

Seija Häggdahl

TUNTEIDEN JOHTAMINEN

Lähijohtajat työyhteisön tunneilmaston kehittäjinä

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämien ja johtaminen, ylempi AMK

Maaliskuu 2021



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Syyskuu 2021	Tekijä/tekijät Seija Häggdahl
Koulutus Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi TUNTEIDEN JOHTAMINEN Lähijohtajat työyhteisön tunneilmaston kehittäjinä.		
Työn ohjaaja Yliopettaja TtT Annukka Kukkola		Sivumäärä 46 + 9
Työelämäohjaaja Palvelualuejohtaja Jukka Aro		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä työntekijöiden tunteiden johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lähijohtajien tunteiden johtamisen valmiuksien lisääntyminen heidän kohdatessa henkilökunnan erilaisia tunnetiloja. Lähijohtajia osallistavalla kehittämistyöllä tavoiteltiin työyhteisön hyvinvoinnin ja työn vaikuttavuuden lisääntymistä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla kuutta perusterveydenhuollon vastaanottopalvelujen lähijohtajaa. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tunteiden johtamista hyödynnettiin johtamisessa. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet täysin tietoisia siitä mitä tunteiden johtaminen on, ja tunteita johdettiin itse sitä tiedostamatta. Haastateltavilla oli tietoisuus siitä, että tunteiden johtaminen tulee aloittaa omien tunteiden johtamisesta. Positiivisten tunteiden lisääminen, kannustaminen ja kiittäminen olivat myös tietoista toimintaa, mutta negatiivisten tunteiden vastaanottaminen ja niiden kohtaamisen merkitys ei ollut tiedossa, eikä niiden kohtaamiseen ja selvittämiseen ollut työvälineitä.</p> <p>Tutkimustulosten valmistuttua lähijohtajat kutsuttiin tapaamiseen, jossa esiteltiin tutkimustulokset ja keskusteltiin vapaasti aiheesta. Sovittiin että työterveyshoitaja sekä -psykologi tulevat pitämään aiheesta tilaisuuden, jonka sisältö vastaa kehittämishaasteisiin ja toimii johtamista tukevana ja kehittävänä osiona. Lähijohtajien keskuudessa koettiin, että tällaista tilaisuutta olisi tarvittu jo vuosia sitten. Jatkossa vastaavia tilaisuuksia tulisi järjestää puolen vuoden välein vastualuejohtajan toimesta.</p> <p>Voimavaralähtöisiä tilaisuuksia tunteiden johtamisesta olisi hyvä järjestää johtamistyötä tekeville säännöllisin väliajoin. Tunteiden johtaminen on erittäin merkittävä osa-alue päivittäisessä johtamisessa. Hyvällä tunteiden johtamisella voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, psykologista turvallisuutta ja tiimityön laatua. Tunteiden johtamisen merkitystä ja käytännön tietoisuutta tulisi lisätä kaikissa työpaikoissa</p>		
Asiasanat tunteet, tunteiden johtaminen, vuorovaikutustaidot, tunneilmasto, kehittäminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date September 2021	Author Seija Häggdahl
Degree programme Master's Degree Programme in Development and Leadership in Social Services and Health Care		
Name of thesis EMOTION MANAGEMENT. Immediate supervisors as developers of the organizational behaviour of the work community		
Centria supervisor Principal Lecturer Annukka Kukkola PhD (Health Sciences)	Pages 46 + 9	
Instructor representing commissioning institution or company Service Area Manager Jukka Aro		
<p>The purpose of the thesis was to describe the perceptions of immediate supervisors about managing the emotions of their employees. The aim of the thesis was to increase the emotion management skills of the immediate supervisors in situations where they encounter different emotional states of the employees. With the development work which involved the immediate supervisors, it was aimed to increase the well-being of the work environment and the effectiveness of the work.</p> <p>The thesis was carried out as an activity analysis. The data was collected by interviewing six immediate supervisors working in primary health care reception services. The data was analyzed by an inductive content analysis.</p> <p>Based on the research results, emotional leadership was utilized in leadership. However, not all interviewees were fully aware of what emotion management is and therefore, emotion management was used at work without being aware of it. The respondents were aware that emotion management should start with managing their own emotions. Increasing positive emotions, encouraging and thanking were also consciously performed, but the importance of receiving and experiencing negative emotions were not known, and there was no tools how to deal with or go through them.</p> <p>After the completion of the research results, the immediate supervisors were invited to a meeting where the research results were presented and the topic was freely discussed. It was agreed that the occupational health nurse and the psychologist will hold an event on the topic, in which the content will meet the development challenges and which will serve as a supportive and developmental section to the leadership. Among the immediate supervisors it was felt that such an event would have been necessary years ago. In the future, similar events should be held every six months by the area manager.</p> <p>Resource-based events on emotion management should be organized regularly for those working in management. Emotion management is a very important part of day-to-day leadership. Good emotion management can increase job satisfaction, psychological safety, and the quality of teamwork.</p>		
Key words communication skills, development, emotion management, emotions, organizational behaviour		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	5
2 TUNTEET JA NIIDEN JOHTAMINEN	7
2.1 Tunteet.....	7
2.2 Tunteiden tunnistaminen.....	10
2.3 Hyvä tunneilmasto.....	11
2.4 Tunteiden johtaminen.....	12
2.5 Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin edistäjänä.....	14
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS	17
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	18
4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	18
4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa.....	19
4.3 Aineistonkeruu ja analyysi.....	21
5 TUTKIMUSTULOKSET	24
5.1 Lähijohtajien käsityksiä tunteiden johtamisesta.....	24
5.2 Lähijohtajan haasteet tunteiden johtamisessa.....	26
5.3 Lähijohtajien keinot työntekijöiden tunteiden johtamisessa.....	29
5.4. Tutkimustulosten yhteenveto.....	31
6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TUNTEIDEN JOHTAMISESSA	33
7 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA	35
7.1 Tulosten pohdinta.....	36
7.2 Etiikan ja luotettavuuden pohdinta.....	38
7.3 Oman ammatillisen kasvun pohdinta.....	41
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET	43
LÄHTEET	44
LIITTEET	
KUVIO 1. Ihmisen perustunteet	4
KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	12
KUVIO 3. Opinnäytetyön eteneminen	16
KUVIO 4. Lähijohtajien käsityksiä tunteiden johtamisesta	21
KUVIO 5. Lähijohtajan haasteet tunteiden johtamisessa	24
KUVIO 6. Lähijohtajien keinot työntekijöiden tunteiden johtamisessa	26
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tunneprosessi	6

1 JOHDANTO

Ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen opintoihin sisältyy opinnäytetyönä tehtävä työelämän kehittämistehtävä. Opinnäytetyöni toteutui Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskityksen Soiten vastaanottopalveluissa ja aiheenani oli selvittää lähijohtajien käsityksistä tunteiden johtamisesta. Tunteiden johtaminen on vähemmän tunnettu termi johtamisesta, aiheena se ja sen tuomat hyödyt niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin kiinnostavat minua. Esittelin aiheen vastuualuejohtajalle, joka kiinnostui myös aiheesta, ja aloimme yhdessä ideoimaan mahdollisia tutkimuskysymyksiä. Tutkimukseen pyydettiin osallistumaan kaikki perusterveydenhuollon lähiesimiehet ja tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Saimme rikasta tietoa lähiesimiesten osaamisesta tunteiden johtamisesta. Yhteishenkilön vastaanottopalveluista tässä opinnäytetyössä toimi Soiten vastaanottopalveluiden palvelualuejohtaja

Henkilöstöjohtamiseen sisältyvä tunteiden johtaminen on merkittävä osa-alue päivittäisjohtamisessa. Aihe on ajankohtainen, ja se sisällytetään nykyisin käsitykseen hyvästä johtamisesta. Työpaikan tunnetila vaikuttaa tehtävistä suoriutumiseen ja sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen. (Salminen 2018, 6.) Tunteiden johtamisella on myös merkittävä osuus jatkuvien muutosten alla työskentelevien ja suuresta työmäärästä kuormittuneiden työntekijöiden johtamisessa. Lähijohtajien on pystyttävä olemaan emotionaalisesti läsnä, energisoimaan työyhteisöä, mutta myös rajamaan epärealistiset asiat tunnetilojen ulkopuolelle. Tutkimusten mukaan menestyvän johtajan vahvuuksia ovat juuri itsetuntemus, itsesäätely, sosiaaliset taidot, empatia ja motivointi (Maamari & Majdalani 2017). Perusominaisuuksiin kuuluvat olennaisesti itsensä johtamisen taidot, jotka alkavat itsestä huolehtimisesta. Itsensä johtaminen onkin kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja kykyjen johtamista. (Sairaanhoitajat 2021.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lähijohtajien käsityksiä työntekijöiden tunteiden johtamisesta ja nostaa tulosten pohjalta aihe opinnäytetyön kehittämisosioon. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien tunteiden johtamisen valmiuksien lisääntyminen heidän kohdatessa henkilökunnan erilaisia tunnetiloja. Lähijohtajia osallistavalla kehittämistyöllä tavoitellaan työyhteisön hyvinvoinnin ja työn vaikuttavuuden lisääntymistä.

Soite on kirjannut omat toiminnan ja kehittämisen arvot, jotka ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus (Soite 2021). Näiden arvojen mukaisesti tulee henkilökunnan kehittämisen toteutua, kohden Soiten yhteistä strategista linjausta. Ihminen keskiössä on Soiten strategian ydinajatus, ja sen ympärille rakentuvat tavoitteet, joihin kaikki soitelaiset ovat sitoutuneita. Strategian onnistumisen edellytyksenä on arvojen tunnistaminen työssä ja päätöksenteossa tavoitteisiin sitoutuminen kaikilla johdon tasoilla. Jotta tavoitteisiin voidaan päästä, edellyttää se myös asetettujen toiminnan ja talouden tavoitteiden jatkuvaa seuranta ja korjaavien toimenpiteiden viipymätöntä käyttöönottoa. Tärkeänä tavoitteena on myös palveluiden laadun, saatavuuden ja palveluhenkisen toimintakulttuurin kehittäminen. (Soite 2021.)

Terveydenhuollon johtajat tulevat olemaan seuraavien vuosien aikana suuren paineen alaisina (Orre 2021). Sote-uudistusten myötä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteissa on tehty useita muutoksia, ja erilaiset hankkeet ja leikkaukset kuormittavat niin lähijohtajia kuin henkilökuntaa. Henkilökunnan kuormittuminen näkyy lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja henkilökunnan tiheänä vaihtuvuutena. Tulevaisuudessa muutokset ovat todennäköisesti osa strategiaa, joten henkilökunnalle voimavaroja, työn imua, sitoutumista ja motivaatiota saadaan hyvän tunteiden johtamisen avulla. Tutkimuspaikkana olevalla Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalokuntayhtymä Soiten lääkäreiden vastaanotolla on viime vuosina käyty myös lävitse useita rakenteellisia muutoksia. Tällä hetkellä meneillään on Tulevaisuuden sotekeskus-hanke, joka kestää vuoden 2023 loppuun.

