

Päivi Vuorisalo

TUNNEJOHTAMINEN HOITOTYÖN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

TUNNEJOHTAMINEN HOITOTYÖN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Päivi Vuorisalo
Opinnäytetyö YAMK
Kevät 2024
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma YAMK

Tekijä: Päivi Vuorisalo

Opinnäytetyön nimi: Tunnejohtaminen hoitotyön esihenkilötyössä

Työn ohjaaja(t): Outi Kajula & Liisa Kiviniemi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2024

Sivumäärä: 46 sivua + 5 liitettä

Tunteet ovat läsnä jokaisena työpäivänä ja vaikuttavat työyhteisön jäsenien toimintaan. Kaikki tunnejohtaminen alkaa tunnetietoisuudesta, eli siitä, että huomaa ja tunnistaa tilanteessa esiintyviä tunteita. Vain tiedostamalla, sekä opettelemalla tunteiden toimintalogiikka ja vaikutukset, pystymme hyödyntämään ne positiivisella tavalla ja näin vaikuttamaan organisaation menestykseen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa esihenkilöiden tunnejohtamisesta ja tämän merkityksestä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin tunnejohtamisosaamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli tutkittaville syntyä lisää ajatuksia liittyen tunnejohtamiseen sekä sen hyötyihin ja haittoihin. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli tuoda tutkittaville vertaisten avulla uusia ajatuksia ja näkökulmia liittyen tunnejohtamiseen ja itsereflektioon esihenkilönä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltavina oli seitsemän hoitotyön esihenkilöä Varsinais-Suomen hyvinvointialueelta. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan tutkittavat kuvasivat tunnejohtamista yhtenä tärkeänä työkaluna esihenkilötyössä. Ajanhallinta sekä tavoitettavuus lähijohtamisessa koettiin tärkeänä. Arjen toiminnan ymmärtäminen ja alaistensa tunteminen sekä motivointi koettiin edistävän työhyvinvointia. Esihenkilötyö koettiin yksinäiseksi ja välttämättä riittävää tukea ei saatu esihenkilöiltä, mutta kollegiaalinen tuki oli vahvaa. Organisaation resurssit ja suuri henkilöstön vaihtuvuus koettiin ongelmina. Vuorovaikutuksen merkitys koettiin tärkeänä elementtinä esihenkilötyössä. Ilman kunnollista vuorovaikutusta, ei synny luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Tutkittavat kokivat tunnejohtamisella olevan hyvin suuri merkitys työyhteisöön ja työilmapiiriin.

Tutkimustulosten pohjalta työn kehittämisvaiheessa heräteltiin ajatuksia verkkofoorumissa liittyen tunnejohtamiseen ja työilmapiiriin. Saaduista tutkimus- ja kehittämisvaiheen tuloksista koostettiin digitaalinen posterit, joka jaettiin kaikille tutkimukseen osallistuneille. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa esihenkilötyön, työyhteisön ja työilmapiirin kehittämiseen.

Asiasanat: lähijohtajuus, johtaminen, tunnetaidot, tunneäly, tunnejohtaminen, työilmapiiri

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Program in Social and Health Care Management and Development (YAMK)

Author: Päivi Vuorisalo

Title of thesis: Emotional management in nursing management work

Supervisor(s): Outi Kajula & Liisa Kiviniemi

Term and year when the thesis was submitted: spring 2024

Number of pages: 46 + 5 appendices

Emotions are present in every work community and they also affect the actions of the members of the work community. By learning the logic of emotions and their effects, we can utilize them and at the same time positively influence the success of the organization.

The purpose of this research-based development work was to describe supervisors' experiences of emotional management and the significance of emotional management for the well-being and work atmosphere of the work community. The aim was to produce information for developing emotional management skills in work communities. The purpose of the development phase was to generate more ideas related to emotional management and its advantages and disadvantages. The aim of the development phase was to bring new ideas and perspectives related to emotional management and self-reflection as a supervisor.

The research-based development work was carried out as a qualitative study and the data collection method was individual thematic interviews. The study interviewed seven nursing supervisors from the wellbeing services county of Southwest Finland. The data was analysed by using inductive content analysis.

According to the results, emotional management was described as one of the important tools for supervisors. Time management and availability in on-site management were considered important. Understanding everyday activities and knowing and motivating subordinates were felt to promote well-being at work. Supervisor work was felt to be lonely and support from supervisors was insufficient, but collegial support was strong. The organization's resources and high staff turnover were seen as problems. The importance of interaction was considered important. Without proper interaction, there is no trust between supervisor and employee. The participants felt that emotional management has a very important impact on the work community and work atmosphere.

Based on the research results, ideas related to emotional management and work atmosphere were raised in an online forum during the development phase. The results of the research and development phase were compiled into a digital poster that was distributed to all participants in the study. The results can be utilised in organisations to develop supervisor work, the work community and the work atmosphere. As an interesting topic for further development, it is worth exploring the significance of emotional management also from the employee's side of view.

Keywords: immediate management, management, emotional skills, emotional intelligence, emotional management, work climate

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TUNNEJOHTAMINEN HOITOTYÖN ESIHENKILÖTYÖSSÄ | 7 |
| 2.1 | Tunteet esihenkilötyössä | 8 |
| 2.2 | Tunneälytaidot esihenkilötyössä | 10 |
| 2.3 | Työilmapiirin merkitys hoitotyössä | 10 |
| 2.4 | Yhteenvedo teoreettisesta taustasta | 12 |
| 3 | TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 14 |
| 4 | TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN | 15 |
| 4.1 | Tutkimusvaihe | 15 |
| 4.1.1 | Laadullinen tutkimus | 15 |
| 4.1.2 | Teemahaastattelu | 16 |
| 4.1.3 | Tutkittavat ja aineiston keruu | 17 |
| 4.1.4 | Aineiston analysointi | 18 |
| 4.2 | Kehittämisvaihe | 19 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 21 |
| 5.1 | Tutkittavien taustatiedot | 21 |
| 5.2 | Tunnejohtaminen esihenkilöiden kokemana | 22 |
| 5.3 | Tunnejohtamisen merkitys työilmapiiriin | 25 |
| 5.4 | Kehittämisvaiheen tulokset | 30 |
| 6 | POHDINTA | 31 |
| 6.1 | Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten tarkastelu | 31 |
| 6.2 | Tutkimuksellisen kehittämistyön johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet | 33 |
| 6.3 | Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus | 34 |
| 6.4 | Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys | 36 |
| 6.5 | Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi | 38 |
| | LÄHTEET | 39 |
| | LIITTEET | 46 |

1 JOHDANTO

Tunteet ovat läsnä jokaisena työpäivänä ja vaikuttavat työyhteisön jäsenten toimintaan. Jokaisella on erilaisia päiviä; huonoja ja hyviä, jotka tuottavat erilaisia tunteita. Tunteiden voima on edessämme koko ajan, kunhan osaisimme kiinnittää siihen huomiota. (Rantanen ym. 2020, 29.) Kaikki tunnejohtaminen alkaa tunnetietoisuudesta, eli siitä, että huomaa ja tunnistaa tilanteessa esiintyviä tunteita. Tunnetietoisuuden kasvattaminen on tunnejohtamisen kehittämisen ensimmäinen askel. Kehittämällä tunnetietoisuutta saadaan aikaan organisaatioissa laadukkaita päätöksiä, osallistuvampia ihmissuhteita ja tehokkaampaa kommunikointia. Tunteet vaikuttavat työyhteisöön jokaisessa organisaatiossa. Niin kauan kuin organisaatiossa kielletään tunteiden vaikutus sen toimintaan, ne vaikuttavat ja ohjaavat toimintaa tiedostamattomasti eikä organisaatio pysty täten vaikuttamaan niihin. Vain tiedostamalla, sekä opettelemalla tunteiden toimintalogiikka ja vaikutukset, pystymme hyödyntämään ne positiivisella tavalla ja näin vaikuttamaan organisaation menestykseen. Yrityksissä, joissa on tunnejohtajuutta, on tyytyväisempiä työntekijöitä ja yritykset tekevät parempaa tulosta. (Salonen 2017, 151, 159; Rantanen ym. 2020, 63.) Uuden ajan esihenkilö on johtaja, joka on aidosti kiinnostunut alaisistaan, heidän hyvinvoinnistaan ja kannustaa heitä menestykseen. (Salonen 2017, 220, 236).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tutkimusosion tavoitteena on tuottaa tietoa esihenkilöiden tunnejohtamisesta ja tämän merkityksestä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin tunnejohtamisosaamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. Kehittämisosion tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja esihenkilötyön kehittämistyössä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa hoitotyön esihenkilöiden tunnejohtamisosaamista ja samalla kehittää työhyvinvointia ja työilmapiiriä organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin Varsinais-Suomen hyvinvointialueella teemahaastatteluna seitsemälle hoitotyön esihenkilölle. Tutkimuksellinen kehittämistyö liittyy Oulun ammattikorkeakoulun hyvinvointi- ja kulttuurialan hyvinvointia edistävän johtamisen TKI-kärkeen, jonka tavoitteena on vahvistaa henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja työkykyä muuttuvissa toimintaympäristöissä.

2 TUNNEJOHTAMINEN HOITOTYÖN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Hoitotyön johtamisen suurena haasteena tulee olemaan lähivuosina toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Johtamistyyli vaikuttavat kukin tavallaan hoitotyöhön, henkilökuntaan sekä organisaation ja sen toimintaan. Johtamistyylien vaikutukset alaisiin heijastuvat suoraan tai epäsuorasti myös hoitotyön laatuun sitä parantaen tai huonontaan sekä potilaiden tyytyväisyyteen ja haitallisten hoitotapahtumien määrään. (Vesterinen 2013, 35, 37.) Perinteisesti johtaminen käsitteenä on jaettu kahteen osaan, ihmisiin ja asioihin (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 70; Ottman-Salminen, Kaunonen & Rannisto 2022, 13). Todellisuudessa kaikki johtaminen tapahtuu ihmisten kautta (Aro ym. 2018, 72), mutta yleisesti kuitenkin unohdamme tunteet ja keskitymme johtamisessa tavoitteisiin, prosesseihin sekä rakenteisiin emmekä organisaatiossa työskenteleviin tunnetaitoihin ihmisiin, jotka ymmärtävät puhetta. (Aro ym. 2018, 72; Rantanen ym. 2020, 22.)

Syitä nuorten sairaanhoitajien alalta lähtemiseen ovat muun muassa työn arvotuksen puute, palkkatyytymättömyys, kohtuuttomat työn vaatimukset, huonot työskentelyolosuhteet sekä huono johtaminen (Helander, Roos & Suominen 2019, 181). Samanlaisia tuloksia on myös saatu kansainvälisissä tutkimuksissa liittyen johtamiseen ja työssä uupumiseen (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson 2016, 703). Hoitajien yleinen, korkea empatiakyky, liittyy suoraan korkeampaan työn sitoutumiseen, mikä viittaa siihen, että yleensä myötätunto voi toimia henkilökohtaisena voimavarana hoitotyössä, mutta kun työstressi lisää myötätuntoa, se muuttuikin haavoittuvuustekijäksi ja työntekijä uupuu (Mauno, ym. 2016, 1177).

Mitä enemmän esihenkilöllä on valtaa, sitä säästeliäämmin hänen sitä tulisi käyttää. Kuitenkin siellä missä on valtaa, on myös vallan väärinkäyttöä. Tämä voi olla myös systemaattista vallan väärinkäyttöä, jolloin taas puhutaan korruptiosta eli vaikutusvallan väärinkäytöstä edun tavoittelemiseksi. Vallankäytön kontrolliin on hyvä kiinnittää yhä enemmän huomiota. Hyvä hallintotapa ja yritys vastuun raportointi ovatkin merkittäviä innovaatioita, vahvistamaan organisaatioiden moraalista rakennetta. (Aro ym. 2018, 62; Wu & Wu 2019, 3209.)

Johtamistyössä tulisi hyödyntää monia eri tyyliä toiminnassaan. Manageerukseksi kutsuttua johtamistyyliä tarvitaan antamaan toiminnalle rakenteet ja puitteet. Leadership tyyppisessä johtamistyylissä taas korostuu innostaminen ja osallistaminen. Valmentavassa johtamisessa

tehokkuus hakee vaikutteita johtamisen kohteesta eli alaisista ja on tehokkain tapa saada pysyvää oppimista aikaan. Tässä esihenkilö auttaa alaistaan näkemään ja realisoimaan tavoitteensa ja löytämään keinot niiden saavuttamiseksi. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014, luku 4.3.)

Tutkimuksen aiheeseen liittyviä kirjallisuushakua tehtiin tieteellisiin viitetietokantoihin, kuten Ebsco, Cinahl, Medic, Elsevier ja PubMed. Valinnat kohdistuivat lähteisiin liittyen tunnejohtamiseen sekä tunnejohtamisen merkitykseen organisaatiossa. Tunnejohtamisesta suoranaisesti ei riittävästi materiaalia löytynyt, mutta asiaa sivuutetaan monissa lähteissä eri tavalla ilmaistuna. Asiasanoja, joita työssä käytettiin, olivat lähijohtajuus, johtaminen, tunnetaidot, tunneäly, tunnejohtaminen, vaikutus, työilmapiiri, management, leadership, emotional skills, emotions sekä effect.

Asiasanoista käytettiin hakuvaiheessa erilaisia yhdistelmiä eri tietokannoissa. Kirjaston tarkennetulla haulla löytyi asiasanoilla tunnetaidot ja johtaminen kirjoja ja lehtiä 36 kpl, kotimaisia artikkeleita 9 kpl. Asiasanoja lyhennettiin hakukentissä tunnetaid* sekä johtami*. Tarkennetulla haulla kirjaston kansainvälisistä e-aineistoista hakusanoilla emotio* AND manageme* AND effect, löytyi artikkeleita ja lehtiä yhteensä 992112 kappaletta. Toisella hakukerralla management sanan tilalle vaihdettiin leadership, jolloin saatiin tuloksia 301747. Näistä suurin osa ei kuitenkaan suoranaisesti koskenut tunnejohtamista ja sen vaikutusta ilmapiiriin tai työyhteisöön, joten ne valikoituivat pois heti alkuvaiheessa tekemällä karkeasti karsinta pelkästään otsikoiden perusteella. Tämän jälkeen osuvimman otsikon perusteella luettiin abstraktit ja tehtiin lopulliset valinnat. Lopulta valittiin 15 tieteellistä julkaisua teoreettisen taustan pohjalle, joista on tehty yhteenveto (kuvio 1).

