



## **Mikä fiilis?**

**Kontukodin työntekijöiden kokemuksia  
fiilismittarin käytöstä ja mittarin toimin-  
nasta osana työpaikan johtamista**

Outi Pätsi

Anne-Mari Turunen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020

Sosiaali-alan koulutusohjelma  
Sosionomi YAMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan ylempi tutkinto-ohjelma, Sosionomi (ylempi AMK)  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

PÄTSI, OUTI & TURUNEN, ANNE-MARI:

Mikä fiilis?

Kontukodin työntekijöiden kokemuksia fiilismittarin käytöstä ja mittarin toiminnasta osana työpaikan johtamista

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Toukokuu 2020

---

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tamperelaiseen, ikäihmisten tehostetun palveluasumisen yritykseen, Kontukotiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada luotua kattava tietopohja tunnejohtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä toimeksiantajayrityksen esimiestehtävissä työskenteleville. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville Kontukodin työntekijöiden mielipiteitä fiilismittarin käytöstä ja sen toimivuudesta osana tunneilmapiirin rakentumista ja yrityksen johtamista.

Teoreettinen viitekehys koostuu tunteista, johtamisesta, tunnejohtamisesta ja ilmapiirin mittaamisesta työpaikoilla. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena vuosien 2019-2020 aikana. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä kyselynä Google Forms -ohjelman avulla. Aineisto purettiin ja analysoitiin induktiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.

Opinnäytetyössä saatiin selville, että monet eri asiat vaikuttavat tunnejohtamiseen. Kyselyssä selvisi fiilismittarin käytön olevan mukavaa, helppoa, nopeaa ja yksinkertaista. Vastauksista ilmeni vahvasti fiilismittarin päivittämisen tarve kyselyn rakenteessa ja ulkoasussa. Fiilismittari koettiin hyvänä viestintäkanavana henkilöstön ja esimiesten välillä. Fiilismittari toimii osana tunneilmapiirin rakentumista ja sillä on myös yhteys yrityksen johtamiseen.

Johtopäätöksenä todetaan tunteiden mittaamisen olevan tärkeää ja mittarin olevan tärkeä osa työyhteisön ilmapiirin rakentumisessa sekä johtamisessa. Fiilismittarin kehittämiselle koetaan olevan tarvetta. Mittarista olisi hyvä tehdä kiinteä osa työn rakenteita, mikäli mittaria halutaan systemaattisesti hyödyntää osana yrityksen tehokasta, reaaliaikaista tunnejohtamista. Tunnejohtamista ja mittarin toimivuutta on hyvä seurata ja tutkia jatkotutkimusaiheena tulevaisuudessa.

---

Asiasanat: tunnejohtaminen, itsetuntemus, tunneäly, viestintä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Social Services

PÄTSI, OUTI & TURUNEN, ANNE-MARI:  
Emotional Leadership in a Workplace Using Fiilismittari – Case Kontukoti

Master's thesis 82 pages, appendices 11 pages  
May 2020

---

This thesis study was conducted as a commission for Kontukoti in Tampere, which provides assisted living facilities for elderly people. The purpose was to clarify which aspects emotional leadership needs to consider as well as to find out Kontukoti employees' opinions on the use of fiilismittari and its effectiveness in the company's leadership.

This thesis was conducted as a qualitative study during the years 2019-2020. The research data were collected as an electronic survey using the Google Forms program. The data were analysed through inductive content analysis.

The findings indicated that the use of fiilismittari is pleasant, easy, quick and simple. The responses highlight the need to update the fiilismittari. The fiilismittari is perceived as part of the company's emotional leadership as a communication channel between the employees and the employer.

In conclusion, measuring emotion is significant in workplaces. Measuring emotion should be an integral part of the work structures, if the fiilismittari is to be used systematically as part of the company's emotional leadership. Emotional leadership and fiilismittari performance should be monitored and studied as a topic for further study.

---

Key words: emotional leadership, emotional intelligence, self-knowledge, communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TILAAJA .....	9
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET.....	11
	4.1 Tunteet.....	11
	4.2 Johtaminen.....	17
	4.3 Tunnejohtamiseen vaikuttavat tekijät .....	22
	4.3.1 Tunnejohtamisen määrittely.....	22
	4.3.2 Itsetuntemus .....	28
	4.3.3 Tunneäly ja tunnetaidot .....	29
	4.3.4 Työympäristö, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri .....	31
	4.3.5 Henkilöstön moninaisuus.....	36
	4.3.6 Viestintä ja vuorovaikutus.....	38
	4.3.7 Työhyvinvointi ja luottamus.....	40
	4.4 Ilmapiirin mittaaminen työpaikoilla.....	42
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	47
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	47
	5.2 Aineiston keruu ja kyselyn laatiminen .....	48
	5.3 Aineiston analyysi .....	49
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	52
	6.1 Kokemukset fiilismittarista .....	52
	6.2 Fiilismittarin tuomat muutokset työhön .....	54
	6.3 Fiilismittari johtamisen tukena .....	55
	6.4 Työyhteisöstä nousseet kehittämissuhteet.....	56
	6.5 Mittarin tulosten käsittely työyhteisössä .....	58
	6.6 Vastaajien taustatiedot.....	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	60
	7.1 Eettisyys.....	65
	7.2 Luotettavuus.....	66
	7.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	67
	LÄHTEET .....	68
	LIITTEET.....	72
	Liite 1. Kyselylomake .....	72
	Liite 2. Questionnaire in English .....	74
	Liite 3. Saatekirje Kontukodinhenkilöstölle .....	76
	Liite 4. Cover letter for the employees of Kontukoti .....	77

Liite 5. Pelkistettyjen ilmausten sekä ala- ja yläluokkien muodostaminen  
78

## 1 JOHDANTO

Työ- ja toimintaympäristöjen muutokset ja uudet kehityksen vaiheet tuovat haastetta johtamiselle ja työhyvinvoinnille. Työn luonne on ratkaisevasti muuttunut fyysisestä tietointensiiviseen ja työskentely tapahtuu valtaisassa tietotulvassa jatkuvien muutosten keskellä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9.) Johtamismäkökulmat ovat rationaalista kieltä, analyttisiä ja loogisia, mutta nykyisissä johtamiskulttuureissa on alettu ymmärtää kokemusten ja tunteiden merkitystä entistä enemmän. (Juuti & Salmi 2014, 22, 43.) Johtajuus on nykyään ilmiöiden johtamista ja etenkin tunnetyötä, tunteiden johtamista ja niiden suuntaamista yhteistä tavoitetta kohti (Rubanovitsch 2020, 279). Tunteita kannattaa johtaa, koska ne vaikuttavat yrityksen tuloksen tekoon ja sitä kautta työilmapiiriin ja yksilöiden terveyteen (Rantanen 2013, 24).

Tunnejohtaminen on hyvin olennainen osa nykyajan johtamiskulttuuria ja sen toimivuutta ja vaikuttavuutta voidaan perustella yrityksen talouteen vaikuttavilla tekijöillä inhimillisten näkökulmien ohella. Fiilismittarit ja erilaiset kyselyt ovat tänä päivänä suosittuja ja tärkeitä, koska yrityksissä halutaan tietää reaaliaikaisesti mitä työntekijöille kuuluu. Ne toimivat osana päivittäisjohtamista ja myös tukevat vuosittaisia työhyvinvointikyselyitä. Mittarit ja etenkin digitaalisesti organisoidut mittarit, antavat arvokasta, ajantasaista tietoa, johon yrityksen esimiestason on mahdollista reagoida nopeasti.

Tässä opinnäytetyössä tutkimme mitkä asiat tunnejohtamiseen vaikuttavat, Kontukodin työntekijöiden kokemuksia heillä käytössä olevasta fiilismittarista ja yritämme selvittää, onko fiilismittarilla yhteyttä työn muutoksiin, tunneilmapiiriin ja johtamiseen Kontukodissa. Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata mitä asioita tunnejohtamiseen tarvitaan ja miten mittari toimii. Fiilismittarista tehtiin kysely henkilöstölle yhteistyössä Kontukodin esimiesten kanssa ja se toteutettiin Kontukodin Toukolan ja Satamakadun yksiköissä kesä-syyskuussa 2019.

Teoreettinen viitekehys rakentuu tunteisiin, johtamiseen ja tunnejohtamiseen liittyvistä osa-alueista kuten viestinnästä, organisaatiokulttuurista, tunneälystä ja ilmapiiristä. Esittelemme lyhyesti työpaikalla tapahtuvaa muutosta, koska se

synnyttää paljon tunteita ja vaikuttaa paljon työyhteisöön. Sivuamme myös dialogista ja palvelevaa johtajuutta, koska ne voivat toimia osana tunnejohtamista.

Opinnäytetyön aihe valikoitui Tampereen ammattikorkeakoulun syksyn opinnäytetyömarkkinoilta 2018. Kontukodin toimitusjohtaja oli esittelemässä yrityksessään käytössä olevaa fiilismittaria ja toivoi opiskelijoita tutkimaan mm. mittarin toimivuutta ja kokemuksia sen käytöstä, koska tavoitteena heillä on kehittää mittaria toimivammaksi ja luoda tulevaisuudessa helppokäyttöisempi päivittäinen applikaatio yrityksen tunnejohtamisen tueksi. Aihe valikoitui opinnäytetyöksemme, sillä molempia opinnäytetyöntekijöitä kiinnostivat eri johtamisen tavat ja nykyajan johtamisen trendit. Tunnejohtamista on tärkeä tutkia tulevaisuudessa sekä mitata ilmapiiriä ja olla tietoinen tunteiden vaikutuksista työelämässä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön teoriaosion tavoite on avata mitä tunnejohtaminen on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimusosion tarkoitus on selvittää Kontukodin työntekijöiden mielipiteitä fiilismittarista. Onko fiilismittarin käytöllä yhteyttä työpaikalla tapahtuviin muutoksiin ja työpaikan tunneilmapiiriin sekä johtamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa tunnejohtamisesta ja fiilismittarista mittarin kehittämiseksi opinnäytetyön toimeksiantajaa varten.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä asioita tunnejohtamisessa on otettava huomioon?
2. Miten Kontukodin työntekijät kokevat käytössä olevan fiilismittarin?
3. Millaisia muutoksia fiilismittari on tuonut työhön Kontukodissa?
4. Miten fiilismittari toimii osana tunneilmapiirin rakentumista?
5. Miten fiilismittari toimii osana johtamista?



### 3 OPINNÄYTETYÖN TILAAJA

Opinnäytetyön tilaaja on Kaksinolla Oy:n Kontukoti, joka tarjoaa tehostettua palveluasumista ikäihmisille. Konnun asukkaista lähes kaikki ovat keskivaikeasti tai vaikeasti muistisairaita vanhuksia. Kontukoti on aloittanut toimintansa alkuvuonna 2014 Jukola –talossa, josta se siirtyi Toukolaan keväällä 2018. Uusi yksikkö, Satamakatu, avattiin Tampereen keskustaan toukokuussa 2019. (Henkilökohtainen tiedonanto, A.-R. Kataja & T. Tuovinen) Kontukodilla on tällä hetkellä Tampereen Koukkuniemessä Toukolassa neljä tehostetun palveluasumisen ryhmäkotia ja Tampereen keskustassa Satamakadulla viisi tehostetun palveluasumisen ryhmäkotia. Molemmat yksiköt tarjoavat ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista. Toukolassa on 60 asukaspaikkaa ja sieltä löytyy myös kirjasto, kahvila, hammashoitola, jalkahoitaja ja kampaamo. Satamakadun yksikössä asukaspaikkoja on 75 ja talon yhteydestä löytyy eri palveluita sekä kauppa. Asukkailla on käytössään oma kylpyhuoneellinen n. 20m<sup>2</sup> yksiö. Keittiö, saunatilat ja oleskeluhuone ovat yhteiskäytössä. (Kontukoti toimipisteet) Ryhmäkodeissa työskentelee yhteensä 101 sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saanutta työntekijää. (Kontukoti lukuina) Työntekijöistä 13 henkilöä on ulkomaa-laistaustaisia.

Yrityksen arvoja ovat avoimuus, ihmisyyys, joustavuus, osallisuus sekä elämä ja elämyksellisyys. Yrityksen tavoitteena on ”koti, jossa väki viihtyy”. Tavoite on kaikkien, sekä yrityksen että asukkaiden, yhteinen. Kontukoti keskustelee toiminnan arvoista ja tavoitteesta yhdessä asukkaiden, omaisten sekä työntekijöiden kesken omavalvontasuunnitelman päivittämisen yhteydessä vuosittain. (Kontukodin arvot) Kontukoti ansaitsi vuoden 2018 työnantajakisassa kunniamaininnan ja voitti yleisöäänestyksen. Myös Tampereen kaupunki on myöntänyt Kontukodille Tampereen kaupungin I luokan kultaisen ansiomitalin merkittävistä ansioista Tampereen hyvinvoinnin hyväksi. (Kontu, 2019)

Työpaikan tunneilmastolla on kokonaisvaltainen merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja sitä kautta myös yrityksen suorituskyvylle. Työpaikan tunneilmastoa aistitaan herkästi erilaisissa kohtaamisissa ja Kontukodin käytössä olevan fiilismittarin tausta-ajatuksena onkin kerätä systemaattista dataa tunneilmaston muutoksista

kaikilta, jotta muutokset huomattaisiin nopeasti ja jotta tunneilmaston johtaminen haluttuun suuntaan onnistuisi. Kontukodin toiveissa on johtamistyökalu, helppokäyttöinen applikaatio, jossa fiiliksiä kyselemällä voi tunnustella syvemmin tunnelmaan vaikuttavia tekijöitä sekä jakaa onnistumiset ja ratkaista haasteet työyhteisössä entistä paremmin.

Kontukodissa käytössä oleva fiilismittari on sähköinen, johon vastataan kuukausittain. Mittari on toteutettu Google Forms -ohjelmalla. Siihen voi vastata anonyymisti tai nimellä millä tahansa älylaitteella, joka tukee ohjelmaa. Mittarin tavoitteena on tarjota työntekijöille haasteissa oikea-aikaista tukea, nostaa esille positiivisia asioita ja palkita hyvästä työstä. Mittarin alussa tiedustellaan yleisesti fiiliksiä ja vastauksen mukaan aukeaa kaksi vaihtoehtoista polkua. "Positiivinen polku" antaa mahdollisuuden tuoda esille hyvään fiilikseen vaikuttavia tekijöitä. "Kehittämispolku" vaatii vastaajaa avaamaan fiilikseen vaikuttavia haasteita ja pohtimaan ratkaisuja siihen. Molemmat polut tarjoavat lisäksi mahdollisuuden tuoda esille tarpeen jonkun asian kehittamisestä, kehityskeskusteluntarpeesta tai jostain muusta ajankohtaisesta asiasta. Mittarin käyttö on aloitettu Toukolan yksikössä keväällä 2018 ja toukokuussa 2019 avatussa Satamakadun yksikössä kesällä 2019. Se tukee vuosittain tehtävää työhyvinvointikyselyä ja antaa tietoa työyhteisön fiiliksistä ja tunneilmapiiiristä kuukausittain. Fiilismittariin vastaaminen on työntekijöille vapaaehtoista.

Konnussa tiedetään tunnejohtamisen olevan tärkeä osa nykypäivän johtamista ja he kaipasivat lisätietoa tunnejohtamiseen liittyvistä asioista. Kokosimme tietoa tunnejohtamisesta ja kartoittavan kyselyn avulla keräsimme tietoa, miten työntekijät kokevat fiilismittarin käytön ja miten se toimii työntekijöiden mielestä osana tunnejohtamista. Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen on mahdollista kehittää mittaria ja saada tietoa mitä mieltä mittarista ollaan.

## 4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET

Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä ja se on välttämätön laadullisessa tutkimuksessa. Se muotoutuu jonkun ilmiön käsitteistä ja käsitteiden välisistä suhteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-24.) Tässä opinnäytetyössä viitekehysten lähtökohtana ovat tunteet.

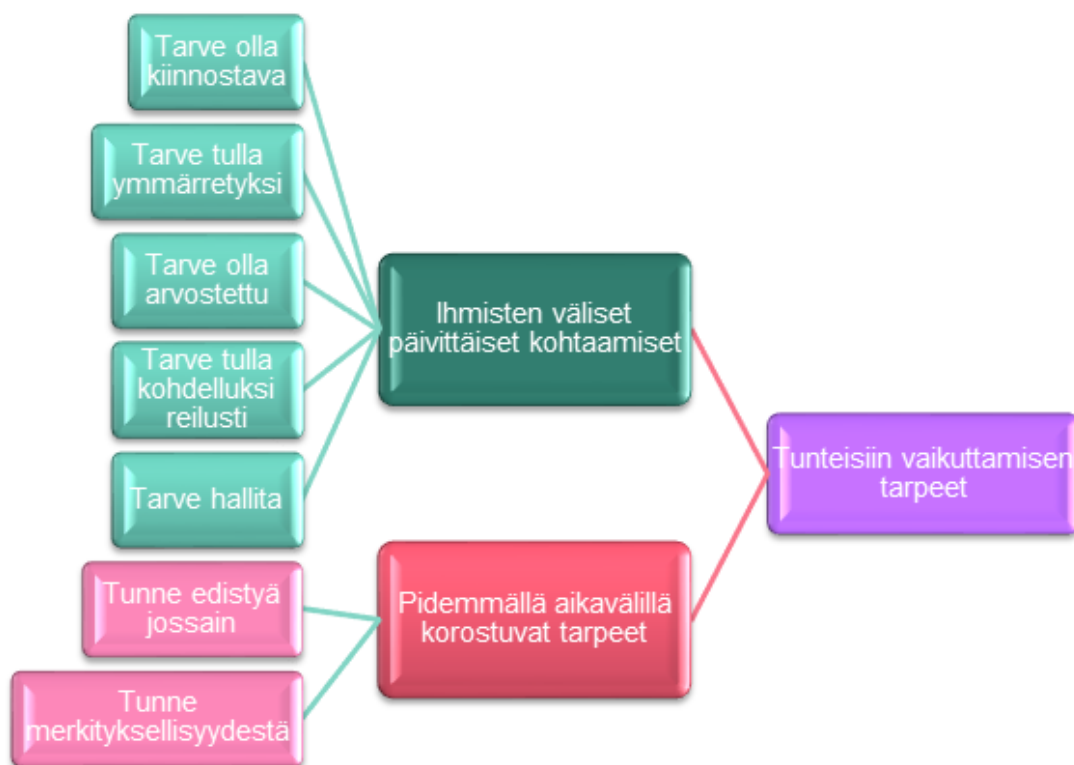
Tunteet vaikuttavat kaikkiin johtamisen malleihin ja tunnejohtajalta vaaditaan mitä erinäisimpiä ominaisuuksia. Työpaikoilla on paljon asioita, jotka vaikuttavat ilmapiirin rakentumiseen, ne ovat sidoksissa ajatusmaailmaan ja sitä kautta tunteisiin. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on koottu asioista, jotka liittyvät johtamiseen ja asioista, jotka ovat työpaikoilla vahvasti läsnä ja vaikuttavat tunnejohtamiseen. Tunnejohtaminen on yksi ihmisten johtamisen kulmakivi nykyajan johtamiskulttuurissa.

### 4.1 Tunteet

Tunteet saavat alkunsa, kun havaitsemme jotain ympäristössä. Tunnereaktiot syntyvät siitä, kun teemme tulkintaa havainnoistamme. Tunnereaktiot ilmenevät sekä kehon että mielen muutoksina, mutta ne voivat ilmetä myös tiedostamattomina muutoksina käytöksessä. Tietoista tunteen tuntemisen kokemusta nimitetään tunnekokemukseksi. Tunnekokemuksen avulla havaitsemme olevamme hyvän tai pahan tuulisia. Ainoastaan voimakkaat ja merkityksellisimmät tunnetilat tulevat tietoisuuteemme, joita myös ilmaistaan muille. (Salonen 2017, 142-143.) Evoluutiopsykologia sanelee tunteiden olevan olemassa siksi, koska jokaisella niistä on oma tarkoituksensa. Viha ei aina ole pahasta, vaan tietyissä tilanteissa se auttaa meitä puolustamaan oikeuksiamme, kun ne ovat uhattuina ja pelko ohjaa toimimaan tilanteissa siten että selviytyy. Teoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman, mutta on vaikeaa sanoa, onko näkökulma täysin pätevä joka tilanteessa. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 205.)

Rantanen (2013, 28) määrittelee tunteiden olevan sisäisiä neurologisia ohjelmia, jotka edellyttävät toimintaa. Tunne muuttaa mielen toimintaa ja energiata-

soa siten että tunteen vaatima toiminta sujuisi mahdollisimman hyvin. Kun vaadittu toiminta on suoritettu, tunne laantuu ja on mahdollista tehdä tilaa muille tunteille. (Rantanen 2013, 28.) Tunteet ovat monimutkaisia, niiden toiminnan taustalla on joitain periaatteita ja säännönmukaisuuksia. Kun pystyy tunnistamaan näitä lainalaisuuksia ja periaatteita, pystyy tunteisiin vaikuttamaan. Kun ihmiselle puhutaan tavalla, joka vaikuttaa hänen tunteisiinsa, ne heräävät ja ohjaavat toimintaa. (Rantanen 2013, 32.) Aitoa kohtaamista syntyy, kun kykenee kytkeytymään toisten tunteisiin. Kun sanoitetaan ääneen se mitä toinen miettii ja ajattelee, syntyy ajatus ymmärretyksi tulemisesta. (Rantanen 2013, 34.) Tunteiden huomaaminen lisää ymmärrystä siitä mitä on tapahtumassa (Rantanen 2013, 34).



