



Tunnetaidot, tunteiden johtaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä – esihenkilön näkökulma

Iiris Kajas

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2021

Liiketalous

Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Kajas, Iiris

Tunnetaidot, tunteiden johtaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä – esihenkilön näkökulma

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2021, 60 sivua

Liiketalous. Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiantuntijaorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia tunnetaitojen ja tunnejohtajuuden merkityksestä omassa työssään aikana, jolloin työn tekeminen oli siirtynyt nopeasti etätyöhön koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilan vuoksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin olemassa olevaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta sekä media-aineistoa, joka koostui ajankohtaisesta etätyöhön liittyvästä ilmiöiden ja vaikutuksien uutisoinnista. Käsiteltävää ilmiötä tutkittiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelulla. Aineistoa varten haastateltiin viittä kohdeorganisaation esihenkilöä.

Tulokset tiivistyivät kolmen aihepiirin ympärille: Mahdollistava esihenkilötyö, tunnetilan tasapainon tarkkailu ja muutos vuorovaikutuksessa. Tuloksista nousi esille, että esihenkilötyössä tunnetaitojen ja tunteiden johtamisen onnistumisen taustalla on vahvasti oma itsetuntemus, joka toimii kaiken perustana. Poikkeusvuoden aikana työntekijöiden kohtaaminen ja heidän moninaisiin tilanteisiinsa empaattisesti samaistuminen oli noussut erityisen tärkeään rooliin. Työn uudeksi haasteeksi oli muodostunut, miten kohdata poikkeusvuoden hyvin eri tavoin kokeneet työntekijät ja seurata samalla laajempaa työn ja toimintakentän kokonaisuutta.

Etätyö on tullut jäädäkseen asiantuntijaorganisaatioihin eikä enää nähty perusteita, miksi työtä pitäisi tehdä vain paikkasidonnaisesti. Muutos vuorovaikutuksessa ja sen laadussa on haastanut kehittämään uusia työn tekemisen ja kommunikoinnin tapoja. Siirtyminen hybridityöskentelyn malliin, jossa osa on etänä ja osa toimistolla tai muussa sopivaksi katsotussa paikassa, vaatii yhteistä keskustelua ja kehittämistä sekä työn käytänteiden suunnittelua.

Avainsanat (asiasanat)

Tunnetaidot, tunnejohtaminen, vuorovaikutus, etätyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kajas, Iiris

Emotional skills, emotional leadership, and interaction in work community – supervisor perspective

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2021, 60 pages

Business. Degree Programme in Business Network Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The objective of the study was to identify how supervisors in the expert organization experience the importance of emotional skills and emotional leadership in their work during the time, when work quickly shifted to remote work due to a global Covid-19 pandemic.

The theory base of the study utilized existing research literature and media findings, which consisted of topical news about the phenomena around remote work and its impact on both personal and working life. The research method was qualitative. The empirical data was collected through theme interviews with five supervisors of the case organization.

Three main findings emerged from the analysis: enabling leadership, monitoring affect regulation, and changes in interaction. Supervisor's own self-knowledge was seen as key in succeeding in emotional leadership and harnessing emotional skills. The importance of meeting employees' needs and being empathic towards their different situations in life, had become particularly important during the pandemic year. A new challenge for the supervisors has been to follow and support the wide scale of different experiences of the employees and simultaneously monitor and reflect the wide-ranging field of work and working life.

Remote work in expert organizations is here to stay, and no justification was seen, why working life would return to the old normal. The changes in interaction has challenged work communities to develop new ways to work and communicate. Transition to a new hybrid model, where people work partly remotely and partly at the office or other place deemed appropriate, requires work communities to discuss, plan and develop joint practices together.

Keywords/tags (subjects)

Emotional skills, emotional leadership, interaction, remote work

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
3	Tunteet työyhteisössä ja tunnejohtaminen	9
3.1	Tunnetilat, tunteet ja mielialat	9
3.2	Tunteiden säätely, tunnetaidot ja tunneäly.....	12
3.3	Vuorovaikutus ja tunnejohtaminen työyhteisössä	14
3.4	Työyhteisön kaksoistavoite	20
3.5	Toimintakulttuuri ja tunteet	21
4	Tunteiden, vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin näkökulma etätyössä	23
4.1	Etätyö koronapandemian aikaan – mediakatsaus	23
4.2	Etätyö ja johtaminen	31
5	Tutkimuksen toteutus	34
5.1	Tavoite ja tutkimusmenetelmä	34
5.2	Aineiston keruu	36
5.3	Aineiston käsittely ja analyysi	39
6	Tulokset	40
6.1	Mahdollistava esihenkilötyö	40
6.2	Tunnetilan tasapainon tarkkailu	42
6.3	Muutos vuorovaikutuksessa	45
7	Pohdinta	48
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	48
7.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	50
7.3	Kehittämisehdotukset	55
Lähteet	57

Kuviot

Kuvio 1.	Tunneäly ja siihen sisältyvät tunnetaidot	13
Kuvio 2.	Tunnetyöskentelyn käsitteitä.....	14
Kuvio 3.	Yhteistyötä luovaa vuorovaikutusta työyhteisössä määrittäviä tekijöitä.....	15
Kuvio 4.	Tunteiden johtamisen eri tasot.....	18
Kuvio 5.	Esihenkilö liikkuu läheisyys–etäisyys-janalla kaksoistavoitteen eli työn tekemiseen liittyvien tavoitteiden sekä tunnetavoitteiden johtamisessa	21
Kuvio 6.	Turvallinen ilmapiiri työyhteisössä rakentuu mm. avoimuuden kautta	23

Kuvio 7. Suhtautuminen etätöihin huhtikuussa 2020	32
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Perustunteiden pääryhmä Golemanin mukaan	11
Taulukko 2. Mediahakusanat	24
Taulukko 3. Haastatteluteemat	39

1 Johdanto

Työelämässä tapahtuvien muutosten vaikutus ylettyy myös työn tekemisen tapoihin. Yhä enemmän puhutaan vuorovaikutuksen merkityksestä ja yhteistyön lisäämisen tarpeesta. Työn lisäarvo syntyy ihmisten välisistä kohtaamisista, ja tunteet liittyvät vahvasti ihmisten keskinäiseen kommunikatioon. Tunteet ovat meissä alati läsnä emmekä kykene sivuuttamaan niitä työelämässäkään, halusimme tai emme. Se, miten ymmärrämme itseämme ja toisiamme ja miten osaamme ilmaista itseämme ja tunteitamme, vaikuttaa myös yhteistyön onnistumiseen ja työssä viihtymiseen. Ymmärrys tunnetaitojen ja tunnejohtamisen merkityksestä kasvaa jatkuvasti ja on keskeistä työelämän kehityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa tunnetaitojen ja tunteiden johtamisen roolia työelämäkontekstissa ja saada vastauksia siihen, miten esihenkilöt asiantuntijaorganisaatioissa ymmärtävät tunnetaidot ja tunteiden johtamisen merkityksen omassa työssään ja millaisia vaikutuksia niillä nähdään olevan aikana, jolloin työn tekeminen oli siirtynyt nopeasti etätöihin koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilan vuoksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin tunneosaamisen merkitystä aikana, jolloin yhteistyön merkitys ymmärretään yhä vahvemmin, mutta työn tekeminen oli siirtynyt toimistoympäristöstä etätöihin. Hyvien tunnetaitojen yhteys nähdään myös johtajuuden uudistumisessa. Esimerkiksi Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (2017) esitettiin, että tulevaisuuden työelämätaidoissa korostuvat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, johtaminen muuttuu jatkuvasti kollektiivisemmaksi toiminnaksi ja yhteistyön ja verkostojen arvo ymmärretään selkeämmin (Oksanen 2017, 32). Tunnetaitojen roolin merkitys tunnustetaan yhä useammin oleellisena tekijänä ihmisten hyvinvointia tarkasteltaessa. OECD nostaa Skills for 2030 -julkaisussaan (2019) sosiaaliset taidot ja tunnetaidot kuten empatian, itsetuntemuksen, toisten kunnioittamisen ja kyvyn kommunikoida yhä oleellisimmiksi taidoiksi erilaisten ihmisten yhteistyön tekemisen onnistumisenä (Skills 2030 2019, 2).

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oli asiantuntijaorganisaation esihenkilöt ja heidän kokemuk-
sensa ja ymmärryksensä tunnetaitojen ja tunnejohtajuuden merkityksestä omassa työssään ai-
kana, jolloin työn tekeminen oli siirtynyt nopeasti etätöihin poikkeusolojen vuoksi. Tutkimuksen
tavoitteena oli kuvata ja kartoittaa vallitsevaa tilannetta organisaatiossa ja liittää ja tulkita sitä laa-
jempaan ilmiöön aiheesta ja luoda ymmärrystä kokemuksille. Kohdeorganisaatiossa oli ollut käyn-
nissä laaja ja pidempiaikainen uudistumisen ja muutoksen ajanjakso, joka oli edennyt vaiheittain,
osissa ja kokeillen. Myös johtajuuden uudistaminen oli yksi uudistumisen tavoitteista. Kohdeorga-
nisaatiossa käynnistettiin vuonna 2020 henkilöstöjohtamisen ohjelma, johon myös opinnäytetyön
tunnejohtamisen ja tunnetaitojen tematiikan voi nähdä linkittyvän ohjelman eri osioiden kautta.

Henkilöstöjohtamisen uudistamisen ohjelma koostui henkilöstösuunnittelun, johtamisen ja esi-
miestyön, oppimisen ja uudistumisen ja työhyvinvoinnin ja työsuojelun osioista. Esimerkiksi henki-
löstösuunnittelussa rekrytoinnin osalta painotettiin muun muassa työn sisältöosaamisen rinnalla
kykyä yhteistyöhön, osaamisen ja asiantuntijuuden jakamiseen sekä työelämän metataitoja, joihin
tunnetaitojen voidaan vahvasti nähdä kuuluvan. Henkilöstöjohtamisen ohjelman tavoitteena oli
positiivinen työnantajamielikuva sekä työntekijäkokemus ja organisaatio tarjoaa mahdollisuuden
oppimiseen ja uudistumiseen sekä kannustaa osaamisen jakamiseen ja yhteistyöhön. (Henkilöstö-
johtamisen ohjelma 2020.) Tässä kontekstissa tutkittava teema oli myös organisaation näkökul-
masta ajankohtainen ja henkilöstöjohtamisen linjausten toteutuminen koskettaa jokaista organi-
saation jäsentä kunkin roolin ja vastuun mukaisesti ja edellyttää yhdessä tekemistä ja hyviä
työyhteisötaitoja.

Johtajuuden kehittyminen asettaa tarvittavien taitojen ja kyvykkyyksien painopistettä uudella ta-
valla. Esihenkilöiden emotionaalinen käyttäytyminen on suuressa roolissa, kun puhutaan esimer-
kiksi lähityöyhteisön tunnelman luomisesta ja minkälaista viestiä omalla olemuksella halutaan tai
kyetään antamaan. Vuorovaikutus ja miten asioista puhutaan ja millaista kieltä käytetään, on suu-
ressa asemassa. Johtamisen voidaan sanoa olevan ihmisiin vaikuttamista vuorovaikutuksen kei-
noin.

Työelämän laadulla on väliä, koska työelämässä olevat ihmiset viettävät suuren osan ajastaan töissä. Työ määrittää osaltaan elintasoja ja sosiaalisia vuorovaikutussuhteita, ja ihmiset määrittelevät usein myös itseään työn kautta, jolloin työelämän laadulla on vaikutusta laajemminkin elämään ja sen laatuun. Van der Berg ja Martins (2013) tutkivat työelämän laadun ja organisatorisen luottamuksen suhdetta. Tutkimus vahvisti, että johtamistavoilla on suuri merkitys luottamussuhteiden rakentamisessa ja huonolla johtamisella voi olla vakavat seuraamukset. Tutkimus korosti, kuinka tärkeää työntekijöiden luottamuksen vaaliminen ja jatkuva huomioiminen on. Tarve tarkastella ja ymmärtää laajemmin luottamuksen merkitystä työelämässä ja minkälaisia vaikutuksia sillä on esihenkilöiden ja johdettavien välisissä vuorovaikutussuhteissa korostuu yhä enemmän.

Opinnäytetyötä ohjasivat tutkimuskysymykset: Miten esihenkilöt asiantuntijaorganisaatiossa ymmärtävät tunnetaidot ja tunteiden johtamisen? Miten esihenkilöt kokevat tunnetaitojen ja tunnejohtamisen merkityksen omassa työssään?

Opinnäytetyön teoriaosio koostuu opinnäytetyön aiheen kannalta relevantista ja ajantasaisesta tutkimuskirjallisuudesta sekä media-aineistosta. Media-aineistossa hyödynnettiin opinnäytetyön tekemisen aikaan ajankohtaista etätöihin liittyvää ilmiöiden ja vaikutusten uutisointia valituilla hakusanoilla. Käytetyt medialähteet ovat luotettavia ja vakiintuneita. Opinnäytetyössä käytettiin sekä painettua tietokirjallisuutta että verkkojulkaisuja luotettavista lähteistä. Kansainväliset tutkimusartikkelit ovat luettavissa janet.finna.fi -palvelusta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla laadullisen tutkimuksen menetelmin tutkimukseen valitun organisaation esihenkilöiltä harkinnanvaraisella otannalla.

Opinnäytetyössä käytetään sukupuolineutraalia termiä esihenkilö esimiehen sijasta kuvaamaan henkilöä, jolla on alaisia organisaatiossa ja työn tavoitteiden toteutumiseen liittyviä vastuita (Tilastokeskus n.d.). Esihenkilö edustaa työnantajaa ja johtaa työyhteisöä; esihenkilötyö on johtamista (Lavikkala 2013). Kotimaisten kielten keskus (Kotus) kannustaa neutraalien ammattinimikkeiden käyttöön. Kotus muistuttaa, että ”Euroopan neuvoston suosituksen mukaan sen jäsenvaltioiden pitäisi edistää sellaisen kielen käyttöä, joka parantaa miesten ja naisten välistä tasa-arvoa” (Sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä listattu 2019.) Lisäksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on linjattu esihenkilö-termin käytöstä.

Opinnäytetyössä käytetään paikkariippumattomasta työstä yleiskieleen vakiintunutta termiä etätyö. Työsuojeluhallinnon mukaan ”etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota voidaan tehdä myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella” (Työsuojeluhallinto n.d.). Valtiovarainministeriö määrittelee lisäksi, että ”etätyö on tapa organisoida työtä ja sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa” (Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot 2020).

3 Tunteet työyhteisössä ja tunnejohtaminen

Inhimillinen johtajuus perustuu vahvasti tunteisiin ja sen olemus kiteytyy tunteiden ymmärtämiseen. Onnistuneen johtajuuden ytimessä on taito saada toiset seuraamaan johtajan viestimää merkitystä ja kyky vaikuttaa omiin ja muiden tunteisiin. Muun muassa Maamarin ja Majdalanin (2017) mukaan tunnetaidot heijastuvat johtamistyyliin, joka puolestaan vaikuttaa organisaation tunneilmastoon ja ilmapiiriin ja näillä tekijöillä on yhdessä huomattava voima niin organisaation tulokseen kuin henkilöstön hyvinvointiin.

Ymmärrys tunteista ja minkälainen vaikutus niillä on työelämässä, on yhä enemmän esillä tutkimuksessa ja mediassa. Esimerkiksi Helsingin Sanomat haastatteli psykologi ja tietokirjailija Jarkko Rantasta työelämän tunneilmastoon ja tunnetaitojen johtamiseen liittyen, artikkelin mukaan ”hyvät tunnetaidot edistävät työelämässä menestymistä ja ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä asemassa.” Artikkelissa nostetaan esille kolmenlaiset tunnetaidot; omien tunteiden tunnistaminen, toisten tunteiden ymmärtäminen ja organisaation tunneilmaston johtaminen. (Salmi 2018.) Niin ikään Helsingin Sanomien artikkelissa kirjoitettiin itsemyötätunnon tärkeydestä itsekriittisyyden sijasta suorituskeskeisyyttä korostavassa yhteiskunnassamme sekä omien tunteiden kuunteleminen ja niistä puhumisen tärkeydestä (Sievinen 2020).

3.1 Tunnetilat, tunteet ja mielialat

Tunteet ovat pohjimmiltaan ylläkköitä tietynlaiseen toimintaan, johon opitut tunne-elämän tavat vaikuttavat (Goleman 1997, 14) ja ne muovaavat käytöstämme, ajatuksiamme ja ihmissuhteitamme (Kokkonen 2017, 17). Tunteet ohjaavat toimintaamme esimerkiksi siten, että priorisoimme meille merkityksellisiä asioita elämässä, kuten hyvinvointiamme lisääviä ihmisiä, harrastuksia, ti-

lanteita ja töitä (Kokkonen 2017, 11). Tunteet myös opastavat meitä välttämään asioita, jotka voivat olla vahingollisia, kuten väkivallan uhka. Tunteet vaikuttavat siihen, miten havaitsemme ja ajattelemmme, miten pystymme keskittymään, muistamaan ja oppimaan, lisäksi positiiviset tunteet edistävät päätöksentekoa ja ongelmanratkaisukykyä. (Kokkonen 2017, 12.) Kokkonen (2017, 14) kirjoittaa, että Barsaden ja Knightin (2015) mukaan ryhmien työskentelyn kannalta myönteisten tunteiden tunteminen liimaa ryhmän jäseniä toisiinsa ja edistää menestyksestä yhteistyötä. Kokkonen (2017, 14) mukaan tunnekokemuksemme ja -ilmaisumme esimerkiksi ilmeiden kautta vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen.

Psykologian tohtori ja tutkija, tunne- ja vuorovaikutustaitokouluttaja Marja Kokkonen (2017, 15) kirjoittaa, että tunnetutkimuksessa ei edelleenkään esiinny tunteisiin liittyvää yhtenäistä käsitteistöä. Useimpien modernien tunneteorioiden mukaan tunnetilan eli affektin yläkäsitteen alle asettuvat tunteet ja emotiot. Emootiot nähdään automaattisina, tiedostamattomina tai esitietoisina tunnereaktioina, jotka laukeavat pian tunneprosessin aloittaneen tapahtuman jälkeen. Tunteet nousevat prosessin myöhemmässä vaiheessa ja ovat usein tietoisia tunnekokemuksia, joita kasvatusta, kulttuuri, muisti- ja mielikuvat muokkaavat ja ne ovat reflektoitavissa (Kokkonen 2017, 15.) Omakohtaiset tunnekokemuksemme voivat kuitenkin olla myös tiedostamattomia ja sen vuoksi vaikeasti kuvailtavissa. Mitä tietoisempia olemme tunteistamme, sitä paremmin kykenemme arvioida, vertailla ja säädellä tunnekokemuksia. (Kokkonen 2017, 16.) Kokkonen kirjoittaa, että muun muassa Frijda, Kuipers ja ter Schure (1989) mukaan tunnetutkijoiden valtaosa näkee tunteet kuitenkin toisistaan vaikuttavina yhdistelminä tunneilmaisuja, kokemuksia ja fysiologisia reaktioita, kuten esimerkiksi sydämen syketiheys, hengitys ja välittäjäaineiden muutokset kehossa. Nämä muutokset vaikuttavat toimintavalmiuteemme, kun reagoimme esimerkiksi pakenemalla, taistelemalla, luovuttamalla tai toimimme muutoin tunteiden sanelemana. (Kokkonen 2017, 15.)

Neurologiset ominaisuutemme vaikuttavat tunnetaitoihimme, ja tunteet ovat oleellisessa roolissa elämäntaidoissa laajennetusta älykkyydestä puhuttaessa. Hyvät tunnetaidot vaikuttavat ihmissuhteidemme onnistumiseen ja työelämässä menestymiseen, samanaikaisesti vahingolliset käsittelemättömät tunteet vaikuttavat haitallisesti terveyteen, tasapainoisen tunne-elämän edistäessä terveyttä ja hyvinvointia. Perimä määrittelee luonteenpiirteet, mutta aivojen tunne-elämään liittyvä hermosto on helposti muovautuva, jonka vuoksi kenenkään luonne ei ole pysyvä. (Goleman 1997, 14.)

Eri tunneteorioissa tunnistetaan ja tunnetutkimuksen yksi peruslähtökohta on erottaa toisistaan tunteet (eng. emotions) ja mielialat (eng. moods). Karkikoidusti tunteet vaihtuvat nopeasti ja mielialat hitaasti. Tutkijat eivät ole päässeet yhteiseen lopputulemaan perustunteista, ja tunteiden eri muunnelmia löytyy satoja. (Kokkonen 2017, 16.) Eri tunneteorioiden eroavaisuuksiin liittyy ajatus siitä, että tunnereaktiot eivät synny ulkoisesta tapahtumasta vaan ne voivat syntyä esimerkiksi muistosta, lisäksi tutkijoilla on eriäviä näkemyksiä tunteiden synnyn eri osatekijöiden ajallisesta ja keskinäisestä järjestyksestä sekä kuinka paljon opittu ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat tunteiden osa-alueisiin. (Kokkonen 2017, 16.)

Tunneskaalan ääri-laidoilla ovat mielialat, jotka ovat vaimeampia ja kestoiltaan pidempiä kuin varsinaiset tunteet, jotka ovat voimakkaampia ja syntyvät jonkin laukaisevan tekijän seurauksena. Eri luonnetyypeillä on taipumuksia tietynlaisiin tunteisiin, jotka tekevät ihmisestä esimerkiksi iloisen tai pelokkaan. (Goleman 1997, 345.) Kokkonen (2017, 17) mukaan mielialat kertovat sisäisestä maailmastamme ja siitä, miten ne vaikuttavat laajemmin ajatuksiimme, kehoomme, puheemme rytmiin ja äänenkäyttöömme. Goleman esittää perustunteiksi taulukossa 1 listattuja tunteita ja niiden sukulaisia.