2.1 Tunteet esihenkilötyössä

Tunteet ovat läsnä jokaisena työpäivänä ja vaikuttavat työyhteisön jäsenien toimintaan. Työyhteisön jäsenistä jokaisella on erilaisia päiviä; huonoja ja hyviä, jotka tuottavat erilaisia tunteita. Tunteiden voima on edessämme koko ajan, kunhan osaisimme kiinnittää siihen huomiota. Ymmärretään, että tunteet vaikuttavat energiatasoon, mutta myös ongelmanratkaisukykyyn, terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin, motivaatioon ja oikeastaan kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Ilman tunteita ei synny mitään ja tunteilla on huomattavasti suurempi merkitys, kuin aiemmin olemme ymmärtäneet. (Salonen 2017, 139; Rantanen ym. 2020, 29-30.)

Mielikuvitus, aloitteellisuus, luovuus, päätöksentekokyky ja kiinnostuneisuus vähenevät tunteiden vähenemisen seurauksena. Sen sijaan, että tietoisuus perustuisi rationaaliseen ajatteluun, se perustuukin tunnemaailmamme. Ihmiset kokevat keskimäärin enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Tyypillinen suhde on 2:1 – eli koemme kaksi kertaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Useimmat eivät kuitenkaan ole tietoisia positiivisten tunteiden yleisyydestä. Tämä johtuu osittain siitä, että negatiivisuuden tunteet ovat yleensä voimakkaampia; niihin liittyy selvempiä fysiologisia reaktioita ja ne myös kiinnittävät huomiomme tehokkaammin. Vihaiset tai pelokkaat kasvat, eleet ja äänenpainot tehokkaammin, kuin tyytyväiset tai iloiset kasvat, eleet ja äänenpainot. Negatiiviset tunteet saavat enemmän huomiota mielessämme, koska jäämme pohtimaan niitä viisi kertaa pidempään kuin positiivisia tunteita. (Salonen 2017, 139, 149; Rantanen ym. 2020, 30,46.)

Kaikki tunnejohtaminen alkaa tunnetietoisuudella. Johtajan tulisi huomata ja tunnistaa tilanteissa esiintyviä tunteita. Tunnetietoisuuden kasvattaminen on tunnejohtamisen kehittämisen ensimmäinen askel. Kehittämällä tunnetietoisuutta saadaan aikaan organisaatioissa laadukkaita päätöksiä, osallistuvampia ihmissuhteita ja tehokkaampaa kommunikaatiota. Yrityksissä, joissa on tunnejohtajuutta, on tyytyväisempiä työntekijöitä ja yritykset tekevät parempaa tulosta. (Salonen 2017, 151, 159; Rantanen ym. 2020, 63.) Johtajan ja esimiehen kyky tunnistaa, ymmärtää, herättää ja ohjata tunteita ovat avainasemassa tunnejohtajuudessa. Uuden ajan esihenkilö on johtaja, joka on aidosti kiinnostunut alaisistaan, heidän hyvinvoinnistaan ja kannustaa heitä menestykseen. Jotta halutusta uudesta toimintatavasta tulisi aidosti osa organisaation toimintaa, muutos on johdettava käytäntöön niin, että ihmiset sisäistävät sen ja ottavat sen henkisesti omakseen (Salonen 2017, 220, 236).

Tunnejohtamisen tulisi olla normaali käytäntö jokaisella työpaikalla. Vaikka jokainen työntekijä vaikuttaa tekemisillään vallitsevaan tunneilmastoon, on organisaation esihenkilöiden osuus kaikkein tärkein. Jokainen työyhteisön jäsen myös vastaa omalta osaltaan tunneilmapiirin kehittämisestä (Salonen 2017, 186). Johdon toiminta voi selittää puolet ja enemmänkin koko organisaation ilma-piiristä. Johto toimii esikuvana ja johdon toimintaa seurataan, vaikka sitä ei aina huomata organisaation ruohonjuuritasolla. Se, miten johtoryhmä puhuu tai käyttäytyy, huomataan, ja se suoraan myös vaikuttaa organisaation jäseniin ja heidän tunnetiloihinsa. Tunnetaitoinen johtaja tunnistaa ja huomioi tilanteissa esiintyvät moninaiset tunteiden kirjat. Hän tiedostaa omat tunteensa ja osaa ilmaista ne rakentavasti. Hän osaa hyödyntää erilaisissa tilanteissa erilaisia vallitsevia tunteita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon yhteydessä sekä käsitellä

stressiä. (Alotaibi, Amin & Winterton 2020, 981; Rantanen ym. 2020, 205.) Jos esihenkilö on jo työhön tullessaan esimerkiksi hyvällä tuulella, tämä reflektoituu työyhteisön toimintaan myönteisellä tavalla (Wu & Wu 2019, 3202). Tunteista puhuminen on kuitenkin työelämäkontekstissa tabu, koska koetaan ettei työelämään kuulu tunteet. Tosiasia kuitenkin on, että tunteet vaikuttavat työelämässä, halusimme sitä tai emme. (Salonen 2017,158.)

2.2 Tunneälytaidot esihenkilötyössä

Tunteiden johtamisen taito riippuu johtajan emotionaalisesta älykkyydestä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa tunteita, niiden merkityksiä ja oppia käyttämään tätä tietoa hyväksi ihmisten kanssa toimiessaan. Tunneäly koetaan yhdeksi keskeisimmäksi nykyaikaisen johtajuuden elementiksi. Ihmisten johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Vain ymmärtämällä, tässä tapauksessa alaisten, taustalla olevien tunteiden toimintamekanismeja ja vaikutuksia, voimme johtaa itseämme, sekä myös muita, kohti itseohjautuvuutta, motivoituneisuutta ja menestystä (Salonen 2017, 237; Saha ym. 2023, 671.) sekä edistää henkilökunnan voimaantumista (Vesterinen 2013, 35).

Tunneälystä johtamisessa ja organisaatioissa on aikaisemmin puhuttu pehmeänä arvona, mutta nykyisin ajatellaan sen olevan johtamisen kovaa ydintä. Menestykseen tähtäävät organisaatiot arvottavat ihmisten johtamisen elementin tänä päivänä vähintään yhtä tärkeäksi, kuin perinteiset johtamisen alueet, kuten strategisen johtamisen ja talouden seurannan. Johtajien tunneäly ja osaaminen liittyvät merkittävästi voimaannuttavien työympäristöjen kehittämiseen, johtajuuden menestykseen, työhön sitoutumiseen ja sairaanhoitajien vaihtuvuuteen (Salonen 2017, 239; Alotaibi ym. 2020, 972.), sekä organisaation kasvuun, menestykseen ja kehittymiseen (Saha ym. 2023, 693). Tunneäly on taito johtamisessa, jota voidaan hyödyntää ja kehittää. Johtajien ammattitaito myös edistää suotuisaa työympäristöä. (Saha ym. 2023, 694.)

2.3 Työilmapiirin merkitys hoitotyössä

Työn vaatimusten ja resurssien tulisi olla laadullisesti samanlaisia. Johtajuus, joka tarjoaa emotionaalista tukea, myötätuntoa ja huolenpitoa työntekijästä, vastaa paremmin emotionaalisiin työvaatimuksiin ja työhön sitoutumiseen. Myötätunnon ydin on siinä, että miten tarkastelet

maailmaa. Omasta näkökulmastasi vai ajatteletko enemmän muiden näkökulmasta ja sitä miltä toisesta tuntuu ja miltä tämä näkökulma saa itsesi tuntemaan (Rantanen ym. 2020, 254). Sairaanhoidajat, jotka kokivat pystyvänsä työskentelemään eettisesti stressaavassa tilanteessa, ilmoittivat korkeammasta työhön sitoutumisen tasosta, kuin ne sairaanhoidajat, jotka kokivat, etteivät he pystyneet työskentelemään eettisesti stressaavassa tilanteessa. (Mauno ym. 2016, 1177.) Työntekijöiden kokemilla tunteilla ja organisaation tunneilmastolla on ratkaiseva vaikutus työtehtävien oppimiseen, motivaatioon ja suoriutumiskykyyn (Vesterinen 2013, 35-36; Rantanen ym. 2020, 33).

Rakentava käyttäytyminen johtamisessa luo enemmän positiivista työilmapiiriä sekä luottamusta esihenkilöä kohtaan. On selvitetty myös pitääkö hypoteesi ”paha on vahvempi kuin hyvä” paikkaansa useisiin johtamistuloksiin, kuten esimerkiksi vaikuttavuudesta työilmapiiriin (Fors Brandebo ym. 2016, 691). Esihenkilön henkilökohtaiset positiiviset, persoonalliset ominaisuudet kuten avoimuus, lähestyttävyyys, rauhallisuus, kuuntelutaidot, luotettavuus, joustavuus ja näkyvyys työyhteisössä, tukevat työntekijöiden kesken toiminnan sujuvuutta ja voi lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä (Ottman-Salminen ym. 2022, 14, 16, 18).

Huonolla johtamistyyllillä on vahvempi negatiivinen vaikutus ilmiöihin, joissa on vahvempi henkilökohtainen merkitys. Onnistunut tai epäonnistunut johtaminen voivat tuottaa työilmapiiriin erilaisia lopputuloksia, vaikka muut olosuhteet olisivat samat. (Aro ym. 2018, 71; Vesterinen 2013, 71-72.) Tämä on arvokasta tietoa sekä johtajille, että henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. Huono johtaminen voi vaikuttaa sairauslomien lisääntymiseen sekä liikevaihtoon, mikä puolestaan johtaa kielteisiin seurauksiin organisaatiolle. (Vesterinen 2013, 35; Fors Brandebo ym. 2016, 16; Wu & Wu 2019, 3210.) Työtilanteet organisaatioissa muuttuvat nopeasti ja nämä tilanteet esihenkilön on tunnistettava ja organisoitava vaikkapa resursseja uudelleen tilanteen vaatimalla tavalla (Ottman-Salminen ym. 2022, 17).

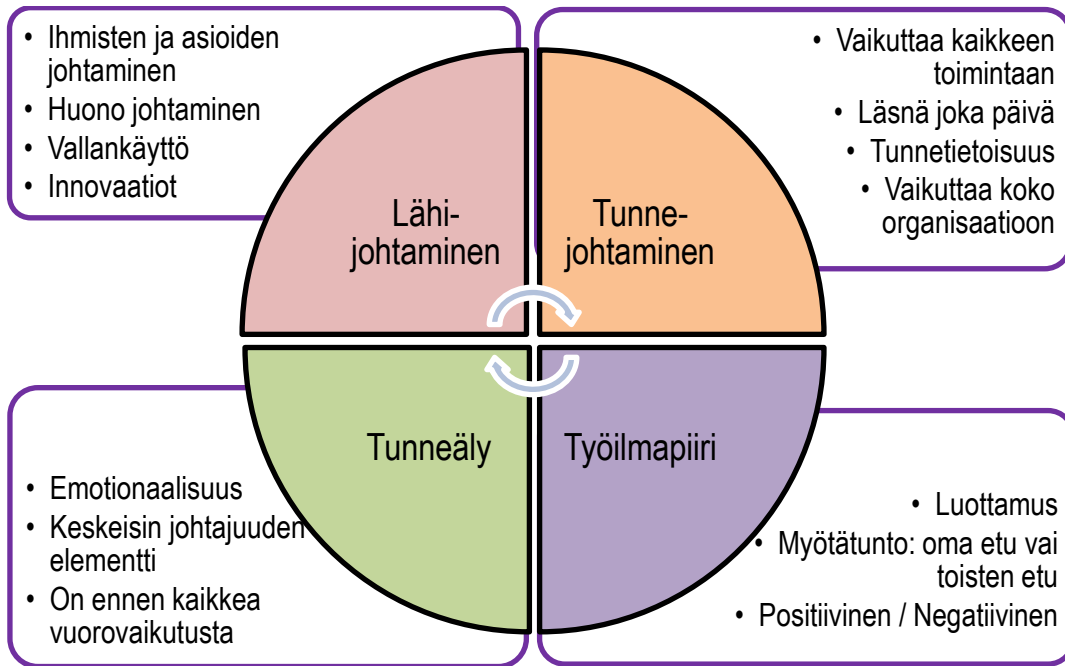
Johtamistyö edellyttää ihmisten kohtaamista ja läsnäolo sekä vuorovaikutus ovat elementtejä, joita ilman ei voi kerta kaikkiaan onnistua. Esihenkilötaidot saattavat kiireisessä arjessa koostua rutiineista, jotka ovat kaukana kohtaamisen ja vuorovaikutuksen ideasta, jossa tarkoitetaan nähdä, kuulla ja ravituksi tuleminen kokemusta. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014, luku 9.2.2.)

Johtaminen, johon kuuluu olennaisena osana huolellinen kuuntelu ja sen osoitus muille ihmisille, on ihmiskeskeisempää johtamista ja tämä antaa voimaa ja vastuuta asianomaisille (Aro ym. 2018, 75–76; Alotaibi ym. 2020, 972). Kyseisen johtamistyylin omaavalla esihenkilöllä on hyvä empatiakyky sekä kyky aistia alaisten tunteita, tarpeita ja odotuksia. Työilmapiirin kannalta olennaista on myös johtamisen läpinäkyvyys, joka muodostuu ennen kaikkea johdonmukaisuudesta. Tämä tuo luottamusta ja antaa mahdollisuuden itseohjautuvaan työntekoon. Vahvan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi yhteiset tavoitteet, tasa-arvoisuus, ennakoitavuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus, sekä (Wu & Wu 2019, 3203) korkea motivaatio ja sitoutuminen. Heikon työyhteisön hierarkia taas on jakautunut ja johtajaa pelätään, koska johtaminen on auktoritaarista, poukkoilevaa ja latistavaa. (Aro ym. 2016, 78.)

