

Tämä on rinnakkaistallenne.

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat *saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t): Vuorisalo, Päivi; Kiviniemi, Liisa; Ylönen, Minna; Kajula, Outi

Julkaisun nimi: Tunteilla on merkitystä esihenkilötyössä

Julkaisuvuosi: 2024

Versio: Kustantajan versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Vuorisalo P., Kiviniemi L., Ylönen M. & Kajula O. (2024). Tunteilla on merkitystä esihenkilötyössä. *Pro terveys*, (4-5), 14-15.

# Tunteilla on merkitystä esihenkilötyössä

Tunteet ovat läsnä jokapäiväisessä elämässämme, ja ne ovat tärkeitä myös työyhteisön keskinäisessä toiminnassa. Esihenkilön tunnejohtamisen taidoilla on merkitystä työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutustaidoissa harjaantuminen on avain onnistumiseen hoitotyön esihenkilötyössä. Organisaatioissa on hyvä huomioida esihenkilöiden kasvu ja kehitys kohti tunnejohtajuutta, koska tunnejohtaminen osaltaan vaikuttaa sekä työyhteisön pysyvyyteen, työhyvinvointiin että organisaation tulokellisuuteen.

Tunnejohtamisen taitojen kehittäminen on tarpeellista hoitotyön johtamisessa. On tunnistettava tunnejohtamisen osa-alueet ja niiden merkitys esihenkilötyön keskeisimpänä osa-alueena.

Tunnejohtamisen perustana on eri tilanteissa ilmenevien tunteiden tunnistaminen. Tunnetietoisuuden kehittyminen on merkittävä asia kasvussa kohti tunnejohtamisen taitoja. Omien tunteiden tunnistamiseen tarvitaan itsereflektiota. Siihen sisältyy kokemusten syvällistä pohdintaa sekä ajattelun ja toiminnan tarkastelua. (2,3)

## Päivi Vuorisalon (1) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö tarkasteli tunnejohtamista hoitotyön esihenkilötyössä.

- Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia tunnejohtamisesta sekä tunnejohtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja työilmapiiriin.
- Hoitotyön esihenkilöiden (n=7) teemahaastattelut
- Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

### Tunnejohtaminen alkaa itsestä

Tunnetietoinen esihenkilö tunnistaa omat tunteensa ja osaa ilmaista ne hienovaraisesti erilaisissa työelämän tilanteissa. Tunnetietoisuuteen yhdistyvät empatiakyky ja rakentava vuorovaikutus, jossa oleellista on taito ja motivaatio toimia yhteistyötä vahvistaen.

Myös tietoisien läsnäolon taidot edistävät tunnetietoisuutta. Siinä tarkkaavaisuus ja havainnot suunnataan meneillään olevaan hetkeen hyväksyvästi ja ilman arvostelua. Tietoinen läsnäolo on myös kykyä suunnata tarkkaavaisuus ja havainnot sekä omaan aktiiviseen osallistumiseen että tilanteessa olevien muiden henkilöiden vuorovaikutukseen ja toimintaan.

Esihenkilötyössä huomiota kannattaa kiinnittää erityisesti kuunteluun ja havainnointiin. Silloin on mahdollisuus tavoittaa meneillään olevat ilmiöt ja tilanteet koko työyhteisön ja eri yksilöiden osalta. Mahdollisuus kuunteluun ja havainnointiin on tärkeää huomioida eri-

laisten vuorovaikutustilanteiden, kuten palavereiden, suunnittelussa ja toteutuksessa. (3–6)

Päivi Vuorisalon (1) tutkimuksessa hoitotyön esihenkilöt kokivat tunnejohtamisen haasteellisenä, vaikka se on heidän työssään läsnä joka päivä. Tunnejohtamisessa erilaiset persoonat ja omat aiemmat kokemukset vaikuttavat tilanteiden kulkuun ja niiden käsittelyyn. Voidaan pohtia, liittyykö tunteisiin ylipäätään kokemuksia tilanteiden hallitsemattomuudesta ja ehkä myös epätietoisuutta työn ja tunteiden yhteydestä.

