



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK)

Tunnejohtaminen työhyvinvoinnin tukena

Erika Haverila

Opinnäytetyö, huhtikuu 2025

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2025
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Erika Haverila

Nimeke
Tunnejohtaminen työhyvinvoinnin tukena

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue – Siun sote

Tiivistelmä

Tunteet ovat aina läsnä työelämässä ja niiden huomioiminen voi merkittävästi parantaa työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia. Nykypäivän johtajuudessa korostuu vuorovaikutus- ja tunnetaidot sekä taito tunnistaa yksilön vahvuudet hyödyntäen niiden potentiaali.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää esihenkilötyötä. Tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta, kartoittaa kehittämiskohteita sekä vahvistaa tunteiden johtamisen taitoja. Opinnäytetyössä käytettiin osallistavan kehittämisen menetelmiä, jotka sisältyivät kohderyhmälle toteutettuun työpajaan. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä monivalinta- sekä avoimin kysymyksin. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä teemoitellen vastaukset.

Kyselyn tulosten mukaan esihenkilöt tunnistavat tunteiden johtamisen taitoja mutta niiden hyödyntäminen arkijohtamisessa on melko vähäistä. Esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä työkaluja työyhteisön tunneilmaston johtamiseen ja itsensä johtamisen taitoihin, joista eniten keskeytysten hallintaan ja negatiivisten tunteiden käsittelyyn. Koulutuksen tarve tunteiden vaikutuksesta työhyvinvointiin tunnistettiin.

Kyselyllä saatujen vastausten sekä työpajasta kerättyjen tietojen pohjalta syntyi posteritunteiden johtamisen keinoista työhyvinvoinnin tueksi. Tuotosta voi hyödyntää itsensä johtamisen tukena esihenkilötyössä ja informaation lisäämisen työkaluna arkijohtamisessa.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 7
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
Tunnejohtaminen, työhyvinvointi, itsensä johtaminen



THESIS
February 2025
Master's Programme in Active Ageing
Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author
Erika Haverila

Title
Emotion Management as a Support for Well-Being at Work

Commissioned by
Wellbeing Services County of North Karelia – Siun sote

Abstract

Emotions are always present at work and paying attention to them can significantly enhance the functionality and well-being of the work community. Today's leadership emphasizes interaction and emotional skills, as well as the ability to recognize individual strengths and utilize their potential.

The purpose of this thesis was to develop the work of supervisors. The aim was to explore the experiences of supervisors about emotion management, to identify development areas and strengthen emotion management skills. Participatory development methods were used in the thesis, including a workshop held for the target group.

The material for the thesis was collected using a Webropol survey with multiple-choice and open-ended questions. The subject matter was analysed using inductive content analysis by thematising the responses.

According to the survey results, supervisors recognize emotion management skills, but their utilization in day-to-day management is minimal. Supervisors identify a need for tools to manage the emotional climate in the work community and to develop self-management skills, in particular to manage interruptions and address negative emotions. The need for training on the effect of emotions on work well-being at work was identified.

Based on the survey responses and the information collected from the workshop, a poster was created on emotion management methods to support well-being at work. The poster can be used to support self-management among supervisors and as a tool for increasing knowledge in everyday management.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 7
Pages of Appendices 8

Keywords
emotion management, well-being at work, self-management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Tunteet työelämässä ja johtajuudessa	5
2.1	Tunteet ja tunneäly	6
2.2	Tunteiden johtaminen	8
2.3	Itsensä johtaminen.....	11
2.4	Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa.....	13
2.5	Psykologisten ilmiöiden ymmärtäminen	16
2.6	Tunnetaidokas vuorovaikutus	19
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	22
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	23
4.1	Kohderyhmän kuvaus	23
4.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat.....	24
4.3	Kehittämisprosessi ja sitä ohjaava malli	27
4.4	Tiedontuotannon tehtävään vastaavat menetelmät	28
4.5	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	30
4.6	Kehittämistehtävään vastaavat menetelmät	33
5	Tulokset ja tuotos	34
5.1	Tulokset	34
5.2	Tuotos.....	37
6	Pohdinta.....	38
6.1	Kehittämisprosessin arviointimenetelmät.....	40
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	44
6.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämissideat	46
	Lähteet.....	48

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset (1/2)

Liite 2 Haastattelukysymykset (2/2)

Liite 3 Kyselyn saatekirje

Liite 4 Työpajan saatekirje

Liite 5 Keskeytysten hallinta ja tunteiden hallinta

Liite 6 Tunnetaidokas esihenkilö

Liite 7 Posterit: Työhyvinvointia tunteita johtamalla

Liite 8 Palautekysely toimeksiantajalle

1 Johdanto

Tunteiden johtaminen on viime vuosina noussut puheenaiheeksi työelämän ollessa murroksessa. Emotionaalisen älykkyyden tärkeyttä ymmärretään enemmän ja on havaittu, että tunteiden ymmärtäminen on merkittävä tekijä organisaation menestyksessä. Työstä halutaan saada tunne merkityksellisyydestä ja yhä enemmän työssä jaksamista ja siellä viihtymistä arvostetaan. Työelämän kiihtyvä tahti ja ajankohtaisesti vallitseva ajattelutapa yksilön jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä luo tarpeen laadukkaalle tunteiden johtamiselle.

Aihe perustuu Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategian tavoitteisiin johtamisen kehittämisestä sekä henkilöstön työhyvinvoinnista ja sitoutuvuudesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää esihenkilötyötä. Tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta, kartoittaa kehittämiskohteita sekä vahvistaa tunteiden johtamisen taitoja. Opinnäytetyössä selvitettiin lähiesihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta verkkokyselyn avulla. Kyselyn tavoitteena oli laatia posterit esihenkilötyön tueksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pohjois-Karjalan hyvinvointialue ja opinnäytetyön kohderyhmä koostuu ikääntyneiden palveluiden esihenkilöistä.

2 Tunteet työelämässä ja johtajuudessa

Tunteiden läsnäoloa ei voi kieltää tai sivuuttaa, ja ne vaikuttavat tapaamme olla vuorovaikutuksessa. Tässä luvussa tarkastellaan tunteiden syntymistä, tunteilyä ja sen suhdetta tunnetaitojen oppimiseen sekä itsensä johtamisen merkitystä tunteita johdettaessa. Esihenkilötyö on ennen kaikkea vuorovaikutteista, ja vuorovaikutustaitoja tietoisesti harjoittamalla tunteiden johtamisen taidot kehittyvät. Opinnäytetyön aiheeseen voi orientoitua pohtimalla, mitä tunteiden johtaminen on ja miksi se on tärkeää ja miten esihenkilönä voit johtaa omia ja työntekijöiden tunteita ja tukea työhyvinvointia.

2.1 Tunteet ja tunneäly

Tunteet rakentuvat sosiaalisesti ja ne toimivat tekojen perustana. Yhteisön käytännöt, tavat ja normit vaikuttavat siihen, miten tunteita näytetään ulospäin. Tunteiden näyttäminen on myös hyvin kulttuurisidonnaista ja näin ollen työpaikan kulttuurilla on merkitystä siihen mitkä tunteet ovat sallittuja, miten tunteita näytetään ja miten niistä puhutaan. On ajateltu, että suomalainen kulttuuri vaikuttaa tunteiden ilmaisuun, kun tunteita on totuttu pitämään kurissa. Ajatellaan, että tunteiden näyttäminen heikentää rationaalista työskentelyä. Todellisuudessa tunteiden käyttämistä ajattelun apuna ja niiden tunnistaminen ja ymmärtäminen voi auttaa ympäristön ennustamattomuuden vähentämisessä. Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon ja voivat toimia intuitiivisina vihjeinä päätöksenteon äärellä. Esimerkiksi positiiviset tunteet rohkaisevat riskien ottoon ja negatiiviset tunteet voivat varoittaa mahdollisista uhkista. Tunteet motivoivat saavuttamaan tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen tuottaa tyytyväisyyttä ja iloa joka lisää sitoutumista. Toisaalta turhautuminen matkalla tavoitteeseen voi auttaa etsimään uusia ratkaisuja tavoitteen saavuttamiseksi. Myös organisaation johdolla ja johtamiskulttuurilla on yhteys toimintamalleihin, normeihin ja ilmapiiriin. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 16.)

Tunteiden hyödyntäminen ajattelun apuna vaatii tunneälyä. Tunneäly, englanniksi *emotional intelligence* on apukäsite joka kuvaa tunteiden havaitsemiseen, tulkitsemiseen ja säätelyyn liittyvää älykkyyttä. Tunneäly-käsitteen on muodostanut amerikkalaistutkijat Mayer ja Salovey 1980-luvun lopussa. Johtamistutkimuksissa yhä enemmän huomiota osakseen saanut tunneälyosaaminen on tutkitusti yhteydessä elämänlaatuun, hyvinvointiin ja työkykyisyyttä parantaviin tekijöihin. (Saarinen 2007, 4.)

Daniel Golemanin teoksessa ”Tunneäly työelämässä” kirjoitetaan tunneällyn ja tunnetaitojen erosta. Tunneäly mahdollistaa ihmisen oppivan taitoja, jotka perustuvat tunneällyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhdetaitoihin. Tunnetaidot sen sijaan on opittuja kykyjä jotka perustuvat tunneällyyn, jonka avulla ihminen kykenee työssään

tavallista parempiin suorituksiin. Pelkkä tunneälykkyys ei takaa tunnetaitojen osaamista, se osoittaa vain mahdollisuuden oppia niitä. (Goleman 1999, 39-44.) Taulukkoon 1 on kuvattu tunneälyn osa-alueet ja niiden suhteet tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiin tunnetaitoihin.

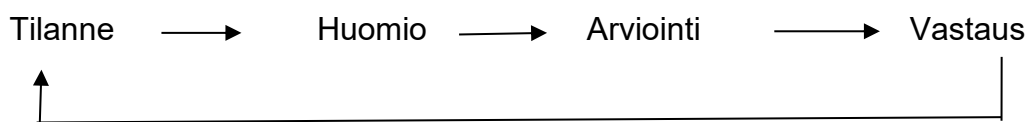
Tunneälyn osa-alue	Tunnetaito
Itsetuntemus	Tietoisuus omista tunteista, itsearviointi, itseluottamus
Itsehallinta	Luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus, innovatiivisuus
Motivoituminen	Sitoutuminen, optimismi
Empatia	Muiden ymmärtäminen ja ymmärryksen kehittäminen, moninaisuuden valjastaminen, ryhmän valtasuhteiden ja tunnevirtausten tiedostaminen
Sosiaaliset kyvyt	Vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, yhteistyö, tiimityötaidot

Taulukko 1: Tunneälyn osa-alueet suhteessa tunnetaitoihin (Goleman 1999, 42-43).

International Journal Of Mental Health Nursing-lehden tuoreessa kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu tunneälykoulutuksen vaikutuksia sairaanhoitajien työssä. Tuloksena kirjoitetaan, että tunneälykoulutuksella on parannettu sairaanhoitajien tunneälyä sekä koulutuksen myötä sairaanhoitajien psykologiset resurssit kuten resilienssi ja coping-taidot, ovat parantuneet jonka myötä muun muassa stressi ja ahdistus on lieventyneet. Koulutuksella on myös vaikutus työsuorituksen paranemiseen ja se on parantanut potilaiden kokemusta saamastaan hoidosta. (George, Nayak, Ravishankar, Saikia & Unnikrishnan 2023.) Tunneälykoulutukset auttavat ylläpitämään emotionaalista ja henkistä hyvinvointia josta voidaan päätellä tunnetaidoilla olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa.

2.2 Tunteiden johtaminen

Ennen kuin voi harjaantua tunteiden johtamisessa, on hyvä ymmärtää mistä tunteiden säätely muodostuu. McRae ja Gross artikkelissaan tunteiden säätelystä (2020, 2), ovat kuvanneet tunteiden säätelyn prosessimallin ensimmäisellä tasolla tunteiden syntymistä (kuvio 1). Esimerkkinä he käyttävät työhaastattelutilannetta. Työhaastattelussa (tilanne), haastateltava havainnoi haastattelijan viileän käytöksen (huomio) ja tulkitsee sen tyytymättömyydeksi haastateltavaa kohtaan (arviointi). Haastateltava kokee jännittyneisyyttä ja pelkoa ja alkaa liikehtiä hermostuneesti (vastaus).



Kuvio 1. Tunteiden säätelyn prosessimalli mukailien McRae & Gross (2020, 2).

Tilanteissa ensimmäinen reaktio syntyy emotion pohjalta ja se on nopea primitiivinen tunnereaktio, jossa elimistö toimii nopeasti ilman tulkintaa esimerkiksi sydämen sykkeen nopeutumisen jännittävässä tilanteessa. Tunne taas ei synny välittömästi, koska se on mielen reaktio, johon liittyy tulkintaa. Ihminen tulkitsee tapahtumaa ja analysoi miten siihen olisi järkevää suhtautua. Tulkinnalla on mahdollista vaikuttaa tunteisiin ja hallita niitä. (Sydänmaanlakka 2017, 178-180.) Se miten kuvatussa työhaastattelutilanteessa haastattelija reagoi tulkittuaan haastateltavan hermostunutta liikehdintää, vaikuttaa taas haastateltavan tunnetilaan ja reaktioon. Haastattelija voi pienellä hymyllä tai rohkaisevilla sanoilla vähentää haastateltavan kokemaa jännitystä.

Johtamiskäsitys muuttuu autoritaarisesta johtamistavasta demokraattisempaan johtamiseen. Samaan aikaan työelämä on muuttunut: omaa osaamista on päivitettävä, työ on kiireisempää ja työntekijöiltä vaaditaan enemmän. Johtamisessa korostuu sosiaaliset kyvyt, tunnetaidot, vuorovaikutus sekä yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen ja taito valjastaa niiden voima. (Fredriksson & Saarivirta

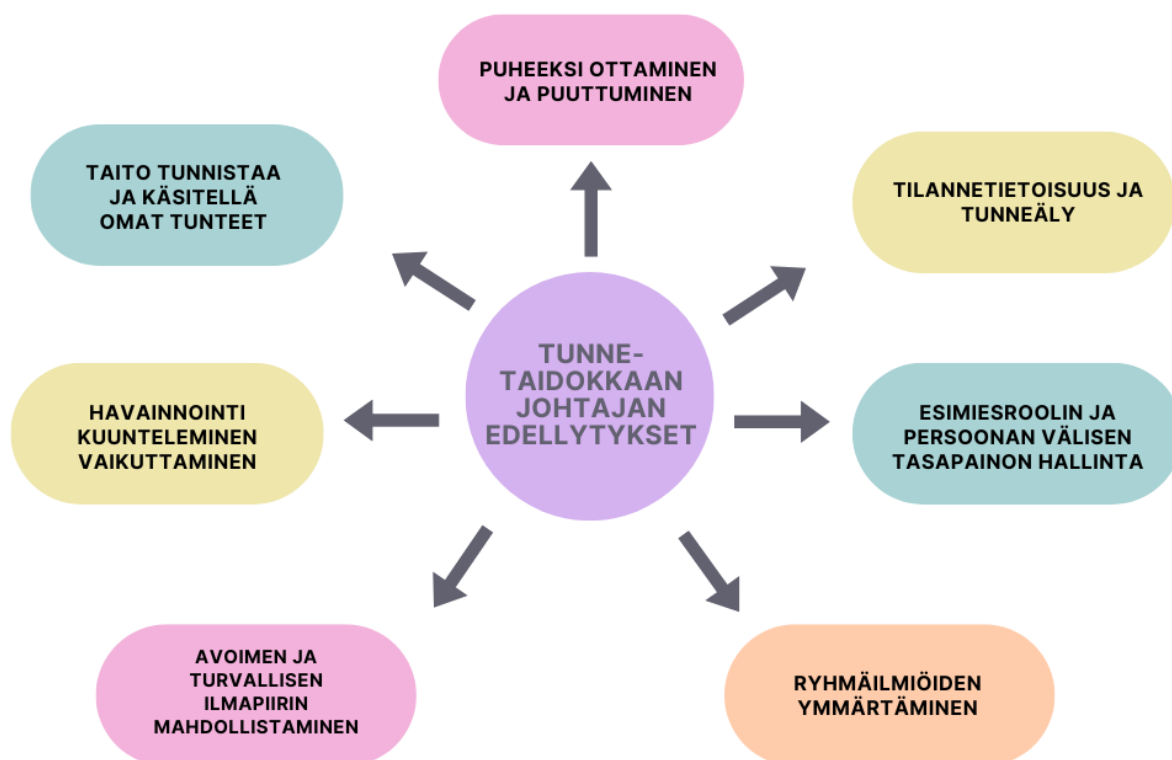
2015, 17-18.) Tunteiden johtamisen lähtökohtana pidetään ajatusta siitä että ihminen on tunteva ja kokeva yksilö eikä ainoastaan objekti. Tunnejohtaminen on vaativa johtajuuden muoto, joka vaatii johtajalta asioiden tarkastelua useista näkökulmista. Tunnejohtaminen on ihmisten kanssa toimimista ja johtaja myös altistaa itsensä tietoisesti työyhteisölle. (Linjakumpu 2008, 30-33.)