Tulevaisuudessa terveydenhuollon johtamista kuormittavat yhä enemmän terveydenhuollon integraatiot, säästötoimenpiteet ja taloudelliset leikkaukset. Orre (2021) ottaakin vahvasti kantaa Lääkärilehdessä terveydenhuollon johtamiseen. Mikäli haluamme terveydenhuoltoon parempaa johtajuutta, on toimeen ryhdyttävä heti. Johtajilta voidaan ja tulee vaatia hyvää johtajuutta, mutta onnistuakseen siinä he tarvitsevat tukea ja valmennusta. Organisaatioiden pitää luoda selkeyttä ja hälventää avoimuudellaan muutosahdistusta ja antaa johtamisen onnistumiselle sekä aikaa että resursseja. Johtajien tulee ottaa itse vastuu osaamisestaan; virat eivät ole tarkoitettu eläkeviroiksi, vaan arvostus ja oikeutus tehtävään on ansaittava yhä uudestaan. (Orre 2021.)

2 TUNTEET JA NIIDEN JOHTAMINEN

Entisaikana johtajuus perustui vahvaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn, kun tämän päivän johtajuus on vallan, vastuun ja päätöksenteon kokonaisvaltaista delegointia. Johtajan tehtävänä on luoda olosuhteet, jossa työyhteisön jäsenet kukoistavat ja yltyvät parhaaseen suoritukseen kohden yhteisiä tavoitteita. Tämän päivän hyvä johtaja auttaa, tukee, rohkaisee ja kannustaa työntekijöitään menestymään, ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä. Johtaja onkin avainasemassa tunteiden tunnistamisessa, ymmärtämisessä, herättämisessä ja ohjaamisessa. Hyvän tunteiden johtamisen myötä saadaan työnteon kulttuuri muuttumaan positiivisemmaksi, joustavammaksi ja henkilökuntaa energisoivammaksi ja henkilökunta saadaan sitoutettua työhönsä paremmin. (Salonen 2017, 237.)

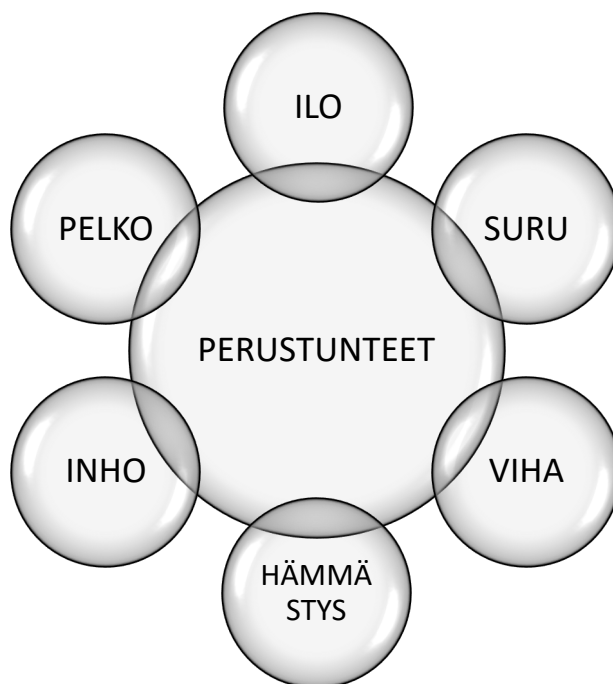
2.1 Tunteet

Uusimmissa tutkimuksissa selviää, että tunteet ovat tietoisuutemme perusta, ja niillä on huomattavasti suurempi merkitys kuin olemme aiemmin sitä ymmärtäneet. Suomen kielessä tunnustetaan n. 500 eri tunnetta, mutta tunnistamme niistä vain ne, jotka olemme oppineet nimeämään. (Salonen 2017, 141.) Tunteet ohjaavat meidän käyttäytymistämme säätelämällä keskus- ja ääreishermoston tilaa (Nummenmaa 2016, 726). Tunteet muokkaavat aivojemme toimintaa ja eri aivoalueiden välisiä yhteyksiä, vaikuttaen näin kaikkeen mieleemme ja kehomme toimintaan (Saarimäki 2018). Tutkimukset osoittavat, että tunteet vaikuttavat myös ihmisen suorituskyykyyn, energiatasoon, päätöksentekoon, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen, palautumiseen ja motivaatioon (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 11). Työssä ihmisiä motivoivat yleisimmin lukujen sijaan innostuminen ja onnistumisen kokemukset (Hökkä 2019).

Tunteiden tehtävänä on tuoda meille energiaa ja tietoa, joiden toimin tehdään tärkeitä tehtäviä ja päätöksiä. Tunteiden antama voima voi olla vihaa, pelkoa tai innostusta, kun taas pysähtymisen ja hiljentymisen tunteita ovat pettymys, suru ja helpotus. (Tuominen 2018, 55.) Lähtökohtaisesti kukaan ei voi tunteitaan valita, mutta jokainen voi valita, millä tavoin suhtautuu tunteisiinsa, tunnekokemukseensa ja miten sen kanssa toimii, eli millä tavalla ottaa vastuun omista tunteistaan. (Rantanen ym. 2020, 21). Tunteet ovat monivaiheisia prosesseja, jotka alkavat havainnoinnista ja päätyvät tunteiden ilmaisuun. Tunteiden perustehtävänä on suojella meitä haitallisilta kokemuksilta ja näin lisätä meidän hyvinvointiamme. (Salonen 2017, 144.)

Tunteet myös tarttuvat, esimerkiksi kun näemme ihmisen nyrpistävän nenää pilaantuneen ruuan äärellä, aktivoituu aivoissamme sama järjestelmä ikään kuin olisimme tilanteessa itse. Tällaisen automaattisen tunteiden peilaamisen myötä on meidän helppo asettua ”samalle viivalle” muiden ihmisten kanssa, joten meidän ei tarvitse päätellä, miltä toisesta tuntuu, vaan tunneilmaisut ja kasvojen ilmeet kertovat toisen ihmisen sisäisen maailman tilan. Ihmisten välillä on suuria eroja siinä, kuinka herkästi he kokevat erilaisia tunteita, mutta tunteisiin liittyvät kokemukset ja keholliset reaktiot ovat samanlaisia kaikkialla maailmassa. Perustunteet ovat yleismaailmallisia vaikkakin kulttuurillisia ja oppimisesta johtuvia eroja on olemassa. Ihmisen perustunteita ovat ilo, suru, hämmästyminen, viha, inho ja pelko. (Nummenmaa 2021, 726.)

Seuraavassa kuviossa ihmisen seitsemän perustunnetta.



KUVIO 1. Ihmisen perustunteet (mukaillen Nummenmaa 2021, 726)

Ihmisellä on seitsemän inhimillistä perustarvetta, joiden jokainen ihminen toivoo kohdallaan toteutuvan. Käytännönläheiset ohjenuorat ymmärtämällä voidaan tunteisiin vaikuttaa monissa eri tilanteissa. Ensimmäisenä on *kiinnostus*, joka on myös nähdäksesi tulemisen tarvetta. Tämä tarve on rakennettu syvälle ihmisen sisimpään ja näkyy ihmisessä ihan vauvasta asti. Työpaikalla ihminen, josta kukaan ei

ole kiinnostunut, on syvästi yksinäinen ja saadakseen huomiota voi käyttäytyä huonosti. On palkitsevampaa olla vihattu kuin yhdentekevä. Jokainen meistä haluaa tulla myös *ymmärretyksi*. Monesti tulkassa tilanteessa riittää, kun joku ymmärtää, se rauhoittaa ja voimaannuttaa ihmistä. Pelkkä kiinnostus ei siis yksinään riitä, että ihminen kokisi tulleen aidosti kuulluksi, vaan tarvitaan ymmärrystä siitä mitä hän meille kertoo ja mikä merkitys sillä hänelle on ja miltä hänestä tuntuu. Kaikki ihmiset haluavat olla *arvostettuja*. Tämä tarve syntyy myös jo vauvana, ja tarve tulla arvostetuksi ja olla tärkeitä säilyy läpi koko elämän. Arvostuksen osoittaminen herättää paljon positiivisia tunteita, ylpeyttä, kiitollisuutta ja myötätuntoa. Vastaavasti arvostuksen puute herättää häpeää ja surua. (Rantanen ym. 2020, 92–103.)

Syvälle aivoihimme on rakennettu tarve tulla *reilusti* kohdelluksi. Kokemukset epäreilusti kohtelemisesta herättävät inhon tunteita ja myrkyttävät koko mielenmaiseman, ja tunteet vain syvenevät, mikäli asioista ei puhuta. On tärkeä muistaa, että reiluuden kokemus on yksilöllinen kokemus, joka henkilökohtaisista arvoista johtuen voi vaihdella eri ihmisellä. Reiluuden ja epäreiluuden kokemukseen vaikuttaa yhtä paljon se, miten päätös tehdään kuin itse päätös. Näistä yhdessä muodostuu kokemus johtajan oikeuden- tai epäoikeudenmukaisuudesta. *Hallinnan* tarve tai toiselta nimeltä autonomian tai kontrollin tarve, jokainen haluaa kokea hallitsevansa tilanteen tai elämänsä jotenkin. Tunne hallinnan menettämisestä herättää häpeää, pelkoa ja ahdistusta. Työntekijöiden hallinnan tunne heikkenee silloin, kun työn vaatimukset koetaan kohtuuttoman suuriksi ja kalenteri on liian täynnä. Johtaja voi kokea tunteiden johtamisen haasteelliseksi eikä kykene sitä hallitsemaan ja niinpä hän keskittyy vain asioiden hoitamiseen ja tuntee olonsa turvalliseksi ja työnhallinta säilyy. Lisääntyvää hallinnan tunnetta on *edistyminen* ja se on merkittävä motivaation lisääjä. Edistymisen näkyväksi tekeminen on parhain tapa ruokkia sisäistä motivaatiota, ja siitä johtajan tulisi myös työntekijöitä ajoittain palkita. (Rantanen ym. 2020, 92–103.)

Motivaatiotekijänä työssä ja oppimisessa on keskeisenä tekijänä *merkityksellisuuden* kokeminen. Ihmiset ovat valmiita kokemaan epämiellyttäviäkin tunteita, mikäli tavoitteilla on merkitystä heidän elämässään. Työn merkityksellisyys syntyy, kun työstä seuraa toiselle ihmiselle jotain hyvää ja työ on yhteydessä omaan tärkeään arvoon. Merkityksellisellä työllä on vaikutuksia pitkälle ja laaja-alaisesti, ja työ edistää sekä suhteiden että yhteisöjen rakentumista. Kun pystyy muistamaan nämä kaikki seitsemän perustarvetta, pystyy katsomaan käyttäytymisen taakse ja näin vaikuttamaan tunteisiin. (Rantanen ym. 2020, 92–103.)

2.2 Tunteiden tunnistaminen

Tunteiden tunnistamisella ja ymmärtämisellä pystytään sietämään ja ennakoimaan sekä itsessä että muissa tapahtuvia tunnereaktioita. Tietoisuus tunnereaktioiden syntymisestä ja vaikutuksesta omassa mielessä ja kehossa auttaa ihmistä kehittämään tunteiden säätelyä. Tunnekanimien ymmärtäminen auttaa sosiaalisissa tilanteissa antaen käsityksen toisen ihmisen tunteista ja niihin vaikuttavista tekijöistä, mikä taas parantaa ihmisten keskinäistä ymmärrystä ja lisää empatiaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Todellinen tunteiden tiedostaminen, niiden hallinta ja hyödyntäminen tekevät meistä vahvoja ihmisiä ja johtajina (Lehtinen 2019).