### Työyhteisöön hyvinvointia

Tunnejohtaminen on tunnistettu yhdeksi keskeiseksi työilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Rakentava vuorovaikutus esihenkilötyössä vahvistaa positiivista työilmapiiriä sekä luottamusta esihenkilöä kohtaan. Huomion kiinnittäminen vuorovaikutukseen on tärkeää, sillä ilman toimivaa vuorovaikutusta työyhteisössä syntyy usein konflikteja ja ristiriitatilanteita. Myös luottamuksellinen suhde työntekijän ja lähiesihenkilön välille saattaa jäädä rakentumatta puutteellisen vuorovaikutuksen vuoksi. (1,4,7)

Avoin ja dialoginen vuorovaikutus luo turvallisuutta ja luottamusta, joka yhdistää työyhteisöä tiiviimmäksi. Huomiota vuorovaikutustilanteissa kiinnitetään

usein sanattoman ja sanallisen viestinnän ristiriidattomuuteen. Erityisesti esihenkilön viestintään kiinnitetään joskus korostetustikin huomiota, ja siitä tehdään tulkintoja. Väärinymmärrettyjä signaaleja viestinnässä voi tulla tahattomasti. Tietoinen läsnäolo auttaa esihenkilöitä jäsentämään tilanteita ja huomaamaan syntyneet reaktiot. (1,5,7)

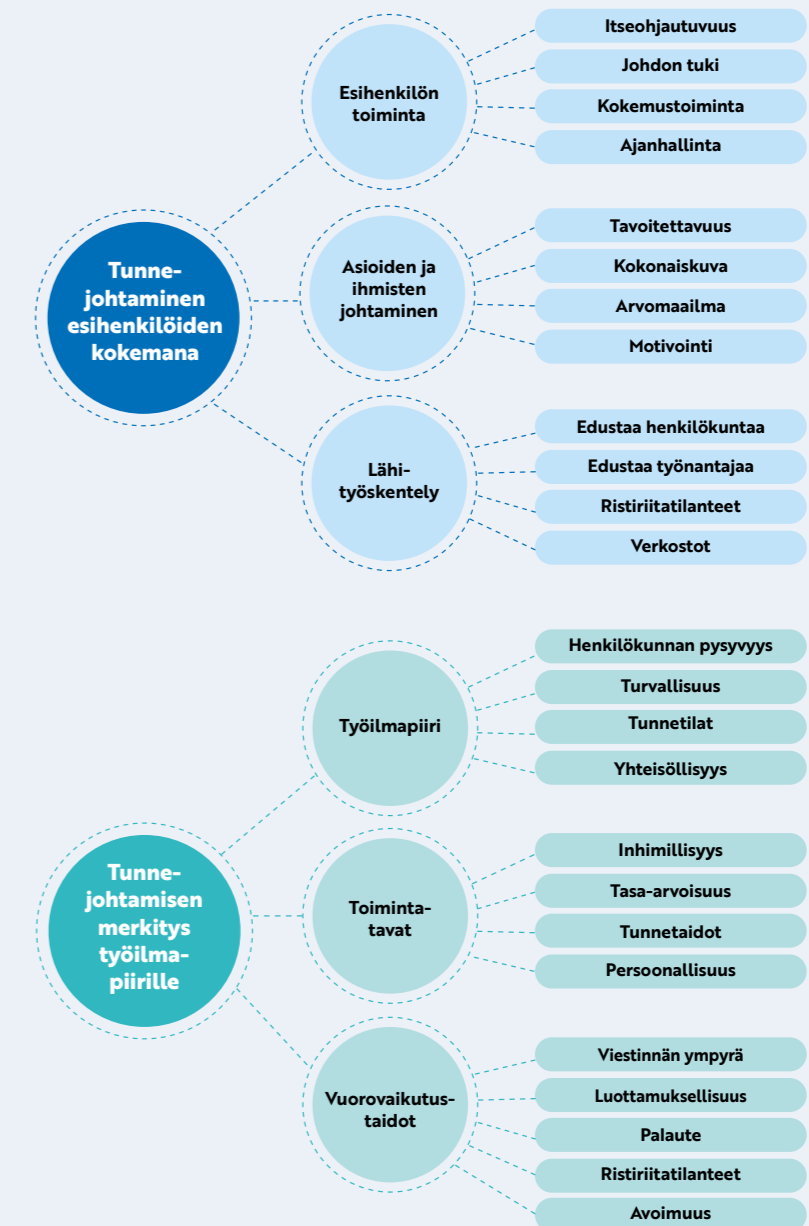
Esihenkilö kohtaa työssään paljon tunteita. Omien tunteiden erottaminen toisten ihmisten tunteista on tärkeää, jotta ei synny hämmentäviä ja epäjohtonmukaiselta vaikuttavia tilanteita tai päätöksiä. Esihenkilön tulisi osata käsitellä erilaisia tunteita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Usein on kyse stressaaviksi koetuista tilanteista. (3)