KUVIO 1. Tunteisiin vaikuttamisen tarpeet (Mukaihen Rantanen 2013, 42-47)

Rantanen (2013, 42) listaa seitsemän tarvetta, joilla voidaan vaikuttaa tunteisiin (KUVIO 1). Näistä tunteet edistyä jossain sekä merkityksellisyyden tunne vaikuttavat olennaisesti johonkin pitkäkestoisempaan asiaan, kuten esimerkiksi työmotivaatioon työelämässä. Tarpeet hallita, olla kiinnostava ja arvostettu, tulla ymmärretyksi sekä tulla kohdelluksi reilusti liittyvät ihmisten välisiin päivittäisiin kohtaamisiin. (Rantanen 2013, 42-47.)

Yksi tapa luokitella tunteita on jakaa ne positiivisiin ja negatiivisiin. Tunteet eivät voi olla neutraaleja; jos ne ovat neutraaleja, puhutaan tunteettomuudesta. Tunteet ja niiden vaikutukset ja niistä seuraava toiminta on myös hyvä erottaa toisistaan. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 204.) Aina ei ole järkevää luokitella tunteita tiettyyn kategoriaan. Kaikki tunteet ovat energiaa ja antavat tietoa. Tunteet kertovat meille jotakin. Olosuhteet sanelevat tunteiden kuuluvan joko positiiviseen tai negatiiviseen kategoriaan. Työelämässä ei ole sopivaa olla vihainen ja kateellinen. Tunteet ovat vaikutuksiltaan erilaisia ja niitä kategorisoidaan sen perusteella. (Rantanen 2013, 58.)

Tunteiden avulla havainnoimme maailmaa, hankimme tietoa ympäristöstämme ja itsestämme. Tunnekokemus on subjektiivinen ja ne kuvaavat vointiamme ja olotilaa sen hetkisessä tilanteessa. Tunteet suojaavat meitä haitallisilta kokemuksilta ja ne syntyvät tarpeiden tyydyttymisen tai tyydyttämättä jäämisen seurauksena. Niiden tehtävää voidaan verrata fysiologisiin tuntemuksiin ja tarpeisiin. Ne vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon ja tapaan, jolla hoidamme asioita. (Salonen 2017, 144, 152.) Tunteet ovat aina läsnä. Ne suuntaavat paljolti käyttäytymistä, vaikuttavat prioriteetteihin ja arvoihin. Ne joko käynnistävät tai pysäyttävät toiminnan. Positiivinen tunnelataus saa meidät ajattelemaan luovemmin ja toimimaan tehokkaammin, kun taas ahdistuneena suorituksemme hajoaa tai ei alakaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 100-101) Positiiviset tunteet antavat hyvää energiaa, ovat hyödyllisiä ihmisille ja ne johtavat luovaan ajatteluun, pitkäjänteisyyteen ja parempaan psykologiseen hyvinvointiin. Negatiiviset tunteet, stressi ja huoli kutistavat ajattelua, heikentävät itseluottamusta ja asioihin tarttumisen ja tilanteissa toimimisen heikentyy. (Leppänen & Rauhala 2012, 162-163.)

Tunteilla on selkeä tarkoitus. Ne ovat lyhytaikaisia ja sidottuja tiettyyn kontekstiin. Työpaikoilla tunteet vaikuttavat tutkitusti ainakin viiteen hyvinvointia ja tuloista synnyttävään tekijään. Näitä ovat yhteistyö, oppiminen ja luovuus, merkityksellisyys, terveys ja päätöksenteko. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 126.) Leppälä ja Rauhala (2012, 57) luokittelevat luonteenpiirteet ja mielentilat neljään kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa ovat erilaiset tunteet kuten viha, ilo, pelko ja suru. Ne ovat muutettavissa nopeasti. Toisessa kategoriassa on kehitettävissä olevat pysyvämmät tunnetilat, joita ovat sinnikkyys, itseluottamus,

optimismi ja tulevaisuususkko. Kolmanteen kategoriaan lukeutuvat luonteenpiirteet, jotka ovat tilannesidonnaisia. Näihin lukeutuvat ihmisen seurallisuus, avoimuus ja sosiaalisuus. Neljänteen kategoriaan kuuluvat temperamentti, lahjakkuusrakenne ja älyllinen kapasiteetti. Näiden muuttaminen on vaikeaa ja vaatii systemaattista työtä. (Leppänen & Rauhala 2012, 57-58.)

Tunteet antavat voimaa. Ne voivat kuitenkin johtaa harhaan. Tunteet ja järki eivät aina ole niin erillisiä kuin ajatellaan, koska tunteet vaikuttavat paljon tekemiimme valintoihin. (Järvinen 2018, 179.) Hyvät käytöstavat ja ammatillinen käyttäytyminen ovat ominaisuuksia, jotka on hyvä omata työelämässä. Temperamenttia esimerkiksi ei voi käyttää tekosyynä epäkohteliaaseen käytökseen. (Järvinen 2018, 193.) Ammatillinen käytös vaatii tunteiden säilömistä, koska on osattava käyttäytyä kohteliaasti, asiallisesti ja huomaavaisesti. Tunnevaltainen käytös on harkitsematonta ja voi vaarantaa työmotivaatiota, kommunikointia ja aiheuttaa tunnejännitteitä. (Järvinen 2018, 207.) Tunnetyö on psyykkisesti kuormittavaa, koska joskus tunteet on pidettävä syrjässä ja siedettävä epämiellyttäviä ja negatiivisia omia ja toisten tunteita. Työrooli määrittelee sen, miten tunteita ja mitä tunteita työpaikalla ilmaisee. (Järvinen 2018, 200, 202.)

Sosiaaliset tunteet ovat palkitsevampia, kuin rahallinen palkkio. Arvostuksen tunne, kiitos ja henkilökohtaiset keuhut lisäävät motivaatiota ja auttavat jaksamaan. Rantanen (2018) jakaa sosiaaliset tunteet viiteen tunteeseen: arvostus, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, reiluus ja vaikuttavuus. Kun joku loukkaa tahattomasti tai tahallisesti jonkun sosiaalisen tunteen aluetta syntyy ongelmia ja tunnelma kiristyy. Sosiaalinen loukkaus aiheuttaa kipua, johon reagoimme koko kehollamme. Pahimmassa tapauksessa sairastumme fyysisesti, jos sosiaalinen kipu pitkittyy. (Rantanen 2018, 96, 97.)

Positiivisia tunteita voi herättää ja vaikuttaa myönteisesti tunneilmastoon. Tunteiden käsittelytaitoja ei opeteta koulussa. Vetoaminen, suostuttelu, pakottaminen ja perusteleminen ovat tehottomia keinoja, joilla sitoutumista on vaikea saavuttaa. Ne eivät kohtaa ihmisten ajatusmaailmojen kanssa, joilla on omat tavoitteet, tarpeet ja huolensa. Vaikuttamisen keinot opitaan kokeilemalla, erehtymisten ja yritysten avulla. Vaikuttamisen keinot vaativat aitoa kuuntelua, kohtaamista, hidastamista ja rauhaa. Tällöin voidaan päästä samalle aaltopituudelle,

tunnetasolle, jolloin vaikuttaminen ihmisiin mahdollistuu. (Rantanen 2013, 17-19.)

Kun halutaan vaikuttaa tunteisiin, on tiedostettava ja havaittava eri tunteita, huomata tunteiden heräävän eri asioista ja ymmärrettävä, että ne vaikuttavat meihin eri tavoin. Kun halutaan luoda hyviä tunnekokemuksia, on tiedostettava, millaisia tunteita tunnekokemus vaatii syntyäkseen. (Rantanen 2013, 29-30.) Negatiiviset tunteet eivät aina ole pahasta, vaan voivat oikein purettuina ja käsiteltyinä olla voimavara. On kuitenkin tärkeää keskittyä myös positiivisiin tunteisiin, jotta toiminta jatkuu. (Rantanen 2013, 25.) Tunteita ei voi valita ja muuttaa mielensä mukaan, mutta niillä on liikkumavaraa, joihin tarttumalla tunnetta voi vahvistaa, laimentaa tai muuttaa toiseksi tunteeksi. Kun viha tulee kuulluksi, se laantuu ja vastaus laannuttaa uteliaisuuden. (Rantanen 2013, 31.)

Tunteilla on ratkaiseva vaikutus suorituskyykyyn. Ne vaikuttavat meihin enemmän kuin uskomme. Se millaisista asioista pidämme, millaisia valintoja elämässä teemme ja mitä asioita elämään haluamme, ovat lähtöisin tunteistamme. Tunteet siis vaikuttavat kaikkeen, energiatasoon, sosiaalisuuteen ja fyysiseen terveyteen. (Rantanen 2013, 11, 15.) Tunteet tekevät elämästä ristiriitaista, koska ne repivät meitä eri suuntiin. Ne saavat meidät tekemään asioita, mutta myös välttelemään niitä. Vapaammassa työympäristössä itsensä liikkeelle saaminen on suurempi haaste, kuin tarkkaan määritellyissä mekaanisissa työtehtävissä. Tunnetilat motivoivat meitä. (Järvinen 2018, 177.) Organisaatioiden ja ihmisten johtamiseen kuuluvat myös huonot päivät ja negatiiviset tunteet. Avoin, toista arvostava kulttuuri ja myönteinen ilmapiiri tukevat ja auttavat huonojen hetkien läpielämisessä. On tärkeää pitää kiinni sellaisista toimintatavoista, jotka ylläpitävät onnistumisen kokemuksia ja positiivista viirettä työarjessa. (Leppänen & Rauhala 2012, 300-301.)

Kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee onnistumisten kokemusten rinnalla myös vastoinkäymisiä. Työyhteisössä ne kehittävät sinnikkyyttä ja lisäävät oppimista, kun taas onnistumiset kannustavat ja tuovat iloa. Tunteisiin vaikuttamisessa pitkän aikavälin oppimiseen ja kehittymiseen tähtäävät menetelmät ja hetken mielihyvään johtavat toimenpiteet eivät ole aina samoja. (Rantanen 2013, 59.)

Ihmiset haluavat menestyä ja pyrkivät välttämään negatiivisten tunteiden ilmaisua ja epäonnistumista. Tämän kaltainen käytös pahimmillaan ruokkii ristiriitoja ja väärinymmärrystä. Syntyy yhteistyötä estäviä klikkejä, tunnelukkoja ja kommunikointi ei toimi. Työyhteisöä kehitettäessä työyhteisön jäseniä olisi opetettava puhumaan tunnekokemuksista ja erilaisista ongelmatilanteista. (Juuti & Salmi 2014, 199-200.) Tunteet jäävät helposti marginaaliin työelämässä ja valtaosaltaan niitä pidetään kielteisinä ilmiöinä. Tällaisessa ilmapiirissä tunteet opitaan salaamaan ja minimoidaan niiden ilmaisua ja yritetään jopa tukahduttaa ne. (Juuti & Salmi 2014, 240.)

Moderni tutkimus tuo esille, että tunteiden tehtävänä on suojella ihmistä haitallisilta tapahtumilta, mutta myös ohjata hyvinvointia edistävien myönteisten tapahtumien luo. Biologinen evoluutio on hidasta kulttuurisen evoluution rinnalla. (Nummenmaa 2010, 146.) Tunteiden tulkitseminen vaihtelee eri kulttuureissa. Ihmiset tuntevat samoja tunteita ja näytämme niitä kuitenkin eri tavoin. Jossain kulttuureissa tietyillä tunteilla on enemmän arvoa kuin toisilla. Esimerkiksi Japnissa negatiivinen tunne koetaan käyttökelpoiseksi ja rakentavaksi toisin kuin Yhdysvalloissa. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 219.)

Tunteiden lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen tarvitaan jaettua osaamista, ymmärrystä ja yhteisiä asioita. Toiminnanohjausjärjestelmässämme tunteilla on suuri voima. Havaitsemme ja kehitämme yhteistä osaamista, kun opimme hyväksymään erilaisuutta, otamme vastuuta ja kuuntelemme erilaisia mielipiteitä. Nämä edellyttävät toisten ihmisten kunnioittamista, luottamusta ja arvostavaa vuorovaikutusta. (Laaksonen & Salin 2019, 37, 113.)



## 4.2 Johtaminen

*“Johtaminen on aina mielen johtamista.”*

*-Åhman Helena*

Esimiehen rooli on muuttunut paljon 1900-luvun alusta. Nykyään johtamisessa korostuvat henkilöstön valmentaminen sekä itseohjautuvuuden ja voimaantumisen lisääntyminen. Hyvä henkilöstöjohtaminen saa henkilöstön innostumaan työstä; töihin on ilo tulla, koska siellä viihdytään ja koetaan sitoutumista ja samalla syntyy tulosta. Työntekijän välittämisestä ja arvostamisesta kertoo osaltaan esimiehen antama myönteinen ja korjaava palaute. (Laaksonen & Salin 2019, 18-19.) Läsnä oleva, keskusteleva ja tarkka esimies vaistoa henkilöstönsä jaksamistilanteen ja tietää mitä heille kuuluu (Luukkala 2011, 63). Olenaista on mitä johtajan korvien välissä on. Johtajan tulee kyetä muuttamaan näkemystään joustavasti ja poisoppia vanhasta. (Åhman & Neilimo 2015, 67.)

Johtamista on monenlaista. Sydänmaanlakan (2019, 138.) mukaan johtaminen on yhtä paljon tiedettä ja taidetta ja sille voidaan määritellä yleisiä lainalaisuuksia, joita voidaan soveltaa moninaisissa toimintaympäristöissä. Johtaminen on tilanteeseen sidottu vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa johdettaviin. (Sydänmaanlakka 2019, 139.) Esimiehen tulee olla luotettava ja jämäkkä sekä tietää alaistensa tehtävät, olla henkilöstön tukena. Autoritäärisen ja käskyttävän johtamisen tilalle on pitänyt luoda uusia johtamisen malleja, joissa luotetaan työntekijään ja motivoidaan työhön. (Moisalo 2010, 15-17.) Yritys ei ole yhden henkilön aikaansaannos, vaan yritykseen vaikuttavat useat ihmiset, sisäiset ja ulkopuoliset tilanteet ja useat eri vaiheissa olevat tapahtumaketjut. (Lindberg 2016, 73.) Esimiesten johtamistavat poikkeavat paljon siitä mitä alaiset johtamiselta toivoisivat (Juuti 2016, 48).

Johtamisen perusulottuvuudet ovat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) (Juuti 2016, 48). Perustaa johtamiselle luovat yrityksen missio, visio, strategia, päämäärät ja tavoitteet. Perustehtävän ja arvojen on oltava kaikille selkeät, jotta yhteistyö onnistuu ja päämäärät saavutetaan. Parhaimmillaan ihmiset tekevät työtä sydämellään, joita arvot määrittävät. (Juuti

2016, 26-28.) Johtamistoiminnassa ja päätöksenteossa eri näkökulmat mahdollistavat oleellisten asioiden hahmottamisen. Johtamista tulisi tarkastella monipuolisesti eri viitekehyksistä ja tärkeintä olisi, että johtaja tiedostaa omat vahvuutensa ja osaa hyödyntää niitä. (Åhman & Neilimo 2015, 89.) Menestys rakennetaan nykyisessä yritysmaailmassa ihmisten johtamisen varaan (Åhman & Neilimo 2015, 87).

Lähiesimiesten tärkeimmät tehtävät ovat osaamisen kehittäminen ja kannustaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kannustava päivittäisjohtaminen parantaa työsuoritusta ja yksikin negatiivinen kommentti voi radikaalisti heikentää yksilön suoritusta. (Kesti 2013, 13.) Tavoitteiden saavuttaminen ja työssä onnistuminen parantavat itsetuntoa ja motivoivat. Ihminen haluaa kuulua ryhmään, jossa tavoitellaan menestystä yhteishengessä. Työhyvinvointi ja organisaation tuottavuus kulkevat käsi kädessä. (Kesti 2013, 13-14.)

Johtamistaitojen kehittäminen on olennainen osa työyhteisöjen kehittämistä. Ei ole yhden tekevää millaista johtajuutta yrityksissä harjoitetaan. Tutkimuksissa on havaittu johtamisen ja sen hyvyden vaikuttavan ihmisten työelämän laatuun, kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Suomessa järjestelmällistä johtamisen kehittämistä on tehty vuodesta 1946 lähtien. 1970-luvun jälkeen henkilöstöjohtamisella on ollut suuri vaikutus johtamistoimintaan ja sen kehittämiseen. (Juuti 2016, 7-9.) Alaistaidot liittyvät tulevaisuudessa itsensä johtamiseen. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä emme tule pärjäämään ilman itsensä johtamisen taitoja. Monialaisuus lisääntyy ja harvoin ollaan enää kädestä pitäen opastamassa, miten työtä tehdään. (Rantanen 2018, 171.)

Johtaminen on menossa kestävämpään ja inhimillisempään suuntaan. Johtajat kokevat inhimilliset konfliktit vaikeammiksi kuin liiketoimintaan liittyvät ongelmat. (Åhman & Neilimo 2015, 28.) Johtajallakin on tunteet ja keskeistä on, miten hän omia tunteitaan käsittelee ja ilmaisee (Åhman & Neilimo 2015, 55). Jotta organisaatiot voisivat toimia entistä tehokkaammin, tunteista ja työhyvinvoinnista puhuminen kannattaa (Juuti & Salmi 2014, 24). Työ voi olla raskasta ja kuormittaa, mutta se voi olla myös voimavarojen lähde (Juuti & Salmi 2014, 28). Muutos aiheuttaa tunteiden ja tunnelman muutoksen. Maailma muuttuu jatkuvasti ja pyrkimys tavoitella pysyvää tilannetta ja tunnelmaa ei ole realistinen. Kun koemme

muutoksen olevan hyvä asia, tavoite paremmasta, emme koe sitä uhaksi. Sen tulisi synnyttää meissä mielenkiintoa, auttaa kehittymään ja oppimaan uutta. (Rantanen 2018, 103.)

Johtajuus tulee alhaalta päin, se ansaitaan. Se elää koko ajan ja sitä on mahdollista kehittää. Johtaja on onnistunut silloin, kun suoriutuu vaikeiden tilanteiden selvittämisestä. (Mossboda yms. 2008, 118.) Ihmisten johtaminen rakentuu useista sosiaalisista ja psyykkisistä tekijöistä kuten mielikuvista, ihmissuhteista, kulttuurista, tunteista ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ihmisten johtaminen on haastavaa, koska emme tiedä mitä toisen päässä liikkuu ellemmme voi puhua rehellisesti ja avoimesti hänen kanssaan. (Juuti 2016, 61)

Juholinin (2017) mukaan johtaja oppii tuntemaan alaisensa parhaiten tekemällä työtä heidän kanssaan. Johtajien tulee tietää mitkä asiat ovat henkilöstölle tärkeitä (Juholin 2017, 133). Se miten työntekijät kokevat oman asemansa työpaikoilla, on vaikutusta siitä, miten arjessa johdetaan. Arjen johtamisessa esimies, joka huomioi työyhteisön tavoitteellisuuden ja tulokset, on yrityksen menestyksen kannalta viisas. Arjen vuorovaikutuksen merkitys on tärkeä silloin kun strategiaa tai toimintatapoja on muutettava. (Juuti & Salmi 2014, 149.)

Muutoksesta ilmiönä työelämässä on puhuttu 1980-luvulta lähtien. Muutokset tapahtuvat nopeammin ja seuraavat voimakkaammin toisiaan ja niillä on yhteys laajempaan kokonaisuuteen ja koko yhteiskunnan muutokseen. Muutos yleensä palvelee markkinoiden tarpeita. (Moisalo 2010, 59.) Muutoksen tavoitteena on aina muutos parempaan. Muutostilanteissa ristiriitojen todennäköisyys kasvaa. Erilaisuus meissä aiheuttaa haastetta ja asettaa työyhteisön ihmissuhteet koe-tukselle (Juuti & Salmi 2014, 97).

Muutosjohtamisessa keskiössä on ihmisten johtaminen ja sen keskeiset tehtävät painottuvat muutosprosessin vaiheiden mukaan. Johtajalla on suuri vastuu muutoksessa ja sen eri osa-alueissa. Esimiesasemassa olevat vastaavat viestinnästä, ovat valmiina vastaanottamaan työntekijöiden reaktiot, kuten pelon ja muutosvastarinnan, ja ovat myös itse valmiina sietämään epävarmaa tilannetta. (Kanaoja ym. 2017, 475-477.)