Tunteiden tunnistaminen ja tarkastelu auttavat ymmärtämään myös työyhteisön vahvuuksia, heikkouksia ja kipupisteitä. Kun tunteita työyhteisössä tunnistetaan, sanoitetaan ja huomioidaan, saapuvat viestit perille. On tärkeää, että kaikki tunteet, myös ikävät, kuten viha, pelko, kateus, ahdistus ja häpeä, tuodaan esille ja selvitetään niiden taustalla olevat syyt. Korjaamalla ikävien tunteiden aiheuttajia myönteisempiä tunteita aikaan saavaksi voidaan päästä positiivisten tunteiden kierteeseen. Myönteisten tunteiden syntyyn ei vaikuta niinkään se, mitä tehdään ja sanotaan, vaan se, miten tehdään ja sanotaan. (Salonen 2017, 246.)

Kaikilla tunteilla on aina meille jokin viesti, ne antavat tietoa ja energiaa. Erityisesti negatiiviset tunteet viestittävät jotain, mistä kannattaa olla tietoinen. (Martikainen, 2021.) Hyvän itsetuntemuksen avulla voi myös ymmärtää oman käyttäytymisen aiheuttamia reaktioita toisissa ihmisissä (Salonen 2017, 256). Hyvien tunnetaitojen avulla pystytään myös välttämään väärinymmärryksiä, konflikteja sekä yhteentörmäyksiä. Hyvällä tunteiden johtamisella voidaan kohdata tunnepitoiset tilanteet rauhallisesti ja luottavaisesti, ilman että ne herättävät vastatunteita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Eveliina Salonen (2017) kuvaa monivaiheista tunneprosessia seuraavasti TAULUKKO 1.

TAULUKKO 1. Tunneprosessi (mukaillen Salonen 2017, 142–143)

1. Havaitseminen	Tunne alkaa aina siitä, kun havaitsemme jotain.
2. Havainnon tulkinta	Tulkitsemme tiedostamatta ja nopeasti tapahtuman sekä annamme havainnolle selityksen.
3. Tunnereaktio	Selityksen seurauksena käynnistyvät reaktiot vaikuttavat meihin tiedostamatta. Reaktiot ilmenevät moninaisina kehon, mielen ja jopa käyttäytymisen muutoksina

4. Tunnekokemus	Tietoinen tunnekokemus, jonka avulla huomaamme olevamme esimerkiksi iloisia tai surullisia. Suurin osa tunnekokemuksista jää tunnereaktion tasolle eli kokematta. Kokemus tunteen aiheuttajasta voi olla tietoista, tai ihminen voi kokea tunteita ilman että tiedostaa mistä tunne tulee.
5. Tunneilmaisu	Tunneilmaisu tapahtuu kokemisen lisäksi sanallisesti, äänin, elein tai erilaisilla kehon kielen keinoilla.

2.3 Hyvä tunneilmasto

Menestystä ruokkiva, hyvä tunneilmasto ei ole pelkästään positiivisia tunteita omaava. Hyvä tunneilmasto on monipuolinen ja rikas, ja siihen kuuluvat olennaisesti myös epämiellyttävät tunteet. Epämiellyttäviä tunteita on kyettävä sietämään, mikäli halutaan saavuttaa jotain suurta, kuten esim. huippu-urheilijan kipua, kärsimystä ja epäonnistumisia. (Rantanen ym. 2020, 49–57.) Hyvässä tunneilmastossa ruokitaan positiivisia tunteita ja kohdataan negatiiviset tunteet rohkeasti niitä ohittamatta. Mikäli tunneilmastoa ei aktiivisesti johdeta, alkaa se ajautumaan negatiiviseksi. Mikäli negatiivisia tunteita ei käsitellä, tulee työntekijöistä välinpitämättömiä ja he tekevät työssään vain juuri sen mitä käsketään. (Martikainen 2021.)

Tunteiden tukahduttaminen ei ole haitallista vain yksilölle itselleen, vaan se on haitallista myös koko työyhteisölle. Liiallinen tunteiden hallinta vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön tunneilmastoon. (Kokkonen 2017.) Tutkimuksissa on todettu, että tunneilmasto selittää organisaatiosta tärkeitä asioita, kuten poissaoloja, tiimityön laatua, työtyytyväisyyttä, psykologista turvallisuutta ja tulosmittareita. Johtoryhmät, joissa vallitsee hyvä tunnelma, tekevät parempaa tulosta, ja tunneilmasto selittää jopa 20–30 % yrityksen tuloksesta. (Rantanen ym. 2020, 49–57.) Organisaatioissa, joissa on tyytyväiset työntekijät, on kumulatiivinen tuotto 89–124 % suurempi kuin muissa organisaatioissa. Tunneilmasto selittääkin 71 % tiimien tuloksellisuudesta, joten voimme todeta, että tunteiden johtamisella on väliä. (Martikainen 2021.)

Tunneilmastosta käytetään myös nimitystä ilmapiiri, ja sillä tarkoitetaan henkilökunnan käyttäytymistä, asenteita ja tunteita. Tunneilmaston mittareina toimii yksinkertaisesti vain hyvä tai huono ilmapiiri. Menestyvän ja hyvinvoivan organisaation tunneilmaston edellytyksenä ei olekaan houkutteleva tunneilmasto ja tavoitteiden määrittäminen, vaan syvemmän merkityksen löytäminen. Omistautuminen ja sitoutuneisuus työhön tulevatkin työn merkityksellisyyden kokemisesta. (Rantanen ym. 2020, 49–57.)

2.4 Tunteiden johtaminen

Organisaatioteorioissa on aiemmin korostettu rationaalisia näkökulmia ja ajateltu johtamisen olevan järjellä perusteltavaa, jossa tunteet tulee sivuuttaa (Juuti & Salmi 2014). Suomalaiset ovatkin hyviä asia- ja strategiajohtamisessa mutta ilon, innostuksen ja intohimojen johtaminen sekä vaikeimpien asioiden kohtaaminen on meillä heikkoa (Hökkä 2019). Tunteiden johtamista on tutkittu paljon ja nykykäsitys on, että mikäli tunteita ei johdeta jää osa organisaatiosta johtamatta (Åhman 2014, 21). On tutkittu myös, että tunteiden johtamisella on suora vaikutus yritysten tuottavuuteen ja positiivisia käytänteitä lisäämällä myös organisaation tulokseen (Rantanen ym. 2020, 205). Johtamisessa korostuvat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet aseman sijasta. Vuorovaikutustaidot, innostavuus ja energian jakaminen, sekä itsensä johtamisen että ajankäytön ja roolien hallinnan taidot, ovat lähijohtajalle tärkeitä ominaisuuksia. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011.)

Johtaja on roolimalli, jonka sanat ja tunteet vaikuttavat vahvasti työyhteisön tunneilmastoon niin hyvässä kuin pahassa. Sanavalinnoista ja puhetavasta tulee helposti yleinen vuorovaikuttamisen tapa ja myöhemmässä vaiheessa jopa yrityskulttuurin muotokieli. Lähijohtajan rooli yrityksen tunneilmaston luojana onkin merkityksellinen: mikäli hän osoittaa arvostusta ja tuo energiaa yhteisöön, välittyy se läpi organisaation aina asiakaskokemukseen saakka. Organisaatiossa kohdatut ongelmat ovatkin yleisimmin tunnepohjaisia johtamisen ongelmia. (Lang & Järvinen 2019, 29.)

Johtamistyö on päätöksenteon ja vastuunkannon lisäksi myös emotionaalista työtä, jossa toisen ihmisten tunteisiin vaikutetaan omalla käyttäytymisellä ja tunteiden tasapainoisuudella (Saarinen & Aalto-Setälä, 2013, 11). Tunteiden johtamisessa kaikki alkaakin itse- ja ihmistuntemuksesta. Mikäli emme ymmärrä ihmisten erilaisuutta, emme voi myöskään ymmärtää yksilöllisiä tunteiden ilmentymiä itsesämme ja muissa. (Lange & Järvinen 2019, 27.) Kyky johtaa muiden tunteita riippuu johtajan omasta emotionaalisesta älykkyydestä, tunnistaa tunteita ja niiden merkitystä, tunneälystä. Tunneälykäs ihminen tunnistaa ja tiedostaa omat sekä muiden tunteet, hallitsee tunnereaktionsa, hyödyntää omia tunteita itsensä motivoimiseen sekä sopeuttaa toimintaansa muiden tunteiden mukaiseksi. Tunneälyä pidetäänkin nykyaikaisen johtamisen keskeisimpänä elementtinä. (Salonen 2017, 239.) Mikäli emme osaa johdattaa tunteita alkavat tunteet johtamaan meitä (Martikainen 2021).

Tunnetaitojen kehittämällä pyritään tunneosaamiseen, jonka tarkoituksena on saada ihmisten väliset tunneviestit ja kehonkieli samansuuntaiseksi, jotta ristiriitaisten viestien lähettäminen vähentyisi (Saarinen & Aalto-Setälä 2013). Tunnetaitojen kehittämällä on merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Tunnetaitojen kehittäminen alkaa aina omasta itsestään, ja muiden tunteisiin voi vaikuttaa vain silloin, mikäli on kosketuksissa omaan itseensä ja omiin tunteisiin. (Salonen 2017, 255.)

Tunnetaitoja kehittäminen aloitetaan määrittelemällä, minkälaisia tunteita työyhteisöön haluttaisiin lisää. Haluttujen tunteiden määrittelemisen ruokkii jo tunneilmastoa haluttuun suuntaan ja sanonta se mille annat huomiotasi kasvaa ja voimistuu, toimii tunneilmaston kehittämisessä. Jos kiinnittää huomiota mahdollisuuksiin ne kasvavat, tai jos ongelmiin niin nekin kasvavat. Huomioida pitää kuitenkin oikeanlaisen huomion antaminen tunteille. Arvostava ja hyväntahtoinen kohtaaminen on lääettä negatiivisille tunteille ja ravintoa positiivisille tunteille. (Rantanen ym. 2020, 113–115.)

Tunnetaitojen kehittämisen ensimmäinen askel positiivisten tunteiden herättelyssä, on *tunnetietoisuuden kasvattaminen*. Positiiviset ja negatiiviset tunteet eivät ole toisiaan poissulkevia tunteita, vaan negatiivisessa tunneilmastossa on aina myös positiivisia tunteita seassa, joita vain ei huomata. Tietoisuuden lisääntyessä lisätään positiivisissa *tunteissa viipyilyä*. Tunnetaan miltä tuntuu olla kiitollinen, helpottunut, innostunut tai ylpeä, näin yksilötasolla hermostolliset yhteydet positiivisiin tunteisiin kasvavat ja työyhteisön tasolla huomiota aletaan kiinnittää pieniinkin onnistumisiin ja edistymisiin. Kolmantena mahdollisuutena positiivisten tunteiden löytämisessä, vaalimisessa ja vahvistamisessa on *tavoitteellinen herättely*. Huippusuorittajat ja urheilija mm. ”psyykkaavat” itsensä parempiin suorituksiin tavoitellun tunnetilan avulla. Tätä samaa ”psyykkausta” voidaan hyödyntää myös työyhteisöissä esim. erilaisten rituaalinen avulla. (Rantanen ym. 2020, 110.)