Johtamisen ajattelu- ja toimintatapojen muutoksella tarkoitetaan johtamisen modernisoitumista, työurien monimuotoisuutta, voimavaralähtöisyyttä ja verkostomaisuutta. On ennakoitu, että vuoteen 2030 mennessä työelämässä ajattelu- ja toimintatapojen muutos suhteessa työhyvinvointiin on suuri. On tutkittu, että työn kuormittavuus ja kiireessä työskentely lisääntyy. Kuormitus aiheuttaa riittämättömyyden tunteita lisäten tunnevelkaa. Vallitsevasta kiireen kulttuurista on käytetty termiä ylikuumentuva elämä. Vastakohtana ylikuumentumiselle tarjoaa tasapainoisuuteen tähtäävät trendit, kuten toimintamallit, jotka keskittyvät elämän yksinkertaistamiseen ja rauhoittumiseen. (Manka & Manka 2023, 20.)

Tunteiden johtaminen on keskeistä työhyvinvoinnin edistämisessä. Merkittävästi kansanterveyteen vaikuttava työntekijöiden henkinen pahoinvointi ja tunne-elämän häiriöt voi olla joiltain osin ennaltaehkäistävissä tunneosaamista kehittämällä. (Salonen 2017). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sujuvaa ja mielekästä työtä turvallisessa terveyttä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi heijastuu työn laatuun ja tuloksellisuuteen ja se ilmenee muun muassa työhön paneutumisena ja toimivana yhteistyönä. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden muuttuessa. Työhyvinvointiin vaikuttaa työhön liittyvien tekijöiden lisäksi henkilön omaan elämään liittyvät tekijät ja näiden yhteensovittaminen. Tiedetään, että hyvinvoiva työyhteisö on yrityksen arvokas ja keskeisin voimavara ja näin ollen työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa organisaation vetovoimaan työnantajana, innovatiivisuuteen ja kilpailukykyyn. (Työterveyslaitos 2016, 6.) Työhyvinvointia voidaan tukea tunneosaamisen ja tunteiden johtamisen menetelmin ylläpitäen merkityksellisyyden kokemista työssä, arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta, jotka antavat elämään sisältöä ja auttavat jaksamaan työssä ja motivoi kehittymään (Salonen 2017).

Tunteiden johtaminen auttaa parantamaan työilmapiiriä, kun esihenkilö osoittaa työntekijälleen empatiaa ja arvostusta työntekijän tunteita ja tekemää työtä kohtaan ja vaikuttaa niin myös työhyvinvointiin. Työympäristön tunneilmapiirillä on merkitystä niin työmotivaatioon, työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen kuin sitoutumiseenkin. Tunneilmapiiri ei ole ainoastaan vivahde työnteossa, vaan tulee pohtia, kuinka se vaikuttaa myös työn onnistumiseen. (Linjakumpu 2008, 30-33.) Tutkimuksissa on todettu, että positiivinen tunneilmasto parantaa muutosmyönteisyyttä, edistää oppimishalua ja -kykyä sekä edesauttaa innovatiivista ajattelua ja luovuutta (Simström 2009, 96).

Työelämässä tunteet korostuvat työn tekemisen motiiveissa. Halu sitoutua ja tehdä hyvää tulosta työssään perustuu siihen liittyvään tunnelataukseen. Esihenkilön on osattava pitää yllä ja motivoida tätä tunnelatausta, muuten työntekijän työteho voi jäädä vaillinaiseksi. Tunteiden johtamisen taito edellyttää esihenkilöltä taitoja joita on mahdollista harjoitella. Oppimisen perustana on halu oppia uutta. Hyvän itsetuntemuksen lisäksi on tärkeää tiedostaa omat vaillinaisuutensa ja hyväksyä se, että kaikkea ei voi osata ja aina voi kehittyä. Näitä taitoja voi vahvistaa esimerkiksi tietoisuustaitoja ja tietoista läsnäoloa harjoittamalla, itsetuntemusta kehittämällä ja harjoittamalla kykyä ymmärtää tunteita ja tunneprosesseja. (Kaski & Kiander 2005, 24.) Työelämän muutospaineiden keskellä työn aiheuttamaan tunnekuorman on alettu kiinnittää huomioita työhyvinvoinnista puhuttaessa. Jatkuva kiire ja työn paineet synnyttävät tunnevelkaa, jolloin niin sanottu antamisen ja saamisen välinen tasapaino järkkyy. Työntekijä tuntee olevansa jatkuvasti vaatimuksen kohde saamatta takaisin mitään. Suuren vastuun kanssa tämä johtaa motivaation ja sitoutumisen heikkenemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 25.) Kuviossa 2 esitetään tunnetaidokkaan johtajan edellytyksiä joista useat peilaavat seuraavassa luvussa käsiteltäviä itsensä johtamisen aiheita.



Kuvio 2. Tunnetaidokkaan johtajan edellytykset (Kaski & Kiander 2005, 9).

Tunnetaidokkaan johtajan edellytykset ovat myös ihmiskeskeisen ja rohkean johtajuuden keskeisiä komponentteja, joiden avulla tuetaan laadukasta, arvostavaa ja avointa vuorovaikutusta (Lange & Järvinen 2019, 132).

2.3 Itsensä johtaminen

Tunnetaidokkaan johtajan keskeisenä työvälineenä on esihenkilön omaa tunne-elämää koskeva itsetuntemus, jonka valjastaminen arkijohtamistyöhön mahdollistaa tunnetasapainoisen johtajuuden. Päätöksenteon ja vastuunkannon lisäksi esihenkilötyö on emotionaalista työtä, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden tunteisiin omalla käyttäytymisellä ja tunteiden tasapainolla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2009, 11.) Pentti Sydänmaanlakka kirjoittaa, että itsensä johtamisen perimmäinen tavoite on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, jonka toteutuessa

pystymme pitämään huolta myös toisista ihmisistä. Itsensä johtaminen on tutustumista itseensä, jonka seurauksena pystytään hahmottamaan todellisuus jossa elämme. Tunneälykyys ja tunteiden hallinta on tärkeää itsensä johtamisessa. Omien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ja toisten tunteiden ymmärtäminen on tärkeässä roolissa hyvien vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa. Sydänmaanlakka kiteyttää itsensä johtamisen määritelmän näin: ”Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tulet syvästi tietoiseksi kehostasi, mielestäsi, tunteistasi ja arvoistasi, minkä jälkeen pystyt paremmin ohjaamaan tekojasi, ajatuksiasi ja tunteitasi.” (Sydänmaanlakka 2024.)

Tietoisuustaidot tai tietoinen läsnäolo tarkoittaa läsnäoloa nykyhetkessä eli fokuksitumista meneillään olevan hetken kokemiseen, sen havainnointiin ja hyväksymiseen hyväksyen koetut ajatukset ja tunteet sellaisenaan mahdollisimman vapaasti. Tunnetaidot ja tietoisuustaidot linkittyvät toisiinsa. Tietoisuustaidot luo pohjan itsereflektoinnille joka taas mahdollistaa ja tukee tunnetaitojen oppimista. (Kabat-Zinn 2004, 25.) Psykologinen pääoma eli yksilön hyvinvointia ja tuloksellista toimintaa tukeva voimavara ennustaa positiivisia tunteita ja siten tietoisuustaidoilla on myös yhteys psykologiseen pääomaan. On tutkittu, että tietoisuustaitojen harjoittelu kehittää aivoalueita jotka on yhteydessä kykyyn havainnoida omia ja toisten psyykkisiä tiloja ja tunteita. (Manka 2011, 218.)

Tietoisuus omista tunteista on itsensä johtamisen lähtökohta. Oman tunneilmaston ymmärtäminen auttaa tunteiden hallinnassa ja ymmärrys omien tunteiden vaikutuksista henkilökohtaiseen tunneilmastoon auttaa tunteiden johtamisessa. Tietoinen negatiivisten tunteiden hyväksyminen sekä käsittely ja positiivisten tunteiden herättely ylläpitää positiivista tunneilmastoa. (Sydänmaanlakka 2017, 182-185.)

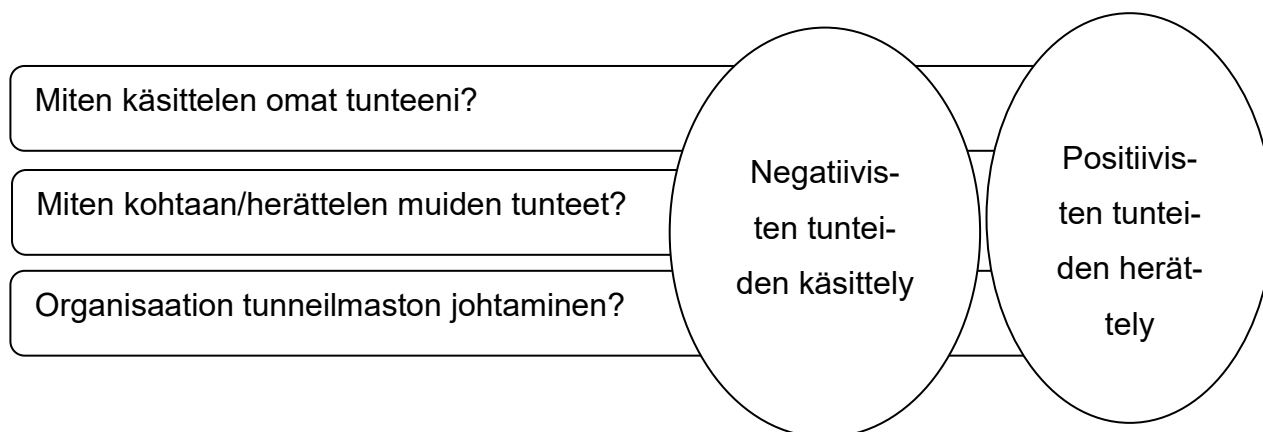
Ajankäytön hallinta on keskeinen itsensä johtamisen keino, johon oleellisesti liittyy keskeytysten hallinnan taito sujuvan ja mielekkään työn takaamiseksi. Hyvä ajankäytön hallinta edellyttää suunnitelmallisuutta ja ajan varaamista suunnitteluun. Tavoitteiden asettaminen on osa ajan käytön hallintaa ja keskeytysten hallinnan keinoilla tuetaan tavoitteeseen pääsemistä. Erityisesti työssä, jolle tyypillistä on nopeasti muuttuvat tilanteet ja laajojen kokonaisuuksien hallinta on

tärkeää sopia työyhteisön kesken yhteiset pelisäännöt keskeytyksien hallintaan. Yhteisten pelisääntöjen sopimisella tehostetaan työn edistymistä ja helpotetaan työn organisointia. On tärkeää jakaa tietoa kaikille potentiaalisille keskeytysten aiheuttajille siitä, miten keskeytykset vaikuttavat työn tekemiseen ja työhyvinvointiin. (Lehtonen ym. 2014, 55-56.)

Myös työterveyslaitos ohjaa työyhteisöjä sopimaan yhteisistä käytänteistä keskeytysten hallinnassa. Keskeytysten hallinnalla vahvistetaan kognitiivista ergonomiaa eli aivotyön sujuvuutta. Keskeytykset lisäävät aivokuormaa ja syö aikaa tehokkaalta työltä, kun jälleen palataan takaisin keskeytyneen työn pariin. Myös virheiden mahdollisuus kasvaa työn häiriintyessä. (Työterveyslaitos 2025.) Hyvien itsensä johtamisen tapojen vahvistamisessa auttaa tavoitteiden asettaminen ja oman toiminnan arviointi ja omista kokemuksista oppiminen. Yhteisesti sovittujen toimintatapojen juurruttamisessa auttaa rutiinit sekä uusien toimintatapojen juurtumisen arviointi. (Kuusela 2013, 188-189).

2.4 Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa

On hyvä pohtia sitä, miten voi oppia huomaamaan, huomioimaan ja arvostamaan positiivisia tunteita. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 220). Rantasen (2013, 27) mukaan positiivisia tunteita voi herätellä yksilön itsensä sekä työyhteisössä tunneilmaston johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tämä malli auttaa tunnistamaan kenen tunteista puhutaan ja mihin suuntaan tunteita haluttaisiin ohjata (kuvio 3).



Kuvio 3. Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa (Rantanen 2013, 27).

Tunteiden käsittelyn kaksi suuntaa on kuvattu ympyröiden sisälle. Niistä ensimmäisen, negatiivisten tunteiden käsittelyn keskeinen kysymys on: Miten erilaiset negatiiviset tunteet kohdataan ja käsitellään rakentavasti? Negatiivisten tunteiden kuten viha, pelko tai häpeä, käsittely on tärkeää sillä negatiiviset tunteet viestivät asioista jotka tarvitsevat korjausta sekä usein negatiivisten tunteiden käsittelyn seurauksena syntyy ne kaikista parhaat positiiviset tunteet. Negatiivisten tunteiden käsitellyllä voidaan kääntää tunne voimavaraksi kunhan ne käsitellään oikealla tavalla. (Rantanen 2013, 25-30.) Negatiivisten tunteiden kohtamisessa Sydänmaanlakka (2017, 192-193) pitää tärkeänä että yksilö ottaa vastuun omista tunteistaan ja oppii tietoisesti ajattelutapaa muokkaamalla ja tunteita kieltämättä hyväksymään ja lopulta päästämään irti negatiivisesta tunteesta.

Vähintään yhtä tärkeä tunteisiin vaikuttamisen suunta on positiivisten tunteiden herättely, jolloin keskeinen kysymys on, miten herätellään iloa eri muodoissa. Miten luodaan positiivisia tunteita kuten iloa, kiitollisuutta, myötätuntoa? Tunteiden johtaminen kuvataan kolmen tason avulla. Ensimmäisellä tasolla ohjataan katsomaan peiliin eli miten yksilö ilmaisee negatiiviset tunteet ja miten niitä voi hallita. Entä miten lisätä positiivisia tunteita elämään. Yksilön omien tunteiden kautta syntyy oman elämän mielekkyys ja omien tunteiden käsittely luo alustan myös toisten tunteisiin vaikuttamiselle. (Rantanen 2013, 25-30.)

