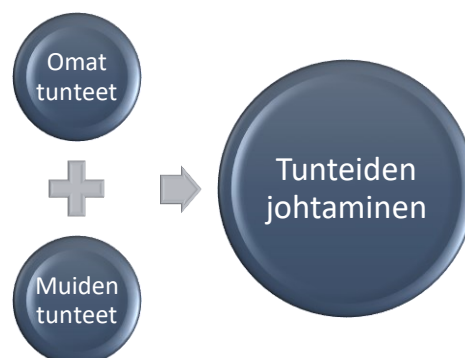
Johtamiskäsitys, joka jättää tunteet huomioimatta ja laiminlyö ne johtajuudessa kokonaan, on vain osittainen kuva johtamiskäytännöistä ja johtamisen teoretisoinnista (Yamamoto ym., 2014). Käsite johtamisesta on siten kokonaisvaltaisempi, kun tunteet huomioidaan siinä niin yksilö- kuin työyhteisötasolla (Aaltio, 2007). Tämän tutkimuksen tunteiden johtamisen taustateorian toimii transformationaalinen johtamiskäsitys sen huomioidessa paitsi lähijohtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen myös tunteiden merkityksen johtamisessa.

### 3.3 Tunteiden johtaminen – omat ja muiden tunteet

Tunteiden johtaminen on sekä suhteellinen että kollektiivinen johtamiskäytäntö (McKenzie ym., 2019). Tunteiden tutkiminen johtajuudessa ei siten ole tarpeeksi kokonaisvaltaista, jos siinä ei oteta huomioon lähijohtajan ja työntekijän välistä suhdetta (Rajah ym., 2011). Tunteet ovat lähijohtaja-työntekijä-suhteessa merkittävässä asemassa (Martelius-Louniala, 2018), joten tunteiden johtamisessa heidän välisensä suhde on kaikista olennaisin (Linjakumpu, 2008). Tunteiden johtaminen muodostuu sekä lähijohtajan että työntekijän tunteista ja heidän välilleen. Tunteiden johtamisen muodostuminen on kuvattu kuviossa 2.

#### Kuvio 2

*Tunteiden johtaminen: omat ja muiden tunteet*



Tunteiden johtamisen katsotaan koostuvan kahdesta osasta: omien ja muiden tunteiden johtamisesta. Tunteiden johtamisen teorit tyypillisesti ehdottavat, että tuloksia tuottavat johtajat ovat taitavia paitsi omien myös muiden tunteiden johtamisessa (George, 2000; Pescosolido, 2002). Koska tunteiden johtaminen käsitellään sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, lähijohtaja voi johtamisellaan vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen (Kafetsios ym., 2011; Nokelainen & Ruohotie, 2006). Työntekijöiden tunteiden, etenkin turhautumisen ja optimismin, johtaminen on yksi keskeisimmistä johtamistehtävistä (Humphrey, 2002). Esimerkillä johtaminen on tunteiden johtamisen yhteydessä ensiarvoisen tärkeää: tunteiden johtaminen ilmenee teoissa (Vesterinen, 2007).

Lähijohtajat toimivat roolimalleina tunteiden käsittelemisessä (Pescosolido, 2002), sillä he mallintavat työntekijöilleen tunteiden johtamistaitoja ja näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä, miten vastata erilaisten tilanteiden herättämiin tunteisiin (Brotheridge & Lee, 2008). Tunteiden johtaminen koostuu siten muiden tunteiden ja tunneperäisen käyttäytymisen käsittelemisestä ja johtamisesta (esim. Brotheridge & Lee, 2008; George, 2000; Humphrey ym., 2008; Salminen, 2008; Thiel ym., 2012). Tästä syystä voidaan puhua muiden tunteiden johtamisesta.

Lähijohtajat kokevat myös itse kaikenlaisia tunteita työyhteisössä (George, 2000). He saattavat joutua näyttämään ystävällisyyttä, myötätuntoa tai jopa vihaa (Humphrey ym., 2008). Kun he kokevat positiivisia tunteita heidän kognitiiviset prosessinsa sekä harkitut vaihtoehdonsa ovat toisenlaisia kuin niissä tilanteissa, joissa he kokevat negatiivisia tunteita (George, 2000). On myös osoitettu, että lähijohtajien näyttämällä tunteilla on suurempi vaikutus johtajakäsitykseen kuin mitä heidän viestiensä sisällöillä on (Humphrey, 2002). Lähijohtajilla tulee lisäksi olla vahvaa harkintakykyä sen suhteen, mitä tunteita he milläkin hetkellä näyttävät (Humphrey ym., 2008). Tunteiden johtaminen on siten myös lähijohtajan omien tunteiden tiedostamista, vaikutuksen ymmärtämistä, säätelyä ja hallintaa (esim. Barsade & Gibson, 2007; Brotheridge & Lee, 2008; George, 2000; Juuti & Salmi, 2014). Tämän vuoksi voidaan puhua omien tunteiden johtamisesta.

Lähijohtajan ja työntekijöiden tunneilmaisuuksiin suhtaudutaan työyhteisöissä kuitenkin eri tavalla. Kun työntekijöillä nähdään olevan oikeus varsin vapaaseen,

jopa purkauksenomaiseen tunneilmaisuuun, lähijohtajat saattavat kokea, ettei heidän osoittamilleen tunteille tai tunneilmaisuille ole työyhteisössä edes tilaa (Linjakumpu, 2008). Martelius-Lounialan (2018) tutkimuksessa johtajan toteuttama tunteiden kätkeminen nähtiin ammattimaisena johtajuutena eri toimialoja edustavien johtajien näkökulmasta. Vaikka tunteet toisaalta koettiin johtajan yksilölliseksi voimavaraksi, niille oli asetettava rajat ja ne tuli kätkeä (Martelius-Louniala, 2018). Koska suomalaisessa työkuulttuurissa on tavallisesti arvostettu vahvaa itsekontrollia omien tunteiden ilmaisemisessa, tämä voi ilmetä lähijohtajien kohdalla siten, että heillä on korostetun vahvat oman toiminnan johtamisen taidot (Nokelainen & Ruohotie, 2006).

Lähijohtajien tunneilmaisun voimakkuudelle ja luonteelle on myös erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Ne perustuvat joko organisaatio-, ammatti- ja sukupuolistandardeihin, tai ne voivat olla lähtöisin kollegoilta, ylemmältä johdolta, asiakkailta, työntekijöiltä tai heiltä itseltään. Lisäksi lähijohtajan on oltava tietoinen näyttämiensä tunteiden vaikutuksesta työyhteisön tunneilmapiiriin, työntekijöiden tunteisiin ja organisaation yleiseen menestykseen. (Brotheridge & Lee, 2008.) Tunneilmaisuuun kohdistuvien perustaitojen hallinta ja syvällinen ymmärtäminen tekee työyhteisöstä tuottavamman ja miellyttävämmän niin lähijohtajille itselleen kuin työntekijöillekin (Humphrey ym., 2008).

Näyttää kuitenkin siltä, että tunteiden johtamisen keskiössä on ennen kaikkea ollut työntekijöiden tunteiden johtaminen (Connelly & Gooty, 2015). Esimerkiksi Saarisen (2007) väitöskirjatutkimuksessa tunteiden ymmärtäminen käsitettiin pitkälti muiden tunteiden analysointina, ei omien. Näistä näkökulmista poiketen Rajah ja kumppanit (2011) ovat ehdottaneet, että ennen kuin lähijohtaja voi käsitellä muiden tunteita, ihanteellisinta on, jos hän pystyy johtamaan ensin omia tunteitaan. Linjakumpu (2008, s. 33) on luonnehtinut asian seuraavasti: "Tunnejohtaminen ei ole vain muiden tunteiden huomioimista johtamisessa, vaan myös tunteiden ymmärtämistä omassa olemisessaan."

Tunteiden johtamisen tutkimusten tulokset liittyvät mitä suurimmalta osin lähijohtajalta odotettuihin ja vaadittuihin ominaisuuksiin. Thiel ja kollegat (2012) näkevät, että lähijohtajan tulisi ymmärtää erilaisten tunteiden vaikutukset ja olla

valmiita auttamaan työntekijöitä johtamaan tunteita. Myös Kolarin (2010) väitöstudkimus vahvistaa käsitystä siitä, että lähijohtajalla tulisi olla erilaisten tunnetilojen tunnistamisen taitoa, ja että hänen tulisi tunnistaa työntekijän tunteisiin vaikuttavat tekijät. Ashkanasy ja Daus (2002) ovat puolestaan aikanaan nähneet, että työntekijöitä hyvin lukeva lähijohtaja pystyy paremmin puuttumaan emotionaalisesti haastaviin tilanteisiin, ja tarjoamaan tilanteissa asianmukaista tukea ja mallinnusta. Näiden lisäksi lähijohtajan tulisi olla empaattinen työntekijöitensä kohtaan, sillä empatian katsotaan vaikuttavan siihen, miten muiden tunteiden johtamisessa voi onnistua (George, 2000; Pescosolido, 2002). Empatialla tarkoitetaan yksilön halua ja kykyä ymmärtää toisten tunteita (Humphrey, 2002).

Tunteiden rooli johtamiskirjallisuudessa on näin ollen keskittynyt paljolti lähijohtajan tunneilmaisuun tai tunteisiin liittyviin kykyihin, kuten jo edellä käsiteltyyn tunneälyyn (Little ym., 2016). Johtamisen ja tunneälyn välistä suhdetta tutkivia tutkimuksia on tehty runsaasti (esim. George, 2000; Kafetsios ym., 2011; Kolari, 2010; Nokelainen & Ruohotie, 2006; Saarinen, 2007). Tämä on sinänsä ymmärrettävää, koska tunneäly on useimmiten ymmärretty joko yksilön piirteeksi tai kyvyksi (Rajah ym., 2011) sekä sosiaalisen älykkyyden muodoksi, jolloin yksilöllä on kyky tarkkailla ja erotella niin omia kuin muiden tunteita, ja hyödyntää saavutettua tunnetietoa oman ajattelun sekä tekojen ohjaamisessa (Nokelainen & Ruohotie, 2006).

Myös Martelius-Lounialan (2018) tutkimuksessa nousi esiin tunneälyn merkitys johtamiseen kuuluvien tehtävien kohdalla. Tutkimuksessa selvitettiin johtajien tunnekokemuksia irtisanomistilanteissa. Tutkimuksen perusteella irtisanominen edellyttää johtajalta huomiokykyä, tunneälyä sekä työntekijöiden tunnetilojen tunnistamista. Nokelaisen ja Ruohotien (2006) tutkimuksessa työntekijät arvioivat lähijohtajien tunneälyä. Tulokset osoittivat, että lähijohtajien koettiin hallitsevan omat häiritsevät ja epäasialliset tunneilmauksensa, kun puolestaan heikoimmaksi tunneälyn osaamisalueeksi koettiin ihmissuhdejohtaminen. Esimerkiksi lähijohtajien konfliktien hallintakykyä pidettiin keskimääräistä heikompana. Lisäksi lähijohtajan kyky puhua avoimesti omista tunteistaan, ja hänen

kykynsä aistia ja ymmärtää yksilön tai ryhmän tunnetiloja arvioitiin keskimääräistä puutteellisemmiksi (Nokelainen & Ruohotie, 2006).

Kuten jo aiemmin tuotiin esille, tunneäly on saanut osakseen myös kritiikkiä johtamisalantutkimuksissa. Tunneälyyn liittyen on käyty paljon keskustelua siitä, pitäisikö se käsittää sisäisenä piirteenä ja ominaisuutena vai ennemminkin opetettavana ja kehitettävänä taitona ja kykynä (Hodzic ym., 2018). Tutkijat, jotka korostavat tunneälyä taitona, jota on mahdollista oppia ja kehittää, käyttävätkin käsitettä tunnetaidot (*emotional competence*) tunneällyn sijasta (Wang ym., 2016). Tunnetaidot sisältävät paitsi omien myös muiden tunteiden havaitsemisen, ymmärtämisen ja huomioimisen työssä (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Tunnetaidot ovat välttämättömiä johtamistyössä (Brotheridge & Lee, 2008), sillä tunteet ovat paitsi johtamisen kohteena myös keskeisinä työkaluina (Salonen, 2017; Yamamoto ym., 2014). Lähijohtajan tunnetaidot, kuten tunnetilojen tunnistaminen ja tunteiden säätely (*emotional regulation*), vaikuttavat työntekijän tunteisiin, tunesäätelyyn ja motivaatioon (Kafetsios ym., 2011). Lisäksi tunnetaidoissa ja transformationaalisessa johtajuudessa on monia päällekkäisiä ominaisuuksia (Wang ym., 2016), joten tunnetaidot siten linkittyvät tunteiden johtamiseen.

Tunnetaidot on myös yhdistetty tunnetoimijuuteen, sillä tunnetoimijuuden on katsottu muodostuvan omista tunnetaidoista ja tunteisiin vaikuttamisesta (ks. Hökkä, Räikkönen ym., 2020). Kokonaisuudessaan tunnetoimijuus on tunteista ja toimijuudesta muodostuva ilmiö ollen työelämäntutkimuksen kentällä melko uusi käsite (Hökkä, Ikävalko ym., 2020). Tämänhetkisen määritelmän mukaan tunnetoimijuuden käsitteellä tarkoitetaan niin omien kuin muiden tunteiden tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista, sekä tunteisiin vaikuttamista (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Tunteisiin vaikuttaminen voi kohdistua paitsi omaan myös muiden tunteisiin ja työyhteisön tunneilmapiiriin. Tunnetoimijuus on yksilön kompetenssi, jota on mahdollista kehittää (Hökkä, Räikkönen ym., 2020). Tunnetoimijuus voidaan nähdä myös lähijohtajan kompetenssina, joka on olennainen niin omien kuin muiden tunteiden johtamisessa.

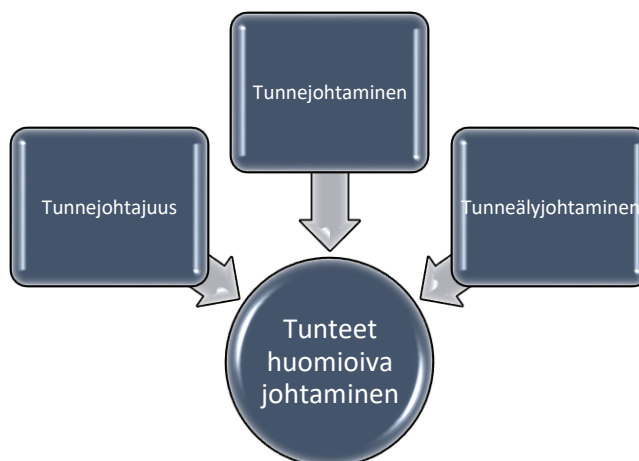
### 3.4 Yhteenveto: tunteet huomioivan johtamisen määrittelyä

Keskijohtoa edustavien lähijohtajien johtamistyö on vaativaa ihmissuhdetyötä, jossa omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen ovat johtamisen keskiössä (Hökkä ym., 2014). Tunteet edustavat johtamistyön sisältöä, kontekstia, prosessia ja tulosta (Brotheridge & Lee, 2008), joten tunteiden johtaminen on tärkeä työkalu lähijohtajan ”työkalupakissa” (Ashkanasy & Daus, 2002). Tunteiden johtamisen on yleisesti katsottu kehittyneen tunneälyn pohjalta (Nokelainen & Ruohotie, 2006), mutta tunteiden johtamisen yhteydessä voidaan keskittyä myös muihin näkökulmiin, kuten lähijohtajan tunnetaitoihin tai -toimijuuteen.

Vaikka tunneälyn on katsottu edistävän johtajuutta monin tavoin (George, 2000), ja tunteiden johtamisen yhteydessä käytetään myös tunneälyjohtamisen käsitettä (esim. Fredriksson & Saarivirta, 2015), tunteiden johtamisessa ei ole kyse ainoastaan tunneälystä, vaan tunteiden kokonaisvaltaisesta huomioimisesta johtamisen kokonaisuudessa (Linjakumpu, 2008). Tässä tutkimuksessa tunteet huomioiva johtaminen on määritelty ikään kuin sateenvarjokäsitteeksi tunteiden johtamisen käsitteistölle. Se on nimensä mukaisesti sellainen johtamisen ja johtajuuden muoto, jossa huomioidaan tunteet. Tunteet huomioiva johtaminen sisältää siten piirteitä jokaisesta tunteiden johtamisen yhteydessä käytettävästä käsitteestä eli tunnejohtajuudesta, tunnejohtamisesta ja tunneälyjohtamisesta. Tunteet huomioiva johtaminen -käsitteen rakentuminen on kuvattu kuviossa 3.

#### Kuvio 3

*Tunteet huomioiva johtaminen: näkökulmat yhdistäviä käsite tunteiden johtamiselle*



Tunteet huomioivan johtamisen käsite on saanut vaikutteita Vikmanin (2020) pro gradu -tutkielmassaan käyttämästä tunteet huomioivan johtajuuden käsitteestä. Tässä tutkimuksessa käsitteitä *tunteet huomioiva johtaminen ja tunteiden johtaminen* käytetään toistensa synonyymeina. Tunteiden johtamisen käsitettä käytetään sen vuoksi, että tutkimuksessa halutaan korostaa, miten tunteiden johtaminen muodostuu paitsi muiden tunteiden myös omien tunteiden johtamisesta (vrt. Connelly & Gooty, 2015; Saarinen, 2007). Kun tunteiden johtamista lähestytään suhteiden näkökulmasta, kuten tässä tutkimuksessa tehdään, kyse ei ole vain lähijohtajan tunneälyn merkityksestä, vaan siitä, että tunteet huomioidaan johtamisessa (Linjakumpu, 2008). Tunteet huomioivan johtamisen käsitteen kautta mahdollistuu tunteiden huomiointi johtamisen kokonaisuudessa. Tunteet huomioivassa johtamisessa on kuitenkin osittain kyse myös tunneälyn ja ennen kaikkea vuorovaikutussuhteen ja vaikuttamisen korostumisesta (ks. Kuvio 1), koska käsitteenä se yhdistää tunteiden johtamisen käsitteistön (ks. Kuvio 3), sekä niiden korostamat näkökulmat.

Tunteiden johtamisella on merkitystä paitsi työyhteisölle myös organisaatiolle. Tunteiden johtamisella on mahdollista vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (Ashkanasy & Daus, 2002), ja sen on katsottu lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä (Brotheridge & Lee, 2008). Kun lähijohtaja tukee työntekijöidensä tunteiden säätelyä, on sillä merkittäviä ja toivottavia vaikutuksia heidän työssä suoriutumiseensa (Thiel ym., 2012). Lisäksi työntekijöiden innostaminen ja heidän pelkojensa käsittely on mahdollistanut monen organisaation nousun aivan uudenväliselle suorittamisen tasolle (Salminen, 2008). Myös lähijohtajan näkökulmasta tunteiden johtaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan vähentää kognitiivisiin toimintoihin ja työyhteisön ihmissuhteisiin kohdistuvia tunteiden haitallisia vaikutteita (Thiel ym., 2012). Tunteet huomioivan johtamisen merkitys on siten keskeinen työyhteisön toimivuuden, tuottavuuden sekä hyvinvoinnin kannalta. Toisin sanoen tunteet huomioiva johtaminen edistää paitsi tuloksellisten myös hyvinvoinnillisten tavoitteiden toteutumista organisaatiossa.

## 4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tutkitaan lähijohtajien puhetta kohdistuen sekä tunteisiin että tunteet huomioivaan johtamiseen. Vaikka tunteiden johtamista on tutkittu kotimaisessa tutkimuksessa jonkin verran (esim. Kolari, 2010; Saarinen, 2007), on aikaisempien tutkimusten näkökulma painottunut keskeisesti johtamisen ja tunteiden väliseen suhteeseen. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa tunteiden johtaminen on kohdistettu lähinnä muiden, mutta ei omien tunteiden analysoimiseen. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa lähijohtajien puheen tarkastelunäkökulmina on sekä lähijohtajien omien tunteiden johtaminen että muiden (ts. työntekijöiden) tunteiden johtaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia tunteisiin ja tunteiden johtamiseen liittyviä diskursseja lähijohtajien puheesta hahmotuu. Tutkimuksen kohteena ovat ne merkitykset, joita tunteet huomioivalle johtamiselle puheessa annetaan, ja ne diskurssit, joilla merkityksiä tuotetaan, kuvataan ja ylläpidetään. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltaisempi kuva tunteet huomioivan johtamisen ilmiöstä, sekä tietoa siitä, miten lähijohtajat itse suhtautuvat tunteiden johtamiseen.

Tutkimuskysymys ja sitä tarkentavat alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaisia tunteisiin ja tunteet huomioivaan johtamiseen liittyviä diskursseja lähijohtajien puheesta on hahmotettavissa?
  - 1.1 Minkälaisia omien tunteiden johtamiseen kytkeytyviä diskursseja lähijohtajien puheesta on hahmotettavissa?
  - 1.2 Minkälaisia muiden tunteiden johtamiseen kytkeytyviä diskursseja lähijohtajien puheesta on hahmotettavissa?



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen lähestymistapa, kohdeorganisaatio ja tutkimukseen osallistuneet. Luvussa kuvataan myös tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusaineisto ja esitellään tarkemmin tutkimuksen taustalla vaikuttanut TUNTO2-tutkimushanke. Tutkimusaineiston analyysi kuvataan vaihe vaiheelta ja lopuksi pohditaan tutkimuksessa tehtyjä eettisiä ratkaisuja.

### 5.1 Tutkimuksen diskurssianalyttinen lähestymistapa

Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään tunteet huomioivan johtamisen ilmiötä. Nimensä mukaisesti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkittavan ilmiön laadun kuvaamiseen, tutkimiseen ja selittämiseen (Pietikäinen & Mäntynen, 2015) tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa tutkittavat sekä heidän tuottamansa puhe tunteista ja tunteiden johtamisesta olivatkin keskeisessä asemassa. Tutkimuksen tarkastelunäkökulma kohdistettiin siihen, miten he kielenkäytöllään tekivät tunteet huomioivasta johtamisesta ymmärrettävämmän sekä selkeämmän ilmiön (ks. Suoninen, 2016).

Tarkemmalta tutkimusotteeltaan tätä tutkimusta voidaan kutsua diskursiiviseksi tutkimukseksi. Diskurssintutkimus kohdistuu puhetapoihin ja -käytänteisiin, jotka konkretisoituvat puheissa ja teksteissä (Siltaoja & Sorsa, 2020). Sen näkökulmasta katsoen kieli on resurssi, jonka kautta merkityksiä tuotetaan (Pietikäinen & Mäntynen, 2015). Tarkemmin sanoen merkitykset eivät muodostu satumanvaraisesti yksilöiden ajattelussa, vaan ne rakentuvat vuorovaikutustilanteissa syntyvissä keskusteluissa (Jokinen ym., 2016; Kekäle & Puusa, 2020). Tällöin tutkimuskohdetta tarkastellaan kielen kautta rakentuvana ilmiönä, ja itse kieli ymmärretään vuorovaikutteisena ja sosiaalisena toimintana (Pietikäinen & Mäntynen, 2015; Siltaoja & Sorsa, 2020). Tässä tutkimuksessa päähuomio kiinnitettiin siihen kieleen, jonka kautta tunteet huomioivasta johtamisesta puhuttiin.