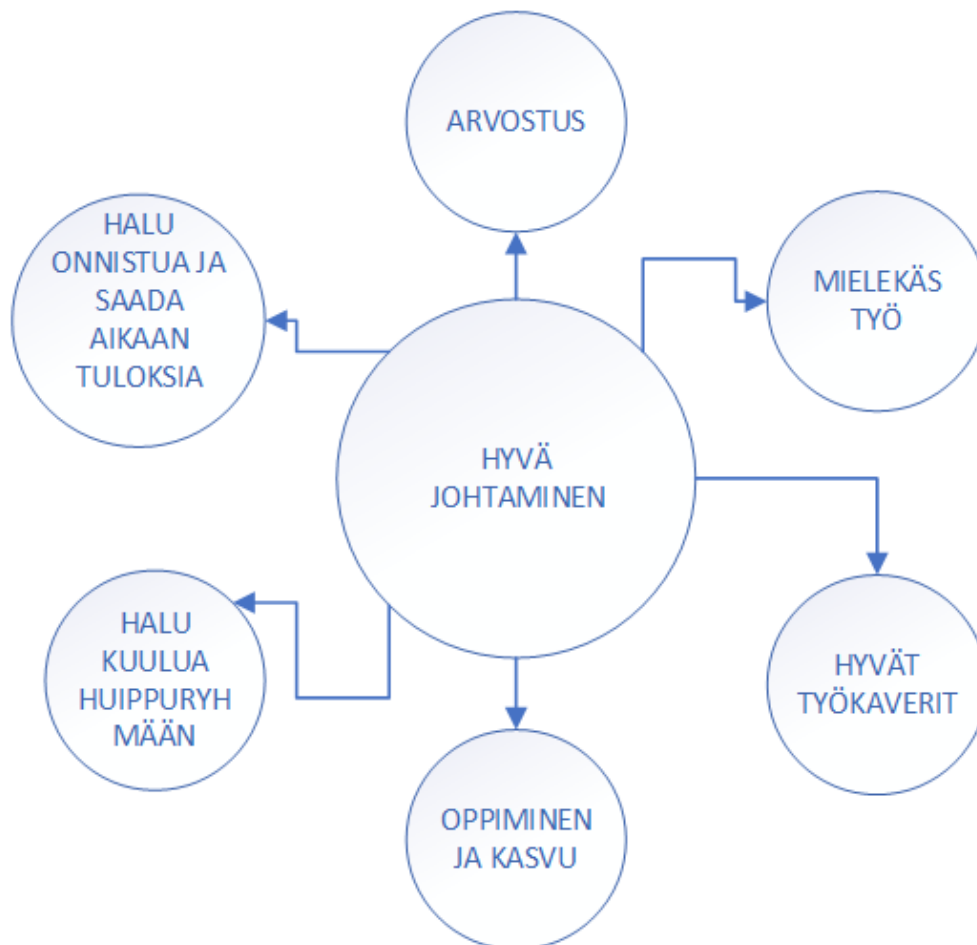
Tunteiden vaihtelut liittyvät olennaisena osana muutokseen. Moisalo (2010) kuvaa muutoksen aiheuttaman tunneskaalan alkavan pelosta, joka johtaa vihaan, tämän jälkeen suruun ja lopulta onnistumisen tunteeseen. Ihmiset etenevät eri vauhtia näissä tunnetiloissa ja esimiehen on oltava kartalla ja pystyttävä havainnoimaan näitä tunteita ja tarvittaessa reagoimaan niihin. (Moisalo 2010, 43, 61.) Muutos ei tapahdu hetkessä vaan vaatii aikaa, järjestelmällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Muutostilanteet ja vanhoista tavoista poikkeaminen herättävät ihmisissä voimakkaita tunteita. Tunteet vaikuttavat suoriutumiseen. Niitä ei tulisi padota, vaan niitä tulisi olla lupa ilmaista ja käsitellä. (Rauhala ym. 2013, 164) Hyvä johtaja on välittävä, jota on helppo lähestyä. Rohkean johtajuuden todellinen este on se, kuinka pelkoon reagoidaan. Jos halutaan henkilöstön olevan täysillä mukana, täytyy pyrkiä rakentamaan sellainen kulttuuri, jossa ihmisten on turvallista olla. Heidän tulee tuntee, että heidät nähdään, kuullaan ja heitä arvostetaan. (Brown 2018, 12.)

Sosiaali- ja terveystalvveluja tuottavan yrityksen tulisi olla valmis kehittämään johtamisen toimintatapoja ja tukea työntekijöiden vertaissuhteita. Uudet työntekemisen mallit rakentuvat työntekijöiden ja asiakkaiden kumppanuuksista. Työntekijöiden osallistuminen ideoiden tuottamiseen on tärkeää yrityksen rutiiinien muuttamiseksi. (Helminen 2017, 41-42.) Dialogisessa ja jaetussa johtamistyyllissä kaikkien yhteistyön ja osaamisen mukaan saaminen määrittävät sitä, miten yritys onnistuu. Dialogisen johtamisen edellytyksenä on, että työntekijöistä jokainen kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja kokee tulevansa kohdelluksi tasa-arvoisesti. Johtamisen olemus rakentuu yhteistyöstä ja luottamuksesta. (Juuti 2016, 10)

Kaikkien asiantuntemuksen ja vallan jakamisen välinen yhtälö on vaikea. On ihmillistä ja jopa todennäköistä, että ihmisten välille syntyy kateutta ja ristiriitoja. Jaettu johtaminen rakentuu ihmisten keskinäisen kunnioituksen ja erilaisuuden arvostamisen varaan. (Juuti 2016, 18-19.) Dialogiselle vuorovaikutukselle pohjaa luovat kuulluksi tuleminen kokemus ja kokemus siitä, että minun mielipiteistäni on kiinnostuttu. Dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa yhteistyön, jossa tasavertaiset yksilöt pystyvät työskentelemään, vaikka heidän työroolinsa ja vastualueensa olisivatkin erilaisia. (Laaksonen & Salin 2019, 26.)

Työyhteisön toiminnan edistäminen ja kehittäminen vaativat palvelevaa johtamista, joka pitää sisällään toivon tulevasta, sekä mielekkyyden ja merkitysten antamista työyhteisön jäsenille. Palveleva johtaminen edellyttää esimiehen asettumista pari askelelta alemmas muista työyhteisön jäsenistä ja palveluasenteen omaksumista. Nämä edellyttävät hyvän itsetunnon omaamista. (Juuti 2016, 85.) Ilman hyvää johtamista ei voi menestyä. Johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä koko ajan käynnissä olevan muutoksen takia. Kehittämisessä ei ole ainoastaan tärkeää keskittyä esimiehen toiminnan kehittämiseen vaan koko työyhteisön toimintaan, koska organisaation perustehtävä on koko toiminnan lähtökohta. (Juuti 2016, 152.)

Hyvä johtaminen rakentuu monista eri tekijöistä (KUVIO 2) ja herkkyydestä havaita tilanteita ja soveltaa niihin eri johtamisen tapoja. Hyvä johtaminen pitää sisällään ymmärryksen alaisten kohtelusta. Henkilöstö haluaa kokea arvostusta esimieheltä, onnistua, oppia ja kasvaa työuralla. Työyhteisön ja työn on oltava mielekästä, jotta työssä jaksaa.



KUVIO 2: Toiveet hyvästä työstä ja johtamisesta (Mukaiillen Juuti 2016, 46.)

Esimiehellä tulee olla mielessään oma johtamisenfilosofia, johon käytännön arkijohtaminen perustuu. Johtamisfilosofia muodostuu työryhmän toiminnasta ja esimiehen omasta ihmiskuvasta ja siinä tulee määritellä pysyvät periaatteet ja arvot. (Moisalo 2010, 49-50.) Johtamisessa myötätunto on tärkeää, ettei jäädä vain tunteiden tasolle vaan huomioidaan työntekijä tarvittaessa konkreettisin teoin. Aito kuuntelu ja joustaminen työtilanteissa ovat asioita, jotka lisäävät johtajan arvostusta. Taitava johtaja huomioi työntekijän ja hänen muun elämänsä kokonaisuudessaan. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 283.)

### 4.3 Tunnejohtamiseen vaikuttavat tekijät

#### 4.3.1 Tunnejohtamisen määrittely

*“Tunteiden huomioiminen ei tarkoita, että työpaikalla pitäisi jatkuvasti näyttää tunteita.”*

*-tekniikan tohtori Pia Lappalainen*

Rantasen (2013, 27.) mukaan tunteiden johtamisessa on kolme tasoa; ensimmäisenä omien tunteiden käsittely, seuraavana toisten tunteiden kohtaaminen ja kolmantena ihmisjoukon tunneilmaston johtaminen. Omien tunteiden käsittely on tunteisiin vaikuttamisen perusta, koska elämän mielekkyys syntyy omien tunteiden kautta. Toisten tunnereaktiot on osattava ottaa rakentavasti vastaan ja osattava herättää positiivisia tunteita ihmisissä. Työyhteisön tunneilmaston johtaminen vaatii taitoja, jotka ovat menestyksen kannalta elintärkeitä. Ilmapiiiri ratkaisee voittajan yritysten välillä, vaikka strategiat ja palvelut olisivatkin samalla viivalla. (Rantanen 2013, 26.)

Kun tunteita ja tunnelmaa halutaan johtaa, pitää ensiksi perehtyä siihen mihin kaikkeen johtamisessa pitää kiinnittää huomiota. Tunnelman ja tunteiden johtaminen lähtee liikkeelle oman tunnelman johtamisesta. (Rantanen 2018, 19, 25.) Tunnejohtaminen on kiinnostuksen ja energian johtamista. Siinä on kyse heikkouksien kehittämisestä, vahvuuksien hyödyntämisestä ja kyvystä osata toimia eri tilanteissa tilanteen vaatimalla tavalla. (Rantanen 2018, 111.) Organisaation menestyksen kannalta tunteiden huomioiminen on olennaista, koska työelämä

edellyttää jatkuvaa päätöksentekoa ja monimutkaista ajattelua. Tyytyväinen, myönteisesti ajatteleva työntekijä pystyy ajattelemaan asioita laajemmin, punnitsemaan erilaisia vaihtoehtoja ja muistamaan asioita helpommin. Lisäämällä myönteisiä tunteita työpaikoilla luodaan edellytyksiä päätöksenteolle ja parannetaan joustavaa ja tuottavaa ajattelua, joita uusiutuminen ja innovatiivisuus edellyttävät. (Salonen 2017, 153-154.)

Rantasen (2018, 26.) mukaan hyvällä tunteiden johtajalla on arvostusta ja valtaa yhteisössä ja hän osaa johtaa omia tunteitaan, ajattelua ja toimintaa sekä toisten kokemuksia tunnelmasta. Hän on kiinnostunut ihmisistä yksilöinä erilaisuudesta ja vahvuuksista huolimatta ja omaa hyvän yhteyden toisiin vuorovaikutustaitojensa avulla. Erilaisuutta on hyvä hyödyntää yhteiseksi hyväksi, kuukaan ei pärjää ja menesty yksin. (Rantanen 2018, 26, 31.)

Tunteet rakentavat tunnelman ja ilmapiirin. Tunnelma on kivijalka, jonka päälle yrityksen toiminta rakentuu ja on siten suurempi voima kuin liikevaihto tai brändi. Hyvä tunnelma on energiaa, joka tarttuu ja auttaa saavuttamaan tavoitteet helpommin ja nopeammin ja onnistumaan työssä. Huono tunnelma tarttuu myös helposti ja huonosta tunnelmasta seuraa energiavaje ja kierre, joka saa meidät kääntymään toisiamme vastaan ja käyttämään energian epäolennaisiin asioihin. Hyvä tunnelma sitouttaa työntekijöitä, lisää hyvinvointia ja vähentää stressiä. Huono tunnelma vähentää luovuutta ja tuottavuutta. (Rantanen 2018, 19, 25.) Huomiotta jätetty pelko ja tunteet voivat aiheuttaa suuria ongelmia yrityksessä (Brown, 2018, 43).

Sosiaalisten tunteiden vaikutus hyvinvointiin ja tunnelmaan on merkittävä. Sosiaaliset tunteet ovat tunnelmajohtajan supervoimia, koska ne vaikuttavat aivochemioissa tapahtuvaan dopamiinin tuotantoon. Dopamiini on oppimis- ja kaipaus-hormoni, joka motivoi ajattelemaan ja toimimaan. Kun odotettavissa on palkinto sen tuotanto kasvaa ja kun edessä on vaara, tuotanto ehtyy. Kunnes toisin todistetaan, kaikki uusi on meille mahdollinen uhka. Sosiaalisiin tunteisiin keskittymällä ja vaikuttamalla voidaan johtaa, vaikka emme itse olisi paikalla. (Rantanen 2018, 80-82.) Tunteet tarttuvat, koska ihmiset ovat luonteeltaan laumaeläimiä. Keskeinen kanava sosiaaliseen viestintään on tunteiden ilmaisussa. Kun ymmärrämme toisten ihmisten tunneilmaisuja voimme ennakoita heidän

toimiaan ja suunnitella omaa tekemistämme. (Nummenmaa 2010, 130-131.)  
Tunteita tarvitaan ajattelun ja käyttäytymisen säätelyyn (Nummenmaa 2010, 106).

Paasivaara määrittelee tunnejohtamisen toimintatavaksi, jolla tavoin johtaja kannustaa työntekijöitään yhdessä käsittelemään työn esiintuomia vaikeitakin tunteita. Toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen on johtamistyön keskeinen ydin ja edellytys vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen kehittymiselle. Tunnejohtamisen keskeiset alueet ovat omien tunteiden tiedostaminen, hyväksyminen ja käsitteleminen, kyky motivoida itseään, ymmärtää toisten tunteita sekä luoda ja ylläpitää toimivia ihmissuhteita. (Paasivaara 2010, 81-82.)

Jaben mukaan tunteiden johtaminen on avointa dialogia, jolloin työyhteisö kehittyy yhdessä. Johtaja on se henkilö, joka luo ihmisiä kannustavan organisaatiokulttuurin omista tulkinnoista puhumiseen. Johtajan oma suhtautuminen ihmisiin on keskeisin työkalu tunteiden johtamisessa. (Jabe 2017, 244-245.)



KUVIO 3. Tunteiden johtaminen (Mukaillen Jabe 2017, 244-245.)



Tunteet ohjaavat käyttäytymistä ja ajatteluamme ja sekoittuvat toisiinsa huomaamattomalla tavalla (Juuti & Salmi 2014, 250). Strategioita tehtäessä ei ajatella tunteita. Tunteet ovat sokea piste, josta ei olla kiinnostuneita, vaan strategiaprosesseja jäsenetään rationaalisesti. (Juuti & Salmi 2014, 171.) Tunnelmajohtamiseen kuuluu palautteen antaminen. Palautteen tarkoitus ei ole arvostella toista ihmistä vaan saada ihminen onnistumaan. Parhaimmillaan palaute on vuoropuhelua, joka auttaa kehittymään jaksamaan. (Rantanen 2018, 303). Tunteen tasolla hankala asia voi aiheuttaa haasteita ja yllättäviä reaktioita johtajan henkiselle kestävyydelle. Johtajalla tulee olla tunnepohjainen kiintymys yritykseen, tunnesiteet yrityksen ihmisiin ja kykyä johtaa tunteita. (Åhman & Neillimo 2015, 28, 48-49.)

Tunnelmaa tulee johtaa strategisesti. Tunnelma heijastuu asiakkaille ja hekin ovat myös osana yhteisön tunnelmaa. (Juuti & Salmi 2014, 183.) Suurin osa tunneilmauksista on spontaaneja, koska niiden tehtävänä on viestiä kehomme ja mieleemme tilaa ulospäin. Monissa tapauksissa tunneviestintää voidaan kuitenkin muokata säätelemällä ja näyttämättä jättämisellä. Tilanteesta riippuen tunneilmauksia on osattava säädellä, koska avoimen konfliktin välttäminen on pieni hinta siitä. (Nummenmaa 2010, 103-104.) Nummenmaan (2010, 104) mukaan tunteiden pitkäkestoisella näyttämättä jättämisellä saattaa olla terveydelle haitallisia vaikutuksia.

Työssä odotetaan ammatillista käyttäytymistä, joka pitää sisällään työn osaamisen ohella, yhteistyö-, tunne-, neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen hallinnan. Järvinen (2018, 18) määrittää ammatillisesti korkeatasoiseen toimintaan myös liittyvän empatiakykyä, muutosherkkyyttä, itsenäisyyttä, vahvaa moraalialia ja turhaumien sietoa. Ei riitä, että mietimme tervehdyksen tärkeyttä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vaan on mentävä entistä syvemmälle. (Järvinen 2018, 18.) Lukuisat tutkimukset osoittavat, että omaan hyvinvointiin ja onnellisuuden vaikuttaa myönteisesti ystävällisyys muita kohtaan. Luomme inhimillisemmän kulttuurin, saamme parempia tuloksia ja tunnemme olomme paremmaksi, kun kohtelemme itseämme ja toisia ystävällisesti. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 93-94.)

Johtamistehtävissä on mahdollista toimia paremmin, kun ymmärtää tunteiden vaikuttavan kaikkeen toimintaan. Vaikuttavista tekijöistä, jotka toimintaamme vaikuttavat on nähtävissä vain jäävuoren huippu. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 108-109.) Vaikuttava johtaja luottavaa tunteisiin vetoavan tyylin, joka auttaa viestien välittymisessä. Tunneilmaisut puheessa auttavat vastaanottamaan tai torjumaan tietoa. Kun johtaja on innostava ja aktiivinen, hänellä on suurempi mahdollisuus saada myös alaisensa innostumaan. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 217.) Myötätuntoisen itseensä suhtautumisen perusta on virheiden ja itsensä hyväksyminen. Tärkeänä osana myötätuntoon itseään kohtaan kuuluu ihmisestä itsestään sisältä lähtevä päämäärä tai tarkoitus. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 93-94.)

Johtajan tunteilla on suurempi vaikutus, kuin muiden työntekijöiden tunteilla, koska kaikki katsovat ja ovat vuorovaikutuksessa johtajaan. Oikukas johtaja saa aikaan pelokkaan ja stressaavan ympäristön, kun taas iloinen johtaja luo hyvän ilmapiirin ja vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 111.) Ensimmäinen askel tunteiden hallintaan on, että ne tiedostetaan. Toiseksi on tärkeää tiedostaa se, miten tunteisiin reagoidaan. Reagointi voi joko vahvistaa tai laimentaa niitä. Etenkin vaativissa työtilanteissa, yhteydenpidossa muihin ja johtamisessa myötätunto ja tunnetason resonanssi ovat tärkeitä. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 116-117.)

Ihmiskeskeinen kulttuuri työpaikoilla voi muuttaa nykyajan sitoutumattomuutta ja työtyytymättömyyttä. Ihmisillä on luontainen tarve saada arvostusta ja olla yhteydessä muihin. Koska vietämme paljon aikaa töissä, näitä tarpeita pyritään täyttämään siellä. Tuottavuuden ja osallistumisen lisääminen vaativat näiden tarpeiden tyydyttämistä. Siksi olisi tärkeää ajatella ihmiset, työntekijät työn keskiöön. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 177.) Ongelmatilanteissa, työpaikoille palkataan usein ulkopuolinen konsultti, jonka avulla epäkohtia ratkotaan. Epäkohdat juontavat juurensa käytöstapojen puutteeseen. Tervehtimättä jättäminen, puhuminen selän takana, positiivisen palautteen antamatta jättäminen ovat mm. sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tunnelmaan ja työssä viihtymiseen. (Järvinen 2018, 123.)

Työelämässä esimiehen on hyvä osallistaa entistä enemmän henkilöstöään, eli käyttää ns. pehmeitä vaikutuskeinoja, koska vuorovaikutus on noussut keskiöön työpaikoilla. Esimies ei voi olla tietoinen työpaikalla olevista ongelmista ja tilanteesta, jos niistä ei kerrota. Ongelmakohdat liittyvät ihmisten väliseen kommunikaatioon ja yhteistyöhön, jotka johtuvat erinäisten muutosten seurauksista. (Järvinen 2018, 120-121.)

Tunteiden alkuperään ja lähtökohtiin vaikuttavat tilannesidonnaisuuden lisäksi ihmisen persoonallisuus, stressitaso, sää, aika viikosta ja päivästä, sukupuoli, ikä sekä unen ja liikunnan tila (Robbins, Judge & Campbell 2010, 207-209). Työelämässä tunteet vaikuttavat ja ohjaavat toimintaa, yritys ei pysty vaikuttamaan niihin ennen kuin tunteet tiedostetaan ja opitaan niiden toimintalogiikka. Silloin niitä pystytään hyödyntämään yrityksen menestyksen edesauttamiseksi. (Salonen 2017, 160.)

Tunnetyöskentely luo ongelmia työntekijöille ja haastaa heitä perustyön ohella. Työelämä edellyttää esittämään tiettyjä tunteita ja rajaamaan tietyt tunteet. Tämä ilmiö on opittua käytöstä, joihin vaikuttaa kasvatus ja aiemmat elämäkokemukset ja –tilanteet. Vaikuttava johtaja osaa olla vakava antaessaan negatiivista palautetta työntekijälle ja osaa myös piilottaa vihansa. Se miten koemme tunteen ei ole aina sama, miten näytämme sen. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 211.)

Tunnejohtamista on alettu tutkia johtamistavan yleistyessä. Ammattikorkeakoulujen Theseus -palvelutietokannasta löytyy YAMK-opinnäytetöitä ”tunnejohtaminen” -hakusanalla 21 tutkimusta. Alla esittelemme lyhyesti muutaman näistä.

Huisman Katja (2016) oli tutkinut palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelman YAMK-opinnäytetyössään ”Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä”, kuinka tunteita hyödynnetään ja tunnistetaan esimiestyössä ja kuinka esimiesten työtä kehitetään, jotta tunteiden johtaminen onnistuisi. Tutkimustulokset osoittivat, että tunteiden johtamisella on suuri merkitys motivaatioon, työhyvinvointiin ja yrityksen tekemään tulokseen. Tulevaisuudessa johtamisen kannalta on tärkeää, että tunteet ja ihminen huomioidaan osana yrityksen menestystä.

Sivula Vuokko (2013) Sosiaali -ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään “Kyllä puheet ja teot pitäisi olla tasapainossa” tutkii, miten tunnejohtaminen näkyy johtamistyössä kehitysvammahuollon palvelurakennemuutoksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimiesten näkemyksiä tunnejohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista esimiestyössä. Keskeisiksi opinnäytetyön tuloksiksi osoittautuivat tunnejohtamisessa olevan sosiaaliset kyvyt, itsehallinta ja itsetuntemus.