Tunteisiin vaikuttamisen toisella tasolla kuvataan toisten tunteiden kohtaamista: miten toisten ihmisten tunnereaktiot kohdataan päivittäisessä elämässä? Miten kohdataan rakentavasti negatiiviset tunteet, miten positiivisia tunteita tuetaan? Kolmannella tasolla johdetaan ihmisjoukkoa, esimerkiksi työyhteisöä. Miten työyhteisön ilmapiiri kohdataan jos se on esimerkiksi lamaantunut, innoton tai pelokas? Miten herätetään kipinä ja innostus tekemiseen? (Rantanen 2013, 25-30.) Sydänmaanlakka (2017, 188) kirjoittaa tunteisiin vaikuttamisesta toimintatapojen kautta jotka liittyvät negatiivisten tunteiden kohtaamisen ja hallintaan sekä positiivisten tunteiden vahvistamiseen. Omien asenteiden ja ajattelutapojen muuttamisella voidaan minimoida negatiivisia tunteita suhteuttamalla omat odotukset haluttuun saavutustasoon, jolloin pienetkin onnistumiset tuottavat positiivisia tunteita ja lisäävät elämän mielekkyyttä. Asenne määrittää sen, millaisena ihminen näkee maailman. Positiivisuus on lähtökohta innostukselle ja kyvylle iloita pienistä asioista. Henkilökohtaisen myönteisyyden äärelle on ajoittain hyvä pysähtyä ja kirkastaa myönteisiä tunteita vahvistavat tekijät omassa elämässään. (Sydänmaanlakka 2017, 194.) Sekä Rantanen että Sydänmaanlakka on yhtä mieltä siitä, että yksilön asenne ja tapa nähdä maailma luo oman elämän mielekkyyden.

Esihenkilön on hyvä tiedostaa henkilökohtaisen energian vaikutus työyhteisön motivoinnissa ja innostamisessa. Henkilökohtainen energia tulee mukana tilaan ja aiheuttaa muutoksia tunneilmastossa. On tärkeää ottaa vastuu siitä millaista energiaa ja tunteita esihenkilönä tuo mukanaan ja ymmärtää että omiin tunteisiin on mahdollista vaikuttaa. (Lange & Järvinen 2019, 144-145.) Esihenkilön ollessa epävarma tai vastustava aihetta kohtaan, tunteiden johtamisen onnistumiselle ei ole edellytyksiä (Kaski & Kiander 2005, 98-100).

Diener, Tay & Thapan (2019) julkaistun tutkimuksen tulokset osoittavat, että positiiviset tunteet vaikuttavat työpaikan tai organisaation tulosten kannalta oleellisiin muuttujiin kuten positiivisiin uskomuksiin, luovuuteen, työhön sitoutumiseen, terveyteen, tiimityöhön ja työyhteisöön, asiakastyytyväisyyteen, johtajuuteen ja suorituskykyyn. Tutkimuksessa on syvennytty vielä tarkastelemaan positiivisten tunteiden dynaamisilla piirteillä kuten tunteen muotoutuminen yksilöiden välillä ja niiden suhdetta työtuloksiin. Positiivisten tunteiden todetaan

olevan tärkeä osa työntekijöiden hyvinvointia. Positiivisten tunteiden luontaisen arvon lisäksi tunne ohjaa toimintaa, joka parantaa luovuutta, ryhmässä työskentelyä ja työsuoritusta. Tunnekulttuurin tietoisella johtamisella voidaan muokata työyhteisön positiivista tunnekulttuuria ja johtaja-työntekijä suhteessa johtajan kokemat tai näyttämät positiiviset tunteet voivat vaikuttaa työntekijään positiivisella tavalla ja päinvastoin. Positiivisten tunteiden avulla luodaan luottamusta, tuetaan työntekijän valintoja ja yhteistyökäyttäytymistä. (Diener ym. 2019, 458-462.)

2.5 Psykologisten ilmiöiden ymmärtäminen

Psykologisten ilmiöiden ymmärtäminen auttaa esihenkilöä luomaan työntekijöilleen työympäristön jossa he tuntevat olonsa motivoituneeksi, arvostetuksi ja turvalliseksi. Esihenkilö pystyy ennakoimaan mahdollisia konflikteja ja kykenee puuttumaan niihin ajoissa. (Salonen 2017, 127.) Tässä kappaleessa käydään läpi työntekijän merkityksellisyyden kokemuksen vaikutusta työhön suhtautumiseen sekä psykologisen turvallisuuden ja psykologisen sopimisen käsitteiden vaikutusta yksilölle ja työyhteisölle. ”Organisaatiot ja johtajat, jotka osaavat luoda, sanoittaa ja ylläpitää ihmisten kokemusta työnsä merkityksellisyydestä, ovat tulevaisuuden menestyjiä” (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 20). Tämä lause kertoo merkityksellisyyden johtamisen ja tunteiden johtamisen yhteydestä.

Merkityksellisyyden kokemus perustuu tunteisiin. Tunteita ja merkitystä johtamalla lisätään työhyvinvointia, motivaatiota, luovuutta, tuottavuutta sekä edistetään organisaation veto- ja pitovoimaa. Tämän päivän modernissa, luovuutta vaativassa työelämässä tehokkain motivoinnin tapa jopa rahallisten korvausten sijasta onkin osoittaa työntekijälle miksi juuri kyseinen työ on tekemisen arvoista. Sen toteuttamiseksi johtajalta vaaditaan ihmistuntemusta, tunneälyä ja osaamista johtaa työyhteisön tunneilmastoa. Tukeakseen merkityksellisyyden kokemista johtajan tulee ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja kyettävä hyödyntämään heidän vahvuuksiaan ja tätä vaaditaan myös tunteiden johtamisessa. Myönteiset tunnetekijät vahvistavat sisäistä motivaatiota työn tekemistä kohtaan

silloin kun työ tuntuu kiinnostavalta, arvokkaalta ja nautittavalta. (Aaltonen ym. 2020, 185-189.)

Frank Martela kirjoittaa merkityksellisyyden kokemuksesta työssä. Tarve merkityksellisyyden kokemukselle asuu syvällä ihmisessä ja meillä on taito ja tarve kysyä itseltämme, miksi teen tämän. Ihmisellä on luontainen tarve löytää ne elämän arvot, joita toteuttaa elämässään. Vietämme työelämässä suurimman osan ajastamme ja ihmiselle on tärkeää löytää merkityksellisyyttä omasta työstään. Parhaimmillaan merkitykselliseksi koettu työ johtaa ihmisen tekemään työtä tehdäkseen elämästä jollakin tavalla parempaa. (Martela 2020, 9-15.) Nykyaikainen moderni johtaminen on vuorovaikutteista, jossa ihmiset haluavat tulla kuuluisiksi ja nähdyiksi yksilöinä sekä tuntea itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Olenaista tämän tyyppisessä johtamisessa on avoin vuorovaikutus, tiedonkulku ja kuunteleminen. Edellä kuvattu johtamistapa lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa, jonka keskiössä on sosiaaliset suhteet, vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot, normit ja osallistuminen. (Manka 2023, 179-181.)

Tunteita johtamalla voidaan vaikuttaa merkittävästi työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus käsitteenä on ollut esillä 1960-luvulla mutta julkiseen keskusteluun käsite nousi 2010-luvulla Googlen massiivisen tiimityötä tutkivan Aristoteles-projektin myötä. Käsite tarkoittaa henkilön tunnetta siitä, miten häneen suhtaudutaan tilanteissa, joissa henkilö epäonnistuu, ehdottaa uutta ideaa tai antaa palautetta. Se on yhteinen käsitys siitä, että työyhteisössä saa epäonnistua ja tehdä virheitä ja olla täysin oma itsensä ilman pelkoa naurunalaiseksi tulemisesta. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä on mahdollisuus tuoda uusia ideoita esille ja niihin reagoidaan kunnioittavasti ja avoimuudella. Tällaisessa työyhteisössä tavoitteena on virheistä oppiminen ja epäonnistumisiin suhtaudutaan ajatellen, että niistä voidaan oppia. Työyhteisössä suhtaudutaan riskinottoon avoimemmin, koska epäonnistuminenkin on sallittua. (Toivanen & Yli-Kaitala 2021 29-35.)

Psykologisen turvallisuuden tunteen myönteisiä vaikutuksia on monia kuten työyhteisön kommunikaation ja viestinnän monimuotoisuus, innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntyminen, oppimisen mahdollistaminen sekä työtyytyväisyys,

sitoutuminen ja tehokkuus lisääntyy. Heikko psykologinen turvallisuus aiheuttaa työyhteisön paikalleen jäämisen ja sitä kautta tiimissä ei tapahdu kehitystä, riskejä ei uskalleta ottaa eikä ideoita uskalleta jakaa. Virheellisesti voidaan ajatella, että kaikki uudet ideat hyväksyttäisiin ennakkoluulottomasti. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri ei tarkoita sitä, että kaikesta ollaan samaa mieltä tai epäpätevyys hyväksytään kun puhutaan että virheiden tekeminen on sallittua. Ilmiössä nimenomaan tavoitellaan yhteisön keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta, joka parhaillaan mahdollistaa yllä kerrottuja asioita. (Toivanen & Yli-Kaitala 2021, 29-35.) Työyhteisön avoimuudella on yhteys innovatiivisuuteen. Avoimuus taas luo luottamusta ja toisaalta luottamus luo mahdollisuuden avoimuudelle. Avoin työyhteisö sallii jokaisen tulla hyväksytyksi ja tuntea hyväksyntää. (Kuusela 2013, 73.)

Tunteiden johtamisessa keskeistä on avoin ja rehellinen vuorovaikutus. Nämä luovat myös pohjan psykologisen turvallisuuden rakentumiselle. Vuorovaikutuksen ollessa avointa ja sallii tunteiden näyttämisen ja niistä keskustelun, antaa se esihenkilölle mahdollisuuden antaa ja vastaanottaa palautetta tehokkaammin. Kaskan & Kianderin (2005, 94-99) mukaan tunteiden johtaminen on kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia ja muiden tunteita. Työyhteisössä jossa vallitsee psykologinen turvallisuus, työntekijöiden ja esihenkilöiden on mahdollista tuoda esille ja käsitellä tunteita avoimesti. Tämä vahvistaa työhyvinvointia sekä edistää yhteistyötä. (Kaski & Kiander 2005, 94-99.)

Psykologinen sopimus on luottamukseen perustuva sanaton sopimus työnantajan ja työntekijän välillä joka sisältää työntekijän uskomuksen vastavuoroisesta sopimuksesta. Psykologisen sopimuksen nähdään täyttyvän kun työnantaja tunnistaa ja vastaa työntekijän organisaatioon ja keskeiseen työhön liittyviin odotuksiin. Psykologisen sopimuksen täyttymisellä lisätään työhön sitoutumista ja henkilöstön pysyvyyttä, työntekijän tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Kerätty tieto osoittaa psykologisen sopimuksen rakentuvan asiantuntijuuden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja osallistumisen piirteille. Psykologinen sopimus ja sen toteutuminen rakentuu luottamukseen ja on yhteydessä sisäiseen motivaatioon sitä lisäten. Esihenkilön antama vastuu ja valmennuksellinen ote johtamisessa ruokkii sisäistä motivaatiota. (Laulainen, Ring & Rissanen 2019.)

Merkityksellisyyden puute tai ristiriidat psykologisen sopimuksen täyttymisessä voivat aiheuttaa työntekijässä esimerkiksi tyytymättömyyttä, pettymystä tai kokemusta arvostuksen puutteesta, joka saattaa johtaa vetäytymiseen ja ”hiljaisiin lopareihin”. Käsitteen takana on halu parantaa työelämää. Työntekijä on voinut pandemia-ajan jälkeen havahtua siihen, kuinka paljon ylimääräistä työtä onkaan tehnyt. Siten työntekijä tietoisesti karsii työstään pois ylimääräiset tehtävät ja suorittaa ainoastaan omaan rooliin kuuluvat työtehtävät. Riskinä voi olla työhyvinvoinnin heikkeneminen, koska joskus ylimääräiset työtehtävät ruokkivat motivaatiota ja pitävät yllä työn imua. (Manka & Manka 2023, 20-23.) Psykologisen sopimisen yhteys tunteiden johtamiseen näkyy vastavuoroisena luottamuksena jota lisää työntekijän ja työnantajan välisten odotusten täytyminen. Molempipuolinen arvostus ja sen osoittaminen vahvistaa sekä psykologista sopimusta sekä on yksi tunteiden johtamisen keino. Lisäksi tunteita johtamalla helpotetaan konfliktien ratkaisemista ja tunneälykkäästi ja reilusti käsitellyt konfliktit edistävät psykologisen sopimuksen toteutumista.

2.6 Tunnetaidokas vuorovaikutus

Laadukas vuorovaikutus on ihmiskeskeisen, tunnetaidokkaan johtajuuden keskeinen elementti, johon yhdistyvät valmentavan vuorovaikutuksen piirteet. Valmentava vuorovaikutus on tapa olla ja toimia siten, että toisesta tulee tietoisempi omasta tekemisestään ja ajattelustaan sekä valmentava tyyli haastaa ihmistä positiivisella tavalla ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Tunteiden johtamisessa valmentavan vuorovaikutuksen harjoittaminen auttaa johtamaan työyhteisöä tavoitteellisesti ja voimavarakeskeisesti yhteistyössä työntekijän kanssa. (Lange & Järvinen 2019, 132-133.) Näitä johtamistapoja yhdistää niiden voimavarakeskeisyys ja tavoitteet tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia voimavaroina työssä ja henkilökohtaisessa kehittämisessä.

Tunnetaidokkaassa vuorovaikutuksessa kuuntelemisen rooli on keskiössä. Kuunteleminen saa aikaan työntekijälle tunteen että hänen kertomaansa pidetään tärkeänä ja hänen ajatuksiaan arvostetaan. Kuuntelemisessa on osattava

erottaa tunneviesti asiaviestistä. Tunneviesti kertoo, että jokin asia on herättänyt tunteita: kuuntelemisessa kyseinen tunne otetaan vastaan ja sen olemassaolo ymmärretään. Asiaviesti kertoo itse asian. Esimiestyössä kaikkea voi ymmärtää mutta kaikkea ei voi hyväksyä. (Kaski & Kiander 2005, 97-105, 110-112.) Kiinalainen sananlasku ”Sinulla on kaksi korvaa ja yksi suu. Käytä niitä samassa suhteessa” painottaa kuuntelemisen tärkeyttä ja kiteyttää sen tavoitteen ymmärtää toista. Rantasen (2013, 35) teoksessa puhutaan myös syväkuuntelusta, jossa keskistytään kuuntelemaan korvien lisäksi koko keholla ja aisteilla. Kuulukuksi tuleminen aiheuttaa hyvää oloa ja vahvistaa siten yhteistyösuhdetta. Esihenkilötyö on kiireistä ja voidaan kokea, että aikaa kuunteluun on niukasti. Kuuntelun tulisi perustua aitoon läsnäoloon, jolle esihenkilön tulee varata aikaa, mikäli kuuntelemiselle ei juuri käsillä olevalla hetkellä ole tarpeeksi aikaa. Tietoisien läsnäolon taitoja voi harjoitella, joka tukee kuuntelemisen taitoa. (Rantanen 2013, 35.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii omien ja toisten tunteiden kohtaamista, hallintaa ja käsittelyä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeisiä työkaluja tunteiden johtamisessa. Myönteisen palautteen antaminen koetaan helpoksi, siksi se jääkin usein vähälle huomiolle samoin kuin positiivisten tunteiden ilmaisun merkityksen ymmärtäminen. (Kaski & Kiander 2005, 113-115.) Myönteisen palautteen antamisella halutaan vahvistaa toivottua käyttäytymistä ja sen antamista ei tulisi säästellä. Positiivisen palautteen antamisessa on hyvä muistaa, että sen tulee olla aitoa ja perustua todelliseen myönteiseen tunteeseen. Muuten palautteesta voi jäädä päälle liimattu vaikutelma, koska todellisuuden perustumattomalla ”kehulla” ei ole samaa vaikutelmaa kuin aidosti myönteisellä palautteella. Toisaalta myös pienetkin huomionosoitukset, kuten hymy tai pienet positiiviset ilmaisut työntekijälle, saavat aikaan mielihyvää ja tunnetta siitä että hänen työnsä huomataan ja hyväksytään. Tällainen hyvä, inhimillinen kohtelu vaikuttaa myös psykologiseen turvallisuuden tunteeseen sitä nostavasti. (Roth & Saarenpää 2020, 38-39.)