Tutkimuksen kohteena olivat ne puheen tavat, joilla ilmiötä eli tunteet huomioivaa johtamista kuvattiin (ks. Pietikäinen & Mäntynen, 2019; Suoninen, 2016).

Itse diskurssit voidaan ymmärtää merkityssysteemeiksi, puheeksi, puhetaivoiksi ja -käytänteiksi tai vakiintuneiksi kielenkäytöntavoiksi (Jokinen ym., 2016; Pietikäinen & Mäntynen, 2019; Siltaoja & Sorsa, 2020). Ne voivat olla toisiinsa nähden paitsi rinnakkaisia myös keskenään kilpailevia (Jokinen ym., 2016). Kielenkäyttötilanteissa on tavallisesti läsnä useampi diskurssi; yksittäinen diskurssi tuo ilmiöstä esiin ainoastaan yhden näkökulman (Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Diskurssi on hyvin monimerkityksinen, dynaaminen ja suhteellisen epämääräisesti käytetty käsite (Jokinen ym., 2016; Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Tässä tutkimuksessa diskurssin käsitettä lähestyttiin ja se ymmärrettiin puheena tai tarkemmin sanoen tietynlaisena puhetapana.

Diskurssintutkimuksessa ei kuitenkaan varsinaisesti tutkita ainoastaan diskursseja. Niiden hahmottamisen jälkeen tarkoituksena on analysoida, millaista sosiaalista todellisuutta diskursseilla tuotetaan ja ylläpidetään (Siltaoja & Sorsa, 2020; Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Sosiaalinen todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa käsitysten, tulkintojen sekä ilmiöille annettujen merkitysten kautta ollen riippuvainen niin näkökulmasta, kontekstista kuin tilanteen henkilöistä (Puusa & Juuti, 2020). Tieteenfilosofisilta lähtökohdilta tämä tutkimus kytkeytyy sosiaaliseen konstruktionismiin, joka on yleisnimi sellaisille tutkimussuunnille, joissa sosiaalisen todellisuuden rakentuminen on tarkastelukohteena (ks. Pietikäinen & Mäntynen, 2015).

Diskurssianalyysissa korostuu sosiaaliselle konstruktionismille ominainen käsitys kielestä (Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Analyysissa nojaututaan funktio-naaliseen kielikäsitteeseen, jossa alleviivataan paitsi kielellisten merkitysten tilannesidonaisuutta ja vuorovaikutusta myös sitä, mitä kielellä tehdään (Pietikäinen & Mäntynen, 2015; Pynnönen, 2013). Tämän tutkimuksen analyysissa huomio kohdistettiin ennen kaikkea siihen, miten tutkittavat asiat sanoivat ja millaiseksi he tutkittavan ilmiön tällöin tuottivat (ks. Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Diskurssien avulla voidaan tuottaa käsitystä ja ymmärrystä siitä, millainen tunteet huomioivan johtamisen kaltainen ilmiö on (ks. Siltaoja & Sorsa, 2020).

## 5.2 Kohdeorganisaation ja tutkittavien kuvaus

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin itsenäisenä tutkimuksena, mutta tutkimuksessa hyödynnetty aineisto kerättiin osana laajempaa TUNTO2-tutkimushanketta. TUNTO2-hanke, *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena*, on työsuojelurahaston rahoittama hanke, jossa pyrittiin kehittämään strategian toteuttamista tunnetoimijuuden ja tunneilmaston kautta. Hanke on jatkoa sitä edeltäneelle TUNTO-hankkeelle, jolloin hankkeessa jatkettiin tunnetoimijuuden käsitteen kehittämistä ja yhdistettiin se strategian toteuttamisen teemaan. Tutkimushanke on toteutettu interventiokontekstissa, jossa hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden jäseniä on tuettu tunnetaitointerventiolla. Intervention aikana ja sen jälkeen tutkittiin tunnetoimijuuden kehittymistä ja yhteyksiä strategian toteuttamiseen ja tunneilmaston kehittymiseen. (Työsuojelurahasto, ei pvm.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota edusti TUNTO2-hankkeessa mukana ollut teollisuuden alan yritys. Kohdeorganisaation jäsenet osallistuivat ulkopuolisen asiantuntijayrityksen järjestämiin tunnetaitokoulutuksiin ja -valmennuksiin. Case-klinikkatapaamiset olivat koulutuskokonaisuuden yksi osa. Klinikoita oli yhteensä viisi ja ne järjestettiin koronapandemian vuoksi verkkovälitteisesti Zoom-palvelua hyödyntäen vuoden 2021 aikana. Klinikat sisälsivät paitsi teoretietoa tunteista myös työyhteisössä mahdollisesti ilmeneviä, tunteita herättävien esimerkkitalanteiden kuvauksia. Tutkittaville tekstin muodossa kuvatut esimerkkitalanteet oli muodostettu heidän palauttamiensa esitetokyselyjen pohjalta sekä tapaamiset järjestäneen asiantuntijayrityksen toimesta. Työyhteisöissä epäoikeudenmukaisiksi ja epäasialliseksi kohteluksi koetut tilanteet ovat valitettavan yleisiä (Pehrman & Poikela, 2015). Tutkittaville kuvatut tilanteet liittyivätkin osittain työyhteisössä ilmenevään epäasialliseen tai negatiivisuutta lisäävään käyttäytymiseen ollen erilaisia eri tapaamiskerroilla. Näistä esimerkkitalanteista ja niiden herättämistä tunteista tutkittavien oli tarkoitus keskustella case-tapaamisten yhteydessä organisoiduissa pienryhmäkeskusteluissa.

Tämän tutkimuksen kannalta kohdeorganisaatioon tai sen toimintaan ei ollut tarkoituksenmukaista perehtyä sen tarkemmin, koska tutkimuksessa tunteiden johtamista tarkasteltiin työelämään kokonaisvaltaisesti liittyvänä ilmiönä.

Puheen merkitys on kuitenkin riippuvainen siitä, missä puhetta syntyy (Eskola & Suoranta, 2014) eli puheen kontekstista. Toisin sanoen konteksti, kuten tämän tutkimuksen teollisuusalan yritys, tuotti tietynlaista puhetta. Puheen kontekstia ei voitu siten täysin sivuuttaa aineiston analyysissä ja tulosten tulkintavaiheessa, sillä tutkittavien tuottama puhe kohdistui jonkin verran kohdeorganisaatioon eli tutkittavien omaan työyhteisöön. Tästä huolimatta lähijohtajien puhetta pyrittiin analysoimaan mahdollisimman irti kontekstistaan.

Tutkittavia oli yhteensä 24. Koska tutkittavien valinnan tulee olla harkittua ja tutkimuksen tarkoitukseen nähden sopivaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018), tutkittavien valinta perustui kahteen asiaan: case-klinikoihin osallistumiseen ja niissä puheenvuoron ottamiseen. Puheenvuoron ottamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että tutkittava oli ottanut puheenvuoron joko pienryhmäkeskustelujen tai klinikan muiden keskusteluosuuksien aikana. Tutkittavien keskuudessa sekä miehiä että naisia oli tasapuolisesti edustettuina, ja heistä jokainen työskenteli kohdeorganisaation palveluksessa aineistonkeruuvaiheessa. Tätä tutkimusta varten tutkittavien koulutustaustasta, työkokemuksesta tai työtehtävistä ei kerätty tietoa, eikä tämän tutkimuksen tekijä ollut missään kohtaa yhteydessä tutkittaviin. Kaikki tutkittavista saatu tieto oli peräisin pienryhmäkeskusteluiden puheenvuoroista ja niistä tehdyistä tulkinnoista, mutta saatua tietoa ei hyödynnetty tutkimusaineiston analyysissä.

Tutkittavat olivat paitsi varsinaisia lähijohtajia myös kymppin roolissa toimivia. Kymppi-nimitys on teollisuus- ja rakennusalalla yleisesti käytössä oleva, tiettyä ammattiryhmää kuvaava termi. Kohdeorganisaatiossa kympeillä ei ollut varsinaista lähijohtaja-asemaa tai alaisia, vaan he toimivat keskijohdon ja työntekijöiden välimaastossa. Osa tutkittavista puhui ajoittain itsestään esimiehenä tai -henkilönä, mikä ikään kuin paljasti tämän virallisen lähijohtajuusaseman. Aineisto ei kuitenkaan tarjonnut selkeää kuvaa siitä, kuka tutkittavista edusti lähijohtaja-asemassa, ja kuka kymppin roolissa olevaa. Selkeyden vuoksi jokaisesta tutkittavasta käytettiin lähijohtajakäsitettä. Lähijohtajina he edustivat tutkimuksen tarkoituksen kannalta relevanttia ryhmää, jolloin tarkoituksenmukaisuusperiaatteen voitiin katsoa heidän kohdallaan täyttyneen (ks. Puusa & Juuti, 2020).

### 5.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tämän tutkimuksen aineistona olivat case-klinikkatapaamisten audiovisuaaliset videotallenteet. Tässä tutkimuksessa hyödynnetyt videotallenteet kerättiin tutkimushankkeessa kevään 2021 aikana, joten tämän tutkimuksen tekijä sai aineiston valmiiksi kerättynä. Valmiit tutkimusaineistot ovat diskurssianalyysissa tyypillisiä, sillä niiden hyödyntämisellä on mahdollista vähentää tutkijan omaa vaikutusta (Eskola & Suoranta, 2014). Analyysin toteuttamistapa on merkittävä tekijä aineiston koon valinnassa (Siltaja & Sorsa, 2020), ja suhteellisen pienet aineistot ovat diskurssianalyttisessä tutkimuksessa järkeviä (Eskola & Suoranta, 2014). Tästä syystä aineistona käytettiin viidestä tapaamiskerrasta vain kolmea ensimmäistä, sillä kolmen tapaamiskerran videotallenteita pidettiin tarpeeksi riittävänä määränä tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja analyysitapaan nähden.

Kokonaisuudessaan aineisto koostui viidestä eri videotallenteesta. Ensimmäisestä tapaamiskerrasta oli yksi pienryhmäkeskustelu, kun taas sekä toisesta että kolmannesta tapaamiskerrasta oli kaksi erillistä pienryhmäkeskustelua. Tutkimuksen aineistona huomioitiin paitsi pienryhmäkeskustelut myös muut keskusteluosuudet, joissa tutkittavat olivat äänessä ja ottivat puheenvuoroja. Yksittäinen case-klinikka oli kestoltaan noin 1,5 tunnin mittainen, ja niiden yhteydessä käydyt pienryhmäkeskustelut olivat kestoltaan noin 0,5 tunnin mittaisia.

Yhteen pienryhmäkeskusteluun osallistui 3–4 tutkittavaa. Lisäksi keskusteluissa oli läsnä tutkimushanketta edustanut tutkija, joka ei kuitenkaan osallistunut keskusteluihin, vaan oli lähinnä kuuntelijana. Valtosen (2011) mukaan ryhmäkeskustelu on aineiston tuottamisen metodi, joka pohjautuu vuorovaikutteiseen keskusteluun. Ryhmäkeskusteluissa tuotetaan erilaisia diskursseja, joiden kautta keskusteluun osallistuvat voivat käsitellä ilmiötä (Alasuutari, 2011). Myös pienryhmän vuorovaikutuksen luonne kuvastaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Valtonen & Viitanen, 2020), eikä ryhmän välistä sosiaalista vuorovaikutusta tule nähdä metodisena ongelmana, vaan tuotettavaa aineistoa määrittävänä erityispiirteenä (Valtonen, 2011). Tutkittavien keskustelupuhe perustui suurilta osin heille kuvattuihin esimerkkitalanteisiin, ja niiden yhteyteen muodostettuihin pienryhmäkeskustelun sisältöä ohjeistaviin kysymyksiin. Keskustelun yhteyteen

rakennettujen avointen kysymysten tehtävänä on paitsi ilmaista myös ohjeistaa, mitä ja miten keskusteluun osallistuvien odotetaan keskustelevan (Valtonen & Viitanen, 2020). Tutkittavien keskustelupuheen sisältöä ohjeistaneet kysymykset liittyivät muun muassa siihen, mitä tunteita ja ajatuksia esimerkkitalanteet heissä herättivät, ja millaisia opittuja tunnetaitoja he kokeilisivat näissä työyhteisöä koskevissa esimerkkitalanteissa. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että tutkittavien keskustelupuhe kohdistui tunteisiin ja tunnetaitoihin.

Videotallenteista koostuneen tutkimusaineiston litterointi suoritettiin sanatarkalla tasolla. Litteroinnin tarkkuus on riippuvainen käytettävästä analyysimetodista: diskurssianalyyseissa sanatarkka litterointi on riittävä (Valtonen, 2011). Aineistosta litteroitiin paitsi pienryhmäkeskustelut myös muut olennaiset puheenvuorot ja kommentit. Case-klinikoiden sisältämät teoriaosuudet ja sellaiset puheenvuorot, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta olennaisia, jätettiin litteroimatta. Litteroidun tutkimusaineiston yhteenlasketuksi pituudeksi tuli 85 sivua (Times New Roman -fontti, kirjaisinkoko 12, riviväli 1,5).

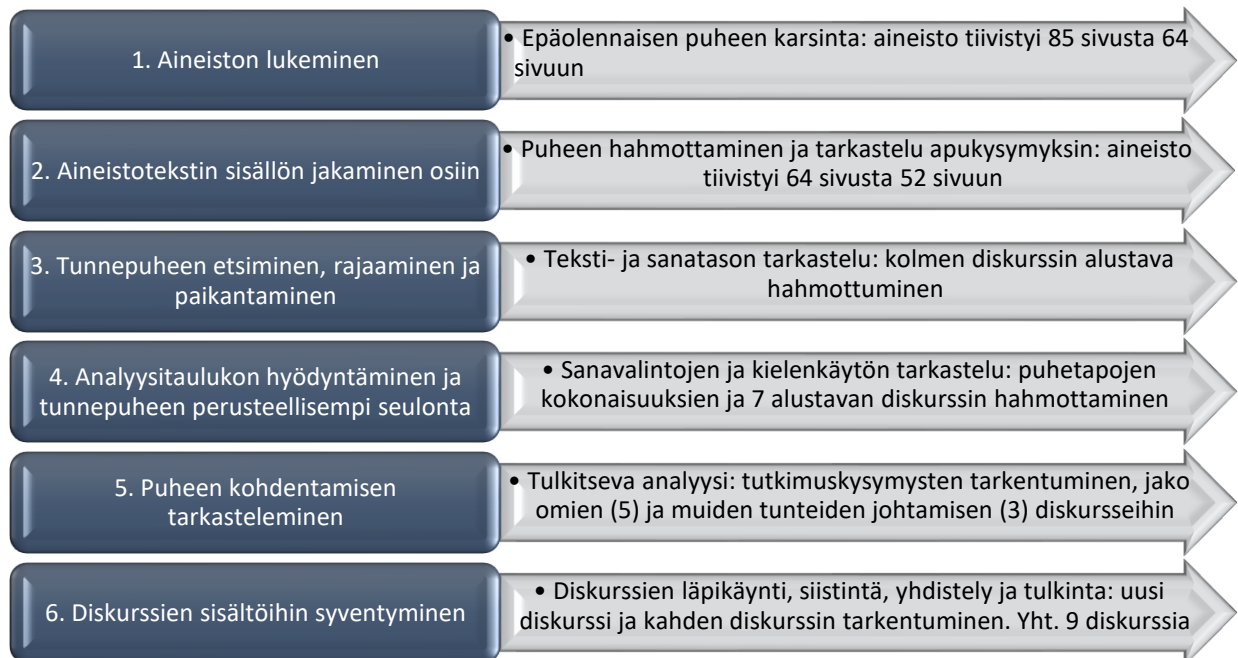
## 5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysivaiheessa keskityttiin aineiston sisältämän puheen sisällön ja sen rakentamisen tarkastelemiseen. Aineistotekstistä pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tunnistamaan erilaisia sanonta- ja selittämistapoja (ks. Eskola & Suoranta, 2014). Tekstin tasolla toteutettavassa lingvistisessä analyysissä tarkastellaan sanavalintoja ja sanastoa tai kielioppia, kuten verbien eri tapaluokkien ja aktiivi- ja passiivimuotojen käyttöä (Fairclough, 1992), kuten tämän tutkimuksen analyysin alkuvaiheissa tehtiin. Tämän analyysitavan tuloksena saatiin muodostettua karkea luokittelu aineistotekstin perusrakenteesta, ominaisuuksista ja teemoista. Näiden luokittelujen kautta on taas mahdollista kuvata, mitä ilmiöstä (ts. tunteet huomioivasta johtamisesta) sanotaan ja miten siitä puhutaan, jolloin diskurssit voidaan hahmottaa (ks. Pynnönen, 2013). Tekstitason mukaista analyysia ei kuitenkaan pidetty tässä tutkimuksessa lopullisena päämääränä, vaan purkajana ja avaajana seuraavalle tasolle eli tulkitsevalle diskurssianalyysille.

Tulkitsevassa diskurssianalyysissä aineistotekstiä ja siitä jo alustavasti hahmotettuja diskursseja pyrittiin tässä kohtaa analyysiprosessia ymmärtämään jo laajemmin. Kyseisen analyysitavan tavoitteita ovat diskurssien muotoutumisen tarkempi kuvaaminen (Juhila, 2016) sekä jaettujen merkitysten ja tulkintojen tunnistaminen (Pynnönen, 2013). Tulkitsevan diskurssianalyysin avulla pyrittiin tunnistamaan aineistosta ne yleisimmät ja keskeisimmät diskurssit, joilla jaetut merkitykset ja tulkinnat lähijohtajien keskustelupuheessa tuotettiin (ks. Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Tulkitsevan analyysin kautta tarkasteltiin myös puheen kohdentamista. Tarkemmin sanoen tulkitsevan analyysin tuloksena muodostui niin kutsuttuja representaatioita, joiden tehtävänä oli kertoa, millaiseksi tunteet huomioiva johtaminen ilmiönä paitsi tekstin myös diskurssien kautta tuotettiin (ks. Pynnönen, 2013). Kokonaisuudessaan analyysiprosessi toteutettiin kuuden eri vaiheen kautta, jotka on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.

#### Kuvio 4

*Analyysin eri vaiheet ja vaiheiden lopputulemat*



Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luettiin muutamaa otteeseen ajatuksella läpi. Tässä vaiheessa aineistosta karsittiin tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta epäolennaista puhetta pois, koska aineistossa on tarkoituksenmukaista keskittyä

vain teoriataustan ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin asioihin (ks. Alasuutari, 2011). Epäolennaisena puheena pidettiin sellaista puhetta, joka ei ollut lähtöisin tutkittavilta, tai jonka sisältö kohdistui johonkin toiseen ilmiöön kuin mitä tässä tutkimuksessa tutkittiin. Tässä kohtaa aineistoa käsiteltiin vielä yksittäisinä eli viitenä eri litteraattitekstinä. Ensimmäisen vaiheen jälkeen aineistoa saatiin tiivistettyä 85 sivusta 64 sivuun.

Toisessa vaiheessa litteraattitekstien sisältö jaettiin osiin. Litteraattitekstien jaottelulla edesautettiin eri keskustelutilanteissa ilmenneen puheen hahmottamista. Jaottelun perusteena olivat klinikkatapaamisten aikana käydyt keskusteluosuudet: alku-, väli-, case- ja loppukeskustelu. Case-keskustelulla viitataan osuuteen, jossa tutkittavat keskustelivat heille kuvatuista tilanteista. Tässä analyysivaiheessa aineistopuhetta tarkasteltiin seuraavin apukysymyksin: Mitä puhuttiin ja sanottiin? Oliko puheen kohteena työntekijä vai lähijohtaja? Oliko puhe subjektiivista vai objektiivista? Liittyikö puhe tunteisiin, tunteiden johtamiseen vai täysin toiseen ilmiöön? (ks. Jokinen & Juhila, 2016). Toisen analyysivaiheen jälkeen aineistoa saatiin vielä tiivistettyä 64 sivusta 52 sivuun.

Kolmannessa vaiheessa aineistosta alettiin etsiä, rajata ja paikantaa varsinaista tunnepuhetta. Tämä toteutettiin yksittäisten sanojen ja ilmausten merkittämällä, jolla pyrittiin edistämään tunteisiin ja tunteiden johtamiseen liittyvien puheenvuorositaattien löytämistä. Aineistoa tarkasteltiin teksti- ja sanatasolla eli tarkastelu kohdistettiin siihen, mitä ja millaisia sanavalintoja puheessa käytettiin. Sanavalintojen arviointi on Suonisen (2016) mukaan yksi kielenkäytön analysoinnin ensivaiheista. Aineistotekstistä paikannettiin esimerkiksi seuraavanlaista tunnesanastoa: turhautumista, pettymystä ja ärsyyntymistä. Tunnepuheen alustavassa rajaamisvaiheessa alettiin hiljalleen myös siirtyä *mitä puhutaan* -tarkastelusta kohti *miten puhutaan* -tarkastelua (ks. Pynnönen, 2013). Kolmannen vaiheen jälkeen aineistosta oli jo alustavasti hahmotettavissa kolme (3) diskurssia: velvollisuus-, syyllisyys- ja turhautuneisuusdiskurssit.

Neljännessä vaiheessa hyödynnettiin analyysitaulukkoa (Ks. Liite 1). Aineisto järjestettiin siten sellaiseen muotoon, jossa aineistoa voitiin eritellä vastausten (diskurssien) etsimiseksi tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta,



2014). Litteraattitekstit siirrettiin diskursiivista analyysia varten muodostettuun taulukkoon, jossa olivat sarakkeet henkilö – sitaatti – tilanne – merkitys – tulkinta – avainsanat – diskurssi. Jokaisella litteraattitekstillä oli oma taulukonsa, sillä aineistoa yhä käsiteltiin yksittäisinä litteraattiteksteinä. Taulukon avulla tutkimusaineistosta pyrittiin paikantamaan edellistä vaihetta tarkemmin varsinainen tunnepuhe, ja löytämään tunnepuhetta sisältävät sitaatit niiden syvällisempää analyysia varten.