Taulukko 1. Perustunteiden pääryhmä Golemanin mukaan (Goleman 1997, 341–342).

Viha	<ul style="list-style-type: none"> • raivo, suuttumus, inho, vastenmielisyys, kiukku, ärtymys, harmistuneisuus • ääripäässä patologinen vihamielisyys, väkivalta
Suru	<ul style="list-style-type: none"> • murhe, alakulo, apeus, haikeus, ilottomuus, huoli, melankolia, itseinho, yksinäisyys, epätoivo • patologisena syvä masennus
Pelko	<ul style="list-style-type: none"> • kauhu, kammo, ahdistus, hermostuneisuus, huolestuneisuus, epäluuloisuus, hirvitys • patologisina fobia ja paniikki
Nautinto	<ul style="list-style-type: none"> • onni, ilo, helpotus, tyytyväisyys, auvo, ihastus, huvittuneisuus, ylpeys, mielihyvä, innostus, haltioituminen, tyydytys, euforia, ekstaasi • äärimmäisenä mania
Rakkaus	<ul style="list-style-type: none"> • hyväksyminen, ystävällisyys, läheisyys, luottamus, kiltteys, omistautuminen, arvostaminen, ihailu, jumalointi, uppoutuminen, antautuminen
Yllätys	<ul style="list-style-type: none"> • hämmästyminen, järkytys, ihmettely, kummastelu
Inho	<ul style="list-style-type: none"> • halveksunta, vähättely, vastenmielisyys, torjunta
Häpeä	<ul style="list-style-type: none"> • syyllisyys, nolous, harmistus, katumus, nöyryytys, synnintunto.

3.2 Tunteiden säätely, tunnetaidot ja tunneäly

Sekä omiin että muiden ihmisten tunteisiin on mahdollista vaikuttaa, jolloin puhutaan tunteiden säätelystä (Kokkonen 2017, 17). Kokkonen (2017, 33) kuvaa, että Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro ja Petrides (2016); Petrides (2011) mukaan tunteiden säätely on yksi piirretyyppisen tunneällyn osa-alue, jolloin tunneäly nähdään erillisenä persoonallisuuden osana. Piirretyyppiseen tunneällyyn liittyy esimerkiksi empaattisuus, taito tunnistaa ja ilmaista tunteita, jämäkyys, joustavuus, impulssien ja stressinhallinta ja tunteiden säätelytaidot niin itsellä kuin muilla. Kokkonen (2017, 19) mukaan Eisenberg, Fabes, Guthrie ja Reiser (2000) määrittelevät tunteiden säätelyn (eng. emotion regulation) kyvyksi vaikuttaa siihen, kuinka pitkään ja voimakkaasti tunnemme ja mitä tunnemme. Kun tunteet ovat tapahtuvaan tilanteeseen nähden balanssissa ja ne nousevat tarkoituksenmukaisesti, voidaan ihmisen tunne-elämän sanoa olevan tasapainossa. Tällöin olemme kykeneviä ottamaan vastaan ympäröivästä maailmastamme nousevaa tunneinformaatiota ja kokea tunteita laajalla skaalalla siitä rasittumatta ja ymmärrämme olevamme itse vastuussa siitä, miten koemme tunteet. Tunteiden säätelyn tärkein tehtävä onkin helpottaa liian voimakkaita ja siten kuormittavia myönteisiä ja kielteisiä tunteita, jolloin puhumme tunteiden hillitsemisestä. Toisten tunnekoke-
muksien myötäelämisen taito ja ymmärrys omien tunteidemme ilmaisun vaikutuksista ympäristöömme liittyvät myös tunteiden säätelyn taitoon. (Kokkonen 2017, 19–20.) Kokkonen mielestä tunteiden säätely voidaan nähdä tunnetaitona (eng. emotional skill), joka vaikuttaa ihmisen tunne-elämän tasapainoon edistävästi.

Maamari ja Majdalani (2017, 328) kirjoittavat artikkelissaan, että akateeminen kirjallisuus tunneällystä on kasvanut aikojen saatossa. Edward Thorndike määritteli ensimmäisenä sosiaalisen älykkyyden 1920 (McCleskey 2014) ja vuonna 1983 Gardner kuvasi, että älykkyyksiä on useita, joista yksi oli intrapersonallinen, joka on itsetuntemuksen kulmakivi, ja toinen interpersoonallinen eli ihmisten välinen älykkyys. Salovey ja Mayer käyttivät ensi kerran termiä tunneäly vuonna 1990, heidän mukaansa kyseessä on kognitiivinen kyky. Kokkonen (2017, 43) mukaan tutkijoiden Mayer, Caruso ja Salovey (2016) edelleen kehittyneen näkemyksen mukaan tunneällyn voidaan nähdä muodostuvan kuviossa 1 esitetystä kyvyistä ja niihin liittyvistä taidoista.

Tunteiden säätely

- Omien ja muiden tunteiden säätely tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi, keinojen arviointi, joilla tunteita voi heikentää, pitää yllä tai voimistaa, tunteiden tarkkailu ja järkevyyden, avoimuus myönteisille ja kielteisille tunteille ja niiden välittämälle tiedolle, yhteys omiin tunteisiin.

Tunneperäisen tiedon analysointi ja ymmärrys

- Monimutkaisten tunteiden ja niiden yhdistelmien ymmärtäminen, ymmärrys miltä toisesta voi tuntua, tunteesta toiseen liukumien ymmärtäminen, tunteiden ja mielialojen erottaminen, tunteiden nimeäminen ja niiden välisien yhteyksien ymmärtäminen.

Ajattelun tukeminen tunteiden avulla

- Tunteiden kehittäminen itsessä samaistua toisen kokemukseen, muistin avuksi ja päätöksentekoon, mielialojen hyödyntäminen saadakseen uusia näkökulmia, huomion suuntaaminen kohti tunteita.

Tunteiden tunnistaminen, ilmaisu ja arviointi

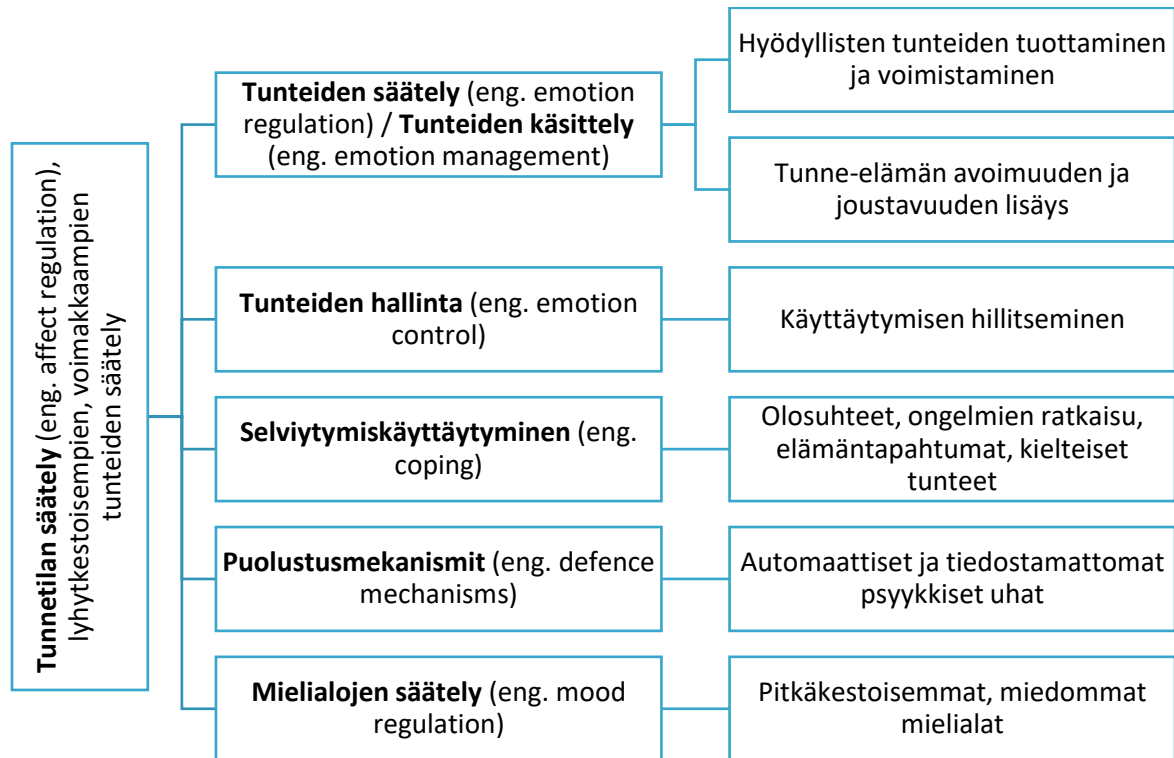
- Tarkkojen tunteiden erottaminen epätarkoista, ymmärrys tunteiden osoittamisesta eri tilanteissa ja kulttuureissa, tunteiden ilmaisu (myös tarkasti), tunteiden havaitseminen ihmisten äänissä, ilmeissä, käytöksessä, kielessä, ympäristössä ja taiteissa, omien tunteiden tunnistaminen ajatuksissa ja kehossa.

Kuvio 1. Tunneäly ja siihen sisältyvät tunnetaidot (Kokkonen 2017, 43–44; Mayer ym., 2016, 295, muokattu).

Kokkonen (2017, 20) mukaan ihmiset yrittävät saavuttaa tunne-elämän tasapainoa monenlaisten tunteiden avulla, jonka vuoksi tunteita ei voida tulkita vain miellyttäviksi tai epämiellyttäviksi. Tunnekokemukset ovat tilannekohtaisia ja ne määräytyvät lyhyen tai pitkän ajan tavoitteidemme mukaisesti. Tunteiden säätelyn avulla mahdollistamme muun muassa ryhmähengen rakentumista ja työtoveruuden syntymistä, yhteisen aaltopituuden saavuttamista sekä synnyttämme ja vahvistamme läheisiä ihmissuhteitamme (Kokkonen 2017, 22).

Kokkonen (2017, 24) esittää, että vaativa työelämä, erilaisten ihmisten muodostamat ihmissuhdeverkostot ja nopea tempo elämässä kysyvät kykyä sopeutua nopeasti ja joustavasti ympäristön muutoksiin myös tunnetasolla, jolloin tarvitaan taitoa siirtyä eri tunteiden välillä. Työelämän ja ihmissuhteiden pitäminen vaivattomina voi kuitenkin aiheuttaa tunne-elämän kaventamista. Silloin tunteet, jotka auttavat esimerkiksi ylläpitämään ristiriidattomia suhteita niin töissä kuin vapaaajalla tai selviytymään töissä haastavissa tilanteissa, nousevat suurempaan rooliin ja vaikeiden tunteiden käsittely monimutkaistuu. Elämän tunnepuolen pitäminen monipuolisena kuitenkin edesauttaa elämän merkityksellisyyden tunnetta ihmisissä. Itsetuntemuksen kannalta on oleellista, että

myös hankalia tunteita, jotka jäävät mukavuusalueen ulkopuolella ja jotka vaikuttavat sosiaalisiin suhteisiimme, harjoitellaan ja niitä osataan säädellä. Tunteiden säätely asettuu laajempaan viitekehykseen eri tunnekäsitteiden kanssa, ja eri tieteenalojen tutkimukset painottavat termejä eri lailla. Kuvioon 2 on koottu tunneyöskentelyn lähikäsitteitä tunnetilan säätelyn yläkäsitteen alle.



Kuvio 2. Tunneyöskentelyn käsitteitä (Kokkonen 2017, 25; Gross & Thompson 2006, muokattu).

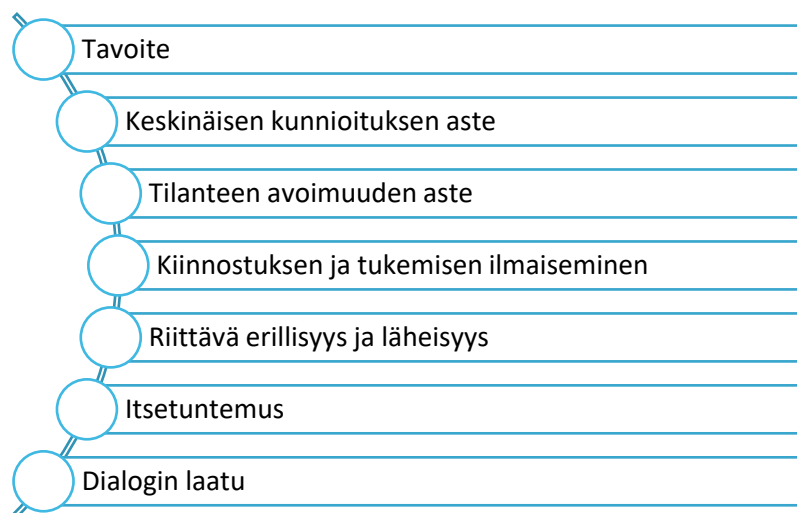
3.3 Vuorovaikutus ja tunnejohtaminen työyhteisössä

Niin organisatorisesti kuin yhteiskunnallisesti tunnetaitojen ja tunnejohtamisen tematiikka on ajankohtainen työelämässä tapahtuvan muutoksen ja kehittämisen näkökulmasta. Tunnetaitoja ja niiden vaikutusta johtajuuteen on tutkittu paljon ja tunnetaitojen merkitys asiantuntijuudessa ja työelämässä menestymiseen nostetaan esille yhä useammin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvät johtajat ovat vahvoja seuraavissa tunnetaidoissa: itsetuntemus, itsesäätely, sosiaaliset taidot, empatia ja motivointi (Maamari & Majdalani 2017).

Hyvät tunnetaidot auttavat säätämään esimerkiksi kuormitusta, ohjaamaan työskentelyä ja edistämään omaa hyvinvointia. Tunnetaidot nivoutuvat myös erilaisiin muihin ajankohtaisiin aiheisiin,

kuten itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuteen kannustaminen on ollut paljon esillä esimerkkiorganisaatiossa, mutta mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, voi olla epäselvää tai sen ajatellaan tarkoittavan eri asioita. Myös itseohjautuvuuden edellytyksiä ovat kyky vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja henkiseen läsnäoloon sekä toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärrys.

Tunnejohtaminen on vuorovaikutusta ja vaikuttamista toisen ihmiseen. Työyhteisön tunteet kulkevat vuorovaikutuksessa ja kohtaamiset synnyttävät tunteita. Sanoittamatta jääneet tunteet liikkuvat vuorovaikutuksessa – eivät siis välttämättä keskustelun kautta. Vuorovaikutus on siten myös sanomatta jättämistä, tunteiden siirtymistä ja aistimista. Työyhteisön yhteistyötä edistävään vuorovaikutukseen vaikuttavat muun muassa kuvioon 3 nostetut tekijät. Tunteiden johtamiseen tiivistyy muun muassa kuunteleminen, välittäminen ja arvostuksen osoittaminen, vallan käyttö ja sen jakaminen sekä osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusten lujittaminen. Esihenkilön on hyvä olla perillä tunnetodellisuudesta; millaisia tunteita esimerkiksi erilaiset työntekijät nostattavat toisissaan, työntekijässä itsessään ja esihenkilössä, ja miten tunteet vaikuttavat omaan johtamistyöhön, Kaski ja Kiander (2005, 99, 137, 139) esittävät.



Kuvio 3. Yhteistyötä luovaa vuorovaikutusta työyhteisössä määrittäviä tekijöitä (Kaski ja Kiander 2005, 99, muokattu).

Työ- ja organisaatiopsykologi, psykoterapeutti Satu Kaski ja kouluttaja, työnohjaaja Tuula Kiander (2005, 7) kertovat esihenkilöiden valmennustyössään havainneensa, että johtavissa asemissa toimivat henkilöt kokevat tunteiden parissa työskentelyn työnkuvassaan vaikeimmaksi, esimerkiksi

miten toimia työntekijän pettymyksen tunteiden kanssa tai miten tunteita nostattavasta kielteisestä asiasta olisi parasta kertoa. Tilanteisiin ei osata välttämättä reagoida tunnetasolla, vaikka tiedon tasolla ymmärrettäisiin, kuinka olisi parasta toimia. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että kuitenkin ”kyseessä ovat vain tunteet ja toisaalta juuri tunteisiin eli tunnetietoon sisältyy ihmismielen merkityksellisin tieto”, Kaski ja Kiander summaavat. Juutin ja Salmen (2014, 162) mukaan tunnejohtamisen edellytyksenä on, että esihenkilö tiedostaa omat tunteensa ja että hänellä on taitoa hyödyntää omia kokemuksiaan syvällisellä tasolla, jonka myötä myös muiden kokemukset ovat mahdollisia havaita sekä kunnioittaa ja ymmärtää niiden merkitys.

Kaski ja Kiander (2005, 8) esittävät, että työyhteisöissä on paljon erilaista tietoa; työhön liittyvän informaation lisäksi käytössä on paljon kokemukseen pohjautuvaa tunnetietoa. Tunnetieto on työyhteisöjen toimivuuden kannalta olennaista, sillä se paljastaa tietoa yleisesti työyhteisön ja sen jäsenten sekä johtamisen tilasta. Tunteet pysyvät muistissa pitkään, jonka vuoksi tunteilla on suuri vaikutus työn tekemiseen ja siihen, miten työyhteisö toimii. Tunteiden johtamisessa on kyse tunnetiedon hyödyntämisestä ja sen käyttöönotosta.

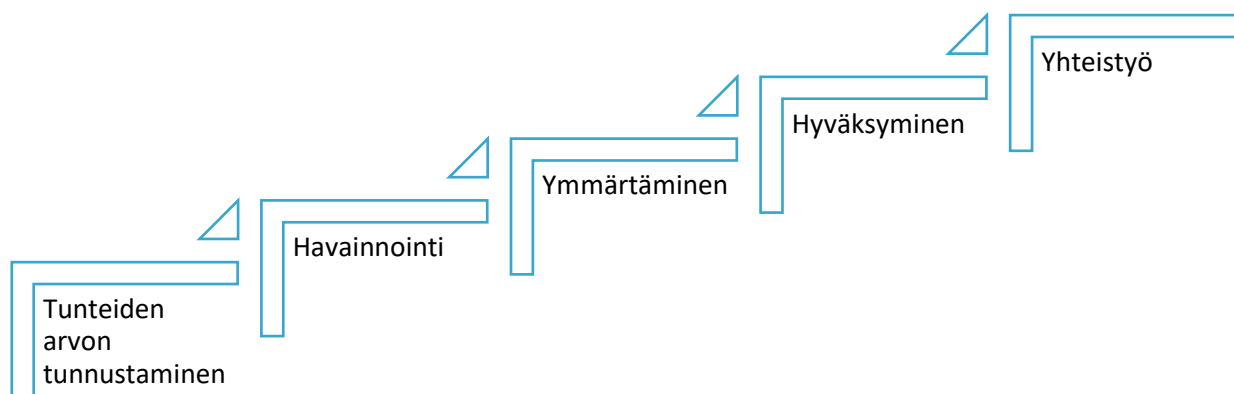
Kokkosen (2017, 117–18) mukaan tutkimustieto (Fisher 2000) on vahvistanut sen, että myönteiset tunteet töihin liittyen vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työssä koetut myönteiset tunteet vaikuttavat myös töiden ulkopuoliseen elämäämme (Judge & Ilies 2016). Tunteilla on myös vaikutusta, kuinka sitoutuneita työhön ollaan (Goswami, Nair, Beehr & Grossenbacher 2016). Taito säädellä tunteita näyttäytyy voimavarana myös työelämässä ja sillä on vaikutuksensa muun muassa työn tekemiseen, työn aiheuttaman stressitason kokemukseen ja hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti (Nikolaou & Tsaousis 2002; Buruck, Dorfel, Kugler & Brom 2016; Tsaousis & Nikolaou 2005). Kaski ja Kiander (2005, 25) esittävät, että ellei esihenkilö onnistu motivoimaan tai ylläpitämään työntekijöidensä motivaatiota, työntekijöiden työtä kohtaan ilmenevä tunnelataus laimenee ja samalla työteho laskee. Työyhteisö palvelee myös muita tarkoituksia – ihmisellä on tarve kuulua joukkoon ja myös tämä sisältää erilaisia tunnelatauksia.

Työelämän tunnetaitoihin erikoistunut psykologi Jarkko Rantanen korostaa Helsingin Sanomien Ura ja Työelämä -osion haastattelussa, että tunteiden ymmärtäminen ja salliminen myös työpäikällä on tärkeää, sillä ne vaikuttavat koko organisaation tunneilmastoon ja sitä kautta myös organi-

saation menestykseen; tunneilmasto välittyy myös asiakkaille. On merkityksellistä, että myös työpaikalla ollaan kiinnostuneita siitä mitä ihmisille kuuluu; ihmiset muistavat miten heitä kohdellaan. Tunteet säätelevät myös aivojen ongelmanratkaisukykyä, jolloin tunteiden vaikutus ylettyy työntekijöiden toimintakykyyn asti. Tunnetaidot koskevat kaikkia työpaikalla, mutta erityisen tärkeitä ne ovat johtajien ja esihenkilöiden kohdalla, sillä Rantasen mukaan ”heidän toimintansa määrittää lähtökohdat tunneilmastolle”. Rantanen kehottaa tutkimaan tunneilmastoa kahdesta suunnasta; ilon, innostuksen ja tekemisen meiningin luomiseen ja ylläpitoon sekä ongelmiin puuttumiseen. ”On tärkeää kohdata negatiivinen tunnetila, kuulla ongelmista ja katsoa niiden taakse. On mietittävä, miten turhautumiseen johtavia esteitä saadaan raivattua tai epäreiluuden tunnetta vähennettyä”, Rantanen havainnollistaa. Tunteet ovat mukana myös päätöksenteossa ja hyvät päätökset syntyvät järjen ja tunteen yhdistelmästä. Rantanen kehottaa tunnustelemaan, miltä tehty päätös tuntuu: ”jos päätös tuntuu jollain lailla pahalta, kannattaa miettiä, mistä se voi johtua.” Tunneilmasto on herkkä muutoksille ja yksikin hankala ihminen voi vahingoittaa sen. Kaikkien olisi hyvä havainnoida omaa käytöstään ja yrittää aistia, millainen vaikutus omalla olemisella on muihin ihmisiin, Rantanen toteaa. Hän on huomannut, että moni ei ole tottunut puhumaan tunteista tai sanoittamaan niitä. Kuitenkin ”ihmisillä on tunteita ja tunteet ovat töissä mukana, puhuttiin niistä tai ei. Jos tunteet tukahdutetaan, menetetään jotain ihmisyydestä ja se ei ole hyvä asia”, Rantanen toteaa. (Gronow 2020.)