Korjaavaa palautetta antaessa on muistettava palautteen antamisen tavoite, joka on työskentelyn kehittäminen ja oppiminen. Tärkeää on havahduttaa työntekijä pohtimaan omaa toimintaansa ja tavoitteita toiminnan kehittämiseksi

palautteen pohjalta. Palautteen antamisen tapa tulisi olla sellainen, joka ei aja työntekijää puolustuskannalle, jonka vuoksi keskusteluyhteys ja palautteen vastaanottaminen kariutuu. Esimerkiksi palautteeseen johtanutta toimintaa tulisi käsitellä faktojen kautta ja välttää kysymystä ”Miksi?”. Sen sijaan voit kysyä ”Miten voisit jatkossa toimia niin, ettei tämä tilanne toistuisi?” (Roth & Saarenpää 2020, 40-41.) Kriittisen palautteen antaminen vaatii esihenkilöltä tunneälyä ja ihmistuntemusta, joka auttaa valitsemaan tavan antaa palautetta. (Kaski & Kiander 2005, 116-117). Tunteiden johtaminen on tunteisiin vaikuttamista positiivista palautetta antamalla mutta myös rohkeutta käsitellä vaikeita asioita ja taitoa antaa korjaavaa palautetta rakentavasti.

Omien tunteiden hallinta on keskiössä, kun esihenkilö saa itse palautetta. Korjaavan palautteen vastaanottaminen voi olla eräänlainen konfliktitilanne, johon reagointia ohjaa ihmisen luontainen konfliktikäyttäytyminen. Jokaisella ihmisellä on persoonalleen ominainen tapa toimia tällaisissa tilanteissa ja se kuinka vahvaa käyttäytyminen on, riippuu henkilön henkilökohtaisen kypsyyden ja kokonaiskuormituksen asteesta ja henkilökohtaisesta kypsyydestä. Palautteen vastaanottamisessa rakentava konfliktikäyttäytyminen on eteenpäin vievää ja ratkaisuhakuista vuorovaikutusta, kuten halua ymmärtää haasteita ja käsitellä niitä suoraan, omien tunteiden hallintaa sekä kuuntelemista. Haitallinen konfliktikäyttäytyminen voi olla esimerkiksi taustalla vaikuttavan vihan tai pelon tunteen aiheuttamaa aggressiivisuutta, halua ”tasoittaa tilit”, eristäytymistä tai asian dramatisointia. (Lange & Järvinen 2019, 135-136.) Tunnetaidokas vuorovaikutus palautteen vastaanottamisessa on palautteen aiheuttamien negatiivisten tunteiden hallintaa ja niistä irti päästämistä ja lopulta palautteen pohjalta oman toiminnan tarkastelua realistisesti kehityskohteita pohtien.

Tunnetaidokas vuorovaikutus vaatii rohkeutta ja avoimuutta. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen voi tuntua haastavalta ja vastaanottajan tunnereaktiota voidaan jopa pelätä. Puheeksi ottamiselle tulee varata riittävästi aikaa ja sen perustana on oltava esihenkilön tehdyt ja dokumentoidut havainnot keskustelun aiheesta. Puheeksi ottaminen on hyvä aloittaa lämmittelypuheella, esimerkiksi kuulumisien kysymisellä, jolla voidaan lieventää asianomaisen puolustusreaktiota joka vaikuttaa keskustelun sujuvuuteen. Puheeksi ottamisessa fokus on

pidettävä ongelmanratkaisussa ja työntekijän puolustusreaktiossa esihenkilön on tärkeää hallita omat tunteensa, jotta keskustelu ei ajaudu ei-toivottuun suuntaan. (Kaski & Kiander 2005, 122-124.) Tukea varhaiseen puuttumisen lisäämiseksi voi antaa esihenkilön oma esihenkilö esimerkiksi oman roolin kirkastamisen muodossa ja rohkaisemalla ottamaan asian puheeksi. Myös kokeneemman kollegan läsnäolo puheeksiottotilanteessa sekä tilanteen jälkeinen reflektointi lisää varmuutta. Myöskään työkykyasiantuntijoiden tukea on syytä hyödyntää puheeksi ottamisen tukena haastavissa tilanteissa ja erityisesti silloin, jos ongelma on yhden työntekijän sijaan koko työyhteisön tasolla. (Viljanen 2024). Puheeksi ottamista helpottaa työyhteisössä vallitseva psykologinen turvallisuuden tunne, jota myös vahvistetaan laadukkaalla tunteiden johtamisella.

Tunteisiin vaikuttaminen pitää sisällään oman vuorovaikutuksen sovittamista tilanteeseen. Tunteisiin vaikuttamista voi harjoitella ja se auttaa toimimaan tilanteissa tarkoituksenmukaisemmin. Motivointi on tunteisiin vaikuttamista vuorovaikutuksessa. Jos tilanteessa keskeistä on motivoida, vuorovaikutuksessa painopiste on vaikuttamisessa ja uskottavuudessa. Jotta vuorovaikutus työyhteisössä olisi yhteistyötä luovaa, edellyttää se tilanteessa keskinäistä kunnioitusta henkilöiden välillä, kiinnostuksen ja tukemisen ilmaisemista sekä riittävää erillisyyttä tilanteesta, mutta toisaalta vaaditaan myös riittävää läheisyyttä mahdollistaaksemme turvallisuuden tunteen. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavat asenteet, jotka välittyvät viestinnässä. (Kaski & Kiander 2005, 98-100.) Esihenkilön tunnetaidokasta vuorovaikutusta vahvistamalla lisätään työhyvinvointia työyhteisössä kuin myös yksilötasolla henkilökohtaisen kasvun ja itsensä johtamisen merkeissä (Manka & Manka 2023, 208).

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää esihenkilötyötä. Tavoitteena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta, kartoittaa kehittämiskohteita sekä vahvistaa tunteiden johtamisen taitoja. Tiedontuotannon tehtävä toteutetaan verkkokyselynä Pohjois-karjalan hyvinvointialueen ikääntyneiden

palveluiden alueen esihenkilöille. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotoksena syntyi posteriksi kyselyn avulla tunnistettujen kehityskohteiden ja arkijohtamisen tueksi sekä tunteiden johtamisen taitojen vahvistamiseksi. Opinnäytetyön aihe linkittyy Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategiaan, jonka keskeisistä tavoitteista tämän opinnäytetyön näkökulmasta on johtamisen kehittäminen sekä henkilöstön työhyvinvointi ja sitoutuneisuus. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2024, 35.)

Tämän opinnäytetyön tiedontuotantoa ohjaavat kysymykset olivat

- 1) Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tunteiden johtamisesta?
- 2) Mitä kehityskohteita aiheesta nousee esille? ja

Kehittämistehtävää ohjaava kysymys oli

Miten tunteiden johtamisen taitoja tuetaan työhyvinvoinnin lisäämiseksi?

4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

4.1 Kohderyhmän kuvaus

Tämän opinnäytetyön kohderyhmän henkilöt toimivat lähiesihenkilöinä ikäalueen palveluissa eri kokoisissa työyhteisöissä ympäri Pohjois-Karjalan maakuntaa. Kohderyhmä koostui kymmenestä toimeksiantajan valitsemasta esihenkilöstä. Hyvinvointialue huolehtii henkilöstövoimavarojen johtamisella palveluntuotantoa vastaavan, tarpeenmukaisen sekä osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön saatavuudesta. Henkilöstövoimavarojen johtamista on käytännössä rekrytointi, osaamisen varmistaminen, kehittäminen ja uudistaminen sekä työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvät asiat. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2024, 36.) Kohderyhmän rooli henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkokonaisuudessa keskittyy henkilöstön päivittäiseen johtamiseen. Koska organisaation veto- ja pitovoimasta on vastuussa koko organisaatio ja sen kaikki jäsenet roolinsa mukaisesti, tässä opinnäytetyössä tarkastellaan niitä asioita joihin lähiesihenkilön on mahdollista omalla johtamisellaan vaikuttaa.

4.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat

Tutkimuksellisten menetelmien valinta ohjaa prosessin etenemistä. Opinnäytetyön tekijä toimii valintojen ja päätösten tekijänä ja joutuu pohtimaan monia kysymyksiä valintoja tehdessään jo ennen aineiston keruuta. Valintoja tehdään ongelmanasettelun näkökulmasta ongelman nimeämisestä, sen jäsentelystä sen muotoilemiseen selvästi ja ymmärrettävästi. Tiedonhankinnan ja kehittämis-tehtävän kysymyksien nimeäminen ja rajaaminen korostuu, jotta opinnäytetyö-prosessi kulkee kohti tavoitetta johdonmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2015, 123-124.)

Metodologia käsittää kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyn ja tällöin pohditaan sitä millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, millaisesta intressistä kehitetään, pohditaan kehittämistoiminnan luonnetta sekä sitä millaista tietoa kehittämisellä pyritään tuottamaan. Metodologisten periaatteiden määrittely on tärkeässä roolissa kehittämistoiminnan kokonaisuudessa, koska sen avulla voidaan perustella käytettävät menetelmät ja niiden käyttötavat. Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan edellytyksenä on määrittellä sen todellisuuskäsitys. Konstruktionismissa todellisuuden käsitys muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa ja ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa he luovat itsestään riippumattomia sosiaalisen tason merkityksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 35-38.) Tässä opinnäytetyössä vallitsee konstruktionistinen kehittämisorientaatio sekä se muokkaa tulkinnallista tutkimuskäsitystä.

Ihmisten vuorovaikutuksessa tunteet ja tunteiden aistiminen on läsnä aina, eikä yksittäinen ihminen pysty vaikuttamaan jokaisen henkilökohtaisesti kokemiin tunteisiin. Opinnäytetyön aihe ei ole konkreettinen, koska tutkimuksellinen toiminta kohdistuu organisaation kulttuuriin eikä esimerkiksi selvitetä jotain konkreettisesti näkyvää, kuten taloudellisen tuloksen parantamista. Näin ollen opinnäytetyössä näkökulma on tulkinnallinen.

Kun kehittäminen kohdistuu ei-näkyvään aiheeseen kuten ihmisten omiin kokemuksiin on sen tavoitteiden saavuttamisen arviointi haasteellista. Kokemukset

ovat ihmiselle itselleen tosia, vaikka ne eivät muille sitä olisikaan. Tämän tyyppi-
sessä tutkimustoiminnassa tekijää kiinnostaa yksilölliset kokemukset ja niistä
saatu subjektiivinen merkitys. Kokemuskäytännössä ei ole tavoitteena tuottaa
objektiivista tietoa tai antaa selitystä tiettyyn asiaan vaan saada ymmärrystä
kohderyhmän kokemuksista. (Jokinen 2021.) Opinnäytetyön tavoitteen, tuntei-
den johtamisen kokemusten kartoittamisen vuoksi laadullisen opinnäytetyön
tekemisessä on sovellettu kokemuskäytännöllä. Tiedonkeruu perustuu ihmisten
kokemuksiin, jotka ovat jokaiselle yksilöllisiä sekä henkilökohtaisia.

Tässä opinnäytetyössä tiedonintressi oli praktinen, josta puhutaan myös herme-
neuttisena tiedonintressinä. Sen tarkoitus on lisätä inhimillisen toiminnan ym-
märtämistä ja keskeistä siinä on tulkintojen tekeminen (Vilkkä 2021, 64). Tämä
opinnäytetyö tavoittelee kokemuspohjaisen tiedon kartoittamista tunteiden joh-
tamisesta esihenkilöiden keskuudessa. Koska praktinen tiedonintressi liittyy kie-
leen, kommunikaatioon sekä symbolisiin prosesseihin se oli perusteltu valinta
tämän opinnäytetyön näkökulmasta.

Tietoperustan laatimiseksi toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus tuntei-
den johtamisen aihepiiristä. Tiedonhaku aloitettiin kartoittamalla tiedonhaussa
käytettäviä hakusanoja. Hakusanojen kartoittamisessa hyödynsin Finto AI-verk-
kosivua. Hakusanoiksi valittiin seuraavat: tunnejohtaminen, työhyvinvointi, hen-
kilöstöjohtaminen, ilmapiiri, vuorovaikutus, henkinen hyvinvointi, työyhteisöt,
motivointi sekä työterveys. Näistä hakusanoista yhdistetään sanapareja, kuten
työhyvinvointi + tunteet, tunnejohtaminen + työhyvinvointi, tunteet + työyhteisö.
Tiedonhaussa käytettyjä tietokantoja olivat Karelia Finna, Journal.fi, Medic,
Cinahl, PubMed sekä EbscoHost. Tiedonhaun rajauksena oli korkeintaan 10
vuotta vanhat suomen- ja englanninkieliset julkaisut. Tiedonhaussa rajattiin pois
AMK- ja YAMK-tasoiset opinnäytetyöt eli mukaanottokriteerinä oli tutkimusartik-
keli tai väitöskirjatutkimus.

Kansainvälisiä tutkimusartikkeleita haettiin PubMed-tietokannasta hakusanoilla
emotions AND management sekä emotional intelligence AND leadership.
Cinahl fulltext (Ebscohost)-tietokannasta haettiin artikkeleita hakusanoilla emo-
tion management AND well-being. Tietokannoissa käytettiin eri

hakulausekkeitä, esimerkiksi Finna.fi-tietokannasta ainoastaan hakulausekkeella ”tunneäly johtajuudessa” löytyi tämän opinnäytetyön aihepiiriin sopivia tuloksia. Medic-tietokannasta hakusanalla ”tunnejohtaminen”, ei löytynyt yhtään osumaa kun taas hakusanat ”tunteet” ja ”johtaminen” eriteltynä samaan hakuun tuottivat kaksi tulosta. (Taulukko 2).