Tunnejohtamisessa korostuvat itsensä johtamisen taidot sekä ymmärrys sattuneille epäonnistumisille. Tärkeää on myös huomioida onnistumiset sekä omassa että muiden toiminnassa. Palautteen merkitys onnistumisissa on keskeinen.

### Tunnejohtaminen on menestystekijä

Tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaan työyhteisössä ja organisaatiossa. Siksi tunnejohtamiseen tarvitaan lisää osaamista. Esihenkilöiden tunnejohtamisen taidot ovat osa hyvinvointien työympäristöjen kehittämistä sekä henkilöstön työhön sitoutumista ja siten myös suoraan yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen. Lisäksi tunnetiloilla ja organisaation tunneilmastolla on merkittävä yhteys henkilöstön työtehtävien oppimiseen, motivaatioon ja suoriutumiskykyyn. (1–3,6)

Työhyvinvoinnin merkitys rekrytointivalttina on kasvamassa. Työyhteisön toimiva ja avoin vuorovaikutus edistää tuloksellisen ja hyvinvoivan organisaation



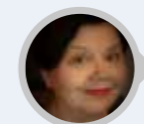
tion muodostumista. Työelämässä tarvitaan esihenkilöitä, joille on tärkeää työntekijöidensä hyvinvointi ja menestys. (1,3,5–7) Tunnejohtamisessa on kyse merkittävästä ja tulevaisuuden työelämässä entistä enemmän korostuvasta johtamisen taidosta. ●

#### LÄHTEET

- Vuorisalo P. Tunnejohtaminen hoitotyön esihenkilötyössä. YAMK opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu, 2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202402082675>
- Forsten-Astikainen R. Self-reflection in work competencies evaluation. Acta Universitatis Ouluensis G138. Oulun yliopisto, 2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526238173>
- Rantanen J, Leppänen I, Kankaanpää H, Rauhala E. Johda tunneilmastoa: Vapautta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent, 2020.
- Salonen E. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent, 2017.
- Alotaibi SM, Amin M, Winterton J. Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? Leadership & Organization Development Journal. 2020;41(8):971–991.
- Saha S, Das R, Lim WM, Kumar S, Malik A, Chillakuri B. Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work. International Journal of Manpower. 2023;44(4):671–701.
- Maamari B, Majdalani J. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. International Journal of Organizational Analysis. 2017;25(2):327–345.



**PÄIVI VUORISALO**  
sh YAMK,  
Oulun ammattikorkeakoulu,  
Varsinais-Suomen  
hyvinvointialue



**LIISA KIVINIEMI**  
TtT, yliopettaja,  
Oulun ammatti-  
korkeakoulu



**MINNA YLÖNEN**  
TtT, AMo, sh, hallintoylihoitaja,  
Sote-palvelut,  
Varsinais-Suomen  
hyvinvointialue



**OUTI KAJULA**  
TtT, yliopettaja,  
Oulun ammatti-  
korkeakoulu