Organisaatiot käyttävät apuna kehittämisessä esimerkiksi henkilöstölle suunnattuja kyselyitä, eli ilmapiirikartoituksia ja henkilöstöbarometreja. Näistä saadut kokemukset ovat vaihtelevia ja tämä johtuu niiden erilaisista tavoitteista ja toteutustavoista. Esihenkilön tulisikin suhtautua näihin kyselyihin kriittisesti, koska nämä aiheuttavat pahimmillaan työyhteisössä pettymyksiä ja ärtymystä. Kyselyistä saatava tieto voi antaa niukasti tietoa esihenkilölle varsinaiseen kehittämistyöhön, joten palautetilaisuudessa olisi tärkeää saada myös henkilöstö arvioimaan itse tuloksia ja miettimään tarvittavia korjauksia tai kehittämistarpeita. (Järvinen 2016, luku 6.2.)

2.4 Yhteenveto teoreettisesta taustasta

Lähijohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista. Huono johtaminen ja vallankäyttö voivat johtaa työtytymättömyyteen ja vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Innovoimalla saadaan vahvistettua organisaatioiden moraalista rakennetta. Tunnejohtaminen on läsnä jokaisena päivänä. Tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Kehittämällä esihenkilön tunnetietoisuutta, organisaatiossa voidaan saada aikaiseksi laadukkaita päätöksiä, toimivia ihmissuhteita ja vaikuttaa positiivisesti kommunikaatioon. Tunneäly on yksi johtajuuden keskeisin elementti ja on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Rakentava käyttäytyminen johtamisessa luo enemmän positiivista työilmapiiriä sekä luottamusta esihenkilöä kohtaan.



KUVIO 1. Yhteenveto tietoperustan keskeisistä käsitteistä

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusosion tavoitteena on tuottaa tietoa esihenkilöiden tunnejohtamisesta ja tämän merkityksestä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin tunnejohtamisosaamisen kehittämiseksi työyhteisöissä.

Kehittämisosion tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja esihenkilötyön kehittämistyössä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa hoitotyön esihenkilöiden tunnejohtamisosaamista ja samalla kehittää työhyvinvointia ja työilmapiiriä organisaatioissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten hoitotyön esihenkilöt kuvaavat tunnejohtamisen?
2. Minkälainen merkitys tunnejohtamisella on työyhteisölle ja sen ilmapiirille?

Tutkimuksellinen kehittäminen liittyy Oulun ammattikorkeakoulun hyvinvointi- ja kulttuurialan hyvinvointia edistävän johtamisen TKI-kärkeen, jonka tavoitteena on vahvistaa henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja työkykyä muuttuvissa toimintaympäristöissä.

4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteiden yhdistelmä, jossa kuitenkin menetelmät eroavat toisistaan. Tutkimusmenetelmien valinta perustuu tutkimuskysymyksiin, jossa valitun menetelmän luotettavuus arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Kehittämismenetelmä määräytyy tavoitellun muutoksen mukaan. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä tavoitellaan parannuksia ja uusia ratkaisuja käytännön työhön, pyrkien samalla tuottamaan perusteltua tietoa. Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin tai heidän osaamiseensa, työvälineisiin tai organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. (Toikko & Rantanen 2009, 9, 16–23.) Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö koostuu tutkimus- ja kehittämisvaiheesta.

4.1 Tutkimusvaihe

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvailla esihenkilöiden kokemuksia liittyen tunnejohtamiseen, joten menetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on esimerkiksi se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tässä voidaan käyttää useita tekniikoita, kuten haastatteluja, fokusryhmiä ja havainnointia. Haastattelut voivat olla jäsentymättömiä, ja niissä on avoimia kysymyksiä aiheesta, jossa haastattelija etenee teemoittain vastauksien perusteella. Strukturoiduissa haastatteluissa on ennalta määrätty määrä kysymyksiä, jotka jokaiselle osallistujalle esitetään. Nämä ovat yleensä yksilöinä ja sopii arkaluonteisiin aiheisiin tai aiheisiin, jotka tarvitsevat syvällisempää tutkimusta. (Tenny ym. 2022, 5.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden näkökulmasta ja pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9). Laadullisessa tutkimuksessa strategia valitaan yleensä metodin ja aiheen perusteella, ei havaintojen yleistettävyyden perusteella (Bickman & Rog 2009, 230; Elo ym. 2014, 4). Tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on esimerkiksi se, että tutkimus on

luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita tekniikoita, kuten haastatteluja, fokusryhmiä ja havainnointia. (Tenny ym. 2022, 5-6.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä koko tutkimusaineisto koottiin yksilöllisistä haastattelutilanteista. Tutkittaessa esihenkilöiden kokemuksia, käytettiin tiedonkeruun apuna haastatteluja, jolloin saatiin yksittäistä ja tarkennettua kokemuseräistä tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuslajeina käytetään esimerkiksi sisältöanalyysia, dialogitutkimusta, elämäkertatutkimusta sekä kenttätutkimusta. (Bickman & Rog 2009, 232; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 212-213.)

Kvalitatiivinen tutkimustapa koettiin parhaaksi, koska haastattelemalla tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvia esihenkilöitä, pystyttiin jättämään tilaa myös ennalta suunnittelematomalle keskustelulle. Tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on esimerkiksi se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita tekniikoita, kuten haastatteluja, fokusryhmiä ja havainnointia. (Tenny ym. 2022, 5.) Tässä työssä menetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu (Denny & Weckesser 2022, 1166; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3), joka sopii monien ilmiöiden tutkimiseen (Puusa ym. 2020, luku 6).

4.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu kertoo kaiken oleellisimman eli yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan (liite 1). Teemahaastattelussa ei ole kysymyksissä tarkkaa muotoa, muttei kuitenkaan täysin vapaata muotoa, kuten on syvähaastattelussa. (Denny & Weckesser 2022, 1166; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.) Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa ja aiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella. Teemahaastattelun aikana voidaan pyytää tarkentavia tietoja, koska tutkimuksen aihe on suhteellisen uusi. Haastattelussa on tärkeää saada tietoa mahdollisimman paljon, joten on suositeltavaa antaa kysymykset tai aiheet haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi, jolla taataan parempi haastattelun onnistuminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1), mutta toisaalta tämä voi kahlita tai rajata tutkittavan ajatuksia ennakkoon ja näin vaikuttaa haastatteluiden sisältöön (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1; Puusa ym. 2020, luku 6; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.)

Teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle haastateltavan ehdoilla, mutta tutkijan vetovastuulla. Vaikka teemat käsiteltäisiin eri järjestyksessä jokaisen haastateltavan kanssa, nämä ovat silti vertailukelpoisia keskenään. (Vilkkä 2021, luku 2.) Haastattelun teemoina ovat lähijohtaminen, tunnejohtajuus, tunneäly sekä työilmapiiri (kuviot). (Vesterinen 2013, 35; Fors Brandebo ym. 2016, 16; Salonen 2017, 151, 159, 239; Wu & Wu 2019, 3203, 3210; Alotaibi ym. 2020, 972; Rantanen ym. 2020, 63.) Haastateltavien taustatietoina kartoitetaan työkokemusta ja kokemusta esihenkilönä. Lähijohtamiseen haastattelun teemassa kysyttiin kokemuksia liittyen yleisesti johtamisesta ja vallankäytöstä. Tunnejohtamisen ja tunneälyn teemoissa käsiteltiin tunnetietoisuutta, emotionaalista älykkyyttä, johtamisen keskeisintä elementtiä eli tunneälyä ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Työilmapiirin teemassa haastateltavilta selvitettiin positiivisen ja negatiivisen ilmapiiriin liittyviä kokemuksia, luottamukseen liittyviä asioita sekä ajatuksia myötätuntoon liittyen.

Haastattelujen jälkeen käydään läpi aineisto litteroimalla. Asiat luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään ja niistä kirjoitetaan yhteenveto. (Bickman & Rog 2009, 237; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.) Tärkeää on, että aineistosta saatavat luokat vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Elo ym. 2022, 224). Litteroidessaan aineistoa tutkija joutuu seuraamaan puhtaaksikirjoitusta tarkasti. Paras tilanne on, jos tutkija saa itse kirjoittaa aineiston haluamaansa muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.1.) Tässä tutkimuksessa aineisto on pääosin kommunikointia kahden ihmisen välillä. Litterointi eli puheen muuttaminen luettavaan tekstiin, on keskeinen osa laadullisen aineiston analysointia ja käsittelyä. Litterointi tapahtuu analyysissä ensimmäisenä vaiheena haastattelun jälkeen. Myös haastattelijan kysymykset litteroidaan, koska tilanne on ollut sosiaalinen tilanne. (Tampereen yliopisto, 2021.)

4.1.3 Tutkittavat ja aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluina Varsinais-Suomen hyvinvointialueella elokuu-lokakuu 2023 välisenä aikana. Haastateltavat rekrytoitiin sähköpostitse (liite 2). Haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraisesti Varhan hoitotyön ylihoitajista sekä hoitotyön osastonhoitajista. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna etänä Teamsilla, seitsemälle johtamistyötä tekeväälle esihenkilölle.

Aineiston riittävydestä voidaan puhua saturaatiolla eli kylläntymisellä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa tulokset alkavat toistaa samaa ilmiötä, eikä tulokset tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Eskola & Suoranta 1998, 46). Haastateltavia oli yhteensä 7 kappaletta. Haastattelujen kesto oli 309 minuuttia (vaihteluväli 29–75 min). Haastatteluaineisto litteroitiin. Aineistoa kertyi 262 aukikirjoitettua sivua (riviväli 1, Calibri 11 fontti).

Teemahaastattelu valikoitui haastatteluiden metodiksi, koska tällä tavoin haastattelujen teema voidaan ennalta määritellä, mutta kysymysten asettelu antaa vapauden keskusteluun, mikäli sellaisia haastattelun teeman ympärille syntyy. Haastatteluun kutsuminen tapahtui sähköpostitse (liite 2). Haastatteluiden jälkeen tehdään posterimuotoinen tiedote tuloksista (liite 4), joka toimitetaan kaikille haastatelluille työn valmistuttua, sähköpostitse.

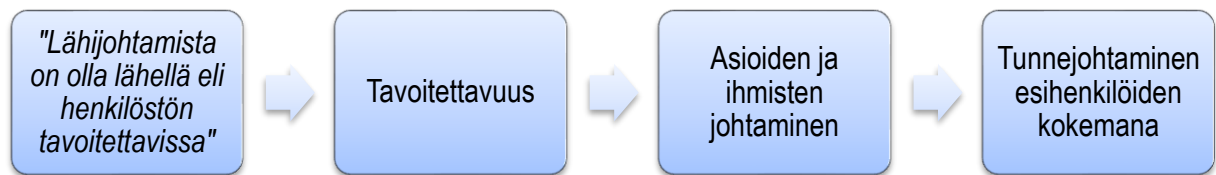
4.1.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksissa aineiston analyysiä tehdessä tulee tulkita, kuvailla ja ymmärtää kohteena olevan ilmiötä (Puusa ym. 2020, luku IV), jonka tavoitteena on saada aineistosta luotua mielekäs raportti (Puusa ym. 2020, luku 9). Analysoinnissa tavoitteena on, että hallitaan ja ymmärretään laajempaa sisältökokonaisuutta tai aineiston muuttujia, ilmaisuja tai kielenkäyttöä ja ymmärtää näiden merkityksen (Vilka 2021, luku 3).

Sisällönanalysissä voidaan käyttää kahta lähestymistapaa, aineistolähtöistä eli induktiivista tai teorialähtöistä eli deduktiivista lähestymistapaa. Eroavaisuutena näissä on, että induktiivisessa analyysissä ei ole valmista luokittelurunkoa, vaan tutkija tekee luokittelun itse aineistoonsa perustuen. Jos tutkitaan vähän tutkittua aihetta, on induktiivisen eli aineistolähtöisen analyysin toteuttaminen parempi vaihtoehto. (Elo, ym. 2022, 218.) Haastatteluista saadun aineiston analysoinnissa käytettiin yleisimmin käytettyä menetelmää (Elo ym. 2014, 4) eli induktiivista sisällön analyysiä, jossa pyritään saamaan haastatteluissa kerätystä aineistosta kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Elo ym. 2014, 8; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4). Induktiivisen sisällönanalyysin avulla on mahdollista luokitella sanoja vähemmän sisältöön liittyviin luokkiin. Sisällönanalyysillä on vakiintunut asema hoitotyön tutkimuksissa ja se tarjoaa tutkijoille useita merkittäviä etuja, kuten joustavuuden ja sisällölle herkkyyden. (Elo & Kyngäs 2008, 2.) Asiat

luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään ja niistä kirjoitetaan yhteenveto. (Bickman & Rog 2009, 237; Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.4.) Tärkeää on, että aineistosta saatavat luokat vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Elo ym. 2022, 224).

Tutkimuskysymykset ohjaavat toimintaa haastatteluaineiston sisällön analyysissa. Saadut materiaalit käytiin läpi useampaan kertaan ja perehdyttiin sisältöön. Kertyneestä aineistosta eri värein korostaen etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysiyksikkönä oli alussa teemat, mutta aineistolähtöisen sisällönanalyysin edetessä analyysiyksikkönä oli lopuksi yksittäinen lause. Materiaali käytiin läpi useamman kerran ja koottiin paperille alkuperäisiä ilmauksia ja näistä edelleen muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen koottiin pelkistetyt ilmaukset eri tutkimuskysymysten alle. Näistä muodostettiin alaluokka tyypittelemällä jokainen pelkistetty asia tiettyyn luokkaan ja yhdistämällä isompaan kokonaisuuteen eli yläluokkaan. Lopuksi luokille annettiin nimet, jotka kuvasivat sisältöä eli yhdistäväksi luokaksi. (kuvio 4 & 5). Yläluokkia muodostui yhteensä 6 ja yhdistäviä luokkia 2. Alaluokkia tuli yhteensä 25. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 432–433; Elo ym. 2022, 220.)



KUVIO 2. Esimerkkipolku, miten saatu luokka on johdettu aineistosta

4.2 Kehittämisvaihe

Yhteiskehittäminen on liitetty yritysmaailmassa yhteisinnovointiin, jossa yhteistoiminnallisesti eri toimijoiden kanssa etsitään innovatiivisia ratkaisuja. Yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että haastateltavat ja muut asianosaiset osallistuvat uusien innovaatioiden kehittämiseen, toimeenpanoon ja soveltamiseen erilaisissa verkostoissa. Haastatellut tuovat prosessiin tietonsa, informaation, kokemukset ja resurssit jaettavaksi, jotta voidaan tuottaa innovatiivisia tuotoksia. (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen 2021, 17.) Yhteiskehittämisen perusta on, että jakamalla kokemuksia ja tietoa, rakentuu uusi yhteinen ymmärrys (Kiviniemi & Virkkula 2021, 89).