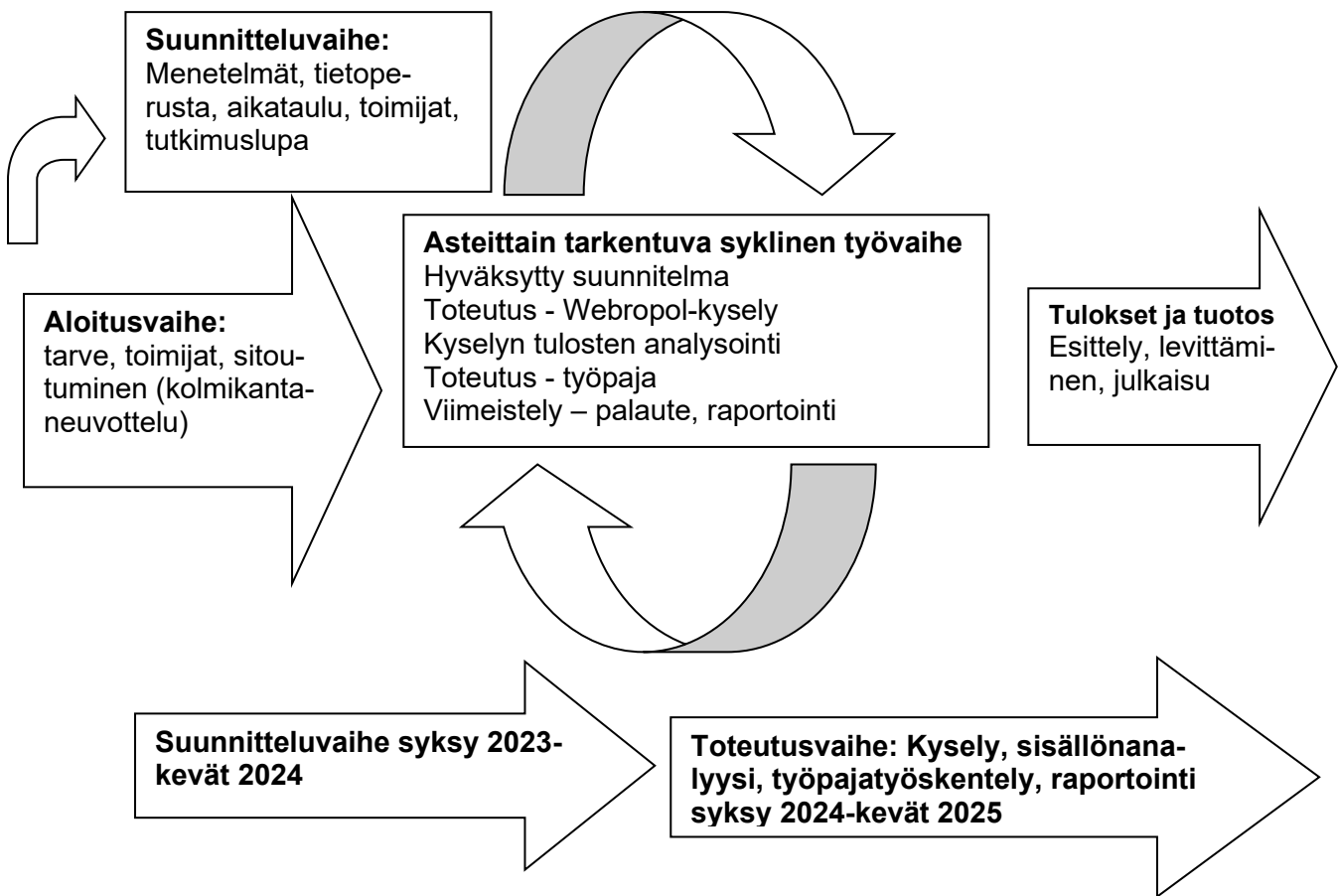
Tietokanta	Hakusanat	Tulokset	Tiedot
Finna.fi	Tunneäly johtajuudessa	2	Goleman, D. 2014. Fakta. Näin tehokas johtaja fokuoituu : oman ja organisaation tarkkaavaisuuden ohjaaminen on johtajan perustaito. Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Johtaminen eilen ja tänään : johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana
Journal.fi	Tunnejohtaminen	4	Linjakumpu, A. 2008. Tieteessä tapahtuu. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? Tammisalo, O. 2008. Tieteessä tapahtuu. Naistutkimus ja evoluutiopsykologia – kaksi esimerkkiä tieteidenvälisyydestä? Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Johtaminen eilen ja tänään : johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Kivinen, P. & Ollila, S. 2023. Focus localis. Johtajien työnohjauksen uudet muodot digi-aikakaudella.
Medic	Tunteet AND johtaminen	2	Mäki, K., Roos, M., Åstedt-Kurki, P., Kylmä, J. 2013. Pro terveys vol. 41 no. 2 s. 26-27. Hoitajan toivo: Näkökulmia johtamiseen. Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja: Oulun yliopisto.
PubMed	Emotional intelligence AND leadership	7	
Cinahl fulltext (Ebscohost)	Emotional management AND well-being	15	

Taulukko 2. Tietokannat ja hakulausekkeet.

Taulukossa esitetään tiedonhaun rakentumista. Kaikkia taulukossa esitettyjä lähteitä ei ole käytetty tässä opinnäytetyössä, koska ne eivät ole olleet saatavilla opinnäytetyön tekijälle tai julkaisuvuodet eivät ole olleet tarpeeksi tuoreita.

4.3 Kehittämisprosessi ja sitä ohjaava malli

Kehittämisprosessin muodostaa perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Näistä tehtävistä muodostuva kehittämisprosessi voidaan kuvata usealla tavalla. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessiin yhdistyy spiraalimallin ja lineaarisen mallin piirteitä. Spiraalimallissa kehittämisprosessi kuvataan jatkuvana syklinä eli spiraalina. Prosessin vaiheet muodostavat kehän joka toistuu ensimmäisen kehän jälkeen uusilla perusteluilla, organisoinnilla, toteutuksella ja arvioinnilla. Prosessin tarkastelukohteet täsmentyvät jokaisen spiraalin kehän jälkeen kehittämistoiminnan ollen jatkuva prosessi. Väitetään, että kehittämistyön tuloksellisuuteen vaikuttaa positiivisesti toteutettujen kehien määrä. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Salonen (2013, 15-17) on yhdistänyt keskeisiä asioita spiraalimallista ja lineaarisesta mallista. Tätä opinnäytetyötä ohjaavaksi malliksi konstruktivistinen malli sopii opinnäytetyöprosessin ollessa kestoltaan verrattain lyhyt. Kuviossa 3 havainnollistetaan kehittämisprosessin kulkua. Lineaarinen malli toimii pohjana ja prosessin keskellä on yksi spiraalin kehä. Aikataulusta johtuen tässä opinnäytetyössä prosessi kulkee yhden kehän verran. Kehä päättyy reflektiovaiheeseen, johon kuuluu arviointi. Reflektiovaihe on keskeinen kohta kehittymisen kannalta, jonka jälkeen on mahdollista edetä seuraavaan kehään.



Kuvio 3. Konstruktivistinen kehittämisprosessi. (Salonen 2013, 20).

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2023 aiheen pohdinnalla ja ideoinnilla sekä yhteydenotolla toimeksiantajaan. Toimeksiantajan vahvistuttua pidettiin kolmikantaneuvottelu toimeksiantajan, opinnäytetyön tekijän sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa 19. helmikuuta 2024. Toimeksiantosopimukset allekirjoitettiin ja kevään aikana opinnäytetyösuunnitelma oli valmistunut ja hyväksytty. Tutkimuslupa kyselylle haettiin keväällä 2024. Opinnäytetyö sai Siun soten tutkimuslupa tieteelliselle tutkimukselle 18.9.2024, josta edettiin opinnäytetyön toteutusvaiheeseen.

4.4 Tiedontuotannon tehtävään vastaavat menetelmät

Tämän opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisesti kerätyn tiedon on yleisesti katsottu keskittyvän tosiasioiden

löytämiseen tai paljastamiseen sen sijaan, että se pyrkisi vahvistamaan jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2015, 161.) Opinnäytetyössä selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta ja kartoitettiin kehittämiskohteita verkkokyselyllä. Vilkan (2021, 65) mukaan kvalitatiivisen tiedon tuottaminen perustuu subjektiivisuuteen eli henkilön omakohtaiseen tulkintaan ja kokemukseen. Saadusta tiedosta tehtyihin johtopäätöksiin, valintoihin ja niiden tulkintaan vaikuttaa tekijän henkilökohtainen ymmärryshorisontti, joka tarkoittaa tekijän omaa halua, ihanteita, uskomuksia, arvoja ja käsitystä aiheesta. Käsityksen ja kokemuksen ero tulee huomioida laadullisen työn tekemisessä ja erityisesti tutkimusongelman määrittelyssä. Kokemus on aina omakohtainen ja käsitys kertoo usein tyypillisestä tavasta ajatella. (Vilka 2021, 67-68).

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoidun kyselyn avulla. Puolistrukturoitu kysely asettuu strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. Puolistrukturoitu kysely sisälsi sekä järjesteltyjä kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Puolistrukturoidun kyselyn kysymykset ovat tarkoin ennalta määritettyjä ja pohdittuja ja niihin oletetaan vastattavan tekijän päättämässä järjestyksessä. Tässä tilanteessa on tärkeä kirjata kyselyyn vastaamisen ohjeeseen, että kysymyksiin toivotaan vastauksia tekijän asettamassa järjestyksessä. Tämä takaa sen, että kyselyn punainen lanka säilyy. Puolistrukturoitu kysely on tarkoituksenmukainen, kun aihealue on melko kapea ja rajattu ja jos aihe pystytään jakamaan kyselylomakkeessa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen. (Vilka 2021, 123.)

Tämän opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävään laadittiin Webropol-kysely tunteiden johtamisen aihepiiristä. Osaan kysymyksistä asetettiin valmiit vastausvaihtoehdot ja osa oli avoimia kysymyksiä. Kysymykset esitettiin kaikille vastaajille samanlaisina. Kyselyyn valittiin kysymyksiä kolmesta teemasta: Itsensä johtaminen, tunteiden johtaminen ja tunteet työhyvinvoinnin tukena. Kysely sisälsi 13 kysymystä, joista 3 ensimmäistä sisälsivät vastaajien suostumuksen, ikäkauman ja työuran pituuden vuosina (liite 1). Kysymyksistä 7 oli avoimia kysymyksiä ja ne olivat järjestetty teemoittain. Avoimet kysymykset sijoitettiin vuoroitellen monivalintakysymyksiä kanssa, jotta kyselyn vastaaminen tuntuisi vastaajasta kevyemmältä. Kyselyn ensimmäinen kysymys koskien suostumusta

henkilötietojen käytöstä on ainoa kysymys, johon on välttämätön vastata kyselyn jatkamiseksi.

Webropol-kysely ja kyselyn saatekirje (liite 2) lähetettiin kohderyhmälle 23.10.2024. Kyselyyn on aikaa vastata 14 vuorokautta, ja kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti 4 vuorokautta ennen kyselyn sulkeutumista. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikutti aiheen henkilökohtaisuus, joten esimerkiksi ryhmähaastattelua ei tämän vuoksi ollut sopiva vaihtoehto.

Kyselyyn vastaamiseksi suunniteltu 14 vuorokauden aikaan päädyttiin, koska haluttiin huomioida kohderyhmän mahdolliset loma-ajat ja poissaolot, jotta ne eivät estä kyselyyn vastaamista. Muistutusviestin lähettäminen oli tärkeää, koska viestin lähettämisen jälkeen saatiin vielä vastauksia. Kyselyyn vastasi 5 kohderyhmän jäsentä. Sekä kyselyn saatesähköpostissa että muistutusviestissä käytettiin hieman tavallisesta poikkeavaa tervehdystä ”*Hei esihenkilö, toivottavasti voit tänään hyvin*”, jotta vastaanottajan mielenkiinto viestin sisältöä kohtaan heräisi ja hän jatkaisi lukemista pidemmälle. Sähköpostien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen ja tiedon tiivistämiseen kiinnitettiin erityishuomiota, jotta vastaanottajan kiinnostus saadaan ylläpidettyä.

Kyselyn hyviä puolia on sen vastausten analysoinnin nopeus ja kustannustehokkuus. Kyselyn haittapuolia sen sijaan voi olla se että vastaaja ei ole perehtynyt aiheeseen, joka vaikuttaa vastausten laatuun tai se miten vakavasti vastaaja suhtautuu kyselyyn. Myös vastaamatta jättäminen on helpompaa verrattuna kasvotusten tehtävään kyselyyn ja se luonnollisesti vähentää vastausprosenttia. Lomakkeen laatiminen ja sitä kautta onnistuneiden kysymysten ja vastausvaihtojen laatiminen vaatii tekijältä aikaa, tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.) Kysymykset suunniteltiin vastaamaan opinnäytetyölle asetettuja kysymyksiä.

4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Kyselyn sisällönanalyysissä käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä analyysimenetelmää teemoitellen kyselyvastaukset. Teemoittelussa paikannetaan

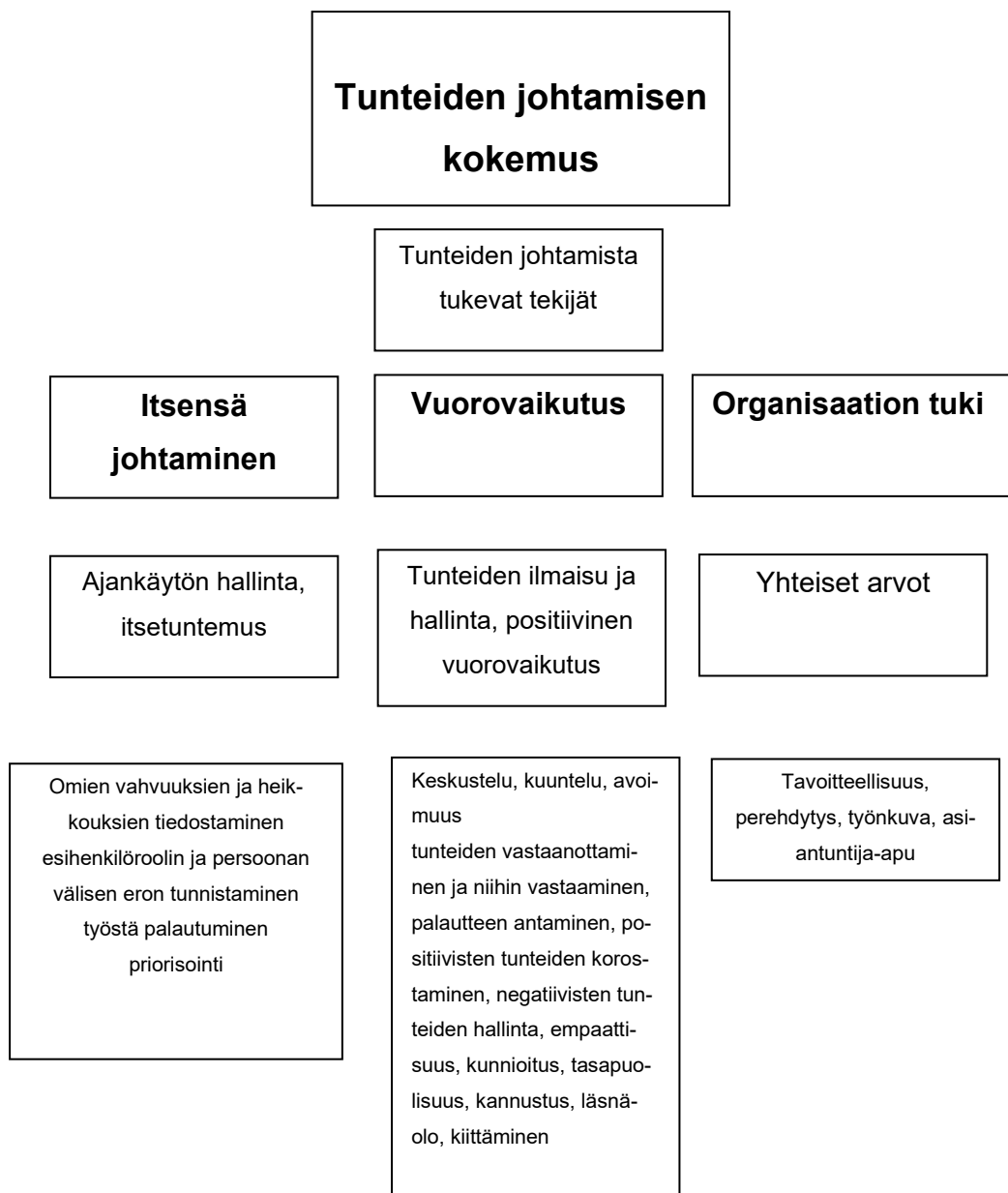
tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Teemat muodostuvat kyselyvastausten sisällöstä nousseista asioista ja vastaukset kerätään teemojen alle. (Juhila 2021.) Kyseinen menetelmä sopii lähes kaiken dokumentoitavissa olevan materiaalin analysointiin ja sen tavoitteena on kuvata tiedonkeruun tuloksena saatu materiaali tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin lopputuloksena on usein luokat tai kategoriat, jotka kuvaavat tarkasteltavaa aihetta. (Elo, Kajula, Kääriäinen & Tohmola 2022, 216.)

Opinnäytetyölle asetetut tiedontuotantoa ohjaavat kysymykset vievät analyysiä eteenpäin, tämän opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävässä ne olivat:

Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on tunteiden johtamisesta?

Mitä kehityskohteita aiheesta nousee esille?

Sisällönanalyysi alkoi valmisteluvaiheella ja analyysiyksikön määrittämisellä. Analyysiyksiköksi määriteltiin ”yksittäiset esihenkilöiden kokemukset tunteiden johtamisesta”. Saatuun aineistoon perehtymisen tuloksena saatiin käsitys aineiston kokonaiskuvasta ja todettiin, että saatu aineisto vastaa asetettuihin kysymyksiin. Analyysivaiheessa ensimmäisenä etsittiin aineistosta analyysiyksiköön vastaavat tulokset. Tekstimuotoisia kysymyksiä kyselyssä oli 7, joista tiedontuotannon kysymykseen vastaavat alkuperäisilmaukset poimittiin. Seuraavaksi alkuperäisilmaukset pelkistettiin eli ilmauksista poistettiin ylimääräiset täytesanat ja mahdolliset murre sanat muutettiin kirjakielimuotoisiksi. Pelkistetty aineisto värikoodattiin teemoittain. Analysoinnin myötä teemoiksi muodostuivat itsensä johtaminen, vuorovaikutus, organisaation tuki. (kuvio 4).