Taulukointivaiheessa keskityttiin perusteellisen tarkasti tutkittavien käyttämiin sanavalintoihin. Vaiheessa pyrittiin löytämään vastausta siihen, mitä ja miten asiasta, tilanteesta tai henkilöstä sanottiin (Pynnönen, 2013). Tällöin keskityttiin myös kielenkäytön piirteisiin (ks. Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Merkitysten muodostumisen kannalta olennaiset tekijät, kuten tietyt verbivalinnat, alkoivat selvästi korostua tutkittavien puheesta. Vaikka aineistoa käsiteltiin vielä yksittäisinä taulukoina, oli niistä jo löydettävissä yhteneväistä puhetapaa ja siten toisinaan täydentäviä diskurssihahmotelmia. Tässä kohtaa aineistosta pystyttiin hahmottamaan alustavia puhetapojen muodostamia kokonaisuuksia. Neljännen vaiheen jälkeen aineistosta oli hahmotettu yhteensä seitsemän (7) alustavaa diskurssia: velvollisuus, syyllisyys, turhautuneisuus, helpotus/yhteisöllisyys, avuttomuus/osaamattomuus, ratkaisukeskeisyys ja ymmärrys.

Viidennessä analyysivaiheessa tarkasteltiin puheen kohdentamista. Tässä kohtaa aineistoa alettiin käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Alustavien diskurssien kannalta oleelliset puheenvuorot sitaatteineen yhdistettiin ja siirrettiin diskurssien nimiä vastaavien taulukoiden alle, jolloin koko aineiston laajuus taulukoiden muodossa oli 31 sivua. Diskurseja pyrittiin ymmärtämään jo laajemmin ja tarkastelussa keskityttiin siihen, kohdistivatko tutkittavat puheen itseensä vai muihin eli työntekijöihin. Nämä kaksi näkökulmaa olivat tutkittavien puheessa melko selvärajaiset, vaikkakin velvollisuusdiskurssi kytkeytyi paitsi omien myös muiden tunteiden johtamispuheeseen. Usein aineistolähtöinen, tulkitseva diskurssianalyysi ja aineiston tulkinta paitsi tarkentavat myös muuttavat tutkimuskysymyksiä (Siltaoja & Vehkaperä, 2011), jolloin tutkimuksen tavoite tarkennettiin yhdeksi päätutkimuskysymykseksi ja kahdeksi alatutkimuskysymykseksi.

Viidennen vaiheen jälkeen diskurssit nimettiin ja jaettiin omien tunteiden johtamisen diskursseihin, joita olivat velvollisuus, syyllisyys, turhautuneisuus, helpotus/yhteisöllisyys ja avuttomuus/osaamattomuus. Muiden tunteiden johtamiseen liittyvät diskurssit nimettiin ja jaettiin velvollisuus-, ymmärrys- ja ratkaisukeskeisyysdiskursseiksi.

Kuudennessa vaiheessa alustavasti nimettyihin diskursseihin syvennyttiin tarkemmin. Näiden diskurssien kannalta olennaiset puheenvuorositaatit käytiin vielä yksitellen tarkasti läpi. Niiden sisällöistä pyrittiin erittelemään ne kohdat, joilla voitiin perustella sitaatin tuoma merkitys diskurssille, koska diskurssianalyysissä sitaateilla kuvataan selontekoja (ks. Eskola & Suoranta, 2014). Lisäksi haluttiin löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten ja millaisena tutkittava ilmiö puheessa kuvataan? Millaisia merkityksiä se näin saa? (Pynnönen, 2013). Vaihe toteutettiin alleviivaten, värittäen ja vahvistaen sitaateissa olleita sanoja, ilmauksia ja lauserakenteita. Näin sitaateista löydettiin kaikista oleellimmat diskursseja kuvaavat merkitykset. Diskurssien sisältöjä siistimällä ja yhdistämällä hahmotettiin vielä yksi uusi diskurssi: ristiriitaisuusdiskurssi. Lisäksi avuttomuus-/osaamattomuusdiskurssi tarkennettiin epävarmuusdiskurssiksi, ja helpotus-/yhteisöllisyysdiskurssi nimettiin helpotusdiskurssiksi.

Koko analyysivaiheen tuloksena diskursseja löydettiin lopulta yhteensä yhdeksän (9). Omien tunteiden johtamiseen (5) kytkeytyvät diskurssit nimettiin velvollisuus-, syyllisyys-, turhautuneisuus-, epävarmuus- ja helpotusdiskursseiksi. Muiden tunteiden johtamisen (4) diskurssit puolestaan nimettiin velvollisuus-, ymmärrys, ristiriitaisuus- ja ratkaisukeskeisyysdiskursseiksi.

## 5.5 Tutkimuksen eettiset ratkaisut

Tutkimusluvut sekä tutkittavien vapaaehtoisuuteen perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta edustavat eettisen tutkimuksen keskeisiä periaatteita (Kuula, 2011; TENK, 2019). Koska aineisto oli osa laajempaa tutkimushanketta, tutkimusluvut ja -suostumukset hoidettiin hankkeessa. Tutkittavien vapaaehtoinen suostuminen tutkimukseen osallistumisesta varmistettiin case-tapaamisten

alussa ja varsinaisten case-keskusteluiden yhteydessä. Tapaamiskertojen aluksi tutkittavilta kysyttiin, hyväksyvätkö he videotaltioinnin tutkimushanketta varten, ja case-keskusteluissa läsnä ollut tutkija varmisti keskustelijoilta läsnäolonsa sopivuuden. Näillä toimenpiteillä varmistettiin tietoon perustuvan suostumisen toteutumista (Kuula, 2011).

Ennen tämän tutkimusprosessin aloittamista allekirjoitettiin *sitoumus tutkimusaineiston käytöstä ja tutkimustyön vaitiolovelvollisuus* -sopimukset ja perehdyttiin hankkeen tietosuojailmoitukseen (Kuula, 2006). Näin sitouduttiin noudattamaan vaitiolo- ja aineistonkäsittelysopimusta paitsi henkilötietosuojaan, tietoturvan, kohdeorganisaation myös hankkeen osalta. Sopimukset toivat tutkijalle oikeuksia, ja yhtä lailla vastuita ja velvollisuuksia aineiston suhteen.

Hankkeelta saatua aineistoa hyödynnettiin vain tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksiin. Sen säilyttämisessä ja käsittelemisessä oltiin erityisen tarkkoja ja toimittiin hankkeen vastaajalta saatujen ohjeiden mukaisesti (TENK, 2019). Aineistoa ei esimerkiksi säilytetty tietokonepäätteellä tutkimuksen valmistumiseen asti, vaan se poistettiin saatujen ohjeiden mukaisesti litteraattien valmistuttua. Aineistoa säilytettiin salasanan takana, eikä siihen ollut pääsyä muilla kuin tietokoneen ainoalla käyttäjällä eli tämän tutkimuksen tekijällä (TENK, 2019).

Aineiston audiovisuaalinen tallennemuoto vaati ja edellytti tutkijalta erityishuolellisuutta sen käsittelyssä. Tutkittavien äänet ja kuvat ovat suorita tunnistetietoja, joten aineistoa käsiteltiin suunnitelmallisesti, vastuullisesti ja asiallisuuteen perustuen (Kuula, 2011; TENK, 2019). Aineistoa katsottiin ja kuunneltiin kuulokkeilla yksityisessä tilassa vain tutkimuksen toteuttajan ollessa läsnä. Tällä pyrittiin varmistamaan suorien tunnistetietojen suojaaminen. Eettisesti oikein toimiva, aineistoa analysoiva tutkija ei myöskään itse pyri tunnistamaan aineistossa olevia (Kuula, 2011). Tutkimuksen analyysimenetelmä takasi osaltaan sen, ettei aineistoa diskursiivisesti analysoitaessa ollut tarkoituksenmukaista keskittyä tutkittaviin, vaan ainoastaan heidän tuottamaansa puheeseen.

Tutkimuksen ei tule aiheuttaa tutkittaville tai kohdeorganisaatiolle merkittäviä riskejä, haittoja tai vahinkoja (Eskola & Suoranta, 2014; TENK, 2019), joten huolellisella ja järjestelmällisellä litteroinnilla pyrittiin varmistamaan aineiston

sisällön muuttumattomuus ja ennen kaikkea tutkittavien ja kohdeorganisaation tunnistamattomuus. Tunnisteiden poistamisella tai muuttamisella viitataan anonymisointiin, jolla huolehditaan tutkittavien tunnistamattomuuden toteutumisesta (Kuula, 2011). Tämän vuoksi vahvat murreilmaisut muutettiin sanojen perusmuotoon ja kohdeorganisaatioon viittaava sisältö jätettiin kokonaan pois. Tutkimuksessa tehtiin kuitenkin tietoinen ratkaisu tiettyjen murreilmausten tai lähinnä persoonallisten sanavalintojen säilyttämisestä, koska ne olivat tutkimustulosten kannalta merkityksellisiä ilmaisuja. Jokaisen murreilmaisun ja persoonallisen sanavalinnan kohdalla tehtiin kuitenkin perusteellinen arviointi siitä, että tutkittavan tunnistamattomuus pystyttiin varmistamaan. Tulososiossa mahdolliset tunnistetiedot näkyvät sitaateissa <nimi poistettu>- tai <poisto>-merkintöinä.

Tutkittavat nimettiin ottamiensa puheenvuorojen mukaisessa järjestyksessä P-kirjaimella ja numerolla P1:stä P24:ään. Kuulan (2011) mukaan erisnimien muuttaminen pseudonyymeiksi eli peitenimiksi on parempi tapa kuin korvaamiseen käytetty kirjainkoodi, sillä pseudonyymejä käyttämällä voidaan säilyttää tutkittavan henkilöllisyys. Tutkimuksessa ei sinänsä tavoiteltu tutkittavien henkilöllisyyden säilyttämistä, joten kirjainkoodien arvioitiin riittävän.

Tämän tutkimuksen tekijänä olin pääasiallisessa vastuussa tutkielman eettisistä ratkaisuista ja niiden kokonaisvaltaisesta toteutumisesta. Tästä voidaan käyttää käsitettä tutkijan vastuunottamisen velvollisuus (Hirvonen, 2006). Tutkimuksessa noudatettiin yleisesti hyväksytyjä tieteellisiä toimintatapoja, tarkkuutta, rehellisyyttä ja huolellisuutta koko tutkimusprosessin ajan (TENK, 2012). Tutkittavien tuottaman puheen arvostaminen ja eettiset kysymykset korostuivat etenkin analyysivaiheessa, jolloin niihin myös kiinnitettiin erityishuomiota. Ihmistieteissä tunnistettavuuden huolellinen turvaaminen on yksi merkittävin tutkimuseettinen normi, joten tutkimusraportti pyrittiin myös kirjoittamaan tutkittavia ja kohdeorganisaatiota arvostavalla tavalla (Kuula, 2011).

Esitarkastusvaiheessa tutkimus toimitettiin vielä luettavaksi kohdeorganisaation yhdyshenkilölle sekä hankkeesta vastaavalle tutkijalle. Tutkimusraporttia muokattiin heiltä saatujen kommenttien perusteella, jotta voitiin varmistua tutkimuseettisten ratkaisujen toteutumisesta myös heidän puoleltaan.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

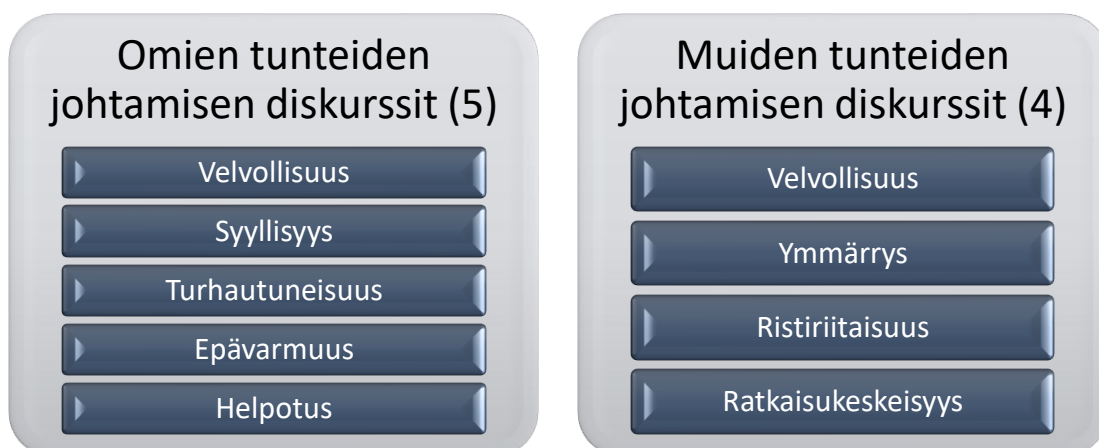
Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävänä oli selvittää, minkälaisia tunteisiin ja tunteet huomioivaan johtamiseen liittyviä diskursseja lähijohtajien puheesta on hahmotettavissa. Tuloksissa esitetyt aineistositaatit kuvaavat diskursseja ja edustavat erilaisia näkökulmia yksittäisen diskurssin sisältöihin nähden ja niihin sitoutuvien merkitysten suhteen. Sitaattien **vahvistamismerkinnöillä** korostetaan sanojen, sanavalintojen ja ilmausten merkitystä diskurssissa. Kun viitataan vain osaan haastateltavan puheenvuoroa, poistettu osa on merkitty symbolilla [- -].

Tutkimustuloksena aineistosta paikantui yhteensä yhdeksän erilaista diskurssia (kuvio 5). Omien tunteiden johtamisen diskurssit kohdistuivat lähijohtajiin itseensä ja niitä hahmotettiin viisi: velvollisuus, syyllisyys, turhautuneisuus, epävarmuus ja helpotus. Diskurssit esitetään tarkemmin luvussa 6.1, ja niillä vastataan alatutkimuskysymykseen ”Minkälaisia omien tunteiden johtamiseen kytkeytyviä diskursseja lähijohtajien puheesta on hahmotettavissa?”

Muiden tunteiden johtamisen diskurssit kohdistettiin puolestaan työntekijöihin ja niitä hahmotettiin neljä: velvollisuus, ymmärrys, ristiriitaisuus ja ratkaisukeskeisyys. Nämä diskurssit esitellään luvussa 6.2, ja niillä vastataan tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen ”Minkälaisia muiden tunteiden johtamiseen kytkeytyviä diskursseja lähijohtajien puheesta on hahmotettavissa?”

### Kuvio 5

*Tutkimustulokset: omien ja muiden tunteiden johtamisen diskurssit*



Tutkimustulosten kohdalla on huomioitava puheen kontekstisidonnaisuus. Lähijohtajien keskustelupuhe oli sisällöllisesti kytköksissä heille haastattelutilanteessa kuvattuihin esimerkkitalanteisiin ja keskustelun sisältöä ohjaaviin kysymyksiin, joiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia esimerkiksi tilanteen herättämistä tunteista. Puheen sisältöä oli siten pyritty ohjeistamaan ja ainakin joltakin osin ennalta määrittelemään, mikä ilmeni jonkin verran hahmotettujen diskurssien sisällöissä. Tämä omalta osaltaan vaikutti paitsi diskurssien sisältöihin myös keskustelupuheen autenttisuuteen, sillä haastattelutilanteen voidaan katsoa vaikuttaneen tutkittavien puhetapaan ainakin jossain määrin. Ihmistieteissä autenttisen aineiston saavuttaminen ei kuitenkaan ole edes mahdollista, sillä aineisto kuvaa tiettyjen tutkittavien tekemiä tulkintoja ilmiöstä (Puusa & Kuittinen, 2011).

## 6.1 Omien tunteiden johtamisen diskurssit

### 6.1.1 Velvollisuusdiskurssi

Lähijohtajien puheessa korostui vahvasti velvollisuusdiskurssi omien tunteiden johtamisessa, sillä lähijohtaja-aseman sekä sen mukanaan tuomien velvollisuuksien ja vastuiden nähtiin ikään kuin velvoittavan käyttäytymään tietyllä tavalla. Tunne lähijohtajaroolin velvollisuudesta ilmeni lähijohtajien puheessa siten, että teot ja sanat eivät aina välttämättä aidosti vastanneet koettua tunnetta tai haluttua toimintatapaa. Lähijohtajat kuvasivat, miten he haluaisivat toimia tai sanoa toisin, mutta päätyivät toimimaan lähijohtajalle sopivalla ja ominaisella tavalla. Tätä lähijohtajana toimimisen velvollisuutta perusteltiin pelon tunteella, mahdollisilla seuraamuksilla, uskalluksen puutteella ja korrektiuden vaatimuksella:

P6: "Varmaan tuli kaikille niinku tässä ryhmällä selväks, että **mieli tekis sanoo...pahastikin** mutta sit kuitenkin tietää tän...**esimiesroolin ja tehtävät, et sä niinku voi sillee tehdä**...Tai varmaan voit tehdä, mut sit siinä on taas, **sulle tulee varmaan jotain seuraamuksia siitä**"

P9: "No se toinen kysymyshän oli, että mitä siinä tekisi mieli tehdä, ei välttämättä tee, mutta tekisi mieli tehdä...mulle ainakin **tekis mieli sanoo aika ruma sana** [naurahtaa] ja että **oo hiljaa**, mutta **eihän sillee voi sanoa välttämättä tai ei uskalla tai ei oo korrektaa**, koska siinä **voi olla pelkoo** tai jotain sellasta sitte"

Diskurssista ilmeni, miten tiedostettua ja hallittua tunteiden johtamista lähijohtajat itseltään odottivat. Lähijohtajien kuvauksissa tilanteessa koettu tunnereaktio ja siitä muodostunut reagoitintapa saattoivat olla hyvin voimakkaita, mutta jo seuraavassa virkkeessä tuotiin esille lähijohtajarooliin kohdistettu velvollisuuden tunne omien tunteiden johtamisesta. Vaikka tekisi mieli jopa ”räjähtää”, oli lähijohtajana oltava korrekti ja johdettava omia tunteitaan:

P8: ”- -, kyllähän se varmaan ehkä joku semmone primitiivinen reaktio jossain vaiheessa on joku, mä kirjoitin tähän, että **räjähtää**. Se on tosiaan niinkun <nimi poistettu> sano, että sitte toki **pitää sitte muistaa ehkä olla korrekti** ja varmaan sitte siinä on sitä, **ettei välttämättä uskalla**, mutta kyllä mulla ainakin se primitiivinen reaktio jossain vaiheessa on semmone...pohjimmiltaan. Se että ei välttämättä pysty tuomaan täällä kumminkaan sitte sille esille että”

Lähijohtajaroolin lisäksi katsottiin, että työympäristö itsessään velvoitti tunteiden hallintaan. Työminä toi mukanaan velvollisuuden tunteen omien tunteiden johtamiseen. Kotiympäristöön ”räjähtämisen” katsottiin jossain määrin kuuluvan, mutta työelämään sen ei katsottu sopivan ollenkaan. Tähän eräs lähijohtaja viittasi seuraavalla tavalla:

P12: ”Mun mielestä siinä on iso merkitys siitä et tota, jos 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**...ei sitä niinkun se on jotenki vaikee asia ymmärtää, että semmone voisi käydä. Mut mitäs jos kävisi. Siitähän joutus, en tiä mitä tapahtus”

Velvollisuuspuheessa lähijohtajarooli ja työympäristö kuvattiin velvoittaviksi tekijöiksi omien tunteiden johtamisessa. Kotiympäristö nähtiin puolestaan vähemmän velvoittavana. Toisin sanoen tilanteessa koettuun velvollisuuden tunteeeseen ja sen voimakkuuteen vaikuttivat puheen kohteena oleva subjekti ja puheen konteksti. Diskurssista ilmeni, miten lähijohtajat odottivat, jopa vaativat, itseltään hyvin hallittua ja tiedostettua omien tunteiden johtamista. Omien tunteiden johtaminen määriteltiin lähinnä lähijohtajan velvollisuudeksi.

### 6.1.2 Syyllisyysdiskurssi

Omien tunteiden johtamisen diskursseista syyllisyysdiskurssi paikantui selkeästi kuvauksiin, joissa arvioitiin omaa mahdollista suoriutumista kuvatun esimerkitilanteen käsittelyssä. Arviointi keskittyi puheessa lähinnä siihen, että tilanteen käsittelyssä oltiin lähijohtajien arvion perusteella epäonnistunut. Itseä syytettiin esimerkiksi siitä, miten tilanteen oli annettu mennä näin pahaksi, sitä ei ollut huomattu tai siihen ei ollut puututtu aikaisemmin. Syyllisyyden tunne ilmeni puheessa sellaisten ilmausten kuin ”huono omatuntoki” ja ”pettymys myös itteensä kohtaa” kautta:

P6: ”Joo kyllä siinä niinkun sillee esimiehenä, nii tulee semmone **ikävä fiilinki itteekin kohtaa, et ooks mä näin tyhmä**, et mikä tässä, **et mä en oo nähny**...Et se on niinku, semmone syyllisyys tulee myös sitä kautta niinku itelle”

Diskurssissa oli nähtävissä myös joitakin viitteitä velvollisuusdiskurssista. Lähijohtajarooliin yhdistetty velvollisuuden tunne ilmaistiin lähinnä käskyverbien, kuten *pitää* tai *olisi pitänyt*, kautta. Lähijohtajien mukaan tilanne ja sen vakavuus olisi pitänyt nähdä ja siihen olisi pitänyt puuttua jo aiemmin. Tähän eräs lähijohtaja viittasi aineistossa seuraavasti:

P15: ”Mut ehkä se myös kohdistus itteensäkin, et tavallaa **pettymys myös itteensä kohtaan, ettei oo nähny sitä aikaisemmin** et **ois pitänyt niinku nähä**, et siinä vaiheessa ollaan jo aika pitkällä, että jos siellä räjähdellään ja nimitellään toisia, nii kyllähän siellä tosi pitkään ollu jo paha olla. Myös sitäki kohtaa eikä pelkästään niitä niinku vastapuolella olevia”

Syyllisyyttä pidettiin joissakin tapauksissa myös aiheellisena ja oikeutettuna tunteena. Syyllisyys arvioitiin oikeutetuksi tunteeksi siinä tapauksessa, jos tilanteeseen ei ollut puututtu, vaikka siihen olisi pitänyt puuttua jo aiemmin:

P12: ”Toki jos sen **tunnistaa**, että **tähänki ois pitänyt puuttua jo viime viikolla** ni...ehkä se on sillo **ihan hyväki tuntee vähä semmosta**”

Edellä kuvatun lisäksi syyllisyyttä saatettiin kokea tilanteissa, joissa lähijohtaja ei oman arvionsa mukaan tehnyt tarpeeksi töitä. Suurta työmäärää pidettiinkin suhteellisen normaalina tilanteena. Jos joissakin kohdin oli vähemmän töitä tehtävänä, muodostui tunne siitä, ettei tehnyt töitä tarpeeksi. Tunne sanallistettiin



lähijohtajan ”omaksi tunteeksi”, joka annetun arvion mukaan syntyi itselle kohdistettujen vaatimusten seurauksena. Syyllisyyden tunne saatettiin nähdä ikään kuin lähijohtajan sisäänrakennettuna ominaisuutena. Seuraavat esimerkit kuvaavat lähijohtajien käymää keskustelua aiheesta:

P17: ” --, mut sit minä oon huomannu senkin, että täällä on tullu semmone fiilis aina välillä et sit **ku on semmone hetki ettei oo paljon töitä**, nii **sit tulee semmone fiilis et sit ei tee tarpeeks töitä**...tai pitäs tehdä enemmän vielä jotaki”

P15: ”Mut onks se, semmone **oma tunne**, se ei tuu ehkä, **se tulee enemmänki siitä et ite vaatii iteltää** et koko ajan pitäs olla sata sata lasissa”

Syyllisyyspuhe oli sävyltään lähijohtajaa itseään syyllistävää tuoden omien tunteiden johtamiseen negatiivissävytteisen puolen. Lähijohtajien kuvausten perusteella syyllisyyden tunne oli seurausta huomaamattomuudesta, reagoinnista ja sen myöhäisestä ajankohdasta tai lähijohtajan velvollisuuden täyttämättömyydestä. Koska lähijohtajana toimimista ja siinä suoriutumista arvioitiin kriittisesti, jopa syyllistäen, syyllisyyden tunne sekä sen käsittely tulivat keskeiseksi osaksi omien tunteiden johtamista. Omien tunteiden johtaminen edellyttikin erilaisten tunteiden kohtaamista ja käsittelyä.