Teemahaastattelun jälkeen järjestettiin kehittämisen verkkofoorumi. Aluksi luotiin Padlet-alustalle keskustelupohja. Verkkofoorumin osallistumisrekrytointi suoritettiin sähköpostitse ja sähköpostin liitteenä oli linkki verkkofoorumiin. Verkkofoorumiin osallistui kaikki tutkimukseen osallistuneet. Verkkofoorumiin sai käydä omalla ajalla laittamassa ajatuksia ja mietteitä, joita muut pystyivät kommentoimaan anonyymisti. Foorumissa käytettiin apuna Padlet-ohjelmaa. Padletilla tutkittavat kykenevät anonyymisti laittamaan vapaasti kommentteja ja myös kommentoimaan muiden ajatuksia. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli tutkittaville syntyä aiheesta lisää ajatuksia liittyen tunnejohtamiseen sekä sen hyötyihin ja haittoihin itsereflektion ja vertaisten avulla. Alustavat tutkimustulokset olivat käytettävissä ja kehittämisvaiheen tulokset analysoitiin vasta tutkimusvaiheen tulosten valmistuttua.

Kehittämisvaiheessa tutkittavat pääasiassa kommentoivat millaiseksi tunnejohtamisen kokee ja millainen on itse esihenkilönä. Asiaa käytiin läpi muun muassa itsereflektion kautta. Kehittämisvaiheen aineistoa analysoitiin myös induktiivisella sisällönanalyysillä.

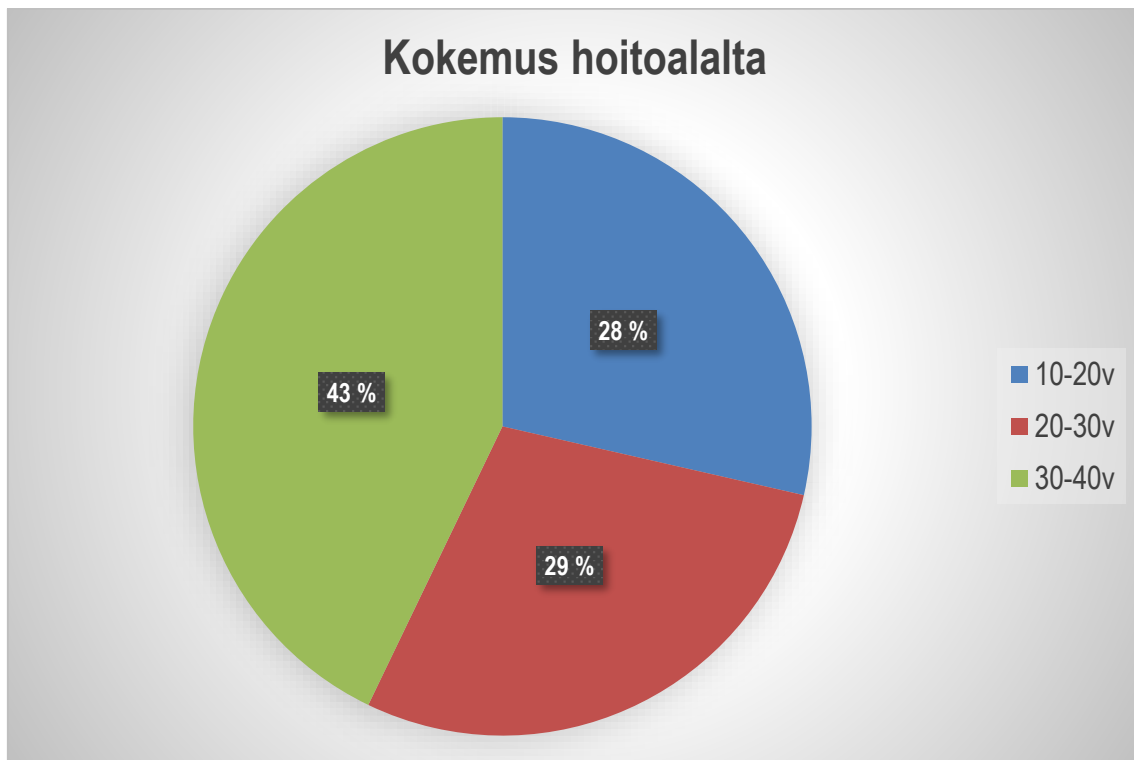
Mitä enemmän esihenkilö oppii itsestään omana itsenään ja kehittää itseään, sitä tietoisemmin voi johtaa työyhteisöä ja ymmärtää työyhteisön dynamiikkaa.

Analyysiyksikkönä oli yksittäinen lause, koska saatu aineisto oli niukempi kuin teemahaastattelulla saatu aineisto. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli tuoda tutkittaville vertaisten avulla uusia ajatuksia ja näkökulmia liittyen tunnejohtamiseen ja itsereflektioon esihenkilönä. Kehittämisvaiheen tulokset ovat kappaleessa 5.4. Tuloksista koottiin posterimuotoinen tiedote (liite 4). Posterit jaetaan tutkimuksellisen kehittämistyön valmistuttua kaikille tutkimukseen osallistuneille sähköpostitse. Posterit muodostui tutkimuksessa esille tulleista päätuloksista. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa esihenkilötyön, työyhteisön ja työilmapiirin kehittämiseen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

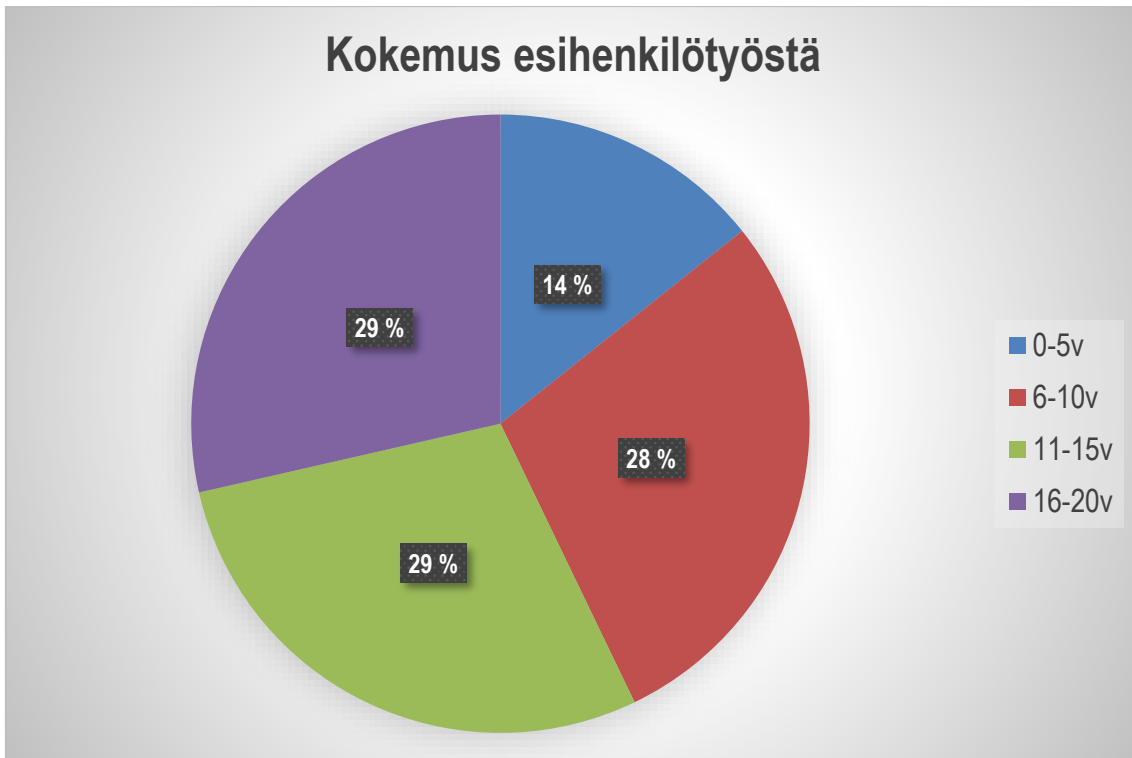
5.1 Tutkittavien taustatiedot

Työkokemusta oli kertynyt kaiken kaikkiaan hoitoalalta 15 vuodesta aina 40 vuoteen saakka (kuvio 3). Yli 30 vuotta työkokemusta hoitoalalta oli kolmella.



KUVIO 3. Hoitoalan työkokemus vuosina

Esihenkilötyökokemusta heille oli kertynyt kahdesta vuodesta 20 vuoteen (kuvio 4). Alle viisi vuotta esihenkilötyön kokemusta oli vain yhdellä. Yli 15 vuotta kokemusta oli kertynyt kahdelle.



KUVIO 4. Esihenkilötyökokemus vuosina

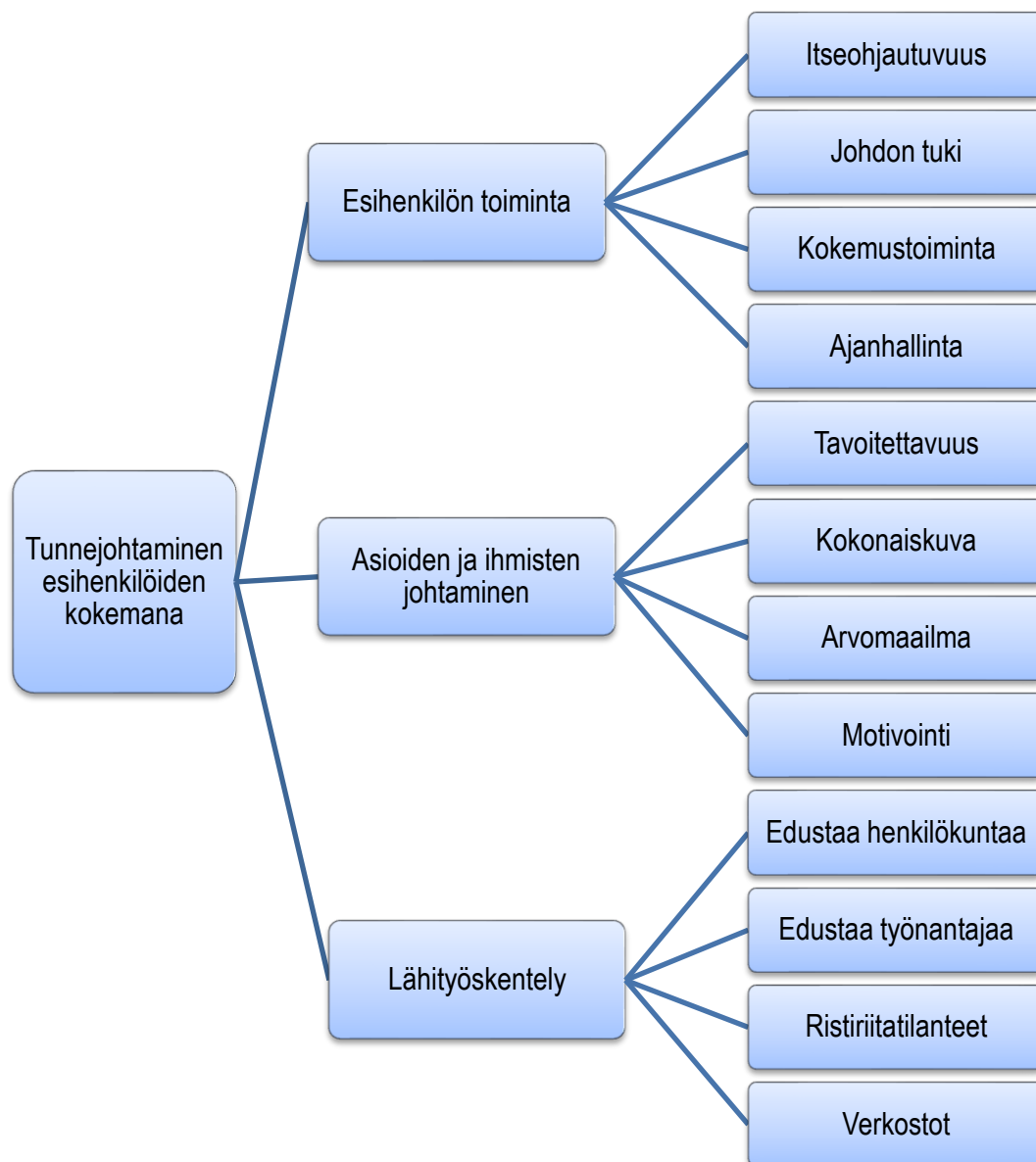
5.2 Tunnejohtaminen esihenkilöiden kokemana

Kokemukset esihenkilöiden tunnejohtamisesta jakautuivat kolmeen yläluokkaan; esihenkilön toiminta, asioiden ja ihmisten johtaminen sekä lähityöskentely (Kuvio 5).

YHDISTÄVÄ LUOKKA

YLÄLUOKKA

ALALUOKKA



KUVIO 5. Tunnejohtaminen esihenkilöiden kokemana

Esihenkilön toiminta

Tässä tutkimuksessa esihenkilön toimintaan liittyi haastateltavien kokemus omasta työstään itsenäisenä sekä ajoittain myös yksinäisenä. Tutkittavat kokivat, että he joutuvat käymään yksin asioita läpi, saamatta riittävää tukea. Tutkittavilta tuli esille myös lähijohtajan itsensä saama tuki ja miten sitä on saanut ylemmiltä tahoilta esimerkiksi korona-aikana. Johdon tuki koettiin sekä hyvänä, että huonona. Tutkittavat kokivat, ettei johto aina ymmärrä tekemiensä ratkaisujen

seurauksia. Johdon tuki oli pääasiassa vahvaa, mutta se koettiin myös olevan riittämätöntä. Tutkittavat kokivat joutuvansa työskennellessään käsittelemään isoja asioita yksin.

Pahin on tavallaan ollut sellainen, että sut jätetään asioiden kanssa yksin ja sä leijut sellaisessa epätietoisuudessa ja jopa vaikka sanoitat sitä, että ollaan tämmöisessä tilanteessa, että nyt tarvitaan tietoa, että miten me tästä nyt edetään ja sä et saa siihen yhtään mitään. Se on todella turhauttavaa.