Tärkein taito tunteiden johtamisessa on katsoa käytöksen taakse. Huonosti käyttäytyvän työntekijän taustalla on todennäköisesti erilaisia täyttymättömiä psykologisia perustarpeita, ja jotta voimme saada syyt käytökseen selville on virittädyttävä tunnetajuudelle. Kun ymmärtää täyttymättömien tarpeiden merkityksen, voi pureutua syihin huonon käytöksen takana. Mikäli johtaja ei tunnista omia täyttymättömiä tunne-elämän tarpeita tai ne ovat täyttyneet vajavaisesti, on hänen kykynsä vaikuttaa työntekijöihin lähinnä arpapeliä kuin tietoista toimintaa. (Rantanen ym. 2020, 89, 206.) Kykenemättömyys hallita omia tunteita voi ilmetä myös tunnevallan käyttönä. Tämä näkyy hiljaisuutena ja passiivisuutena, joka laskee työyhteisön intoa ja motivaatiota tehdä työtä. (Tossavainen 2021, 57.)

Tunteiden johtaminen vaatii rohkeutta ja aitoutta. Se vaatii johtajalta myös uskallusta tarttua ei toivotuihin ja aiemmin vaiettuihin asioihin, kohdata häpeää sekä pelkoa, ja tehdä päätöksiä jotka eivät miellytä kaikkia. (Rantanen ym. 2020, 184.) Käytännössä tunteiden johtaminen on muutosten ja kriisitilanteiden hallintaa, kykyä ymmärtää henkilökunnassa näiden aiheuttamia tunteita kuten pelkoa, ahdistusta, epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Johtaja, jolla on hyvät tunteiden johtamisen taidot ja tunteäly, osaa olla askeleen aina edellä, sekä kohdata ja hallita tällaiset tilanteet ymmärtäväisesti. (Saari- nen & Aalto-Setälä 2013.) Negatiiviseksi päässeän ja haastavan tunneilmaston muuttaminen ei ole enää helppoa, siihen tarvitaan aikaa ja rohkeutta. Negatiivisia tunteita usein hävetään ja niiden ilmaise- minen on monille julkisesti vaikeaa. (Salonen 2017, 247–250.)

Tunteiden johtamisessa on tärkeä huomata, että se ei ole toisen ihmisen tunteisiin mukautumista, koska sillä ei saavuteta toivottua tulosta tunteiden johtamisessa. Keinotekoisien, epäaidon kohtaamisen ihmi- nen tunnistaa luontaisesti, ja jopa neutraaliksi ja välinpitämättömyyksi näitä parempi vaihtoehto. Ai- toa kohtaamista ei voi keinotekoisesti jäljitellä. (Salonen 2017, 47–48.) Tärkeintä johtamisessa on en- nen kaikkea se, että ihminen kykenee olemaan ihminen, joka ymmärtää johtavansa toista ihmistä, tässä on se tärkein totuus (Lehtinen 2019).

2.5 Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin edistäjänä

Terveystieteiden laaki (30.12.2010/1326) määrittelee pykälässä neljä terveydenhuollon toimintaedelly- tykset, joihin sisältyy kunnan velvollisuus osoittaa riittävästi resursseja terveyden ja hyvinvoinnin edis- tämiseen sekä terveydenhuollon palveluihin. Toimintayksiköiden johtamisessa on oltava moniamma- tillista asiantuntemusta eri ammattiryhmien yhteistyötä, hoito- ja toimintatapojen kehittämistä sekä tur- vallisen hoidon kokonaisuutta. (Terveystieteiden laaki 2010.) Turvallisen, tehokkaan ja potilaiden saa- man hyvän kohtelun taustalla on aina ihminen. Ihmisten johtaminen on vaikeampaa kuin prosessien, ja siksi hyvään johtamiseen ja johtajien säännölliseen kouluttamiseen pitäisi organisaatiolla olla riittä- västi rohkeutta. (Orre 2021.)

Soite (2021) on kirjannut ylös omat toiminnan ja kehittämisen arvot, jotka ovat arvostava kohtaami- nen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Näiden arvojen mukaisesti tullee henkilö- kunnan kehittämisen toteutua, kohden Soiten yhteistä strategista linjausta. Ihminen keskiössä on Soiten strategian ydinajatus, ja sen ympärille rakentuu tavoitteet, joihin kaikki soitelaiset ovat sitoutuneita. Strategian onnistumisen edellytyksenä on arvojen tunnistaminen työssä ja päätöksenteossa sekä tavoit- teisiin sitoutuminen kaikilla johdon tasoilla. Onnistuminen edellyttää myös asetettujen toiminnan ja

talouden tavoitteiden jatkuva seuranta ja korjaavien toimenpiteiden viipymätöntä käyttöönottoa. Tärkeänä tavoitteena on myös palveluiden laadun, saatavuuden ja palveluhenkisen toimintakulttuurin kehittäminen. (Soite 2021.)

Perinteisesti työyhteisöissä on vallinnut ylhäältä alaspäin viestintäkulttuuri. Tutkimuksen mukaan alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä on kuitenkin noussut yhdeksi merkittävimmäksi työyhteisötaidoksi. Työntekijöiden lähijohtajilleen antaman tiedon ja palautteen merkitys organisaation kehittämisessä ja parantamisessa on merkityksellinen, ja siten työntekijä on omalla toiminnallaan vastuussa koko organisaatiosta. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu olennaisena osana kohtelias ja rakentava palautteen ja tiedon antaminen ja vastaanottaminenkin. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019.)

Nykypäivänä johtamisessa korostuvat lähijohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet aseman sijasta. Vuorovaikutustaidot, innostavuus ja energian jakaminen sekä itsensä johtamisen että ajankäytön ja roolien hallinnan taidot ovat lähijohtajalle tärkeitä ominaisuuksia. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011.) Johtajien rooli muuttuu tulevaisuudessa yhä enemmän suoriutumisen johtamisesta ajattelun johtamiseen. Työntekijöiden on kyettävä ymmärtämään yhä laajempia ja vaikeampia kokonaisuuksia, pyrittävä itseohjautuviksi ja jotta se onnistuu, on heidän ymmärrettävä työn tarkoitus ja kokonaiskuva. Johtajan tulee pystyä tukemaan työntekijöiden ajattelua ja kehittymistä sekä vahvistamaan heidän ammattitaitoansa ja tunteiden johtamisessa on lähijohtajalla tässä iso rooli.

Lähijohtajien rooli muuttuu tulevaisuudessa pienemmäksi hierarkkisen johtamisen näkökulmasta. Organisaatioiden arkipäivässä ja henkilöstöjohtamisessa lähijohtajien rooli sen sijaan korostuu, kun muutokset ovat tulleet osaksi arkea. Lähijohtajat ovat vastuussa muutosten toteutumisesta, sekä muutosten aikana työhyvinvoinnin säilymisestä, jotta osaava henkilökunta ei vaihda organisaatiota. Normaalissa arjessa lähijohtajien työtaakkaa keventää hyvin toimivat prosessit ja itseohjautuva autonominen työyhteisö. Itseohjautuva työyhteisö ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö lähijohtajaa tarvittaisi, johtamistapa on vain hyvin erilainen. Jotta itseohjautuva työyhteisö toimii, on työntekijöillä oltava selkeät vastuualueet ja raamit minkä sisällä päätöksiä tehdään. Näin vältetään päällekkäisyyksiltä sekä tyhjiöiltä. Lähijohtajan rooli on tässä tapauksessa henkilökunnan innostaminen, palveleminen sekä motivaation vahvistaminen, jotta jokainen työntekijä kehittyisi ja onnistuisi työssään sekä saavuttaisi tavoitteet. (Näsänen 2019.)

Lähijohtajan tulee tulevaisuudessa löytää yhä enemmän mahdollisuuksia tukea työntekijöitään. Johtajien rooli siirtyy valmentavampaan johtamiseen, jolloin he joutuvat sietämään virheitä, antamaan suoraa palautetta ja kannustamaan. (Näsänen 2019.) Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön hyvä ilmapiiri, sekä työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi taas vaikuttaa työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen sekä työhön sitoutumiseen samalla kun sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu lähijohtajille, mutta myös työntekijöiden on otettava siitä vastuu. (Kantolahti 2021.) Työhyvinvoinnin kokemuksen edellytyksenä on, että työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa. Työn tulee olla myös mielekästä ja palkitsevaa, sekä omaa elämönhallintaa tukevaa. Työntekijän tulee tuntea myös, että työ vastaa omaa osaamista ja työ on hyvin johdettua. (Särkänlahti 2021.) KUVIOSSA 2 on työhyvinvoinnin edellytyksiä Mankan (2011) mukaan.



KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2011)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lähijohtajien käsityksiä työntekijöiden tunteiden johtamisesta ja nostaa tulosten pohjalta aihe opinnäytetyön kehittämisosioon. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien tunteiden johtamisen valmiuksien lisääntyminen, heidän kohdatessaan henkilökunnan erilaisia tunnetiloja. Lähijohtajia osallistavalla kehittämistyöllä tavoitellaan työyhteisön hyvinvoinnin ja työn vaikuttavuuden lisääntymistä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on lähijohtajien käsitys työntekijöiden tunteiden johtamisesta?
2. Millaisia haasteita lähijohtajat ovat kohdanneet tunteiden johtamisessa?
3. Millaisia keinoja lähijohtajat ovat käyttäneet työntekijöiden tunteiden johtamisessa?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Laadullinen tutkimus on yksi tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla tutkitaan kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuutta ja merkitystä. (Hirsijärvi & Hurme 2015.) Aineisto analysoitiin induktiivisella sisälönanalyysimenetelmällä. Haastattelu rajattiin koskemaan lähijohtajia, koska tavoitteena oli kuvata heidän käsityksiänsä henkilökunnan tunteiden johtamisesta. Haastattelun avulla saatiin tietoa lähijohtajien käsityksistä henkilökunnan tunteiden tunnistamisessa sekä niiden johtamisessa osana henkilöstöjohtamista.

4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyö toteutettiin Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymä Soiten perusterveydenhuollon lääkäreiden vastaanotoilla. Palvelualue jakaantuu kolmeen sote-keskukseen, neljään sote-aseman ja kuuteen sote-pisteeseen. Lähijohtajia alueella on 6 ja työntekijöitä on 138. (Soite 2020.) Tutkimuksen tiedonantajina toimivat Soiten vastaanottopalveluiden lähijohtajat. Perusterveydenhuoltoon kuuluvilla lääkäreiden vastaanotoilla työ on hyvin itsenäistä hoitotyötä, moniammatillisessa työympäristössä. Kokkolan pääterveysasemalla työskentelee moniammatillinen henkilökunta, lääkäreitä, sairaanhoitajia, lähihoitajia, 2 sydänhoitajaa, 2 diabeteshoitajaa, ravitsemusterapeutti, astma ja reuma-
hoitaja, spirometria-hoitaja, 2 osastosihteeriä sekä hoitotarvikejakelu. Kälviä ja Lohtaja kuuluvat Kokkolan alaisuuteen, Kälviällä on kolme hoitajaa ja yksi lääkäri ja Lohtajalla on kaksi hoitajaa ja kahtena päivänä viikossa lääkäri. Perho- ja Lestinjokilaaksossa on yhteensä 22 hoitajaa ja 18 lääkäriä. Työ on virka-aikana tehtävää päivätyötä.