Sari Asunmaa (2019) liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelman opinnäytetyössään, “Esimiestyötä kehittämällä kohti uudistuvaa yrityskulttuuria” tutkii yrityskulttuurin kehittämistä ja uudistamista esimiesnäkökulmasta. Opinnäytetyö on tehty osana kehittämishanketta. Keskeiset tulokset opinnäytetyössä olivat, että johtamista kehittämällä voidaan vahvistaa ja uudistaa yrityskulttuuria.

Tunnejohtamisesta on kirjoitettu useissa artikkeleissa enenevässä määrin ja ammattikirjallisuuden aiheena se on suosittu. Johtamisen eri muotoihin ja tunnejohtamiseen voi perehtyä syvemmin muun muassa tutustumalla yllä oleviin tutkimuksiin ja tämän tutkimuksen lähdeluettelossa olevaan aineistoon sekä Theseus-tietokannasta löytyviin muihin aihealuetta käsitteleviin tutkimuksiin.

### 4.3.2 Itsetuntemus

*“Who we are is how we lead”*

*-Brené Brown*

Itsetuntemus johtamistyössä linkittyy vahvasti tunnistaa johtamistyötään aiempaa syvemmin. Toimintaympäristö asettaa johtajuudelle erilaisia haasteita ja ne muuttuvat ja lisääntyvät koko ajan. (Paasivaara 2010, 7, 12.) Luottaminen itseensä ja siihen, että suoriutuu annetusta työstä tai tehtävästä, ovat onnistumisten paras yksittäinen selittäjä (Rauhala yms. 2013, 44). Ihmisten tunteita ei voi johtaa, ellei johtaja tunnista omia tunteitaan. Johtajan tulisi olla se, joka muuttuu ensin, sillä hän on esimerkki muille. (Jabe 2017, 241-242).

Teoksessaan Raul Soisalo (2014, 11.) määrittää itseluottamuksen ja myönteisen asennoitumisen olevan ratkaisevan tärkeitä onnistuneessa johtamisessa. Positiivinen asennoituminen ja myönteinen ajattelutapa liittyvät myös vahvaan johtajuuteen. Myönteisesti ajattelevat ihmiset ovat valmiita tekemään tarvittavia muutoksia ongelman voittamiseksi. Kielteisesti ajattelevat antavat periksi paineille ja stressille, mikä voi johtaa pelkoon, ahdistumiseen ja epäonnistumiseen. Tunteet tarttuvat. (Soisalo R. 2014, 12.)

Luottamusta omaisiin kykyihin on tutkittu paljon ja se on paras yksittäinen tekijä onnistumisissa. Itseluottamus vaikuttaa moniin asioihin ja se on pohja, jonka varassa ihminen rakentaa toimintasuunnitelmia ja toteuttaa niitä. (Rauhala ym. 2013, 44.) Itseluottamukseemme vaikuttavat ympärillä olevat ihmiset sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointimme ja se luo pohjaa joustavalle toiminnalle. Työntekijöiden psykologisen, emotionaalisen ja fysiologisen hyvinvoinnin edistäminen vaatii palkitsemiskäytänteitä kuten esimerkiksi liikuntaseteleitä ja työpäiviä. Hyvinvoiva ihminen kokee onnistuvansa ja suoriutuvansa helpommin kuin huonokuntoinen ja huonosti voiva. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen ei heitä suoraan hankkoja tiskiin vaan kokeilee eri menetelmiä tavoitteen päästäkseen. (Rauhala ym. 2013, 47, 71, 108.)

### 4.3.3 Tunneäly ja tunnetaidot

*”Jokainen tuntee ihmisiä, jotka ovat älykkäitä, mutta eivät silti välttämättä pärjää työssään. Syynä on se, että työelämässä menestymiseen tarvitaan myös tunneälyä.” (Jabe 2017, 236.)*

Nykyään yhtenä ratkaisevana ihmisten onnistuvan yhteistoiminnan tekijänä ovat tunteiden käsittelytaidot ja niiden huomioiminen. Tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaamme ja siksi myös työpaikoilla niitä on johdettava, jotta voisimme vaikuttaa myönteisesti toimintaan ja voida töissä hyvin. Tunteet on nähty esteenä ja heikkoutena ratkaisun ja vahvuuden sijaan. Nykytieteen valossa tunteilla on

merkittävä rooli ihmisten kaikessa toiminnassa ja ne vaikuttavat suoraan siihen, miten tehokkaasti ja onnistuneesti työtä tehdään. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 124-125.)

Tunneälyn osatekijöitä ovat intra- ja interpersoonallinen äly, joustavuus, stressinsietokyky ja yleinen hyvinvointi. Intrapersonallisella älyllä tarkoitetaan itsensä tuntemista ja omien tunteidensa ymmärtämistä. Intrapersonallisesti älykäs johtaja kykenee johtamaan myös itseään. Intrapersonallinen äly on johtamisen perusta: ei voi johtaa toisia, ellei kykene johtamaan itseään. Intrapersonallisesti älykäs uskaltaa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja ilmaisee mielipiteensä luottamusta herättävällä tavalla, kun taas interpersoonallisesti älykäs tulee hyvin toimeen muiden kanssa, ottaa vastuun ihmissuhteistaan ja tukee toisia. Tämä taito on erityisen tärkeää mm. johtajilla, jotka ovat paljon tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. (Jabe 2017, 236-237). Interpersoonallisesti älykäs henkilö ymmärtää muita ihmisiä sekä kuuntelee ja kannustaa. Hänellä on herkkyyttä tunnistaa ihmisten tunteita ja motiiveja. Kolmas tunneälyn osatekijä, joustavuus, ilmenee muutoskykyisyytenä sekä monenlaisiin tilanteisiin sopeutumisenä. Joustava esihenkilö tai työntekijä osaa myös soveltaa tunneälyä tilanteiden mukaan. Stressinsietokyky on tärkeä tunneälyn osatekijä työelämässä, jota tarvitaan mm. vaativissa johtamistilanteissa. (Jabe 2017, 237).

Sydänmaalakka (2012, 26) määrittelee tunneälykkyyden kyvyksi tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa, kun hallitsee ja tunnistaa muiden tunteita. Tunneäly vaikuttaa tunteiden johtamisen osaamiseen. Sitä pidetään yhtenä johtamisen keskeisimmistä elementeistä nykyään. (Salonen 2017, 239.) Tunneälyssä empatialla on tärkeä osa. On tärkeää osata säädellä sitä, jotta liiallinen empaattisuus ei johtaisi hankaluuksiin, kuten esimerkiksi liiallinen samaistuminen toisen ihmisen tunnereaktioihin. (Soisalo R. 2014, 13.) Empatia on oleellinen työelämätaito, koska se auttaa asettumaan toisen asemaan. Empaattinen ihminen ei pyri alentamaan tai ylentämään itseään, vaan on tasavertaisena toisen kanssa. (Rubanovitsch 2020, 225.) Tunneäly perustuu biologisiin tekijöihin. Tunneäly ei perustu tavanomaisiin älykkyyksmittauksiin. Neurologisesti epätyypillisten ihmisten tunneäly on alhaisempi, jolloin he eivät kykene samankaltaisiin ratkaisuihin. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 214.) Tunnetaidoilla voimme lisätä työhyvin-

vointia. Tunneälykkäänä tunnistamme omat tunteemme ja osaamme ilmaista itseämme rakentavasti kohdatessamme muita. Tunnekyvyttömänä emme omaa yllä olevaa taitoa ja aiheutamme henkistä pahoinvointia itselle ja muille. (Luukkala 2011, 75.) Tunteiden tunnistamista heikentävät oma jaksaminen ja heikot tunnetaidot. (Åhman & Neilimo 2015, 60). Tutkimukset osoittavat enenevässä määrin korkean tunneälyn olevan ominaisuus, jolla suoriutuu työssä normaalia paremmin ja tällainen henkilö on yritykselleen arvokas. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että kaiken kaikkiaan tunneäly korreloi kohtalaisesti työssä käyttäytymistä. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 213.)

Tunnetaitojen opettelu ja opettaminen aloitetaan jo varhaiskasvatuksessa. Tunteet ohjaavat ihmistä kohti sosiaalista vuorovaikutusta jo pienestä pitäen, koska toisten ihmisten kanssa toimiminen on välttämätöntä. (Nummenmaa 2010, 186.) Tunnehyvinvoinnin perusta on tietoisuus omista tunteista. Kunnes omista tunteistaan tulee tietoiseksi, tunteiden ohjattavissa ei enää olla. Tunteet ja järki liittyvät konkreettisesti toisiinsa. Todennäköisesti tämä kyky erottaa ihmiset kaikkein ratkaisevimmalla tavalla eläinten tunne-elämästä. (Nummenmaa 2010, 211.) Työyhteisön jäsenten tunteita on mahdotonta kunnioittaa ja havaita, jos kuvittelee johtavansa vain asioita eikä tiedosta omia tunteitaan. Kun kykenee työstämään ja hyväksymään omia tunteitaan ja kokemuksiaan, kykenee myös muokkaamaan muiden todellisuutta. (Juuti & Salmi 2014, 162.)

Ihminen on sosiaalinen olento ja tarvitsee toista ihmistä, jonka kanssa vaihtaa ajatuksia ja jakaa tunteita. Kysyminen ja asioiden miettiminen yhdessä on vahvuus, koska silloin arvostaa muiden osaamista ja kokemusta. Kohtaamisilla on myös suuri merkitys. Tervehditkö vai jätätkö tervehtimättä, jättää tunteen ja sillä on suora korrelaatio organisaation tuloksiin. (Rämö 2018, 17, 40.)

#### **4.3.4 Työympäristö, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri**

Nykyään työvoima on liikkuvampaa ja työelämän kiinnostuskohdat ovat entistä löyhempiä, työelämä on suuresti muuttunut. Myös vastuu työstä ja vaatimukset osaamisesta ovat kasvaneet. Nopealiikkeisessä ja pirstaleisessa maailmassa pärjäävät ne, jotka osoittavat kykenevänsä viemään suuria hankkeita maaliin ja

omaavat loputtomat voimavarat. (Juuti & Salmi 2014, 19-20.) Tunnelmaan ja ajatuksiin vaikuttaa ympäristö, jossa toimimme. Toimintaympäristö voi olla joko digitaalinen tai fyysinen. Havaintoja tehdään viidellä aistilla. Siten ei ole itses-tään selvää, että kaikki toimintaympäristöt lisääisivät viihtyvyyttä. Aisteista ai-noana hajuaisti kulkee suoraan aivojen tunnealueelle, joten tuoksujen avulla voimme saada heti aikaan erilaisia kokemuksia. (Rantanen 2018, 51, 69.)

Koska jokainen ihminen on erilainen, jokainen työntekijä kokee työpaikan tun-nelman vähän eri tavalla. Paikan merkitys on yksilöllinen kokemus, mutta tär-keää on luoda hyvä ilmapiiri, joka syntyy yhteisen kokemuksen kautta, kun toi-mitaan yhdessä ja samassa paikassa. Ilmapiiri ja tunnelma välittyvät yllättävän nopeasti. (Rantanen 2018, 54.) Erilaiset prosessit ja tapa toimia vaikuttavat myös tunnelmaan, siksi on tärkeää määritellä yhteiset tekemisen tavat. Työnte-kijäkokemuksen kehittämistä parantaa, kun ihmiset tulevat kuulluksi. (Rantanen 2018, 71.) Tärkeimpiä tunnelman elementtejä ovat kuitenkin näistä kaikista ih-miset. Ihmisten välillä vallitseva tunnelma ratkaisee lopulta, millainen tunnelma yhteisössä vallitsee. Tunnejohtajan tärkein tehtävä on pitää huolta, että ihmisillä on kaikki hyvin. Tämä edellyttää ensin sen, että hän huolehtii, että itsellään on kaikki hyvin. Johtaminen tapahtuu oman tunnelman kautta. (Rantanen 2018, 76-77.)

Hyvään työelämään kuuluu, että työ on mielekästä, ihminen pystyy täyttämään työnsä vaatimukset tietyssä ajassa ja saa tukea ja arvostusta esimieheltään ja työtovereiltaan. Kuitenkaan täysin yhtenäistä työhyvinvoinnin käsitettä on vai-kea määritellä, koska jokaisella ihmisellä se jäsentyy erilaiseksi. (Juuti & Salmi 2014, 37.) Työhyvinvoinnin kehittämistä vaikeuttaa käsitteen epämääräisyys, työpaikkojen hyvinvointiedellytysten erilaisuus ja heikko strateginen sitoutumi-nen (Juuti & Salmi 2014, 119). Kestävän perustan pätevälle johtamiselle luo hy-vän tavoittelu ja ymmärrys työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeydestä. (Juuti & Salmi 2014, 163.)

Hyvä taso työhyvinvoinnissa johtuu siitä, että sitä toteutetaan päivittäisessä ar-jessa työhyvinvointipäivien lisäksi sekä siitä että esimies omaa hyviä johtamisen taitoja ja ymmärtää ja toteuttaa työilmapiiriin liittyvän kehittämisen (Juuti & Salmi



2014, 194). Työn avulla ihminen voi kokea elämän mielekkääksi ja kasvaa ihmisenä. Työssä ihminen tuottaa merkityksiä ja rakentaa identiteettiään. Kun ihminen suoriutuu työroolissaan, hän saa kasvot muiden silmissä. Ihminen sosiaalistuu ja tulee osaksi työyhteisöä. (Juuti & Salmi 2014, 71.) Yritysten menestys perustuu keskinäiseen yhteistyöhön, ihmisten osaamiseen ja haluun kehittää yrityksen toimintaa. Nämä edellyttävät hyvää johtamista ja sitä että työntekijät ovat terveitä ja hyvinvoivia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 53.)

Suorituskeskeisessä yhteiskunnassa oman hyvyytensä ja arvonsa voi todentaa työelämässä. Ihmiselle itselleen on tärkeää, että kykenee huolehtimaan itsestään ja läheisistään sekä kokee itsensä tärkeäksi ja itsenäiseksi yhteiskunnan jäseneksi. Työssäkäyvä ihminen ei koe samanlaista riittämättömyyden ja häpeän tunnetta kuin työtön. (Juuti & Salmi 2014, 73.) Kiitollisuuden kulttuuri työpaikoilla on tärkeää. Se saa ihmiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, kehittämään itseään ja viihtymään paremmin. Jo pienikin kiitos tai kehu on iso asia. (Rauhala ym. 2013, 57.) Vuorovaikutuksessa jaamme tietoa ja samalla myös vaikutamme tunteisiin. Stressaantunut ei opi ja pelokas ei muutu, on siis selvää, että tunteet vaikuttavat suoriutumiseemme. (Rauhala ym. 2013, 122.)

Työssä halutaan suoriutua hyvin ja nykyinen työkuulttuuri vaatii ihmisen kokonaisvaltaista, fyysistä, psyykkistä, henkistä ja sosiaalista paneutumista työhön. Työyhteisön kulttuuri ratkaisee sen, miten töissä voidaan. (Juuti & Salmi 2014, 242.) Organisaatiokulttuurissa on kyse yhteisestä sosiaalisesta ilmiöstä. Organisaatiokulttuuri rakentuu yhteisesti jaetuista ja sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä mallit ohjaavat yrityksen ajattelua, toimintaa, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä. (Juuti & Salmi 2014, 135.) Organisaatiokulttuuri rakentuu siitä mikä on hyväksyttävää palkittavaa toimintaa ja mistä rangaistaan. Organisaatiokulttuurilla laaditaan yhdessä toimintatavat ja vastuut. Esimiehellä on vahva osa kulttuurin luomisessa, sillä hän antaa mahdollisuudet kulttuurin kehittymiseen. (Moisalo 2010, 43, 51.)

Johtajan tehtävä on luoda olosuhteet, jossa työntekijät kukoistavat ja saavuttavat tavoitteita. Hyvä johtaja ei tukeudu ainoastaan kontrolliin ja ohjeistuksiin vaan rohkaisee, tukee ja kannustaa työntekijöitä menestymään ja ottamaan

vastuuta ja tekemään päätöksiä. Näin työnteko muuttuu joustavammaksi ja enakoivammaksi. Esimies on avainasemassa tunteiden ymmärtäjänä, herättelijänä, tunnistajana ja ohjaajana. (Salonen 2017, 237-238.) Toimintatavat ja organisaatiokulttuuri voivat heikentää työntekijän roolia ja rajoittaa päätöksentekoa, johtamistavan ja työtehtävien ollessa liian tiukkoja ja sopimattomia. Työntekijän turhautuessa systeemiin työnlaatu heikkenee ja työntekijän siirtyessä toiseen organisaatioon menetetään potentiaalisia lahjakkuuksia. (Leppänen & Rauhala 2012, 236.)

Esimiehen tulee huomioida ja kohdella kaikkia työntekijöitään tasa-arvoisesti, koska jos hän työskentelee ainoastaan tiettyjen työntekijöiden kanssa hän rakentaa työyhteisöön ulko- ja sisäpiirin, josta aiheutuu huono ilmapiiri. Ihmisten johtaminen vaatii kykyä asettua toisen asemaan, ymmärtää miltä toisesta jokin asia tuntuu. Tätä kutsutaan empatiaksi. Empatiakyvyn edellytyksenä on, että osaa tarkastella omia tunteitaan. Esimiesasemassa on tärkeää osata havainnoida tunteita ja ymmärtää että ne sekä haittaavat että edistävät toimintaa. Omat ajatukset ja tunteet on osattava erottaa toisistaan, jotta on mahdollista kehittää omaa suorituskyykyään. (Juuti 2016, 63-64.)

Tunteiden osoittaminen työpaikoilla määräytyy organisaatiokulttuurin sanelemana. Tunteista ei välttämättä puhuta ollenkaan ja tiettyjen tunteiden osoittaminen voi olla kiellettyä. Sallittuja tunteita perinteisesti ovat vastuun- ja velvollisuudentunto, myötätunto, tyytyväisyys ja rohkeus, kiellettyjä suru, uupumus, epävarmuus, häpeä, pelko ja alakuloisuus. Epäoikeudenmukaisuus ja tietyt asiat voivat myös ruokkia työpaikoilla raivoa, kateutta, vihaa ja välinpitämättömyyttä. (Salonen 2017, 168-169.) Yhteisöllisyyden ja tiimihengen luominen lisäävät luottamusta, hyvinvointia ja tehokkuutta (Leppänen & Rauhala 2012, 266).

Työpaikan ilmastosta puhuttiin 1970-luvulla, mutta nykyään vakiintuneempi termi on laadullisen kulttuuritutkimuksen yleistyessä työpaikan ilmapiiri. Ilmapiiriin vaikuttavat työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Resurssinäkökulman painottamisen myötä 1990-luvulla, näiden ja strategian välille on muodostunut suurempi yhteys ja on opittu kiinnittämään huomiota tähän yrityksen niin sanottuun ai-neettomaan pääomaan, joka on noussut yritysten keskeisimmäksi kilpailutekijäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47-49.)

Ilmapiiriin liittyy paljon yksilöllisiä ja kollektiivisia asioita ja se saattaa muuttua hyvinkin nopeasti esimerkiksi ulkoisten syiden vuoksi. Ilmapiiriin vaikuttavat olennaisesti johtaminen, työolot, ryhmän sisäiset suhteet ja persoonallisuus sekä työpaikan enemmistössä vallitseva tunnetila. (Moisalo 2010, 147-148.) Sosiaalistamalla ryhmän osanottajat aktiivisesti positiiviseen tunneilmapiiriin, voidaan ryhmässä viihtymistä tietoisesti edistää (Vänskä ym. 2011, 92). Tunneilmapiirin kehittämisestä työyhteisössä on vastuussa osaltaan jokainen työntekijä. (Salonen 2017, 186.)

Tavoitteiden saavuttaminen ja kehittyminen työssä vaikuttavat tunteisiin ja luovat hyvää työvirettä sekä voimaannuttavat. Voimaantuminen ilmenee siten, että töihin on mukava tulla ja energiaa riittää myös vapaa-ajalle. Tätä kautta työntekijät ovat innovatiivisempia ja motivoituneempia. (Kesti 2013, 15.) Negatiivisen tunneilmapiirin vallitessa tuottavuus laskee ja asiakkaat kärsivät, kun organisaation johtajat joutuvat keskittymään tulehtuneiden ihmissuhteiden hoitamiseen. Tämä johtaa myös sairauspoissaolojen kasvuun ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. (Kesti 2013, 17.)

Terve yrityskulttuuri ja ilmapiiri rakentuvat hyvästä vireestä, jota tulee johtaa. Jokainen työntekijä tulee saada tunnistamaan oma merkitys yrityksen kokonaisuuden suhteen, mutta ennen tätä perusasioiden johtaminen tulee olla kunnossa. (Alahuhta 2015, 141.) Moisalo (2010) vertaa esimiehen asemaa tässä pelin johtajan rooliin. Tapa, jolla esimies rakentaa ilmapiiriä ja luo sosiaalisia suhteita, on yksilöllistä osaamista. Esimiehellä on oltava tiettyä pelisilmää ja hänen on pidettävä korvansa auki, olla aidosti kiinnostunut työryhmänsä asioista. (Moisalo 2010, 90.)

Hyvän ilmapiirin vallitessa ihmisen on helppo tuntee kuuluvansa joukkoon sellaisena kuin on. Myönteisellä tunneilmallisella tuetaan päämäärähakuisuutta hyvässä johtamisessa. Ihmisten johtamisessa olisi hyvä välittyä tunne esimiehen arvostuksesta ihmistä kohtaan ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä. Suvaitsevassa ja keskusteleavassa ilmapiirissä ei synny liiaksi kilpailuasetelmia, jotka häiritsevät yhteisen päämäärän saavuttamista. (Juuti 2016, 84-85.)