Tutkittavilla oli lähijohtamisesta sekä hyviä, että huonoja kokemuksia. huonoista kokemuksista oli otettu opikseen ja koettu, että tällaista johtamista ei itse haluta toteuttaa omassa työssään. Tutkittavat kokivat, että ihmiset ovat erilaisia ja osa tarvitsee työssään enemmän lähijohtajan tukea sekä läsnäoloa ja toiset taas eivät ole riippuvaisia jatkuvasta läsnäolosta. Ajanhallinta koettiin tärkeänä työkaluna esihenkilölle. Ajanhallinnan hyvä osaaminen ja töiden organisointi vahvistaa koko työyhteisöä sekä vähentää päällekkäisten töiden tekoa. Ajankäyttö on näin hallitumpaa ja tähän on erilaisia työkaluja jo olemassa.

Se on se esimiehen ajanhallinta sitten taas se toinen asia mikä vaikuttaa ihan jumalattoman paljon. Se on kanssa sitä ajanhallintaa ja niiden työkalujen sähköisten työkalujen hallintaa, että sä pystyt yleensä ajattelemaan yhtään mitään. Kyllä se muuten menee ja rikkoontuu niin pahasti.

Asioiden ja ihmisten johtaminen

Tässä tutkimuksessa asioiden ja ihmisten johtaminen koettiin yhtenä tärkeänä kokonaisuutena. Tutkittavien kokemuksissa nousi esille tavoitettavuus ja läsnäolo henkilöstölle. Lähijohtaminen koettiin siten, että esihenkilöiden tulisi olla yksikössä fyysisesti lähellä päivittäin ja organisoida työtä olemalla läsnä sekä helposti tavoitettavissa ja varmistaa alaisten osaaminen. Etäjohtaminen koettiin hankalana, koska tällöin alaiset eivät voi tulla henkilökohtaisesti puhumaan esimerkiksi vaikeista asioista.

Lähijohtamista on oikeasti olla lähellä eli henkilöstön tavoitettavissa ja myös kuunnella oikeasti mitä se asia on.

Myös arjen toiminnan ymmärtäminen koettiin tutkimuksessa tärkeänä. Tutkittavat kokivat, että pitää ymmärtää organisaation arki ja ymmärtää annetut rajat ja puitteet, minkä sisällä voi niitä päätöksiä tehdä ja mitä päätöksiä voi tehdä. Esiin nousi myös työyhteisön rinnalla kulkeminen, jolloin saadaan asioita tapahtumaan budjetin raameissa. Kun tuntee alaistensa osaamisen sekä työyhteisön

resilienssin, luottamus esihenkilön ja työyhteisön välillä vahvistuu. Tutkittavat kokivat olevan huonoa johtamista, jos lähiesihenkilöt otettaisiin kokonaan pois. Tällöin johtajat eivät tuntisi alaisiaan yhtä hyvin, saati tietäisi vastuuyksiköidensä heikkouksia ja vahvuuksia.

Mun täytyy tietää niitten saappaitten ominaisuudet aika tarkkaan ja mitä se työ on ja mitä kaikkea siihen liittyy ja tottakai on OK, jos sitä työtä on tehnyt, niin aina paremmin sen tuntee, mutta jo esihenkilötyössä riittää, että tietää ja tuntee sen työn ne ominaisuudet mitä siellä on, niin musta se on aika hyvä ja.

Lähijohtaminen on tutkittavien mielestä sitä, että esihenkilö onnistuu motivoimaan ja kannustamaan sekä saamaan ihmiset tekemään niitä asioita, joka on yksikön perustehtävä ja tavoite. Tutkittavat kokivat, että on tärkeää kulkea työyhteisön rinnalla sekä saada asioita tapahtumaan budjetin raameissa.

Lähityöskentely

Esihenkilö edustaa lähijohtajana työnantajaa, mutta samalla koettiin, että esihenkilö on helposti puun ja kuoren välissä. Esihenkilö koettiin olevan tärkeä lenkki henkilökuntaan.

Johtaminen on todella, joskus ehkä tuntuu, että on vähän niin kuin puun ja kuoren välissä, mutta että kuitenkin se on tärkeä lenkki siihen henkilökuntaan ja ollaan tietysti yhdessä ja mietitään yhdessä asioita. Tärkeätä on, että on lähiesihenkilö, joka on lähellä ja tuntee ihmiset.

Tuen koettiin olleen hyvä omassa työssä, mutta tutkitut eivät saaneet välttämättä riittävää tukea omilta esihenkilöiltään. Esihenkilötyö on yksinäistä ja välttämättä ei saada riittävää tukea omilta esihenkilöiltä. Kollegiaalinen tuki on ollut vahvaa jokaisella haastatelluista.

Oikeastaan joo kollegiaalinen tuki on sitten se, että vertaiset ollut isona apuna siinä vaiheessa ja täysin ulkopuoliset vertaiset eli ihan toiselta alalta muuta esimiestyötä tekevien tuki. Samat ongelmathan ne ovat monessa paikassa.

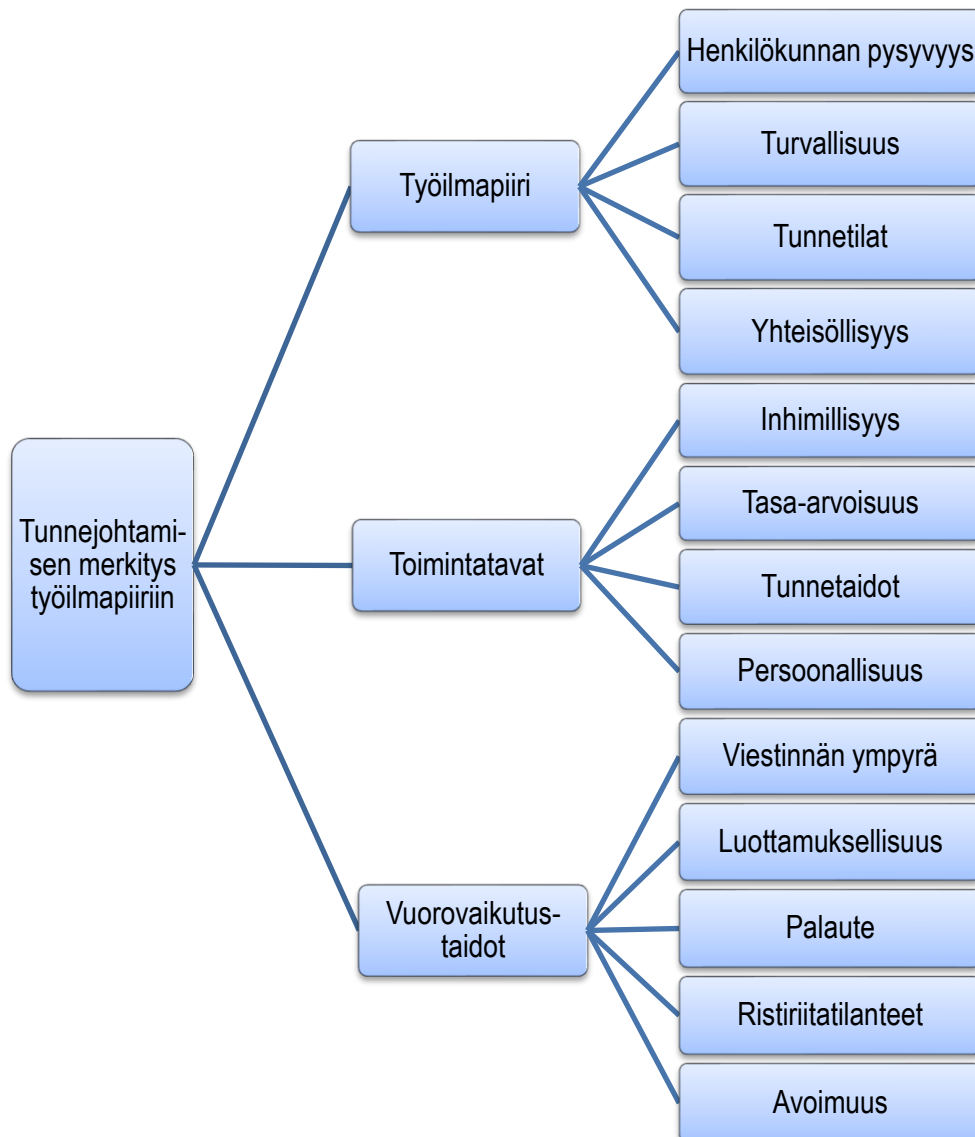
5.3 Tunnejohtamisen merkitys työilmapiiriin

Kokemukset liittyen tunnejohtamisen merkityksestä työilmapiiriin muodostui kolme yläluokkaa; työilmapiiri, toimintatavat sekä vuorovaikutustaidot (kuvio 6).

YHDISTÄVÄ LUOKKA

YLÄLUOKKA

ALALUOKKA



KUVIO 6. Tunnejohtamisen merkitys työilmapiiriin

Tunnejohtaminen sanana koettiin tutkittavien mielestä epämiellyttävänä. Tunteet ovat läsnä jokaisessa päivässä ja jokaisessa tilanteessa. Muutokset aiheuttavat aina alaisissa tunteita, hyviä tai huonoja. Tunnejohtamista ei välttämättä ajattele jokapäiväisessä työssä, vaan sitä tekee huomaamattaan. Tärkeää on kuitenkin se, miten sitä tekee ja millaista tunteiden kirjoa käyttää omassa persoonassaan johtamistyössä

Työilmapiiri

Tunnejohtamista koettiin käytettävän johtamistyössä, mutta tutkittavat kokivat vielä kaipaavansa lisää harjaantumista. Tutkittavista pidemmän johtamishistorian omaavat kokivat käyttävänsä tunnejohtamista työssään ja tiedostavansa myös sen, että he näyttävät myös tunteet, ilot ja surut. Myös persoona ja omat aiemmat kokemukset vaikuttavat tilanteiden käsittelyyn. Koettiin, että pitää osata aistia yksikön työilmapiiri ja tämän mukaan arvioida tarvittavat toimenpiteet asioiden kehittämiseksi.

Sun täytyy aistia se, että missä siinä työyhteisössä mennään niiden tunteiden kanssa, että onko siellä tavallaan tekemisen meininki vai onko siellä muutosvastarinta ihan selkeästi luettavissa tai onko siellä turhautumista ja tavallaan sen peilaaminen siihen, miten sä itse toimit. Harmonian löytäminen, että mikä tässä tilanteessa on nyt viisainta, niin se täytyy vaan jotenkin osata sieltä ehkä kaivaa.

Organisaation resurssit ja henkilöstön vaihtuvuus koettiin ongelmina. Tutkittavat kokivat, että suuri henkilökunnan vaihtuvuus hajottaa työilmapiiriä ja työyhteisöä, kun vakinainen henkilökunta kantaa raskaimman kuorman perehdytyksen ja päivittäisten asioiden hoitamisessa oman työnsä lisäksi. Sijaisilla ei ole osaamista ottaa haltuun lyhyissä työjaksoissa esimerkiksi osaston viikoittaiset laitetarkistukset ym.

Mitä enemmän meillä on kiertolaisia, niin minä en koe sitä hyväksi eli mun mielestä monessa työyhteisössä se hajottaa sitä, se jättää niille vakituisille hirveän raskaan taakan ja sitä kautta taas, kun sulla on paljon muistettavia asioita hoidettavana, niin sinä et pysty samalla tavalla jakamaan sitä fiilistä tai olemista. Siellä töissä ei voi jaksaa enää, jos pitää 110 % joka päivä nitistää sitä perustehtävää. Sitten kun on tiukkaa, kun ne sijaiset ei osaa koskaan tehdä aina sitä samaa asiaa tai jos henkilöstä vaihtuu. Henkilöstöresurssi pitää olla stabiili, paikallaan oleva, joka hoitaa asiansa ja töissä voi olla hauskaa. Kunhan perustehtävä on hoidettu.

Työilmapiiri koettiin tärkeäksi elementiksi työyhteisössä. Työilmapiiri määrittelee ihan päivittäin sen, mikä fiilis on töihin lähteä. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa ilmapiiriin omalla käyttäytymisellään, persoonallaan ja viestinnällään. Koettiin, että jokaisen oma fiilis jo töihin tullessa luo työpaikan sen hetkisen tunnelman. Oma käyttäytyminen reflektoituu helposti koko työyhteisöön joko rakentavasti tai heikentävästi.

Työilmapiiri on se, että millainen fiilis ihmisillä on tulla töihin ja tehdä töitä ja se on mun mielestä sellainen, mihin jokainen ihminen omalta osaltaan vaikuttaa. Se on ihana asia, muttei mikään itsestäänselvyys. Jokainen omalla toiminnallaan rakentaa ja mitä jokaisen pitää omalla toiminnallaan vaalia.

Toimintatavat

Esihenkilön pitäisi olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen omia työntekijöitään kohtaan. Samalla tavalla myös seuraavan johtoportaan tulisi katsoa omia yksiköitään tasavertaisesti. Ei voi antaa eri ohjeistusta yksiköille muuta kuin jostain tietyistä perustellusta syystä, kuin esimerkiksi miten sijoittuu maantieteellisesti.

Tavallaan niihin signaaleihin täytyy jotenkin vastata mitä sieltä välittyy. Ei ole pelkästään asioiden johtamista, vaan kyllä se on myös sitä tunteiden johtamista ja ihmisen kokonaisuuden johtamista. Tunnetiloihin täytyy jollain tavalla reagoida. Tunnistetaan sitä ilmapiiriä ja myös sitä työyhteisön hyvinvointia, mutta että myös käyttää niitä toimintamalleja sen edistämiseksi koko ajan. Työyhteisön koko myös vaikuttaa työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

Tunnejohtaminen ja työyhteisöstä kaikuva tunnetilat ja fiilikset on helpompi tuntea ja aistia, kun työyhteisö on pieni. Tutkittavat painottivat tässäkin alaisten tuntemisen tärkeyttä.

Tunnejohtaminen on semmoinen, että se tunnetila pitää nähdä, kokea tai kuulla jollain tavalla. Tunnejohtaminen aistitaan läsnäololla paikan päällä, ollaan me missä vaan ja sen lähijohdettavan työyhteisösi pitää olla niin pieni, että sinä voit aistia sen.