Kansanterveyslaki määritteli vuonna 1972 uusia tehtäviä kunnille. Laki toi mukanaan säädöksen kansanterveystyöstä, jolla tarkoitetaan yksilöön, väestöön ja elinympäristöön kohdistuvaa terveyden edistämistä, sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä sekä yksilön sairaanhoitoa. Kansanterveystyöstä voidaan käyttää myös nimitystä perusterveydenhuolto. (Kansanterveyslaki 30.12.2010/1327, § 1.) Perusterveydenhuollolla tarkoitetaan kunnan järjestämää väestön terveydentilan seurantaa, terveyden edistämistä ja erilaisia palveluita. Perusterveydenhuollon toimintaa säätelevät Terveystenhuoltolaki ja Kansanterveyslaki. (Terveystenhuoltolaki 30.12.2010/1326, §1.)

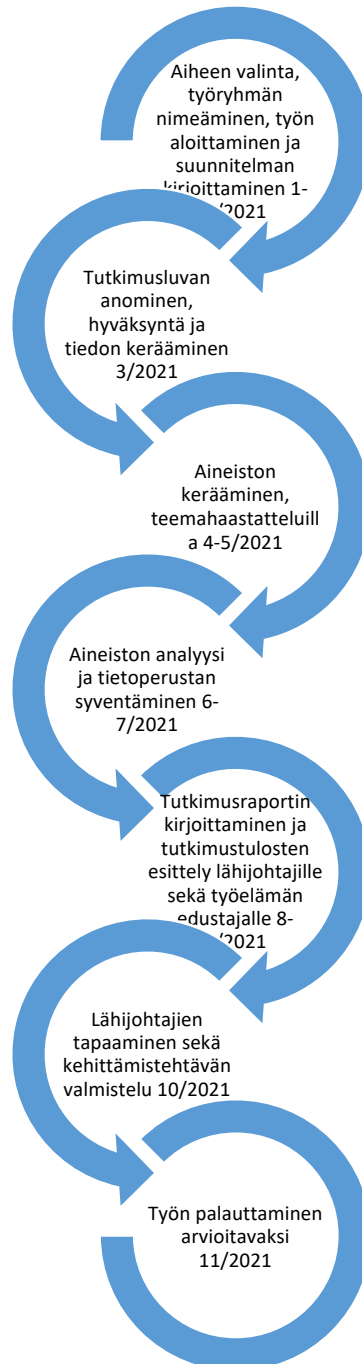
Terveyskeskuksessa asiakkaat ovat perinteisesti tottuneet käymään lääkäreiden vastaanotolla, mutta tulevaisuudessa hoitotyön toimintamalli tulee muuttumaan. Hoitajan rooli hoitotyössä vahvistuu sekä etä- ja sähköiset asioinnit lisääntyvät. Soiten perusterveydenhuollossa on meneillään Tulevaisuuden-sotekeskushanke vuoden 2023 loppuun ja se asettaa suuntaviivoja avopalveluiden toiminnan voimakkaalle kehittämiselle. Hankkeiden lisäksi perusterveydenhuoltoa kuormittavat tällä hetkellä koronapandemian hoitoon kuuluvat erilliset infektiövastaanotot sekä kansalaisten rokottaminen.

4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksena, koska se on käytännönläheinen ja vastasi organisaatiossa todettuun kehittämisen tarpeeseen. Toimintatutkimus on lähestymistapa, tutkimusstrategia, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkittavien elämään ja pyrkii yhdessä heidän kanssaan ratkaisemaan ratkaistavaksi tarkoitetut ongelmat, saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. Käytännössä toimintatutkijan rooliin kuuluu tutkimuksellisten toimenpiteiden lisäksi myös kehitystoiminnan aktivoiminen. (Grönfors 2011.) Toimintatutkimus mahdollisti vaikuttamisen tutkimustuloksesta nousseiden haasteiden tarkasteluun, ja osallistumisen osaamisen kehittämiseen yhdessä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimus onkin käytäntöön suuntautuvaa, ongelmakeskeistä, sekä tutkijaa että tutkittavaa aktivoivaa ja hyvään yhteistyöhön perustuvaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Toimintatutkimuksen edetessä voidaan tutkimustehtäviä tarvittaessa joko täsmentää sekä lisätä. Tutkimusprosessin eri vaiheet voivat olla myös osittain päällekkäin, niin että samanaikaisesti sekä kerätään että analysoidaan aineistoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 85.)

Toimintatutkimus auttaa tutkimukseen osallistujia teoretisoimaan toimintatapojaan ja tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti, jolloin he pystyvät tarvittaessa muuttamaan omia työskentelytapojaan. (Suojanen 2004.) Tutkimusmenetelmällä sekä tutkitaan että yritetään muuttaa myös vallitsevia käytäntöjä. Tutkimustapa on tutkittavia osallistava, ja sen perustana on tutkittavan ja tutkijan välinen yhteistyö. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 59.) Toimintatutkimuksen aluksi on kartoitettava nykytilanne ja selvitettävä lähtökohdat. Seuraavaksi ideoidaan toimintaa ja vaikuttamisohjelmaa, jonka jälkeen voidaan käynnistää toimintaa ja toteutusta. Lopuksi on juurrutettava mahdollisia uusia käytäntöitä tai korjattava entisiä. (Niskanen 2021.) Toimintatutkimuksen edetessä tutkimuksen tulisi tuottaa tietoa aktiivisesta tutkittavasta ja tarvittavasta muutoksesta. Mikäli muutosta ei tapahdu, saatetaan kohdata asenteita, valtarakenteita ja työkulttuureja, jotka muuten jäisivät havaitsematta. (Kuula 2021.)

Opinnäytetyön aihe nousi omasta mielenkiinnosta aiheeseen sekä tunteiden johtamiseen sisältyvistä ongelmista lääkäreiden vastaanotolla. Tutkimusaihe hyväksyttiin tammikuussa 2021, minkä jälkeen aloitin tutkimussuunnitelman kirjoittamisen. Tutkimusluvan sain maaliskuussa 2021, ja aineiston kerääminen alkoi huhtikuussa 2021. Aineiston analysointi ja tietoperustan syventäminen tapahtuivat kesän 2021 aikana, ja syyskuussa 2021 esittelin tutkimustulokset lähijohtajille sekä työelämän ohjaajaleni, minkä jälkeen aloitin kehittämistehtävän valmistelun ja raportoinnin. Marraskuussa palautin raportin ohjaavalle opettajalle. Kehittämistehtävänä toteutettava tilaisuus lähijohtajien tunteiden johtamisen taitojen lisäämiseksi toteutetaan 11.1. 2022. Esitän kuviossa 3 opinnäytetyön etenemisen vaiheet.



KUVIO 3 Toiminnallisen opinnäytetyön prosessin eteneminen.

4.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tavallisimmin joko haastattelemalla tai havainnoimalla (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 121-123). Toteutin aineiston keruun teemahaastattelulla, jossa kysymykset perustuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja aikaisempaan teoriaan aiheesta. Toteutin haastattelut koronapandemiasta johtuen Teams-ohjelman avulla. Haastattelu toteutettiin

edeltä suunniteltujen aihealueiden mukaisesti. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu antoi myös mahdollisuuden tarkentavien lisäkysymysten esittämiseen. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121).

Opinnäytetyöni tutkimusosiota varten toteutin aineiston keruun haastattelemalla kuutta Soiten perusterveydenhuollon vastaanottojen lähijohtajia. Haastattelun kohteen valinta oli harkinnanvaraista, eli rajattiin tietoisesti lääkäreiden lähijohtajat haastattelun ulkopuolelle. Haastateltavien tiedot sain palvelualuejohtajalta, ja lähetin heille sähköisen tiedotteen (LIITE 1) ja haastattelurungon (LIITE 2). Haastattelut tapahtuivat koronapandemiasta johtuen Teams-ohjelman avulla. Kaikki osallistumaan kutsutut kuusi lähijohtajaa osallistuivat yksilöhaastatteluihin etukäteen sovittuina ajankohtina. Haastattelut tapahtuivat toukokuu 2021 aikana ja kestivät 40 minuutista 2 tuntiin.

Haastatteluiden alkuun varmistin haastateltavien olevan tietoisia haastattelun tallentamisesta. Haastattelut sujuivat yhtä haastattelua lukuun ottamatta ilman keskeytyksiä. Fyysisesti haastateltavat olivat häiriöttömissä olosuhteissa, haastateltavien omissa työhuoneissa, heidän johtamissaan terveystakeskissä. Teams-ohjelmalla tapahtuvien teemahaastattelujen avulla pääsin tarkastelemaan lähemmin lähijohtajien suhtautumista tunteiden johtamiseen ja siihen vaikuttavia sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Haastattelun toteuttamisen välineenä Teams-ohjelma ei voi korvata fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaa haastattelua, mutta laadullisena ja tarkempaa sisältöä antavana tiedonkeruumenetelmänä se on tähän aiheeseen mielestäni parempi ja tulos rikkaampi kuin kirjallinen kyselykaavake avoimilla kysymyksillä. Uskon haastattelutilanteiden toimineen myös rakentavana kaksisuuntaisena tiedonsiirtona. Haastattelut nauhoitettiin tutkittavan luvalla sekä Teams sovelluksella, että puhelimesta olevalla erillisellä äänityssovelluksella.

Haastatteluista saatu tutkimusaineisto pelkistettiin sisällön analyysin keinoin tiiviiksi ja ryhmiteltiin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Vilkka 2015, 222). Sisällön analyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohden tutkittavaa käsitteellistävämpää näkemystä. Aineistonlähtöisen laadullisen eli induktiivisen analyysin voi jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteiden luominen. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 175–183.)

Haastatelluilla lähijohtajilla oli kaikilla tietoa ja kokemusta työntekijöiden tunteiden johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että niillä henkilöillä, joilta aineistoa kerätään, on tutkittavasta asiasta kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 167). Tilannetta, jossa haastateltavat eivät anna enää uutta

tietoa ja aineisto alkaa toistamaan itseään kutsutaan saturaatioksi. Saturaatiota ei voida kuitenkaan saavuttaa, mikäli ei ole tiedossa minkälaista aineistoa ollaan hakemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 139–140.) Tutkimusaineistoa kertyi litteroituna ~~kuusi~~ 42 sivua, fonttina Times New Roman koko 12. Toteutin analyysin mukaillen induktiivista sisällönanalyysia. Tutustuin tutkimusmateriaaliin lukemalla aineiston useaan kertaan lävitse, minkä jälkeen aloin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiini yksi tutkimuskysymys kerrallaan. Erottelin jokaisen tutkimuskysymyksen alle siihen vastaavat alkuperäisilmaisut, minkä jälkeen lauseet pelkistettiin. Yhdistelin pelkistetyt lauseet alaluokiksi ja annoin niille sisältöä kuvaavan nimen. Lopetin analyysin tähän, koska sain alaluokista tuloksia, joita pystyin hyödyntämään kehittämissiosiossa. (LIITE 3)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä työntekijöiden tunteiden johtamisesta ja nostaa tulosten pohjalta aihe opinnäytetyön kehittämisosioon. Opinnäytetyön tavoitteena oli lähijohtajien tunteiden johtamisen valmiuksien lisääntyminen heidän kohdatessa henkilökunnan erilaisia tunnetiloja. Tutkimuskysymykset olivat, mikä on lähijohtajien käsitys työntekijöiden tunteiden johtamisesta, millaisia haasteita lähijohtajat ovat kohdanneet tunteiden johtamisessa ja millaisia keinoja lähijohtajat ovat käyttäneet työntekijöiden tunteiden johtamisessa.