### 4.3.5 Henkilöstön moninaisuus

*“Ihmisten johtamisessa pitää ymmärtää, mikä on toiselle tärkeää.”*

*Matti Alahuhta*

Monet yhteiskunnan ja maailman muutokset vaikuttavat alalla, kuten esimerkiksi kasvanut maahanmuuttajien määrä ja kulttuurien moninaisuus. Palvelujen käyttäjien muuttuvat tilanteet ja tarpeet edellyttävät muutosta johtamisessa ja organisaatioissa sekä ammattilaisten yhteistyön lisäämistä. (Kanaoja ym. 2017, 471-472.) Kulttuurin, koulutuksen ja kokemuksen lisäksi eroja ihmisillä voi olla myös asenteissa. Kun samassa tiimissä on erilaisia ihmisiä, on se rikkaus, joskus jopa menestymisen ja luovuuden edellytys. Ihmisiä johdetaan eri tavalla, koska toiselle vaikeasti ymmärrettävä asia on toiselle itsestäänselvyys. Hyvä johtaja tunnistaa ja tunnustaa työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet. (Rubanovitsch 2020, 91.)

Ihminen haluaa tulla kohdatuksi omana itsenään, yksilönä (Rubanovitsch 2020, 238). Esimiehellä ja työkavereilla on suuri vaikutus siihen millä mielellä töihin tullaan. Kyräily ja epäluottamus ihmisten välillä myrkyttävät helposti ilmapiiriin. (Juuti & Salmi 2014, 247.) Ihminen on kokonaisuus. Siihen millaisia ihmiset ovat, vaikuttaa geeniperimä ja kasvuympäristö. Geenit vaikuttavat siihen millaisia biologiset ja fysiologiset ominaisuutemme ovat. Kasvuympäristö määrittää sen millaiset ominaisuudet meissä kehittyvät ja vahvistuvat. (Leppänen & Rauhala 2012, 27-29.) Henkilöstön moninaisuus ei tarkoita ainoastaan eri syntyperää tai etnistä taustaa, vaan sillä tarkoitetaan myös ikä- ja sukupuolijakaumaa, koulutusta ja ammattia (Kauhanen 2010, 36).

Ryhmässä jokaiselle on tärkeää saada äänensä kuuluviin, hiljaiset ryhmän jäsenet tulisi ottaa keskusteluun mukaan turvallisessa ja kannustavassa ilmapiirissä. Positiivisiin asioihin keskittyminen tuo ryhmään myönteisyyttä ja lisää kaikkien hyvinvointia. Ryhmän tunneilmapiiri on monen tekijän summa ja se vaikuttaa olennaisesti siihen, miten ryhmä toimii ja reagoi erilaisiin tilanteisiin sekä siihen millaisia tuloksia ryhmä saavuttaa. (Vänskä ym. 2011, 98-99.)

Ihmiset eroavat temperamentiltaan ja puheliaisuudeltaan toisistaan. Tärkeintä on, että kaikki hyväksytään yksilöinä omana itsenään. (Vänskä ym. 2011, 97.) Organisaatioissa ihmiset toteuttavat strategiaa, siten on tärkeää huolehtia työntekijöiden motivaatiosta, osaamisesta, ja resursseista, jotta strategia toteutuu. (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010, 166.)

Henkilöstön mielentilat ja tunteen synnyttävät työyhteisön kulttuurin ja rakentavat työyhteisön ilmapiirin. Johtajan on tärkeä tiedostaa omat tunteensa ja ymmärtää että tunteet tarttuvat. Omia tunteita on osattava johtaa ensin ja tämän jälkeen yrittää löytää kykyjä ja keinoja johtaa muiden tunteita. (Rauhala ym. 2013, 57.) Oma suhtautumistaan on mahdollista muuttaa, kun ymmärtää erilaisuutta. Samaan lopputulokseen voidaan päästä eri tavoin ja muiden ihmisten toimintamalleista voi oppia. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 224.)

Toimivan ja myönteisen työilmapiirin luominen on tärkeää, jotta organisaation esimiestaso voi odottaa hyvää tuloksen tekokykyä. Tämä edellyttää henkilöstön halua, innostusta ja tahtoa työhön. Näitä voidaan edesauttaa tietyillä kannustejärjestelmillä. (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010, 169.) Toimintamallit, erilaisuus ja ympäristö vaikuttavat työyhteisön kemioihin. Tunnelma, tunne ja kokemus syntyvät hetkissä. Johtaja ymmärtää työhön liittyvissä hetkissä henkilökemioita ja erilaisten kemioiden merkityksen ja vaikutuksen. Kiristyneet kemiat johtavat helposti konflikteihin ja hyvä henkilökemio nostaa energiaa ja tunnelmaa. Tunnejohtaja kehittää kemioita ja toimii mallin näyttäjänä omalla esimerkillään. (Rantanen 2018, 228-229, 245.)

Salosen (2017, 175) mukaan myötätunto ja empatia ovat tunteiden johtamisen perusta. Ehdoton edellytys rakentavalle kanssakäymiselle on kyky empatiaan. Sen avulla on mahdollista päästä samalle aaltopituudelle ja ymmärtää mitä ympärillä tapahtuu. Empatia korreloi hyvän itsetunnon, tunnollisuuden sekä subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksen kanssa 63 eri maassa tehtyjen tutkimusten mukaan. Empatiaa syvempää on myötätunto. Se tarkoittaa, että kykenee toimimaan toisen hyväksi. Sen on myös osoitettu olevan organisaatioiden innovatiivisuuden ja uudistumisen kannalta merkittävä tekijä. Myötätuntoinen ilmapiiri syntyy, kun huomaamme toisemme esimerkiksi tervehdyksellä. (Salonen 2017, 171-172, 175.)

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja hyväksytyksi tuleminen ovat kokemusta työhyvinvoinnista. Esimiehellä on tärkeä rooli toimintakulttuurin rakentamisessa ja ylläpidossa. Johtamisen käytänteet ja se miten työn tekeminen rakentuu vaikuttavat siihen, miten ryhmään kuulumisen tunne muotoutuu työyhteisössä ja miten työntekijät haluavat muokata ja tarkastella työn voimavaroja ja vaatimuksia. Työpaikan avoin ilmapiiri ja hyvä henki mahdollistavat ongelmatilanteista puhumisen ja niiden ratkaisemisen. (Laaksonen & Salin 2019, 37, 41.) Työ on parhaimmillaan, kun sen kokee harrasteluonteisena, se on lähellä sydäntä ja työn teon motiivit ovat sisäisiä. (Juuti & Salmi 2014, 73.)

#### 4.3.6 Viestintä ja vuorovaikutus

*“Sanat paljastavat aina jotain pinnan alla olevaa suurempaa, jonka toinen ihminen voi aistia.”*

*-Filosofi Esa Saarinen*

Viestintä on ilmeitä, eleitä, sanoja, kuvia ja tunteita ja se tapahtuu tavoitteellisesti ja sattumalta, hallitusti ja hallitsemattomasti. Viestintä on tapahtuma, joka tapahtuu dialogina, vuorovaikutuksena ja fyysisinä kohtaamisina erilaisilla foorumeilla. Työelämässä viestintä muotoutuu koko ajan ja on muuttunut dialogisempaan suuntaan. Viestintä ei ole enää pelkästään ylhäältä alaspäin tiedottamista vaan monisuuntaista vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. (Juholin 2017, 27, 118.)

Sanotaan että tärkein matka, jonka ihminen voi tehdä on mennä toista ihmistä puolitiehen vastaan. On tärkeää, kuinka käytäydymme ja toimimme kanssaihmistien seurassa. Ihmisten välisiin henkilökemioihin ja vuorovaikutukseen vaikuttavat viestinnän eri tasot. Näitä ovat sanallinen viestintä (sanat, ilmaisut), fyysinen viestintä (ilmeet, eleet), läsnäoloviestintä, tunneviestintä (fillis, ilmapiiri, pelot, pettymykset) sekä vallan ja voiman viestintä. Henkilökemian haastekerroin lisääntyy, kun joudumme ponnistelemaan tullaksemme toimeen jonkun kanssa. Erilaisuuden ymmärrys, hyväksyminen ja arvostus lisäävät sitä, että tulemme toimeen toistemme kanssa. (Rantanen 2018, 210.)

Viestinnän tavoitteena yrityksessä on yhteydenpito, verkottuminen, virittäminen, näkyväksi tekeminen sekä tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö. Yksi strategisen viestinnän ulottuvuus on yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen ja osallisuuden kokemus. Nämä eivät synny itsestään vaan vaativat sitoutumista yhteiseen aikaan ja paikkaan. Työyhteisöissä kommunikointi on ratkaisevassa roolissa uudistumisen, työhyvinvoinnin ja tulosten kannalta. (Juholin 2017, 33-35, 124.) Viestinnän täydentäjinä toimivat luotaus ja kuuntelu ja niiden avulla pyritään tarttumaan ajankohtaisiin asioihin. Luotauksella ja kuuntelulla tarkoitetaan sitä, että perehdytään siihen mitä tapahtuu ja mistä keskustellaan. (Juholin 2017, 48.)

Kokonaisvaltaiselle vuorovaikutukselle ja terveelle kehitykselle välttämätöntä on tunnetilojen aistiminen ja toisten tunteiden peilaaminen. Vaikka digitalisoitumisella on myönteisiä vaikutuksia, niin hymiöt eivät voi korvata tunnetiloja ja sähköiset viestintäkeinot eivät joka tilanteessa palvele. (Sajaniemi 2016, 45-46.) Rakentava ja myönteinen vuorovaikutus ovat yhteisön suurimpia voimavaroja. Keskinäisissä kohtaamisissa vahvistetaan organisaatiokulttuuria, joka rakentuu yhteisistä arvoista, käytännöistä ja uskomuksista. (Juholin 2017, 49.) Sanat rakentavat merkityksiä ja luovat todellisuutta. Tunteista pitää pystyä puhumaan ääneen.

Tuloksellisuus ja työtyytyväisyyttä lisäävä työnteko perustuu vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus, ohjeet, neuvot ja palautteen saaminen edellyttävät fyysistä läsnäoloa työpaikalla, menestyksellinen johtaminen ei onnistu sähköpostiviestein. Vuorovaikutuksessa ja sanojen sisällöllä on merkitystä. (Moisalo 2010, 15-17.) Puheeksi ottaminen ja rakentavan kritiikin antaminen voi tuntua esimiehestä vaikealta. Hankaliin asioihin puuttuminen voi johtua väärin suunnatusta empatiasta tai siitä että halutaan välttää ristiriitoja. (Mossboda yms. 2008, 107.) Kehumisella on uskomattoman suuri vaikutus motivaatioon ja työiloon. Tärkeää on kehua silloin kun aihetta on eikä jättää positiivista palautetta ainoastaan kehityskeskusteluihin. Hyväksytyksi ja huomatuksi tuleminen kuuluvat ihmisen perustarpeisiin. (Mossboda yms. 2008, 105.) Työyhteisöissä on alettu ottaa käyttöön erilaisia vihjekanavia, joissa voi kertoa nimettömänä tai nimellä havaintoja, joita

ei syystä tai toisesta uskalla ääneen sanoa. Käytäntö on etenkin tarpeen silloin, kun työyhteisön henki on pahasti tulehtunut. (Juholin 2017, 132.)

Haastavissa keskusteluissa tunteet ovat aina läsnä. Häpeä saa pakenemaan, syyllisyys selittelemään ja ärtymys hyökkäämään. Ammatillisen dialogin mahdollistaminen edellyttää, että annetaan tunteille tilaa. Tunteille on annettava tilaa, jotta ymmärretään niiden viesti ja kyetään siten rationaalisesti hallitsemaan niitä. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 239.) Erilaiset tavat viestiä ovat yleisin syy sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin konflikteihin. Toiselle suunnattu viesti on kirjoitettu omista näkökulmista ja jokainen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan. Tulkintaan vaikuttavat ihmisen ennakkoluulot, käsitykset viestivästä ihmisestä ja viestittävästä asiasta sekä ihmisen persoonallisuus. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 214.)

Työkavereita pitäisi ymmärtää ja nähdä enemmän ihmisinä, joilla on yksityiselämässään ilot ja surut, jotka näkyvät luonnollisesti myös jollainlailla työelämässä. Modernin johtajan työhön kuuluu alaisten kuuleminen ja heistä huolehtiminen. Nämä lisäävät luottamussuhteen syntymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Åhman & Neilimo 2015, 87-88.)

Esimies voi vaikuttaa työyhteisönsä vuorovaikutukseen osallistumalla itse aktiivisesti toiminnan suunnitteluun. Esimies vaikuttaa suuresti työpaikan tunnelmaan ja työntekijöiden tunteisiin. Hän vaikuttaa siihen millaista työtä kukin työpaikalla tekee, palkkioihin ja toimii vastuualueensa symbolina. Suuria haasteita toiminnan eettisyydelle asettaa se kuinka oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi esimies osoittautuu työntekijöiden silmissä. (Juuti & Salmi 2014, 151-152.)

#### **4.3.7 Työhyvinvointi ja luottamus**

*“Jos henkilöstö ei voi hyvin, eivät asiakkaatkaan voi hyvin.”*

*Matti Alahuhta*

Jotta asiakkaat saisivat parhaan mahdollisen asiakaspalvelukokemuksen, on olennaista, että sen tuottavat henkilöt, eli työntekijät, voivat työssään hyvin ja ovat



taitavia sekä innostuneita vuorovaikutusosaajia. Tämä edellyttää, että johtamisessa työntekijä otetaan huomioon kokonaisuutena omine vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Juuti & Salmi 2014, 171.)

Kun ihminen asetetaan työpaikan voimavaraksi, hyvinvointiin panostamisesta tulee kehittämisen ja inhimillisten voimavarojen kannalta merkittävä tekijä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 45) Yritysten menestys on loppupeleissä kiinni osavasta henkilöstöstä. Tärkeää on huolehtia, että henkilöstölle luodaan puitteet, prosessit ja toimintatavat tehdä laadukasta työtä. Työn tekemisen edellytyksenä on hyvinvoiva ja toimintakykyinen ihminen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9.)

Työhyvinvointi on psyykinen, henkinen, fyysinen ja sosiaalinen tila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvointia määrittelevät myös elämäntilanne, perhe ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Fyysiseen hyvinvointiin liittyy terveys, fyysinen kunto, työpaikan fyysinen ja henkinen turvallisuus ja tieto työn jatkuvuudesta. Henkiseen työturvallisuuteen kuuluu työilmapiiri, sosiaaliseen työn sisäiset ja ulkopuoliset ihmissuhteet ja psyykkiseen yksilön osaamisen, työn ja ammattitaidon arvostus. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 23-25.)

Tärkeä osa johtamista on ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä. Nopeus ja paineet kasvavat työelämässä ja henkinen kestävyys on koetuksella. Monimutkaisessa työympäristössä menestyminen edellyttää kykyä minimoida häiriötekijöitä, ohjata omia tunteita ja vaikuttaa toisten tunteisiin. (Åhman & Neilimo 2015, 65, 72, 75.) Työpaikalla jokaisen työntekijän hyvinvoinnilla on kaksi vastuunkantajaa, esimies ja henkilö itse. Parhaimmillaan esimies on herkkä huomaamaan muutoksia alaitensa tunteissa ja käyttäytymisessä. (Alahuhta 2015, 157.) Työhyvinvointia määritettäessä tunteita ei saisi vähätellä. Tunteet liittyvät keskeisellä tavalla jokaisen ihmisen elämään. Jos alitajunnassamme kokemusten ja tunteiden tasolla jokin on huonosti emme voi vakuuttaa itsellemme, että kaikki olisi hyvin. Tunteiden ja ajattelun ristiriita näyttäytyy pahoinvointina, työuupumuksena ja mielenterveyden ongelmina. (Juuti & Salmi 2014, 34.)

Luottamuksella on organisaatiokulttuurissa suuri merkitys. Se mahdollistaa organisaatioiden toimivuuden, koska se sitouttaa työntekijöitä, luo merkitykselli-

syyttä ja tuloksellisuuden tunnetta. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 216.) Avoimuus ja luottamus ovat keskeisessä roolissa työyhteisön ilmapiirissä. Kun ihmiset luottavat siihen mitä esimies puhuu, he luottavat myös yritykseen. Työntekijän ja yrityksen välille syntyy psykologinen sopimus esimiehen toimenpiteiden avulla. Esimiehen tulee olla herkkä ja tiedostaa työntekijöiden ja psykologisen sopimuksen välisiä muutoksia, koska työntekijä tulkitsee esimiestään psykologisen sopimuksen kautta. Jos sopimus horjuu myös luottamus ja usko esimieheen horjuu. (Juuti 2016, 43-44.)

Luottamus syntyy vähitellen vuorovaikutuksen ja viestinnän seurauksena ja on odotus siitä, että yksilön tai ryhmän antama lupaus pitää. Luottamukselliset suhteet voidaan saavuttaa siten, että noudatetaan omassa työssä eettisyyttä, rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja toimitaan esimerkillisesti. Esimiehen on tärkeää kulkea työntekijöiden rinnalla siinä todellisuudessa missä työtä tehdään. Tämä edellyttää kanssa kulkemista rinnan arjen työssä, kykyä hillitä omaan mielihyvään liittyviä impulsseja ja osaamista torjua houkutuksia, joita tietyt tilanteet voivat tarjota. Luottamus esimieheen syntyy, kun hän saa alaisensa tekemään hyvää yhteistyötä, jossa työn perustehtävä ja päämäärät toteutuvat. (Juuti 2016, 37-39.)

Kun johtaja tuntee työntekijänsä ja tietää että yrityksen perustehtävä ja tavoitteet ovat selviä, kannattaa hyödyntää työntekijöiden itseohjautuvuutta. Hyvä toimintakulttuuri kannustaa oma-aloitteisuuteen ja luovuuteen ja siten tuo ilmi ihmisten välistä luottamusta. (Salonen 2017, 240-241.)

#### **4.4 Ilmapiirin mittaaminen työpaikoilla**

Tuloksellisuutta ja onnistumista voidaan mitata ja arvioida sekä määrällisesti että laadullisesti. Useasti määrällisiä mittareita on helpompi toteuttaa ja analysoida, kuin laadullisia mittareita. Syy-seuraussuhteen ymmärtäminen liittyy vaikuttavuuden mittaamiseen. Parannuksia, kehittämistä ja muutoksia työn ääressä seurataan työyhteisöissä ryhmätasolla, jolloin voidaan havaita vaikutuksia työelämän laatuun ja tuottavuuteen. (Kesti 2013, 107-108.)

Työilmapiirikyselyt ovat alun perin lähtöisin USA:n laivastosta, koska esimiestaso halusi välineen, jolla seurata henkilöstön mielialoja. Ilmapiirikysely on esimiehelle arvokas työkalu, joka auttaa seuraamaan muutossuuntia. Kattavia kyselyitä toteutetaan työpaikoilla 1-2 kertaa vuodessa. Lyhyempiä kyselyitä voi toteuttaa useammin. Kehityksen ja muutosehdotusten olisi hyvä olla kaikkien nähtävillä, jotta kaikki olisivat tietoisia kyselyn tuloksista ja pystyisivät vaikuttamaan kehitystä vaativiin seikkoihin. (Moisalo 2010, 76.)

Työtyytyväisyyttä on alettu tutkia 1960-1970 -luvulta lähtien. Edelleenkin työyhteisöt kartoittavat melko säännöllisesti henkilöstön työilmapiiriä, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tutkimus työelämään kohdistuvista tunteista on lisääntynyt nykyään valtavasti. Lisääntyneestä tutkimuksesta huolimatta tunteista puhuminen etenkin suomalaisessa työelämässä on joissain paikoissa edelleen tabu. Tunteista puhuminen on sallittua silloin kun puretaan vaikkapa työtyytyväisyyskyselyä. Tunteiden ilmaisu ei ole suotavaa ja tunteista puhuvan henkilön ympäristö voi kokea itsensä vaivautuneeksi. Tunteista puhuvia henkilöitä pidetään helposti heikkoina. Tunteet ja kokemukset ovat ei-toivottuja ja ne siirretään marginaaliin. Ehkäpä juuri aikamme vaivaavaa pahoinvointia selittää näiden asioiden vähättely ja poissulkeminen. (Juuti & Salmi 2014, 25-26, 34.)