### 6.1.3 Turhautuneisuusdiskurssi

Lähijohtajien puheessa turhautuneisuusdiskurssi oli yksi yleisin omien tunteiden johtamisen diskurssi. Keskusteluissa turhautuneisuuden tunne kohdistettiin seuraavan esimerkin kaltaisiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa työntekijät käyttäytyivät epäsopivalla ja -kunnioittavalla tavalla toisiaan kohtaan. Esimerkissä lähijohtaja arvioi, ettei toisten nimittely kuulu työpaikalle, eikä aikuisen ihmisen käyttäytymiseen ylipäätään:

P15: ”Varmaan se on sitä **turhautumista ja pettymystä** tavallaa se, että et oikeesti, että, et niinku **aikuisia ihmisiä**, ku ollaan, nii **ei ehkä lähetä nimittelemään työpaikalla toisia** ja muuta nii siihen...se varmaan on niinku pettymys ja turhautuminen ehkä”

Turhautuneisuuspuhe kohdistettiin siis sellaisiin vuorovaikutustilanteisiin, jotka olivat liian pitkälle jatkuessaan kärjistyneet nimittelyksi ja väittelyksi. Tällöin lähijohtajien puheesta oli tulkittavissa myös harmistumista siitä, ettei tilannetta

ollut pystytty korjaamaan tai puuttumaan tarpeeksi ajoissa. Näissä tapauksissa harmistuneisuus ja siihen sekoittunut turhautuneisuus kohdistettiin osin työntekijöihin, jotka eivät olleet tuoneet tilannetta aiemmin esille:

P12: "Kärjistynyt, edelleenkin niinku vahva vahva erimielisyys, niin tota aina vähä semmone **ihmetys tai hämmästys, turhautuneisuus**, niitten sekotus, **just siitä et miks miksi se ei ois voinu tulla niinku aiemmin esille**, jollonka tilanne ei välttämättä ois mennyt näin pitkälle vielä et ruvetaan nimittelemään ja väittelemään asioitten suhteen"

Lähijohtajat kuitenkin arvioivat, että kuvatus kaltaiset tilanteet kuuluivat työyhteisöön ja niiden selvittäminen oli osa lähijohtajan työtehtäviä. Näihin suhtauduttiin lähijohtajan velvollisuutena, jolloin turhautuneisuusdiskurssissa oli nähtävissä piirteitä velvollisuusdiskurssista. Vaikka velvollisuusnäkökulma lähijohtajaroolissa tiedostettiin, samaan hengenvetoon todettiin: "tämäkinkö pitää minun hoitaa?". Tilanteiden jatkuva toistuvuus ja tunne siitä, että työntekijät ulkoisivat tilanteiden selvittämisen yksinomaan heille, aiheuttivat turhautuneisuutta:

P6: "- - , no tää tietysti kuuluu kyllä niinku **tämmöset tilanteet tähän esimiestyöhön**. Semmonen vähä, että... pitääkö tääkin, pitääkö tää minunkin, **tämänkinkö pitää minun hoitaa**, että **eikö porukka osaa keskenään** keskustella asiasta. Onko tää niinku et ne niinku **ulkoistaa** tän ongelman, et **esimies hoitaa tän pois ja pääsee ite helpommalla?**"

P12: "Onks vähä semmosta **turhautumista** et tavallaa taasko **taasko tämmöne** ja eikö nää nyt, **eikö nää osaa osaa käyttäytyä** et eikö nää vois sopia?"

Vaikka lähijohtajat kuinka tiedostivat ja kokivat ristiriitojen selvittämisen olevan osa heidän työtehtäviään, niihin kohdistettiin syvää turhautumista ja siihen liittyviä tunteita, kuten pettymystä ja ärsyyntymistä. Jo pelkkä ajatus tilanteesta ja siihen puuttumisesta turhautti. Seuraavat esimerkit kuvaavat lähijohtajien käymää keskustelua:

P12: "Mulla ehkä ihan ensimmäisenä niinku vois...tai tuli mieleen, että **ku törmää tämmöseen tilanteeseen** nii kattoo, että **ei saakeli taas tätä paskaa**, lähtee pois ja ovi vaan perässä kiinni ja pidä tunkki [nauraa]"

P6: "Joo joo, kyl toi niinku varmaa semmone"

P12: "Nii...**Ei jaksais**, niinku **puuttuu tikullakaa**"

Lähijohtajien puheesta välittyi, miten tilanteet vaativat heiltä pitkää pinnaa, hyviä hermoja ja monipuolisia ratkaisutaitoja. Koska tilanteet aiheuttivat heissä turhautuneisuutta, sen tunteen hallinta oli omien tunteiden johtamisessa olennaista. Seuraavassa esimerkissä lähijohtaja kuitenkin pohti, että tilanteen jatkuessa tarpeeksi kauan, myös lähijohtajalla tulee ”se raja vastaan”:

P6: ”Jos toi nyt niinkun **tarpeeks jatkuu**, vähä sama mitä sinä nyt sanoit siinä, että jos toi nyt on ollu niinkun koko ajan ja kyllä se jossain vaiheessa varmaan sitte **esimiehelläkin tulee se raja vastaan**, että **nyt riittää - -**”

Vaikka turhautuneisuuspuhetta kohdistettiin pääasiassa työyhteisöön, sen jäseniin ja haastaviin tilanteisiin, lähijohtajat arvioivat turhautuneisuuden aiheuttajaksi myös työn sisältöihin kohdistuvien haasteiden toistuvuuden. Lähijohtajat kokivat, että huolimatta kehittymisestä ja onnistumisista, tietyt asiat työssä toistuivat ja aiheuttivat heissä turhautumista:

P21: ”Mm...se on varmastikkin semmonen mikä, jos se on semmosta jatkuvaa nii, ainahan ne varmaan on semmosia, et sit ne **turhauttaa** siellä, **ku samat jutut tulee aina kerta toisensa jälkeen** eteen”

P12: ”Kyllä kyllä. Se on varmasti aika monellaki ja semmosten...tavallaa **samat ongelmat toistaa, samat haasteet pyörii** koko ajan, niistä ei niinku pääse oikein yli eikä etenemään, nii kyllähän ne loi jokaiselle semmosta **turhautumista** ja vaikka sit paljon aina kehittyy ja hommat onnistuuakin mut sit jotkut, **jotkut tietyt asiat aina toistuu**”

Turhautuneisuutta kuvattiin aiheutuvan myös tilanteissa, joissa ei voinut toimia haluamallaan tavalla. Toisin sanoen lähijohtajaroolin velvollisuuden tunne loi turhautuneisuutta. Lisäksi arvioitiin, että lähijohtajaa saattoi turhauttaa, jos hän ei ollut täysin tietoinen siitä, miten hänen tulisi toimia, tai jos hänellä ei ollut käytössään tilanteen kannalta tarpeellisia tunnetyökaluja. Tunne velvollisuudesta, osaamattomuudesta ja kyvyttömyydestä loivat omalta osaltaan turhautumista:

P8: ”Nii varmaan sekin, sekin varmaan, sekin sitte luo kanssa, sekin sitten itsessään varmaan luo **jonkinnäkösiä tuntemuksia tai turhautumisia**, että **jos tekis, mieli sanoo, mutta ku ei kärsi** että...jos ei **jos ei oo mitään tunnetyökaluja** näitä käytössä niinku nyt mennää siihen kolmoskohtaan, nii sitte, jos ei oikeen, jos **esimieskään on vähä semmone mitä tälle nyt tekee**, no varmaan sekin luo, sekin jo sitte **luo myös näitä tuntemuksia vielä lisää** että”

Lähijohtajat liittivät turhautuneisuuteen myös tunteen riittämättömyydestä. Keskusteluissa he arvioivat, että riittämättömyyden tunne oli seurausta siitä, ettei pystynyt tekemään kaikkea haluamaansa. Tämän seurauksena haluttaisiin ”heitätä hanskat tiskiin”, mikä voitiin puolestaan tulkita turhautuneisuutta kuvaavaksi ilmaisuksi:

P15: ”Mulla on varmaan hyvinki samat mitä teillääki, et no se **riittämättömyyden tunne** on se, että **ku et oikeesti niinku pysty tekemään, vaikka kui yrittäsit ni**. No sit saattas olla ehkä...**joskus tekis mieli heittää hanskat tiskiin** mut monesti se riittää, että ku minä käyn vaikka kahvilla, nii mulla helpottaa aika paljon niinku se”

Turhautuneisuuspuhe oli lähijohtajien keskusteluissa runsasta. Ensisijaisesti sitä kohdistettiin työyhteisön haastaviin vuorovaikutustilanteisiin, mutta myös työn sisältöihin. Puheen kohteesta riippumatta tilanteiden ja asioiden jatkuva toistuvuus oli pohjimmiltaan se tekijä, joka loi lähijohtajissa turhautuneisuutta. Lähijohtajien puheesta ilmeni, miten heiltä odotettiin, ja miten he itse odottivat itseltään hyviä hermoja ja pitkäjänteisyyttä työyhteisön haastavien vuorovaikutustilanteiden käsittelemisessä. Kaiken kaikkiaan turhautuneisuus haastoi omien tunteiden johtamista, sillä lähijohtajan sanoin myös lähijohtajalla on rajansa.

#### 6.1.4 Epävarmuusdiskurssi

Omien tunteiden johtamisen diskursseista epävarmuusdiskurssi esiintyi lähijohtajien puheessa pienissä määrin. Alun perin se näyttäytyi puheessa avuttomuutena ja osaamattomuutena, mutta tarkentui lopulta lähijohtajien kokemaksi epävarmuudeksi ja sitä kuvaavaksi puhetavaksi. Diskurssissa oli kuitenkin piirteitä myös avuttomuuden sekä osaamattomuuden tunteista. Lähijohtajien pohtiessa omaa uraansa lähijohtajana, he toivat esiin oman epävarmuutensa suhteessa osaamiseensa. ”Olin kyllä ihan helisemässä” -ilmaisulla kuvattiin, miten epävarmaksi, osaamattomaksi ja avuttomaksi lähijohtajat saattoivat tuntea itsensä. Tämänkaltainen puhe liitettiin lähinnä lähijohtajauran alkuvaiheisiin:

P9: ”Mutta onko teillä ollu tämmösiä ihmisiä, vaikka ryhmässä tai jotain. Että, kyllä mulla ainakin on ollu, sillon vielä ihan täytyy sanoo, ku esimieheks ryhdyin tässä, nii oli nii voimakas persoona tässä ryhmässä, että **olin kyllä ihan helisemässä** täytyy sanoo, - -, eihän

eihän sille ihmiselle voinu niinku mitään...**en mä ainakaan sillon nuorena** tai niinku **tuoreena esimiehenä** sillee, **se oli todella vaikeeta**”

Haastaviksi koetut ihmissuhteet ja vuorovaikutustilanteet tuottivat lähijohtajille epävarmuuden tunteita oman osaamisensa suhteen. Keskusteluissa lähijohtajat arvioivat, että erityisesti lähijohtajauran alkutaipaleella epävarmuuden tunteet olivat vahvemmin läsnä. Koettiin, että lähijohtajauran ”kilometrien” karttuessa tietynlaiset tilanteet oli helpompi tunnistaa ja kohdata. Keskusteluissa pohdittiin myös koulutusten merkitystä ja antia suhteessa heille kuvattujen tilanteiden onnistuneeseen käsittelemiseen. Tähän eräs lähijohtaja viittasi seuraavalla tavalla:

P6: ”Nii ja **siihen aikaan ei ollu** mitää tämmösiä niinku koulutuksia...et **jos ois ollu tämänönen koulutuspaketti alla**, nii **varmaan ois ollu helpompi käsitellä** sitä...eikä ois menny sillee niinku kiveen niinku niin kivikkoista tietä”

Epävarmuusdiskurssissa esitettiin paljon kysymyssanalla *miten* alkavia kysymyksiä. Kysymyssanan tulkittiin kuvaavan lähijohtajien epävarmuutta siitä, miten tilanteissa tulisi tai mikä olisi paras tapa toimia. Epävarmuuspuheessa oli myös havaittavissa jonkinlaista ristiriitaa. Oltiin toisaalta hyvin tietoisia ja varmoja tilanteiden taustalla vaikuttavista syistä, mutta toisaalta hyvin epävarmoja varsinaisista toimintatavoista:

P12: ”Mut **miten tässäkin tilanteessa**, varmasti tässä on niinkun tavallaa kyse siitä psykologisesta turvallisuudesta, et siellä syytellään ja osa, osa vetäytyy ja, eli toiset on hyvin hankkaasti niinku syyllistämässä ja ettimässä syytä muista ja toiset sitte ei uskalla tuoda sitä omaa mielipidettensä esille nii...varmaan niinku sitte menee jonnekin sinne jälkipuintiin tai tuommoseen se asia, mutta **miten vahvistaa sitä tiimin tai ryhmän turvallisuuden tunnetta** sitte...ja **miten jatkossa osattas tämmösiä asioita paremmin sitte hoitaa**, ku tulee erilaisia mielipiteitä tai erilaisia tota asioita vastaan, nii osattas rakentavammin, - -”

Epävarmuuspuhe paljasti lähijohtajien tunteen epävarmuuden ja osaamattomuuden johtamistyössä. Nämä tunteet olivat läsnä erityisesti niissä tilanteissa, joissa koettiin epävarmuutta oman osaamisensa suhteen eikä oltu täysin varmoja tilanteen ratkaisemisen kannalta sopivista toimintatavoista. Diskurssissa lähijohtajien puhe oli muodoltaan hyvin pohtivaa. Lähijohtajien mukaan niin työvuodet kuin koulutuksetkin lisäsivät osaamista ja vahvistivat varmuuden tunnetta. Tunteiden johtamiseen kohdistuvat koulutukset olivat tarpeellisia, jopa toivottuja.

### 6.1.5 Helpotusdiskurssi

Lähijohtajien puheen perusteella helpotuksen tunne oli tunne, jota tavoiteltiin. Helpotusdiskurssissa määriteltiin sellaisia keinoja, joiden koettiin edistävän helpotuksen tunteen saavuttamista. Helpotuksen tunteeseen viitattiin erilaisin ilmauksin: *helpompi fiilis, erittäin helpottuneita*. Puheesta ilmeni myös muita helpotusta kuvaavia ilmauksia, kuten ”tunne laantuu”. Muiden kanssa keskustelemisen ja asian, tilanteen tai tunteen jakamisen nähtiin helpottavan omaa oloa:

P6: ” - -, kyllähän se niinkun sillee **helpottaa**, niinkun jos on niinkun **sopiva porukka** et sä voit **jurputtaa kaikesta**. Kyl se kummasti niinku vähä aikaa, et sit sen jälkeen on niinku **helpompi fiilis** tavallaa...et vähän niinku sama niinku, vaikka tää tilaisuus tässä...tavallaan keskustelut on luottamuksellisia tällee, nii jos sulla jotain olis sydämellä, nii sähän voit sen niinkun sanoa”

P9: ”Niin tossa edellisessä ryhmässä niinku just siinä lopuks se sanottiin, että tääkin jo **helpotti**, ku **pääsi** niinku **jakamaan sitä asiaa**...niinku ihmisten kaa, jotka ei taas tienny siitä mun tuskasta, ahdistuksesta tai niinkun <nimi poistettu> oli omat ja <nimi poistettu> omat, nii me **oltiin erittäin helpottuneita sen jälkeen, ku päästiin juttelee niistä**”

Puheessa korostettiin koetun tunteen jakamista muille, sillä sen katsottiin auttavan sekä tunteen että asian käsittelyssä ja näin helpottavan omaa olotilaa. Lähijohtajat määrittivät kollegan merkityksen tärkeäksi, sillä tämän katsottiin ymmärtävän tilanteiden tuottama haaste lähijohtajalle. Keskustelu ja sitä kautta tapahtuva tunteiden jakaminen näyttäytyivät sellaisina keinoina, joita hyödynnettiin omien tunteiden käsittelemisessä tietoisesti ja suhteellisen paljon:

P12: ” - -, **on niin tosi hyvä** se, että on niinkun, **kollega kelle pystyy sit sitä asiaa**...kenen kenen päälle niin sanotusti voi oksentaa siinä ilman ja **kollega** kuitenkin **pystyy sen ymmärtää**, ettei se oo hänestä johtuvaa, vaan voidaan sitte niinku **vuorotellen molemmin päin**, että niinku **kaataa se paha olo tavallaa pois siitä, - -**”

P13: ”Kyllä ettei pidä kaikkee niinku itensä sisällä vaan **jakaa** myös sitä...**tunnetta** sitte muillekin, et **esimiehelle tai työkavereille tai jollekin siinä lähetyvillä**”

P9: ”Mm. Kyllä sillee täällä varmaan aika **monet esimiehet tekeekin** kyllä, että...pystytään **jakamaan sitä tuskaa sitte toisille**”

Keskusteluissa useammat lähijohtajat kuvasivat, miten konkreettinen huutaminen voisi olla keino päästä eroon ensisijaisesta tunteesta ja näin helpottaa omaa

tunnetilaa. Esimerkiksi turhautuneisuus määriteltiin sellaiseksi tunteeksi, jonka käsittelemiseen huutamisen katsottiin toimivan. Vaikka huutoreaktio sai keskusteluissa suuren painoarvon ja siihen viitattiin monin eri tavoin, sitä ei kuitenkaan liiemmin toteutettu käytännössä tai ainakaan niin, että muita olisi läsnä. Huutamisen ei katsottu sopivan työpaikalle tai lähijohtajan toimintatapoihin. Keskusteluissa annettiinkin suurempi painoarvo kollegoille ja heidän merkitykselleen.

P14: "Joo samaa mieltä ton <nimi poistettu> kanssa, että **pitäis päästä purkamaan** vähäks aikaa...**paineita siitä huutamalla tai keskustelemalla jonkun kanssa**"

P13: "Välillä tulee semmone fiilis, et **tekis mieli vaan huutaa**. Tavallaa niinku päästää se **turhautumine ulos sillä huutamisella**...mut en oo vielä ikinä, en oo vielä ikinä huutanu siinä vaiheessa...ehkä myös sit se, että **on noita kollegoita kelle voi sit tilanteessa niinku avautua ja purkaa** sit sitä omaa tuntemusta eteenpäin ni...**tietää ettei oo yksin sen tunteen kanssa**, vaan se on aika niinku monella se"

Diskurssissa määriteltiin myös muita toimintatapoja omien tunteiden käsittelemiseen. Esimerkiksi kahvilla käynti arvioitiin toimintatavaksi, jolla omaa tunnetilaa saatiin helpotettua. Yhteistä näille lähijohtajien kuvaamille toimintatavoille oli akuutista tunnereaktiosta eroon pääseminen. Lähijohtajien pyrkimyksenä oli löytää keino, tapa tai paikka, jossa akuutin tunteen voisi käsitellä ja vasta tämän jälkeen tarttua itse asiaan. Tähän eräs lähijohtaja viittasi seuraavasti:

P12: "No ehkä ihan ensimmäisenä ainaki itsellä nii helposti pitäs olla niinku **paikka, missä pääsis** vähän niinku **purkamaan** sitä...**akuuttia tunnetta** siitä että...pukemaan vähä sanoiks että...miltä miltä se tuntuu ja sitte sitten sen jälkeen, ku se 90 sekuntia on siinä suu vaahossa paahtanu nii, **sit se tunne laantuu** ja **sit pystyy** vähä niinku **järkipäristämään**, että **miten sitä kannattas lähtee asiaa edistämään**"

Helpotuspuhe oli sekä sisällöltään että muodoltaan melko ratkaisu- ja tavoitekeskeistä. Diskurssissa lähijohtajat kuvasivat konkreettisia toimintatapoja, joiden avulla he pystyivät käsittelemään tilanteiden aiheuttamia tunteita. Helpotuksen tunne oli pääasiassa se tunnetila, joka näillä toimintatavoilla haluttiin saavuttaa. Omien tunteiden johtamisessa helpotuksen tunne näyttäytyi olevan tärkeässä asemassa, sillä sen saavutettua lähijohtajan toimintakyky oli tilanteiden ja asioiden käsittelemisen suhteen todennäköisesti rationaalisempi.