5.1 Lähijohtajien käsityksiä tunteiden johtamisesta

Tunteiden johtaminen oli osalle lähijohtajista käsitteenä vieras. Osa haastateltavista tiedosti asian hyvin ja kertoi esimerkein mitä tunteiden johtaminen käytännössä heidän työssään tarkoittaa. Kaikki haastateltavat ovat johtaneet tunteita ja tunneilmastoa aktiivisesti mistä useita esimerkkejä löytyikin, mutta se ei ole ollut aina tiedostettua eikä sitä työtä ole osattu tunteiden johtamiseksi nimetä.

Tunteiden johtaminen edellytti lähijohtajien mukaan ensisijaisesti omien tunteiden tiedostamista ja hallintaa. Jotta pysyy kohtaamaan ja ymmärtämään työntekijöiden tunnereaktioita, täytyy tunnistaa omat tunnereaktiot ja niiden aiheuttajat. Oman tunnetilan tiedostaminen on tärkeä, koska esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa oma negatiivinen tunnetila voi heikentää tai vääristää välitettyä tietoa henkilökunnalle:

Ensinnäkin on hirveän tärkeää, että omat tunteet tunnistaa.

Millä tasolla itse olet tänä päivänä.

Tiedän ja tunnen omia toimintatapoja, niin on helpompi tunteita johtaa.

Lähijohtajat olivat tietoisia tärkeästä roolistaan työyhteisön tunneilmaston luojana ja tunteiden tulkitsijana. Tunnejohtaminen on iso osa lähijohtajan työtä, ja siihen sisältyy kannustusta, palautteen antamista, myötäelämistä ja kuuntelua. Tunteiden johtamisessa tulee selvittää aina myös tunnereaktioiden aiheuttajat; näin voidaan puuttua työhön liittyviin ongelmakohtiin ja korjata tilanne tulevaisuuden varalle. Tunnereaktioita tulkittaessa on myös tiedostettava yksilöiden erilainen tapa ilmaista tunteita, sekä myös se että tunteita ei näytetä julkisesti lainkaan.

Esimiehen tehtävä on sitten luoda se ilmapiiri ja olla se hengenluoja, että päästään eteenpäin.

Hyvän palautteen saaminen vaikuttaa tunteisiin ja sitä kautta työmotivaatioon ja omaan hyvään oloon.

Itse on esimiesasemassa vähän kuuntelija ja mukana eläjä ja kannustaja.

Jokainen ihminen reagoi ja ilmaisee tunteita omalla yksilöllisellä tavallaan. Lähijohtajan on tärkeä tuntea henkilökunnan yksilölliset tavat ilmaista, tai olla ilmaisematta tunteita, jotta osaa reagoida tilanteissa oikein. Yksilöllisiin tapoihin ilmaista tunteita vaikuttaa oman persoonallisuuden lisäksi myös henkilökunnan ikärakenne, yksilöllinen temperamentti, työyhteisön kulttuuri, avoimuus, luottamus, rohkeus ja suvaitsevaisuus. Ilmapiiri työyhteisössä myös vaihtelee, on päiviä, jolloin kaikki on hyvin ja positiivinen ilmapiiri on vallalla, kun taas välillä on päiviä, että mikään ei ole hyvin.

Olen sitä mieltä, että päivästä riippuen on positiivisia tai negatiivisia tunteita enemmän, mutta kyllä meillä sellainen positiivisuus kumminkin on tässä.

Ehkä henkilökunta ei kaikki näytä tunteita niin helposti.

Työntekijät ovat kovin avoimia, että ne sanoo suoraan asioita.

Henkilökunnan tunneilmaisujen taustalla voivat olla hyvin monenlaiset tekijät. Positiivisissa tunneilmaisussa tunnereaktion aiheuttaja tuodaan esille herkemmin ja avoimemmin, mutta negatiivisen tunneilmaisun taustat jäävät usein arvailun varaan. Lähijohtajalta vaaditaan myös kärsivällisyyttä ja rohkeutta selvittää syyt negatiivisten tunteiden taustalta. Negatiivista ilmapiiriä työyhteisön tunneilmastossa aiheuttaa eniten työn kuormittavuus, työnhallinnan tunteen puuttuminen, jatkuvat muutokset ja henkilökunnan keskinäinen kateus. Tunneilmaston kannalta on merkittävää tarttua negatiivisten tunteiden aiheuttajiin ja hakea ratkaisuja niiden poistamiseksi. Näin voimavaroja voidaan kohdentaa organisaation tavoitteiden toteuttamiseen eikä keskinäisten ristiriitojen murehtimiseen.

Kaikkien näiden tunteiden tai asioiden takana on aina tunne, ja varmaan se on sitä, että he eivät pärjää.

Joskus ajattelen, että toinen on toiselle kateellinen.

Muutokset pelon takana.

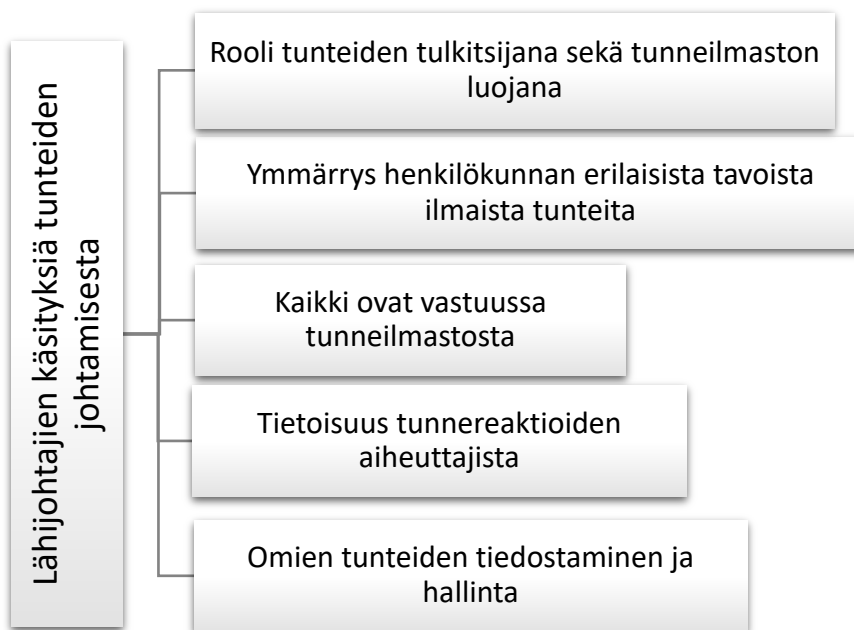
Lähijohtajat tunnistivat henkilöstönsä keskuudessa myös paljon potentiaalia, innostuneisuutta ja positiivisuutta. Näitä tunteita ruokkimalla saadaan tunneilmastoa kevennettyä ja he toivovatkin, että jokainen ottaa omalta osaltaan vastuuta työyhteisön tunneilmastosta. Lähijohtajien mielestä henkilökunnan on tärkeä huomata oman käytöksen vaikutus ja merkitys työyhteisöön ja ottaa siitä myös vastuuta.

Meillä on juuri niin hauskaa tai ikävää kuin me itse halutaan.

Me itse muodostamme työyhteisöt omalla käytöksellämme.

Vaikka on negatiivisia tunteita ilmapiiressä, niin aina siellä on myös positiivisia.

Lähijohtajien käsityksiä tunteiden johtamisesta on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Lähijohtajien käsityksiä tunteiden johtamisesta.

5.2 Lähijohtajan haasteet tunteiden johtamisessa

Haasteet tunteiden johtamisessa voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: Ulkopuolelta tulevia haasteita ovat jatkuvat muutokset, kiire, henkilökunnan vaihtuvuus ja ylikuormittunut henkilökunta. Sisältä tulevia haasteita lähijohtajille olivat mm. kokemattomuus lähijohtajana toimimisessa, vaikeus kohdata toisen tunnereaktioita, omat tunnereaktiot, epävarmuus omasta osaamisesta ja puutteelliset tunteiden johtamisen taidot.

Lähijohtajana toimittaessa tarvitaan hyvää uskoa ja luottamusta itseän ja omaan tekemiseen. Mikäli luottamus itseän horjuu, alkaa ihminen herkästi ottamaan itseensä turhia asioita ja epäillä omaa kyvykkyyttään lähijohtajana toimimiselle. Henkilökunnan palautteesta pitää osata poimia asiat, jotka eivät kohdennu henkilökohtaisesti itseän vaan työhön, tekemiseen tai organisaatioon. Palautetta tulisi osata ottaa vastaan rakentavasti ja tarttua siihen parannuksen aikaansaamiseksi.

Sitten mä otan herkästi itseäni, että miten tässä nyt on mennyt näin.

Ei tarvitsisi aina tulkita kaikkia tunteita huonoksi.

Olen välillä liian herkkä siinä, että pitäisi suoraviivaisemmin avata ne keskustelut.

Haastavia asioita tunteiden johtamisessa on kommunikaation onnistuminen. Henkilökunnalle on tärkeä kokea tulevansa kuulluksi, nähdyksi ja oikein ymmärretyksi. Lähijohtajat joutuvat miettimään omia sanoja usein, ettei tule väärinymmärryksiä tai kukaan loukkaantuisi. Sujuvan kommunikaation toimimisen edellytyksenä on ihmistuntemuksen ja sosiaalisten taitojen hyvä osaaminen.

Osa sanoa asiat oikein ja niin että toinen tulee ymmärretyksi ja kuulluksi.

Ettei tule väärinymmärryksiä puolin ja toisin.

Millä lailla voisin avata tämän, ettei kukaan loukkaannu.

Kehittämiskohteita omassa itsessään havaitsivat kaikki haastateltavat ja tietty nöyryys ja vastuu ihmisten johtamisesta nousi esille kaikissa haastatteluissa. Kehitettäväksi asioiksi lähijohtajat kokivat yleisesti tunteiden johtamisen hallinnan lisäämisen. Ihmistuntemusta, sekä taitoja sosiaalisiin tilanteisiin tarvittaisiin kuitenkin lisää. Työkaluja tarvitaan myös vaikeiden asioiden viemiseen henkilökunnalle, rajojen laittamiselle, muutosten läpi viemiseen sekä yhteisöllisyyden luomiselle. Kannustusta ja iloa on työyhteisöön helpompi lisätä kuin laittaa rajoja tai antaa rakentavaa palautetta.

Haluan saada työntekijät ajattelemaan toisten tunteita.

Tämmöinen kokonaisvaltainen parempi hallinta tässä tunteiden johtamisessa ois kiva.

Ehkä myös vielä enemmän itse semmoista tietynlaista selkärankaa, että jos sä olet päättänyt jotain, niin pysy siinä.

Kokemattomuus lähijohtajana sekä kiire aiheuttavat lisähaasteita arjessa. Päivittäiset juoksevat asiat vaativat enemmän keskittymistä ja opettelua kokemattomalta, kun kokeneemmalta ne sujuvat helpommin. Vähäinen kokemus ihmisten johtamisesta saa aikaan herkemmin virheellisiä tulkintoja, kommunikaation vaikeuksia ja toisaalta työntekijöistä ylihuolehtimista. Toisena asiana kokemattomuuden lisäksi on kiire, joka haastaa arjesta selviämässä. Kiirettä saa aikaan muutosten mukanaan tuoma ylimääräinen työ, resurssipula sekä tiheään vaihtuvan uuden henkilökunnan kokemattomuus. Oma kokemattomuuden tuoma epävarmuus hidastaa myös työn tekemistä.