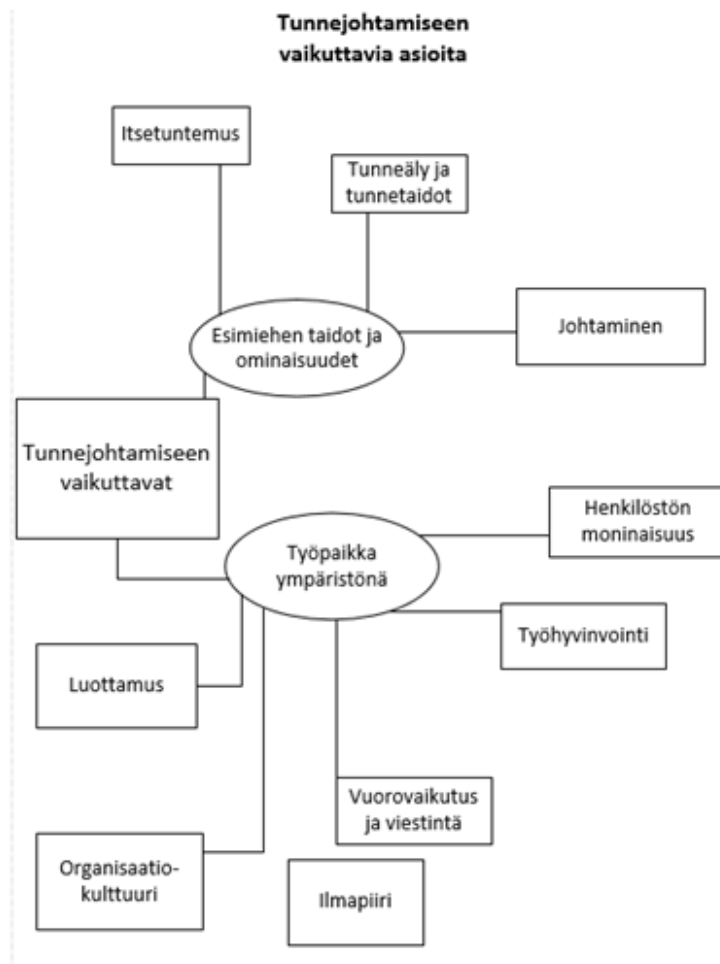
Työilmapiiriä on perinteisesti kehitetty työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyiden avulla. Näillä kyselyillä on kartoitettu työhyvinvointiin ja organisaatioilmastoon liittyviä asioita. Näiden hyvä puoli on se, että kehittämistoimet voidaan kohdistaa niihin seikkoihin, joissa koetaan suurimpia puutteita. Huonona puolena kyselyissä on niiden toteuttamiseen tarvittava suuri työmäärä. Kyselyt kyllä toteutetaan, mutta tulosten pohjalta suurempiin toimiin ei ryhdytä mikä turhauttaa henkilöstöä. (Juuti & Salmi 2014, 198.)

Ilmapiiri on työpaikoilla aistittavissa oleva yleinen tunne, jota pyritään mittaamaan monilla erilaisilla mittaus- ja havainnointitekniikoilla (Moisalo 2010, 147). Ilmapiiriä ja tunnelmaa voidaan mitata kysymällä siihen liittyvistä asioista henkilökunnalta, mutta myös asiakkailta. Tunnelma on yhteydessä kaikkiin toimijoihin. Kyselyyn on hyvä saada vastata anonymisti ja mittaaminen kannattaa aloittaa tutkimalla sosiaalisia tunteita, koska ne osoittavat parhaiten mihin suuntaan yritys on menossa. Mittari voi olla mukana, kun mietitään päivittäistä työtä

tai se voi toimia esimiehen apuna kehityskeskusteluissa. (Rantanen 2018, 302.) Suoritusten mittaamiseen ei aina riitä yksi kerta vuodessa. Joitakin tekijöitä olisi hyvä mitata kuukausi- tai neljännesvuositasolla. (Laaksonen & Salin 2019, 13-14.)

Erialaisten kyselyiden avulla on perinteisesti toteutettu työyhteisön tunneilmaston kehittämistä. Kyselyiden ideana on kartoittaa mihin kohtiin kehittämistoimet olisi hyvä kohdistaa negatiivisena puolena on niihin tarvittava suuri työmäärä ja siksi kehittämistöimiin ei ryhdytä. (Juuti & Salmi 2014, 198.) Mittaamalla ilmapiiriä saadaan arvioita sosiaalisista taidoista. Keräämällä ja antamalla toisille palautetta ja palkitsemalla voidaan kasvattaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Jos palkitseminen perustuu yksilön suoriutumiseen, on yhdentekevää puhua tiimityöstä. Rakenteet olisi hyvä muuttaa palkitsemaan yhteistyötä ja ajamaan yhteistä etua. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 275.) Mittaamisen perimmäinen tarkoitus on saada tietoa vuorovaikutuksen kehittämiskohteista (Liukkonen 2009, 16). Esimiestason tulee ymmärtää työn vaikuttavuuden ja arvioinnin merkitys. Henkilöstölle tulisi luoda edellytykset näiden toteuttamiseen ja rakentaa järjestelmä, jossa tuloksellisuutta eli vaikuttavuutta voidaan seurata ja sen perusteella johtaa. (Kanaoja ym. 2017, 415-416.)

Kauhasen (2010, 50.) mukaan työtyytyväisyyskyselyissä vastausprosentin tulisi olla yli 70, koska jos aktiivisuus jää alle 40% tulokset eivät anna mahdollisuutta luotettavien johtopäätösten tekemiseen. Mittarit antavat usein riisutun kuvan todellisuudesta. Se, kuka mittauksia tulkitsee ja millä keinoin, vaikuttaa tuloksiin. Mittauksia verratessa, tulisi niitä tarkastella asetettuihin tavoitteisiin ja arvoihin. (Liukkonen 2009, 258, 261.)



KUVIO 4. Tunnejohtamiseen vaikuttavia asioita

Tunnejohtamisessa on otettava huomioon useita eri asioita. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui yllä olevan kaavion (KUVIO 4.) tavoin. Kootun teoriapohjan puitteissa on huomio kiinnitettävä esimiehen ominaisuuksiin ja taitoihin. Johtamisessa vaikuttavat esimiehen itsetuntemus, tunneäly, vuorovaikutustaidot sekä johtamisessa tarvittavat taidot. On tiedostettava, että työympäristö ja siihen liittyvät asiat vaikuttavat tunnejohtamisessa. Johtamisessa on otettava huomioon myös henkilöstön moninaisuus, vuorovaikutus ja viestintä. Organisaatiokulttuurin ja työyhteisön ilmapiirin muodostumista ei myöskään saa unohtaa, koska nämä vaikuttavat työssä tuloksen tekemiseen olennaisesti. Tunnejohtaminen vaatii huomion keskittämistä kaikkiin työyhteisössä vallitseviin asioihin. Olemme koonneet tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen mielestämme tärkeimmät ja olennaisimmat asiat. Ihmisen tunnekokemukseen vaikuttavat hänen elämänsä ja aiemman kokemukset. Tunnejohtamista ei voi suorittaa minkään tietyn ennalta määritellyn kaavan

mukaan, vaan johtaminen on tilannesidonnaista. On ymmärrettävä asioiden välisiä suhteita sekä ymmärrettävä ja tiedostettava, että niillä on eri merkityksiä eri ihmisille. Asiat synnyttävät meissä tunteita eri tavoin. Esimies on suuressa roolissa ilmapiirin ja työkuiltuurin muotoutumisessa. Työpaikka ympäristönä luo myös suuren merkityksen tunteiden rakentumisessa.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka on laadittu Tampereen ammattikorkeakoulun raportointiohjeistuksen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä aineisto on analysoitu, purettu ja raportoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Kun opinnäytetyösuunnitelmamme oli hyväksytty, toteutimme aineiston keruun sähköpostin välityksellä kyselyn avulla, joka oli laadittu Google Forms -ohjelmalla. Lähetimme kyselyn Kontukodin toimitusjohtajalle, joka välitti kyselyn eteenpäin yksiköiden työntekijöille. Opinnäytetyön tilaaja oli sähköisen kyselyn kannalla ja Google Forms -ohjelma mahdollisti kyselyn toteuttamisen helposti. Kysely oli työntekijöille vapaaehtoinen.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin parityöskentelynä, jossa yhdistyivät tiimityön ja yksilötyöskentelyn menetelmät. Teoriaosuuden pohjana toimi opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyöntekijöiden yhdessä laadittu kirjallisuuskatsaus, jonka pohjalta molemmat alkoivat omilta osiltaan rakentaa teoriaosuutta ja täydentää yhteistä opinnäytetyöasiakirjaa Tampereen ammattikorkeakoulun pilvipalvelun Word online -sovelluksessa. Kyselyä varten luotiin opinnäytetyöntekijöiden yhteinen Googlen sähköposti -tili, joka mahdollisti Google Forms -ohjelman yhteiskäytön. Molempien opinnäytetyöntekijöiden oli mahdollista tarkastella kyselyn vastauksia oman aikataulunsa mukaisesti.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmien perustyyppinä on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään jotain tiettyä ilmiötä, jossain tietyssä kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu empiriaan ja tutkimuksia on monia hyvin erilaisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13.)

Laadullisia tutkimuksia on useita erilaisia. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata jotakin ilmiötä. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, havainnointi, haastattelut ja erilaisista dokumenteista

koottu tieto. Tiedonantajien valinnan tulee olla tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 98.)

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin laadullista menetelmää, koska tutkimus perustuu käytännön ilmiön tutkimiseen. Tavoitteenamme oli selvittää työntekijöiden kokemuksia fiilismittarista ja mielipiteitä onko fiilismittarilla viitteitä työpaikan johtamiseen.

## 5.2 Aineiston keruu ja kyselyn laatiminen

Teoreettisen viitekehyksen tutkimustieto on koottu käyttäen aiheeseen liittyvää ammatti- ja tutkimuskirjallisuutta. Kirjallisuus on lainattu Tampereen ammattikorkeakoulun ja Laurea ammattikorkeakoulujen kirjastoista. Tutkimuksen aineisto koostuu Kontukodin työntekijöiden kyselyiden vastauksista. Laadittu kysely lähetettiin Kontukodin toimitusjohtajalle, joka lähetti linkin kyselystä eteenpäin työntekijöille sähköpostin välityksellä. Google Forms -ohjelma päivittää automaattisesti kyselyyn annetut vastaukset, joita kyselyn laatija voi reaaliajassa tarkastella.

Kysely on yksi aineistonkeruutapa. Kohdehenkilöt muodostavat näytteen tai otoksen tietystä perusjoukosta. Aineisto käsitellään joko laadullista tai määrällistä menetelmää käyttäen, aineistosta riippuen. Kyselyn etuna pidetään sitä, että kyselyyn voidaan saada paljon osallistujia ja kyselyssä voidaan kysyä monia asioita. Kyselyn analyysissä voidaan hyödyntää jo keksittyjä raportointi- ja analyysitapoja. Kyselyn heikkoutena pidetään pinnallista aineistoa ja vastaajakatoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188-190.) Kyselyn laatimisessa haastetta tuo kysymysten asettelu. Epävarmaa on se, miten vakavasti vastaajat kyselyyn vastaavat, mitä taustatietoja heillä aiheesta on tai miten onnistuneita vastaukset tulevat olemaan. Myös vastaajakato kyselyssä ei anna todellista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Kontukodin toimitusjohtaja suositteli sähköistä kyselyä sen nopeuden ja helppouden vuoksi. Kysely laadittiin yhteistyössä opinnäytetyömme tilaajan kanssa maaliskuussa 2019 Googlen sähköposti -toimintoja hyödyntäen. Kysely laadittiin sekä



suomeksi että englanniksi, koska Kontukodissa työskentelee myös ulkomaalais-taustaisia työntekijöitä. Kyselyn ohelle teimme saatekirjeen sekä suomeksi että englanniksi, jossa selvitetään tutkimuksen taustaa. Saatekirje löytyy liitteenä tämän asiakirjan lopusta (Liite 3).

Kyselyyn luotiin yhteensä seitsemän avointa kysymystä. Kyselyn kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne antaisivat vastauksia tutkimuskysymyksiin ja että kysymykset olisivat helposti ymmärrettäviä eivätkä johdattelisi vastaajaa. Kyselyn tulosten tarkoitus oli antaa tietoa siitä, miten työntekijät kokevat fiilismittarin; miten se palvelee työntekijöitä, miten se vaikuttaa työpaikan tunneilmapiiriin ja miten mittaria voisi kehittää. Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus vapaisiin kommentteihin. Kyselyn lopussa tiedusteltiin vastaajan tehtävänimikettä ja ikää. Tähän vastaaminen oli vapaaehtoista. Laadittu ja viimeistelty kysely lähetettiin sähköpostilla Kontukodin toimitusjohtajalle, joka välitti kyselyn eteenpäin yksiköiden työntekijöille. Kysely toteutettiin kesä-syyskuussa 2019 Kontukodin Toukolan ja Satamakadun yksiköissä. Kysely löytyy Word-muotoisena tämän asiakirjan lopusta Liite 1 ja Liite 2.

Google Forms -ohjelma mahdollisti kyselyn suorittamisen nimettömänä niin, että yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan. Kyselyn vastaukset ovat ainoastaan opinnäytetyön tekijöiden analysoitavana. Analysoinnin ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen kyselyt tuhottiin asianmukaisella tavalla.

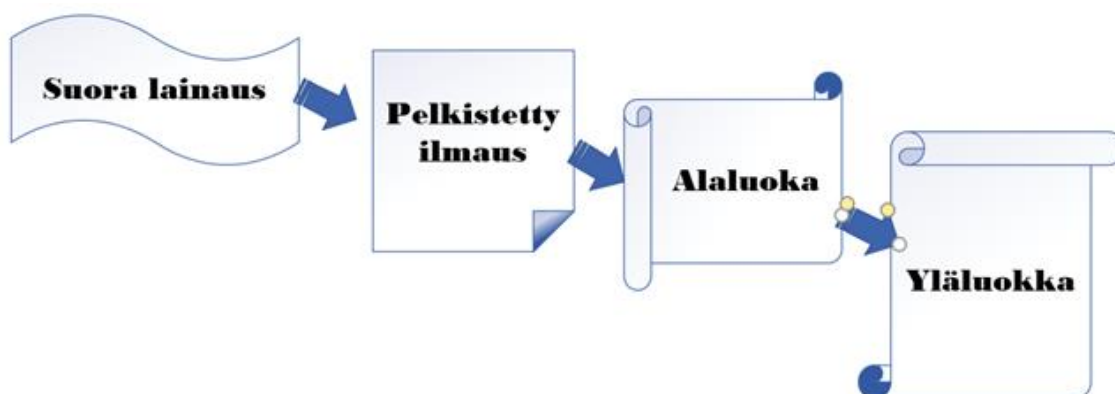
Alun perin kysely piti toteuttaa ainoastaan Toukolan yksikköön, mutta työn tilaajan toiveesta kysely toteutettiin myös keväällä 2019 avattuun Satamakadun yksikköön. Tulososiossa yksiköiden tulokset on purettu ja esitetty yhdessä.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysitapoja voidaan jäsentää kahdella eri tavalla. Tilastollisia menetelmiä käytetään yleensä selittämiseen pyrkivässä analyysissä. Päätelmien tekoa ja laadullista analyysiä käytetään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219.) Kysely purettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä,

jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on kerätyn tiedon pelkistäminen eli tutkimusaineiston pilkkominen osiin. Tämän jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Uuden kokonaisuuden ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. (Vilkkä 2015, 164). Seuraavaksi pelkistykset jaotellaan ala- ja yläotsikoiden alle, eli klusteroidaan. Tämän jälkeen erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen informaatio epäolennaisesta eli abstrahoidaan. Tätä jatketaan niin kauan, kuin se on mahdollista aineiston näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-127). Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tavoitteena on tutkittavien ajattelutapojen ymmärtäminen aineiston analyysissä muodostuneiden käsitteiden ja luokitusten avulla. (Vilkkä 2015, 171.)

Sisällönanalyysi tutkimustuloksista toteutettiin opinnäytetyössä induktiivisella tavalla, eli yksittäisestä havainnosta tiivistettiin yleiseen havaintoon. Työntekijöiden vastauksista, eli suorista lainauksista, muodostettiin ensin pelkistetyt ilmaukset, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset kategorioitiin ala- ja yläluokkiin. Taulukko pelkistettyjen ilmausten kategorioinnista ala- ja yläluokiksi on nähtävillä tämän asiakirjan liitteistä (liite 5).



KUVIO 5. Esimerkkikuva analyysipolusta.

Molemmat opinnäytetyöntekijät tekivät aineiston analyysit ensin erikseen, jonka jälkeen tuloksista muodostettiin synteesi. Erikseen tehdyt aineiston analyysit on yhdistetty yhdeksi taulukoksi, joka löytyy tämän opinnäytetyön lopusta (liite 5). Tulososiossa on suoria lainauksia kyselyn vastauksista tutkimusaineiston luotettavuuden todistamiseksi. Kysely, vastausten purku ja suorien lainausten

valinta on pyritty toteuttamaan siten, ettei niistä ilmene kenenkään yksittäisen vastaajan henkilöllisyys. Työn tilaaja suositteli meille kyseessä olevaa aineistonkeruutapaa ja toivoi, että kysely on työntekijöille vapaaehtoinen. Kysely toteutettiin myös englannin kielellä Kontukodin työyhteisön ollessa monikulttuurinen, mutta vastauksia ei englanninkieliseen kyselyyn saatu. Kyselyyn vastasi molemmista yksiköistä yhteensä 30 henkilöä, johon työn tilaaja oli tyytyväinen. Tilastollista aineistonpurkutapaa hyödynnettiin vastaajien taustatietojen raportoinnissa.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Laatimallamme kyselyllä lähdimme hakemaan vastauksia siihen, miten fiilismittarin käytettävyyttä voisi parantaa ja kuinka sitä voisi paremmin hyödyntää yrityksen johtamisessa työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn kautta tulleita vastauksia lähdettiin analysoimaan aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää käyttäen etsien vastauksia laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Esille nousseet teemat olemme muodostaneet saamamme tutkimusaineiston pohjalta.

Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan tunnejohtamiseen vaikuttavia tekijöitä, Kontukodin työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia fiilismittarista. Rantasen (2018) mukaan tunnejohtaminen on kiinnostuksen ja energian johtamista. Tunnejohtamisessa huomioon otettavia asioita ovat johtajan taidot sekä ominaisuudet, joihin kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Myös johtajan tunnetaidot sekä itsetuntemus ovat tunnejohtamisessa huomioon otettavia asioita. Työpaikka ympäristönä, henkilöstön moninaisuus, myönteinen ilmapiiri, vuorovaikutus ja viestintä sekä avoin ja toisia arvostava organisaatiokulttuuri ovat asioita, jotka niin ikään tulee ottaa tunnejohtamisessa huomioon. Tunteet vaikuttavat myös hyvinvointiin ja tulosta synnyttäviin tekijöihin työpaikoilla, joita ovat mm. yhteistyö, oppiminen, merkityksellisyys, terveys ja päätöksenteko.

Kontu Toukolassa kysely oli auki kesäkuusta elokuun 2019 alkuun. Vastauksia tuli yhteensä 17. Kaikki kyselyyn vastanneet eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Satamakadun yksikössä kysely oli auki heinäkuusta syyskuun 2019 loppuun. Vastauksia saimme sieltä yhteensä 13. Kaikki vastanneet eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Englanninkieliseen kyselyyn ei vastannut kukaan vastaajista. Vastauksia kyselyyn saatiin 30 kappaletta.

### 6.1 Kokemukset fiilismittarista

Vastaamistiheyttä ja kokemuksia mittariin vastaamisesta haettiin kyselyn ensimmäisellä ja toisella kysymyksellä. Ensimmäisellä kysymyksellä tiedusteltiin, kuinka usein kyselyyn vastataan ja toisessa kysymyksessä haettiin vastausta

siihen, kuinka vastaaminen fiilismittariin koetaan. Vastausprosentti näiden kysymysten osalta oli 100%. Saatujen vastausten perusteella fiilismittariin vastataan pääsääntöisesti kuukausittain tai joka toinen kuukausi. Toisen yksikön vastauksissa poikkeavuutta oli siinä, että osa vastaajista totesi vastaavansa mittariin liian harvoin.

*“Vastaan mittariin, mutta liian harvoin.”*

*“Vastaan mittariin usein, mutta en aina.”*

Käytössä oleva fiilismittari koetaan hyväksi viestintä- ja palautteenantokanavaksi. Vastauksissa tuotiin ilmi anonyymiuden olevan positiivinen asia. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimiestasoa kiinnostaa mitä työntekijöille kuuluu. Käyttäjien mielestä mittari on helppo, vaivaton, mukava, yksinkertainen ja nopea käytettävyydeltään. Tuloksista esille nousseet teemat kokemuksista fiilismittariin vastaamisesta ovat nähtävillä alla olevassa kuviossa (Kuvio 6).

*”Helppona ja kiva, kun halutaan kuulla mikä fiilis on milloinkin.”*

*“Hyvänä tapa antaa palautetta ja kertoa omista tuntemuksista.”*

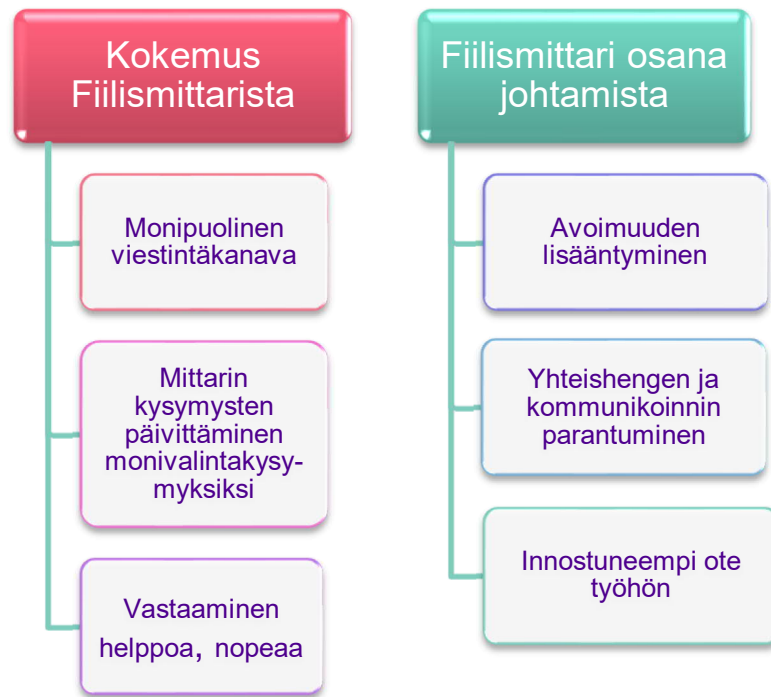
*“Hyvä foorumi jos on tarvetta avautua.”*

Kokemuksissa nousi ilmi mittarin päivittämisen tarve. Vastaajat olivat sitä mieltä, että mittarin kysely on liian suppea ja että monivalintavastausmahdollisuus voisi palvella käyttäjiään paremmin kuin avoimet kysymykset.