Avoimuus synnyttää luottamusta ja luottamus mahdollistaa avoimuuden. Avoimen ilmapiirin työyhteisössä jokainen tuntee itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi ja esihenkilö johtaa tätä prosessia työn tekemistä edistävien tavoitteiden ohella. Jos työntekijä kokee häneen kohdistuvat vaatimukset ja työpaineet liian suuriksi, syntyy tunnevelkaa. Motivaatio ja sitoutuminen työhön ja työnantajaan horjuvat, jos antamisen ja saamisen kokemukset eivät ole tasapainossa ja tämä lisää tunnekuormaa. Kun sitoutuminen vähenee, työtä kohtaan voi tapahtua psykologinen irtisanoutuminen; fyysisesti ollaan paikalla, mutta henkisesti ei. Tunteilla on voima myös sitoutumisen asteeseen. Tunteiden huomioiminen on työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeää, mutta liian tunnevaltaisessa työyhteisössä työn tavoitteet jäävät saavuttamatta ja työhön tarkoitettu aika kuluu tunteissa velloessa, jolloin tunnejohtaminen tarkoittaa työyhteisön viemistä takaisin työn ydintehtävän äärelle, Kaski ja Kiander (2005, 25–27) kirjoittavat.

Työyhteisössä työtä tehdään yhdessä, jolloin työntekijöiden linkittyessä toisiinsa syntyy erilaisia ihmissuhteita ja verkostoja, joissa on aina mukana tunteita, jotka syntyvät erilaisten kokemusten kautta (Kaski & Kiander 2005, 11). Kaski ja Kiander (2005, 46–47) havainnollistavat tunnejohtamista viisiportaisella kuviolla (ks. kuvio 4), jossa ensimmäinen askel liittyy tunteiden kokemiseen ja tunteiden välisten vaikutusten tiedostamiseen. Tunteiden havainnoinnin, tunnistamisen ja nimeämisen jälkeen päästään ymmärryksen tasolle. Kaski ja Kiander (2005, 52–53) tarkentavat, että kun esihenkilö tunnistaa omat tunteensa osana itseään, edesauttaa se vastaanottamaan myös työntekijöiden tunteita. Jos omien tai muiden tunteiden kohtaaminen on tukalaa, aiheutuu tästä usein ongelmia. Jos tunnetyöskentely ei ole tuttua, erityisesti vaikeat tunteet voivat näyttäytyä epämääräisinä tiloina ja tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu on vaikeaa.



Kuvio 4. Tunteiden johtamisen eri tasot (Kaski & Kiander 2005, 47).

Kaski ja Kiander (2005, 46–47) tähdentävät, että tunteiden ymmärtäminen on pohjana tunteiden hyväksymiselle, jonka jälkeen tunteita on mahdollista hyödyntää tunnejohtamistaitona eri työtilanteissa, joka puolestaan mahdollistaa yhteistyön. Esihenkilön ymmärtäessä ja hyväksyessä työntekijän ilmaisemia vaikeita tunteita, vaikea tilanne oikein käsiteltynä ei jää hankaloittamaan työntekemistä, vaikka itse vaikeat tunteet ovat edelleen olemassa.

Tunteita ilmaistaan yksilöllisillä tavoilla, jolloin erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyväksyminen on merkityksellistä myös tunteiden johtamisessa. Esihenkilön taidot omien tunteiden johtamisessa vaikuttavat myös siihen, miten työyhteisön jäsenet kokevat osallisuuden tunteet; jokaisella on vastuu omista kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan ja teoistaan. Esihenkilön oma esimerkki ja

tuki henkilöstönsä tunteiden johtamisessa on siis myös itsensä johtamisen taidon vahvistamista, Kaski ja Kiander (2005 11–13) kuvaavat. Kaski ja Kiander (2005, 14) huomauttavat, että työilmapiirillä on myös merkittävä vaikutus siihen, millaisena ja kuinka houkuttelevana työnantaja koetaan. Toimiva ja kannustava työyhteisö ja työntekijän hyvinvoinnin huomioiva johtaminen koetaan yhä merkityksellisemmiksi tekijöiksi. Tunteiden johtaminen vaikuttaa myös kilpailukyvyyn lisääntymiseen osaavien työntekijöiden osalta.

Kaski ja Kiander (2005, 53–56) avaavat tunnekokemusten primäärisiä ja sekundaarisia tunteita ja niiden suhdetta; ensisijaisia tunteita kutsutaan primääritunteiksi ja ne syntyvät kokemusten kautta eri tilanteissa ja niissä on kyse tunteiden tunnistamisesta ja hyväksymisestä osana itseä ja ovat siten tärkeä osa itsetuntemusta. Esimerkiksi työntekijän kokemus epäoikeudenmukaisuudesta nostattaa suuttumusta ja harmia eli vihan tunteita. Tällöin esihenkilön on tärkeä kuulla näitä tunteita, jotta tunneprosessi etenee. Tunnejohtamisessa esihenkilö antaa tilaa työntekijän tunteille, jolloin työntekijällä vapautuu kapasiteettia myös asiaviestin vastaanottamiselle, tunteiden viedessä asiaviestit eivät etene. Jos tunne jää päälle, puhutaan sekundaareista eli toissijaisista tunteista. Sekundaariset tunteet suojaavat minää toiselta tunteelta ja kasvavat tunteen päälle. Esimerkiksi työntekijä tai esihenkilö voi kokea hätää jostain työpaikalla tapahtuvasta asiasta, mutta tunne näyttäytyy sen päälle tulleen toissijaisena tunnereaktiona, kuten vihaisuutena. Tunne voi viedä mennessään ja tuntua todelta, koska asiaa tarkastellaan tunteen läpi ja estää henkilöä toimimasta tilanteen edellyttämällä tavalla. Myös myönteiset tunteet voivat viedä mennessään, jolloin esimerkiksi työyhteisöltä voi kadota realiteetin taju. Työyhteisössä sekundaaritunteiden takana voi olla esimerkiksi epäselvä työnjako tai huono tiedonkulku. Siitä huolimatta, että tunteet hyväksytään työyhteisössä, rakenteellisiin ja toimimattomiin asioihin tulee puuttua.

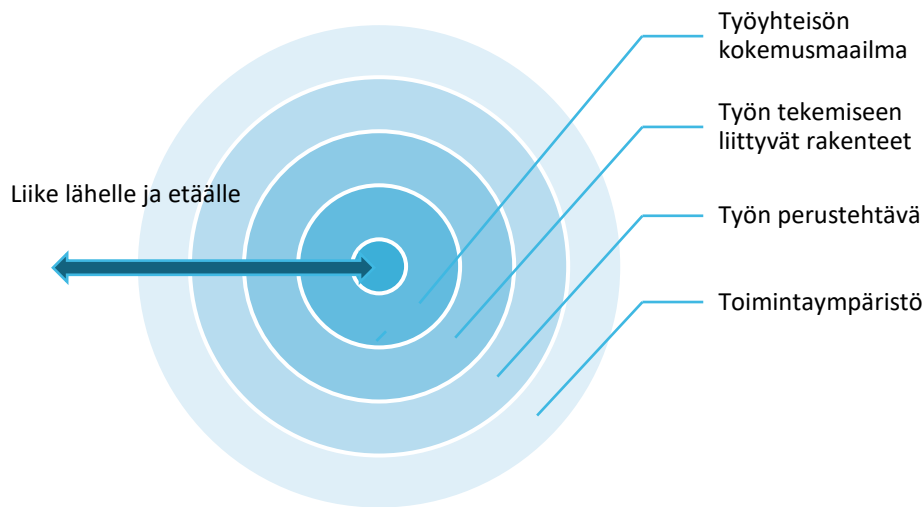
Kasken ja Kianderin (2005, 14–15) mukaan työtä tukevat rakenteet ja niiden sisällä kulkevat yksilölliset ja yhteisölliset prosessit ovat myös perusta tunteiden johtamiselle. Rakenteet muodostuvat esimerkiksi johtajuudesta ja sen tasoista, kokouskäytännöistä, tiedonvaihto- ja keskustelufoorumista ja kehityskeskustelumalleista. Rakenteiden ollessa riittämättömät, epäselvät tai satunnaiset, työyhteisön tunteet kääntyvät voimavarasta rasitteeksi ja vievät tilaa itse työn tekemiseltä työyhteisön energian kuluessa tunteissa vellomiseen. Työyhteisöissä on käynnissä jatkuva ryhmä-

prosessi, jonka vuoksi tunteet elävät yksilötason lisäksi myös työyhteisötasolla. Toimiva ryhmäprosessi voi saada aikaan ryhmätunteen, joka ollessaan otollinen vaikuttaa esimerkiksi työhön keskittymistä ja yhteistyön edistämistä lisäävällä tavalla.

3.4 Työyhteisön kaksoistavoite

Työyhteisöllä on työn tekemiseen liittyvät tavoitteet sekä tunnetavoitteet. Tunnetavoitteet vaikuttavat työn tekemisen tavoitteiden lisäksi työyhteisöön ja sen koossa pysymiseen ja liittyvät esimerkiksi ryhmään liittymisen tunteisiin, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeen tunteisiin. Tunnetavoitteet vaikuttavat myös siihen, kuinka tiivis ryhmästä muodostuu. Esihenkilöasemassa olevan tulisi tiedostaa molemmat tavoitteet sekä johtaa niitä. Jos johtamisen painopiste on tehtävätavoitteessa, tunnetavoitteen hiipuminen näyttäytyy esimerkiksi sitoutumattomuutena, tehottomuutena ja luovuuden puuttumisena. Jos tunnetavoite on korostunut, työyhteisö voi olla hyvin tiivis, mutta työn tekemisen tavoitteet eivät toteudu. Työyhteisön kaksoistavoitteiden lisäksi jokainen työntekijä tuo mukanaan oman elämäntilanteensa ja tavoitteensa, jotka vaikuttavat kaksoistavoitteiden sisällä. (Kaski & Kiander 2005, 15–16.)

Kaski ja Kiander (2005, 18–19) korostavat, että johtavassa tehtävässä olevalla tulisi olla tutkiva työote, jolloin liikkuminen työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmojen välillä mahdollistuu. Käytännössä kyseessä on mielekäs tasapaino etäisyyden ja läsnäolon ylläpidossa suhteessa työntekijöihin, joka mahdollistaa tunteiden ja kaksoistavoitteiden johtamisen (ks. kuvio 5). Esihenkilön tulee olla saavutettavissa ja tarpeeksi lähellä, mutta samalla hänen pitää pystyä ottamaan etäisyyttä, joka mahdollistaa toiminnan ja myös kiperiin asioihin puuttumisen. Jotta esihenkilö voi olla osana työyhteisön sisäistä maailmaa, lähtökohtana on luottamus työntekijöiden osaamista ja ongelmanratkaisukykyä kohtaan.



Kuvio 5. Esihenkilö liikkuu läheisyys–etäisyys-janalla kaksoistavoitteen eli työn tekemiseen liittyvien tavoitteiden sekä tunnetavoitteiden johtamisessa (Kaski & Kiander 2005, 20, muokattu).

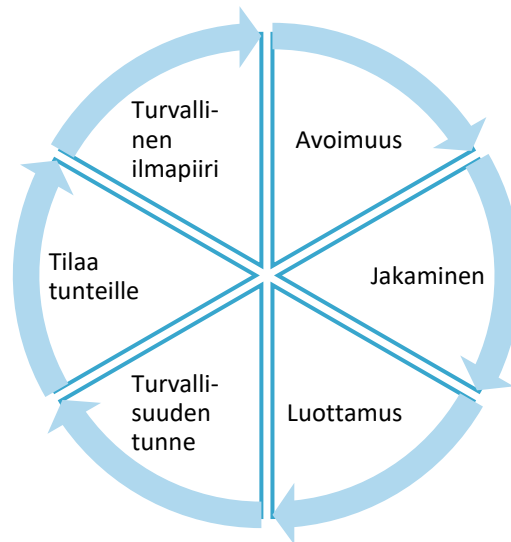
3.5 Toimintakulttuuri ja tunteet

Organisaation toimintakulttuuri muodostuu vakiintuneista tavoista tehdä ja toimia sekä tavasta puhua ja puheen sisällöstä. Se käsittää oletuksia ja käsityksiä, jotka näyttäytyvät arvoina. Arvot peilautuvat toimintatapoihin ja fyysiseen työympäristöön esimerkiksi siten, miltä työpaikalla näyttää. Näiden kaikkien summasta muodostuu merkityksiä, tulkintoja ja taustaoletuksia työyhteisössä. Vakiintunutta toimintakulttuuria voi olla vaikea tunnistaa erityisesti työyhteisön sisältä katsottuna, ulkopuolinen tai uusi työntekijä sen sijaan on usein herkkä tunnistamaan näitä käytäntöjä. Käytännöt eivät kuitenkaan vaikuta tunteiden kokemiseen, sillä tunteet syntyvät joka tapauksessa. Organisaation tai työyhteisön toimintakulttuuri vaikuttaa kuitenkin siihen, miten tunteet kohdataan ja miten niitä ilmaistaan ja käsitellään. Liiallinen asiallisuuden työskulttuuri voi olla esimerkiksi ylikorostunut, joka näyttäytyy yhteistyön onnistumisen vaikeutena, kun tunteisiin liittyvät asiat pyritään minimoimaan. (Kaski & Kiander 2005, 20–21.)

Kasken ja Kianderin (2005, 22–23) mukaan organisaation virallisen kulttuurin rinnalle rakentuu lisäksi turvallisuuden tunnetta luova epävirallinen kulttuuri. Epävirallinen kulttuuri edustaa pysyvyyttä ja jatkuvuutta, mutta se voi kuitenkin toimia yllättäen paradoksaalisesti perustehtävän hoitamista vastaan, jos esimerkiksi tehtävänkuvat tai työnjako eivät ole selkeitä. Työntekijät voivat uskoa kuitenkin, että tekevät asiat oikein. Asioiden toimimattomuus ulkoistetaan usein syyttämällä esimerkiksi esihenkilöä. Muutos kulttuurissa on hidasta ja usein hankalaakin. Muutos ei tapahdu pelkän puheen kautta, tarvitaan myös tekoja.

Maamari ja Majdalani (2017) kirjoittavat, että Momenin (2009) mukaan pääasiassa johtajan emotionaalinen käyttäytyminen ja tyyli vaikuttavat organisaation ilmapiiriin ja että Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) mukaan johtajan oma tunnetila on merkittävä tekijä positiivisen organisaatioilmapiirin rakentamisessa. Hyvät tunnetaidot vaikuttavat positiivisesti muun muassa parempaan viestintään, suoritukseen ja parempiin sosiaalisiin suhteisiin työympäristössä. Hyvät tunnetaidot vaikuttavat myös korkeampaan vastuuntuntoon ja niin työntekijöiden kuin johtajien kohdalla parempaan päätöksentekoon, sitoutumiseen ja tehokkuuteen.

Kuten kaikissa yhteisöissä, myös työyhteisössä avoimuus ja turvallisuus vievät tunnetiedon hyödyntämistä eteenpäin. Yksi mittari turvalliselle työyhteisölle on se, että jokainen työyhteisön jäsen voi ja uskaltaa esittää mielipiteensä, myös kriittisesti. Turvallisuus luo henkistä tilan tunnetta. Jos tunteille ei haluta antaa huomiota, se voi näyttäytyä esimerkiksi yhteistyön hankaluutena ja että töitä tehdään yksin, työyhteisön ristiriitoina, klikkeinä sekä uudella tavalla tekemisen vaikeutena. Kuvion 6 kehässä on kuvattu, kuinka muun muassa avoimuus ja luottamus ruokkivat työyhteisön turvallisen ilmapiirin rakentumista. Tunteiden kohtaaminen ja käsittely edistävät yhteistyötä. Esimerkiksi jos epävarmuuden tunteita ei ole sopivaa tuoda esille työyhteisössä – johto mukaan lukien – yksin pärjäämisen oletus kasvaa, kun apua ei uskalleta pyytää. Työyhteisöstä ei tällöin kasva aidosti yhteisöä, ja kehittäminen ja uuden luominen on vaikeaa, koska kukin varmistelee tuttua tapaansa toimia, jolloin epävarmuuteen ja siihen liittyviä tunteita ei kohdata. (Kaski & Kiander 2005, 24.) Epävarmuuden tunne voi olla pohjimmiltaan pelkoa omien taitojen riittävyydestä ja jotta joko tilanteiden välttelyyn tai varmisteluun, toteaa psykologi ja psykoterapeutti Minna Martin Helsingin Sanomien Hyvinvointi-osion haastattelussa (Riihimäki, 2021).



Kuvio 6. Turvallinen ilmapiiri työyhteisössä rakentuu mm. avoimuuden kautta (tiedot Kaski & Kiander 2005, 24).

4 Tunteiden, vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin näkökulma etätyössä

4.1 Etätyö koronapandemian aikaan – mediakatsaus

Maaliskuussa 2020 Suomi siirtyi koronavirustilanteen vuoksi poikkeusoloihin ja suomalaiset etätöihin työn niin salliessa. Tässä luvussa tarkastellaan uutisointia etätyön tekemisestä ja sen vaikutuksista vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin asiantuntijatyössä koronapandemian aikaan. Artikkeleita haettiin taulukossa 2 esitetyillä hakusanoilla. Uutiset ovat julkaistu valtakunnallisissa valtamediassa Ylen ja Helsingin Sanomien (HS) uutissivustoilla, lisäksi mukana on Ylen TV1:n asiaohjelman jakso sekä brittilehti The Guardian. Tampereen yliopiston Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskuksen Uutismedia verkossa 2020 -raportin (2020, 12) mukaan Yle ja HS tavoittavat eniten yleisöä Suomessa, iltapäivälehtien ilmaisverkkosivustojen poisrajauksen jälkeen (Uutismedia verkossa 2020). Tämän vuoksi myös mediakirjoitusten käsittely keskittyy pääsääntöisesti mainittuihin uutissivustoihin. Artikkeleiden ja tv-ohjelman julkaisuajankohdat ajoittuivat maaliskuun 2020–2021 välille. Artikkelit valikoituivat erityisesti tunnetasolla ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja hyvinvoinnissa tapahtuvien havaintojen, muutosten ja ilmiöiden tarkastelun näkökulmasta. Tästä syystä media-aineisto ei kata kaikkea ajanjakson aikana julkaistua uutisointia, vaan kappaleeseen on haluttu nostaa, mitä uutisointi paljastaa ajasta ja sen vaikutuksista ja miten aiheesta on kirjoitettu.

Vuoden aikana uutisoinnin saattoi nähdä siirtyneen etätöiden tekemisen käytännön ohjeistuksen ja tehokkuuden lisääntymisestä huomioon, että etätöiden alkuaikojen tuoma hyvinvointi kääntyiikin koronatilanteen jatkumisen myötä pahoinvoinniksi ja poikkeusolosuhteilla nähtiin olevan vaikutus ihmisiin myös tunnetasolla. Pakotetun etätöiden seurauksia oli opinnäytetyön ajankohdan aikaan vaikea erottaa; miltä osin kyseessä oli poikkeustilanteen aiheuttama koronauupumus ja sen vaikutukset etätöiden tekijöihin ja mikä johtui puhtaasti pitkään jatkuneesta etätöistä.

Taulukko 2. Mediahakusanat

Etätö	Hyvinvointi
Etätöskentely	Työelämä
Etätöopaatia	Työyhteisö

Covid-19 viruksen leviäminen antoi sysäyksen etätöihin siirtymiseen, johon oli ennen pandemiaa varsin erilaisia valmiuksia niin työntekijöiden kuin työpaikkojen osalta. Yle uutisoi maaliskuun 2020 lopussa, että Suomi siirtyi etätöihin nopeasti, käytännössä yhdessä yössä maaliskuussa 2020. Muutos oli monelle asiantuntija- ja toimistotyötä tekeväälle suuri. Ylen artikkelissa vinkattiin kuuden kohdan ohje, kuinka etätöissä voi onnistua. Työskentely kotoa käsin voi antaa joustoa työn tekemiseen, esimerkiksi työmatkoihin ei mene aikaa ja työtä voi aikatauluttaa joustavasti, esimerkiksi omaan vuorokausirytmiiin paremmin sopivaksi. Jutussa haastateltu tietojohdamisen professori Kirsimarja Blomqvist Lappeenrannan–Lahden teknillisestä yliopistosta ennusti, että ”kun maailma toivottavasti joskus normalisoituu, tarvitaan kasvokkain kohtaamista ja ihmisten tapaamista. Mutta ehkä me sitten nautimme siitä enemmän ja kohtaamisista tulee arvokkaita.” (Nieminen 2020.)