Kun sä tuut aamulla töihin niin pitää vaan selviytyä päivästä, eikä enää pysty ajatteleen kovin paljon pidemmälle.

Kokemattomuus esimiehenä kohdata erilaisia tunteita.

Niin kuin ongelmatilanteiden ratkominen, jossa ne tunteet on pelissä.

Lähijohtajien kokemia haasteita tunteiden johtamisesta on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Lähijohtajan haasteet tunteiden johtamisessa.

5.3 Lähijohtajien keinot työntekijöiden tunteiden johtamisessa

Haastateltavat kokivat tunteiden johtamisen sisältyvän tiiviisti jokapäiväisen arkeen. Tunneilmaston vaihteluiden ennakoiminen, tiedostaminen ja tarkkailu ovat jatkuvaa. Kannustaminen ja kehuminen onnistuu jokaiselta, mutta rajojen asettaminen ja rakentavan palautteen antaminen ei kaikille ole helppoa. Tunteiden johtaminen on lähijohtajia kuormittavaa työtä, koska vaatii henkisesti täyden läsnäolon. Muutosten läpivieminen, resurssipula ja kiire vaativat lähijohtajalta henkilökunnan jatkuvaa tsemppaamista ja myötäelämistä, mutta myös negatiivisten ja surullisten asioiden kohtaamista ja selvittelyä.

Positiivisen tunneilmaston aikaan saaminen nousi merkittävimmäksi tunteiden johtamisen keinoksi. Henkilökunnan kannustaminen, kiittäminen ja tukeminen kuuluvat jokaisen lähijohtajan arkeen ja he ovat huomanneet kannustavan palautteen merkityksen työntekijöiden käyttäytymisessä positiivisesti. Positiivisen ja kannustavan ilmapiirin luomisen lisäksi, kokevat he tärkeänä myötäelämisen taidon niin suruissa kuin iloissa työntekijöiden yksityiselämänkin asioissa.

Positiivisia tunteita voisi lisätä siihen työyhteisöön.

Pienikin kehu niin huomaa miten se saa työntekijät piristymään.

Toimin täällä kannustavana, valmentavana johtajana.

Tunteiden johtamista on myös rajojen asettaminen. Kuormittunut ja väsynyt henkilökunta murehtii ja stressaa välillä turhista asioista ja pienetkin asiat saavat silloin kohtuuttoman suuret mittasuhteet kahvipöytäkeskusteluissa. Silloin on hyvä rauhoittaa tilanne, puhalttaa peli poikki ja ohjata keskustelu todellisiin mittasuhteisiin. Oman negatiivisuuden ja pahan olon purkaminen työyhteisöön ei myöskään ole sallittua, henkilökohtaiset ongelmat puretaan muutoin kuin työyhteisössä tiuskien.

Laitan poikki niitä asioita, jos mennään liian syvälle.

Sanon että ei jäädä negatiiviseen fiilikseen pyörimään, koska se ruokkii itseään.

Ei katkeroiduta toisia kohtaan koska se ei vie meitä mihinkään ja meidän työ on entistä inhottavampaa.

Tunteiden johtamisessa arjen ennakoiminen on poikkeustilanteiden onnistumisen kannalta merkityksellistä. Lähijohtaja saa etukäteen tiedot tulevasta mahdollisista muutoksista ja poikkeustilanteista, jotka vaikuttavat normaaliin arkityöhön. Hyvissä ajoin henkilökunnalle viety viesti tulevasta poikkeamasta helpottaa asian sisäistämistä ja pienentää muutosvastarintaa. Lähijohtajan tuleekin ennakoida jatkuvasti tulevaa, olla ”tuntosarvet koholla” ja olla askeleen edellä käsitelläkseen omia reaktioita ennen henkilökunnalle asioiden viemistä.

Kun arjessa pitää olla koko ajan vähän niskan päällä ja tietää mitä meidän resurssimäärällä voi mahdollista.

Mä vähän pelaan tätä peliä.

Tiedän että on tulossa tiukka viikko, niin sanon paria viikkoa aiemmin.

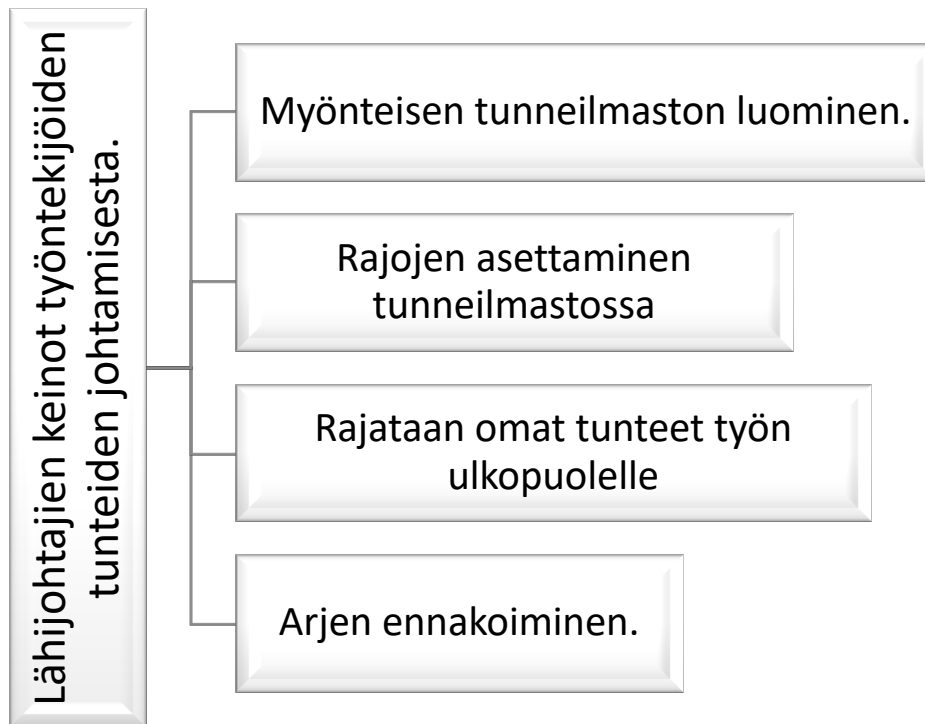
Omien tunteiden pitäminen pois työssä tehtävistä päätöksistä on lähijohtajalle tärkeää. Asioilla tulisi olla selkeät perustelut, eikä asioista hoideta ja päätöksiä tehdä mututuntumalla. Tasapuolisuus ja työyhteisön etu nousevat myös tärkeiksi vaikuttajiksi päätöstilanteissa. Myöskin pitää tunnistaa omat tunteereaktiot ja ne tulee käsitellä, eivätkä ne saa vaikuttaa työhön, vaan ne rajataan työn ulkopuolelle.

Vaikeat päätökset ei mene tunteisiin ja vaikuta mun päätöksiin.

En tee päätöksiä tunteiden pohjalta vaan koko työyhteisön edun mukaisesti.

Tasapuolisuus on tärkein, minullahan ei saa olla ketään kaveria täällä.

Lähijohtajien käyttämiä keinoja tunteiden johtamisesta on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Lähijohtajien keinot työntekijöiden tunteiden johtamisessa.

5.4. Tutkimustulosten yhteenveto

Päällimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että työpaikoilla ovat monenlaiset tunteet vahvasti läsnä, sekä vaikuttavat niin lähijohtajien kuin työntekijöidenkin työn tekemiseen. Omien sekä muiden tunteiden ja käyttäytymisen tiedostaminen ja ymmärtäminen on tulosten perusteella tunteiden johtamisen lähtökohta. Tunnepitoisissa tilanteissa lähijohtajat pyrkivät rajaamaan omat tunteet ulkopuolelle, sekä johtamaan itseään niin, ettei tunteet vaikuta työn tekemiseen tai päätöksentekoon.

Kaikki lähijohtajat hyödynsivät jossain määrin tunteiden johtamista päivittäisessä työssään, vaikka eivät sitä aina tiedostaneet eivätkä osanneet pukea sitä sanoiksi. Lähijohtajat tiedostivat, että tunteet tulevat ja kuuluvat myös työhön ja osasivat niitä osa myös työssään hyödyntää. Henkilöstöjohtamiseen tiiviisti kuuluvana asiana eivät kaikki haastateltavat tunteiden johtamista osanneet kuitenkaan täysin sisäistää. Puhuttiin tunteista ja niiden kohtaamisesta, mutta niiden johtamisesta ja hyödyntämisestä ei kaikilla ollut tietoista käsitystä. Positiivisten tunteiden tukemisen ja lisäämisen ymmärrettiin edistävän työn sujuvuutta, motivaatiota ja tulosta, samoin kuin negatiivisten tunteiden rajaaminen. Tunteiden johtaminen koettiin kuuluvan osaksi johtamistyötä, ja osa haastateltavista kokikin olevansa vastuussa työyhteisön tunneilmastosta ja sen ohjaamisesta, sekä kokivat sen henkisesti kuormittavaksi osaksi päivittäisjohtamista.

Tunteiden johtaminen koettiin haasteelliseksi ja jokaisella haastateltavalla oli halu oppia siitä lisää ja kehittyä siinä. Haasteiksi koettiin juuri tunteiden johtamisen taitojen puute, rajojen asettamisen vaikeus, omien tunnereaktioiden vaikutus työhön, sekä työntekijöiden tunteiden tulkitsemisen vaikeus. Haastateltavat arvelivat, että organisaatiossa meneillään olevat muutokset, kokemattomuus lähijohtajuudessa ja kiire, vaikuttavat myös osaltaan heikentävästi tunteiden johtamista.

6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TUNTEIDEN JOHTAMISESSA

Tulosten valmistuttua kokosin Soiten vastaanottopalveluiden lähijohtajat syyskuussa 2021 yhteiseen tapaamiseen, joka toteutettiin koronapandemiasta johtuen Teams ohjelman kautta. Tapaamisessa olivat paikalla vastuualuejohtajan lisäksi viisi lähijohtajaa, yhden ollessa estynyt osallistumaan. Esittelin tapaamisessa tutkimustulokset PowerPoint-esityksenä, jonka jälkeen keskustelimme tutkimustuloksista yhdessä. Merkittävimpinä asioina lähijohtajat mainitsivat negatiivisen tunneilmaston kohtaamisen ja omien tunnereaktioiden hallitsemisen työntekijöiden edessä. Pohdimme, kuinka saisimme lähijohtajille vaikuttavaa, käytännönläheistä koulutusta sekä tukea tunteiden johtamisesta, joka vastaisi tuloksista nousseisiin kehittämistarpeisiin. Päädyimme pyytämään henkilökunnan entuudestaan tunteman työterveyshoitajan ja psykologin puhumaan tilaisuuteen, jossa olisi mahdollisuus avoimesti myös keskustella omakohtaisista ja haasteellisista asioista pienessä ryhmässä. Tilaisuus järjestetään 11.1. 2022 klo 12, ja tavoitteena on, että vastaava tilaisuus toistuu jatkossa puolen vuoden välein. Jatkossa koollekutsujana toimii vastuualuejohtaja, jonka tehtäväksi jää lähijohtajien tunteiden johtamisen osa-alueen kehittäminen yhteistyössä lähijohtajien kanssa. Tunteiden johtamisen tietoisuuden ja merkityksen lisääntyttyä lähijohtajien on helpompi hakea tukea ja kehittää omaa osaamistaan mm. ensi vuodelle suunnitelluissa kaikissa Soiten lähijohtajia koskevissa tunteiden johtamista kehittävässä tilaisuuksissa.