Tutkittavat kokivat käyttävänsä omaa persoonallisuuttaan ja että, he olivat oma itsensä esihenkilönä. Kuitenkin koettiin, ettei ole vielä opittu olemaan toiminnoissaan neutraali, vaan tunteet näkyvät sanattomana viestintänä. Kuitenkin tutkittavat olivat sitä mieltä, että oma persoona saa näkyä ja kuulua, eikä tunteita pysty peittämään, eikä kaikkea tunnetiloja pidäkään mennä peittämään.

Mä olen semmoinen, että musta pystyy valitettavasti lukemaan kaiken, että mä en ole vielä oppinut sitä tai olen joutunut sen kanssa työskentelemäänkin niin, ettei ihan kaikkea nyt heti näkisi ja tulisi väärintulkintoja esimerkiksi minun elehdinnästäni tai jostakin.

Vuorovaikutustaidot

Tunneäly sanana on melko vieras työyhteisöissä. Mieliopitteet tunneälyn oppimisesta eriävät eri tutkittavien välillä. Koettiin, ettei tunneälyä voi oppia, mutta toisaalta taas koettiin, että tunneälykkyydessä voi harjaantua. Tutkittavat olivat sitä mieltä, että työntekijät pitää tuntea hyvin ja hyväksyä erilaisuus. Kuitenkin työnantaja antaa ohjeet ja säännöt, miten työyksikössä toimitaan.

Ihminen on kokonaisuus. Tunteet ovat aina läsnä ja jos oikein älykkäästi ja fiksusti pystyy toimimaan, niin että toisaalta kerrot viestisi sekä tunnekielellä, että faktakielellä, niin saatat saada sen perille paljon paremmin, kun et torppaa sitä asiaa, mutta se ei ole kyllä kaikille ollenkaan helppoa ja sitten on niitä esimiehiä, jotka esimerkiksi pelkäävät sitä tunneilmaisua kokonaan.

Vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa tutkittavat pitivät tärkeänä elementtinä. Ilman kunnollista vuorovaikutusta ei synny esimerkiksi luottamusta työntekijöiden ja lähijohtajan välille. Harvoin uskalletaan sanoa mitään lähiesihenkilölle erilaisissa tilanteissa, vaikka asioista suoraan kysyttäisiin esihenkilön toimesta. Koettiin, että pitää osata huomioida myös ne hiljaiset työntekijät, jotka eivät tuo itseään esille niin helposti. Tutkittavat kokivat tunnejohtamisen vaikuttavan huomattavasti työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Jos psykologinen turvallisuus, johon tunnejohtamisella voidaan vahvasti vaikuttaa, on kohdillaan ja työyhteisössä on avoin ja dialoginen vuorovaikutus, eli voidaan puhua ja voi rehdisti luottaa toisiin ja yhteiseen tekemiseen, yhteiset pelisäännöt luovat lisää työhyvinvointia ja hitsaavat työyhteisöä yhtenäiseksi.

Ilman kunnollista vuorovaikutusta ja sellaista aitoa vuorovaikutusta, ei niitä hommia saa vietyä suuntaan taikka toiseen. Vuorovaikutustaidot ovat esimiehen yksi tärkeimmistä osaamisalueista ja sekin on valitettavasti sellainen, että sitä joko on tai sitä ei ole. Osalla se käy hirveän luonnostaan ja osalla ei ja valitettavasti se, että jos ei se käy luonnostaan niin kyllä se sitten myös näkyy.

Sanallisessa ja sanattomassa vuorovaikutuksessa voi olla tulkintavirheitä. Erilaiset tulkinnat saattavat teettää ristiriitaisuuksia työyhteisöön ja aiheuttaa konflikteja. Konfliktien estämisen keinoina on muun muassa suoraan puhuminen, selkosanaisuus ja suora viestintä. Tunteita on vaikea peitellä tai näyttellä. Jotkut tätä saattavat myös yrittää, mutta yleensä ne lopulta paljastuu epäaidoiksi.

Viestinnän ympyrä. Siinä varmistetaan, että toinen on ymmärtänyt sen asian oikein, mutta sanallisen ja sanattoman tulkinnan ongelmat ovat vuorovaikutuksessa. Parhaimmillaan on dialoginen vuorovaikutus.

Palautteen antaminen ja saaminen myös vaihteli organisaatiosta ja esihenkilöstä riippuen. Tutkittavat kokivat saavansa ja antavansa palautetta riittävästi, mutta on myös työyhteisöitä, joissa palautetta ei anneta tarpeeksi. Varsinkin erilaiset sukupolvet tulisi ottaa palautteen antamisessa huomioon. Samanlainen palautteen antamistapa ei ole riittävä kaikissa sukupolvissa. Joskus koettiin riittävän pelkkä sanallinen kiitos, mutta saatetaan odottaa enemmän, kuten esimerkiksi rahallista korvausta joustavuudesta ja työskentelystä poikkeustilanteissa.

Palautteen anto on sitä helpompaa kyllä ehdottomasti mitä enemmän on oltu tekemisissä ja luotetaan. Mä sanoisin, että luottamus on yksi avainasema palautteeseen. Negatiivista palautetta tulee aina ihan riittävästi ja sitä muistetaan antaa, mutta mulla on ollut myös sellaiset esimiehet, jotka on kyllä muistanut antaa myös sitä kiitosta. Tavallaan se oli lähiesimies, joka toi sitä kiitosta ja sitten ylempi johto toi kyllä aina yleensä sitä noottia, että no ei olla taaskaan tehty riittävästi, mutta semmoinen joku tasapaino siellä silloin oli.

5.4 Kehittämävaiheen tulokset

Tunnejohtaminen koetaan tunteiden säätelynä ja johtamisena. Koetaan, että mitä enemmän esihenkilö oppii tuntemaan ja kehittämään itseään, sitä tietoisemmin kyettäisiin johtamaan sekä ymmärtämään työyhteisön dynamiikkaa. Tunnejohtaminen on yksi työkalu esihenkilön työkalupakissa, jonka käytön hallitseminen hyödyttää oman perustehtävän onnistumista.

Tunnejohtaminen koettiin edelleen sanana vaikeana, mutta kuitenkin jokapäiväisessä toiminnassa toteutettavana asiana. Työtä johdetaan omalla persoonalla, omana itsenään. Aitona itsenä, jonka omat tunteet myös vaikuttavat työpäivään ja työyhteisöön. Koettiin myös, että tunteita ei voi unohtaa missään johtamistilanteessa. Tunteet ja niiden vaikutukset johtamistehtäviin tai tavoitteiden saavuttamiseen on syytä myöntää ja tunnistaa.

Tunteet edellä - tavoitteellisesta johtamisesta oli myös kokemuksia ja ne koettiin onnistuneiksi. Kun tunnet henkilöstösi, koet henkilöstön erot ja oivallat, miten henkilöstö haluaa tulla johdetuksi. Menetelmä vaihtelee, mutta tavoite on kaikilla yhteinen. Kehittämävaiheen tuloksista koottiin posterimuotoinen tiivistelmä (liite 4).

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten tarkastelu

Oman työn tunteminen esihenkilötyössä koettiin tärkeänä tässä tutkimuksessa, mutta toisaalta myös yksinäiseksi, puun ja kuoren välissä olemiseksi. Reagointikyky, ajanhallinta ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä työkaluja johtamistyössä ja arjen onnistumisessa. Mikkonen (2021) on tutkimuksessaan todennut esihenkilötyön olevan yksinäistä, mutta vertaistuen avulla voidaan vähentää merkittävästi yksinäisyyden tunnetta (Mikkonen 2021; Myllymaa 2022). Esihenkilön tulee olla läsnä, mutta kuitenkin tiimin tuki ja johtaja. Esihenkilö ei voi olla alaistensa kaveri, vaan jokaiselle pitää olla tasa-arvoinen ja työyhteisön pieniin ongelmiin tulee mielestäni heti reagoida mahdollisten konfliktien ehkäisemiseksi.

Mikkonen (2021) tuo esille tutkimuksessaan vertaistuen merkityksen ja millaisia tuloksia hyvällä vertaistuella voidaan saada työyhteisössä. Työn arjessa esihenkilöllä ei välttämättä ole mahdollisuutta jakaa työstään nousevia haasteita, ja vaikka omalta esihenkilöltä saisikin apua, tunteiden käsittely ja kokemusten purkaminen saattaa jäädä esihenkilön itsensä kannettavaksi. Tämä tuli esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa, joissa yhtenä haasteena johtamisessa nousi esihenkilön tuen puute. Kuitenkin kollegiaalinen tuki oli hyvää ja tämä oli tutkittaville voimaannuttava asia. Tukea pitäisi esihenkilöiden saada enemmän ylemmältä johdolta. Nykypäivän muutokset ja kehittämistarpeet hyvinvointialueilla tuovat esihenkilöiden arkeen uusia haasteita, joissa tuen tarve tulee varmasti myös kasvamaan. Tässä voisi olla apuna Mikkosen (2021) esille tuoma omien kokemusten jakaminen, niistä keskustelu ja yhdessä reflektointi sekä vertaistuki ja vertaisoppiminen. Myllymaa (2022) on myös kehittäjäfoorumissa sekä haastatteluidensa kautta löytänyt samanlaisia elementtejä liittyen vertaistukeen. Tämä on myös erityisen tärkeää yrityksen resilienssin vahvistamiseksi (Myllymaa 2022, 3).

Tunnejohtamisen merkitys työyhteisölle ja työilmapiirille

Tiedetään, että suuri henkilökunnan vaihtuvuus hajottaa työilmapiiriä ja työyhteisöä. Suuri vaihtuvuus alalla on tällä hetkellä trendi, joka murentaa työyhteisöiden hierarkiaa ja yhtenäisyyttä. Toimintatavat muuttuvat, joka tuo lisää painetta jäljelle jääneille työntekijöille perehdyttämisen ja kehittämisen osalta sekä työilmapiirin ja uuden työyhteisön kokoonpanon muodostumisessa. Aina työyksikössä ottaa tietyn aikaa, ennen kuin uusi työntekijä pääsee sisälle ja saa kiinni talon tavoista. (Fors Brandebo ym. 2016, 703; Helander ym. 2019, 181.) Angeria & Karvonen (2023) totesivat myös tutkimustuloksissaan, että työntekijöiden vaihtuvuus nähtiin haitallisena kollegiaalisuuden ja luottamuksellisen työilmapiirin rakentumiselle.

Rangel de Oliveira ym, (2017) ovat tutkimuksessaan huomanneet vaihtuvuuden olevan ketjureaktio. Ensin jätetään yksikkö, sitten organisaatio ja lopuksi koko hoitoala. Tämä tuli esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä samanlaisia kokemuksia tuli esille henkilökunnan vaihtuvuuteen liittyen. Henkilökunnan vaihtuvuuteen pitäisi mielestäni reagoida, koska tämä tuntuu olevan kasvava trendi. Työpaikan vaihtaminen on helppoa ja myös alalta kokonaan pois siirtyminen on lisääntynyt. Työn arvostuksen puute sekä resurssiongelmien ovat monen hoitoalan työntekijän huolena ja mielessä. Työn mielekkyyttä pitäisi kehittää ja työssäjaksamiseen panostaa entistä enemmän. Pietikäinen & Uosukainen (2023) ovat tutkimuksessaan selvittäneet sairaanhoitajien työhyvinvoinnin tasoa sekä sairaanhoitajien vaihtuvuutta. Heidän tutkimustulosten mukaan alaisten vaihtuvuuteen vaikuttaa muun muassa millainen työyhteisö on, onko kollegiaalisuutta sekä työilmapiirin erilaiset tunnetilat.

Tunnetilat sekä tunnetaidot vaikuttavat Jääskeläisen (2021) mukaan suoraan siihen, millaiset tunneilmaisutaidot organisaatiossa on. Jääskeläinen on tutkimuksessaan pohtinut asioita, jotka liittyvät tunnejohtamiseen ja tunnetaitoihin. Jääskeläinen kokee, että meidän pitää oppia tunnistamaan tunteitamme ja niiden syy-seuraussuhteita. Vain siten opimme uusia toimintatapoja ja muokkaamaan ajattelutapojamme niin, ettei tunteilla olisi valtaa. Kun esihenkilön tunnetaidot ovat hallinnassa, voidaan alkaa kehittämään työyhteisön tunneilmastoa työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Jääskeläinen 2021.) Tässä tutkimuksessa on saatu samoja tuloksia liittyen tunnetaitoihin. Kuitenkin Jääskeläinen (2021) kokee, että tunnejohtamista voi oppia, mutta tämän tutkimuksen tuloksissa tuli esille myös ajatuksia, ettei tunneälyä voi oppia vaan se on sisäsyntyinen. Tämä asia tuottaa siis ristiriitaisia ajatuksia. Mielestäni tunneälyä ja tunnejohtamista voi oppia,

muun muassa käytännön kokemuksen kautta. Kirjoista lukemalla tätä taitoa ei kartuteta. Samanlaisia tuloksia oli saanut myös Haapalainen & Nygård (2020) tutkiessaan tunteiden vaikutuksia esihenkilötyössä.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä suurimmaksi työilmapiiriin ja työyhteisöön vaikuttavana tekijänä nousi kuitenkin vuorovaikutus. Aaltonen ym, Aro ym. ja Alotaibi ym. olivat tutkimuksissaan saaneet saman suuntaisia tuloksia. On sanallista ja sanatonta vuorovaikuttamista ja näitä tulee osata tulkita ja vastata tähän rakentavasti ja avoimesti. Avoin ja rakentava dialogi sekä viestinnän ympyrä olivat isossa merkityksessä ja näiden puute voi aiheuttaa suuriakin konflikteja ja ristiriitoja työyhteisössä. (Aaltonen ym. 2014, luku 9.2.2; Aro ym. 2018, 75–76; Alotaibi ym. 2020, 972.) Vuorovaikutuksen puute työyksiköissä aiheuttaa suuria konflikteja. Jos ei olla vuorovaikutuksessa säännöllisesti työyhteisön jäsenien kanssa, voi tulla väärinymmärryksiä ja sanaton viestintä voidaan tulkita virheellisesti, jolloin edessä on konflikti. (Angeria & Karvonen 2023, 22.) Tämä käsittelemättömänä aiheuttaa jopa työilmapiirin murenemista ja mahdollisesti heikentää työssäjaksamista. Tämän seurauksena sairaspöissaolat lisääntyvät sekä henkilökunnan vaihtuvuus. Työilmapiirillä on siis mielestäni suuri vaikutus työhyvinvointiin.