Kuvio 4. Sisällön teemoittelu.

Teemojen tunnistamisen jälkeen kyselyaineisto käsitteellistettiin aineistoa yksityiskohtaisesti tarkastellen ja merkityksiä etsien. Teemojen pohjalta aineisto järjestettiin uudelleen, yleisimpiä väitteitä ja teemoja muodostettiin jonka avulla hahmotettiin kokonaiskuva kerätystä aineistosta.

4.6 Kehittämistehtävään vastaavat menetelmät

Osallistavan kehittämistoiminnan menetelmän valintaa ohjaa kehittämistoiminnan tavoite. Suunnitteluvaiheen tehtävä on täsmentää mitä kehittämällä tavoitellaan ja mitkä ovat edellytykset sen toteuttamiselle. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 55 & 60.) Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia tunteiden johtamisesta, kartoittaa kehittämiskohteita sekä vahvistaa tunteiden johtamisen taitoja. Osallistavana kehittämisen menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentelyssä on piirteitä sekä osallistavan kehittämismenetelmien että keskustelua edistävien kehittämismenetelmien alueilta (Salonen ym. 2017, 55). Työpajatyöskentelyssä käytettiin Mentimeter-työkalua virtuaalifasilitoinnin tukena. Työpajan tavoitteena oli vahvistaa tunteiden johtamisen taitoja ja havainnoida millä tasolla tiedot ja taidot aiheesta on esihenkilöiden keskuudessa. Lisäksi haluttiin kerätä ideoita opinnäytetyön tuotoksen suunnittelun tueksi.

Työpajan sisällön suunnittelun tukena on Marttilan (2020) blogikirjoitus ”Etänä yhdessä: näin rakennat hyvän virtuaalitulaisuuden”. Työpajan sisällön suunnittelun pohjana toimi Webropol-kyselyn tulokset. Työpajan suunnittelussa oli otettu huomioon ajankäyttö suhteessa esitettyyn materiaaliin ja työpajan kestoksi suunniteltiin 45 minuuttia. Suostumus työpajaan osallistumiseksi pyydettiin kohderyhmältä sähköpostivastauksena. Kokouskutsun lisäksi osallistujille lähetettiin erillinen kutsusähköposti, joka sisälsi työpajan saatekirjeen (liite 3) ja opinnäytetyön tietosuojaselosteen. Työpajan sisältöön kuului opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen esittely, johdatus opinnäytetyön aiheeseen, osallistava ”*tunne hallintaan*” – case, ”*tunnetaidokkaan esihenkilön*” ideointi yhdessä sekä ”*vinkejä keskeytysten hallintaan*” - muistilista (liitteet 4 ja 5). Kyselyn mukaan turhautumisen tunteen käsittelemisessä kaivattiin tukea. Tämän pohjalta työpajaan suunniteltiin ”*tunne hallintaan*” – case. Sen tarkoituksena oli havainnollistaa osallistujille turhautumisen tunteen syntymekanismit ja millaisia vaikutuksia tunne pitkittyessään luo ympärilleen. ”*Tunnetaidokkaan esihenkilön*” rakentamisen tavoitteena oli tarkastella, millaisia piirteitä esihenkilöt nostavat tärkeiksi tunnetaidokkaassa johtajassa ja peilata nostoja lähdemateriaaliin. Muistilista

keskeytysten hallinnan keinoista perustui kyselyn tuloksilla saatuun tietoon tämän alueen kehittämistarpeesta. Työpajan ajankohta sovittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, ja työpajaan kutsuttiin samat kohderyhmän henkilöt, kenelle Webropol-kysely lähetettiin. Työpaja järjestettiin 3.12.2024 ja siihen osallistui 3 kohderyhmän jäsentä.

Työpaja eteni runkoon PowerPoint-esitys. Materiaalia oli tässä tapauksessa enemmän mitä ajallisesti oli mahdollista käydä läpi ja työpajalle varattu aika oli lähellä loppua kesken. Silti työpajatyöskentelyssä säilyi kiireettömyyden tuntu ja työpajan edetessä sisältöä saatiin tiivistettyä. Aikataulun suunnittelua haastoi kokemattomuus virtuaalifasilitoinnista ja erityisesti osallistaviin osuuksiin ajan suunnittelu tuntui haasteelliselta. Työpajan ajankohta määritettiin toimeksiantajan puolesta ja se sijoittui keskipäivään. Ajankohta oli sopiva, mahdollisesti aamun kiireisimmät työtehtävät on takanapäin ja iltapäivän kuormittuneisuus ei ollut vielä vaikuttamassa osallistujien vireystilaan. Työpajan pieni osallistujamäärä mahdollisti matalan kynnyksen keskusteluun osallistumiselle ja loi työskentelyyn rentoutta ja avoimuutta. Lisäksi työskentelyn aikana osallistujat reagoivat spontaanisti esimerkiksi peukalo ylös – emojiilla, joka lisäsi yhteistyöhenkeä ja vuorovaikutusta.

5 Tulokset ja tuotos

5.1 Tulokset

Kyselyn viidestä vastaajasta neljä oli yli 40-vuotiaita ja kaikilla vastanneilla on yli 10 vuoden työkokemus esihenkilötehtävistä. Itsensä johtamisen taidoista keskeytysten hallinta oli neljän vastaajan mukaan sellainen taito, jossa tarvitsee tukea. Toiseksi eniten tukea tarvittiin oman palautumisen huomioinnissa. Tunteista turhautuminen oli neljän vastaajan mielestä sellainen tunne, jonka käsitteilyssä tarvitsee tukea. Lisäkoulutusta toivottiin aiheesta *tunteet ja työhyvinvointi*. Avointen kysymysten sisällönanalyysin perusteella tunnejohtamisen

kokemukset perustuvat vastaajien mielestä vuorovaikutukseen, itsensä johtamisen kokemukseen sekä organisaation tukeen johtamisessa. Kyselyn tulosten sekä työpajasta kerättyjen tietojen pohjalta syntyi posteriksi ”*työhyvinvointia tunteita johtamalla*”.

Kyselyn tulokset osoittivat, että vastaajat tunnistivat monipuolisesti itsensä johtamisen taitoja ja tunsivat vaikutukset sen taustalla. Omien tunteiden hallintaa nostettiin useissa vastauksissa esille ja sitä pidettiin tärkeänä itsensä johtamisen taitona. Vastaajat kokivat, että kuormittuneisuus työssä vähentää kykyä hallita omia tunteita. Työstä palautumista pidettiin tärkeänä ja siitä huolehdittiin, mutta vastaajat kokivat tarvitsevansa siihen kuitenkin tukea. Vastaajat tuntevat työroolin ja persoonan eron, mutta he kokivat niiden erottamisen olevan joskus hankalaa. Vastaajat tunnistivat, että työntekijän ja esihenkilön suhde ei voi olla liian läheinen, jotta esimerkiksi tasapuolisuus työyhteisössä säilyy eikä ilmene suosimista.

Vastaajat toteuttavat ihmiskeskeistä ja valmentavaa otetta vuorovaikutuksessa. Positiivisten tunteiden ilmaisun esihenkilöt kokivat helpoksi, positiivisia tunteita on helppo näyttää ja positiivista palautetta on helppo antaa. Positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi tapahtumahetkellä, eli välitöntä ja ajankohdasta palautetta halutaan antaa. Vastaajat kokivat, että esihenkilötyö vaatii tunteiden osaamista, tunteiden vastaanottamista ja niihin vastaamista. Teoriatasolla tunnistettiin osaamistarpeita, mutta konkreettisia keinoja koettiin haastavaksi nimetä. Negatiivisten tunteiden kohtaamisessa ja käsittelyssä kuuntelu, keskustelu ja ajan antaminen nostettiin tärkeimmiksi työkaluiksi. Turhautumisen tunteen hallintaan ja käsittelyyn vastaajat kokivat tarvitsevansa tukea.

Ristiriitatilanteissa vastaajat kokivat tärkeiksi erilaiset tukitoimet kuten työkyvyn varhaisen tuen toimintamallin ”Havaitse varhain ja pidä huolta” eli havahu-keskustelun ja asiantuntijoiden kuten luottamusmiehen ja työsuojelun tuen ja ohjeistukset. Vastaajat pitivät esihenkilön vahvuutena taitoa havaita merkkejä tilanteissa, jolloin esihenkilön tuki jää vajaaksi ja tällöin kykyä ohjata työntekijä esimerkiksi työterveydenhuollon palveluihin. Yhteen hiileen puhaltaminen,

yhteiset ja selkeät tavoitteet, selkeä tehtäväkuva ja hyvä perehdytys koettiin työyhteisön positiivista ilmapiiriä ylläpitäviksi tekijöiksi.

Tunne hallintaan – casessa havainnollistettiin turhautumisen tunteen syntymekanismit ja turhautumisen tunteen pitkittyessä syntyvä negatiivinen kierre. Case-esimerkkinä turhautumisen tunteen aiheuttajasta käytettiin sijaispulaa työpaikalla koska aihe on luultavasti sellainen, jonka kanssa esihenkilöt ovat olleet jossain kohtaa työuraansa tekemisissä. Työntekijän turhautumisen tunteen tukemiseen esihenkilönä esitettiin valmentavan vuorovaikutuksen piirteitä omaavaa ohjaavaa keskustelua: Voiko olosuhteille tehdä jotakin? Mihin voit itse vaikuttaa? Mitä esimies ja työyhteisö voisi tehdä? Esimerkiksi sijaispulaan työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan ottamalla sijaisen huomioon tarjoamalla apuaan, ohjaamalla ja tukemalla. Tällä tavoin työntekijä voi vaikuttaa siihen, miten sijainen kokee työpaikan yhteishengen ja ilmapiirin, joka vaikuttaa siihen halutaanko työpaikkaan tulla uudelleen ja mikä mielikuva työpaikasta sijaiselle jää.

Turhautumisen tunnetta käsiteltiin myös esihenkilöiden kokemana. Turhautumisen tunnetta koettiin silloin, kun työntekijän negatiivisten tunteiden purkaus kohdistuu esihenkilöön: esimerkiksi kun organisaatiossa on tapahtumassa isoja, työntekijöissä epävarmuutta aiheuttavia muutoksia. Kohderyhmä pohti, että näissä tilanteissa avoimuus nousee tärkeään rooliin ja tunteiden sanoittaminen molemmin puolin voisi auttaa ymmärtämään molempien tunteita ja niiden taustalla vaikuttavia asioita. Tärkeitä asioita esihenkilön oman turhautumisen tunteen käsittelyssä koettiin olevan sen asian hyväksyminen, että kaikkiin asioihin ei pysty vaikuttamaan vaikka niin toivoisi, eli oman vaillinaisuutensa hyväksyminen sekä omien tunteiden hallinta.

Kohderyhmälle esiteltiin keskeytysten hallinnan muistilista ja kuultiin kohderyhmän käytössä olevia keinoja keskeytysten hallinnassa. Kohderyhmä nimesi käytössä olevia keinoja, joita olivat kannustaminen kiireettömiin yhteydenottoihin sähköpostitse keskeytyksettömään työajan lisäämiseksi sekä erilaiset varattu-ilmoitukset ovelta. Työpajassa ilmeni, että keinoja keskeytysten hallintaan tunnistettiin hyvin mutta niiden käyttö on kuitenkin melko vähäistä. Kyselyn tulokset osoittivat, että tunnejohtamisen kokemukset perustuvat itsensä johtamisen

taitoihin joka on tunteiden johtamisen oppimisen perusta. Keskeytysten hallinnan koettiin vaikuttavan oleellisesti työssä jaksamiseen ja työstä palautumiseen sitä heikentävästi. Ajan käytön hallinnan haasteet ilmenivät myös keskeytysten hallinnan puutteen taustalla.

Esihenkilöt vastasivat Mentimeter-alustalle kysymykseen: ”Millainen on tunnetaidokas esihenkilö?” Vastauksissa tunnetaidokkaan johtajan ominaisuuksina nähtiin empaattisuus, läsnäolon taito, rohkeus olla oma itsensä, kuuntelemisen taito sekä taito aistia tunneilmapiiriä. Esihenkilöt kertoivat, että omassa tunnejohtajuudessaan he haluavat kehittää mm. tunteille turvallisen ilmapiirin luomista ja tunteiden aistimista. Tunnetaidokkaan johtajan piirteitä peilattiin lähdekirjallisuudessa esitettyihin tunnetaidokkaan johtajan edellytyksiin. Työpajan pohjalta lähdettiin suunnittelemaan käytännönläheisiä keinoja sisältävää posteria arkijohtamisen tueksi, jonka painopiste on esihenkilön omien tunteiden johtamisessa sekä työntekijän tunteisiin vaikuttamisessa.

5.2 Tuotos

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi posterit (liite 6), joka perustuu verkkokyselyn vastauksista esiin nousseisiin kehitystarpeisiin ja työpajassa yhteisesti päätettyyn kehityskohteeseen. Posterin tarkoituksena on esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen vahvistaminen sekä tunteiden johtamisen taitojen vahvistaminen. Työhyvinvoinnilla on merkitystä työn sitoutuvuuteen, jota tunteiden johtamisen taitoja vahvistamalla pyritään lisäämään. Posterin luominen alkoi sen sisällön hahmottelemisella. Posterit luotiin Canva-sovelluksella, joka sisältää useita visuaalisia vaihtoehtoja tuotokselle. Posterin värimaailma ja ilme haluttiin pitää selkeänä ja yksinkertaisena yhden sivun mittaisena koosteena, joka on helposti luettava ja toisaalta myös sovellettavissa monissa työyksiköissä sisällön neutraaliuden vuoksi. Tuotos on mind map-tyyppinen posterit, jossa esitetään tunteiden johtamisen edellytyksiä esihenkilön itsensä johtamisen näkökulmasta sekä esihenkilön tunnetaidokkuutta vahvistavia menetelmiä työyhteisön johtamisessa. Kohderyhmältä posterista saadun palautteen perusteella posterin taustaa muokattiin värikkäämmäksi ja näin huomiota herättävämmäksi.

6 Pohdinta

Jokainen ihminen kokee ja havainnoi tilanteita omien persoonallisten tunneälypohjaisten piirteiden kautta, kuten Mcraen ja Gross (2020) tunteen kehittymisen prosessimallissa kuvaavat. Opinnäytetyön tulokset perustuvat vastaajien kokemuksiin ja henkilökohtaisiin tulkintoihin joka osaltaan vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen.

Kyselyyn vastanneista neljä viidestä oli yli 40-vuotiaita. Vastaajien iästä voidaan päätellä, että mahdollisesti elämäkokemus on vahvistanut itsetuntemusta, itselle tärkeitä arvoja sekä omien tunteiden tunnistamista ja käsittelyä jonka ympärille Sydänmaanlakan (2024) mukaan itsensä johtamisen muodostuu.