Etätöissä viestimisestä ja vuorovaikutuksesta kirjoitettiin huhtikuussa 2020 Ylen artikkelissa, jossa haastateltiin digitaalista viestintää työyhteisöissä tutkinutta viestinnän professoria Anu Sivusta Jyväskylän yliopistosta. Sivunen totesi artikkelissa, että on tärkeää, että poikkeustilanteen luomia uusia tunteita, kuten hämmennystä ja epävarmuutta avataan yhdessä työyhteisössä ja esihenkilön tai tiiminvetäjän kannattaa kysellä työntekijöiltään, miten heillä menee. Viestiminen on erilaista, kun se tapahtuu eri välineiden kautta, äänenpainoja ei kuule tekstistä, ilmeitä ei välttämättä näe,

videoyhteyden kuva on rajallinen eikä läheisyys ole fyysistä. Olettaessa haltuun uusia viestintämuotoja oikean viestintäkanavan käyttö on oleellista, uutisessa neuvottiin. Tutkija muistutti myös tulkinnan voimasta; työkaverin viestejä ei kannata ensimmäisenä tulkita negatiivisesti, vaikka sanavalinnat tuntuivat tylyiltä. ”Jokaisella meistä on omanlaisemme tapa viestiä ja tulkita muiden viestintää, ja kun siirrytään kasvokkaisesta keskustelusta digitaaliseen maailmaan, voi väärinymmärryksiä syntyä helpommin. Esimerkiksi chatissa voi helposti kysyä tarkennusta siihen, mitä toinen on tarkoittanut” Sivunen havainnollisti. Artikkelissa nostettiin esille, että poikkeustila uusine käytäntöineen toi hyvääkin työpaikoille. Toimintatapoja piti arvioida uudesta näkökulmasta, ja työvaiheiden sähköistyminen edisti paperitonta toimistoympäristöä vauhdilla. Lisäksi uusi tilanne mursi aiemmin mahdollista vastahakoisuutta tehdä töitä etänä, niin johdon kuin työntekijöiden osalta. (Heiskanen 2020.)

Noin vuosi koronakriisin alkamisen jälkeen tilanne etätyöntekijöiden jaksamisessa vaikutti huolestuttavalta. Työterveyslaitoksen (TTL) Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen tuloksista selvisi, että suomalaisten työhyvinvointi laski huonompaan suuntaan syksyllä 2020. Tutkimuksessa selvitettiin koronapandemian mukanaan tuomia muutoksia työkäisten suomalaisten hyvinvoinnissa. Kun etätyöntekijöiden osalta työhyvinvointi ja työntekijöiden kokema työn imu nousivat keväällä 2020 tutkimuksen aiempien tulosten mukaan, hyödyt menetettiin vuoden aikana, arvioitiin TTL:n mediatiedotteessa helmikuussa 2021. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen totesi, että keväällä 2020 lapsiperheiden tilanne etätyössä sai runsaasti huomiota, mutta uudet tutkimustulokset kertoivat, että yksinasuvilla etätyöntekijöillä hyvinvointi oli jo ennen korona-aikaa heikommalla tasolla kuin perheellisillä, ja erot olivat vain kasvaneet. Isoksi haasteeksi nähtiin niistä huolehtiminen, joiden ihmiskontaktit olivat olennaisesti vähentyneet edellisen vuoden aikana. TTL:n erikoistutkija Janne Kaltiainen muistutti, että korona-ajan uutisoinnissa huomio keskittyi usein etätöihin siirtyneisiin, mutta on tärkeää huomata, että läsnätyötä tehneiden työuupumusoireilu lisääntyi myös syksyn 2020 aikana. Molemmat tutkijat painottivat, että ”erityisesti poikkeusaikoina tarvitaan palvelevaa, ihmislähtöistä ja ihmiseen luottavaa johtamista, matalan kynnyksen yhteydenpitoa työtovereitten ja johdon kesken, työn mielekkyyttä ylläpitävää myönteistä palautetta omalle ja toisten työlle sekä työn yhteisen tarkoituksen teroittamista, riittävää tautusta työpäivien aikana ja rutkasti myötätuntoa, silloin kun asiat eivät suju entiseen tapaan”. (Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä 2021.)

Brittiläinen The Guardian uutisoi helmikuussa 2021, että KPMG:n johtaja Bill Michael joutui eroamaan tehtävästään sen jälkeen, kun hän oli käskenyt työntekijöitä lopettamaan koronatilanteesta valittamisen organisaation noin 500 hengen etäkokouksessa. Artikkelissa haastateltiin Culture Shift nimisen ohjelmistoyrityksen, jonka tavoitteena on auttaa organisaatioita seuraamaan ja ehkäisemään epäasiallista käytöstä työpaikoilla, pääjohtajaa Gemma McCallia. McCall totesi artikkelissa, että johtajien on otettava huomioon ja myös ylitettävä odotukset turvallisen työympäristön luomisessa koskien kaikkia työntekijöitä. Organisaatioiden tulisi asettaa tasa-arvo, monimuotoisuus ja osallisuus käytäntöjensä ytimeen, ja tämän viestin pitäisi tulla aina johtoporrastasolta. KPMG:n johtajan käytöksestä nousi kohu hänen vähätellessään pandemian aiheuttamaa vaikutusta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Michael ei kyennyt täyttämään johtajalta vaadittua vaatimustasoja ja hänen eroamisensa tehtävästä ei ollut yllätys, artikkelissa kirjoitettiin. (Sweney & Partridge 2021.)

The Guardian kirjoitti tapauksesta useamman artikkelin verran helmikuussa 2021 ja nosti myös Business Leader -osiossaan keskusteluun näkökulman, jossa erityisesti milleniaalit ja tätä nuoremmat työntekijät odottavat johdon välittävän heistä eri tavalla, kuin aiemmin on ehkä totuttu; työntekijöiden arvomaailma pakottaa myös organisaatioiden muuttamaan johtamistyyliään. Henkilöstö ei sulattanut KPMG:n tapauksessa johtajan etäkokouksessa puhumaa, jossa hän muun muassa syytti henkilökuntaa aiheuttomasta uhriutumuksesta pandemian aikaan, joka ei hänen mukaansa ollut hyväksyttävää, elleivät he olleet ”oikeasti” sairaita. Artikkelissa pohdittiin, että organisaatioiden johdon tulisi olla tietoisempia ja kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka työntekijät voivat ja mitä he tuntevat. Onnellisemmat työntekijät ovat yleensä luovempia ja työskentelevät tehokkaammin. (As KPMG’s boss has learned, caring about employees is now cool 2021.)

Helsingin Sanomat kirjoitti toukokuussa 2020 työ- ja tunne-elämän uudesta ilmiöstä – etätyöapatiasta – jolla viitataan etätyöpäivien yksitoikkoisuuteen ja siitä aiheutuviin erilaisiin stressioireisiin. Artikkelin julkaisuajankohtana pandemiasta johtuvan etätyön vaikutuksia hyvinvointiin oli tutkittu verrattain vähän. Artikkelissa haastateltu Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen totesi, että niin sanottu pakotettu etätyö vaikuttaa ihmisiin hyvin yksilöllisesti ja siihen vaikuttaa minkälaista työtä tekee, miten etätyötä johdetaan ja miten ihminen sopeutuu kotona työskenteleeseen. Hakasen mukaan ”jotkut saavat etänä paljon aikaiseksi, koska heihin luotetaan, toisaalta etä-

työssä palautetta voi olla tavallista vähemmän, jolloin työntekijä voi kokea riittämättömyyttä tekemästään työstä”. Artikkelissa korostettiin poikkeustilanteessa esihenkilöiden myötätuntoisen puheen ja inhimillisyyden tunteen merkitystä. Se, että voi vaikuttaa työnsä sisältöön, vaikuttaa työhyvinvointiin ja tämä toteutuu yleensä etätyössä hyvin, silloin kun etätyötä tehdään joustavasti ja omavalintaisesti. Hakanen pohti, että harva työyhteisössä oleva haluaisi kuitenkaan tehdä etätyötä jatkuvasti. Epävirallisen vuorovaikutuksen jäätyä pois työpäivät voivat muodostua tiiviiksi. Hakanen muistutti, että ”esihenkilö voi suojata työntekijöitä riittämättömyydeltä ja lisätä yhteenkuuluvuutta olemalla heihin yhteydessä säännöllisesti”. Krooninen väsymys, henkinen etääntyminen sekä hallinnan heikentyminen varoittavat uhkaavasta uupumisesta. (Malmberg 2020.)

Helsingin Sanomat julkaisi elokuussa 2020 artikkelin, jossa kolme eri yritystä kertoi, millä keinoin työyhteisöissä pyrittiin ylläpitämään yhteishenkeä etätyön aikana. Epidemian ja etätyöskentelyn jatkuessa organisaatioissa pohdittiin, kuinka organisaatioiden sisäiset rakenteet, kuten luottamus, kulttuuri ja yhteisöllisyys kestävät sen, että työntekijät eivät kohtaa toisiaan fyysisesti, ja miten yhteisöllisyyttä voitaisiin vahvistaa. Artikkelissa haastateltu Työterveyslaitoksen (TTL) vanhempi tutkija Virpi Ruohomäki totesi, että ”tutkimusten mukaan luottamuksen syntyyn tarvitaan myös kasvokkaisia kohtaamisia muualla kuin virtuaalimaailmassa, varsinkin uusissa tiimeissä”. Kesän 2020 jälkeen hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin artikkelin organisaatioissa erityisen tärkeäksi, etenkin mentäessä kohti syksyn pimeitä kuukausia. Kevät ja kesä olivat esimerkkiorganisaatioissa koettu vallitsevassa tilanteessa sinnittelyksi, ja kesän jälkeen yleinen henkinen kuormitus koettiin voimakkaana. Artikkelissa nostettiin esille, että yhteisöllisyys syntyy kohtaamisissa, jolloin kehonkieli, kasvojen ilmeet, äänenpainot ja tunteet välittyvät. Verkon kautta nämä nyanssit jäävät vähälle huomiolle tai pois kokonaan. TTL:n tutkija tähdensi, että ”erityisesti jos on pelkoa tai eripuraa, nämä kannattaa käydä läpi kollegan kanssa kasvotusten. Tunneperäisiä asioita ei kannata käydä läpi pelkästään tekstin tai videon varassa.” Lisäksi hän muistutti johtajia siitä, että työn merkityksestä ja sen tavoitteista kannattaa erityisesti puhua pandemian aikaan: ”Yhteisöllisyys syntyy, kun muistutetaan, miksi tätä työtä tehdään”. Tärkeimmäksi koettiin tunnetason luottamuksen ylläpito, joka syntyy kollegojen keskinäisestä luottamuksesta, rehellisyydestä ja samalla puolella olemisen tunteesta. Henkilöstö nähtiin tärkeimpänä resurssina ja siihen halutaan panostaa. Oikeanlaiset työntekijät nähdään kilpailukyvyyn keskiössä ja jos ihmiset viihtyvät ja arvostavat työskentelyä toistensa kanssa, pystytään yhdessä ratkomaan vaikeitakin ongelmia. (Heiskanen 2020.)

Syksyn 2020 alkaessa Helsingin Sanomat kirjoitti ”pettymysten vuodesta”, artikkelissa käytiin läpi koronaviruspandemian aiheuttamia muutoksia ja vaikutuksia ihmisten elämässä. Koronaviruksen saapuminen oli ennennäkemätön ja turvallisuutta uhkaava kriisi. Artikkelissa kriisipsykologian tohtori ja Terveystalon johtava psykologi Tuija Turunen totesi, että ”yhtä oikeaa tai väärää tapaa reagoida koronaan ei ole, ja tuntemukset voivat vaihdella sykleissä”. Erilaisten tunteiden, kuten pelon ja ahdistuksen kokeminen on normaalia. ”Tärkeintä on sallia itselleen kaikenlaiset tunteet. On lupa olla pahalla tai hyvällä mielellä, eikä tunteita ole syytä väheksyä tai peitellä”, Turunen painotti. Ihminen on mukautuvainen, ja uusi arki etätöissä ja rajoituksineen toimi aluksi ja pitkään puheen ta-solla ollut digiloikka konkretisoitui. Artikkelissa todettiin, että ”akuutti kriisi käynnisti meissä selviytymismoodin. Sen avulla asiat, joihin tavallisesti olisimme tarvinneet pitkää perehdyttämistä, otettiin haltuun ripeästi.” Kesän 2020 suvantovaihe helpotti jaksamista, mutta pandemian jatkuminen on pitkäkestoinen, kuormittava tilanne, jossa on erilaisia vaiheita, Turunen kuvaili. Työhön liittyvien toimintamallien opettelu ei vienyt enää yhtä paljon psyykkistä energiaa, mutta tilanteen pitkittymisen sietäminen oli raskasta. ”Tiedämme, mitä virusepidemia pahimmillaan tekee yhteiskunnalle ja elämälle. Ajatus siitä, että kevät toistuu, saattaa tuntua aivan ylivoimaiselta. Eri-tyisesti silloin, jos elämässä on meneillään muutakin kuormittavaa. Tai jos kevään stressikuorma ei olekaan hellittänyt.” Turunen nosti tunteiden säätelytaidot merkittäviksi myös kriisiajassa: ”Ihmi-selle on myös luontaista, että turhautumisesta seuraa kiukkua. Tärkeää on, että tunnistaa, nimeää ja hyväksyy tunteet itsessään ja muissa. Silloin tunne ei hallitse, vaan sitä pystyy käsittelemään, ymmärtämään ja säätelemään.” Turunen korosti, että suuri oppi elämään pandemian aikaan liittyy voimavaroihin: ”On opittu valtavasti psyykkisestä joustamis- ja palautumiskyvystä eli resilienssistä, joka on meihin sisäänrakennettu. Yhtä lailla elämänarvot ovat kristallisoituneet.” (Laine 2020.)

Helmikuussa 2021 Ylen uutisessa käsiteltiin pitkään jatkuneen etätöiden vaikutuksia aivoihin. Artikkelissa kirjoitettiin, että ihmisen aivojen eri alueet kuten kuulo-, näkö- ja tuntojärjestelmät ovat luonnostaan ohjelmoitu toisen ihmisen kohtaamiseen. Kun kohtaamisia ei pääse tapahtumaan, Helsingin yliopiston kasvatustieteen professori ja aivotutkija Minna Huotilainen kuvaili yksinäisyyden ja eristäytymisen olevan aivojen kannalta puutostila. ”Olemisemme rakentuu erilaisten yhteisöjen ja paikkojen varaan. Aamulla töihin siirtyminen aktivoi aivoja: ollaan menossa kohti jotakin uutta”. Etätöihin siirtyminen vei johtamisen uuteen muutokseen niillä työpaikoilla, jossa toimitustyö oli ollut aiemmin vakio. Kun perinteiset kohtaamiset eivät toteutuneet, tiiminvetäjät ja esihenkilöt joutuivat löytämään uusia tapoja tavoittaa henkilöstönsä ja miettimään, miten välittämisen kokeminen tarjotaan etänä ja hiljaisemmatkin saavat äänensä kuuluviin. Epidemian alkaessa ja

etätöihin siirryttäessä huomio painottui tekniikkaan, keskittyminen töihin kotoa käsin toi onnistumisen tunteita, mutta ajan kuluessa huomattiin, että on ikävä työkavereita ja sosiaalista kanssakäymistä ja epävirallisissa kohtaamisissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa. (Tolkki 2021.)

Työpsykologian tohtori, kirjailija ja yritysjohtajan sparraaja Helena Åhman vieraili Ylen Puoli Seitsemän -ohjelmassa helmikuussa 2021, jossa hän puhui tunteista etätöissä, keskustelurohkeudesta ja -älykkyydestä sekä painekeskustelusta. Åhmanin mukaan johtamistyöhön liittyy vahvasti ajatus, että mennään kohti epämiellyttävää, vaikka aina ei tekisi mieli. Hän havainnollisti asiaa biisonime- taforalla: ”Kun biisoni kohtaa hiekkamyrskyn, se ei lähde karkuun, joka voisi olla sen luontainen reaktio, vaan juoksee sitä kohti, vaikka se ei todennäköisesti ole miellyttävää. Biisoni tietää, että mennessään kohti myrskyä, se pääsee sen läpi nopeammin”. Työ- ja arkielämässä tunteet hankalissa keskusteluissa kuvastavat hiekkamyrskyä ja sitä mitä helposti juoksemme karkuun, vaikka tiedämme, että hiekkamyrsky eli tunteet saavuttavat meidät jossain vaiheessa. Kyse on siis keskustelurohkeudesta, jossa menemme viisaasti kohti hankalia tunteita, Åhman avasi. Åhmanin mukaan mieleemme mekanismit kertovat helposti ”mene kohti miellyttävää ja pois epämiellyttävästä”. Aivot ovat kuitenkin rutiineja poimiva koneisto ja jos harjoittelemme puhumaan vaikeista asioista, seuraava kerta on aina helpompi. Hankala keskustelu helpottuu, jos kykenemme ylläpitämään kahta asiaa yhtä aikaa läsnä; suoruuden ja myötätunnon. On paljon ihmisiä, jotka sanovat olevansa suoria ja sanovansa asiat suoraan. Suoruudesta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos toinen osapuoli ei kykene ottamaan sitä vastaan. Tällöin tarvitaan myötätuntoa, mutta jos henkilö on vain myötätuntoinen, sekään ei ole hyvä, Åhman havainnollisti. Kun paine kasvaa, useilta ihmisiltä helposti unohtuu jompikumpi. Etätöiden aikana on entistä tärkeämpää sanoittaa sitä miltä tuntuu, mitä näkee ja mitä kuulee, Åhman korosti. Tärkeää olisi muistaa tehdä enemmän havaintoja kuin suorita tulkintoja tilanteissa. Åhman muistutti, että myös kaikessa kirjoitetussa viestinnässä tulisi huomata, että tulkitsemme kirjoitetut viestit lähes poikkeuksetta negatiivisemmin kuin ne ovat kirjoitettu. Itseltään on siis hyvä kysyä, tulkitsenko oikein, mitä toinen sanoo, Åhman neuvoi ja kehotti toimimaan rohkeasti myötätunnon kautta. (Puoli seitsemän 2021.)

Yle kirjoitti helmikuussa 2021 prokrastinaatiosta, jolla tarkoitetaan vaikeutta ryhtyä toimeen ilman, että kyse olisi laiskuudesta ja jonka on ilmiönä huomattu olevan erityisesti korona-ajan ongelma. Artikkelissa haastateltu psykologian tohtori Tapani Rieki avasi prokrastinaatiota siten, että vaikeus tehtävien aloittamisessa liittyy esimerkiksi yhteisön tuen vähenemiseen, työn rakenteiden

tai palautteen puuttumiseen, itseohjautuvuuden lisääntymiseen ja epävarmuutta tai haasteita sisältäviin tilanteisiin. ”Tyypillisesti prokrastinoimme laajoja aihekokonaisuuksia, joista on vaikea saada kiinni tai niihin liittyy negatiivisia tunteita”, Riekki havainnollisti. Prokrastinoija lykkää asioita, ei saa aloitetuksi tai tehdyksi, ja kokee tilanteen stressaavaksi, jopa ahdistavaksi ja siinä on Riekin mukaan kyse ”mielen sisäisestä kamppailusta itsensä kanssa ja itsesääntelyn hankaludesta”. Artikkelin toinen asiantuntijahaastateltava psykologi Elina Marttinen lisäsi että ”kuormitus, stressi ja pahoinvointi itsessään aiheuttavat prokrastinointia, mikä taas lisää pahaa oloa”. Jatkuva etänä olo on saattanut laskea vireystilaa ja aloitekyky on alhaalla, vaikka tehtävä asia olisi innostava ja tärkeä itsessään. Pitkittyneen etätyön negatiivisiin kehityssuuntiin, joissa tutkimusten mukaan työuupumusoireilu on lisääntynyt ja työn imu on laskenut, saattaa liittyä myös prokrastinaatiota. Sijaistoiminta, kuten siivoaminen, saattaa huonontaa mielialaa entisestään, sillä omat ajatukset lisäävät kierroksia, kun sitä mitä pitäisi tehdä, ei saakaan tehtyä. Riekki muistutti, että kaikki prokrastinoivat toisinaan ja mittarina voi pitää, että ”laiskaa ihmistä ei haittaa, että hän ei tee, mutta prokrastinoija ahdistuu siitä, ettei saa tehtyä”. Riekki totesi, että prokrastinointi vähenisi, jos vuorovaikutuksen määrää saataisiin nostettua työyhteisöissä, ”työyhteisöissä pitäisi hänen mukaansa keskittyä nyt rakenteiden ja vuorovaikutuksen rakentamiseen, jotta työn merkitys säilyy.” (Niinistö 2021.)

HS:n pääkirjoituksessa maaliskuussa 2021 pohdittiin etätyön aiheuttamaa henkistä kuormaa ja sen vaikutusta työn tekemiseen. Erityisesti Uudellamaalla etätyö muuttui pysyväksi poikkeusolojen vuoksi ja etätöitä tekeviä oli helmikuussa 2021 30 % enemmän kuin vuotta aiemmin. Korona-ajan vaikutukset yksilön hyvinvoinnille olivat nähtävissä ja mielenterveyden ongelmien vuoksi pidetyt sairauspoissaolot nousivat ajatustyöläisten keskuudessa marraskuussa 2020. Pääkirjoituksessa todettiin työterveyspalveluyritys Heltin raportoineen, että työpsykologin palveluita käyttäneitä henkilöitä oli 30 % enemmän kuin ennen poikkeustilaa. Yksittäisten työntekijöiden uupumus oli kasvussa ja työyhteisöjen yhteishenki koettiin joiltain osin haurastuneen. Kirjoituksessa pohdittiin toimistoelämän satunnaisten kohtaamisten arvoa niissä elävien hiljaisen tiedon ja tunteiden vuoksi, ja kuinka haitallista on, kun ne olivat vähentyneet. ”Etätyövuosi on ollut suuri kokeilu, joka on opettanut meille paljon uutta työstä ja työntekijöistä. Jos opit käytetään viisaasti, vaikean vuoden kokemuksista voidaan saada työelämään kestäviä hyötyjä.” (Etätyön vaikutukset ovat olleet merkittäviä 2021.)