## 6.2 Muiden tunteiden johtamisen diskurssit

### 6.2.1 Velvollisuuskurssi

Lähijohtajien puheesta erottui selkeästi velvollisuuskurssi myös muiden tunteiden johtamisen diskursseista. Velvollisuutta perusteltiin samoin tavoin kuin omien tunteiden johtamisen velvollisuuskurssia: lähijohtajaroolilla ja siihen kohdistuvalla velvollisuuden tunteella. Lähijohtajan velvollisuutena oli puuttua haastaviin vuorovaikutustilanteisiin ja epäsovivasti käyttäytyvän työntekijän toimintaan. Velvollisuutta ilmaistiin seuraavanlaisilla ilmauksilla ikään kuin toteavasti: "onhan sen esimiehen jotain sanottava ja tehtävä". Lähijohtajan velvollisuus nähtiin melko itsestään selvänä asiana:

P9: "Kyllähän siinä tapauksessa sitte, ku jos tällasta on, nii **onhan sen esimiehen jotain sanottava ja tehtävä** sitten **tälle henkilölle** tai...taikka sitte pyytää, vaikka kollegalta apua tai esimiehen esimieheltä, että joku sanoo mutta"

Keskusteluissa kuvattiin, miten työntekijät "purkivat" lähijohtajille tunteitaan ja miten heidän tuli ottaa niitä vastaan. Puheessa korostettiin työntekijöiden tunteiden ja tarpeiden huomioimista. Lähijohtajien tehtävänä oli puolestaan olla kuuntelijan, vastaanottajan tai ratkaisijan roolissa. Nämä roolit erilaisine tehtävineen voitiin tulkita lähijohtajan velvollisuudeksi. Lähijohtajan velvollisuutta tuotiin esiin *pitää*-verbillä, kuten seuraavista esimerkeistä on nähtävissä:

P2: "- -, mut **sun pitää** <nimi poistettu> **ajatella**, että se voi olla sille sun alaiselle tärkeä hetki, ku hän pääsee purkaa niitä fiiliksiänsä"

P6: "Nii ja sekin on sitte vielä se, että sekin **pitää osata oikeella tavalla sanoo**...et et kuitenkin tietää sen, että ei se välttämättä - -, vaan se **pitää pystyä oikeella tavalla kertomaan** että, - -"

Lähijohtajien puheesta tehdyn tulkinnan perusteella velvollisuuden tunne tilanteen ratkaisemisesta ei ollut riippuvainen siitä, oliko lähijohtajalla siinä kohtaa tilanteen ratkaisemiseen tarvittavaa aikaa tai muita resursseja. Kuten alla olevasta esimerkistä on nähtävissä, pahin tilanne oli joka tapauksessa ratkaistava. Lähijohtajana toimimisen velvollisuutta ilmensi niin kutsuttu ehdottomuuspuhe yhdessä *totta kai* -ilmauksen kanssa:



P12: "Ja useesti se tulee vielä vähä yllättäen, et ei sulla ois niinku nyt ehkä paras hetki, sulla voi olla pari palaveria jo siinä heti sovittu, nii ei nyt ois oikein aikaakaan, mutta **totta kai se pahin tilanne on saatava sieltä katkeemaan...** ja varmistettava, että ne ihmiset pystyis sen työpäivänsä jotenki, jollaki tapaa jatkamaan, mut et läpi **läpihän se on sit käytävä**, - -"

Lähijohtajat pyrkivät määrittelemään, miten haastavia tilanteita tulisi lähteä ratkaisemaan. Määritelmässä korostettiin eri osapuolten huomioonottamista ja osapuoliin viitattiin joko hyökkäävän tai hiljaisen henkilön termein. Vaikka puhe oli muodoltaan melko ehdotonta ja samalla ohjeistavaa, oli siinä viitteitä ymmärrysdiskurssille ominaisista piirteistä. Lähijohtajat pohtivat, että jonkinlaiset tekijät saattoivat vaikuttaa työntekijän käyttäytymisen taustalla. Ymmärryksestä huolimatta lähijohtajan velvollisuutena oli kertoa työntekijälle tämän käyttäytymisen epäasiallisuudesta. Tähän eräs lähijohtaja viittasi seuraavalla tavalla:

P24: "- -, niin yleensä **tilanne pitää rauhoittaa** tai oikeesti niinkun **kuunnella ja esittää kysymyksiä** myöskin sitte sellaselle **henkilölle joka hyökkää**, hyökkää, että niinkun lähtee vähä hänenki kannalta ajattelemaan, että eihän, **eihän välttämättä tiä siinä vaiheessa mitä hänellä** niinku **siellä taustalla on** ja et niinku kyl minusta se **kuuluu** kuitenkin myöskin **tuoda selväks**, selväks niinku hänelle, että **tuo on epäasiallista käyttäytymistä** tuo, tuo ei oo oikein ja lähtee hakee vähä sitä et onks kyse niinku jostain muusta kuitenkin ja... ja **toki niille hiljasillekin pitää** niinku **antaa se puheenvuoro** ja kysyä myöskin heiltä, että miltä teistä tuntuu tollane"

Lähijohtajien mukaan haastavat vuorovaikutustilanteet oli käsiteltävä huolella ja perusteellisesti. Eräs lähijohtaja arvioi, että pahimmassa tapauksessa tilanteita ei käsitellä loppuun asti, vaan niiden käsitteleminen jää puolitiehen. Puheessa velvollisuutta ja siihen liitettävää ehdottomuutta ilmaistiin jälleen *pitää* -verbillä:

P24: "Nii minusta pahinta on, että sitä asiaa ei käsitellä loppuun, että **se pitää viedä sit loppuun**, jos se on, todellakin puhutaan epäasiallisesta käyttäytymisestä, nii se ei oo hyväksyttävää ja se **pitää perata** niinku sit **pohjamutia myöten**, että minun mielestä aina, **aina kuuluu kertoa ihmisille, että minusta tuo on epäasiallista käyttäytymistä** et ei tuo johda mihinkään tollane ja löytää sitte oikeesti et mistä, mistä tässä on kyse et"

Velvollisuuspuheessa lähijohtajat nähtiin rooliinsa perustuen velvollisina ratkaisemaan työyhteisön haastavia vuorovaikutustilanteita ja siten johtamaan muiden eli työntekijöiden tunteita. Lähijohtajat määrittelivät itsensä sekä tilanteiden ratkaisijoiksi että muiden tunteiden vastaanottajiksi. Heillä näyttäytyikin olevan keskeinen rooli muiden, erityisesti negatiivisten, tunteiden johtamisessa.

## 6.2.2 Ymmärrysdiskurssi

Muiden tunteiden johtamisen diskursseista ymmärrysdiskurssi oli lähijohtajien puheessa suhteellisen vähäistä. Toisaalta sitä esiintyi jonkin verran muiden diskurssien yhteydessä. Ymmärrysdiskurssissa korostui kokonaisvaltaisempi ymmärrys työntekijästä sekä työelämän ja muun elämän välisestä suhteesta. Seuraavat esimerkit kuvaavat lähijohtajien käymää keskustelua aiheesta:

P9: "Ja sitte ku **ihminen on aina kokonaisuus**, ettei se niinku oo **pelkkä se työpaikka** että, vaan se on se **vapaa-aika kanssa**, joka paljon näkyy myös täällä työpaikalla, nii kaikki nämöset pitäs osata muistaa sitte"

P24: "- -, jos mennää, mennää ihan syvemmille nii sitte, sitte vois, vois tota kahenkeskenki jutella et onks kyse oikeesti nyt tästä vai jostain muusta. **Voi ihmisellä olla elämässä aika paljon asioita mitkä** vaikuttaa, **vaikuttaa sit käytökseen**. Pinna voi olla niin tiukalla muista asioista, että ei sit itse välttämättä niinku hallitse sitä ja siitäki on minun mielestä hyvä keskustella sitte"

Keskusteluissa lähijohtajat määrittivät tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttivat työntekijän käyttäytymiseen negatiivisesti. Tällaisella puheella todennäköisesti tavoiteltiin ymmärrystä siitä, miksi tai mistä syystä työntekijät käyttäytyivät epäsovivalla tavalla. Puheesta tehdyn tulkinnan mukaan lähijohtajat todella tahtoivat ymmärtää, mikä työntekijän käyttäytymisen taustalla vaikutti. Lähijohtajat pohtivat esimerkiksi pelon tunteen merkitystä. Lähijohtajien puheen perusteella ikävä, negatiivinen tunnekokemus saattoi olla se tekijä, joka vaikutti työntekijän käyttäytymiseen negatiivisesti:

P6: "Nii ja jotain näitä mitä ootahan nyt...jotain pelkojen kesy- no **jotainhan se ihminen pelkää, voi olla et se pelkääkin jotain**"

P12: "- -, voiks siellä olla jollakin yksilöllä niinku just näitä ihan - -, **perustarpeita, jotka on siinä hetkessä, koetaan niinku jäänyt täyttämättä, tyydyttämättä**, niin sitten sitte se **käyttäytyminenkin on sitte sitä luokkaa**"

Kuten edellä todettiin, ymmärryspuhetta ilmeni muiden diskurssien yhteydessä. Ilmaisulla "sithän se pitäs esimiehenä selvittää sillee varovasti" viitattiin lähijohtajan velvollisuuteen selvittää, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttivat työntekijän käyttäytymiseen. Toisaalta haluttiin myös ymmärtää, millaiset asiat työntekijää

vaivasivat. Lähijohtajien aitona pyrkimyksenä tulkittiin olevan työntekijän käyttäytymisen juurisyiden selvittäminen:

P6: ”Joo kyllä joo. Tossa niinku aikasemmin tuli jo aika niinkun, vähä siihen suuntaan näitä juttuja, että **pitää kuunnella tätä vastapuolta ja ymmärtää, saada ymmärrys** siitä, että mikä siinä oikeastaan niinku hiertää”

P9: ”Tai sitten että onko sillä ihmisellä joku tai no, jos se on aina ollu tommone, taikka sit jos se on vaikka muuttunu jossain vaiheessa tommoseks nii sillon, sillä ihmisellähän voi olla joku asia vähän vinossa. **Kivi kengässä jostain syystä** tuota niin...henkilökohtasessa elämässä, taikka jopa siinä työroolissa tai jossain, nii **sithän se pitäs esimiehenä selvittää sillee varovasti**, että mikä sinua vaivaa, että liittykö se tämmöseen asiaankin sitte”

Kaiken kaikkiaan ymmärryspuheessa korostettiin kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamista. Puhe oli muodoltaan pohtivaa ja tulkitsevaa sekä samanaikaisesti lähijohtajaa velvoittavaa. Diskurssissa muiden tunteiden johtamiseen liitettiin näkökulma tilanteen ja työntekijän käyttäytymisen perimmäisten syiden selvittämisestä ja ymmärtämisestä. Lähijohtajien puheesta tehtyjen tulkintojen perusteella tilanteen ratkaiseminen ja työntekijöiden tunteiden kohtaaminen sekä niihin vastaaminen oli tällöin todennäköisesti helpompaa.

### 6.2.3 Ristiriitaisuusdiskurssi

Ristiriitaisuusdiskurssissa muiden tunteiden johtaminen aiheutti lähijohtajissa ristiriitaisuuden tunteita. Osaltaan tähän vaikutti lähijohtajien ja työntekijöiden kokemusten eroavaisuus ja työntekijöiden tunteiden vastaanottaminen. Vaikka keskusteluissa korostettiin työntekijän näkökulman huomioimista, se saattoi silti omalta osaltaan lisätä ristiriitaisuuden tunteita lähijohtajissa. *Mutta*-sanana käyttö oli diskurssissa runsasta, ja yksittäisenä sanana se ilmensi puheen sisällön ristiriitaisuutta ja näkökulmien vaihtoehtoisuutta:

P2: ”- -, **sulle on raskasta ja varmasti rasittaa** ja tota vie niitä sun energioita **mutta**, että se voi, se on se **se tärkeä hetki sit sille alaiselle** kuitenkin, ku se pääsee sitte kertomaan, että kyllä muuten sapettaa”

P3: ”On ja kyllähän se niinku se on semmosta yksilövalmennusta sitte siinä vaiheessa, et **kyllä se antaa molemmille mut** kyllä se niinku **se on raskasta**”

Lähijohtajien kuvausten perusteella ristiriitaisuutta ilmeni myös työntekijöiden puheissa ja tavassa toimia. Lähijohtajien mukaan työntekijät kyllä kertoivat, lähinnä valittivat, jos työyhteisössä voitiin huonosti tai tunneilmasto koettiin huonoksi. Työntekijät eivät kuitenkaan määritelleet tai osanneet tarkemmin määrittellä syitä huonolle tunneilmastolle tai edes kertoneet, mitkä asiat olivat huonosti. Asian tai tunneilmaston parantamiseen ei myöskään osoitettu kovin suurta halukkuutta. Lähijohtajien puheesta tehdyn tulkinnan perusteella työntekijöiden puheen funktiona oli lähinnä valittaminen, eikä niinkään asioiden edistäminen. Tämä lisäsi lähijohtajissa ristiriitaisuuden kokemusta sekä osittain aiheutti avuttomuuden ja ärsyyntymisen tunteita:

P1: "Ää mulla? No siis öö no mä itseasiassa nyt mietin tämmöstä et mulle tossa, oliko eilen vai tänään, nii **purmotettiin aika paljon**, että tavallaan <organisaatioon kohdistuva viittaus poistettu> **on huono tunneilmasto ja voidaan huonosti** ja et niinku sieltä mupatetaan, ettei oo tasa-arvosta ja kaikkee **mut sit ei kuitenkaan pureta sitä**, että mikä siellä on takana, et mulla oli tähänki nii aika sellane et ei oo minkäänäköstä oljenkortta antaa, että jos sä kerrot, että asiat on huonosti **mut sit sä et kerro et mikä siel on huonosti ni**"

P2: "Joo meidän ryhmässä oli ehkä pikkasen saman- samantyyppistä eli tavallaan **aika paljon kohdataan niitä ihmisiä** tuolla kentällä, **jotka aina valittaa, kaikki on aina huonosti mut** sitten ei osata joko a) sanoa, että mikä on huonosti tai niinkun tarkemmin niinku kertoo siitä, että tuntuu vaan, että on asiat huonosti tai sitten b) se, **ettei halua ainakaan ite tehdä asialle yhtään mitään** että...kunhan joku muu tekis"

Keskusteluissa kuvattiin, miten lähijohtajat yrittivät itse aktivoida työntekijöitä työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen. He kuitenkin kokivat, että työntekijät halusivat ja pyrkivät ulkoistamaan ilmapiirin kehittämisen ainakin jossain määrin muiden tehtäväksi. Koska lähijohtajan toimintapyrkimys ei saanut osakseen vastakaikua, ilmeni se puheessa ristiriitaisuuden ja harmistumisen tunteina:

P3: "- -, me yritellään herätellä niitä yksilöitä siihen, että se **ilmapiiri lähtee jokaisesta ja jokaisen pitää laittaa siihen paukkuja, mutta** ikävä kyllä **jossain määrin tulee vielä sitä**, että **kunhan ei itse tarvitsisi tehdä mitään** joku muu ratkasee sen"

Ristiriitaisuus välittyi lähijohtajien puheesta myös ristiriitaisina tunnekokemuksina, joihin viitattiin esimerkiksi "ristiriitaisia hommia" -ilmauksella. Eräs lähijohtaja kuvasi tuntevansa väsymyksen, turhautumisen, helpotuksen, toivon ja riittämättömyyden tunteita. Puheesta oli havaittavissa, miten hän määritteli tunteet

joko negatiiviseksi tai positiiviksi, ja samalla perusteli eri syitä eri tunteille. Ristiriitaisuutta vahvasti hänen kokemuksensa siitä, miten työntekijän negatiivinen asenne tarttui häneen, vaikka hän yritti itse olla hyvin positiivinen:

P3: "- -, mä kirjasin tohon vähä niinku semmosia **ristiriitaisia hommia**. Ehkä semmosta **väsymystä ja turhautumista** niinku päällimmäisinä ja tota johtuu ehkä siitä...meillä on tämmöset miten menee -keskustelut täällä menossa ja itselläkin on se päälle <poisto> alaista ja niitä ku tässä kahlataan läpi ja itseasiassa no korona on tuonu varmaa haasteita itse kellekin siviilipuolelle ja sun muita ni niitä **negatiivisia asioita, ku tässä kuuntelee, nii vaikka ite yrittää olla hyvin positiivinen** nii kyllä se välillä vie niinku itekin sinne mukanaan, että **mutta** tota on myös helpotusta ja toivoa eli puolessa välissä ollaan keskustelua menossa, että onhan tässä niinku <poisto> suurinpiirtein vielä jäljellä...vähän ehkä myös semmosta **riittämättömyyttä sitte kanssa**, että niihin menee hirveesti aikaa ja sitte niinkun niinkun se muu tekeminen siinä ympärillä sitte jää ehkä niinku tekemättä. Nii semmosilla fiiliksillä eli varsin tämmöne ehkä ehkä **ristiriitaset...jotain plussaa ja jotain miinusta**, mutta ehkä se se on sitä normaali tekemistä"

Ristiriitaisuuspuheessa lähijohtajat kokivat työntekijöiden toiminnan ja puheen välisen suhteen ajoittain ristiriitaisena. Lisäksi lähijohtajien kuvaamat tilanneesimerkit aiheuttivat heissä ristiriitaisuutta. Diskurssi sisälsi runsaasti *toisaalta-toisaalta*-puhetta, jota *mutta*-sanana suurella käyttömäärällä vahvistettiin. Puhe olikin sisällöltään moninäkökulmaista ja vaihtoehtoista. Lähijohtajien puheen tavasta ilmeni, miten työntekijöiden ristiriitaiset toimintatavat ja puheet haastivat, ajoittain jopa ärsyttivät, heitä muiden tunteiden johtamisessa.

#### 6.2.4 Ratkaisukeskeisyysdiskurssi

Muiden tunteiden johtamisen diskursseista ratkaisukeskeisyysdiskurssi korostui lähijohtajien tunnetaitoisessa ratkaisupuheessa. Lähijohtajat pohtivat, millaisia tunnetaitoja tai tunteet huomioivia ratkaisutaitoja he hyödyntäisivät kuvatus esimerkkitaipauksen käsittelemisessä. Diskurssissa puheen funktiona oli tilanteen ratkaiseminen tunteet huomioivalla tavalla, mutta tilanteen ratkaisemisen pohtiminen teoriassa nähtiin kuitenkin todellista tilannetta helpompana. Alla olevassa esimerkissä ratkaisemisen ensimmäiseksi vaiheeksi määriteltiin tilanteen rauhoittaminen ja "oman pään jäähdyttäminen" eli omien tunteiden hallinta:

P6: "Tääkin on tietysti aika jännä, ku ollaan tällee tässä teamsissa ja sitte ollaan...**puhutaan näin teoriassa**, mutta sitte oikeesti, **ku tilanne on todella päällä, nii hankala siinä on**

**sitte ruveta näitä kaikkia alkaa miettimään, että varmaan se ensimmäinen juttu on siinä se niinku tilanteen rauhoittaminen ja saada omaa päätä jäähdytettyä pikkasen"**

Puheessa korostettiin muiden tunteiden huomioimista, sillä epäsopivasti käyttäytyvän haluttiin ymmärtävän, miltä hänen käyttäytymisensä muista tuntuu. Toisessa keskustelussa samaiseen tavoitteeseen viitattiin *jäänmurtaja*-termillä. Omista tunteista kertomisen nähtiin "murtavan jään", jolloin epäsopivasti käyttäytyvä saatiin mahdollisesti ymmärtämään hänen käyttäytymisensä vaikutus muihin ihmisiin. Omista tunteista kertominen kohdistettiin ensisijaisesti lähijohtajan tehtäväksi ja samalla painotettiin oikeanlaisten sanavalintojen käyttämistä:

P24: "ja **oleellista on** minusta saada ihminen ymmärtämään, miltä se toisista tuntuu...miltä se oikeesti kuulostaa"

P6: "Nii se vois olla semmone **jäänmurtaja** siinä, että **kertoo** niinku **esimies** sillee avoimesti, että **miltä tää tuntuu**...kuitenkin tossakin **pitää sen tosi tarkasti valita sanat, ettei mee** niinku **syyllyttämisen puolelle**"

Tunnepaljastusta pidettiin lähijohtajien keskusteluissa erittäin keskeisenä ja tilanteen ratkaisemisen kannalta merkityksellisenä tunnetaitona. Lähijohtajat kuvasivat tunnepaljastusta hieman eri tavoin liittäen siihen erilaisia piirteitä. Suurilta osin tunnepaljastus kuitenkin määriteltiin omien ja/tai muiden tunteiden kuvaamiseksi ja jakamiseksi. Tunnepaljastuksen kautta voitiin ikään kuin paljastaa omat ja muiden tunteet:

P9: "Nii että **jos mä nyt haluaisin jotain tunnetaitoo käyttää**...nii mun mielestä **se ois tämmöne tunnepaljastus**, että **kertoo, että ymmärrätkö sinä**, että tämän sinun ainainen tämmönen kyyninen käyttäytyminen ja tämmöne, nii **miltä se meistä muista tuntuu**, - -"

Tunnepaljastusta voitiin hyödyntää myös avun tarvitsemisen ilmaisemisessa, sillä lähijohtajat kokivat haastavien vuorovaikutustilanteiden käsittelemisessä osaamattomuutta ja avuttomuutta: "en osaa tätä asiaa ratkasta", "mä en tästä niinku ite selvi". Lähijohtajan nähtiin rakentavan raamit tilanteen ratkaisemiseksi, mutta varsinaisessa ratkaisuprosessissa kaivattiin työntekijöiden panosta. Puheessa korostettiin jokaisen työntekijän tasapuolista osallistumismahdollisuutta. "Heittää sitä pallo niille" -ilmaisulla pyrittiin korostamaan, miten haastava vuorovaikutustilanne tulisi ratkaista yhteisvoimin, eikä yksinomaan lähijohtajan toimesta. Puheesta välittyi lähijohtajan inhimillistämisenäkökulmaa:

P15: "- -, ehkä se tunnepaljastus vois olla semmone, että et en, en osaa tätä asiaa ratkasta ja tarvitsen siihen teidän kaikkien apua ja sit oikeesti niinku kuunnella, et jokaisella olis se ääni sanoa siinä, että ne ei ois vaan ne kovaääniset, et siellä jokainen jokainen sais ker-  
toos sen oman versionsa asiasta ennen ku tekis mitää, mitää ratkasuja tai yhdessä yleensäkin, ettei ite ees tee niitä siinä vaiheessa ja just just tavallaa heittää sitä palloo niille, et miten miten minä voin asiaa oikeesti niinku, millä tavalla minä voin vaikuttaa siihen...nii ne oli ehkä semmoset"

P6: "- -, niin siinähan ku puhuttiin näitä, et miten niinkun vois käsitellä, nii tähän voi olla tämmönen niinkun tunnepaljastus, että kertoo sen avoimesti, että mä en tästä niinku ite selvi et mä tartten teidän apuja, mulla on paha olla, paha olo tästä ku tää on näin. Et sitä kautta lähtee purkamaan tätä, et tuoda sitä porukalle semmosta turvallisuuden tunnetta ja esittää, että esimieskin on ihminen, tai esihenkilö on ihminen"

Tunnepaljastusta oli mahdollista soveltaa käytännön tilanteissa. Lähijohtajan esimerkissä epäsovivasti käyttäytyneelle oli esitetty kysymys: "miltä sinusta itestä tuntuis, jos näin olis tehty sulle?" Toimintatapa kysymyksineen oli tunnepaljastukselle ominainen. Kysymyksellä pyrittiin siihen, että epäsovivasti käyttäytyvä tarkastelisi tilannetta toisen näkökulmasta ikään kuin omiin tunteisiinsa peilaten. Esimerkin valossa tunnepaljastus näyttäytyi tehokkaana tunnetaitotyökaluna:

P18: "Joo se semmosen parikytä minuuttia huusi tossa 15 sentin päässä kasvoista ja sitte niin minä annoin, olin hiljaa siinä ja annoin huutaa kaiken mitä sieltä oli ulos tulo-  
tavoissa ja sitte kysyin, et miltä sinusta itestä tuntuis, jos olisit tehnyt tän, jos sulle olis tehty tällä tavalla, ku sinä teit tälle toiselle kaverille. Se otti, otti ja paukautti oven siinä perässään kiinni ja lähti ja tuli puolen tunnin päästä takasi ja sano, et oot muuten oikeessa ja kävi pyytämässä kaverilta sitte anteeksi, että se se niinku meni hänellä sitte ihon alle ihan oikein kunnolla sitte, ku sai huutaa ja sitten toinen esitti vaan siihen kysymyksen, et miltä sinusta itestä tuntuis, jos näin olis tehty sulle"

Tunnepaljastuksen tietynlaisena vastakohtana nähtiin olevan "ravistavaksi herätykseksi" nimetty ratkaisutapa. Se määriteltiin kovemmaksi ratkaisutavaksi, jossa epäsovivasti käyttäytyvää ihmistä lähestytään tiukemmalla asenteella ja sanotaan suoraan tämän käytöksen epäasiallisuudesta ja -sovivuudesta. Tähän eräs lähijohtaja viittasi seuraavalla tavalla:

P6: "Ei mut toi on varmaan tai onkin hyvä tapa, et sä tavallaan laitit ittes siihen peliin, et tää tuntuu, minusta tuntuu tältä ja oot sä ajatellu miten miltä tää myös muista. Sit mä mietin kans semmosta, että joku, sillä varmaan tai tietysti vähä riippuu tapauksesta ja henkilöstä nii, onks se myös sitte niinku ravistava herätyski elikkä tarkotan että niinku ottaa...niinku lähestyy samaa asiaa, mutta lähestyy sitä niinkun tiukemmalla asenteella...et jos ajattelee, että toi on semmone pehmyt millä <poisto> esitti, että miltä susta tuntuu, mut sit tietysti toinen vaihtoehtohan vois olla se, että sä niinkun sanot suoraan sen, että nyt tää ei toimi, sä et saa tehä näin koska, mut toikin että riippuu tietysti aika paljon henkilöstä ja kenen mimmone tapaus on"

Keskusteluista tehdyn tulkinnan perusteella työntekijöille tuli antaa tasapuolisesti aikaa ja tilaa omien tunteiden purkamiselle: "antaa toisen pauhata ihan rauhassa", "antaa sen kaverin purkaa se paha olo pois". Tällöin lähijohtaja oli

lähinnä vastaanottajan ja kuuntelijan roolissa. Tilanteen käsittelemisen edetessä lähijohtajan rooli muuttui aktiivisemmaksi, sillä työntekijöiden saatua purettua tunnetilaansa voitiin alkaa selvittää tilanteeseen vaikuttaneita syitä: ”purkamaan ja kuorimaan sitä sipulia”. Työntekijää voitiin myös rohkaista kertomaan asiasta ja tunteistaan lisää voimakysymyksiä apuna käyttäen, jolloin tilanteeseen vaikuttaneet taustatekijät saatiin samalla selvitettyä. Puheessa korostuikin jälleen taustasyiden selvittämisen ja ymmärtämisen merkitys:

P18: ”No myös se hiljai- **hiljaisuus siinä**, että niin niin **antaa toisen pauhata ihan rauhassa, että kuuntelee riittävän pitkään eikä kommentoi oikeestaan millään tavalla**, niin sekun rauhoittaa jo sitä tunnekuohua siinä ja sitte tasapuolisuus, että kuuntelee sitte myös toisen...**ottamatta kantaa**”

P6: ”Nii kyl se varmaan semmone niinku lähestymistapa on, että **antaa sen kaverin purkaa se paha olo pois ja olla siinä** niinku sit...ja ehkä sitte ruveta **sitä kautta sitte enemmän vähä purkamaan ja kuorimaan sitä sipulia**, että mitä sieltä oikein löytyy, - -”

P13: ”Varmaan vois käyttää noita **voimakysymyksiä apuna**...no varmaan **joku et kerro lisää**, nii sit saa tavallaa sen, **toinen saa purkaa sen kaiken pihalle mikä siellä tällä hetkellä vaivaa**...niin niin **sillä sais ainaki tietää kaiken, mikä tällä hetkellä painaa toisen mieltä ja mikä aiheuttaa sen huonon olon**”

Koska tilanteessa olevat ihmiset olivat todennäköisesti jonkinlaisen tunnekuohun vallassa, haastavan tilanteen perinpohjaisen käsittelemisen arvioitiin olevan tämänkaltaisessa tilanteessa turhaa. Parempana vaihtoehtona pidettiin tilanteen rauhoittamista ja tilanteen perusteellinen käsitteleminen sijoitettiin myöhemmään ajankohtaan. Tähän eräs lähijohtaja viittasi seuraavalla tavalla:

P21: ”- -, mietin just tota samaa että, et sitte just et **jos siinä on oikein se tilanne päällä sillee niinku oikein pahana**, nii **sillonhan siellä varmaan kaikki on jonkunnäkösen tunnekuohun vallassa** ja niitä, mitä tässäki aikasemmin sitte käyty niitä läpi, et **sillonhan se on varmaan vähä turhaki ehkä lähtee siinä tilanteessa ja siinä hetkessä sitte sitä käymään läpi**, että **pitäskö se vaan tilanne saada sit siinä jotenki niinku rauhoitettua** ja ehkä sitte kun henkilöt ovat itsekukin rauhoittunu tilanteesta, nii sitte jotenki **käsitellä se tilanne myöhemmin vielä uudestaan** et se ei menny ehkä ihan sillee toivotulla tavalla”

Tilanteen käsittelemisen myöhempää ajankohtaa perusteltiin lisäksi lähijohtajan itsensä kautta. Tutkittavat epäilivät lähijohtajan mahdollisuuksia käsitellä ja ratkaista tilannetta rationaalisella tavalla tämän ollessa ”tunneryöpyssä”. Keskusteluissa kuvailtiin, miten lähijohtajalla saattoi olla kuvatus kaltaisessa tilanteessa tunteet pinnassa, jolloin omien tunteiden johtamisessa saattoi ilmetä haasteita ja pahimmassa tapauksessa tilannetta saattoi vielä kärjistää väärällä sanavalinnalla. Tilanteen rationaalinen ratkaiseminen edellytti tilanteen rauhoittamisen ohella



itsensä rauhoittamista eli omien tunteiden johtamista. Seuraavat esimerkit kuvaavat lähijohtajien käymää keskustelua:

P15: " - -, nii **onhan se itellekin sellane tunneryöppy**, että **osaako sitä järkevästi käydä siinä vaiheessa itekään läpi** sitä asiaa"

P6: "Mä kyllä kallistun siihen **ehkä pitäs ottaa siihen seuraavana päivänä**, koska **sä ite oot siinä esimiehenä tilanteessa mukana**, nii **sullaki on** niinku **tunteet pinnassa...säkin saat lähtee siihen mukaan**, vahingossa sitte mukaan siihen...et sä niinku **kärjistät sitä jollain ihan...väärällä sanavalinnalla** tai lähet tavallaa, niinku oot jo omasta mielestä löytäny sen ratkasun siihen, vaikka ei ois siellä päinkään"

Ratkaisukeskeisyyspuheessa kuvattiin tunnetaitoisia ratkaisutapoja, joita voitiin hyödyntää esimerkkitilanteiden käsittelemisessä ja ratkaisemisessa. Puheessa lähijohtajan rooli määriteltiin ratkaisijaksi, kuuntelijaksi ja vastaanottajaksi, jonka tehtävänä oli myös työntekijöiden osallisuuteen kannustaminen tilanteiden ratkaisemisessa. Diskurssista ilmeni, miten muiden tunteiden johtaminen ja haastavien tilanteiden ratkaiseminen edellyttivät lähijohtajan omien tunteiden vahvaa johtamista, käsittelyä ja hallintaa. Toisin sanoen omien tunteiden johtaminen on merkityksellinen tekijä myös muiden tunteiden johtamisessa sekä haastavien tilanteiden ratkaisemisessa.

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa kokonaisvaltaisempi kuva tunteet huomioivasta johtamisesta, ja tuoda tietoa siitä, miten lähijohtajat suhtautuvat tunteiden johtamiseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että tunteet huomioiva johtaminen muodostuu sekä omien että muiden tunteiden johtamisesta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten lähijohtajat puhuivat tunteista ja tunteiden johtamisesta, jolloin tutkimuksen tarkastelun keskiössä oli lähijohtajien tuottama tunne- ja johtamispuhe. Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä näkyväksi sellaisia puhe- ja johtamistapoja eli diskursseja, joiden kautta lähijohtajat kuvasivat tutkimuskohdetta.

Lähijohtajat muodostivat omien ja muiden tunteiden johtamisen välille yhteyden. Myös aiemmissa tutkimuksissa tunteiden johtamisen on katsottu muodostuvan sekä omien että muiden tunteiden johtamisesta (esim. Brotheridge & Lee, 2008), mutta poikkeuksiakin on. Esimerkiksi Saarinen (2007, s. 179) totesi tutkimuksessaan seuraavasti: ”Haastattelutuloksista tuli vaikutelma, että esimiehet eivät juuri havainnoi tai edes huomaa omia tunteitaan erilaisissa johtamistilanteissa ja näin niiden pohdiskelukaan ei ole mahdollista.” Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajat kuvasivat omien tunteiden johtamista perusteellisemmin kuin muiden tunteiden johtamista.

Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa johtajan tunteiden johtamisen taidot ja niiden merkitys on liitetty työyhteisön konfliktitilanteisiin (ks. Kolari, 2010; Nokelainen & Ruohotie, 2006; Virtanen, 2013). Lähijohtajien puhe kietoutui vastaavien tilanteiden ympärille, mikä on otettava huomioon aineistosta paikannetuissa diskursseissa. Toisin sanoen tutkittaville oli tarjottu ennalta teema, josta puhua, sekä vuorovaikutustilanne, jossa diskurssit konkretisoituivat (Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Heille kuvatut tilanteet olivat pääasiassa hypoteettisia, mutta keskusteluissa oli jonkin verran mukana myös lähijohtajien henkilökohtaisia kokemuksia.

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin ja tarkastelen aineistosta paikannettuja diskursseja suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lopuksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä pohdin jatkotutkimusaiheita.

## 7.1 Omien tunteiden johtamisen diskurssit

Omat tunteet voivat toimia paitsi tiedonlähteenä myös siltana muiden tunteiden ymmärtämiselle jännittyneissä (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022) ja haastavissa työyhteisötilanteissa. Omien tunteiden työstämisen kautta lähijohtaja saa otteen myös työntekijöiden tunteista (Juuti & Vuorela, 2015). Lähijohtajien keskustelupuheesta tunnistettiin viisi erilaista omien tunteiden johtamisen diskurssia. *Velvollisuuspuheessa* omien tunteiden johtaminen nähtiin pitkälti lähijohtajan velvollisuutena, *syyllisyyspuheessa* korostuivat lähijohtajien syyllisyyden ja epäonnistumisen tunteet, *turhautuneisuuspuheessa* painottui lähijohtajien kokema turhautuneisuus työyhteisön haastavia tilanteita kohtaan, *epävarmuuspuheessa* ilmeni lähijohtajien tuntema epävarmuus ja osaamattomuus sekä *helpotuspuheessa* tavoiteltiin tunteiden laantumista ja oman olotilan helpottumista.

Velvollisuusdiskurssia ei voida pitää kovin yllätyksellisenä omien tunteiden johtamisen diskurssina. Huhtalan ja kumppaneiden (2010) mukaan johtajan on huomioitava eri johtajaroolien mukanaan tuomat vaatimukset. Velvollisuuspuhe ilmensi, miten hallittua omien tunteiden johtamista lähijohtajat itseltään työympäristössä vaativat. Tunneilmaisun vaatimukset perustuvat joko organisaatio-, ammatti- ja sukupuolistandardeihin, tai voivat olla lähtöisin kollegoilta, ylemmältä johdolta, asiakkailta, työntekijöiltä tai lähijohtajalta itseltään (Brotheridge & Lee, 2008). Tämän tutkimuksen kohdalla näytti siltä, että vaatimus omien tunteiden johtamisesta oli lähtöisin tutkittavilta itseltään.

Aikaisemmissa tutkimuksissa tunteiden kätkeminen on yhdistetty ammattimaiseen johtajuuteen (Martelius-Louniala, 2018) ja neutraali positioituminen on ollut suosittu omien tunteiden säätelykeino (Saarinen, 2007). Myös tässä tutkimuksessa velvollisuuden tunne omien tunteiden johtamisesta liitettiin lähijohtajaroolin ammattimaisuuteen, johon ei ”räjähtämisen” tai muiden voimakkaiden tunnereaktioiden katsottu kuuluvan. Neutraalimpi tunnetila saavutettiin, kun aidot tunteet tukahdutettiin, jotta voitiin toimia roolia vastaavalla tavalla. Omat tunteet havaittiin ja tiedostettiin hyvin, mutta useimmissa tapauksissa ne kätkettiin käsittelyn sijaan (vrt. Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Vaikka tällainen tunteiden ”pintanäyttely” voi tehdä johtajasta tehokkaamman, se voi myös lisätä

emotionaalista uupumusta (Humphrey ym., 2008). Näin ollen lähijohtajan jatkuva pyrkimys omien tunteiden tukahduttamiseen niiden käsittelemisen sijaan voi ajan mittaan vahingoittaa tunne-elämää ja vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Toisaalta lähijohtajien toiminnalla on merkittävä vaikutus työntekijöihin ja koko työyhteisöön (Pirttilä ym., 2019), joten myös liialliset tunnepurkaukset voivat olla vahingollisia.

Syyllisyysdiskurssi on yllättävämpi omien tunteiden johtamisen diskurssi tai toisaalta tavanomainen tietyissä ammateissa ja yleisesti työelämässä ilmenevä tunne. Esimerkiksi varhaiskasvattaja-lapsi-suhteista on tunnistettu syyllisyyspuhetta (ks. Kekkonen, 2012). Tikkamäen (2006) mukaan tunteilla on erityinen arvo palveluammateissa. Palveluammattien, kuten hoitajien ja opettajien, odotetaan myös hallitsevan tunteitaan (Yamamoto ym., 2014). Lisäksi tiimityössä, joka on varhaiskasvatusalalle ominainen työskentelytapa, tunnetaidot korostuvat (Fredriksson & Saarivirta, 2015).

Hoffrénin (2015) tutkimuksessa työpaikan johtamistilanteet aiheuttivat hoitotyöntekijälle syyllisyydentuntoa ja itsesyytöksiä. Syyllisyys ilmenee itsesyytöksenä ja se perustuu oman toiminnan epäedulliseen arviointiin. Tilanteissa, joissa yksilö on selvästi syyllinen, syyllisyyden ilmaisu voi kuitenkin sopia tilanteeseen (Jordan & Lindebaum, 2015). Tässä tutkimuksessa syyllisyyspuhe kohdistettiin pääosin lähijohtajiin, ei työntekijöihin. Syyllisyyden katsottiin sopivan tilanteeseen silloin, kun ei ollut täytetty lähijohtajana toimisen velvollisuutta ja puututtu haastavaan tilanteeseen riittävän ajoissa. Syyllisyys- ja velvollisuusdiskurssilla oli siten yhtymäkohtia. Lähijohtajan työssä sopiva määrä itsekriittisyyttä on tarpeen (Pirttilä ym., 2019). Tiuraniemen (2007) näkemyksen mukaan oman toiminnan muokkaaminen on usein hyvä asia, mutta kääntöpuolena on, että syyllistetään itseä enemmän kuin mitä tilanne todellisuudessa vaatisi. Lähijohtajien itsekriittisyys näyttäytyi tutkimuksessa vahvana, mutta itseä syyllistettiin myös tarpeettomasti. Saarisen (2007) tutkimuksessa lähijohtajatyön näkeminen annettuna tehtävänä toi jonkinlaista helpotusta syyllisyyden tunteeseen.

Vaikka syyllisyys voi saada aikaan lähijohtajassa korjaavia liikkeitä ja lähijohtajana kehittymistä, on tunteella varjopuolensa. Liialliset syyllisyyden tunteet

ja ilmaukset voivat johtaa siihen, että lähijohtaja vaikuttaa muiden edessä jo liian epävarmalta (Jordan & Lindebaum, 2015). Hoffrén (2015) pohti tutkimuksessaan, että syyllisyys saattaa olla terveydenhuollon työkulttuurin ominaisuus. Sitä se todennäköisesti on, mutta tämä tutkimus toi esille tunteen läsnäolon erilaisessa työkultuurissa ja lähijohtajan työssä. Lähijohtajana toimiminen on jatkuvaa itsensä arviointia sekä syyllisyyden tunteen kanssa elämistä, joten tunteen käsittely ja hyväksyntä on keskeistä omien tunteiden johtamisessa.

Turhautuneisuusdiskurssi on sinänsä ymmärrettävä omien tunteiden johtamisen diskurssi, kun pohditaan lähijohtajan asemaa haastavien tilanteiden keskiössä. Tiuraniemen (2007) tutkimuksessa hankalat tilanteet herättivät lähijohtajissa ärtymyksen, turhautumisen, pettymyksen sekä syyllisyyden tunteita. Tässä tutkimuksessa haastavat tilanteet herättivät lähijohtajissa hyvin samanlaisia tunteita. Hyttisen (2010) tutkimuksessa turhautumisdiskurssille oli tunnusomaista näkemys siitä, että voisi auttaa, mutta ei saa auttaa. Tämän tutkimuksen kohdalla turhautumista aiheutti puolestaan päinvastainen tilanne: jouduttiin puuttumaan tilanteisiin, joihin ei aina haluttu, jaksettu tai koettu tarpeelliseksi puuttua.

Pirttilän ja kumppaneiden (2019) tutkimuksessa johtajat kuvasivat turhautumisen tunteita silloin, kun työajan koettiin kuluvan turhiin asioihin. Vaikka haastavien tilanteiden jatkuva selvittely turhautti lähijohtajia, se liitettiin osaksi lähijohtajan työtehtäviä, eikä sitä pidetty turhana asiana. Siihen suhtauduttiin velvollisuutena, joten turhautuneisuus- ja velvollisuusdiskurssi olivat osittain yhteneväiset. Myös Tiuraniemen (2007) tutkimuksessa hankalat tilanteet näyttivät lähijohtajan näkökulmasta varsin luonnollisilta. Tutkimukset osaltaan vahvistavat käsitystä haastavien tilanteiden yleisyydestä työyhteisöissä (esim. Yamamoto ym., 2014). Haastavien tilanteiden seurauksena syntyvien negatiivisten tunteiden hallinta on tärkeä osa omien tunteiden johtamista. Negatiiviset tunteet myös haastavat omien tunteiden johtamista, sillä kuten eräs lähijohtaja totesi ”esimiehelläkin tulee se raja vastaan, että nyt riittää”.

Epävarmuusdiskurssi on lähijohtajaa inhimillistävä omien tunteiden johtamisen diskurssi. Hyttisen (2010) tutkimuksessa epävarmuuspuheelle oli tunnusomaista ”ei ole varma omasta osaamisestaan psykososiaalisissa kysymyksissä”.

Vaikka tämän tutkimuksen konteksti ja sisältö oli täysin erilainen, puhetapa kohdistettiin epävarmuuteen omasta osaamisesta. Johtamistyössä joutuu kuitenkin pakosti kohtaamaan epävarmuutta (Pirttilä ym., 2019), joten epävarmuuden tunteen kanssa toimeen tuleminen on kiinteä osa omien tunteiden johtamista.

Osaamisen tunnetta uhkaavat erityisesti ne tilanteet, joissa omat taidot koetaan riittämättöminä (Pirttilä ym., 2019), kuten haastavissa tilanteissa tai tunteiden johtamisessa. Thiel ja kumppanit (2012) näkevät, että tunteiden johtaminen edellyttää lisäkoulutusta. Koulutuksella voi olla myös vahvistava vaikutus koettuun osaamiseen työssä, kuten Ikävalkon, Hökän ja kumppaneiden (2020) tutkimuksessa kävi ilmi. Siinä useat osallistujat ilmoittivat, että tunteisiin keskittyvä koulutusinterventio ei varsinaisesti tuonut uutta tietoa, vaan sai tuntemaan, että he ovat osaavia ja taitavia nykyisillä tiedoilla ja taidoilla. Myös kokemus auttaa työntekijöiden tunnereaktioiden myötäelämisessä ja niiden säätelämisessä kohti haluttua ja tavoiteltua lopputulosta (Rajah ym., 2011). Lähijohtajana toimisen ”kilometrit” eli kertyneet työvuodet ja lisääntynyt kokemus nähtiin helpottavan haastavien tilanteiden kohtaamista ja käsittelyä. Myös Virtasen (2013) tutkimuksessa lisääntynyt työkokemus vaikutti tunneälytaitoihin suotuisalla tavalla.

Helputusdiskurssi on omien tunteiden johtamisen diskursseista tavoitekeskeisin. Puhetavassa korostui omien tunteiden käsittelyn tärkeys ja oman tunnetilan helpottuminen (vrt. velvollisuudiskurssi). Ikävalkon, Hökän ja kumppaneiden (2020) tutkimuksessa kuvattiin erilaisia omien tunteiden purkamispaikkoja ja -tapoja. Helputuspuheessa kuvattiin hyvin samankaltaisia tunteiden käsittelytapoja kuin ko. tutkimuksessa tunnistettiin. Erityisesti kollegojen kanssa keskustelu osoittautui tärkeäksi tavaksi käsitellä omia tunteita. Johtajat ovatkin kokeneet kielteisenä asiana sen, jos heillä ei ole ollut samalla tasolla toimivia kollegoita, joiden kanssa olisi mahdollisuus purkaa työn aiheuttamia haasteita (Pirttilä ym., 2019). Tunteiden purkaminen ja jakaminen kollegojen kanssa on myös työssä jaksamista edistävä tekijä (Tikkamäki, 2006). Omista tunteista puhuminen tai haasteiden jakaminen on usein helpompaa työntekijä- kuin lähijohtajatasolla. Esimerkiksi varhaiskasvatusalan tiimityö mahdollistaa vertaistuen, mutta päiväkodin johtaja tavallisesti vastaa monesta päiväkotityksiköstä yksin.