*“Ehkä liian avoin omaan mieleen. Tykkään enemmän täppäillä.”*

*“Kysymykset voisi olla monipuolisempia, ajankohtaisempia, tarkentavia tms.”*

Vastauksissa tuotiin ilmi myös, että konkreettinen keskustelu esimiesten kanssa koetaan mielekkäämmäksi kuin vastaaminen mittariin.



KUVIO 6. Tuloksista esille nousseet teemat fiilismittarista osana johtamista sekä kokemukset fiilismittariin vastaamisesta

## 6.2 Fiilismittarin tuomat muutokset työhön

Kysymyksellä seitsemän halusimme selvittää mittarin käytön merkitystä työpaikan tunneilmapiirin rakentumisessa. Vastauksista kävi ilmi, että fiilismittarista on keskusteltu ja että kuukausittaisen kyselyn vastausten yhteenvetoja on käsitelty yhdessä tiimeissä. Vastauksista ilmeni myös, että palkitseminen, vastaajien mukaan ”ilmiannot”, hyvästä työstä näkyvät vapautuneempana ilmapiirinä sekä innostuneempana työotteena (Kuvio 6).

Kuulumisten ja fiiliksen kysyminen nousi myös esiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä työpaikan tunneilmapiiriin. Tutustumisen koettiin helpottuneen sekä työyhteisön kommunikoinnin ja avoimuuden muuttuneen sujuvammaksi. Kaiken kaikkiaan yhteishengen koettiin parantuneen fiilismittarin käytön myötä.

*”Ilmapiiri vapautuneempi ja mukava, kun on tullut positiivisia ilmiäntoja.”*

*”Tutustuminen helpottunut ja kommunikointi sujuvaa.”*

Kysymyksellä neljä yritimme selvittää mittarin tuomia muutoksia omaan työhön. Vastaajat sanoittivat, että palkitseminen koetaan positiiviseksi asiaksi, työ on mielekästä ja ilmapiiri on parantunut. Myös motivaation parantuminen työhön mainittiin. Mittari viestintäkanavana sai myös positiivista palautetta.

*“Fiilismittarin avulla on ratkottu ongelmia positiivisessa hengessä ja työilmapiiri on puhdistunut. “*

*“Uskon, että omallakin mielipiteellä on oikeasti merkitystä. “*

*“Innostajana voin antaa hyvää palautetta ohjaajille kaikesta hauskaista mitä järjestävät asukkaille. “*

Omassa työssä hyvät tavat ja kohteliaisuudet välittyvät työntekijöiden mukaan mittarin kautta. Viestintätapana mittari koettiin hyväksi esimerkiksi palkitsemiskanavana sekä työyhteisön tuen vahvistajana ja palautteen saamisessa.

*“Positiivisempi asenne raskaaseen työhön. Pieni kiitos tai kohtelias sana työkaaverilta tai pomoilta antaa potkua päiviin ja hyvän mielen.”*

“

*Saanut tiedon työntekijöiden mieli piteistä ja sitä kautta muuttaa omaakin työtään. ”*

*“Palkitaan hyviä ”tyyppejä”, ihan konkreettisesti.”*

*“Kiva kuulla positiivista palautetta, antaa voimia jaksaa arjessa.”*

### **6.3 Fiilismittari johtamisen tukena**

Kyselyn viidennellä kysymyksellä pyrimme selvittämään mittarin tuomia muutoksia työyhteisön johtamiseen. Vaikka vastausprosentti jäikin kyselyn alhaisimmaksi (70%), olivat saadut vastaukset monipuolisia: vastausten perusteella mittari koettiin muun muassa hyvänä palautteenantokanavana; siinä voidaan tuoda

ilmi mitä osastoilla tapahtuu, saa kiitosta ja ymmärrystä sekä on mahdollista jakaa hyvää palautetta. Myös koetaan, että epäkohtiin puututaan.

*“Ehkä sen kautta tulee esiin asioita, jotka muuten eivät tule puheeksi.”*

*“Tieto epäkohdista ja hyvistä asioista menee nopeasti johdon suuntaan.”*

*“Luulen että pomot ovat nyt paremmin kärryillä mitä osastoilla tapahtuu, kun ihmiset uskaltavat antaa palautetta.”*

Palautteen saaminen mittarin kautta koettiin hyväksi ja nopeaksi ja todettiin, että sen kautta kuunnellaan enemmän. Mittarin avulla todettiin myös, että kehitys hiltain avatussa yksikössä on jatkuvaa ja palaute menee nopeasti perille.

*“Satamakatu on vielä niin uusi, että kehitystä on jatkuvasti.”*

*“Enemmän tullut positiivista palautetta.”*

Useat vastaajat sanoittivat, etteivät ole huomanneet tai eivät tiedä onko mittarilla ollut vaikutusta johtamiseen.

#### **6.4 Työyhteisöstä nousseet kehittämisehdotukset**

Kysyimme fiilismittarin kehittämisehdotuksia vastaajilta (n=21) kyselyn kuudennessa kysymyksessä. Kyselyn päivittämisen tarve ilmeni useassa vastauksessa. Kyselyn rakenteeseen kaivattiin muutosta muun muassa toivomalla kysymyksiin lisää vaihtoehtoja, tarkentavia kysymyksiä sekä monipuolisuutta. Esiin tuotiin myös värien ja kyselyn pituuden vaikuttavuuden merkitystä kyselyn ulkoasussa. Kyselyä pidettiin joltain osin myös jossain määrin kankeana. Tuloksista esille nousseet teemat fiilismittarin kehittämiseksi on kuvattu kuviossa 7.

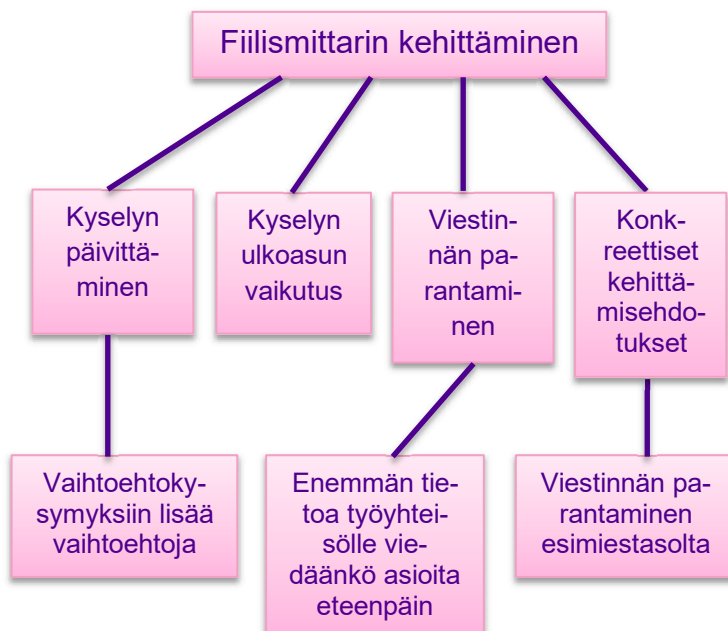
*“Vähän ärsyttää nää vihreet taustavärit.”*

*“Kysymykset voisi välillä vaihtua.”*



*“Ehkä positiiviseen puoleen lisää tarkennusta. Nyt on tarkentavat kysymykset, jos on jotain, johon halutaan puuttua ja menee huonosti. Tällainen voisi olla myös, jos menee hyvin, toisi lisää tietoa, miksi menee hyvin.”*

Viestinnän parantamista toivottiin. Vastaajat halusivat enemmän mittarin vastausten läpikäyntiä yhdessä työyhteisön kesken, esimerkiksi tiimeissä. Tietoa haluttiin myös siitä, viedäänkö toivottuja asioita eteenpäin, puututaanko negatiiviseen palautteeseen sekä miten siihen on puututtu. Vastausten pohjalta toivottiin konkreettisia toimenpiteitä kehitykseen liittyen ja positiiviseen palautteeseen tarkennusta. Kyselyn pituus koettiin hyvänä ja osaltaan kyselyyn oltiin myös tyytyväisiä.



KUVIO 7. Tuloksista esille nousseet teemat fiilismittarin kehittämisestä

*“Että palaute käytäisiin joka kuun alussa yhteisessä tiimissä läpi, ja myös parannusehdotukset, kehitykset, myös negatiivinen palaute ja miten siihen on puututtu tms.”*

*“Ehkä selkeämmin kehitys ideat käytäs vaan läpi ja ruvetas, niitä viemään eteen päin.”*

*“Voisi kysellä tarkemmin missä asiassa on tullut onnistumisia ja mikä ei mennyt kuin Strömsössä ja miksi näin kävi.”*

Kuviossa 8 on tiivistetty tuloksista esille nousseet teemat fiilismittarin vaikutuksista työyhteisön johtamiseen, tunneilmapiiriin sekä oman työn ja koko työyhteisön muutoksiin.



KUVIO 8. Tuloksista esille nousseet teemat fiilismittarin vaikutuksista

## 6.5 Mittarin tulosten käsittely työyhteisössä

Vapaaseen kommenttikenttään sai halutessaan antaa vapaasti palautetta. Vapaissa kommentteissa toistuivat kyselyn muiden kysymysten vastaukset. Tärkeänä pidettiin edelleen kyselyn päivittämistä. Todettiin, että vastausvaihtoehtoja mittarissa voisi olla useampia. Keskeiseksi asiaksi nousi myös viestintä mittarin tuloksista työyhteisössä.

*“Fiilismittarin ”tuloksia” voisi joskus käydä läpi.”*

*“Että kaikki asiat huomioitaisiin ja kysyttäisiin tiistain tiimeissä myös henkilökunnalta parannus ehdotuksia, jos asia on yhteinen. Jos on tiimi kohtainen, niin se tulisi käydä tiimien kesken, esimerkiksi ilmapiiriin liittyvät asiat yms.”*

Osaltaan koettiin, että tuloksia käydään jo läpi ja käsitellään yhteisissä kokouksissa. Vapaissa kommentteissa toistui myös vastaus mittarin toimivan osana viestintää. Se on hyvä tapa vaikuttaa ja antaa sekä saada palautetta ja kiitosta.

*“Mahtavaa kun on fiilismittari, saa purkaa oloansa jos, joku ketuttaa tai ilostuttaa”*

## 6.6 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen lopussa kysyimme vastaajien (n=30) tehtävänimikettä sekä ikää. Ikä määriteltiin vapaaehtoiseksi vastata. Kyselyyn vastanneet työntekijät olivat tehtävänimikkeiltään ohjaaja (23% vastaajista), lähihoitaja (63% vastanneista), sairaanhoitaja (10% vastaajista) ja kulttuuriohjaaja (3% vastanneista). Kuviossa 9 on nähtävissä vastanneiden tehtävänimikkeet sekä kuinka moni vastaajista työskenteli tietyllä tehtävänimikkeellä. Ikähaarukka vastaajissa oli 20-57-vuotta.



KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden tehtävänimikkeet ja määrät

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä asioita tunnejohtamisessa on huomioitava. Kyselyllä haettiin vastauksia Kontukodin työntekijöiden kokemuksista fiilismittarista ja työntekijöiden mielipiteitä siitä, onko mittarin käyttö tuonut muutoksia työhön ja onko mittarin käytöllä yhteyksiä työpaikan johtamiseen. Tunnejohtaminen on nykyajan johtamiskulttuurissa tärkeää ja on olennaista saada selville työntekijöiden mielipiteitä johtamisen, tunnejohtamisen, hyvinvoinnin sekä ilmapiirin mittaamisesta ja niiden vaikutuksista työyhteisössä.

Teoriaosion selvityksen perusteella todetaan tunnejohtamisen koostuvan monista eri osatekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Tunnejohtamiseen vaikuttavat johtajan taidot ja ominaisuudet, organisaatiokulttuuri sekä työpaikka ympäristönä. Esimiehen tunneälyllä, viestintä- ja vuorovaikutusosaamisella on tunnejohtamisessa olennainen merkitys. Teorian perusteella todetaan tunnejohtamisen olevan hetkessä tapahtuvaa eikä tunnejohtamista voida suorittaa niin sanotusti jälkikäteen. Vuokko Sivulan, vuonna 2013 tekemän tutkimuksen mukaan, tunnejohtaminen koetaan lähiesimiesten mielestä kiinteäksi osaksi arkijohtamista (Sivula 2013, 30). Tehokasta tunnejohtamista voidaan suorittaa olemalla päivittäisessä arjessa fyysisesti läsnä, kuuntelemalla, reagoimalla ja mukautumalla sen hetkisiin tilanteisiin. Tärkeää on esimiehen itsensä johtamisen taito sekä tunneälyn, itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen merkitys johtamistyössä. Sivulan (2013, 30) tutkimuksen mukaan esimiehen oman toiminnan ja tunteiden reflektointi ovat osa johtamistyötä.

Mittarit ja kyselyt tukevat eri johtamisen malleja. Tunnejohtamiseen liittyvät mittarit tukevat vuosittain tehtäviä hyvinvointikyselyitä, mutta jotta ne antaisivat ajantasaista todenmukaista kuvaa, niitä tulisi tehdä useammin kuin kerran kuukaudessa ja vastaajamäärän tulisi olla mahdollisimman suuri. Vaikuttavuuden ja tehokkuuden merkitys korostuu fiilismittarien läpinäkyvyydessä. Mittarin tuloksia on analysoitava ja käsiteltävä yhdessä koko työyhteisön kesken, sekä puututtava epäkohtiin systemaattisesti. Jotta mittarit voisivat toimia ja palvella koko työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla, tulee niitä kehittää tarpeen mukaan

asiakaslähtöisesti. Lähtökohtaisesti kyselyyn vastaaminen luo mielestämme työntekijälle väylän ja tiedon, että työntekijä voi tulla kuulluksi.

Mittarissa, työntekijöiden mielipiteiden mukaan, kehittämistä tulisi tehdä ulko-asun ja viestinnän parantamisen suhteen Ulkoasussa ei oltu tyytyväisiä mm. vihreisiin taustaväreihin, joten neutraaleja värejä olisi hyvä käyttää. Myöskään mittarin rakenne ei miellyttänyt kaikkia ja jotkut toivoivat monivalinta-vastausmahdollisuuksia. Viestinnän parantamista toivottiin johdolta työntekijöille. Vastajat halusivat muun muassa tietää, ovatko kehittämissuositukset saaneet aikaan konkreettisia toimenpiteitä. Tärkeää on pohtia, miten työntekijöitä saisi innostettua vastaamaan, jotta kaikkien äänet tulisivat kuuluviin. Kaikki mahdollinen data on tärkeää mittarin kehittämisen kannalta. Kuivanen Tanja (2017) tarkasteli opinnäytetyössään mm. arjen hyvinvointia Emotion Tracker -tunneapplikaation kuuden viikon käytön jälkeen kymmeneltä tutkimukseen osallistuneelta applikaation käyttäjältä. Tunteiden merkitseminen applikaatioon oli lisännyt henkilöiden itseymmärrystä sekä arjen hyvinvointia. Arjen hyvinvoinnissa tunteiden hyödyntäminen taas auttaa esimerkiksi sietämään stressiä paremmin. Tutkimus kuitenkin keskittyi enemmän yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen kuin useasta henkilöstä koostuvan työyhteisön kehittämiseen applikaation avulla. Työyhteisöissäkin olisi kuitenkin tärkeää pohtia, mitkä yksittäiset tunteet edistävät yhteisiä tavoitteita tai mitkä tunteet yhteisiä tavoitteita mahdollisesti hidastavat, jolloin tunteista voi tulla työyhteisöjen kehittämisen ydin. Emotion Tracker –tunneapplikaatiota voisi varmasti hyödyntää myös työyhteisöjen kehittämisessä.

Kyselyn tutkimustuloksista ilmenee, että fiilismittariin vastataan kuukausittain tai joka toinen kuukausi. Fiilismittari koetaan hyvänä työkaluna, etenkin tärkeänä viestintäkanavana työntekijöiden ja esimiestason välillä. Tunteiden ja fiiliksen mittaaminen on tärkeää ja työyhteisön kokemusten perusteella voidaan todeta, että fiilismittarin kehittämisen tarve nousee vahvasti esille. Mittarin kehittämisessä on hyvä ottaa koko työyhteisö mukaan ja miettiä yhdessä, miten mittarista saataisiin käyttäjäystävällisempi ja miten mahdollisimman moni saataisiin vastaamaan siihen. Mittariin vastaamisen säännöllisyyttä tulisi myös pohtia ja uuden mittarin kehittämisen kannalta miettiä, onko mittariin syytä vastata useammin kuin kerran kuukaudessa, jotta se palvelisi päivittäisjohtamista paremmin.

Kontukodin esimiesten kanssa keskusteltaessa he olivat tyytyväisiä kyselyn vastausprosenttiin ja siihen kuinka paljon fiilismittariin työyhteisössä vastataan. Englanninkieliseen kyselyyn ei vastannut kukaan kyselyyn vastanneista, vaikka Kontukodin henkilöstössä on myös ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Onko työpaikan työskentelykieli mahdollisesti vaikuttanut kyselyn kielen valintaan, tätä on vaikea sanoa. Myös ulkomaalaistaustaisen työntekijän oma motivaatio suomen kielen oppimiseen on voinut vaikuttaa kyselyn kielen valintaan. Siitä, vastaavatko ulkomaalaistaustaiset työntekijät kuinka usein kuukausittaiseen fiilismittariin, ei käynyt ilmi kyselystä. Kuitenkin johtajien kanssa käymämme keskustelun perusteella saimme käsityksen, että kyselyyn vastaa vain murto-osa työntekijöistä. Fiilismittarin toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta koko työyhteisöä kannattaisi innostaa vastaamaan siihen, jotta kokonaiskuva työpaikan tilanteesta olisi todenmukainen ja kaikkien työntekijöiden ääni tulisi kuuluviin. Fiilismittarin käyttö olisi hyvä sisällyttää työn rakenteisiin ja palkitsevuutta voisi harkita vastaamiseen kannustavuudessa. Työyhteisö koostuu kaikista työntekijöistä, ei ainoastaan tietystä osasta siitä.

Tutkimustulokset osoittavat fiilismittarin vaikuttaneen työyhteisön tunneilmapiiriin positiivisesti. Fiilismittari on lisännyt työyhteisössä avoimuutta ja luonut vapautuneempaa ilmapiiriä. Yhteishenki on lisääntynyt palkitsemistavan myötä ja on järjestetty tapahtumia työyhteisön kesken. Asenne työhön on muuttunut positiiviseen suuntaan. Kehujen ja aidon kiitoksen saaminen työyhteisössä parantavat tutkitusti ilmapiiriä. Sähköisten kiitosten ja palkitsemisen ohella päivittäisessä työssä on tärkeää kannustaa työntekijöitä sekä esimiehiä myös kehuamaan toisiaan arjessa ja antamaan kiitosta. Sari Asunmaan tutkimuksessa (2019, 56) todetaan kiitoksen antamisen parantavan palautteenantokulttuuria, työhyvinvointia sekä tuloksellisuutta. Fiilismittari osana Kontukodin johtamista koettiin hyvänä palautteenanto- ja viestintäkanavana työntekijöiden näkökulmasta. Esimiestason ymmärrys siitä, mitä osastoilla tapahtuu sekä havaittuihin epäkohtiin puuttuminen saavat aikaan tunteen, että työnantaja kuuntelee työntekijöitään.

Tunteet, elämäkokemus ja opitut tavat vaikuttavat siihen millaisia olemme, ihmisinä ja työntekijöinä. Tietyt asiat ja tilanteet laukaisevat meissä tunteita ja vaikuttavat meihin eri tavoin. Joillakin on vahvempi kyky laannuttaa tunteita ja kyetä toimimaan tehokkaammin tilanteissa, joillakin taas ei. Kukaan ei voi täydellisesti ennakoida tilanteita kaikkien ihmisten kohdalla, varsinkaan työyhteisössä, jossa on useampi toimija ja muuttuvia tilanteita. Ennakointi vaatii tiettyjä taitoja esimieheltä ja taitoa epäonnistua sekä jaksamista yrittää uudelleen. Tärkeää on olla tasa-arvoinen kaikille työntekijöille, vaikka huomaa että toinen pystyy parempaan kuin toinen. Jokainen työntekijä tarvitsee tunnustusta työssään jaksakseen ja voidakseen paremmin, tunteakseen itsensä tärkeäksi ja arvokkaaksi.

Kuukausittainen mittari ei palvele tunnejohtamista tarpeeksi hyvin, koska tunnejohtamisen tulisi tapahtua hetkessä. Päivittäisen tai viikoittaisen mittarin tiedot tukisivat tunnejohtamista paremmin. Mittarilla voidaan selvittää haluttuja asioita ja muuttaa ja kehittää asioita parempaan suuntaan. Vastauksissa tuotiin ilmi se, ettei perinteisen kasvokkain keskustelun tärkeyttä tule unohtaa. Joillekin konkreettinen keskustelu on mielekkäämpää kuin kyselyyn vastaaminen. Kysely on kuitenkin turvallinen keino antaa anonymisti palautetta, mikäli asioiden suoraan sanominen tuottaa haastetta.