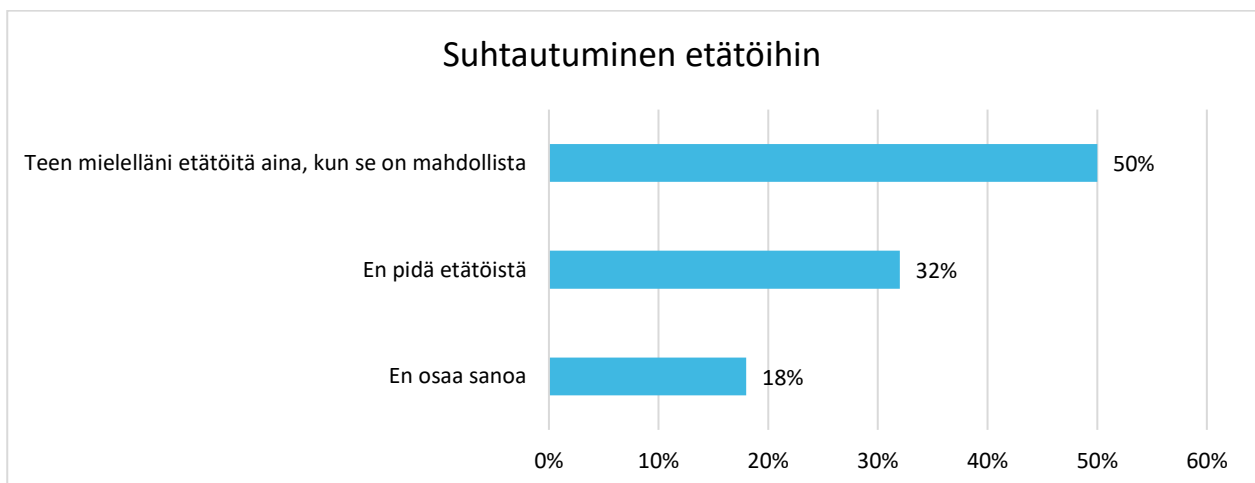
4.2 Etätyö ja johtaminen

Työelämän murroksesta on puhuttu pitkään ja poikkeusolosuhteet muuttivat myös johtamisen käytäntöjä etätyön johtamisen toteutuessa myös niillä työpaikoilla, joissa se ei ollut aiemmin tuttua. Koronavuosi toi tullessaan monipaikkajohtamisen ja alustavat hybridimallit asiantuntijaorganisaatioihin. Myös itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostuivat entisestään. On hyvä muistaa, että johtaminen on kuitenkin kaikkien vastuulla itseohjautuvissa tiimeissä, kaikilla on mahdollisuus nostaa myös hankalia asioita esille. Tässä tarvitsemme empatiaa.

Työpsykologi Jaakko Sahimaa kuvaa empatiaa kyvyksi ”havainnoida tilanteita myös toisten ihmisten näkökulmasta ja sopeuttaa omaa toimintaa suhteessa muihin ihmisiin, heidän oikeuksiinsa ja tarpeisiinsa.” Johtamiseen on perinteisesti liitetty kovia arvoja, mutta työpaikoilla tavoitteiden saavuttamisen taustalta löytyvät kuitenkin ihmiset. Johtajalla tulee olla taito kohdata työntekijänsä empaattisesti ja tunnetaitoisesti ja sama pätee myös työntekijöihin. Sahimaan mukaan empatiakyky on lähtökohta yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle, sillä sen olemassaolo heijastelee myös laatutekijöihin ja siihen, kuinka yhteistyö onnistuu ja millaiseksi työpaikan kulttuuri muodostuu. Tunnetaitoja voi kehittää ja Sahimaa sanoo tämän koskevan yhtä lailla empatiataitoja. Hänen mukaansa ”yksilötasolla kaikki lähtee puhtaasti itsereflektiosta eli siitä, että tunnistaa omia tunteitaan ja itselleen tyypillisiä reagoititapoja. Itseymmärryksen pohjalta on myös helpompi ymmärtää muita ihmisiä.” Organisaatiotasolla merkityksellistä on, että empatialle ja sen kehittämiseksi luodaan tilaa ja siihen myös kannustetaan työyhteisössä. Kunkin organisaatiojäsenen roolilla on vaikutusta työilmapiiriin ja sitä voi tutkia esimerkiksi kysymällä, mitä tuon mukana ja mitä työpaikan ilmapiirille tapahtuu, kun tulen paikalle. Sahimaan mukaan ”empaattinen ja tunnetaitoinen johtaminen voi näkyä esimerkiksi ajan antamisena työntekijöille, yhteisinä pelisääntöinä sekä säännöllisenä palautteen antamisena.” Empaattisella johtamisella on vaikutusta myös työntekijöiden työhön sitoutumisen asteeseen, johon tarvitaan kokemus arvostuksesta, kunnioituksesta ja empatiasta. Sahimaa jatkaa, että kolmen psykologisen perustarpeen täyttymiseksi tarvitaan kokemus autonomiasta, pystyvyydestä ja osaamisesta sekä yhteenkuuluvuudesta. Sahimaan mukaan inhimillisyydestä ja empaattisuudesta muodostuu siis myös kilpailuvaltti organisaatioille. (Mäkelä, 2020.)

Terveyden edistämiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen keskittynyt Työterveyslaitoksen asiantuntija Kirsi Luokkalan mukaan esihenkilön rooli on muuttunut jatkuvassa etätyössä. Erityisesti kriisiaikana henkilökohtaisten keskustelujen merkitys esihenkilön ja työntekijän välillä kasvaa. Jatkuva ja oikea-aikainen viestintä on keskiössä ja etätyössä korostuu sen tärkeys, että tavoitteet ja tehtävät ovat työntekijälle selvät. (Kallionpää 2020.)

Viidesosa suomalaisista siirtyi koronapandemian myötä etätöihin keväällä 2020 ja aiheutti monessa organisaatiossa suuren muutoksen työn tekemisen tavoissa. Yle uutisoi Taloustutkimuksen Ylelle tekemän kyselyn tuloksista huhtikuussa 2020. Tutkimuksen mukaan myös tulevaisuudessa etätöiden osuus on suuri ja se voi olla jatkossa jopa pääsääntöinen tapa tehdä töitä niille, joille töiden tekeminen kotoa tai muualta työpaikan ulkopuolisesta paikasta käsin on mahdollista. Työelämä tulee siis muuttumaan melko pysyvästi siltä osin, arvioi Taloustutkimuksen tutkimus- ja asiakkuusjohtaja Juho Rahkonen. Puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti tekevänsä mielellään töitä etänä aina kun se on mahdollista, ks. kuvio 7. (Pantsu 2020.) Tutkimuksen toteutushetkellä huhtikuun alussa 2020 koko maailmaa muuttanutta koronakriisiä ja etätöiden tekemistä oli takana noin kolme viikkoa, ja tutkimuksen positiivisiin vastauksiin vaikutti luultavasti, että näköpiirissä ei ollut, että pääsääntöinen etätö tule jatkumaan yhä vuoden päästä.



Kuvio 7. Suhtautuminen etätöihin huhtikuussa 2020. Taloustutkimuksen etätyökysely Ylelle, 1401 vastaajaa (Pantsu 2020, muokattu.)

Töiden ollessa pitkälti sähköposteja, puheluita ja etäkokouksia, työpäivä voi olla varsin tiivis ja tehokas. Toisaalta pysähtyminen kollegojen kanssa ja spontaanit käytäväkeskustelut olivat jääneet

kokonaan pois ja samalla päivää tauottamasta. Etätöiden tekeminen on muuttanut työn tekemisen vuorovaikutusta. ”Etätyöstä puuttuu se sosiaalinen ulottuvuus. On edelleen tilanteita, joissa kasvotusten keskustelu on tehokkaampaa”, totesi Ylen haastattelema päällikkötason tehtävissä työskentelevä henkilö (Pantsu 2020).

Etätyön vaikutuksia työelämään alettiin selvittää Lappeenrannan–Lahden teknillisen yliopiston (LUT) tietojohdamisen professorin Kirsimarja Blomqvistin aloitteesta Fast Expert Teams -asiantuntijaverkostossa. Verkosto perustettiin poikkeustilanteessa 16.3.2020 ja siihen kuului lopulta yli 100 asiantuntijaa eri ministeriöistä, yliopistoista, tutkimuslaitoksista, yrityksistä ja julkisorganisaatioista. Verkosto kokosi yhteen asiantuntijoita yli eri sektorirajojen työskentelemään koronapandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi. Verkosto toteutti 26.3.–15.4.2020 välisenä aikana kyselyn, jossa kartoitettiin etätyöhön siirtymisen ensikokemuksia. Kysely oli osa pitkittäistutkimusta ja kokemuksia seurattiin jatkotutkimusten avulla. Ensimmäiseen kyselyyn saatiin vastauksia 5450 henkilöltä, joista noin 3155 henkilöä edusti julkista sektoria. Vastaajien keski-ikä oli 45 vuotta ja 68 % heistä oli naisia. Noin 40 % vastaajista oli alle 18-vuotiaita lapsia kotona. Lähes kaikki (97 %) vastanneista oli siirtynyt etätöihin tai vähintään lisännyt etätyötä. Tilanteen kokonaisvaltaisuudesta kertoo, että 71 % vastaajista ei ollut tehnyt etätöitä aiemmin ollenkaan tai korkeintaan päivän viikossa ennen pandemian alkua. (Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin 2020.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen puute näyttäytyi pandemian alusta alkaen ja sen merkitystä alettiin ymmärtämään uudella tavalla. Verkoston toteuttamassa kyselyssä suurin osa vastaajista siirtyi kiivuita etätöihin, mutta työkavereita kaivattiin. Etätyöskentely koettiin myös hankalana, tehottomana ja sosiaalisesti eristävänä. Kokemuksiin vaikuttivat muun muassa kotona työn tekemiseen vaikuttavat tekijät ja muista ihmisistä riippuva työn luonne. ”Panostamalla työskentelyolosuhteisiin, työtehtäviin, kommunikaatioon, koulutukseen ja johtamiseen etätyö on monelle tietotyöläiselle ja organisaatiolle mahdollisuus. Parhaimmillaan kaikki voittavat, eli syntyy sekä säästöjä että tuottavuutta ja hyvinvointia”, Blomqvist totesi toukokuussa 2020. (Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin 2020.)

LUT:n uutisessa toukokuussa 2020 verkoston toiminnasta kertovassa artikkelissa kerrottiin toimenpidesuosituksista yhteiskunnan toiminnan tehostamiseksi, keskeisimmät niistä liittyivät etätyöhön.

Blomqvist kiteytti: ”Pelko ja epävarmuus estävät uudistumisen, investoinnit ja kehittämisen. Luottamus taas mahdollistaa toiminnan vaikeasti ennustettavissa olosuhteissa, joihin liittyy epävarmuutta ja riskejä. Suomessa tarvitaan yhä enemmän kykyä vastata erilaisten osapuolten odotuksiin ja kykyä rakentaa luottamusta nopeasti erilaisten osapuolten kesken.” (Yli 100 asiantuntijaa antoi osaamistaan käyttöön: nopeasti koottu Fast Expert Teams -verkosto kykeni tuottamaan ratkaisuja koronakriisiin 2020.)

Verkoston tuottaman loppuraportin johtopäätöksissä näyttäytyi vuorovaikutuksen merkitys ja muun muassa etätyön johtamiseen ja uusien viestintätapojen hyödyntämiseen olisi panostettava enemmän. Raportissa todettiin, että ”sosiaalisen vuorovaikutuksen tukeminen vähentäisi etätyökentelyssä koettua eristäytyneisyyden kokemusta ja lisäksi se tukee digitaalisilla alustoilla tehtävää tietointensiivistä yhteistyötä. Fyysinen eristyneisyys ja kohtaamisten puute voivat johtaa tilanteeseen, jossa syödään organisaatioiden toiminnalle tärkeää sosiaalista pääomaa. Ihannetapauksessa organisaatioissa panostetaan sekä kasvokkaiseen että digitaaliseen vuorovaikutukseen”. (Fast Expert Teams vs. korona – estetään Suomea halvaantumasta. 2020, 7.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tavoite ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Masonin (2002, 1) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia laajasti erilaisia ulottuvuuksia, kuten miten asioita koetaan, miten sosiaaliset prosessit, organisaatiot tai ihmisten väliset suhteet toimivat ja minkälaisia merkityksiä ne antavat. Alasuutari (2011, 39) tiivistää laadullisen analyysin havaintojen yksinkertaistamiseksi vastauksien saamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusaiheina olivat tunnetaidot ja tunnejohtajuus esihenkilönäkökulmasta ja tarkastelurajapintana työelämä ja asiantuntijaorganisaatio. Opinnäytetyössä tutkittiin tunnetaitojen, tunnejohtamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä koronapandemian aikana, jolloin niin työn tekeminen kuin sen johtaminen tapahtui etänä. Tavoitteena oli selvittää, miten tunnetaidot ja tunnejohtajuus näyttäytyvät esihenkilötyössä ja etätyön johtamisessa.

Kysymys siitä, kuuluvatko tunteet työpaikalle, on elänyt sitkeästi suomalaisessa työkuulttuurissa. Tutkimuksen lähtökohtana oli asetelma, jossa tunteita ei voi rajata pois; ihmiset ovat kokonaisuuksia ja ovat töissä elämäntilanteidensa kanssa. Tunteiden tuominen esille työympäristössä ei tarkoita tunteissa vellomista työnteon kustannuksella tai huonon käytöksen sallimista. Sen sijaan tunteiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään erilaisuutta, joka on erityisesti esihenkilölle tärkeä ominaisuus ihmisiä johdettaessa. Tunteiden ilmaisu ei viittaa dramaattiseen tai tilaa vievään toimintaan, vaan kyse on pikemminkin aitoudesta ja sen mahdollistamisesta. Se, että työntekijä kokee voivansa olla oma itsensä ja kokee turvallisuutta ja luottamusta myös työyhteisössä, vaikuttaa myös työn tekemiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. Suhde työhön on muuttunut. Sillä on uudenlaista painoarvoa, miltä työ tuntuu ja koetaanko omalla työllä olevan merkitystä. Tunneilmasto ei koske vain positiivisia asioita, vaan se kattaa koko tunteiden skaalan. Tunteita voi oppia ymmärtämään ja tunnetaitoja on mahdollista kehittää muiden taitojen tapaan.

Opinnäytetyötä ohjasivat tutkimuskysymykset: Miten esihenkilöt asiantuntijaorganisaatiossa ymmärtävät tunnetaidot ja tunteiden johtamisen? Miten esihenkilöt kokevat tunnetaitojen ja tunnejohtamisen merkityksen omassa työssään?

Tunteiden ja tunnejohtamisen tematiikkaa on avattu kirjallisuuskatsauksesta käsin sekä tutustumalla, mitä mediassa kirjoitettiin etätyöhön siirtymisen aikaan erityisesti tunnetasolla, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja hyvinvoinnissa tapahtuvien havaintojen, muutosten ja ilmiöiden tarkastelun näkökulmasta. Opinnäytetyön tekemisen aikaan työn tekemisen tavat olivat muuttuneet etätyöhön siirtymisen myötä, jonka vuoksi etätyön tuomat muutokset ja miten muutos aiempaan oli käytännössä näkynyt esihenkilötyössä, olivat myös tutkimuksen kohteina. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu tehtiin laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin yksilöhaastattelujen avulla.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että aineistoa kerätään vuorovaikutuksellisesti tutkittavilta ja huomion pääpaino on tutkittavien antamissa merkityksissä, näkemyksissä sekä tulkinnoissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyden kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan. (Kananen 2014, 18.) Moilanen ja Räihä (2018) kirjoittavat että ”toisen ihmisen ymmärtäminen ja tulkitseminen kietoutuvat toisiinsa, ja tutkijan ymmärrys tutkimuskohteesta ei välttämättä vastaa tämän itseymmärrystä.” Merkitysten tulkinnessa on siis kyse useiden eri merkitysten hahmottamisesta. (Moilanen & Räihä 2018, 52.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, kohdetta ja sen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan siis ymmärtää, mistä tarkasteltavassa ilmiössä on kyse ja tieto on usein näkökulmallista ja tulkittavissa olevaa. (Puusa & Juuti 2011, 31.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 161–161) kirjoittavat, että Teschin (1991, 1992) näkemyksen mukaan laadullinen tutkimus korostaa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellisyyttä, luonnetta ja niiden tulkintaa. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmaisuun ja kieleen liittyvistä näkökulmista, ilmiön esiintymisympäristöstä ja taustasta ja säännönmukaisuuksista sekä kohteen tarkoituksen ja merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta.

Laadullinen tutkimus voidaan nähdä ymmärtävänä tutkimuksena, jossa erilaiset haastattelut ovat yksi käytetyimmistä metodeista. Haastattelu on haastattelijan johdattamaa keskustelua, joka on tilanteeseen sidottu. Haastattelu on vuorovaikutteista kanssakäymistä ja siihen osallistuvilla henkilöillä on vaikutusta toinen toisiinsa. Tutkijan tehtävä on analysoida haastateltavan ajatuksia, kokemuksia ja käsityksiä. (Puusa 2011, 73.) Masonin (2002, 62) mukaan Burgess (1984) määrittelee haastattelun keskusteluksi, jolla on tarkoitus. Haastattelu on luonteeltaan joustava aineiston keruumuoto ja mahdollistaa esimerkiksi kysymysten tarkentamisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Kuten Hirsjärvi ja muut (2010, 205) toteavat, haastattelussa haastateltava tuo ilmi itseään koskevia tietoja oman harkintansa mukaisesti ja luo näin merkityksiä ja on tutkimuksessa aktiivinen toimija. Puusa (2011, 76–78) kirjoittaa, että haastatteluun valitaan henkilöitä, joilla on tietoa tai kokemusta käsiteltävästä asiasta. Keskeistä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelusta saatua aineistoa kutsutaan tarkoituksenmukaiseksi ja harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Luottamuksen luominen haastattelutilanteessa on tärkeää, samoin kuin haastateltavan sitoutuminen haastattelutilanteeseen. On myös hyvä tiedostaa, että haastateltava voi antaa aiheeseen vastauksia, jotka hän kokee olevan sosiaalisesti hyväksytyjä.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimushaastattelun muotona käytettiin yksilöteemahaastattelua. Alasuutari (2011, 152) kuvaa yksilöhaastatteluiden luonnetta siten, että haastateltava voi haastattelutilanteessa avata oman ryhmänsä luonnetta ja kulttuuria, joka toteutui haastatteluissa. Silvermanin (2013, 201) ja Tuomen

ja Sarajärven (2018, 88–89) mukaan teemahaastattelussa haastateltava kertoo käsiteltävästä asiasta oman kokemuksensa ja ymmärryksen kautta, ja usein haastateltavien määrä ei ole suuri. Teemahaastattelussa painottuu ilmiökeskeisyys, jota tutkimuksen teoriaosa tukee, mutta ei kuitenkaan rajaa sen muotoa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina valitun organisaation henkilöille, jotka haastattelujen aikaan toimivat esihenkilö- tai vastaavissa tehtävissä tai olivat toimineet esihenkilöinä. Tavoitteena oli päästä käsiksi esihenkilötyötä lähellä olevien henkilöiden vastaajanäkökulmaan ja heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa tutkittavasta asiasta kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseksi. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti ja edustavuuden takaamiseksi haastatteluihin valittiin henkilöitä monipuolisesti ympäri kohdeorganisaatiota. Valituilla henkilöillä oli laaja-alainen kokemus esihenkilönä toimimisesta niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Pisimmillään kokemusta esihenkilötehtävistä haastatelluilla henkilöillä oli kertynyt noin 20 vuoden ajalta. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli saada tietoa, miten haastateltavat puhuivat käsitellystä aihepiiristä myös suhteessa heidän esihenkilökokemuksensa pituuteen, ja päästä laadullisen tutkimuksen yhden ydintavoitteen eli käsiteltävän ilmiön syvällisemmän ja kokonaisvaltaisen ymmärtämisen äärelle. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) toteavat, että tutkijan harkinnassa on, että haastateltavat sopivat tarkoitukseen määriteltyyn tehtävään.

Haastateltavaksi valittuja henkilöitä lähestyttiin sähköpostitse haastattelupyynnön osalta. Sähköpostissa haastateltaville avattiin opinnäytetyön ja keskustelun teemaa, haastattelun tarkoitusta sekä kerrottiin että haastatteluista saatava aineisto on luottamuksellista, sitä ei käytetä muihin tarkoituksiin ja että materiaali hävitetään aineiston käsittelyn jälkeen. Haastateltaville ei annettu kysymyksiä tai muuta materiaalia aiheeseen liittyen etukäteen. Tällä haluttiin varmistaa, että haastateltavien ajatukset aiheesta eivät rajaudu eikä etukäteisohjeistus ohjaisi haastateltavien valmistautumista. Käsiteltävät aiheet oli mietitty etukäteen. Haastattelut toteutettiin ajalla 30.4.–7.5.2021. Haastattelujen aluksi sähköpostissa sovitut asiat kerrattiin sekä varmistettiin vielä suostumus haastattelujen tallentamiseen. Haastattelut olivat tyyliltään keskustelunomaisia ja niissä annettiin tilaa haastateltavan kokemuksille. Tavoitteena oli saada haastateltavat pohtimaan käsiteltävää aihetta sekä saada koottua ymmärrys haastateltujen henkilöiden näkemyksistä aiheeseen liittyen. Etätyön takia haastattelut toteutettiin Teams-videotapaamisen välityksellä, haastatteluolosuhteet olivat sekä haastateltavilla että haastattelijalla rauhalliset ja haastateltavat olivat itse

valinneet itselleen sopivan paikan haastattelua varten. Kukin haastattelu kesti sovitus mukaisesti 45 minuuttia ja ne tallennettiin aineiston käsittelyä varten. Haastateltavina toimineiden henkilöiden aikataulut olivat tiukat, joka osaltaan rajasi ja määritteli haastatteluihin käytettävissä ollutta aikaa ja tämä ennakoitiin ja huomioitiin haastattelutilannetta rakennettaessa. Tutkimusaineisto tallennettiin suojatulle verkkolevyasemalle, jonne vain haastattelijalla oli pääsy. Käsittelyn jälkeen aineisto tuhottiin. Tutkimushaastattelut käsiteltiin anonyymisti, tutkimuksen kannalta aineiston yhdistäminen henkilöihin ei ollut oleellista. Tarkempi kuvaus muun muassa tietoturvaan liittyen on luettavissa kappaleessa 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

Haastatteluja tehtiin viisi. Haastattelujen vastauksissa alkoi esiintyä toistoa, jolloin voitiin todeta, ettei uutta tietoa enää syntynyt. Tämä saturaatiopiste tiedostettiin eikä tarvetta lisähaastatteluille nähty, ja vaikka kyseessä oli pieni aineisto, siitä oli mahdollista tehdä yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-100.)