On tärkeää, että lähijohtajalla on työkaluja tunteiden käsittelyä varten, sen sijaan, että hän hiljentää ja tukahduttaa tunteensa tai pakottaa itsensä ”valepositiivisuuteen” (Hökkä, Räikkönen ym., 2022). Onnistunutta tunnesäätelyä harjoittavat ihmiset sopivat yleensä paremmin myös johtotehtäviin (Rajah ym., 2011). Vaikka lähijohtajilta näytti löytyvän tapoja omien tunteiden käsittelyyn, helpotuspuheesta sai kuvan, että lähijohtajat tavoittelivat negatiivisista tunteista eroon pääsemistä ja positiivisten tunteiden saavuttamista. Tämä ei sinänsä ole kovin yllättävää tutkimusten viitatessa siihen, että lähijohtajan tulisi yrittää näyttää positiivisia tunteita (esim. Brotheridge & Lee, 2008; Humphrey ym., 2008).

Tutkimuksessa tunnistetut lähijohtajien tavat puhua omien tunteiden johtamisesta tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa niitä tunteita, joita lähijohtajat työssään päivittäin kohtaavat, ja joiden kanssa he joutuvat hetkittäin myös kamppailemaan. Kaikenlaiset tunteet, olivatpa sitten miellyttäviä tai epämiellyttäviä, tulee ymmärtää ja hyväksyä, ei tukahduttaa työyhteisöissä (Hökkä, Vähäsantanen ym., 2022). Tämän tutkimuksen perusteella omien tunteiden johtamisessa onkin kyse kaikenlaisten tunteiden tiedostamisesta, hyväksymisestä sekä hallitsemisesta haastavissa työyhteisötilanteissa. Tunteen merkitys voi olla johtamistyössä myös negatiivinen (Martelius-Louniala, 2018). Epävarmuuden ja syyllisyyden tunteiden kohdalle olisikin perusteltua pysähtyä lähijohtajan jaksamisen ja minäpystyyden vuoksi.

## 7.2 Muiden tunteiden johtamisen diskurssit

Tunteiden johtaminen käsittää myös muiden tunteiden johtamisen (Brotheridge & Lee, 2008). Keskijohtoa edustavien lähijohtajien tilannetta ja roolia voidaan kuvata ”puun ja kuoren väliin jäämisinä” (Hökkä ym., 2014; Saarinen, 2007). Lähijohtajien tehtävänä on paitsi ylimmän johdon strategisten päätösten toteuttaminen työyhteisössä myös työntekijöiden reaktioiden, palautteen, väsymyksen, tunnekuorman ja uupumuksen vastaanottaminen jatkuvien uudistusten keskellä (Hökkä ym., 2014). Lähijohtajien keskustelupuheesta tunnistettiin neljä erilaista muiden tunteiden johtamisen diskurssia. *Velvollisuuspuheessa* muiden tunteiden

johtaminen nähtiin jälleen lähijohtajan velvollisuutena, *ymmärryspuheessa* haluttiin selvittää haastavaan tilanteeseen johtaneita syitä, *ristiriitaisuuspuheessa* koettiin ristiriitaisia tunteita ja ristiriitaisuutta työntekijöiden toimintaa kohtaan sekä *ratkaisukeskeisyyspuheessa* pohdittiin tunnetaitoisia ratkaisutapoja.

Velvollisuusdiskurssissa lähijohtajan tehtävinä nähtiin olevan haastavan tilanteen ratkaiseminen ja työntekijöiden tunteiden vastaanottaminen. Erilaisissa ihmissuhteissa lähijohtajan tehtäväksi muodostuukin tunteiden käsittely ja niistä puhuminen (Virtanen, 2013). Martelius-Lounialan (2018) tutkimuksessa johtajat näkivät negatiivisten tunteiden vastaanottamisen olevan osa johtajuutta. Vaikka johtajat tiedostivat olevansa negatiivisten tunteiden kohteena, he hyväksyivät tämän maalitauluna olemisen. Myös tässä tutkimuksessa lähijohtajalla nähtiin olevan keskeinen rooli työntekijöiden negatiivisten tunteiden vastaanottamisessa ja niiden johtamisessa. Työntekijöillä katsotaankin olevan oikeus varsin vapaaseen tunteiden ilmaisemiseen (ks. Linjakumpu, 2008).

Kiusallisten tunnepurkauksien myönteisille vaikutuksille on kuitenkin vaikea löytää perusteluja tutkimuksista tai kirjallisuudesta (Saarinen, 2007). Lisäksi työntekijät ovat yhtä lailla vastuussa työpaikan tunneilmapiiristä kuin muutkin työyhteisön jäsenet (Linjakumpu, 2008). Tällöin korostuu työntekijän omien tunteiden johtaminen. Toisaalta lähijohtajan on johdettava työntekijöidensä tunteita siinä määrin, ettei tunteiden purku mahdollistu liiallisuuksiin ja vaikuta negatiivisesti tunneilmapiiriin ja lähijohtajan tunteisiin. Syytösten kohteena oleminen on aiheuttanut johtajalle tunne- ja arvoriitiriitoja tilanteissa, joissa he ovat kokeneet olevansa syyttömiä ja ”tilanteen uhreja” (Martelius-Louniala, 2018). Vaikka lähijohtajan nähtiin olevan velvollinen kuuntelemaan ja vastaanottamaan työntekijöiden tunteita, voi se ajan mittaan johtaa lähijohtajana syyllistymiseen. Syyllisyyspuhe oli kuitenkin yksi keskeisin omien tunteiden johtamisen diskurssi.

Ymmärrysdiskurssissa lähijohtajat halusivat ensisijaisesti ymmärtää, mitkä tekijät olivat aiheuttaneet työntekijän epäsovivan käytöksen ja mikä työntekijää vaivasi. Puhetapa on melko odotettava, sillä empatia on nähty johtajan tärkeänä ominaisuutena. Fonsénin ja kumppaneiden (2022) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajat kokivat olevansa helposti lähestyttäviä, empaattisia sekä hyviä



kuuntelijoita. Nämä voidaan nähdä sellaisina lähijohtajan ominaisuuksina, jotka edistävät juurisyiden selvittämistä haastavissa tilanteissa. Jos lähijohtaja sanoisi työntekijälleen vain, että ”riittää” tai ”lopeta”, voi se puolestaan olla merkki siitä, että hän ei ole edes kiinnostunut auttamaan työntekijää negatiivisten tunteiden kohtaamisessa ja käsittelyssä (Little ym., 2016). Tällaisella toiminnalla juurisyitä ei saada selvitettyä, tilanteen ratkaisu ei todellisuudessa toteudu ja työntekijä jää tunteiden kanssa täysin yksin. Hökän ja kumppaneiden (2014) mukaan työntekijän tunteiden ymmärtäminen ja tilanneherkkyys käsitellä tunteita haastavissakin tilanteissa toista arvostaen ovat edellytyksenä sille, että työyhteisössä on mahdollista toimia joustavasti myös ristiriitatilanteissa. Kun lähijohtaja pyrkii selvittämään ja siten ymmärtämään, millaiset asiat työntekijää mahdollisesti vaivaa, on hänellä paremmat mahdollisuudet työntekijän tukemiselle ja haastavan tilanteen ratkaisemiselle.

Työntekijät herättivät lähijohtajissa myös ristiriitaisuuden tunteita, jotka tulivat esille ristiriitaisuusdiskurssissa. Puhetavassa lähijohtajan nähtiin olevan selkeimmin ”puun ja kuoren välissä” (ks. Hökkä ym., 2014). Ristiriitakokemuksia on esiintynyt paljon juuri johtajan ja henkilöstön välisissä suhteissa (Huhtala ym., 2010). Ristiriitaiset kokemukset ja tunteet saattavat aiheuttaa työntekijän ja lähijohtajan väliseen suhteeseen säröjä, koska työntekijöiden toiminta tuntui lähijohtajista varsin ristiriitaiselta ja ajoittain jopa epäreilulta. Johtajat voivat joutua ristiriitaiseen tilanteeseen myös oman johtajuutensa kohdalla (Linjakumpu, 2008). Martelius-Lounialan (2018) tutkimuksessa johtajan rooli irtisanojana oli varsin ristiriitainen. Myös lähijohtajan rooli muiden tunteiden johtajana näyttäytyi tässä tutkimuksessa ristiriitaisena. Vaikka lähijohtajasta tuntuisi raskaalta, on hänen velvollisuutenaan tukea työntekijää ja vastaanottaa tämän tunnepurkauksia.

Ristiriitaisuuspuheessa kuvattiin myös tunteiden tarttumista. Humphreyn ja kumppaneiden (2008) mukaan tunnetartunta on yksi tärkeimmistä tavoista, joilla johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin. Yamamoto ja kumppanit (2014) lisäävät, että johtajan tunne vaikuttaa henkilöstön tunteisiin, ja siten koko työyhteisön emotionaaliseen hyvinvointiin. Tämän tutkimuksen kohdalla tunnetartuntaa tapahtui päinvastaisesti: työntekijältä lähijohtajalle. Tunnetartuntaan

sisältyykin uhkatekijöitä, jotka pääosin liittyvät negatiivisten tunteiden tarttumi- seen (Martelius-Louniala, 2018). Vaikka lähijohtaja yritti itse olla vuorovaikutus- tilanteessa positiivinen, työntekijän negatiivinen asenne tarttui häneen silti. Huh- talan ja kumppaneiden (2010) mukaan henkilökohtainen ristiriitakokemus koe- taan kuormittavana.

Ratkaisukeskeisyysdiskurssissa kuvattiin haastavissa tilanteissa hyödyn- nettäviä tunnetaitoisia ratkaisutapoja. Lähijohtajan puhetapana se ei ole yllät- tävä, sillä esimerkiksi Hyttisen (2010) tutkimuksessa henkilöstöpäälliköt tuotti- vat ratkaisupuheessa kirjaimellisesti ratkaisuja erilaisiin pulmiin. Fonsénin ym. (2022) tutkimuksessa puolestaan perusopetuksen johtajat pitivät ratkaisukeskei- syyttä vahvuutenaan. Ratkaisukeskeisyys on luonnollinen osa lähijohtajatyötä, sillä lähijohtajan tehtävänä on etsiä ratkaisuja tilanteisiin ja ongelmakohtiin.

Haastavien tilanteiden ratkaisemisessa nähtiin myös työntekijöiden osallis- tuminen tärkeänä. Tunteet ja tunteiden johtaminen on kuitenkin yleisesti käsi- tetty yksilöllisistä näkökulmista, ja vastuu työyhteisön haasteiden navigoinnista on siirretty epäsuorasti yksilöille (McKenzie ym., 2019). Siten voidaan ajatella, että puhetavassa ei korostettu tätä tunteiden johtamisen yksilöllistä, vaan ennem- minkin kollektiivista näkökulmaa. Thielin ja kumppaneiden (2012) mukaan joh- tajan tulisi olla erityisen tietoinen siitä, millaisia tekniikoita ja strategioita hänen on hyvä käyttää, jotta hän voi johtaa työntekijöiden tunteita. Tunnepaljastus näh- tiin tässä tutkimuksessa tehokkaana tunnetyökaluna. Tunnepaljastuksen kautta voidaan kertoa muille, miltä tilanteesta tuntuu, ja millaisia ajatuksia tilanne he- rättää (Rantanen ym., 2020). Todennäköisesti kyseinen tunnetyökalu oli tullut tu- tuksi tunnetaitointerventiossa, johon tutkittavat olivat case-klinikat mukaan lu- kien osallistuneet. Vaikka tunnepaljastus tuli sanana esille ratkaisukeskeisyyspu- heessa, voidaan ajatella, että myös helpotuspuheessa oli viitteitä tunnepaljastuk- sen käytöstä, kun kollegoille puhuminen sekä omien tunteiden jakaminen näh- tiin tärkeinä keinoina omien tunteiden käsittelemisessä.

Tutkimuksessa tunnistetut lähijohtajien tavat puhua muiden tunteiden joh- tamisesta tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa niitä tekijöitä ja tunteita, joita lähi- johtajat muiden tunteiden johtamiseen liittävät. Muiden tunteiden johtamisessa

on pitkälti kyse työntekijöiden (negatiivisten) tunteiden vastaanottamisesta ja käsittelemisestä. Sen merkitys korostuu työyhteisön haastavissa tilanteissa. Vaikka nämä tilanteet olivat ohjatusti lähijohtajien keskustelupuheen kohteena, haastavien tilanteiden käsitteleminen nähtiin tärkeänä.

Tässä tutkimuksessa lähijohtajat sanoittivat tunteet huomioivan johtamisen pitkälti velvollisuudekseen, sillä velvollisuusdiskurssi ilmeni paitsi omien myös muiden tunteiden johtamisen diskursseissa. Diskurssien valtasuhteiden verkostoissa diskurssi voikin saada muihin diskursseihin nähden vahvemman aseman (Jokinen ym., 2016). Velvollisuuden näkökulma tunteiden johtamisessa ei ole yllettävä, sillä suomalaisessa työkuulttuurissa on arvostettu vahvaa itsekontrollia omien tunteiden ilmaisemisen suhteen (ks. Nokelainen & Ruohotie, 2006). Lähijohtajat suhtautuivat tunteiden johtamiseen vakavasti sekä tosissaan. He olivat omaksuneet tunteet osaksi johtamisen kokonaisuutta ja hyväksyneet ne luonnolliseksi osaksi esihenkilötyötä. Tässä tutkimuksessa tunteet huomioiva johtaminen muodostui selkeästi sekä lähijohtajien omien että työntekijöiden tunteiden johtamisesta. Jos lähijohtaja ei tunnista ja erittele omia tunteitaan, ei hän voi tehdä sitä myöskään työntekijöidensä kohdalla (Virtanen, 2013).

### **7.3 Luotettavuus, rajoitukset ja jatkotutkimuskysymykset**

Ensisijaisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja tämän subjektiiviset valinnat (Eskola & Suoranta, 2014). Tutkimuskohteen valinta ja muodostetut tutkimusongelmat perustuvat useimmiten tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin ja intresseihin (Aaltio & Puusa, 2011). Tutkimuskohde, tunteet huomioiva johtaminen, oli minulle henkilökohtaisesti tärkeä. Mielenkiinto aihetta kohtaan oli herännyt omien työkokemusten ja lähijohtaja-työntekijä-suhteiden seurauksena. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä ilmiötä ymmärrettävämmäksi.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla validiteetilla voidaan tarkoittaa sitä, miten eheäksi tutkimuskohde on siinä määritelty (Aaltio & Puusa, 2011). Tutkijana minulle oli erityisen tärkeää, että tunteet huomioiva johtaminen näyttäytyisi tutkimuksessa selkeänä ja ymmärrettävänä ilmiönä. Sen määrittelyssä korostettiin

johtajan näkökulmaa, koska tutkimuksessa tarkasteltiin tunteiden johtamista lähijohtajan näkökulmasta. Esiymmärrys aiheesta osaltaan suuntaa tutkijan ajatuksia sekä ohjaa tiedonhankinnassa (Aaltio & Puusa, 2011). Koska tutkimuksessa ei tutkittu johtamisen ja tunneällyn välistä suhdetta, pyrkimyksenäni oli valita myös sellaista kirjallisuutta, joka ei keskittyisi johtajan tunneällyyn. Tutkimuksen kirjallisuusvalintaa voidaan kuitenkin aiheellisesti kritisoida. Vaikka tutkimuksessa hyödynnetty kirjallisuus oli pääosin relevanttia ja korkeatasoista (Tuomi & Sarajärvi, 2018), oli osa keskeisestikin hyödynnetyistä lähteistä jo melko vanhoja, ja tutkimuksessa hyödynnettiin jonkin verran myös teoskirjallisuutta.

Koska tutkimuksessa tutkittiin puhetta ja tarkoituksena oli tunnistaa erilaisia diskursseja, oli diskurssianalyttinen lähestymistapa tutkimuksen tarkoituksen sekä tutkimuskohteen kannalta perusteltu valinta (Puusa & Kuittinen, 2011). Tutkimusaineiston laatu on puolestaan riippuvainen niistä tutkimuskysymyksistä, joihin aineistoa tulkitsemalla yritetään löytää vastauksia (Alasuutari, 2011). Luotettavuustarkastelussa on otettava huomioon, että tässä tutkimuksessa hyödynnetty aineisto oli osa laajempaa tutkimushanketta, eikä sitä ollut varsinaisesti kerätty tämän tutkimuksen tavoitteita varten. Aineiston sisältöä määrittävät keskeisesti tutkittaville annettavat ohjeet (Kuula, 2011), jollaisina ennen pienryhmäkeskustelua kuvattuja esimerkkitalanteita voitiin pitää.

Esimerkkitalanteet olivat paitsi tutkimusaineistoa rajoittava tekijä myös sitä rikastuttava tekijä. Rikastuttava tekijä sen vuoksi, että ne turvasivat tutkittavien keskustelun tunteista ja työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisemisesta, joissa tunteiden johtamisen merkitys korostuu. Rajoittava tekijä sen vuoksi, että varsinainen tunteiden johtamiseen kohdistettu puhe jäi joissakin keskusteluissa vähäiseksi, ja esimerkkitalanteet saivat tutkittavat keskustelemaan organisaation omista asioista, joita ei voitu tämän tutkimuksen kohdalla hyödyntää. Tästä huolimatta aineisto sisälsi tutkimuksen tavoitteen kannalta riittävästi sellaista puhetta, jota kohdistettiin paitsi tunteisiin myös tunteiden johtamiseen. Esimerkkitalanteet takasivat osaltaan myös sen, että lähijohtajilla oli mahdollisuus keskustella tilanteista etäältä, eivätkä he olleet keskustelutilanteessa liialti tunteiden vaikutuksen alaisina.

Tutkimusprosessin ja -menetelmien tarkka kuvaaminen on usein diskurssi-analyyttisen tutkimusraportin haasteena (Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Samainen haaste tuli myös tämän tutkimuksen teossa tutuksi. Vaikka diskurssianalyysi oli perusteltu valinta suhteessa tutkimukseni tarkoitukseen, ja se oli menetelmänä mielenkiintoinen, koin analyysin määrittelyssä haasteita ja tiettyä epävarmuutta. Omanlaisensa haasteen menetelmään tuo todennäköisesti myös se, että kyseessä ei ole jokin yksittäinen ja selvärajainen tutkimusmenetelmä, vaan melko väljä teoreettinen ja metodologinen viitekehys, jonka puitteissa voi tehdä monenlaista tutkimusta (ks. Eskola & Suoranta, 2014; Jokinen ym., 2016; Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Luotettavuuden parantamisen kannalta tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää tutkijaan liittyvää triangulaatiota. Tutkijatriangulaatio, eli samaa kohdetta tutkisi useampi tutkija, olisi voinut monipuolistaa tutkimusta ja tarjota laajempia näkökulmia (Eskola & Suoranta, 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2018), ja ennen kaikkea mahdollistanut keskustelun ja arvioinnin diskurssianalyysistä. Toisaalta diskurssianalyysia pidetään niin subjektiivislähtöisenä menetelmänä, joten triangulaation idea ei sovellu siihen kovin hyvin (Aaltio & Puusa, 2020)

Diskurssianalyttisen tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida, kun aineiston sisältöä tuodaan riittävästi esille aineistositaateilla (Aaltio & Puusa, 2011; Eskola & Suoranta, 2014). Aineistosta paikannettujen diskurssien ja niistä tehtyjen tulkintojen tueksi aineistosta valittiin diskurssien sisältöä ja niiden merkityksiä kuvaavia puheenvuorositaatteja eli autenttisia aineistoesimerkkejä. Näillä pyrittiin paitsi parantamaan tutkimuksen luotettavuutta myös perustelemaan tehtyjä tulkintoja. Tällä tavalla voitiin myös vahvistaa tutkimuksen varmuutta. Juhilan ja Suonisen (2016) mukaan perusteltu argumentointi on ainoa mahdollinen keino tuottaa relevantteja tutkimustuloksia. Paikannetut diskurssit ovat kuitenkin aina tutkijan tekemien tulkintojen tuloksia, jotka perustuvat aineiston ja tutkijan väliseen vuoropuheluun (Jokinen ym., 2016). Toisin sanoen tutkijan roolin täydellinen häivyttäminen ei ole mahdollista, mistä myös tämän tutkimuksen kohdalla oltiin tietoisia. Aineistosta paikannetut diskurssit olivat siten tämän tutkimuksen tekijän, erityisesti tutkimuksen tavoitteen ja aineiston välistä vuoropuhelua.

Aineistoesimerkkien yhteyteen jätettiin tutkittavia kuvanneet koodinimet (P1–P24), koska siten voitiin edelleen lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Samalla varmistin lukijalle, että tutkimuksen kannalta olennaiset aineistoesimerkit olivat eri tutkittavilta. Kävin itseni kanssa pitkään pohdintaa siitä, vaikuttaisiko koodinimien jättäminen tutkittavien tunnistettavuuteen. Puheenvuorositaatit olin kuitenkin suodattanut perusteellisesti ja valinnut ne tutkittavia arvostavalla tavalla, jonka turvin päätin jättää koodinimet. Tutkimuksessa huolehdittiin ihmisarvon sekä yksityisyyden kunnioittamisen periaatteiden toteutumisesta aivan tutkimusprosessin alusta tutkimuksen palauttamiseen ja mahdollisten dokumenttien tuhoamiseen asti (Eskola & Suoranta, 2014; Kuula, 2006).

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan arvioida pohtimalla, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta, 2014). Luotettavuuden parantamisen kohdalla on keskusteltu tutkimusprosessin julkisuudesta, jolloin tulokset voidaan esittää henkilöille, joita aineistot koskevat. Heiltä pyydetään arviointia siitä, että vastaavatko tulokset tutkittua (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Siitä ei kuitenkaan ole täyttä varmuutta, että tutkimuksen uskottavuutta voidaan tällä tavoin parantaa (Eskola & Suoranta, 2014). Tästä huolimatta olen mahdollisesti voinut lisätä tutkimukseni uskottavuutta sillä, että tutkimus toimitettiin esitarkastusvaiheessa luettavaksi, arvioitavaksi ja kommentoitavaksi kohdeorganisaation yhdyshenkilölle.