Aito kuuntelu on vaikeaa ja haastavaa. Johtajana kuuntelu, etenkin tunteiden kuuntelu on arvokas taito, mutta se vaatii paljon aikaa sekä herkkyyttä aistia tunteita. Vaatii myös taitoa luoda tilanteet luottamuksellisiksi niin, että hiljaisiin ja ujoin uskaltaa tuoda omat ajatuksensa julki ja sanoittaa tunteensa auki. Epätietoisuus, epävarmuus ja huono viestintä synnyttävät negatiivisia tunteita. On tärkeää keskustella avoimesti työyhteisöä askarruttavista asioista. Fiilismittarin kysymyksiä muotoillessa on hyvä tiedostaa, mitkä ovat mittarin tavoitteet; halu-aako sen avulla käsitellä negatiivisia tunteita tai herättää positiivisia tunteita. Mittarista on tärkeää saada sellainen, että siihen vastataan ja että se antaa mahdollisimman todenmukaisen kuvan tutkittavasta asiasta. Työntekijöitä tulee informoida sen tarkoituksesta, vastaamisen tärkeydestä, jotta sillä olisi vaikuttavuutta työhön. Fiilismittaria ja yrityksen tunnejohtamista on hyvä ylläpitää ja kehittää työyhteisössä muiden johtamismallien rinnalla.

Virkkunen, Valtteri (2018) on opinnäytetyössään tutkinut Vibemetrics -yrityksen kehittämän fiilismittarin hyödyntämistä osana esimiestyötä OP Tampereessa. Vaikkakin Virkkusen haastateltavat henkilöt ovat esimiestehtävissä työskenteleviä toisin kuin laatimaamme kyselyyn vastanneet työntekijät, molempien opinnäytetöiden tuloksista nousi esille, että fiilismittarin kehittäminen enemmän työyhteisön tarpeita vastaavaksi on toivottavaa. Työyhteisön avoimuuden katsottiin lisääntyneen yhteisen keskustelun kautta vastaajan asemasta riippumatta työyhteisössä.

Se, mitkä fiilismittarin tavoitteet johtamisen apuvälineenä ovat, vaikuttavat siihen millainen sen muoto ja rakenne tulee olla. Jos sattumanvaraisesti halutaan tietää silloin tällöin mitä työntekijöille kuuluu, ei ole suurempaa merkitystä, kuinka kysymykset ja rakenne muotoillaan. Jos taas halutaan käyttää mittaria strategisesti vaikkapa juuri tunnejohtamisen välineenä, jolloin tarkkaillaan työntekijöiden sitoutumista esimerkiksi yrityksen arvoihin ja visioon, on kiinnitettävä huomiota olennaisesti kysymyksen asetteluun, kyselyyn vastaamisen helppouteen ja vastaamisen muotoihin ja mahdollisuuksiin.

Tutkimuksessa kaikki saatu tieto on analysoitu ja analyysi on muodostettu todennukaisesti. Tutkimustulokset ovat opinnäytetyöntekijöiden tulkintoja, jotka eivät välttämättä perustu vastanneiden täysin todellisiin näkemyksiin. Tutkimustulosten valossa fiilismittarin käyttö koettiin kokonaisuudessaan hyväksi. Satamakadun työntekijöille kysely olisi ollut hyvä teettää myöhemmässä vaiheessa, sillä muun muassa tehdyistä muutoksista fiilismittarin käytön perusteella sekä työyhteisön johtamiseen liittyen vastaukset painottuivat Satamakadun yksikön jatkuvaan kehittymiseen uutena yksikkönä.

Opinnäytetyöntekijät valitsivat yhdessä teoriassa käsiteltävät asiat ja laativat teoriaosuuden hyödyntäen ammatillista kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tulosten vastauksia purettiin aluksi erikseen. Molemmat opinnäytetyöntekijät loivat omat ala- ja yläluokat pelkistetyistä ilmauksista omiksi taulukoikseen, jonka jälkeen vastauksia tarkasteltiin yhdessä, kategorioitiin ja purettiin tekstin muotoon.



Opinnäytetyö oppimisprosessina on ollut monipuolinen ja opettava kokemus kaikin puolin. Jälkikäteen prosessia tarkastellessamme jäimme pohtimaan, olisimmeko voineet muokata kyselylomakkeemme kysymyksiä vielä enemmän, jotta vastausprosentti olisi ollut korkeampi, jolloin olisimme saaneet aineistotamme mahdollisesti enemmän analysoitavaa. Sähköisen kyselyn kysymysten muotoiluun olisi ollut hyvä käyttää enemmän aikaa sekä pohdintaa, jotta esitetyt kysymykset olisivat vastanneet laadittuihin tutkimuskysymyksiin paremmin. Mietimme myös olisiko käsitteiden ja teoreettisen viitekehyksen esitleminen työntekijöille antanut kattavampia vastauksia kyselyyn. Hyvä puoli laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin se, että tutkimuskysymyksiä voi tarkastella ja muokata vielä tutkimusprosessin ajanakin.

## 7.1 Eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi Hyvän tieteellisen käytännönohjeistuksen mukaan olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset uskottavia vain, mikäli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla.

Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Tehdyn tutkimuksen tulee soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksen tuloksia julkaistessa. Tutkijoiden tulee ottaa muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon, kunnioittaa heidän tekemää työtään sekä viitata heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tekemämme tutkimus on suunniteltu, toteutettu sekä raportoitu yksityiskohtaisesti tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Olemme määritelleet sekä kirjanneet tutkimusaineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla ennen tutkimuksen aloittamista (liite 3 ja liite 4).

Kysely toteutettiin Google Forms-ohjelmalla, josta vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi. Kysely oli vain opinnäytetyön tekijöiden analysoitavana. Aineiston ana-

lysoinnin ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen kyselyt tuhotaan asianmukaisella tavalla. Luotettavuutta olemme pyrkineet lujittamaan raportoimalla kaikki tutkimuksen vaiheet totuudenmukaisesti ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä hankkimalla tarvittavan tutkimusluvan opinnäytetyömme toteuttamista varten. Vastaajien henkilöllisyys pysyy anonyymina myös tulosten purkuosiossa.

## 7.2 Luotettavuus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja tutkijan rehellisyys, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut tutkimuksessaan. Tutkija arvioi tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. (Vilka 2015, 196-197.) Tämän opinnäytetyön tekijät ovat tehneet luotettavuuden arviointia suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin sekä johtopäätöksiin läpi opinnäytetyöprosessin

Tutkimus antaa katsauksen yhden tietyn työyksikön mielipiteistä ainoastaan heillä käytössä olevaan, heille kohdennettuun ja laadittuun mittariin. Tutkimus ei suoranaisesti ole yleistettävissä kaikilta osin, mutta se voi antaa kuvaa siitä millaisia vaikutuksia yleisesti tietyillä toiminnoilla on, kun esimerkiksi työntekijöitä osallistetaan vastaamaan, eli ollaan kiinnostuneita siitä mitä mieltä he ovat ja pyritään kehittämään ja vaikuttamaan työyhteisön toimintaan.

Tutkimus on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi raportoimalla yksityiskohtaisesti sekä totuudenmukaisesti tutkimusprosessin eri vaiheita, jotta lukijalle selviää, mitä milloinkin on tehty. Tulosten raportoinnissa on käytetty vastaajien suoria lainauksia, jotka lisäävät luotettavuutta tulososiossa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. (Vilka 2015, 198). Tämän opinnäytetyötutkimuksen tekijät ovat puolueettomia tutkijoita, sillä kumpikaan opinnäytetyön tekijä ei ole osa tutkimaansa työyhteisöä tai sen toimintakulttuuria.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheena ehdotamme tutkittavaksi fiilismittarin toimivuutta jatkossa. Jos yritys päättää muokata ja kehittää mittariaan kehitysehdotustemme puitteissa, olisi mielenkiintoista tietää, miten mittaria on muokattu ja ovatko työntekijät tyytyväisempiä käytettävyyteen. Kiintoisaa olisi myös tutkia palveleeko mittari esimiestason tiedon tarpeita. Tässä opinnäytetyössä emme keskittyneet työyhteisön muutoksen aikaiseen tunnejohtamiseen, vaikka sitä teoriaosiossa hiukan sivusimmekin. Muutoksen aikainen tunnejohtaminen voisi olla hyvinkin mielenkiintoinen aihe jatkotutkimuksille. Reaaliaikaisesta fiiliksen mittaamisesta ei löydy vielä laajempaa tutkimustietoa, joten siksi on toivottavaa, että aihetta tullaan tutkimaan enemmän. Tunnejohtaminen on ja tulee olemaan olennainen osa johtamisen arkea.

## LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Asunmaa, S. 2019. Esimiestyötä kehittämällä kohti uudistuvaa yrityskulttuuria. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261736/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6\\_Sari\\_Asunmaa\\_31102019\\_Final.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261736/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_Sari_Asunmaa_31102019_Final.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Brown, B. 2018. Dare to lead. Printed and bound in Great Britain by Clays Ltd, Elcograph S.p.A.

Helminen, J. (toim.) 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ensimmäinen painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2019. A.-R. Kataja & T. Tuovinen

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huisman, K. 2016. Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä. Opinnäytetyö. Haaga Helia ammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130472/Huisman\\_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130472/Huisman_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Liettua: BALTO-print.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Liettua: BALTO print

Kanaoja, A. Lähteinen, M. & Marjamäki, P. 2017. Sosiaalityön käsikirja. Tallinna: Printon.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kuivanen, T. 2017. "Emotion Tracker" tunneapplikaatio –tunteiden tunnistamisen, tunne-elämän kehittymisen ja arjen hyvinvoinnin tukena. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128884/ONT\\_Tanja\\_Kuivanen2017\\_emotion\\_tracker\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128884/ONT_Tanja_Kuivanen2017_emotion_tracker_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) 2019. Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Opian.

Leppänen, M. & Rauhala, I. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajalle. Liettua: BALTO print.

Lindberg, P. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä? Saarijärvi: Offset Oy.

Lindroos, J-E. & Lohvesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Linjakumpu, A. 2008. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? Tieteessä tapahtuu –lehti 7/2008.

Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa -työhyvinvointitaitojen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Moisalo, V.-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Mossboda, B.-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen apu. Juva: WS Bookwell Oy.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: Bookwell Digital

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Liettua: BALTO print.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013 Pääasia, organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, V., Ristikangas, M.-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Viro: Meedia Zone OÜ.

Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campbell, T.T. 2010. Organizational behaviour. London: Pearson

Rubanovitsch, M.D. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista –arjessa. Viro: StaturPrint OÜ.

Sajaniemi, N. 2016. Vanhat aivot, uudet oppimisympäristöt - digitalisaatio evoluution haastajana. Teoksessa Ahtola, A. (toim.) 2016. Psyykkinen hyvinvointi ja oppiminen. Juva: Bookwell Oy.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Liettua: BALTOprint.

Sivula, V. 2013. Kyllä puheet ja teot pitäisi olla tasapainossa. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63828/Sivula\\_Vuokko.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63828/Sivula_Vuokko.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Soisalo, R., 2014. Psykoa johtamista. Tallinn: AS Printon Trükikoda.

Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Liettua: BALTO print.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykäästi. Liettua: BALTO Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. N.d. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 27.3.2020. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virkkunen, V. 2018. Fiilismittarin hyödyntäminen osana esimiestyötä OP Tampereessa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160185/Virkkunen\\_Valteri.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160185/Virkkunen_Valteri.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vänskä, K., Laitinen-Väänänen, S., Kettunen, T.& Mäkelä, J. 2011. Onnistuuko ohjaus? Sosiaali- ja terveysalan ohjaustyössä kehittyminen. Helsinki: Edita

Åhman, H. & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa. Saarijärvi: Saarijärvenoffset Oy.

Kontukodin arvot. Luettu 2.2.2019. <https://www.kontukoti.fi/arvot/>

Kontukoti lukuina. Luettu 18.8.2019. <https://www.kontukoti.fi/>

Kontukoti toimipisteet. Luettu 27.11.2019. <https://www.kontukoti.fi/toimipisteet/>

IL vieraili hoivakodissa, joka ei tavoittele pelkästään voittoa ja jossa voi ottaa hömpsytkin – halvaantunut pääsi viimeistä kertaa moottoripyörän kyytiin. Iltalehden artikkeli. Luettu 12.3.2019.

<https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/efcab399-e710-49bd-bacd-9f4690fc58c9>

**LIITTEET**

## Liite 1. Kyselylomake

**KYSELY FIILISMITTARIN KÄYTÖSTÄ KONTUKODIN HENKILÖSTÖLLE**

1. Kuinka usein vastaat fiilismittariin?

2. Millaisena koet vastaamisen fiilismittariin?

3. Millaisia konkreettisia muutoksia fiilismittarin käytön perusteella on tehty työyhteisössänne?

4. Millaisia muutoksia fiilismittari on tuonut omaan työhösi?

5. Millaisia muutoksia fiilismittari on tuonut työyhteisön johtamiseen?

6. Miten kehittäisit fiilismittaria?



7. Millä tavoin fiilismittarin käyttö on vaikuttanut työpaikan tunneilmapiiriin?

Vapaat kommentit:

Tehtävänimike: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_  
(vapaaehtoinen)

## Liite 2. Questionnaire in English

**Questionnaire about the use of FIILISMITTARI to employees of Kontukoti**

1. How often do you answer the fiilismittari -questionnaire?

2. How do you feel about answering the fiilismittari -questionnaire?

3. What kind of changes have been made in your work place based on the use of fiilismittari –questionnaire?

4. What kind of changes has the use of fiilismittari brought into your personal work?

5. What kind of changes has the use of fiilismittari brought to your work community management?

6. How would you improve the Fiilismittari -questionnaire?

7. Have the questionnaire had some influence on the atmosphere at your work place? How?

Other comments:

Job title: \_\_\_\_\_

age: \_\_\_\_\_  
(voluntary)

### Liite 3. Saatekirje Kontukodinhenkilöstölle

Hei!

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää ammatikorkeakoulututkintoa. Teemme opinnäytetyömme Kontukodille tunnejohtamisesta. Tarkoituksenamme on tutkia kuukausittain käytössänne olevaa fiilismittaria ja sen toimivuutta. Tutkimme, miten mittari palvelee Teitä työntekijöitä. Toivottavasti Teillä on aikaa vastata ohessa olevaan kyselyymme.

Toivomme, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, jotta saamme mahdollisimman kattavan vastaukseen. Kysely toteutetaan nimettömänä eikä yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan vastauksista. Vastausten perusteella on tarkoitus kehittää käytössä olevaa fiilismittaria. Vastauksia analysoivat ainoastaan allekirjoittaneet ja kyselyt tuhoetaan asianmukaisesti analysoinnin jälkeen.

Ystävällisin terveisin

---

Anne-Mari Ellilä

---

Outi Pätsi

Liite 4. Cover letter for the employees of Kontukoti

Hey!

We are studying social services in Master's degree programme in Tampere University of Applied Sciences. We are doing our Master's thesis about emotion-based leadership for Kontukoti. Our goal is to research fiilismittari that you have in monthly use and its functionality. We are trying to find out how fiilismittari serves you employees and how fiilismittari could be improved. We hope you find the time to answer our questionnaire about fiilismittari.

We hope that you all find the time to answer the questionnaire so that we get enough answers to support our research. This questionnaire is anonymous. The idea of this questionnaire is to improve the fiilismittari in use. Answers are only analyzed and used by researchers Anne-Mari Ellilä and Outi Pätsi. Answer forms are appropriately destroyed after use.

Best regards,

---

Anne-Mari Ellilä

---

Outi Pätsi

## Liite 5. Pelkistettyjen ilmausten sekä ala- ja yläluokkien muodostaminen

1 (5)

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Vastata kerran kuussa	Fiilismittariin vastaaminen	
Vastata jatkossa joka kuukausi		
Joka toinen kuukausi, fiiliksen mukaan		
Liian avoin, tykkään täppäillä miten menee & miltä tuntuu, ei kirjoittamista, konkreettinen keskustelu mielekkäämpää	Kokemus vastaamisesta	Fiilismittarin käyttö
vastaaminen vaivatonta, työnantaja kysyy kuulumisia, tuntuu hyvältä		
kiva vastata		
hyvältä, voi vapaasti kertoa negatiivista ja positiivista palautetta		
tärkeänä, hauskana		
Kiva pohtia omaa fiilistään		
Helppo, kiva		
halutaan kuulla mikä fiilis		
Vaihtoehtoja enemmän		
Kysymykset monipuolisempia, ajankohtaisempia, tarkentavia		

helppoa, nopeaa		
Hyvä tapa antaa palautetta, kertoa omat tuntemukset, aika suppea		
Hyvä foorumi, tarvetta avautua		
yksinkertaisena		
ei muutosta		
ei toistaiseksi mitään; uusi yksikkö		

Asioiden esille ottaminen Asioista keskusteleminen	Muutokset työyhteisössä	Fiilismittarin vaikutukset
Järjestetty tapahtumia		
huomioidaan työkaveria Uskalletaan kiittää kasvotusten		
en tiedä, tehdyt muutokset fiilismittarin kautta vai muuten		
asioista puhutaan avoimemmin /		
lisännyt avoimuutta		
Parannettu epäkohtia palkittu onnistujia lisännyt työyhteisön hyvinvointia		
työntekijät voivat vaikuttaa yhteistyössä palkitseminen on hienoa työmotivaatio kasvaa		
huomioitu hyvin tehty työ julkisesti		
Palkittu kuukauden työntekijöitä antaa tsemppiä työpäiviin, saada kiitosta		
Palkitaan kuukauden työntekijöitä konkreettisesti		

positiivisempi asenne raskaaseen työhön, kiitos / kohtelias sana työkaverilta / pomoilta antaa hyvän mielen	Muutokset omassa työssä	
tiedonsaanti työntekijöiden mielipiteistä muuttaa omaa työtään		
Ei mitään / en osaa sanoa		
Painaa mieleen onnistumisia työpaikalla, muistella jälkikäteen fiilismittaria täyttäessä, laittaa spontaanit ideat ylös muistaa kertoa Fiilismittarissa		
jännitetään kuka voittaa kuukauden palkinnon		

enemmän tsemppausta, tukea		3 (5)
Ei vastaavaa kyselyä, positiivisia muutoksia		
saada palkinto, tuntui hyvältä, työkaverit arvostavat		
Fiilismittarin avulla ratkottu ongelmia positiivisessa hengessä		
työilmapiiri puhdistunut		
Motivaatiota, hyvää mieltä omaan työhön		
lisää mielekkyyttä		

innostua tuomaan hyviä asioita työyhteisöön	Työyhteisön johtaminen	
En osaa sanoa, ollut vähän aikaa töissä		
uusi paikka valittaa ja kiittää		
Hyvä kanava antaa ruusuja ja risuja		
Uusi yksikkö; kehitystä jatkuvasti		
Enemmän kuuntelua		
Annettu kritiikki / positiivinen palaute mennyt nopeasti perille		
En ole huomannut		
Asioihin puututaan		
Kiitosta tulee jollekin kuukausittain		
Johtaminen työntekijöitä lähempänä		
johtoporras kuuntelee, aistii menossa väärään suuntaan, reagoivat helpommin		
tulee esiin asioita, tartutaan eri tavalla		
Tieto epäkohdista ja hyvistä asioista nopeasti johdolle		
esimiehet tietoisia paremmin epäkohdista, iloitsevat yhdessä onnistumisista		
Asioihin puututtu, parannettu, keskusteltu		
Pomot ovat ajan tasalla, ihmiset uskaltavat antaa palautetta		
Ilmapiiri vapautuneempi mukava, positiiviset ilmiannot		



tutustuminen helpottunut, kommunikointi sujuvaa	Työyhteisön tunneilmapiiri	4 (5)
kiva, että kysytään kuulumisia & fiiliksiä		
positiivisesti, vapauttavasti, rentouttavasti		
Fiilismittarista on keskusteltu, luettu yhdessä yhteenvetoa	Kyselyn päivittäminen	Fiilismittarin kehittäminen
Ei mitenkään. Ainoa mukava, kun ihmiset reagoi ilmiäntoihin hyvästä työstä		
Lisännyt avoimuutta		
Ehkä innostuneempaa otetta		
Vaihtelevasti		
lisää vaihtoehtoja vaihtoehtokysymyksiin		
palautteen yhteinen läpikäynti tiimissä, parannusehdotukset, kehitykset, negatiivinen palaute, miten on puututtu	Kyselyn ulkoasun vaikutus	
Lisää syventäviä kysymyksiä		
kysymysten vaihtuminen välillä		
Laajempi kysely; fiilismittaria täyttäessä ei tule mieleen kaikki asiat		
ärsyttää vihreät taustavärit	Viestinnän parantaminen	
hiukan kankea kysely, hyvä ettei ole liian pitkä		
on hyvä. Selkeämmin kehitysideoiden läpikäyminen & eteenpäin vieminen		

Kehittämisehdotukset ei julkisia -> kivempi vastata, kehittämisehdotusten eteenpäin vieminen, saisi tiedon onko tarkoitus viedä eteenpäin	Konkreettiset kehittämisehdotukset	5 (5)
6 (6) positiiviseen puoleen tarkennusta, tarkentavat kysymykset myös, jos menee hyvin, toisi lisää tietoa miksi menee hyvin		

<b>Vapaat kommentit</b>
Mahtava fiilismittari, saa purkaa oloansa mikäli ketuttaa tai ilostuttaa
Fiilismittari toimii, epäkohdat otetaan käsittelyyn, pomot kiittävät positiivisesti palautteesta
Hyvä tapa vaikuttaa
Liian vähän vaihtoehtoja vastauksissa
mittari reagoi herkästi
kaikkien asioiden huomioiminen, parannusehdotusten kysyminen henkilökunnalta yhteisesti, tiimien kesken ilmapiriin liittyvät asiat