Haastattelujen etukäteen mietitylle rungolle haluttiin jättää tilaa, ja kuten Puusa (2011, 81–82) kirjoittaa, haastattelu eteni ennalta päätetyissä aiheissa tarkentavia kysymyksiä tehden. Mietityt teemat pysyivät samoina, mutta kysymysten järjestys, sanamuodot ja laajuus vaihtelivat haastattelutilanteiden ollessa uniikkeja. Haastatteluissa hyödynnettiin tutkimuksen teoriaosiossa syntynyttä tietoa yhdistettynä tutkijan omaan esiyymmärrykseen. Puusa (2011, 82) tarkentaa, että teemahaastattelun yhtenä oletuksena on, että haastattelija ja haastateltava puhuvat ”samaa kieltä” ja että haastattelija on perillä käsiteltävän organisaation ominaispiirteistä ja sen yhteydessä käytettävistä käsitteistä. Myös tämä elementti toteutui tutkijan organisaatioon perehtyneisyyden myötä ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation organisaatiokieli ja konteksti olivat entuudestaan tuttuja tutkimusta aloitettaessa. Tutkimuksen tunneteman näyttäytyminen mahdollisesti sensitiivisenä aiheena oli tunnistettu etukäteen eikä tutkimuksen eteneminen haastattelujen osalta ollut ennustettavissa.

Tunnelma kaikissa haastatteluissa oli välitön ja haastateltavien suhde käsiteltyyn teemaan ja aiheeseen vaikutti kiinnostuneen uteliaalta. Käytetty kieli oli luonnollista ja asiallista ja toi myös osaltaan haastateltavien persoonia esille. Haastattelujen kuluessa kävi ilmi, että osa haastateltavista oli hyvinkin perehtynyt tunnetematiikan aihepiiriin ja jo haastattelujen aikana oli mahdollista löytää yhtymäkohtia tutkittuun tietoon.

Haastattelut rakentuivat kolmeen pääteemaan:

1. Esihenkilötyö
2. Tunteet työyhteisössä
3. Etätöiden johtaminen

Pääteemat jakoutuivat haastattelurungon perusteella alateemoihin taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3. Haastatteluteemat

Teema	Alateema
Esihenkilötyö	Esihenkilölle tärkeät ominaisuudet Esihenkilön eri roolit Odotukset ja tarpeet, joihin esihenkilön tulisi vastata
Tunteet työyhteisössä	Tunnetaidot Tunnevaltaiset tilanteet töissä Tunnejohtaminen
Etätöiden johtaminen	Muutokset esihenkilötyössä Vuorovaikutus Hyvinvointi

5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tulosten analysointiin valittiin sisällönanalyysin menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida laajasti erilaisia aineistoja, kuten haastatteluja, keskusteluja tai muuta kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi aloitettiin aineiston purkamisella ja puhtaaksi kirjoittamisella ja litteroinnin aikana tehtiin alustavia havaintoja esille tulleista keskeisistä teemoista. Aineistoon tutustuminen jatkui kuhunkin haastatteluun palaamalla ja käsittelemällä ne kokonaisuutena. Puusa (2011, 116–117) kirjoittaa että ”aineiston analysointi on tarkoitus luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä.” Sisällönanalyysissä aineistoa järjestettiin, tiivistettiin ja luokiteltiin aihepiirien mukaan. Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa epäoleellinen jätettiin pois tiivistämällä ja pilkkomalla ilmaisuja tutkimukseen liittyen eri värien avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Aineiston luokittelussa edettiin yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja

koottiin ilmaiset yhteen ja nimettiin tämä luokka. Näitä alaluokkia ja teemoja yhdistelemällä muodostettiin yläkategoria, joka nimettiin sen sisältöä kuvaavaksi. Eri luokkia yhdisteltiin niin pitkälle, kuin se oli aineiston ja sen sisällön näkökulmasta aiheellista. Analyysin loppuvaiheessa yläluokat yhdistettiin kaikkia kuvaavaksi luokaksi. (Puusa & Juuti 2011, 122.) Aineistoa analysointiin abduktiivisen päättelyn logiikalla, jossa tulokset muodostettiin aineistoa ja teoriaa myötäillen ja ajattelua veivät eteenpäin vuoroin teoria ja vuoroin aineisto, samalla pyrkien nostamaan esille myös jotain uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110).

6 Tulokset

Opinnäytetyön tulokset esitetään kolmen aihepiirin mukaisesti: 6.1 Mahdollistava esihenkilötyö, 6.2 Tunnetilan tasapainon tarkkailu ja 6.3 Muutos vuorovaikutuksessa. Suorat lainaukset haastateltavilta (H) on merkitty koodeilla H1–H5.

6.1 Mahdollistava esihenkilötyö

Henkilöstöjohtamisen osaamisen merkitys ja kiinnostus ihmisten parissa työskentelyyn nähtiin yhä tärkeämpänä määrittävänä tekijänä esihenkilötyössä. Haastateltavien oma kokemus oli vahvistanut ajatusta siitä, kuinka substanssiosaamisen ulkopuoliset, johtajuuteen liittyvät taidot koettiin entistä oleellisempina. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa tunnetaidot, vuorovaikutustaidot, tunneälykyys, strateginen ja systeeminen ajattelukyky, kyky visioida sekä organisointitaidot.

Yksilötasolla mulle on tärkeää, että jokainen työntekijä pääsee potentiaaliinsa ja mun tehtävä esihenkilönä on mahdollistaa, että jokainen pääsee kukoistamaan ja pääsee tuomaan yhteisen vision toteuttamiseen sen osaamisen mitä hänellä on. H1

Asiakokonaisuuksien johtaminen miellettiin toisaalta suoraviivaisempina ja helpommin toteutettavana, kun taas ihmisten johtaminen ja erilaisten kohtaamisten todettiin tuovan yllätyksiä mukanaan. Osaamisen kehityksen tarve oman ihmisjohtamisen ympärillä tunnistettiin, samoin kuin oman itsetuntemuksen merkitys omia johtamistaitoja refleктоitaessa. Kaikki haastateltavat mainitsivat itsessään havaitsemiaan kehittämiskohteita ja tietynlainen nöyryys ja vastuu ihmisten johtamista kohtaan välittyi vastauksissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on paljon esihenkilöitä, joilla on vahva asiantuntijatausta, jonka tunnistettiin aiheuttavan erilaisia haasteita esihenkilötyössä. Pohdintaa oli sen ympärillä, viekö asioiden johtaminen toisinaan tahattomasti fokuksen tai

saavatko asiantuntijatyössä olevat tarpeeksi tukea esihenkilöltään, jos asiantuntijalla on työn sisällön kannalta esihenkilöä parempi osaaminen. Organisaation tehtäväkenttään ja toimintaympäristöön peilaten mietittiin, mikä olisi hyvä tasapaino substanssiosaamisen ja henkilöstöjohtamisen välillä esihenkilötyössä. Paras asiantuntijuus asioihin koettiin yleisesti olevan niillä henkilöillä, jotka kyseessä olevaa työtä tekivät.

Entistä vahvemmin henkilöstöjohtamisen näkökulmaa pidän itse todella tärkeänä. Jos oma työhistoria on lähtenyt sieltä, että esihenkilö on vahvasti myös asioiden paras osaaja, niin oma työhistoria kertoo siitä, että se ei nykypäivänä enää toimi. H3

Meillä on organisaatiossa paljon esihenkilöitä, joilla on hyvin vahva se substanssiasiantuntijuus, joka taas saattaa aiheuttaa erityyppisiä haasteita. Mennäänkin ehkä välillä liikaa asiantuntijan tontille joissain tilanteissa, ja sitten toisaalta toisissa tapauksissa työntekijät voivat kokea, etteivät saa tarpeeksi tukea omaan asiantuntijuuteensa, jos substanssiosaaminen esihenkilöllä on vähäisempää. H4

Esihenkilötyössä nähtiin tärkeänä mahdollistava, esteiden raivaamisessa tukeva työ sekä samalla laaja-alainen toimintaympäristön hahmottaminen. Eri toiminnan tasojen välillä liikkumisesta mainittiin yksilö-, yksikkö-, ja organisaatiotaso, toimintakentän yhteiskunnallinen taso ja pohdintaa kaikkien haastateltavien kohdalla oli siitä, miten näihin odotuksiin ja tarpeisiin vastataan.

Kyky tunnistaa ihmisten ja asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja systeemiä sekä hahmottaa isoja kokonaisuuksia nähtiin oleelliseksi. Tärkeäksi koettiin ihmisten vahvuuksien löytäminen ja niiden edelleen vahvistaminen. Haastatteluissa nousi esille vastuu työnantajalle ja siihen linkittyvät tavoitteellisuus ja tuloksellisuus. Osa haastateltavista nosti esille oman inhimillisyyden osoittamisen merkityksen ja omalla esimerkillä johtamisen. Toisaalta, kaksi haastateltavaa pohti oman persoonan pitämisen neutraalina itselle tärkeänä esihenkilöroolissa ollessa. Jokaisen johtamistilanteen erilaisuus tunnistettiin ja että siihen vaikuttaa keitä johdetaan sekä missä tilanteessa niin työntekijä kuin organisaatio ovat kyseisellä hetkellä. Tärkeinä elementteinä nousivat kuunteleminen, sparraus, kannustus, positiivisen palautteen antaminen ja tukeminen jaksamiseen ja huolien kuunteluun liittyen. Vuorovaikutuksen, kommunikaation ja erilaisen dynamiikan merkityksen ymmärrys sekä käsitys ihmisen toiminnasta yleensä nousivat esille läpi haastattelujen.

Tietyllä tavalla esihenkilö on rinnalla kulkija, joka kuuntelee tosi tarkasti mitä työntekijä tarvitsee onnistuakseen, miten esihenkilö voi olla siinä erilaisissa vaiheissa mukana ja on myös itse rohkeasti auki ja osoittaa, että on itsekin ihminen ja rakentaa luottamusta ja turvallisuutta ihmisten väliseen kanssakäymiseen. H3

Ristiriitatilanteissa kuunteleminen on äärimmäisen tärkeää ja se mistä lähdetään liikkeelle. Yrittää päästä toisen saappaisiin, että mistä on kyse, ehkä pitäisi osata kertoa ratkaisuja, mutta usein on niin, että ratkaisu löytyykin kysymällä. H2

Vuorovaikutuksen merkitys, se että on luottamusta ja miten se syntyy, joka syntyy yhdessä vuorovaikutuksessa yhdessä tekemisestä, kuuntelemisesta. Sanoisin että ei juhlapuheista vaan arjen tekemisestä se muotoutuu niiden tarpeiden mukaan mitä kussakin työyhteisössä on. H1

Esihenkilön roolien moninaisuus nähtiin työn hedelmänä, mutta samalla haasteeksi ja vaativuudeksi työssä kuvailtiin sitä, kuinka löytää kompromissi esimerkiksi sisältöasioiden ja työntekijöiden erilaisten tarpeiden ja elämäntilanteiden välillä esihenkilöasemassa ollessa. Tämän koettiin haastavan myös omaa persoonaa ja tunneskaalaa, esimerkiksi kuinka suhtautua heikommin sujuneisiin tilanteisiin ja kuinka päästä niistä yli.

Esihenkilötyössä ne asiat, joita sä teet, on toisten ihmisten elämää, kun pitää monelta eri kantilta tarkastella asioita. On yksilön näkökulma ja tiimin ja yksikön näkökulma ja töiden sujuvuuden näkökulma ja organisaation edellytysten näkökulma ja lainsäädännöllinen näkökulma. H5

Keskusteluja käydään ihan elämästä lähtevistä haasteista lähtien työelämään saakka. Kun ne kuitenkin heijastelee enemmän tai vähemmän siihen mitä me tehdään, miten kotioloissa tai elämänpiirissä ylipäätään menee, niin sitten henkilö pysyy jakamaan niitäkin asioita tarvittaessa. H4

6.2 Tunnetilan tasapainon tarkkailu

Tunteiden kohtaaminen ja käsittely työyhteisössä esihenkilöasemasta käsin nähtiin tärkeänä, mutta myös erilaisista näkökulmista. Tunnetaitojen merkitys ja niiden tarpeellisuus omassa työssä nousi esille kaikkien haastateltavien kohdalla. Tunteiden jatkuva läsnäolo tunnustetaan ja tunnustetaan, mutta vaihtelua ilmeni siinä, mitä kaikkea tunnetaitoihin käsitettiin kuuluvan. Itsetunteuksen rooli tunnetyöskentelyssä nousi esille sekä se, että niin omia kuin muidenkin tunteita pitäisi pystyä säädellä. Esihenkilön pitäisi pystyä vaikuttamaan tunteisiin ja erityisesti tilanteissa,

joissa vaikeiksi koetut tunteet nousevat pintaan ja luoda tilanteesta turvallinen. Yhteistä haastateltaville oli, että omasta itsestä tulisi olla hyvä käsitys, jotta toisen peilaaminen ja ymmärtäminen olisi ylipäättään mahdollista.

Tunnetaitojen merkitys on suuri, koska ihminen toimii niin että tunteet ovat läsnä meidän kaikessa tekemisessä, se tosiasia täytyy tunnustaa. H2

Itsetuntemus on keskeinen ydin, ilman sitä on vaikea edetä mihinkään suuntaan. Se on varmaan tietyllä tapaa kaikista haastavin ja palkitsevin palanen tässä kokonaisuudessa. Itse ajattelen että eipä siinä taida tässä elämässä valmiiksi tulla, että ihan saa harjoitella hamaan loppuun saakka. Välillä onnistuu paremmin ja välillä huonommin ja sit kun onnistuu niin huomaa, että tää olikin aika hyvä kokemus. Jotenkin pystyy olemaan rehellinen myöskin itselleen. H3

Johtaminenhan on hirveän paljon oman persoonan kasvua. Johtaminen on sivutuote – tai päätuote – miten sen haluaa nähdä, ihmisenä kasvaminen on ollut suurinta suhteessa siihen mitä johtamisen kautta on oppinut itsestään. H1

Osa haastatelluista koki tunteista puhumisen työkontekstissa jossain määrin hankalana, ehkä jopa kiusallisena, ja tunnepuheen sanoittaminen miellettiin vaikeaksi. Myös itse tunteiden, erityisesti haastavampien tunteiden sanoittamisen koettiin välillä olevan vaikeaa, siihen ei olla totuttu välttämättä kulttuurisesta näkökulmastakaan katsottuna.

Me ei olla kaikista parhaita siinä, että osaisimme sanoa että tunnen näin. Jos on vaikka huono päivä, olisi hyvä pystyä kertoa muille, mutta tämä useimmiten jää ja sitten ihmetellään miksi homma ei etene tai mikä tolle nyt tuli. H2

Työyhteisössä on hirveän paljon helpompi puhua asioista kuin tunteista. Jos mä kysyn, että millaisia tunteita tää herätti sussa, niin se menee jotenkin hirveän äkkiä sellaiseksi lässytyksen kuuloiseksi, se on hankalaa. Mieluummin sitä koittaa pysyä asiassa, mutta sitten kun ei pystytä sanoittamaan ja erittelemään sitä asiaa ja tunnetta, niin silloin väistämättä siellä on henkilöllä joku tunne taustalla, jota ei ääneen lausuta. Silloin se sekoittuu siihen asiaan ja antaa sille eri sävyn ja silloin se ei ole enää vain asia. H4

Tunnejohtamisen käsitteen tuttuus vaihteli ja se, kuinka työyhteisön tunneilmapiiriin kiinnitetään huomiota. Kaikki haastateltavat nostivat kuuntelun tärkeyden esille, mutta sitä ei osattu välttämättä yhdistää yhdeksi tunnejohtamisen kulmakiveksi. Tunnejohtamisen ei myöskään automaattisesti ajateltu viittaavan myös omien tunteiden ymmärtämiseen ja johtamiseen. Tunneilmaston

muutoksien havainnointi ja esihenkilön tunnetietoisuus koettiin tärkeinä, mutta vaikeinakin asioina. Ammatilliseen minään liitettyinä tunteet kulkevat mukana ja niiden merkitystä pohdittiin; ne voivat vahvistaa professionaalisen osaamisen toteutumista. Tilanteita, joissa tunteiden nouseminen liian vahvaan asemaan työyhteisössä tunnistettiin ja jolloin tunteet saattavat kaapata liikaa tilaa eivätkä tue perustehtävän suorittamista.

Tunteet ei ole oikein tai väärin, ne ovat kaikki sallittuja, mutta joskus tunteet saattaa lähteä viemään yksilöä tai yhteisöä väärään suuntaan ja varsinkin silloin johtajan täytyy olla tosi herkkänä kun kuulee sitä tunnepuhetta, joko vahvistaa tai sitten käydä keskustelua että "hei, nyt vaikutti siltä että sua ärsytti tää asia, kerro lisää", niihin täytyy pysähtyä. H1

Haastateltavat puhuivat paljon välittämisen tärkeydestä. Arvostuksen kokemuksen puute voi aiheuttaa vahvoja tunteita, jotka kuitenkin saatetaan ohittaa ja samalla menetetään tärkeää tietoa työyhteisön tilasta. Työntekijöistä välittyvät tunteet voivat olla erittäin tärkeää informaatiota esihenkilölle, jos tämän informaation tunnistaa ja sen pystyy ottamaan vastaan. Tunneinformaatio auttaa joko työntekijää, työyhteisöä tai tiimiä yhdessä pysähtymään käsillä olevan tilanteen äärelle ja mitä tulkintoja siitä tehdään. Yksi haastateltavista pohti, että on tärkeää, että työntekijät kokevat tekevänsä oikeita asioita ja saavat sitä kautta lujittamista merkityksellisyyden kokemukselle työkontekstissa. Mentoroina ote esihenkilötyössä koettiin antoisaksi. Negatiivisen keskustelutyylin vaikutukset työyhteisön tunneilmapiiriin ja sen vuorovaikutukseen pohdituttivat ja se koettiin hankalana asiana ratkaista. Ongelmalähtöinen puhe ja tapa kommunikoida sammuttaa muunlaisen keskustelun ja vaikuttaa esimerkiksi kokouksien kulkuun ja siihen, että muut paikallaolijat saattavat vetäytyä eivätkä halua osallistua keskusteluun.

Haastavissa vuorovaikutustilanteissa tunteiden säätelytaito näkyy niin, että mä laitan itseni hitaalle vaihteelle tunteiden kanssa ja ajattelen niin, että en reagoi ja saa ikään kuin mitään johtamiskohtausta siinä tilanteessa, vaikka tuntuisi siltä että mua harmittaa, että miksi tähän asiaan suhtaudutaan taas negatiivisesti. H4

Johtajan tehtävä on yhteisen tunnetilan tasapainon tarkkailu. Ajattelen, että teen sitä aika paljon arjessa esihenkilönä ja se on tärkeä asia. Toiset ihmiset ovat sensitiivisempiä kuin toiset. Niitäkin johtajia on, jotka ei tunteista välitä ja ajattelevat että business is business ja muu jätetään taustalle. Itse pidän tunteita tärkeinä; jos ne tuuppaa pois, siinä käy yhteisössä niin että räjähdys on joskus isompi. Kun kuulee napinaa tai muuta kielteistä puhetta, siihen täytyy heti pysähtyä ja selvittää, koska se kasvaa kuin lumipallo ja alkaa häiritä työtä. H1

Ihmiset tarvitsevat tosi paljon sitä, että heitä kuullaan, ei vaan kerran vuodessa kehityskeskusteluissa vaan siinä arjessa ja saa sanoa mitä kaikkia tuntemuksia on. Yhdessä mietitään, miten siitä lähdetään eteenpäin. Tunteisiin ei tarvitse jäädä vellomaan, jos tulee negatiivista puhetta, niin se syy on kuitenkin olemassa. Se näyttäytyy ehkä toisenlaisena kuin missä se juurisyy on ja pysähtymisen kautta päästään ymmärtämään mistä se paha olo tulee, jolloin päästään työstämään sitä ja ihminen itse pääsee oivaltamaan kysymysten kautta, jolloin se siirtyy taas voimavaraksi. H1

6.3 Muutos vuorovaikutuksessa

Kaikki haastateltavat nostivat etätyön aiheuttaman spontaanien kohtaamisten jäämisen pois vaikuttaneen vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Muuttuneessa tilanteessa oli korostunut tarve esihenkilöiden kyvyllä ylläpitää ja rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä ja psykologista turvallisuuden tunnetta työyhteisössä, ja tämä oli pohdituttanut haastateltavia paljonkin. Saatavilla oleminen esihenkilönä koettiin tärkeäksi, mutta samalla haastavaksi etätyön aikaan. Toimivia keinoja yhteydenpitoon nimenomaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta haettiin yhä ja kokeilujen kautta oli löydettykin joitain ratkaisuja. Arkikeskustelut toimiston käytävillä ovat jääneet, joka on vapauttanut aikaa toisaalla, mutta samaan aikaan vähentänyt tiedon siirtymistä sekä henkilöstön tukena olemisen aikaa. Työyhteisön keskinäisen kommunikaation tapojen kuvattiin muuttuneet melko paljon, ja tällä on ollut vaikutusta niin työtehtävien, erilaisten prosessien selkeyttämisen tarpeeseen kuin työn tavoitteiden kirkastamiseen. Osa haastateltavista nosti asiajohtamisen vaivattomuuden esille, mutta jonkinasteista huolta herätti se, miten saadaan luotua uutta ja tehtyä kehittämistyötä muuttuneessa työympäristössä. Luottamus nousi useassa kohdin esille, toisaalta arvelua oli sen ympärillä, että jos työyhteisössä on ollut aiemmin luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, siirtyminen etätyöhön ei ole vaikuttanut siihen luultavasti merkittävässä määrin.