Tulokset puhuvat vuorovaikutustaitojen tärkeydestä ja niistä voidaankin nähdä esihenkilöiden vuorovaikutuksen valmentava ote ja sen ihmiskeskeisyys. Tärkeimpänä vuorovaikutuksessa pidettiin kuuntelemista, keskustelua ja ajan antamista. Langen & Järvisen (2019, 132-133) mukaan näillä vuorovaikutuksen menetelmillä tuetaan valmentavan johtajuuden periaatteita jolla puolestaan mahdollistetaan työntekijän tuleminen tietoisemmaksi omasta tekemisestään ja ajattelustaan. Valmentavan johtamisen voimavarakeskeisyydessä on samankaltaisuutta tunteiden johtamisen kanssa. Taito tunnistaa yksilön vahvuudet ja löytää vahvuuksista potentiaali on molempien johtamistapojen yksi keskeisimmistä asioista. Tunteiden johtamisessa on tärkeää, että tuntee työntekijänsä. Se ohjaa johtajaa valjastamaan työntekijän vahvuudet voimavaraksi. Kuten Aaltonen ym. (2020, 185-189) toteaa, on ihmistuntemus myös keskeinen taito merkityksen johtamisessa ja palautteen antamisen tavan valinnassa ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Golemanin (1999, 34-39) mukaan itsetuntemus on yksi tunneälyn osa-alueista, joka toimii edellytyksenä tunnetaitojen oppimiselle. Esihenkilöiden keskuudessa tiedon lisääntyminen tunteiden johtamisesta voi lisätä tarvetta kehittyä ja löytää työkaluja negatiivisten tunteiden kohtaamiseen eli tarvetta tunnetaitojen

kehittämiseen. Itsetuntemukseen vaikuttavat tunnetaidot ovat itsevarmuus, tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. Itsetuntemus ja sitä kautta itsensä johtaminen on tunteiden johtamisen taidon lähtökohta. Sen vuoksi posterissa haluttiin käsitellä tunnetaitojen kahdesta eri näkökulmasta. Posterin sisältää konkreettisia arkipäivän johtamistilanteissa hyödynnettäviä tunteiden johtamisen menetelmiä. Posterin on tarkoitus havahduttaa lukijansa itsetutkiskeluun ja pysähtymään omien toimintamallien äärelle. Esihenkilön työkalut arkijohtamisen tueksi keskittyvät vuorovaikutukseen, ihmistuntemukseen sekä tunteista keskustelun ja validaation ympärille.

Itsensä johtamisen taidoista esihenkilöt kokivat tarvitsevansa tukea keskeytysten hallinnassa. Keskeytysten hallinta voidaan asettaa tunneälyn osa-alueille itsehallinta ja itsetuntemus (Goleman 1999, 42-43). Itsensä tunteminen on omien tunteiden tiedostamista, sanoittamista ja hallintaa. Keskeytysten hallinnassa itsetuntemus näkyy esimerkiksi niissä tilanteissa, kun keskeytykset vaikuttavat oman työn etenemiseen tai silloin kun keskeytykset aiheuttavat kuormittuneisuutta. Jatkuvat keskeytykset aiheuttavat kuormittuneisuutta ja kyselyn tulosten mukaan kuormittuneisuus vaikeuttaa omien tunteiden hallintaa. On siis tärkeää vahvistaa juuri näitä itsensä johtamisen taitoja, joiden puutteellisuudella on yhteys kuormittuneisuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Negatiivisten tunteiden käsittelyyn tarvittava tuki voi kertoa siitä, että tunteiden johtaminen on vasta viime aikoina tullut enemmän tietoisuuteen ja sen merkitykseen työelämässä on alettu kiinnittää enemmän huomiota, kuten Manka & Manka (2024) kirjoittavat. Kyselyn tulokset osoittavat, että omasta hyvinvoinnista huolehtiminen koetaan tärkeänä hyvän itsensä johtamisen, erityisesti tunteiden tunnistamisen, ymmärtämisen ja hallinnan pohjana. Sydänmaanlakka (2024) on luonnehtinut itsensä johtamisen periaatteita samalla tavoin.

Esihenkilöt kokivat, että yhteen hiileen puhaltaminen, yhteiset ja selkeät tavoitteet, selkeä tehtäväkuva ja hyvä perehdytys ovat työyhteisön positiivista ilmapiiiriä ylläpitäviä tekijöitä. Laulaisen, Ringin ja Rissasen (2019) mukaan osa psykologisen sopimuksen rakentumisesta on se että työnantaja tunnistaa ja vastaa työntekijän organisaatioon ja keskeiseen työhön liittyviin odotuksiin. Esimerkiksi

selkeä työnkuva, joka on linjassa tehtävän työn kanssa voi olla osa psykologista sopimusta, joka on yhteydessä työhön sitoutuvuuteen, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen.

Kohderyhmän kuvaus tunnetaidokkaasta esihenkilöstä sisälsi yhtäläisyyksiä Kasken & Kianderin (2007, 9) tunnetaidokkaan johtajan edellytyksien kanssa. Kuitenkin voidaan todeta, että on useita edellytyksiä, joista esihenkilöt tarvitsevat lisää tietoa ja koulutusta. Esihenkilöt nostivat empaattisuuden keskeiseksi tunnetaidokkaan esihenkilön piirteeksi, johon voidaan yhdistää lisäksi vastaukset *läsnäoleva* ja *hyvä aistimaan ilmapiiriä*, koska empatia on Golemanin (1999, 42-43) mukaan kykyä asettua toisen asemaan sekä tunnetasolla ja älyllisesti. Empatiaan voi kytkeä ilmapiirin aistimisen ja läsnäolon taidon, koska ne ovat tunteita joita empatia tunneälyn osa-alueena pitää sisällään. Voidaan todeta, että tunneälyosaaminen, tunteita ja vuorovaikutustaitojen osaaminen on tunnetaidokkaan johtajan tärkeät elementit. Tunnetaidokkaan johtajan lähtökohdat ovat tiedossa, mutta konkreettiset keinot tunteiden johtamisessa tarvitsevat koulutusta ja itsensä johtamisen keinot vahvistamista, jotta voidaan tulla tunnetaidokkaaksi johtajaksi. Rohkeasti omana itsensä oleminen peilautuu itse-tuntemuksen ja psykologisen turvallisuuden aiheisiin. Kuten Toivanen & Yli-Kaiala (2021 29-35.) kirjoittavat, että psykologisesti turvallisessa työyhteisössä henkilön on mahdollista olla täysin oma itsensä ja työyhteisö on vastaanottavainen henkilökohtaiselle riskinotolle. Yhteenvedon voidaan todeta että esihenkilöt omaavat tietoa tunteiden johtamisen aiheista ja sitä mahdollistavista tekijöistä, mutta taitoja soveltaa tietoja käytännössä sekä tunteita koulutusta tarvitaan tukemaan esihenkilöiden ja työyhteisön työhyvinvointia.

6.1 Kehittämisen arviointimenetelmät

Kehittämisen arvioinnissa keskitytään kehittämistoiminnan perustelujen, organisoimisen ja toteutuksen analysointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 72). Kehittämisen aikana toteutettiin jatkuvaa arviointia alkaen alustavan suunnitelman käyttökelpoisuuden arvioinnista suunnitelmavaiheessa. Toimeksiantajan

kanssa kolmikantaneuvottelussa todettiin, että opinnäytetyön aihe on ajankoh-
tainen ja tärkeä.

Tiedontuotannon tehtävään vastaavan Webropol-kyselyn kysymyksiä pilotoitiin
opinnäytetyöpienryhmässä ja kysymyksiä muokattiin opiskelijoilta saadun pa-
lautteen perusteella. Palautteen perusteella kysymyksiä tarkennettiin ja niiden
sijoittelua pohdittiin uudelleen kyselyyn vastaamisen mielekkyyden kannalta.
Kysymyksen 4 jossa on listattu itsensä johtamisen taitoja, vastausvaihtoehto
”tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus” on jaettu kahdeksi vastausvaihtoehdoksi,
koska ne ovat selkeästi omia kokonaisuuksiaan. Lisäksi kysymyksen 10 asette-
lua muokattiin alkuperäisestä ”millaista koulutusta tarvitset aihepiiristä?” lopulli-
seen ”Mistä aihepiiristä koet tarvitsevasi lisäkoulutusta?” koska vastaajan ei tar-
vitse tietää millaista koulutusta tarvitse, vaan mistä aiheesta sitä tarvitsee.

Kyselyn kysymyksiä olisi voinut tarkentaa yhä ja syventyä pohtimaan vielä jokai-
sen kysymyksen merkitystä opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen näkökulmasta.
Laadukkaammin kohdennetut kysymykset olisivat tuoneet kohdennetumpaa ja
tiivistetumpää tietoa aiheesta ja silloin pienempi määrä kysymyksiä olisi voinut
tuottaa vielä laadukkaampaa ja tarkempaa tietoa aiheesta.

Opinnäytetyön toteutusvaiheessa arvioitiin kehittämisprosessin etenemistä ta-
voiteltuun suuntaan. Toimeksiantaja pidettiin ajan tasalla prosessin etenemi-
sestä lähettämällä sähköpostitse sen hetkinen versio opinnäytetyöstä ja tietoa
prosessin ajankohtaisesta vaiheesta. Keskustelua toimeksiantajan kanssa käy-
ttiin myös aktiivisesti Teams-viestein.

Suunnitelmana oli saada myönteinen päätös tutkimusluvalle ennen kesää 2024.
Loma-aikojen aiheuttamat viiveet asioiden etenemisessä ja täydennyspyyntö lu-
pahakemukseen aiheutti sen, että tutkimuslupa saatiin vasta elokuussa 2024.
Toteutusvaihe eteni suunnitelman mukaan hieman suunniteltua aikataulua jäl-
jessä. Suunnitelmassa aikataulut olivat kuitenkin väljät, joten tämä ei tuottanut
suuria haasteita.

Webropol-kyselyyn vastasi määräajan puitteissa viisi henkilöä kymmenestä. Kohderyhmä olisi voinut olla laajempi, jotta vastauksia olisi saatu enemmän. Mikäli kohderyhmä olisi ollut suurempi, olisi vastausten analysointi vienyt enemmän aikaa ja mahdollisesti se olisi vaikuttanut opinnäytetyöprosessin aikatauluun. Kyselyn kysymykset olisivat voineet olla yhä kohdennetumpia tunteiden johtamisen aiheeseen jolloin määrällisesti vähemmän kysymyksiä olisi tuottanut laadullisesti parempaa aineistoa.

Palautekysely koskien työpajatoimintaa lähetettiin työpajaan osallistuneille kaksi päivää tapaamisen jälkeen. Palautekyselyssä pyydettiin palautetta siitä, mikä työpajatoiminnassa onnistui, mitä osa-aluetta voisi parantaa, oliko työpajan sisältö selkeä ja ymmärrettävä sekä mitä uutta osallistuja oppi työpajatyöskentelyn myötä. Palautteen mukaan työpajatyöskentely oli mielekästä ja sen sisältö oli selkeä ja ymmärrettävä. Hyvää työpajatyöskentelyssä oli aiheen esittely, valmis materiaali sekä virtuaalityökalujen käyttö tiedonkeruussa ja visuaalisena elementtinä. Kehityskohteeksi oli nimetty että aihetta olisi voinut avata vielä enemmän suullisesti. Osallistajat kertoivat palautteessa oppineensa kiinnittämään huomiota erityisesti omien tunteiden tulkitsemiseen ja hallintaan sekä oppineensa tunneprosessin rakentumisesta.

Toteutusvaiheessa arvioidaan alustavasti tuloksia ja toteutuksen päätyttyä arvioidaan suunnitelman toteutumista, tavoitteen toteutumista, tuotoksen laatua, hyödynnettävyyttä sekä tuloksia. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa toimemksiantajan kanssa käytiin arviointikeskustelua sähköpostitse (liite 7) opinnäytetyöprosessista tammikuussa 2025. Tässä keskustelussa mukailtiin Max Peberdyn kolmea universaalia kysymystä (Innokylä 2024) arvioinnin pohjana: Teimmeko mitä lupasimme? (Toimintojen taso) – Arvioidaan opinnäytetyöprosessin etenemistä suunnitelman mukaisesti, onko suunnitellut vaiheet toteutuneet ja onko aikataulu pitänyt.

Saimmeko aikaan muutosta? (Vaikutukset ja vaikuttavuus) – Opinnäytetyön tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan, onko toivottuja tuloksia saatu?

Teimmeko asioita oikein? (Strateginen relevanssi) – Arvioidaan, onko valitut menetelmät ja lähestymistavat olleet tarkoituksenmukaisia ja ovatko ne vastanneet asetettuihin opinnäytetyölle asetettuihin kysymyksiin.

Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön sisältö ja laatu vastasivat toimeksiantajan odotuksia ja opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä, eikä aihetta ole aikaisemmin tutkittu ikäalueella. Aikataulu ja toteutuminen eteni suunnitelman mukaisesti ja opinnäytetyön tekijä piti toimeksiantajan edustajat ajan tasalla prosessista. Toimeksiantajan palautteen pohjalta päädyttiin muokkaamaan posterin sisältöä lähemmäs tunteiden johtamista alkuperäisen keskeytysten hallintaan keskittyvän posterin sijaan. Posterin muokkaamisella siihen oli mahdollista sisällyttää monipuolisemmin tunteiden johtamisen elementtejä, kuin ainoastaan keskittymisellä itsensä johtamiseen ja keskeytysten hallintaan. Toimeksiantaja on myös palautteessaan samaa mieltä opinnäytetyön tekijän kanssa siitä, että suurempi otanta osallistujista olisi lisännyt opinnäytetyön luotettavuutta. Kokeuspohjainen tieto pieneltä osallistujaryhmältä antaa suppean määrän tietoa, joka voi olla toisistaan poikkeavaa sekä haastavammin analysoitavissa ja tulkittavissa kuin isommalle kohdejoukolle toteutettu tiedonkeruu.

Posterit lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle ja siitä pyydettiin palautetta Webropol-kyselyllä. Palautetta pyydettiin posterin sisällöstä, ulkonäöstä ja käytettävyydestä.

”Sisältö on hyvä ja olennainen asia nousee, selkeä.”

”Monipuolinen katsaus tärkeään aiheeseen, käytännönläheisiä keinoja omaan työhön.”

Posterit saivat kehittämissuhteita liittyen visuaalisuuteen. Toivottiin, että posterit olisivat värikkäämpiä. Posterin värimaailmaa muokattiin palautteen pohjalta, värisävyjä lisättiin ja muutettiin tuomaan syvyyttä sekä posterin valkoinen tausta vaihdettiin kuvioituun ja värilliseen taustaan kiinnostuksen herättämiseksi.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Toimeksiantaja edellyttää hyvinvointialueella tehtäviin tieteellisiin tutkimuksiin organisaation tutkimuslupaa organisaation lupaprosessin mukaisesti. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2023). YAMK-opinnäytetöitä tehdään ainoastaan hyvinvointialueen toimeksiannosta ja mikäli opinnäytetyön tekijä on organisaation työntekijä, ei opinnäytetyön tule kohdistua suoraan työntekijän omaan työyksikköön eikä toimeksiantoa voi tehdä omasta työyksiköstä.

Yleisesti hyväksytyt tutkimuseettiset periaatteet ohjaavat tiedon hankintaa ja sen julkaisua. Tutkimuksellisen työn tekemiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä ja tekijän vastuu on noudattaa niitä. Hyvän tieteellisen käytännön tunteminen ja sen noudattaminen on hyvän tutkimuksen edellytyksenä. Eettiset kysymykset tulevat esille jo tutkimuksen aiheen valinnassa. Tekijän tulee pohtia kenen ehdoilla ja kenen tarpeeseen tutkimus tehdään, jotta vältetään esimerkiksi siltä, että aihe valittaisiin siksi että se on muodinmukainen ja helposti toteutettava. (Hirsjärvi ym. 2015, 23-25.) Tämän opinnäytetyön aiheen valinnassa on hyödynnetty Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen aluestrategian tavoitteita ja aihe perustuu strategiassa kirjattuihin tavoitteisiin johtamisen kehittämisestä ja henkilöstön työhyvinvoinnista ja sitoutuvuudesta sekä työelämälähtöisestä kehittämistarpeesta. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Opinnäytetyösuunnitelma tukee tieteellisen toiminnan laatua ja raportoinnin tulee olla avointa, oikeudenmukaista sekä puolueetonta yksityiskohtia salaamatta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-12.) Opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävä toteutetaan verkkokyselyn avulla ja opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi asianmukaisten lähteiden käyttö tiedonhankinnassa, kuten vertaisarvioidut tutkimusartikkelit ja ammattikirjallisuus. Hankittuun tiedon sisäistäminen ja omin sanoin auki kirjoittaminen sekä tiedon

peilaaminen valittuun aiheeseen on tärkeää. Oikeaoppinen lähdeviittauskäytäntö ja lähteiden merkitseminen lähdeluetteloon lisäsi luotettavuutta. Kirjoitetun tiedon tulee olla jäljitettävissä ja lähteiden merkitseminen kunnioittaa alkuperäisen kirjoittajan työtä. (Hirsjärvi ym. 2015, 349-350.)