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Aiempiä tutkimuksia ei kyseisestä aiheesta juuri ollut tehtynä hoitotyön esihenkilöille työn aloitusvaiheessa syksyllä 2022, mutta tunnejohtamisesta oli tehty aiempia tutkimuksia muutamia ammattikorkeakouluissa ja yliopistossa. Nyt pikaisella haulla löytyy jo useampikin tutkimus tunnejohtamiseen liittyen, joten aihe on nyt noussut vuoden sisällä entistä tärkeämmäksi elementiksi johtamisessa.

Tutkimuksen aihe oli itselle mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Kokemuksia on itselleni kertynyt tunnejohtamisesta sekä yksityiseltä että kunnalliselta puolelta. Tunnejohtaminen on vasta viimeisten vuosien aikana noussut esille johtamistyössä, mutta etenevissä määrin alkaa käytännön kentillä olemaan esihenkilöillä asiasta tietoisuutta. Osa tutkittavista oli jopa ollut aiheeseen liittyvissä koulutuksissa.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu sopi mielestäni hyvin työhön, koska avoimilla puolistrukturoiduilla kysymyksillä saatiin laajat vastaukset ja syntyi keskustelua tutkittavien kanssa. Teemahaastattelu oli itselleni uusi menetelmä, joten aineiston analyysi ja itse haastattelut olivat melkoisen suuritöisiä, mutta antoisia. Teemahaastattelulla saa hyvin esitettyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana ja haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla hyvinkin pitkälti. Tutkijan esittämät teemat vain avasivat keskustelua tiettyyn suuntaan, mutta kysymykset eivät kuitenkaan saa olla liian tarkkoja ja tutkittavaa johdattelevia.

Mielenkiintoisena jatkokehittämisaiheena kannattaa selvittää tunnejohtamisen merkitys myös työntekijöiden näkökulmasta sekä kokonaan eri hyvinvointialueen esihenkilötyötä tekeville. Tästä saa kattavammin kerättyä tietoa suomessa työskentelevien esihenkilöiden tietotaidosta liittyen tunnejohtamiseen ja jopa mahdollisesti kehittää johtamistapaa entistä enemmän kohti pehmeää, mentoroivaa ja valmentavaa johtamista entisen demokraattisten ja määrätietoisten johtamistyylien tilalle.

6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on luotettavuutta arvioitu Cuban mallilla, joka on yleisimmin käytetty malli. Cuban mallissa luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden osalta. Myöhemmin tähän on lisätty vielä autenttisuus. (Kyngäs 2018.) Tutkimustulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä, koska tutkimusjoukko ei ole suuri. Luotettavuutta lisää kuitenkin haastatteluiden toteutus anonymisti sekä asiantuntijat eri organisaatioista, jolloin raportista ei voida erottaa eri yksilöitä. Haastattelu tehtiin anonymisti, haastateltavat numeroitiin ja käsiteltiin numeroina analysointivaiheessa. Tulosten luotettavuutta saattaa heikentää tutkijan näkemys ja tulkintavirheet. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin vain yhden aloittelevan tutkijan toimesta. Analysoinnissa saattaa kuitenkin tapahtua myös virhe, jos tutkittava ja tutkija ymmärtävät kysymyksen eri tavalla ja analysointi tapahtuu kuitenkin ainoastaan tutkijan näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2013, 213–214; Puusa ym. 2020, luku 6).

Laadullista tutkimusta kritisoidaan tarkkuuden puutteesta, käytettyjen menetelmien huonosta perustelusta, analyttisten menettelyjen avoimuuden puutteesta ja siitä, että havainnot ovat pelkästään tutkimuksen kohteena olevien henkilökohtaisia mielipiteitä. Aloittelevan tutkijan on

haastavaa osoittaa tarkkuutta, koska ei ole olemassa hyväksyttyä yhteisymmärrystä siitä, millä standardeilla tällaista tutkimusta tulisi arvioida. (Noble & Smith 2015, 34.) Oman toiminnan arviointi ei ole aina luotettavaa johtuen väärinymmärrysten kontrolloinnin vaikeudesta. Myöskään ei ole tietoa, onko vastaajat pyrkineet olemaan haastattelussa totuudenmukaisia. (Hirsjärvi ym. 2013, 183.) Tämän tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa se, että kaikki olivat innostuneita mielenkiintoisesta aiheesta sekä halukkaita osallistua tutkimukseen. Uskottavuutta kuitenkin hieman heikentää pieni otanta, seitsemän tutkittavaa. Haastattelu-aika oli hankala, koska tutkimus aloitettiin vielä kesälomien ollessa käynnissä, joten tavoitettavuus jäi pienemmäksi mitä oli suunniteltu. Myös hyvinvointialueille siirtymisen myötä oli esihenkilöiden nimikkeitä muuttunut sekä toimenkuva tai kokonaan toimipiste. Uskottavuutta saattaa heikentää tutkittavien omat huonot kokemukset liittyen tunnejohtamiseen. Myös tutkijan oma käytös haastattelutilanteessa liittyen kokemustoimintaan, saattaa heikentää tulosten uskottavuutta, vaikka tutkija on pyrkinyt neutraaliuteen koko tutkimuksen ajan.

Siirrettävyyttä vahvistaa tutkimusraportin looginen eteneminen, raportti etenee kuvaten esimerkiksi tutkimuksen kulun ja käytetyt analyysit. Leungin (2015, 326) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin ydinasia on johdonmukaisuus. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, koska jokaisella oli erilaisia kokemuksia esihenkilötyöstä. Muihin tilanteisiin tulokset ovat siirrettävissä, koska tunnejohtamista on jokaisella alalla, ei ainoastaan hoitotyön osa-alueella, jota tässä tutkimuksessa selvitettiin.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe on ajankohtainen sekä merkittävä esihenkilötyölle. Luotettavuutta vahvistaa se, että tutkittavia ei voida vastausten perusteella yksilöidä. Myös tutkittavan alueen laajentaminen koko hyvinvointialueelle lisäsi luotettavuutta anonymiteetin säilymisestä. Jos tutkimus olisi tehty vain yhteen yksikköön, tutkittavat olisi helpommin tunnistettavissa yksittäisten vastauksien perusteella. Haastattelumateriaali oli hyvälaatuista ja litteroinnit suoritettiin heti, jolloin haastattelu oli vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Vastausprosentti oli 71 % haastatteluun kutsutuista, joka vahvistaa luotettavuutta. Sisällönanalyysin tulosten luotettavuus riippuu siitä kuinka rikasta ja asianmukaista tietoa on saatu ja onko ilmiö toistettavissa (Elo ym. 2014, 8). Analyysin etenemisen kuvaamiseksi liitettiin raporttiin kuvat (kuvio 5 & 6), joissa luokittelu kuvattiin. Esimerkkipolku saatujen luokkien johtamisesta liitettiin myös raporttiin (kuvio 2). Tämän avulla lukijalle vahvistuu analyysin luotettavuus osoittamalla, että tulokset on saavutettu analyysin, ei tekijän oman tulkinnan tai sattumanvaraisen kuvauksen perusteella. (Leung 2015, 325; Elo ym. 2022, 223.) Aineisto tulee litteroida mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen,

jotta laatu paranee, varsinkin jos tutkija itse haastattelee, sekä myös litteroi aineiston (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1). Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa materiaalin laatu ja se onko kaikkia haastateltu tai onko mahdollinen nauhoitus hyvälaatuinen vai ei. Myös litteroinnin erilaiset säännöt aineiston käsittelyn alku- ja loppuvaiheessa vaikuttaa aineiston luotettavuuteen heikentävästi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1.) Tutkijoita on kuitenkin tässä vain yksi, joka heikentää luotettavuutta, mutta toisaalta säännöt olivat samanlaiset jokaisessa litteroinnissa. Aineiston analysointi kahden tutkijan toimesta olisi vahvistanut luotettavuutta ja uskottavuutta.

Vahvistettavuutta lisää aineistolähtöinen ote, jossa pyritään kuitenkin liittämään tutkijan tekemät havainnot aiemmista tutkimuksista. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu samankaltaisia tuloksia liittyen työilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Näillä on ollut painoarvoa myös tämän tutkimuksen tuloksien analysoinnissa. Tutkimustulokset saturoituivat jo osittain puoleessa välissä haastatteluja, joten samankaltaisia kokemuksia oli useammalla esihenkilötyötä tekevällä hoitoalan ammattilaisella. Tutkimustulokset nousivat aineiston analyysistä, eivätkä ole tutkijan omia näkemyksiä tai ajatuksia asioista. Raportissa aineiston analyysin tarkka kuvaus sekä esimerkkipolku vahvistavat tulosten aineistolähtöisyyttä. Aineisto ja tutkimustulokset ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa. (Leung 2015, 325.)

Autenttisuus eli aitous on välttämätöntä kaikessa tutkimustyössä. Tiedyt edellytykset tulee laadullisessa tutkimustyössä toteutua. Ensinnäkin vastaajat olisi mieluiten valittava kaikista riskiryhmistä, tietoon perustuva suostumus tulee olla, välittävä ja luottamuksellinen suhde, tutkimuksen menettelyt olisi tehtävä avoimiksi kaikille osallistujille sekä on oltava täysi yhteisymmärrys tutkimuksen säännöistä ja tiedot olisi jaettava täysimääräisesti. Lisäksi tutkimusraportin on oltava kaikkien saatavilla. (Amin ym. 2020, 1479.)

6.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (3/2019) on tuottanut julkaisun ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteista, jossa mainitaan muun muassa yleiset eettiset periaatteet, joita ovat: kunnioitettava tutkittavan itsemääräämisoikeutta sekä ihmisarvoa ja tutkimus on toteutettava siten, ettei tutkittavalle aiheudu merkittävää vahinkoa tai haittoja. Vahingon välttämisen lähtökohta on haastateltavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Tämä periaate viittaa siihen, että

tutkimusprosessiin osallistuvia kohdellaan itsenäisinä olentoina, jotka voivat muodostaa omat mielipiteensä ja tehdä omat valintansa. Yksilöiden kunnioittava kohtelu edellyttää myös varmuutta siitä, että tutkittavalle annetaan riittävästi tietoa päätöksien tekemiseksi, tutkittavien mielipiteet hyväksytään sekä annetaan vapaus toimia näiden mielipiteiden perusteella. (Farrugia 2019, 48; Arene 2020, 9.)

Tutkimukselle saatiin tutkimuslupa (T1474/2023-1) Varsinais-Suomen hyvinvointialueelta. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus (liite 3) haastattelukutsun yhteydessä (Arene 2020, 7) sekä annettiin tietosuojainfo, joka linkkinä liitteessä 2. Tutkimusaineisto kerättiin antamalla haastateltaville yksilöllinen koodi, mutta henkilötietoja ei tallennettu. Kirjalliset suostumukset tallennettiin erilliseen tiedostoon, jonne vain tutkijalla oli käyttöoikeus.

Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin omaan tiedostoon, jonne vain tutkijalla oli käyttöoikeus. Litteroinnista saatava kirjallinen materiaali hävitetään raportin valmistumisen jälkeen. Tutkimustuloksia, joita haastatteluista kerättiin, käsiteltiin rehellisesti ja tuloksia ei vääristelty. Haastateltavia käsiteltiin numeroina, ei henkilöinä, joten anonymiteetti säilyi tutkimuksen ajan. Tutkittavien kunnioittamisen ja oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat riittävän joustavia työkaluja, joiden avulla tutkija voi pohtia eettisesti tutkimustaan ja tehdä eettisiä päätöksiä (Farrugia 2019, 51).

Tässä tutkimuksessa jokainen sai muodostaa omat mielipiteensä ja jokaisella oli tasa-arvoinen haastattelu sekä lähtökohdat osallistua tutkimukseen. Jokaisella oli oikeus omaan mielipiteeseensä ja oikeus toimia hyväksi havaitsemallaan tavalla. Jokaista kohdeltiin kunnioittavasti, ilman vahinkoja tai haittoja tutkimuksen aikana, Kaikki haastateltavilta saatu tieto tulee olemaan arvokasta (Vuori 2021, luku 7). Haastattelutilanteessa myös tutkijan ikä, sukupuoli ja muut ominaispiirteet voivat vaikuttaa tutkittaviin. Vaikka näitä on lähes mahdotonta poistaa prosessista, tutkijan refleksiivisyys antaa mahdollisuuden pysyä herkkänä tutkimussuhteen sosiaaliselle kontekstille. (Farrugia 2019, 48.) Tutkija pyrki olemaan vaikuttamatta tutkittaviin, saati johdattelemaan heitä haastattelun aikana. Tutkimuksen tarkoitus kerrottiin heti alkuvaiheessa haastateltaville, eikä tutkimusaineistosta selviä haastateltavien henkilöllisyys. Kun tutkimustyön kohteena on ihminen, on huomioitava inhimillinen ja kunnioittava lopputulos, joita ovat muun muassa anonymiteetti sekä luottamuksellisuus (Hirsjärvi ym. 2013, 27; Farrugia 2019, 49). Tutkimuksen aikana anonymiteetti säilyi yksilöllisten yhteydenottojen (sähköposti) myötä. Myös kehittämisvaiheen Padlet-alustalle pystyi kirjoittamaan ilman tunnistautumista.

Tutkimuksesta tulee olemaan enemmän hyötyä kuin haittaa, koska saamansa tiedon avulla haastatellut lähiesihenkilöt kykenevät tarkkailemaan omaa toimintaansa liittyen tunnejohtajuuteen sekä muuttamaan mahdollisesti toimintaansa parempaan suuntaan ja täten parantaa organisaationsa työilmapiiriä sekä työyhteisön yhteishenkeä ja tuottavuutta. Haastattelutulosten valmistumisen jälkeen järjestettiin työpaja, jossa käytettiin hyödyksi Padlet-alustaa, joka säilyttää anonymiteetin. Posterityyppinen tiivistelmä (liite 4) tutkimustuloksista lähetetään kaikille yksilösähköpostina, joten muita sähköpostin vastaanottajia ei tunnisteta.