Miten tässä täysin virtuaalisessa työympäristössä pystytään viemään eteenpäin vaahtuvia uudistus- tai muutosprosesseja, joissa ehkä perinteisesti kasvokkaisella kohtamisella on ollut suuri merkitys. Miten se tehdään tavalla, jossa luottamus pysyy koko ajan vahvana? H3

Aluksi oli puhe, että esihenkilöt, soittakaa henkilöille, mutta sä et tiedä että onko se sille ihmiselle hyvä hetki että mä yhtäkkiä soitan että mitä kuuluu, aivan out of the blue, että mä oon nyt tässä hyvä esihenkilö kun mä nyt soitan sulle, että homma tehty. Kehotuksena se tuntui musta ihan hyvältä, mutta huomasin, että ei se toteutus toimi. Itse ajattelin että vähän strukturoidummat varttikeskustelut on parempi, se toinen osapuoli pystyy varautumaan että nyt meillä on tää keskustelu ja pystyy valmistautua vähän. Ei voi olla ihan random yhteydenpitoa, vaan sen pitää olla tasapuolista. H5

Poden jatkuvaa huonoa omaatuntoa, etten ole tarpeeksi saatavilla ja spontaanit hetket jää kun hihasta nappaaminen käytävällä ei onnistu. Ihan eri tavalla pitää nähdä vaivaa, että kyselee ja on yhteydessä. H2

Yhteisen tilannekuvan rakentaminen ja viestintä keskustelujen kautta olivat tuntuneet haasteellisemmilta etätyön aikaan. Muutos on luonut uudenlaista tarvetta kirjata asioita yhteisille alustoille ja lisätä keskustelua siitä, miten tehtäviä edistetään. Myös tämä on vaatinut uudenlaista opettelua kaikilta. Digitaalisten taitojen merkitys on korostunut entisestään, niin yleisellä teknisellä tasolla, kuin työn ja yhteistyön edistämisen näkökulmasta. Se, miten hybridityöskentelyn malliin, jossa osa on etänä ja osa toimistolla, siirrytään, herätti paljon kysymyksiä ja toiveita siitä, että ratkaisuja kehitettäisiin yhdessä organisaatiotasolla ja että yhteinen keskustelu aloitettaisiin siitä, miten asioita tehdään ja miten löydetään hyvät ratkaisut erilaisiin tilanteisiin, jotta hybridityöskentely saadaan toimimaan. Pohdintaa aiheutti kysymys, löytyykö hybridityöskentelyn fasilitoimiseen riittävää osaamista. Huolta ilmeni myös sen ympärillä, kuinka työyhteisön kaikkien jäsenten äänet pääsevät kuuluville. Kehonkielen puuttuessa jää vuorovaikutuksesta paljon havaitsematta esimerkiksi koustilanteissa.

Moni arempi ihminen voi kokea tulleensa ohitetuksi. Tässä pitää olla hirveän energinen ja tilaa ottava myös, ja saattaa olla, että kynnyks oman mielipiteen sanomiseen kokouksessa on korkeampi. Joillekin voi olla myös helpompi olla vaan mukana ilman että pitää sanoa jotain. H1

Erityisesti tässä ajassa nouseva esihenkilötyön taito on digitaalisen fasilitoinnin taito ja digitaalisen yhteiskehittämisen taito ja mahdollistaja työyhteisössä. Kun mennään kohti hybridityötä, jossa osa on toimistolla ja osa muualla etänä, miten pystyy rakentamaan siihen kokonaisuuden ja tavan johtaa ja toimia esihenkilönä. H3

Työn tekemisen itsenäisyyden tason nähtiin kasvaneen. Suurin osa haastateltavista nosti esille huomion siitä, että töitä tehdään aiempaa itsenäisemmin tai tehtävistä riippuen pareittain tai pienissä tiimeissä, ja tällä on ollut vaikutusta niin tiedon siirtymisen kuin vuorovaikutuksen määrään laajemmin. Yksilöllisen työn lisääntyminen samaan aikaan kun puhutaan yhteistyön lisäämisen tarpeesta, on ristiriidassa keskenään. Tarve ylläpitää ja vahvistaa avointa vuorovaikutusta ja yhteistä vuoropuhelua nähdään, mutta haastavaksi tilanteen tekee hyvinkin vaihtelevat tarpeet työyhteisössä. Ihmisten erilaisuus ja miten kukin on kokenut etätyöskentelyn, oli korostunut kaikkien haastateltavien mukaan eikä voida todeta, että jompikumpi työtavoista olisi toista parempi. Yksi haastatelluista nosti myös näkökulman, jossa etätyö on pikemminkin parantanut yksikön toimintaa.

Meidän yksikössä etätyö toimii jotenkin tosi hyvin. Meillä työn tekemisen tapa ja se mitä me tehdään onnistuu etänä hyvin ja monet meidän henkilöt tykkää tehdä etänä asioita. Ja jopa ristiriidat vuorovaikutuksessa, joita välillä syntyy, kun jotenkin kohdataan toisia tietyissä tilanteissa, niin ne on jopa laimentuneet etätyön takia kun on ollut välimatkaa. H4

Periaatteessa siis etänä olo on ollut positiivinen asia, mutta toisten tuoma tuki omalle tekemiselle, oli se sitten henkinen tuki tai substanssiin liittyvä, on vähentynyt etänä olemisen myötä. Työtä tehdään aika itsenäisesti tai sitten työparien kanssa. H4

Koronavuosi on tietyllä tavalla vahvistanut yksilöllistä työelämää, kokemukset ovat niin erilaisia. Siinä missä yksi voi todella hyvin ja sanoo että mä en juurikaan haluaisi enää palata toimistolle ja toinen sanoo, että voi kun pääsisi pois täältä kotoa, mä niin haluaisin nähdä ne työkaverit ja mä en jaksa enää täällä. Miten esihenkilö pystyy näin ison vaihteluvälin sisällä liikkumaan ja löytämään niitä erilaisia tapoja kulkea erilaisten työntekijäkokemusten rinnalla, en usko, että siihen on yhtä reseptiä. Siihen vaikuttaa esim. hirveästi minkä kokoinen työyhteisö on, on todella erilainen tilanne ollaanko 10 vai 35 hengen porukassa. H3

Oma ja työntekijöiden jaksaminen nousi esille haastateltavien puheissa. Muutokset työn tekemisen tavoissa olivat osaltaan lisänneet työtä ainakin hetkellisesti, kun uusia työtapoja oli kehitetty. Lisäksi lähes kaikkien haastateltavien kokemus oli, että yleisesti työtehtävät ja eri asioiden vetäminen ja koostaminen olisi lisääntynyt. Töiden kasaantumisen ilmiö tietyille henkilöille tunnistettiin, lisäksi työn ja vapaa-ajan hämärtyminen oli huomaamatta pidentänyt työpäiviä. Vain yksi haastateltavista nosti palautumisen merkityksen esille keskustelussa. Yhdessä tekemisen hengen ylläpito todettiin olevan arvokasta ja siihen pitäisi panostaa enemmän.

Etänä kommunikaatio voi olla aika persoonatonta, mutta siinäkin huomaan, että ihmisillä on erilaisia tulokulmia; joku toinen kaipaa tosi paljon sitä, että voidaan tavata ja kohdata kasvotusten ja joku toinen taas ajattelee, että ei ole ollenkaan huono näin ja voin tosi hyvin ja teen hyvää työtä ja olen tyytyväinen tähän tilanteeseen. Ei voi ajatella, että tämä etä on huonompi tapa tehdä. H5

Tässä saa olla tarkkana oman jaksamisen kanssa ja liittyä myös tähän tunneasiaan, koska jos on itse kuormittunut niin eipä niitä tunteitakaan pysty johtamaan vaan on virran vietävänä ajopuunnaisesti. H4

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Eettisyys liittyy tutkimuksen luotettavuuteen ja koskee siis myös tutkimuksen laatua. Tutkimuksen eettiset ratkaisut ja uskottavuus kulkevat rinta rinnan. Uskottavuus perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen, kuten rehellisyyteen, tarkkuuteen ja eettisiin tiedonhankintamenetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150.)

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla kohdeorganisaatiosta ja haastatteluaineiston laadun varmistamiseksi haastattelupyynnöt osoitettiin esihenkilöille monipuolisesti eri yksiköihin. Valituille henkilöille lähetettiin sähköposti haastattelupyynnön osalta. Sähköpostit toimivat tutkimuslupana ja tietosuojaselosteena, joista kävi haastateltaville ilmi tekijän eli tutkimuksen rekisterinpitäjän tiedot. Tietoturvaan liittyen haastateltaville kerrottiin haastatteluista saatavien tietojen huolellisesta ja asianmukaisesta käsittelystä. Haastateltaville esiteltiin lyhyesti tekijän tutkinto-ohjelma ja tutkintoon tehtävän opinnäytetyön aihe, haastattelun tema sekä mihin haastattelusta saatavaa aineistoa oli tarkoitus käyttää. Lisäksi ehdotettiin haastattelulle kesto ja ajankohta sekä kerrottiin, että haastatteluista saatava aineisto on luottamuksellista, sitä ei käytetä muihin tarkoituksiin ja että materiaalia säilytetään vain aineiston käsittelyyn tarvittavan ajan, jonka jälkeen aineisto poistetaan ja tuhoetaan tietoturvallisesti. Sähköposteihin ei ollut ulkopuolisilla pääsyä. Samoin tutkimusaineistoon oli pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä, ja sitä säilytettiin aineiston käsittelyn ajan suojatulla henkilökohtaisella verkkolevyasemalla käyttäjätunnuksen ja salasanojen takana. Aineiston käsittelijä huolehti omasta asianmukaisesta tietoturvastaan. Sekä sähköpostit haastatelluille että tutkimusaineisto hävitettiin aineiston käsittelyn jälkeen. Aineiston käsittelyssä käytettiin haastateltavien tunnistamisen ehkäisemiseksi koodeja H1–H5, esimerkiksi haastateltava 1 koodilla H1.

Tutkimus käsitteli esihenkilöasemassa työskentelevien tai työskennelleiden ihmisten käsityksiä tunteista ja tunnetaidoista johtamisen näkökulmasta, jolloin tutkimuksessa olevien kuvausten voidaan ajatella olevan uniikkeja. Hirsjärvi ja muut (2010) kirjoittavat, että Holsteinin ja Gubriummin (1995, 9) mukaan haastattelututkimuksessa perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arviot eivät ole relevantteja samaan tapaan kuin määrällisessä tutkimuksessa, esimerkiksi luotettavuus ei ole

ilmaistavissa tietyn mittarin mukaisesti. Kuitenkin tutkimuksen toteutuksen tarkka kuvaus on luotettavuuden kannalta oleellista, ja että tutkittavien käsityksiä ja ajatuksia tuodaan esille totuudenmukaisesti. Tämä on toteutettavissa esimerkiksi kuvaamalla aineiston keruuseen liittyvät paikat, käytetty aika, virhetulkintojen mahdollisuudet sekä tutkijan oma arvio haastattelutilanteista, kuten käytetty kieli ja sen ilmaisut ja miten haastattelija on ymmärtänyt ja reflektoinut haastateltaviaan. Aineistoa analysoidessa avataan ja perustellaan käytettyä luokittelua samoin kuin perustellaan tulosten tulkintaa, myös suhteessa käytettyyn teoriaan ja minkälaista päättelypolkua pitkin tuloksista on päädytty kokoaviin pääkohtiin vastaamaan esitettyyn tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2010, 229–233.)

Empiirisestä aineistosta voidaan todeta, että tutkittavien juuri kyseisessä haastattelutilanteessa edustama rooli tai asema sekä hänen ja haastattelijan välinen suhde ja vuorovaikutus vaikuttavat saatavaan aineistoon. Tutkijan valinnoilla, persoonallisuudella ja myös tunteilla on vaikutuksensa tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että haastatteluissa on läsnä myös haastattelijan oma näkökulma ja vaikka haastattelu on keskustelunomainen, haastattelutilanne eroaa aina tavallisesta keskustelusta ja vaikuttaa haastateltavan puhetapaan. Vaikka tulokset eivät antaisi yleistettävää tietoa, saatava tieto voi olla kuitenkin olennaista ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tutkittavien kokemusmaailman kautta. (Aaltio & Puusa 2011, 156–160.)

Tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat tulee avoimesti tiedostaa ja ymmärtää tutkimuksen tilannekohtaisuus ja että kyse on kerätyn aineiston kautta tutkittavien tulkinnoista. Tutkimustuloksia pohdittaessa on hyvä myös puntaroida, olisivatko tulokset siirrettävissä toiseen tutkimuskontekstiin saman suuntaisilla tuloksilla. Jos näin ei kuitenkaan ole, tämä ei ole osoitus itse tutkimuksen heikkoudesta vaan todentaa enemmänkin tutkimustilanteen ainutlaatuisuutta. (Aaltio & Puusa 2011, 156–160.) Saturaatio toimii myös yhtenä luotettavuuden arviointikeinona ja tässä kylläntymispisteessä eli saturaatiossa tutkimustulokset eri lähteistä alkavat toistua (Kananen 2014, 153–154). Erityisesti tämä on hyvä tiedostaa, kun etsitään samankaltaisuutta aineistosta, jolloin saturaatiosta puhuminen on perusteltavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 101–102.)

Tutkimusta tehdessä pyrittiin löytämään uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastatellut henkilöt toivat esille kokemuksiaan aihepiiriin ympäriltä, jonka voidaan nähdä olevan jossain määrin sensitiivinen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tunnistetaan, että haastateltavat

ovat tuoneet haastattelutilanteessa esille ajatuksiaan sen hetkisen tilanteen vaikuttimien, kuten haastattelijan ja kyseessä olleen tilanteen kautta. (Aaltio & Puusa 2011, 156–157.) Itse haastattelutilanteet olivat mutkattomia ja ilmapiiriltään avoimia. Haastateltavat olivat motivoituneen ja kiinnostuneen oloisia osallistumaan tutkimukseen, ja myös sen tuloksista ja opinnäytetyöstä kokonaisuudessaan oltiin kiinnostuneita kuulemaan lisää.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat alkuperäisiä ja tietokirjallisuus relevanttia ja korkeatasoista. Valikoitunut media-aineisto oli opinnäytetyön tekovaiheessa ajankohtaista ja käytetyt medialähteet luotettavia ja vakiintuneita, artikkeleissa viitataan asiantuntijoiden ja tutkijoiden näkemyksiin. Media-aineistoa on hyödynnetty melko runsaasti, mutta tätä puoltaa aiheen ajankohtaisuus ja nivoutuminen poikkeukselliseen ja uuteen tilanteeseen koronapandemian aikana. Julkaisemattomien lähteiden osalta lupa viittauksiin kysyttiin sähköpostitse kyseisiltä tahoilta.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiantuntijaorganisaation esihenkilöiden ymmärrystä tunteidoista ja tunteiden johtamisesta sekä avata niiden merkitystä omassa työssä aikana, jolloin työ oli siirtynyt kokonaan etänä tehtäväksi koronapandemian aiheuttaman poikkeustilan ja siitä seuranneen etätyöpakon vuoksi. Tutkimusaineiston keruun ajankohtana etätyö oli jatkunut tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa reilun vuoden ajan.

Tunteiden johtamiseen, tunnetaitoihin ja johtajuuteen liittyy paljon tekijöitä, joita ei opita pelkästään työn kautta, vaan henkilön oma persoona ja sen tutkiminen ja ymmärtäminen näyttäytyy vahvasti taustalla. Esihenkilönä toimivan itsetuntemus toimii kaiken perustana. Tunnekouluttaja ja tietokirjailija Camilla Tuominen (2018, 49) toteaa, että ”tunteisiin ei löydy selkeitä vastauksia ulkopuolelta. Sen sijaan tunteista pitää itse ottaa vastuuta, ja armollinen mutta jämäkkä katse on suunnattava ensin omaan systeemiin”. Tämä ilmeni tutkimuksen haastatteluihin osallistuneiden pohdinnoissa; esihenkilötyö on haastanut itsetuntemusta ja pakottanut tietyllä tapaa pysähtymään oman itsen äärelle johtamistilanteiden tuomien kokemusten myötä.

Työpsykologian tohtori Helena Åhman korosti Ylen Puoli Seitsemän -ohjelmassa (2021), että etätyön aikana on entistä tärkeämpää sanoittaa sitä miltä tuntuu, mitä näkee ja mitä kuulee, ja tämä nousi haastatteluissa vahvasti esille. Esihenkilöille on näyttäytynyt, että ihmisten kohtaaminen ja

heidän moninaiisiin tilanteisiinsa empaattisesti samaistuminen on ollut kuluneessa ajassa erityisen tärkeää. Kuuntelemisen ja pysähtymisen taito kiireen keskellä on välillä vaikeaa ja toteutus saattaa jäädä kesken tai ajatuksen tasolle, mutta niiden merkitystä ei tulisi unohtaa. Aina ei välttämättä tule luottaa siihen, että työntekijä pystyy itse avaamaan tarvittavan keskustelun, vaan siihen on hyvä aktiivisesti kutsua, kuitenkin työntekijän tilaa kunnioittaen. Kohtaamiset työelämässä voivat olla hankalia ja energiasyöppöjä tai innostavia ja tuloksellisia. Oleellista roolia näyttölee vuorovaikutus ja sen laatu. On hyvä pysähtyä pohtimaan, onko se rakentavaa vai kilpailevaa, ja kohdataanko muiden ideat ja ehdotukset arvostaen vai arvostellen.

Työn uudeksi haasteeksi oli muodostunut, miten kohdata poikkeusvuoden hyvin eri tavoin kokeneet työntekijät ja seurata samalla laajempaa työn ja toimintakentän kokonaisuutta ja tarkastella, missä oman yksikön työ on suhteessa siihen. Poikkeustilan aikainen reilu vuosi oli ollut esihenkilötyölle haastavaa, kun toimintaympäristön muutos oli haastanut myös asiantuntijat ja tuonut monenlaisten kokemusten äärelle. Haastattelujen perusteella esihenkilöt olivat kokeneet jossain määrin olevansa keskijohtoon nähden puun ja kuoren välissä eri tarpeiden näkökulmasta, ja joutuneet kannattelemaan monenlaisia tunteita useasta eri suunnasta. Samalla oli pitänyt miettiä, miten yhteensovittaa ylempää tulevat linjaukset ja kuinka kohdata työntekijöiden toiveet ja esimerkiksi pettymyksien tuomat reaktiot.

Etätyö on tullut jäädäkseen asiantuntijaorganisaatioihin eikä enää nähty perusteita, miksi työtä pitäisi tehdä vain paikkasidonnaisesti. Etänä on myös mahdollista erilaisin toimin tukea tunnekuorman purkamista ja vahvistaa kohtaamisen kaarta. Ihmiset ovat erilaisia ja itseohjautuvuuden taso vaihtelee. Tärkeää on saada kokea olevansa työnsä ohjaksissa ja tuntea näin autonomisuuden tunnetta. Toisille etätyö sopii paremmin, toisille vahva kasvokkain tapahtuva vuorovaikutteisuus on tärkeää. Tilanne on vaatinut esihenkilöltä paljon uutta tarkastelua.

Esihenkilötyössä näkyvät tunteiden johtamisen eri tasot (Kaski & Kiander 2005, 47), jotka esitettiin kuviossa 4 sivulla 18. Portaikon eri tasot ovat tunteiden arvon tunnustaminen, havainnointi, ymmärtäminen, hyväksyminen ja yhteistyö. Tunnejohtamisen käsitteen tunnettuus vaihteli, joka vahvasti ennakoajatusta siitä, että tunnejohtaminen ei ole terminä täysin tuttu, vaikkakin tunnejohtamiseen liittyviä elementtejä sovelletaan jokapäiväisessä työssä myös omaan itseen. Samaan aikaan

kun puhutaan paljon yhteistyön lisäämisen tarpeesta ja siihen tähtäävästä toiminnasta, koronavuosi oli vahvistanut yksilöllistä työelämää ja työyhteisön keskinäisen kommunikaation tavat olivat muuttuneet. Työyhteisön jäsenenä jaetaan tietoa, jossa kommunikaatio ihmisten välillä näyttelee tärkeää roolia. Kuitenkin niin haastattelujen kuin mediassa kirjoitetun ja tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että hiljaista tietoa oli jäänyt paljon siirtymättä etätyön aikaan ja vuorovaikutuksen muutos on siinä keskeinen tekijä. Tunnetaitojen merkitys ja itsensä tunteminen on oleellista ja jokaisen työyhteisön jäsenen kyky käsitellä tunteitaan ja viestiä niistä avoimella, mutta rakentavalla tavalla, on keskiössä. Tunteista saadaan merkittävää tietoa ja kuten Kaski ja Kiander (2005, 8) esittävät, tunnetieto kertoo työyhteisöjen toimivuuden kannalta olennaista informaatiota, sillä se paljastaa tietoa yleisesti työyhteisön ja sen jäsenten sekä johtamisen tilasta.