Opinnäytetyöprosessissa toimeksiantoon kuuluu kolmikantaneuvottelu. Neuvottelussa keskustellaan ja sovitaan muun muassa opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta, aikataulusta ja toteutuksesta. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2023.) Organisaatiolla on ohjeet henkilötietojen käsittelyyn sekä opinnäytetyön toimeksiannosta laaditaan toimeksiantosopimus, se on sopimus toimeksiantajan, opiskelijan sekä ammattikorkeakoulun välille opinnäytetyöprosessiin sitoutumisesta hyvän tieteellisen käytännön menetelmän mukaisesti. Kolmikantaneuvottelussa 19. helmikuuta 2024 keskusteltiin opinnäytetyön aiheesta, sovittiin opinnäytetyön tekemisestä ja aineistonkeruun luonteesta ja -menetelmästä. Toimeksiantosopimus valmisteltiin sähköisesti allekirjoitettavaksi osapuolten välille. Keväällä 2024 opinnäytetyösuunnitelma oli hyväksytty Karelia ammattikorkeakoulun puolesta ja se hyväksyttiin toimeksiantajan edustajalla ennen tutkimusluvan hakemista. Kolmikantaneuvottelu lisää opinnäytetyön luotettavuutta työelämän tunnistetun kehittämistarpeen todentamisella. Toimeksiantosopimus sitoo osapuolet ohjaukseen ja yhteisesti sovittuihin menetelmiin ja suunnitelmaan prosessin etenemisestä joka tukee eettisyyttä. Tutkimuslupa varmistaa että tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan organisaation luvallisilla menetelmillä joka lisää luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkimuslupaprosessin ollessa käynnissä laadittiin opinnäytetyön tietosuojaseloste, koska opinnäytetyössä kerätään tietoa vastaajan iästä ja työssäoloajasta sekä etäyhteydellä tapahtuvan työpajan järjestämiseen liittyy nimien ja sähköpostiosoitteiden käsittelyä. Tietosuojaseloste ja kyselyn saatekirje lähetettiin sähköpostin liitteenä kohderyhmälle. Suostumuksen saamiseksi kyselyvastauksen käyttöön opinnäytetyössä kyselyn saatekirjeessä sanotaan ”Osallistumalla kyselyyn annat suostumuksen vastauksesi käyttämiseen opinnäytetyössäni.”. Kyselyn ensimmäiseksi kysymykseksi lisättiin kysymys henkilötietojen käytöstä opinnäytetyössä tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Tietosuojaseloste laadittiin Karelia ammattikorkeakoulun valmiiseen pohjaan.

Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse piilokopiona vastaanottajalle, koska sähköpostin vastaanottajalistan näkyminen kaikille vastaanottajille ei ollut tarpeen. Sähköpostin liitteenä oli saatekirje sekä opinnäytetyön tietosuojaseloste. Suostumusten saamiseksi koskien teams-työpajaa käytettiin suostumusten keräämistä sähköpostitse. Työpajaa koskien laadittiin saatekirje, jonka liitteenä oli tietosuojaseloste ja vastaanottajaa pyydettiin vastaamaan sähköpostiin antaakseen suostumuksen työpajaan osallistumiseksi. Lisäksi pyydettiin antamaan suostumus henkilötietojen käyttöön tässä opinnäytetyössä tietosuojaselosteen kuvatulla tavalla.

Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta läpi koko opinnäytetyöprosessin. Eettiset periaatteet huomioitiin antamalla kyselyyn osallistuville henkilöille riittävä informaatio siitä mitä asioita kyselyllä kartoitetaan, mihin tietoja käytetään ja missä tieto julkaistaan sekä varmistettiin vastaajien anonymiteetin toteutumisesta. Kyselyyn osallistujille laadittiin saatekirje jossa edellä mainitut asiat tiedotettiin. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja tällä varmistettiin henkilön itsemääräämisoikeuden toteutuminen.

6.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Opinnäytetyön tuloksena syntyi arvokasta tietoa esihenkilöiden kokemuksista tunteiden johtamisesta ja kehittämiskohteista aiheesta tunnistettiin. Opinnäytetyön tulokset lisäävät tietoisuutta tunteiden roolista työelämässä ja osoittaa tunteiden johtamisella olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Tuotoksena syntynyttä posteria esihenkilöt voivat hyödyntää päivittäisen johtamisen tukena ja se toimii myös työyhteisössä yhteisten pelisääntöjen rakentamisen ohjaajana sekä keskustelun herättäjänä.

Tunteiden johtaminen on johtamisen muoto, joka vaatii ymmärrystä itsensä johtamisen keskeisistä periaatteista, tunneälyn ja tunnetaitojen välisistä yhteyksistä ja psykologisista ilmiöistä työyhteisössä. Opinnäytetyön tuotos on laadittu Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen ikääntyneiden palveluihin, mutta tuotosta on

mahdollista hyödyntää työyksiköstä riippumatta. Jatkokehittämismahdollisuuksia voisi olla jonkin toisen tunteiden johtamisen teemaan syventyminen, kuten tunteisiin vaikuttaminen tai tunteille turvallisen ilmapiirin rakentaminen.

Lähteet

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Gummerus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Diener, E., Tay, L. & Thapa, S. 2019. Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 458-462. <https://urly.fi/3Kis>. 11.11.2024.
- Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 215-225. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>. 12.3.2024.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. 20.2.2024. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>. 29.2.2024.
- George, L., Nayak, B., Ravishankar, N., Saikia, M. & Unnikrishnan, B. 2023. *International Journal of Mental Health Nursing*. Thirty years of emotional intelligence: A scoping review of emotional intelligence training programme among nurses. 33: 37-51. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/inm.13235>. 18.9.2024.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Innokylä. 2024. *Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä*. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/max-peberdyn-kolme-universaalia-kysymysta>. 7.11.2024.
- Jokinen, A. 2021. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. 12.2.2024.
- Juhila, K. 2021. *Teemoittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. 14.2.2024.
- Kabat-Zinn, J. 2004. *Olet jo perillä: Tietoisien läsnäolon taito*. Helsinki: Basam Books.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. *Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lange, I. & Järvinen, K. 2019. *Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista*. Helsinki: Alma Talent.
- Laulainen, S., Ring, M. & Rissanen, S. 2019. *Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus*. *Työelämän tutkimus* 17 (2) – 2019. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114/46042>. 11.11.2024.

- Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turku: Painosalama Oy. <https://urly.fi/3Kit>. 17.1.2025.
- Linjakumpu, A. 2008. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi?. *Tieteessä tapahtuu*, 26 (7). <https://journal.fi/tt/article/view/688>. 29.2.2024. 5.1.2024.
- Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOY pro.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Marttila, S. 2020. Etänä yhdessä: Näin rakennat hyvän virtuaalilaisuuden. Innokylä. <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/etana-yhdessa-nain-rakennat-hyvan-virtuaalilaisuuden>. 4.4.2024.
- McRae, K. & Gross, J.J. 2020. Emotion regulation. *American Psychological Association*. Vol. 20, No. 1, 1-9. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-03346-001.pdf>. 11.11.2024.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2023. Tutkimusluvan hakeminen. <https://www.siunsote.fi/tutkimusluvan-hakeminen>. 2.1.2024.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2023. Opinnäytetyöt. <https://www.siunsote.fi/opinnaytetyot>. 1.10.2023.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia vuosille 2024-2038. <https://urly.fi/3Kiu>. 31.10.2024.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum.
- Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenten käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>. 14.4.2024.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Turku University Of Applied Sciences. Puheenvuoroja 72. Tampere: Juvenes print Oy. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/821112/isbn9789522163738.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 11.10.2024.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku University Of Applied Sciences. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 3.2.2025.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1422. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Juvenes Print. 14.4.2024.

- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2024. Älykäs itsensä johtaminen: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta.
<https://penttisydanmaanlakka.fi/478-2/>. 8.4.2024.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Toivanen, M. & Yli-Kaitala, K. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. 29-35. Työn tuuli (1/2021). Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29. 6.5.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. 4.3.2024.
- Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 10.9.2024.
- Työterveyslaitos. 2025. Keskeytykset.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/keskeytykset>. 13.2.2025.
- Viljanen, O. 2024. KEVA. Miten helpottaa puheeksi ottamisen piinaa?
<https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/miten-helpottaa-puheeksi-ottamisen-piinaa/>. 10.1.2025.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liite 1 Haastattelukysymykset

Teema	Haastattelukysymys	Vastaaminen
	Annan suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn tässä opinnäytetyössä tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.	Kyllä/Ei
	Ikäjakauma	Monivalintakysymys Vastausvaihtoehdot: Alle 30 vuotta, 30-39 vuotta, 40-49 vuotta, yli 50 vuotta
	Työuran pituus vuosina	Monivalintakysymys Vastausvaihtoehdot: 0-5 vuotta, 6-10 vuotta, yli 10 vuotta
Itsensä johtaminen	Itsensä johtamisen taitoja: Valitse ne vaihtoehdot, joissa koet tarvitsevasi tukea.	Monivalintakysymys Vastausvaihtoehdot: Priorisointi, keskeytysten hallinta, ajatusten ja tunteiden säätely, oma palautuminen/hyvinvointi, omien ajatusten ja tunteiden johtaminen, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, avoin vastausvaihtoehto
	Mitä itsensä johtaminen merkitsee sinulle?	Avoin kysymys
	Miten koet omien tunteiden ilmaisun esihenkilötyössä?	Avoin kysymys

Tunnejohtajuus	Miten esihenkilönä otat huomioon työntekijöiden tunteet ja tarpeet?	Avoin kysymys
	Valitse ne tunteet, joiden kohtaamisessa koet tarvitsevasi tukea.	Monivalintakysymys Vastausvaihtoehdot: Pelko, syyllisyys, häpeä, viha, pettymys, loukkaantuminen, suru, ilo, tyytyväisyys, rakkaus/kiintymys, turhautuminen, kateus, avoin vastausvaihtoehto
	Miten työyhteisössä käsitellään ristiriitoja ja konflikteja?	Avoin kysymys
	Millaista koulutusta tarvitset aihepiiristä?	Monivalintakysymys Vastausvaihtoehdot: Itsensä johtaminen, henkilöstön tunnejohtaminen, tunteet ja työhyvinvointi, avoin vastausvaihtoehto
Tunteet työhyvinvoinnin tukena	Miten työyhteisössä luodaan ja ylläpidetään positiivista ilmapiiriä?	Avoin kysymys
	Tunnistatko keinoja tukea työntekijää silloin kun hän kokee negatiivisia tunteita?	Millaisia keinoja?
	Tunnistatko keinoja tukea työntekijää silloin kun hän kokee positiivisia tunteita?	Millaisia keinoja?

Liite 3 Kyselyn saatekirje**Saatekirje**

Hei Siun soten esihenkilö!

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa. Työstän opinnäytetyötä, jonka aiheena on tunnejohtaminen. Toimeksiantajana toimii Siun sote ja sille on myönnetty Siun soten tutkimuslupa tieteelliselle tutkimukselle 18.9.2024. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää esihenkilötyötä ja tavoitteena on selvittää verkkokyselyn avulla esihenkilöiden kokemuksia tunnejohtajuudesta, kartoittaa kehittämiskohteita sekä vahvistaa tunnejohtajuustaitoja. Opinnäytetyössä käsitellään itsensä johtamista, tunteiden ja tunneällyn merkitystä työelämässä sekä tunnejohtajuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotoksena syntyy posteriksi kyselyn avulla tunnistettujen kehityskohteiden ja arkijohtamisen tueksi sekä tunnejohtajuustaitojen vahvistamiseksi.

Vastaajien henkilöllisyys tai työyksikkö ei tule esille aineistonkeruussa ja raportoinnissa, eikä yksittäisen vastaajan vastaukset ole tunnistettavissa. Taustatietoina kerätään vastaajien ikäjakauma ja työuran pituus vuosina. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Osallistumalla kyselyyn annat suostumuksen vastaustesi käyttämiseen opinnäytetyössäni.

Toivoin että juuri sinä kerrot kokemuksesi vastaamalla kyselyyn, näin saan arvokasta aineistoa opinnäytetyöhöni. Vastaathan kyselyyn 7.11.2024 mennessä. Kiitos!

Lisätietoja:

Erika Haverila

Karelia ammattikorkeakoulu YAMK

ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

erika.haverila@edu.karelia.fi

Toimeksiantajan edustaja

Minna Sjölander

Palvelupäällikkö

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue

(sähköpostiosoite)

Liite 4 Työpajan saatekirje

Saatekirje

Hei Siun soten esihenkilö!

Tervetuloa YAMK-opinnäytetyöni *Tunnejohtaminen työhyvinvoinnin tukena* - ideariihi-työpajaan teams-yhteydellä **3.12.2024 klo 13.**

Kesto: n. 45 minuuttia

Ideariihi-työpajassa esittelen opinnäytetyön tiedonkeruun (verkkokysely) tuloksia ja esiin nousseita kehityskohtia. Tulosten pohjalta ideoimme opinnäytetyön tuotoksen sisältöä osallistavin menetelmin. **Vastaathan tähän sähköpostiin 3.12. mennessä**, vastaamalla annat suostumuksen työpajaan osallistumiseksi, kts. alla.

SUOSTUMUS

Vastaamalla tähän sähköpostiin annan suostumukseni työpajaan osallistumiseksi. Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn tässä opinnäytetyössä tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Tietosuojaseloste on tämän sähköpostin liitteenä.

Lisätietoja:

Erika Haverila

Karelia ammattikorkeakoulu YAMK

ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

erika.haverila@edu.karelia.fi

Toimeksiantajan edustaja

Minna Sjölander

Palvelupäällikkö

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue

(sähköpostiosoite)

Liite 5 Keskeytysten hallinta ja tunteiden hallinta

Vinkkejä keskeytysten hallintaan

- Sovitut merkit (ovessa älä häiritse jne.)
- "odottaisitko, että teen tämän asian sopivaan vaiheeseen?"
- Keskeyty tekemään yhtä asiaa kerrallaan, vähentää kiireen ja kuormituksen tuntua
- Häilytykset ja ilmoitukset pois päältä
- Varattu, älä häiritse – tilat

(Työterveyslaitos)

Tunne hallintaan

- Toistuva negatiivinen asia = turhautumisen tunne = motivaation lasku = negatiivisempi vuorovaikutus = vaikutus yhteisön ilmapiiriin = negatiivinen kierre

Pyydä työntekijää miettimään kahta asiaa:

- Voiko olosuhteille tehdä jotain? Mihin voit itse vaikuttaa? Mitä esimies ja työyhteisö voisi tehdä?
- Tarkastele omia tunteitasi: tunnista turhautumisen tunne ja muuta toimintatapoja tietoisesti -> keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan, tietoinen läsnäolo, taukojen pitäminen

(Rantanen 2016)

Liite 6 Tunnetaidokas esihenkilö

Millainen on tunnetaidokas esihenkilö?

6 responses

hyvä aistimaan ilmapiiriä
kuuntelee
empaattinen
läsnäoleva
rohkeasti oma itsensä

Liite 7 Posterit: Työhyvinvointia tunteita johtamalla

Liite 8 Palautekysely toimeksiantajalle



- Miten arvioisit opinnäytetyön sisältöä ja laatua?
- Suunnitelman toteutumista ja aikataulua?
- Palautetta posterista: sisältö, ulkoasu?
- Näetkö työssä esitettyjen tulosten olevan hyödyllisiä organisaatiollesi?
- Miten arvioisit yhteistyön sujuvuutta opinnäytetyön tekijän kanssa?
- Mitä parannusehdotuksia sinulla olisi opinnäytetyön sisältöön tai toteutukseen?