6.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö antoi itselleni paljon sekä ammatillisesti että tieteellisen tekstin muodostamisessa. Aineiston hankkiminen teoriapohjaan oli alussa melko hankalaa, mutta siihen harjaantui hyvin opintojen aikana. Lukuisat ryhmätyöt antoivat tähän potkua ja harjaantuneisuutta. Tietoperustan lähdemateriaalin pyrin pitämään melko tuoreena ja opintojen loppuvaiheessa osasin jo olla kriittisempi valitessa soveltuvia lähteitä erilaisista lähdemateriaaleista. Työn tekeminen yksin oli ajanhallinnan kannalta hyvä vaihtoehto, mutta alussa olin aika yksin ajatuksien kanssa enkä aina osannut edetä tutkimuksessa ja raportoinnissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön ohjaus oli kuitenkin hyvää ja työni eteni suunnitelmallisesti aikataulussa.

Itse koen tunnejohtamisen mielenkiintoisena ja haasteellisena juuri vuorovaikutuksen monimuotoisuuden vuoksi. Sanaton viestintä kertoo hyvin paljon ja tässä pitää olla tarkkana. Jos kehon kieli kertoo muuta mitä kerrot sanallisesti viestimällä alaiselle, herää äkkiä väärin tulkintoja ja ristiriitoja. Tämä voi pahimmillaan musertaa työntekijän luottamusta esihenkilöä kohtaan. Mielestäni tunteita kuuluu näyttää töissä, mutta tietyissä rajoissa. Huutaminen ja uhkaava käytös ei kuulu työpaikalle, saati liian vetäytyväkään käytös. Pitää osata kertoa omat tunteet ja tarvittaessa antaa tilaa myös kollegoille omissa tunnekuhuissaan.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2014. Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 7.10.2023. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBXATBBBEXDBA - piste:b0>

Alotaibi, Saad M, Amin, Muslim & Winterton, Jonathan 2020. Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? Leadership & organization development journal, 41(8), pp. 971–991 Hakupäivä 23.1.2023. [doi:10.1108/LODJ-07-2020-0313](https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313)

Amin, Mohamed Ezzat Khamis, Nørgaard, Lotte Stig, Cavaco, Afonso M., Witry, Matthew J., Hillman, Lisa, Cernasev, Alina & Desselle, Shane P. 2020. Establishing trustworthiness and authenticity in qualitative pharmacy research. Research in social and administrative pharmacy, 16(10), pp. 1472-1482. Hakupäivä 31.12.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32067887/>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Hakupäivä 10.3.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Angeria, Meeri & Karvonen, Maija 2023. Tunnetoimijuuden hyödyntäminen muutosjohtamisessa. OAMK. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, YAMK. Opinnäytetyö. Hakupäivä 21.1.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/806537/Angeria_Meeri%20ja%20Karvonen_Maija.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Aro, Antti, Rämö, Ari, Aho, Jussi, Kedonpää, Kimmo & Lappi, Timo 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 28.11.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HACBDXDTEB#/kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b41](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HACBDXDTEB#/kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b41)

Bickman, Leonard & Rog, Debra J. 2009. The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods. 2nd ed. Los Angeles; London: SAGE. Hakupäivä 10.4.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/detail.action?docID=1995661>

Cherniss, Cary 2000. Emotional intelligence: What it is and why it matters. Rutgers, The State University of New Jersey. Researchgate. Hakupäivä 31.12.2023. https://www.researchgate.net/publication/228359323_Emotional_intelligence_What_it_is_and_why_it_matters

Denny, Elaine & Weckesser, Annalise 2022. How to do qualitative research? Qualitative research methods. BJOG: an international journal of obstetrics and gynaecology, 129(7), pp. 1166-1167. Hakupäivä 10.4.2023. [doi:10.1111/1471-0528.17150](https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150)

Elo, Satu & Kyngäs, Helvi 2008. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing. Apr;62(1):107-15. Hakupäivä 10.1.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati & Kyngäs, Helvi 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. SAGE Open. Hakupäivä 10.1.2023. [doi:10.1177/2158244014522633](https://doi.org/10.1177/2158244014522633)

Elo, Satu, Kajula, Outi, Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34(4), pp.215–225.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 1.10.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>

Farrugia, Lorleen 2019. The ongoing process of ethical decision-making in qualitative research: Ethical principles and their application to the research process. WASP (Write a Scientific Paper). Early human development, 133, pp. 48-51. Hakupäivä 10.4.2023. [doi:10.1016/j.earlhumdev.2019.03.011](https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2019.03.011)

Fors Brandebo, Maria, Nilsson, Sofia & Larsson, Gerry 2016. Leadership: Is bad stronger than good? Leadership & organization development journal, 37(6), pp. 690–710. Hakupäivä 23.11.2022. [doi:10.1108/LODJ-09-2014-0191](https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191)

Haapalainen, Teija & Nygård, Jonna 2020. Tunteet asiantuntijoiden johtamisessa: Tunteiden johtamisen tarvekartoitus. OAMK. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö. Hakupäivä 21.1.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341804/Haapalainen_Teija_Nygar_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Helander, Marianne, Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Hoitotiede, 31(3), p. 1. Hakupäivä 23.11.2022. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/hle/hle00193.pdf>

Hirsjärvi, Sirkka, & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö [2. painos]. Gaudeamus. Hakupäivä 10.1.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 7.10.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4))((20)

Jääskeläinen, Henni 2021. Hyvät tunnetaidot auttavat eteenpäin työelämässä – 5 vinkkiä tunneilmaston parantamiseen. Brik - Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Hakupäivä 31.12.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/hyvat-tunnetaidot-auttavat-eteenpain-tyoelamassa/>

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021. Etnografia. Teoksessa Vuori Jaana (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 10.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Keskitalo, Elsa & Vuokila-Oikkonen, Päivi (toim.) 2021. Yhteiskehittämisellä ratkaisuja sote-palveluihin. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Työelämä 25. Hakupäivä 10.3.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/740368/DIAK_Tyoelama25_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Kiviniemi, Liisa & Virkkula, Outi 2021. Asiantuntijuutta yhteiskehittämiseen: YAMK-opiskelijat yhteiskehittämistä oppimassa. Teoksessa Keskitalo Elsa & Vuokila-Oikkonen Päivi (toim.) Yhteiskehittämisen ratkaisuja sote-palveluihin: kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen (pp. 88–93). Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 10.3.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/744529/Asiantuntijuutta_yhteiskehittamiseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kupias, Päivi, Pirinen, Jorma & Peltola, Raija 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Hakupäivä 7.10.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)

Kyngäs, Helvi 2018. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Hakupäivä 7.3.2023. <https://jkaihlan.blogspot.com/2018/11/laadullisen-tutkimuksen-luotettavuus.html>

Leung, Lawrence 2015. Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. Journal of family medicine and primary care, 4(3), pp. 324-327. Hakupäivä 31.12.2023. [doi:10.4103/2249-4863.161306](https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306)

Mauno, Saija, Ruokolainen, Mervi, Kinnunen, Ulla & De Bloom, Jessica 2016. Emotional labour and work engagement among nurses: Examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. Journal of advanced nursing, 72(5), pp. 1169–1181. Hakupäivä 23.11.2022. [doi:10.1111/jan.12906](https://doi.org/10.1111/jan.12906)

Mikkonen, Susanna 2021. Esihenkilötyö on yksinäistä puuhaa – vertaistuki helpottaa. Hämeen ammattikorkeakoulun blogi. Hakupäivä 31.12.2023. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/esihenkilotyö-on-yksinaista-puuhaa-vertaistuki-helpottaa/>

Myllymaa, Tapio. 2022. Vertaistuki osana työtä ja sen johtamista. SAMK. Blogi. Hakupäivä 21.1.2024. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2022/12/20/vertaisuuden-johtaminen-ja-rakentaminen-tyoyhteisoissa/>

Noble, Helen & Smith, Joanna 2015. Issues of validity and reliability in qualitative research. Evidence-Based Nursing 18, pp. 34-35. Hakupäivä 31.12.2023. <https://ebn.bmj.com/content/18/2/34>

Ottman-Salminen, Mirja, Kaunonen, Marja & Rannisto, Pasi-Heikki 2022. Kliinisen työn johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa: Integroitu kirjallisuuskatsaus. Tutkiva Hoitotyö, 20(1), pp. 12–19. Hakupäivä 28.11.2022. <https://www-emagz-fi.ezp.oamk.fi:2047/reader/issue/10228/308121/1>

Pietikäinen, Hanne & Uosukainen, Johanna 2023. Miten meillä jaketaan? Kartoitus sairaanhoitajien vaihtuvuudesta ja työhyvinvoinnin tasosta. Oulun ammattikorkeakoulu. Kliininen asiantuntija YAMK, Opinnäytetyö. Hakupäivä 31.12.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/793639/Pietikainen_Hanne_Uosukainen_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aaltio, Iiris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 28.11.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>.

Rangel, de Oliveira, Daiana, Härter, Griep, Rosane, Fernandes, Portela, Luciana & Rotenberg, Luciana 2017. Intention to leave profession, psychosocial environment and self-rated health among registered nurses from large hospitals in Brazil: a cross-sectional study. BMC Health Services Research, artikkeli nro 21(2017). Hakupäivä 31.12.2023. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/counter/pdf/10.1186/s12913-016-1949-6.pdf>

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira, Kankaanpää, Heikki & Rauhala, Esa 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 17.2.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAJBIXDTEB#/kohta:Lopuksi\(\(\(:\(20\)Vapauta\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)si\(\(20\)todellinen\(\(20\)potentiaali/piste:tpj](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAJBIXDTEB#/kohta:Lopuksi(((:(20)Vapauta((20)ty((f6)yhteis((f6)si((20)todellinen((20)potentiaali/piste:tpj)

Reikko, Kai, Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 17.2.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 10.3.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>

Saha, Surajit, Das, Roshni, Lim, Weng Marc, Kumar, Satish, Malik, Ashish & Chillakuri, Bharat. 2023. Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. International journal of manpower, 44(4), pp. 671-701. Hakupäivä 1.10.2023. [doi:10.1108/IJM-12-2021-0690](https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690)

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 29.1.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20\)piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)piste:b0)

Tampereen yliopisto. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Tietoarkisto. Hakupäivä 18.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Tenny, Steven, Brannan, Grace D & Brannan, Janelle M 2022. Qualitative Study. In StatPearls. StatPearls Publishing. Hakupäivä 18.2.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere university press: taju. Hakupäivä 7.5.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, Jouni, & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hakupäivä 14.2.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Hakupäivä 29.1.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun Yliopiston tutkijakoulu; Oulun Yliopisto. Hakupäivä 29.1.2023. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 29.1.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>

Vuori Jaana 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Hakupäivä 10.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Wu, Tung-Ju & Wu, Yenchun Jim 2019. Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management decision*, 57(11), pp. 3200–3216. Hakupäivä 28.11.2022. [doi:10.1108/MD-02-2018-0196](https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0196)

LIITTEET

Haastattelun teemat liite 1

Saatekirje liite 2

Suostumuslomake liite 3

Posteri liite 4

LIITE 1 Haastattelun teemat

➤ **Taustatiedot**

- Montako vuotta Teillä on työkokemusta hoitoalalta?
- Kauanko olette tehnyt esihenkilötyötä?

➤ **Lähijohtaminen**

- Miten määrittelet lähijohtamisen?
- Minkälaisia kokemuksia Teillä on lähijohtamisesta?

➤ **Tunneäly**

- Miten määrittelisit tämän keskeisimmän elementin, tunneälyn?
- Minkälaisia kokemuksia Teillä on vuorovaikutuksesta ja sen merkityksestä johtamisessa?

➤ **Tunnejohtaminen**

- Miten määrittelet tunnetietoisuutta / tunnejohtamista?
- Minkälaisia kokemuksia Teillä on tunnetietoisuudesta / tunnejohtamisesta?
- Missä määrin koette käyttävänne työssänne tunnejohtamista?

➤ **Työilmapiiri**

- Miten määrittelet työilmapiirin?
- Millainen merkitys tunnejohtamisella on työilmapiiriin ja työyhteisön hyvinvointiin?

➤ **Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa aiheesta?**

LIITE 2 Saatekirje

Hei!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, jossa suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tarkoitus on valmistua jouluna 2023. Opintoihini liittyy opinnäytetyö, jonka aiheena on kokemuksia tunnejohtamisesta hoitotyön esihenkilötyössä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden kokemuksia tunnejohtamista sekä tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää apuna työyhteisön kehittämisessä.

Tutkimus on tarkoitus toteuttaa Varhan alueella noin kymmenelle johtamistyötä tekeväälle esihenkilölle teemahaastatteluna, jokainen yksilöhaastatteluna. Haastateltavat ovat valikoituneet eri alueiden hoitotyön ylihoitajista sekä osastonhoitajista. Haastattelut nauhoitetaan, tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan ilman tunnustietoja haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Tutkimusaineisto säilytetään lukitussa laatikossa raportoinnin ajan ja hävitetään raportin valmistuttua. Tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Teemahaastatteluiden jälkeen toteutetaan yhteiskehittämisen työpaja, jossa anonymisti voidaan Padlet alustalle laittaa vielä ajatuksia / ideoita mitä on haastattelun jälkeen herännyt. Lopuksi tutkimustuloksista tuotetaan posterimuotoinen tiedote, joka lähetetään sähköpostilla haastatteluun ja työpajaan osallistuneille mahdolliseen organisaation kehittämistyöhön.

Mikäli Teillä on halukkuutta osallistua opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun, pyydän Teitä lähettämään vastauksenne x.x.2023 mennessä. Kiitos jo etukäteen mielenkiinnosta!

Ystävällisin terveisin:

Päivi Vuorisalo o2vupa00@students.oamk.fi

Tietosuojainfo: [Tietosuojainfo \(oamk.fi\)](#)

Suostumus osallistua tutkimukseen

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen *Kokemuksia tunnejohtamisesta hoitotyön esihenkilötyössä*. Olen lukenut yllä olevat tiedot ja ymmärtänyt ne. Olen saanut tarpeeksi tietoa tutkimuksesta. Päivi Vuorisalo on kertonut minulle tutkimuksesta myös suullisesti, ja vastannut kaikkiin kysymyksiini tutkimuksesta. Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Minun ei tarvitse ilmoittaa syytä keskeyttämiseen eikä siitä aiheudu minulle mitään ikäviä seuraamuksia.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimen selvennys

Tutkijan allekirjoitus

Tutkijan nimen selvennys

LIITE 4 Posteri