Tunteiden sanoittamisen hankaluus nousi keskusteluissa esille, mutta huomion arvoista on, että jos tunnetutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen vuosikymmenien saatossa tunteista, tunnesanastoon liittyvä vaikeus on inhimillistä ja ymmärrettävää. Saarinen ja Aalto-Setälä (2007, 59–60) summaavat, että oleellisinta tunneosaamista tutkiessa on, että lähtökohtaisesti kykenee tarkastella ja käsitellä tunnepitoisia tapahtumia ja ilmaisuja työyhteisössä, itsessään sekä muissa ihmisissä.

Haastateltavat nostivat työn tavoitteiden johtamisen ja tunnetavoitteiden välillä liikkumisen haasteita esille. Sivulla 21 kuviossa 5 kuvattiin tätä työyhteisön kaksoistavoitetta (Kaski & Kiander 2005, 20), jossa esihenkilö liikkuu läheisyys–etäisyys-janalla. Etätyön aikana tunnetavoitteet, kuten työyhteisön koossa pysyminen, olivat herättäneet pohdintoja. Yksi haastateltavista sanoitti asiaa näin: ”tämän ajan esihenkilötyön haaste on, miten sukkuloit siinä välissä ja mitä sun täytyy tehdä, että lähiyhteisö toimii ja miten varmistat esihenkilönä, ettei työyhteisö haperru tai kutistu pienen porukan väliseksi yhteistyöksi”. Kun yhteisön tuki vähenee, tehtävien hoitamisesta voi tulla vaikeampaa. Tähän viitattiin muun muassa Ylen artikkelissa 22.2.2021, jossa pohdittiin pitkittyneen etätyön aiheuttamaa stressin ja kuormituksen myötä vahvistunutta prokrastinaatio-ilmiötä. Osa esihenkilöistä nosti haastatteluissa esille, että oli huomannut etätyön johtamisessa muutosta työn tavoitteiden toteutumisen osalta suhteessa aiempaan, ja tavoitteita oli joutunut nostamaan enemmän esille ja tekemään niitä uudella tavalla näkyväksi ja selkeämmiksi työntekijöille.

Etätyö toi mukanaan tarpeen kokeilla erilaisia teknisiä välineitä ja alustoja sekä toteutuksen tapoja työn tekemisen sujuvoittamiseksi. Poisoppiminen tutuista toimintamalleista, jotka eivät enää toimi, haastavat työelämää. Kokeilukulttuuri vaatii rinnalleen uudella ja erilaisella tavalla tekemiseen kannustavaa toimintakulttuuria ja johtajuutta. Rohkeus sallii myös epäonnistumiset, joita kokeilut väistämättä tuovat mukanaan. Muutokset nostetaan esille toistuvasti yhtenä suurimpana työkuormituksen ja stressin lisääjänä. Selvää on, että yksilölliset eroavaisuudet vaikuttavat myös stressitasoihin ja stressin aiheuttajiin. Esihenkilöillä on suuri merkitys työkyvyn vahvistamiseen liittyen ja työntekijöiden työn tekemisen edellytysten huomioimisessa. Ihmiset ovat kokonaisuuksia ja sillä on vaikutusta hyvinvointiin, tehokkuuteen ja jaksamiseen.

Haastatteluissa viitattiin useasti valmentavan johtamisen elementteihin, joissa sparraava ja sisäisen motivaation johtaminen nousee esille. Valmentava johtaminen ei viittaa vain esihenkilötyöhön, vaan se voidaan nähdä laajempaan tapaan ajatella ja toimia. Valmentava johtajuus ei sido organisaatioon tai sen rakenteeseen. Lähes jokainen keskivertoesihenkilö osaisi määritellä, minkälainen on hyvä esihenkilö, mutta käytännön toteutus ei ole aina niin helppoa; tiedon lisäksi tarvitaan halua kehittyä sekä uusien tapojen systemaattista harjoittelua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.) Ristikangas ja Ristikangas (2010, 12–15) kirjoittavat, että valmentava ote johtamisessa ei ole uusi asia, kokeneempaa on aina seurattu ja häneltä on otettu mallia ja oppia. Valmentavalla tyylillä johtaminen on voinut olla tiedostettua, mutta myös tiedostamatonta ja intuitiivista. Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista vaikuttamista ja vaikuttamista. Valmentavan ja valmentettavan osapuolen suhdetta määrittelee se, että toisella on kehittymisen tarve ja toinen pystyy auttamaan toista tässä prosessissa. Valmentaja kuitenkin tukee enemmän kuin kehittää valmentettavaansa ja auttaa häntä kasvamaan niin yksilönä kuin ammattilaisena. Valmentava johtaja haluaa nähdä toisen osapuolen kehittyvän ja onnistuvan ja työn merkityksellisyys kumpuaa muun muassa yksilöiden kasvusta ja kehittymisestä. Hyvä valmentava johtaja on vaikuttaja, joka tekee sen, minkä kokee tärkeäksi ja motivoituu ihmisiin vaikuttamisesta.

Keskusteluista oli nostettavissa runsaasti myös palvelevan johtamisen mallin tekijöitä. Palveleva johtaja on ensisijaisesti toisten palveluksessa ja on perinteisen leader-first -johtajatyypin vastakohta. Palvelevassa johtajuudessa painottuu esimerkiksi vuorovaikutus konsensuksen luomisen välineenä ja ymmärrys inhimillisyyden lisäämisen tarpeesta. Palvelevan johtamisen voidaan nähdä olevan lähimpänä myös myötätunnon johtamista ja sen ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa

kuuntelu, empatia, muiden hyvinvoinnista huolehtiminen, ennakointi ja visionäärinen hahmotuskyky. Palveleva johtaja jakaa valtaansa, asettaa työntekijöiden ja organisaation tarpeet ensisijalle sekä auttaa ihmisiä saavuttamaan parhaan potentiaalinsa ja suorituksensa. Johtamisfilosofian mukaan myös organisaatio voi olla ”palveleva” ja tarjota mahdollisuuksia ja kasvun paikan henkilöstölleen. Toisista huolehtiminen oli palvelevan johtajuuden filosofian ja käsitteen luoja Robert K. Greenleafin teesi. (Northouse 2016, 225–229.)

Työterveyslaitoksen (TTL) tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan palvelevan johtamisen tutkiminen on suositumpaa kuin koskaan ja sen soveltaminen korona-aikaan tarjoaa eväitä työn tekemisen onnistumiselle sekä lisää luottamusta, arvostusta ja yhteisöllisyyttä. Palvelevan johtamisen mallin mukaan etusijalle asetetaan työntekijät ja vasta sen jälkeen tuottava työ. (Hakanen 2021.)

Esihenkilöiden koulutus ja ihmisten johtamiseen liittyvän tiedon lisääminen on tärkeää. Esihenkilön asenteilla, tavalla puhua ja esimerkillä on suuri vaikutus johdettaviin, mutta myös kaikki organisaation jäsenet muovaavat yhteisöä osaltaan. Tunnetaitoihin, esimerkiksi itsetuntemus, itsesääntely, sosiaaliset taidot ja empatia, liittyvä osaamisen tarve korostuu työn tekemisen muutosten mukana. Oivallukset, kuten mitä esimerkiksi oman käytöksen takana on, ei ole välttämättä itseltään selvää, ellei sitä ole tutkinut. Muuttuva maailma edellyttää vahvaa sisintä ja sen tuntemista, mutta se ei ole aina helppo tehtävä. Yksi haastatelluista pohti, ”vaikka ollaan korkeasti koulutettuja asiantuntijoita asiantuntijaorganisaatiossa, niin onko se niin että meillä on automaattisesti tunnetaidot työyhteisötaitojen tasolla.”

Ihmisen ymmärtäminen on tärkeä työelämätaito ja psykologisen ymmärryksen lisääntyminen ja kansanomaistuminen lisääisi ymmärrystä ihmisen toiminnasta, ja tälle on yhä enemmän tarvetta. Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toisten ajatuksista, tunteista ja tekemisistä oppiminen auttaa työelämän kehittämisessä ja keskustelun ja vuorovaikutuksen syntyemisessä. Etätyön johtamiseen liittyy paljon uudenlaista osaamisen haltuunottamista ja uudet välineet ja keinot vaativat paneutumista. Etävuorovaikutus on uusi haaste, mutta ei este yhteistyölle. Tunnetaitojen merkitys työyhteisötaitoina kasvaa niin esihenkilö- kuin työntekijänäkökulmasta ja niiden kehittäminen on kaikkien vastuulla. Yksi haastateltavista kiteytti työyhteisön tarvitsevan onnistuakseen sosiaalista aikaa, työnteon aikaa ja reflektoinnin aikaa ja näiden tekijöiden tulisi olla tasapainossa keskenään.

Työn tekeminen oli muuttunut koronan aiheuttaman etätyön aikana yksinäisemmäksi ja yksilökeskeisemmäksi, vaikka tarpeesta yhteistyölle puhutaan paljon. Tämä teema muodosti suurimmat eroavaisuudet haastateltavien vastauksissa. Toisaalta vaikutti siltä, että yhteistyötä haluttaisiin nähdä olevan enemmän, kuin sitä todellisuudessa onkaan. Organisaatiotason tavoitteeksi kuvattiin, että työyhteisönä ja työntekijöinä tehtäisiin entistä enemmän yhteistyötä. Yksin suoriutuvasta asiantuntijuudesta pitäisi päästä kohti työyhteisön yhteistä toimijuutta ja toimivuutta. Lisäksi pitäisi kyetä jatkuvasti navigoimaan suuntaansa nopeasti muuttavassa toimintaympäristössä. Työelämä muuttuu jatkuvasti enemmän sitä kohti, että täysin yksin suoriutuvien asiantuntijoiden, joiden työ ei kytkeydy millään tasolla muiden työhön, määrä vähenee. Jos yhteistyö nähdään mahdollisuutena ja tavoitetilana, päästään nopeasti siihen, miten työyhteisön jäsenten tunteet kulkevat arjen työssä ja miten toisia pystytään kohtaamaan ja ymmärtämään myös tunteiden osalta.

Tulevaisuustutkija, puhuja ja työyhteisöjen kehittäjä Ilkka Halavan (2021) mukaan poikkeusaika on osoittanut, että töitä on mahdollista tehdä toisin kuin tähän asti. Hybridityön suunnittelussa fyysinen ja digitaalinen kohtaaminen etsivät nyt oikeita tilanteita, tapoja ja päätöksiä, joiden avulla kummankin ulottuvuuden parhaat puolet voidaan yhdistää. Yhdeksän kymmenestä länsimaisesta työyhteisöstä suunnittelee parhaillaan itselleen parhaiten sopivaa hybridityön malliaan, jossa hyvinvoinnin ja kestävän sosiaalisuuden kriteeri määrittää työajan. Yhteiskehittämällä tehdään radikaalisti parempaa työn tekemisen tapaa, jossa ihmisten hyvinvoinnista pitäisi pitää huolta. Halavan mukaan suomalaissa työkuultuurissa työn tekemisen tapoihin liittyy paljon yksin puurtamista ja yksilövastuu on korostunut.

7.3 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa tunnetaitojen ja tunnejohtamisen merkityksestä ja ilmiöistä etätyön tekemisen aikana haastatteleamalla pientä joukkoa henkilöitä, joilla on kokemusta esihenkilötyöstä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on usein pienehkö, ja saadun aineiston perusteella saatiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikka tunnetaidot ja teemat niiden ympärillä ovat tuttuja, elävässä elämässä tunteet työyhteisössä ovat vaikeammin kohdattava asia. Etätyö on haastanut vuorovaikutusta ja esihenkilötyötä uudella tavalla.

Kiinnostavaa olisi tutkia, minkälaisia tuloksia saataisiin laajentamalla tutkimus koskemaan kaikkia esihenkilöasemassa ja johdossa työskenteleviä henkilöitä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tunnetaidot, tunteiden johtaminen ja tunteiden käyttö voimavarana eivät koske kuitenkaan ainoastaan esihenkilötyötä tekeviä vaan koko henkilöstöä, jonka vuoksi työntekijänäkökulman saaminen mukaan olisi tutkimusta täydentävää.

Tunnetaidoilla on suuri merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta, jonka vuoksi tunnetaitojen näkeminen laajemmin työyhteisötaitoina olisi tarpeen. Jotta organisaatio näyttäytyisi tulevaisuuden työpaikkana houkuttelevana ja kilpailukykyisenä, yhteistyön edellytysten vaaliminen pitäisi olla tarkastelussa. Työelämään tulevat nuoret vaativat työltä erityyppistä merkityksellisyyden tunnetta ja myös heidän odotuksensa työlle ovat mahdollisesti suuremmat, kuin aiemmilla sukupolvilla.

Uudistuskyky muuttuu jatkuvasti ja johtajuuden uudistuminen on uudistumisen ytimessä. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että hyvään johtamiseen yhdistettävät asiat ovat yksinkertaisia, mutta käytännössä vaikeampia toteuttaa. Ihmisten kohtaaminen ja se, kuinka tulkitsemme toisiamme, ei ole aina helppoa. Taustalla tulee olla oma oivallus ja halu kehitykseen. Diversiteetti eli erilaiset ihmiset työpaikoilla ovat laajemman muutoksen ja uudistumisen ajuri ja tärkeää olisi osata hyödyntää nämä eroavaisuudet.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Hansaprint: Johtamistaidon opisto JTO

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino

As KPMG's boss has learned, caring about employees is now cool. 2021. The Guardian 13.2.2021. Viitattu 26.2.2021. <https://www.theguardian.com/business/2021/feb/13/as-kpmgs-boss-has-learned-caring-about-employees-is-now-cool>

Etätyö. N.d. Etätyö työsuojeluhallinnon verkkopalvelussa. Viitattu 22.5.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot. 2020. Ohje valtiovarainministeriön sivuilla 5.11.2020. Viitattu 22.5.2021. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/henkilostohallinnon-asiakirjat/ohjeet-maaraykset-ja-suositukset>

Etätyön vaikutukset ovat olleet merkittäviä. 2021. Helsingin Sanomat, pääkirjoitus 21.3.2021. Viitattu 29.3.2021. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000007872624.html>

Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. 2020. Uutinen LUT:n verkkosivuilla 11.5.2020. Viitattu 21.2.2021. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/etatyoskentelyyn-siirtyminen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin

Fast Expert Teams vs. korona – estetään Suomea halvaantumasta. 2020. Fast Expert Teams -verkoston loppuraportti LUT:n verkkosivuilla. Viitattu 19.2.2021. <https://www.lut.fi/documents/10633/0/fast+expert+teams+loppuraportti/1c6f3591-7cba-4de5-9a1c-38748ab5a564>

Gronow, K. 2020. Työpaikan ilmapiiri heijastuu kauemmas kuin uskoisi – Muutaman ihmisen rooli on tunnelman kannalta oleellinen, ja näin parannat omaa suoritustasi. Helsingin Sanomat 11.7.2020. Viitattu 24.4.2021. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006567926.html>

Hakanen, K. 2021. Palvelevaa johtamista korona-aikana – ja pitkälle sen jälkeen. Työterveyslaitoksen blogikirjoitus 10.5.2021. Viitattu 22.5.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/palvelevaa-johtamista-korona-aikana-ja-pitkalle-sen-jalkeen/>

Halava, I. 2021. Monipaikkaiseen työhön siirtyminen. Puheenvuoro henkilöstötilaisuudessa 18.5.2021. Viitattu 23.5.2021. Julkaisematon.

Heiskanen, R. 2020. ”Tärkeintä on pitää yllä tunnetason luottamusta” – Näin kolme yritystä pitää kiinni yhteishengestä, vaikka kasvokkain ei kohdatakaan. Helsingin Sanomat 23.8.2020. Viitattu 4.4.2021. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006610733.html>

- Heiskanen, S. 2020. Riitta Uosukaisen, 56, työyhteisö siirtyi nettiin ja pian videopalaveriinkin alkoi ilmestyä kasvoja – Tutkija: Näin viestit etätöissä. Yle uutiset 2.4.2020. Viitattu 28.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11286111>
- Henkilöstöjohtamisen ohjelma. 2020. Powerpoint-esitys. Julkaisematon dokumentti.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kallionpää, K. 2020. Uudet arvot. Helsingin Sanomat 8.5.2020. Viitattu 22.4.2021. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006500113.html>
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005 Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita
- Kokkonen, M. 2017. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. Kolmas, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Laine, O. 2020. Pettymysten vuosi. Koronapandemia on edennyt kevään säikähdyksestä epävarmuuden tilaan, jossa suunnitelmia pitää muuttaa jatkuvasti. Miten sitä jaksaa? Helsingin Sanomat 29.8.2020. Viitattu 3.3.2021. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006615198.html>
- Lavikkala, A. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen-verkkolehti 12.12.2013. Viitattu 22.5.2021. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen
- Maamari, B. & Majdalani, J. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25,2, 327-345. Viitattu 10.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Malmberg, K. 2020. Etätyöapatia on tunne-elämän uusi ilmiö, joka uhkaa nyt monia, sanoo asiantuntija – Näistä merkeistä tunnistat, että etätyö alkaa vaikuttaa mieleen. Helsingin Sanomat 20.5.2020. Viitattu 1.3.2021. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006513630.html>
- Mason, J. 2002. *Qualitative Researching*. Second edition. London: SAGE Publications
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Toim. Valli, R. Viides, uudistettu ja täydennetty painos. Keuruu: PS-kustannus
- Mäkelä, A. Voiko empatiaa mitata? Työpsykologi kehottaa kysymään yhden kysymyksen. Duunitori™ -rekrytointimedian työelämäosion uutinen 26.8.2020. Viitattu 11.5.2021. https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-tyoelamassa/?%3Futm_source=facebook&utm_medium=cpc&utm_campaign=oma
- Nieminen, S. 2020. Etätyötä tutkiva professori neuvoo ihmisiä pukemaan päälleen aamuisin: "Taivoitteemme on estää Suomea halvaantumasta". Yle uutiset 31.3.2020. Viitattu 19.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11282060>
- Niinistö, M. 2021. Oletko sinäkin prokrastinoija? Prokrastinaatio eli vitkuttelu on varsinkin koronaajan ongelma – laiskuuteen sitä ei pidä sekoittaa. Yle uutiset 22.2.2021. Viitattu 19.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11789037>

Northouse, P.G. 2016. Leadership: Theory and Practice. Seventh edition. SAGE Publications.

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslia: Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Viitattu 12.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>

Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle uutiset 5.4.2020. Viitattu 19.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

Puoli seitsemän. 2021. Tv-ohjelma 10.2.2021. Yle Areena -verkkopalvelu. Viitattu 9.4.2021. <https://areena.yle.fi/1-50760405>

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Hansaprint: Johtamistaidon opisto JTO

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Hansaprint: Johtamistaidon opisto JTO

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Hansaprint: Johtamistaidon opisto JTO

Riihimäki, J. 2021. Olenhan hyvä, olenhan? Helsingin Sanomat 29.4.2021. Viitattu 29.4.2021. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000007945783.html>

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 3. p. 2018. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. 4. p. 2017. Helsinki: Alma Talent.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja

Salmi, S. 2018. Tulevaisuuden työelämässä menestyy se, jolla on hyvät tunnetaidot, sanoo psykologi – Näin kehität tunnetaitojasi. Helsingin Sanomat 14.1.2018. Viitattu 17.1.2021. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000005521510.html>

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. Fourth edition. London: SAGE Publications

Sievinen, A. 2020. Yllättävä luonteenpiirre suojaa masennukselta – Psykiatrian professori antaa tärkeän elämänohjeen tunnollisille ihmisille. Helsingin Sanomat 9.1.2020. Viitattu 10.1.2021. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006367263.html>

Skills 2030. 2019. OECD:n julkaisu. Viitattu 20.4.2021. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf

Sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä listattu. 2019. Kotimaisten kielten keskus (Kotus) 24.10.2019. Viitattu 22.5.2021.

https://www.kotus.fi/nyt/uutistekstit/kotuksen_uutiset/kotuksen_uutisten_arkisto_%282013-2019%29/kotuksen_uutiset_2019/sukupuolineutraaleja_ammattinimikkeita_listattu.31681.news

Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. 2021. Työterveyslaitoksen medi tiedote 8.2.2021. Viitattu 21.2.2021. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>

Sweney, M. & Partridge, J. 2021. KPMG's Bill Michael resigns after telling staff to 'stop moaning'. The Guardian 12.2.2021. Viitattu 24.2.2021. <https://www.theguardian.com/business/2021/feb/12/kpmg-bill-michael-resigns-after-telling-staff-to-stop-moaning>

Toimialakohtaiset ammattikoodit. N.d. Tilastokeskus. Viitattu 22.5.2021. https://www.stat.fi/ke-ruu/yksp/files/yksp_kp-koodit_fi.pdf

Tolkki, K. 2021. Etätöitä on jatkunut vuosi, kysyimme aivotutkijalta 5 kysymystä vaikutuksista: Eristäytyminen on aivojen kannalta puutostila. Yle uutiset 20.2.2021. Viitattu 9.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11799335>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita – menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Uutismedia verkossa 2020. Reuters-instituutin Digital News Report Suomen maaraportti. 2020. Tampereen yliopiston Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus. Viitattu 9.4.2021. https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Reuters-Uutismedia-verkossa_raportti-Suomi_2020.pdf

Van der Berg, Y. & Martins, N. 2013. The relationship between organisational trust and quality of work life. SA Journal of Human Resource Management, 11, 1, a392. Viitattu 10.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.392>

Yli 100 asiantuntijaa antoi osaamistaan käyttöön: nopeasti koottu Fast Expert Teams -verkosto kykeni tuottamaan ratkaisuja koronakriisiin. 2020. Uutinen LUT:n verkkosivuilla 28.5.2020. Viitattu 19.2.2021. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/yli-100-asiantuntijaa-antoi-osaamistaan-kayttoon-nopeasti-koottu-fast-expert-teams-verkosto-kykeni-tuottamaan-ratkaisuja-koronakriisiin