Lisäksi tutkimuksen uskottavuus perustuu hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen, kuten tutkimustulosten huolelliseen raportointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimusprosessin aikana olen noudattanut tarkasti tutkimuseettisiä sekä tutkimuksen uskottavuutta lisääviä tieteellisiä toimintatapoja. Aiempia tutkimuksia ja toisia tutkijoita on kunnioitettu säännönmukaisella lähdeviittaustekniikalla. Ulkopuolinen arviointi on myös tutkimusprosessin tärkeä osa (Aaltio & Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimukseni ulkopuolinen arviointi on toteutettu useammalla arvioijalla: kohdeorganisaation yhdyshenkilö, hankkeen tutkija, graduohjaajani ja yliopiston toinen arvioija sekä diskursiivista tutkimusta itsekin tehnyt ja suomen kieltä pääaineenaan lukenut ystäväni. Tämän arvioijajoukon voidaan nähdä parantavan tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella on pyritty mahdollistamaan tutkimuksen siirrettävyyden ideaa. Tällöin pohditaan sitä, että voivatko tulokset olla mahdollisia muissa ympäristöissä (Aaltio & Puusa, 2011). Laadullisen tutkimuksen puitteissa yleistämisestä voidaan puhua siirrettävyytenä. Yleistäminen voi koskea joko teoreettisia käsitteitä tai tutkimuksen havaintojen soveltamista muihin tutkimuskohteisiin tai toimintaympäristöihin, jolloin yleistettävyys muodostuu lukijan kautta (Eskola & Suoranta, 2014). Vaikka tutkimuksessa tietoisesti pyrittiin siihen, että tunteita ja tunteiden johtamista tarkasteltiin eri toimialoja ja organisaatioita koskettavina työelämän ilmiöinä, on tiedostettava, että aineisto oli kerätty teollisuusalan organisaatiossa. Koska aineisto sisältää aina tietystä tilanteesta tuotettua puhetta (Alasuutari, 2011) ja diskurssit usein nähdään hyvin kontekstisidonnaisina, aineistosta ei voida tehdä laajempia yleistyksiä (Siltäoja & Vehkaperä, 2011). Aineistosta tunnistettuja diskursseja ei voida siten suoraan liittää erilaista toimialaa edustavaan organisaatioon. Eri työyhteisöissä tunteita myös käsitellään eri tavoin (Fredriksson & Saarivirta, 2015). Yleistämisen sijaan tutkimuksen nähdään antaneen tietoa siitä, millaisia tunteita johtamistyöhön voi liittyä sekä miten omia ja muiden tunteita voidaan kohdata ja johtaa.

Tutkimuksen rajoitteena oli aineiston luotettavuus. Pienryhmäkeskustelun kaltainen sosiaalinen tilanne voi olla ratkaiseva tekijä sen suhteen, miten omat mielipiteet ja ajatukset tilanteesta esitetään (Puusa & Kuittinen, 2011). Toisten läsnäolo sekä kommentit voivat vaikuttaa siihen, miten tilanteesta keskustellaan (Valtonen & Viitanen, 2020). Toisin sanoen ryhmäkeskusteluissa saatettiin tuottaa sosiaalisesti suotavaa puhetta. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, miten avoimesti ja rehellisesti lähijohtajat puhuivat tunteistaan ja toivat ajatuksiaan keskusteluissa esille. Myös tutkimushankkeen tutkijan läsnäolo keskustelutilanteessa saattoi osaltaan vaikuttaa puheen laatuun, vaikka näyttikin siltä, että tutkittavat unohtivat tutkijan olevan läsnä tilanteissa. Alasuutarin (2011) mukaan ryhmäkeskustelun vierastamisen syynä onkin usein se, että oletetaan etteivät tutkittavat kehtaa puhua omista asioistaan toisten kuullen. Tutkimuksen tulosten perusteella näytti kuitenkin siltä, että tunteista puhuminen ja kokemusten jakaminen

oli lähijohtajille luontevaa. Tämä saattoi kertoa pienryhmäkeskustelujen hyvästä ja luottamuksellisesta ilmapiiristä.

Ryhmäkeskustelun lähtötilanne riippuu suurelta osin siitä, että tuntevatko keskustelijat toisensa ennalta (Valtonen, 2011). Tutkimusaineiston laadun kannalta oli hyvä, että lähijohtajat tunsivat toisensa. Keskustelun sisältö oli lähes jokaisella keskustelukerralla vastavuoroista ja rikasta. Toisaalta keskustelun sisältöä rajoitti mahdollisesti se, että joidenkin pienryhmäkeskustelujen kohdalla varsinaisen lähijohtaja-asemassa olevan rooli korostui muihin tutkittaviin nähden. Keskustelijan tunnustettu valta-asema muihin keskustelijoihin nähden saattoi rajata tai suunnata keskustelun sisältöä hänen valitsemaansa suuntaan. Tunteista puhuminen ja niistä keskusteleminen on myös joissakin työyhteisöissä edelleen tabu (Juuti & Salmi, 2014). Koska case-klinikat olivat lisänneet tutkittavien ymmärrystä sekä tietoa tunteista, tunteista keskusteleminen saattoi näyttäytyä heille luontevana asiana. Kun keskustellaan asioista, joista ei tavallisesti puhuta, syntyy myös kiinnostavaa tutkimusaineistoa (Alasuutari, 2011).

Ryhmäkeskustelu on hyvä aineistonkeruun muoto siitä syystä, että keskustelun aikana tuotetaan erilaisia diskursseja, joiden kautta tutkittavat käsittelevät tutkimuksen kohdetta (Alasuutari, 2011). Diskurssianalyysin avulla on mahdollista tuottaa paitsi sovellettavissa olevaa myös ymmärrystä vahvistavaa käsitteellistä tietoa (Siltaja & Vehkaperä, 2011). Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistettävän tiedon saavuttaminen, voi tutkimus siitä huolimatta olla osuvaa ja hyödyllistä lisäten ymmärrystä tutkimuskohteesta (Aaltio & Puusa, 2011), aivan kuten tämän tutkimuksen tarkoituksena oli. Tutkimus mahdollisti tunteiden ja tunteet huomioivan johtamisen teoreettisen tarkastelun, ja osaltaan toi esiin niitä tunteita, joita lähijohtajat johtamistyössään kohtaavat. Uskallan varovaisesti olettaa, että tutkittavien työssään kohtaamat tunteet ovat lähijohtajatyössä hyvin samankaltaisia toimialasta tai organisaatiosta riippumatta.

Vaikka tunteet ovat läsnä jokaisessa työyhteisössä ja eri aloilla, niiden merkitystä voidaan pitää keskeisenä kasvatus- ja opetusaloilla (ks. esim. Yamamoto ym., 2014; Zinsser ym., 2016). Kuten jo aiemmin tuotiin esille, tunteiden merkitys korostuu haastavissa palveluammateissa, kuten opettajan ammatissa. Sen vuoksi



haastavia palveluammatteja voidaan kutsua tunnetyöksi (Tikkamäki, 2006). Varhaiskasvatuksen opettaja on erinomainen esimerkki tunnetyöstä, sillä tämän päivittäisessä työssä tunteet ovat keskeisesti läsnä useissa eri vuorovaikutussuhteissa ainakin lasten, kollegojen, vanhempien, lähijohtajan ja opiskelijaharjoittelijoiden kanssa. Näissä suhteissa hänen on kohdattava ja käsiteltävä omia tunteitaan sekä vastaanotettava muiden, erityisesti lasten, tunteita. Myös varhaiskasvatussuunnitelma velvoittaa tunnekasvatukseen ja -taitojen opettamiseen (Vasu, 2022). Virtasen (2013) tutkimuksessa tunneälytaitojen arvioitiin olevan merkityksellisiä luokanopettajan työssä, mutta ne koettiin entistä tärkeämmiksi rehtorin työnkuvassa. Keskijohtoa edustavat lähijohtajat, rehtorit ja päiväkodin johtajat, ovat velvollisia johtamaan sekä omia että työntekijöidensä tunteita. Tästä huolimatta erityisesti varhaiskasvatuksen johtamiskäytäntöihin kohdistuva tutkimus on pääosin keskittynyt ei-emotionaalisiin näkökulmiin (Zinsser ym., 2016). Tämän vuoksi tunteiden johtamista olisi perusteltua tutkia varhaiskasvatusalalla.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia tunteiden johtamisen diskursseja opetus- ja kasvatusaloilla syntyy. Esimerkiksi teemahaastattelun tai narratiivisen lähestymistavan kautta voitaisiin saavuttaa hedelmällistä tietoa tunteiden johtamisesta kasvatusalaa edustavilta johtajilta. Koska työntekijät ovat tunteiden johtamisen kohteena ja vaikuttavat osaltaan sen muodostumiseen, jatkossa on tärkeää tutkia tunteiden johtamista myös heidän näkökulmastaan. Jatkossa olisi syytä tutkia myös eri organisaation tasoilla toimivia johtajia, koska on hyvin mahdollista, että tunteiden merkitykseen ja tunteiden johtamiseen suhtaudutaan eri tavoin keskijohdossa ja ylemmissä johtoportaisissa. Lopuksi voidaan todeta, että tämä tutkimus osaltaan vahvisti käsitystä siitä, että tunteilla on merkittävä rooli johtamisen kokonaisuudessa. Käytännön johtopäätöksenä esitetään, että myös lähijohtajille tulee tarjota tilaisuuksia omista tunteista puhumiselle ja niistä keskustelemiselle, esimerkiksi työnohjauksen tai vertaistuen muodossa. Lähijohtajan omat tunteet ovat keskeinen osa tunteet huomioivan johtamisen kokonaisuutta.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. (2007). Tunteet ja johtajuus. Teoksessa P. Juuti. (Toim.), *Strategia, tunteet ja toiminta* (s. 85–93). JTO-Palvelut.
- Aaltio, I., & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 153–166). JTO-kustannus.
- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169–180). Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Ashkanasy, N. (2015). Emotions and work. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2(7), 507–512.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90.
- Barsade, S., & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.
- Brotheridge, C., & Lee, R. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108–117.
- Butler, E. A., & Gross, J. J. (2009). Emotion and emotion regulation: Integrating individual and social levels of analysis. *Emotion Review*, 1(1), 86–87.
- Cabanac, M. (2002). What is emotion? *Behavioural Processes*, 60, 69–83.
- Connelly, S., & Gooty, J. (2015). Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emotions. *The Leadership Quarterly*, 26, 485–488.
- Dasborough, M., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credé, M., & Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate”. *The Leadership Quarterly*, 33, 1–18.

- De Rivera, J., & Páez, D. (2007). Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of Social Issues, 63*(2), 233–253.
- Eberly, M., & Fong, C. 2013. Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly, 24*(5), 696–711.
- Ekman, P. (2016). What scientists who study emotion agree about. *Perspectives on Psychological Science, 11*(1), 31–34.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society, 3*(2), 193–217.
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus, 20*(1), 90–117.
- Frenzel, A. C., Goetz, Becker-Kurz, M., Pekrun, R., Goetz, T., & Lüdtke, O. (2018). Emotion transmission in the classroom revisited: A reciprocal effects model of teacher and student enjoyment. *Journal of Educational Psychology, 110*(5), 628–639.
- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17*(1), 7–20.
- George J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055.
- George, J. M., & Dane, E. (2016). Affect, emotion and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 47–55.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review, 82*(1), 82–91.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 979–1004.

- Hareli, S., Shomrat, N., & Biger, N. (2005). The role of emotions in employees' explanations for failure in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 663–680.
- Harmon-Jones, C., Bastian B., & Harmon-Jones, E. (2016). The Discrete Emotions Questionnaire: A new tool for measuring state self-reported emotions. *PLoS ONE*, 11(8), 1–25.
- Himanen, S. (2022). Tunnejohtaminen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila. (Toim.), *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua ja tutkittua* (s. 100–109). Oppian.
- Hirvonen, A. (2006). Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen, & I. Sorvali. (Toim.), *Etiikkaa ihmistieteille* (s. 31–49). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H., & Zenasni, F. (2018). How efficient are emotional trainings: a meta-analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138–148.
- Hoffrén, M. (2015). Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 20–37.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A. M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 13–25.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493–504.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labour. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151–168.
- Hyttinen, P-L. (2010). "Yksi-viivoa-viisi käyntikertaa": työterveyspsykologin tehtäväkenttä ja positiointi työterveyshuollon kokonaisuudessa [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. ISBN 978-952-61-0153-8.
- Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Rantanen, J. (2020). Tunto-hankkeen taustat ja lähtökohdat. Teoksessa Teoksessa P. Hökkä, H.

- Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (Toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 9–17). Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020). Tunnetoimijuus ja mittari sen tutkimiseen työssä. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (Toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 67–92). Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P. K., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2022). Emotional agency at work: The development and validation of a measure. *Frontiers in Education*, 7, 1–16.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2022). An integrative approach to emotional agency at work. *Vocations and Learning*, 1–24.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2020). Emotions in Learning at Work: a Literature Review. *Vocations and Learning*, 13(1), 1–25.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. (2014). Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (Toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* (s. 121–144). Jyväskylän yliopisto.
- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1485–1498.
- Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K., & Hökkä, P. (2020). Tunnetoimijuus ja työpaikan tunneilmasto. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (Toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 106–114). Jyväskylän yliopisto.
- Jokinen, A. (2016). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 249–266). Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K.

- Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 23–50). Vastapaino.
- Jordan, P. J., & Lindebaum, D. (2015). A model of within person variation in leadership: Emotion regulation and scripts as predictors of situationally appropriate leadership. *The Leadership Quarterly*, 26, 594–605.
- Juhila, K. (2016). Tutkijan positiot. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 411–444). Vastapaino.
- Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 444–459). Vastapaino.
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus.
- Juuti, P., & Salmi P. (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus.
- Kaski, S., & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita.
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A Multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121–1144.
- Kekkonen, M. (2012). *Kasvatuskumppanuus puheena. Varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoidon diskursiivisilla näyttämöillä* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. ISBN 978-952-245-572-7.
- Kekäle, J., & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailman käsitys. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 41–57). Gaudeamus.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 949.

- Kinnunen, T. (2007). Tunnejohtaja – työyhteisön sydän. Teoksessa P. Juuti. (Toim.), *Strategia, tunteet ja toiminta* (s. 94–103). JTO-Palvelut.
- Kuula, A. (2006). Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (Toim.), *Etiikkaa ihmistieteille* (s. 124–140). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Laaksonen, H., & Ollila, S. (2022). *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua ja tutkittua*. Oppian.
- Lindebaum, D., & Jorgan, P.J. (2012). Positive emotions, negative emotions, or utility of discrete emotions? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1027–1030.
- Linjakumpu, A. (2008). Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? *Tieteessä tapahtuu*, 7, 27–36.
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leaders emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27, 85–97.
- Martelius-Louniala, T. (2018). Arvot, tunteet ja hyvä johtajuus koetuksella irtisanomisissa? *Työelämän tutkimus*, 16(1), 63–70.
- McKenzie, J., Olson, R. E., Patulny, R. Bellocchi, A., & Mills, K. A. (2019). Emotion management and solidarity in the workplace: A call for a new research agenda. *The Sociological Review*, 67(3), 672–688.
- Nokelainen, P., & Ruohotie, P. (2006). Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 62–72.
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Ikävalko, H., & Vähäsantanen, K. (2020). Tunnetoimijuuden merkitys organisaatioissa. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, & A. Nordling (Toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 128–136). Jyväskylän yliopisto.
- Parkinson, B., Fischer, A. H., & Manstead, A. R. (2005). *Emotion in social relations: Cultural, group, and interpersonal processes*. Psychology Press.

- Pehrman, T., & Poikela, E. (2015). Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. *Työelämän tutkimus*, 13(2), 127–139.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583–599.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2015). *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M., & Feldt, T. (2019). Mikä johtamisessa huolestuttaa? Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. *Työelämän tutkimus*, 17(1), 39–55.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Gaudeamus.
- Puusa, A., & Kinnunen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 167–182). JTO-kustannus.
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylän yliopisto.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R.D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.
- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rantanen, J. (2011). *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Talentum.
- Rantanen, J. (2013). *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Talentum.
- Ruohotie, P. (2004). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 6(1), 4–15.
- Saarinen, M. (2007). *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen* [väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu]. Doctoral Dissertation Series 2007/2.



- Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet. Johtamisen ytimessä*. Balto Print.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729.
- Siltaoja, M., & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 228–248). Gaudeamus.
- Siltaoja, M., & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 206–231). JTO-kustannus.
- Suoninen, E. (2016). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käytäntö* (s. 229–248). Vastapaino.
- Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational level. *Leadership Quarterly*, 26(4), 654–670.
- Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J.A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 517–533.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1301.
- Tiuraniemi, J. (2007). Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi. *Työelämän tutkimus*, 1/2007, 3–11.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Työsuojelurahasto. (ei pvm.). *TUNTO2- Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena*. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/tunto2-tunnetoimijuus-strategian-toteuttamisen-tukena/>
- Valtonen, A. (2011). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 88–101). JTO-kustannus.
- Valtonen, A., & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 118–131). Gaudeamus.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71–95.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet [Vasu]. (2022). Opetushallitus.
- Vesterinen, P. (2007). Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Strategia, tunteet ja toiminta* (s. 104–127). JTO-Palvelut Oy.
- Vikman, S. (2020). *Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa* [pro gradu - tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69816/URN%3aNB%3afi%3ajyu-202006094059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. (2020). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja mallit*. Edita.
- Virtanen, M. (2013). *Opettajan emotionaalinen kompetenssi – Tutkimus luokanopettajien ja luokanopettajiksi opiskelevien tunneälytaidoista ja niiden*

*tärkeystä* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Acta Electronica  
Universitatis Tamperensis 1301.

- Volz, K. G., & Hertwig, R. (2016) Emotions and decisions: Beyond conceptual vagueness and the rationality muddle. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 101–116.
- Wall, T., Russell, J., & Moore, N. (2017). Positive emotion in workplace impact: The case of a work-based learning project utilising appreciative inquiry. *Journal of Work-Applied Management*, 9(2), 129–146.
- Wang, N., Wilhite, S., & Martino, D. (2016). Understanding the relationship between school leaders' social and emotional competence and their transformational leadership: The importance of self-other agreement. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(3), 467–490.
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen – Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Keuruu: PS-Kustannus.
- Yamamoto, J. K., Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2014). Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 165–183.
- Yoon, D. J., Bono, J. E., Yang, T., Lee, K., Glomb, T. M., & Duffy, M. K. (2022). The balance between positive and negative affect in employee well-being. *Journal of Organizational Behaviour*, 43, 763–782.
- Zembylas, M. (2007). Theory and methodology in researching emotions in education. *International Journal of Research and Method in Education*, 30(1), 57–72.
- Zinsser, K. M., Denham, A., Curby, T. W. & Chazan-Cohen, R. (2016). Early childhood directors as socializers of emotional climate. *Learning Environments Research*, 19, 267–290.

## LIITE 1 ANALYYSITÄULUKKO -ESIMERKKI

Henkilö	Sitaatti	Tilanne	Merkitys	Tulkinta	Avainsanat	Dis-kurssi
P6	Varmaan tuli kaikille niinku tässä ryhmällä selväks, että mieli tekis sanoo...pahastikin mutta sit kuitenkin tietää tän...esimiesroolin ja tehtävät, et sä niinkun voi sillee tehdä	(tällä tarkoitetaan tutkittaville kuvattua esimerkkitalannetta)	Puhuja sanoo, että jokaiselle keskustelijalle tuli todennäköisesti selväksi, että tilanteessa kuvatulle työntekijälle tekisi mieli sanoo pahasti. Lisää kuitenkin heti perään, että jokainen kuitenkin tietää esimiesroolin ja sen tuomat tehtävät, jotka ikään kuin estävät sanomasta pahasti.	<p>Esimiesrooli tuo mukanaan erilaisia tehtäviä, vastuita sekä sen, ettei voi toimia primitiivisen reaktionsa mukaisella tavalla.</p> <p>Esimiesroolin tuoma vastuu ja velvollisuus?</p> <p>Omien (primitiivisten) tunteiden hallintaa/johtamista</p>	omien tunteiden johtaminen	velvollisuus
P9	Mm					
P6	Tai varmaan voit tehdä, mut sit siinä on taas, sulle tulee varmaan jotain seuraamuksia siitä		Puhuja lisää, että niin voi varmaan kuitenkin tehdä (eli toimia primitiivireaktion mukaisella	Jos/kun toimii primitiivireaktion mukaisesti, saa todennäköisesti		

			tavalla), mutta siitä tulee todennäköisesti (varmaan-sana) jonkinlaisia seuraamuksia itselle.	seuraamuksia=sanktioita.		
P8	Niin niin, niinkyllä					
P9	Tota					
P8	Nii varmaan sekin, sekin varmaan, sekin sitte luo kanssa, sekin sitten itsessään varmaan luo jonkinnäköisiä tuntemuksia tai turhautumisia, että jos tekis mieli sanoa, mutta ku ei kärsi että...jos ei jos ei oo mitään tunnetyökaluja näitä käytössä niinku nyt mennää siihen kolmoskohtaan, nii sitte jos ei oikeen, jos		Puhuja epäilee/luulee, että itsessään sekin, ettei voi toimia/sanoa niin kuin haluaisi voi luoda tuntemuksia/turhautumista. Hän lisää, että jos (esimiehelläkö?) ei ole käytössä mitään tunnetyökaluja tilanteen ratkaisemiseksi, ja jos esimiesasemassa oleva ei oikein tiedä/osaa, miten tilanne ratkaistaan, voi se	Myös se, ettei voi toimia tilanteessaan haluamallaan tavalla voi aiheuttaa tietynlaisia (negatiivisia) tunteita esim. turhautumista. Eri-laisia tuntemuksia voi aiheuttaa myös osaltaan se, jos lähijohtajalta ei löydy tarvittavaa osaamista/tunnetyökaluja tilanteen ratkaisemiseksi.	omien tunteiden johtaminen	turhautuneisuus

	esimieskään on vähä semmone mitä tälle nyt tekee, no varmaan sekin luo, sekin jo sitte luo myös näitä tuntemuksia vielä lisää että		luoda lisää tunteita/tuntemuksia			
P9	Kyllähän siinä tapauksessa sitte, ku jos tällasta on, nii onhan sen esimiehen jotain sanottava ja tehtävä sitten tälle henkilölle tai		Puhuja sanoo, että kun tällaista käytöstä/tilanetta ilmenee, on esimiehen tehtävä tai sanottava jotain kyseiselle henkilölle tilanteen ratkaisemiseksi	Lähijohtajan vastuulla/velvollisuutena on puuttua henkilön käytökseen	muiden tunteiden johtaminen	velvollisuus
P8	On, on totta kai					
P9	taikka sitte pyytää, vaikka kollegalta apua tai esimiehen esimieheltä, että joku sanoo mutta		Puhuja lisää, että tilanteen ratkaisemiseksi/henkilön käytökseen puuttumisessa voi myös pyytää apua kollegalta/työkaverilta tai ylemmältä	Jos ei lähijohtajan omat taidot/osaaminen riitä tai/ja hän tarvitsee tilanteen ratkaisemiseksi apua, hän voi pyytää apua työkaveriltään tai omalta lähijohtajalta,		

			johdolta/esi- mieheltä. Hänen mukaansa jon- kun on kuiten- kin sanottava asiasta henki- lölle	mutta tilanne on kuitenkin rat- kaistava/jon- kun on sanot- tava kyseisellä tavalla käyttäy- tyvälle henki- lölle jotain.  Vastuulla joka tapauksessa tehdä jotain asian edistä- miseksi/ratkai- semiseksi?		
--	--	--	---	---	--	--