Työelämän kehittäminen on osaamisen, toiminnan, tuotteiden sekä palvelujen parantamiseen tähtäävää toimintaa. Kehittämisen ja uudistumisen onnistumisen edellytyksenä ovat hyvä yhteistyö ja luottamus, ja sen täytyy olla osa jokapäiväistä työtä. Menestyvät työpaikat luovat jatkuvasti uusia innovaatioita, kasvua ja uutta työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Osaamisen kehittäminen tunteiden johtamisessa tulee aloittaa tämänhetkisen osaamisen tunnistamisella, arvioinnilla ja määrittelyllä, jotka tulevat esille haastattelututkimuksen tuloksista. Tämänhetkistä osaamista tulee arvioida ja vertailla tunteiden johtamisen tulevaisuuden tarpeeseen, jonka jälkeen voidaan määritellä toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2013.) Tunteiden johtamisen tilaisuudessa on tarkoitus lisätä tietoa ja ymmärrystä tunteiden johtamisesta. Tilaisuuden alussa on tiivis alustus aiheesta, kerrataan tutkimustulokset, kehittämisen tarpeet ja tavoitteet sekä lähdetään yhdessä miettimään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuuden hengen ryhmä on sopivan pieni, jotta saadaan aikaan myös avointa keskustelua sekä vertaistukea ja arviota. Tunteidenjohtamisen lähtökohta on omien tunteiden ja tunnereaktioiden tunnistamisessa, aihe on arkaluontoinen ja asioiden käsitteleminen aiheuttaa varmasti haasteita osalle lähijohta-

jista. Omien tunteiden tunnistamisen lisäksi tilaisuuden tavoitteena on saada lähijohtajille parempi käsitys ja ymmärrys myös työssä syntyvien tunteiden vastaanottamiseen, käsittelemiseen sekä irti päästämiseen. Tämä mahdollistuu ymmärtämällä tunteiden vaikuttamisen mekanismeja.

Tilaisuuden tavoitteena on myös työyhteisön tunneilmaston johtamisen kehittäminen, joka edellyttää lähijohtajien lisäävän tunnetietoisuutta myös henkilökunnalle sekä vastuuttaa heitä myös huolehtimaan tunneilmastosta. Tunteet ovat ikkuna tarpeisiimme, joten tunteiden purkauksia ei saisi ohittaa olankohautuksella. Tunteiden purkaukset ja negatiivinen tunneilmasto kertovat, että kaikki ei ole hyvin. Negatiivisten tunteiden taakse tulisi aina katsoa, koska sieltä löytyy jokin viesti esim. tukahdutetusta tarpeesta, joka estää sekä yksilön että työyhteisön osaamista ja työssä kehittymistä. (Rantanen ym. 2015.) Tavoitteena osaamisen lisäämiselle on myös käytäntöön viety toimiva vuoropuhelu, työn herättämien tunteiden rakentava käsittely, sekä tunteiden jakaminen, jolloin eivät yksilöt kuormitu liikaa. Tilaisuuden tulee olla lähijohtajille voimavaralähtöinen, ymmärrystä lisäävä ja työkaluja haasteellisiin arjen tilanteisiin antava, jonka seurauksena lisääntyisi myös henkilökunnan työhyvinvointi.

7 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Tunteiden johtaminen on noussut merkittäväksi osaksi henkilöstöjohtamista ja siitä on viime vuosina tehty useita tutkimuksia, kirjoitettu kirjoja sekä lisätty tietoisuutta erilaisten medioiden avulla. Tuoretta teorian tietoa oli helppo löytää, ja samansuuntaisia tutkimuksia lopputuloksineen on useita. Tutkimustulosten sekä kirjallisuuden perusteella herää kysymys, miksi tunteiden johtaminen on ollut aiemmin niin vähäteltyä ja aliarvostettua. Tutkimustulokset kertovat hyvällä tunteiden johtamisella saaduista hyvistä työn tuloksista, henkilökunnan sitoutumisesta, motivaatiosta ja itseohjautuvuudesta. (Salonen 2017, 237.)

Tutkimukset ovat yksimielisiä siitä, kuinka merkittävä osa-alue tunteiden johtaminen on. Tunteiden johtaminen on kuitenkin käsitteenä yleisesti vieras. Tunteita jossain määrin johdetaan, mutta se tehdään sitä tiedostamatta. Positiivisia tunteita osataan lisätä ja työntekijöiden kannustaminen ja kiittäminen on arkea, mutta negatiivisen tunteen vastaanottaminen koetaan haasteelliseksi. Negatiivisten tunteiden taakse tulisi katsoa, jolloin voidaan tarkastella työntekemistä, motivaatiota ja työniloa turruttavia tekijöitä. Jotta kehittymistä yrityksessä voisi tapahtua täytyy ne asiat hoitaa niille sopivimmalla tavalla.

Haastatellut lähijohtajat olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä vallitsevat poikkeavat olosuhteet vaikuttavat heidän omaan jaksamiseensa henkilöstöjohtamisessa ja sitä myöten tunteiden johtamisessa. Haastattelut on toteutettu lähijohtajille samanaikaisesti, kun organisaatiossa on meneillään rakenteellisia muutoksia mm. Tulevaisuuden sotekeskus- hanke, joka jatkuu vuoteen 2023 saakka. Perusterveydenhuoltoa kuormittaa saman aikaisesti myös COVID 19-pandemia, jonka infektiovastaanotoista ja rokotamisista perusterveyden huolto on päävastuussa. Olennaisesti nämä kuormittavat myös henkilökuntaa ja se näkyy esimerkiksi henkilökunnan väsymisenä ja suurena vaihtuvuutena. Lähijohtajan on näiden ulkoisten muuttuvien tekijöiden lisäksi kyettävä hoitamaan perustehtävää, joten he kokevatkin omien voimavarojen olevan ajoittain hyvin vähissä.

Haastattelutilanteissa keskityimme haastateltavien kanssa työyhteisöissä vallitsevaan tunneilmastoon, siihen vaikuttaviin tekijöihin, itsensä johtamiseen ja henkilökunnan tunteiden johtamiseen. Mielenkiintoa pohdintavaiheessa herättää ajatus, että mitä lähijohtajat ajattelevat tapahtuvan, jos tunteet jätetään kokonaan huomioimatta ja johtamatta, esimerkiksi miten tunteiden huomioimattomuus näkyy yksilön ja työyhteisön asenteissa, työmotivaatiossa ja tuloksessa sekä yleisessä ilmapiirissä. Tutkimustietoa löytyy kyllä lähdemateriaaleista, mutta mitä Soiten perusterveydenhuollon lähijohtajat asiasta ajattelevat olisi ollut ajatuksena hyvä saada selville.

7.1 Tulosten pohdinta

Haastattelujen alkuun tiedustelin kaikilta haastateltavilta, että minkälainen tunneilmasto työyhteisösänne vallitsee ja millaisia tunteita siellä päivittäin esiintyy, näin saimme haastateltavan kanssa tuntea siihen mitä ovat ne asiat eli tunteet, joita johdetaan, kun puhutaan tunteiden johtamisesta. Kaikki haastateltavat mainitsivat kohtaavansa päivittäin iloa ja surua, mutta tunneilmastosta pystyttiin tunnistamaan myös innostuneisuutta, onnistumista, toiveikkuutta sekä pelkoa, turhautumista, epävarmuutta, stressiä, väsymystä ja kateutta. Vallitseville tunnetiloille olivat lähijohtajat useimmiten löytäneet syyt ja osasivat niitä myös nimetä. Tunteita ei ole kuitenkaan tietoisesti johdettu, vaan se on ollut pääosin tiedostamatonta. Myös Kajas (2021) on päätenyt YAMK-tutkimuksessaan Jyväskylässä samanlaisiin johtopäätöksiin: vaikka tunteita on johdettu sekä omaan itseen että henkilökuntaan, on se ollut osittain tiedostamatonta. Tunneilmasto myös vaihtelee miltei päivittäin ja siihen vaikuttavat työn ja työyhteisön lisäksi myös henkilöstön henkilökohtaiset asiat.

Lähijohtajat kohtaavat myös henkilökunnan keskinäisiä erimielisyyksiä. Taustalla on usein kateus, verrataan itseä muihin, joko yksilö tai yksikkötasolla, tai epäillään muiden saavan etuisuuksia, joita itse ei saada. Erityisesti haluan nostaa esille yhden haastateltavan toiveen, ”Kuinka saisin henkilökunnan arvostamaan toinen toistaan, katkeroitumisen ja kateuden sijaan”. Väärinymmärryksiä sattuu ja puhumattomuus saa aikaan myös virhetulkintoja, jotka ovat kuitenkin selvitettävissä. Tässä tutkimuksessa olevien haastateltavien välillä löytyi myös eroa: pienissä yksiköissä, joissa ollaan päivittäin työpareina kynnys toisten huonoon kohteluun, on korkeampi, kuin suuressa yksikössä, jossa ei välttämättä kohdata toista päivittäin. Tämä näkyy toisen ihmisen kunnioittamisena ja hyvänä kohteluna, sekä lisää halukkuutta välien selvittämiseen pienissä yksiköissä nopeammin.

Haastattelusta nousi esille lähijohtajien oma persoonallinen tapa johtaa ja kohdata asioita, mutta tunteista ilot, surut ja pettymykset toistuvat kaikissa yksiköissä samankaltaisina. Haastateltavat olivat sitä mieltä kaikki, että tunteiden johtaminen aloitetaan itsensä johtamisesta. Hytösen ja Kyöstilän (2021)

tutkimus tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia, jossa lähijohtajat tunsivat itse työssään usein negatiivisia tunteita, riittämättömyyttä, epävarmuutta, syyllisyyttä ja pettymystä. Lähijohtajat toivoivatkin saavansa oman kanavan, jossa purkaa omia tunteita, keskustella keskenään tunteita herättävistä asioista ja saada näin vertaistukea kollegoiltaan. Hytösen ja Kyöstilän (2021) tutkimuksessa nousee myös haastateltavien toive tilaisuuksista, joissa lähijohtajat voisivat harjoitella omien ajatusten tietoista kohdentamista ja tunnepitoisen ajattelun harjoittamista. Mental training-tyyppinen koulutus on Suomessa esimerkiksi Ruotsin henkiseen valmennukseen perehtyneihin erillisiin johtamisen instituutteihin verrattuna hyvin vähäistä. (Hytönen & Kyöstiä 2021.) Tällainen koulutus vastaisi omassa tutkimuksessa mukana olleiden lähijohtajien tarpeeseen tunteiden johtamisen taitojen lisäämisessä. Asiantuntijoiden pitämien koulutus tilaisuuksien tulisi olla säännöllisin väliajoin ja niissä tulisi seurata yksilön kehittymistä ja arvioida koulutustarpeen oikein kohdentumista esimerkiksi kirjallisten palautteiden avulla. Tilaisuuksien lisäksi nuorilla ja aloittelevilla johtajilla tulisi olla mahdollisuus mentorointiin. Ongelmatilanteiden yhteisellä ratkaisella ja palautteen saamisella olisi suuri hyöty, joka ylittäisi aina henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntymiseen saakka. Jatkossa lähijohtajien osaamisen kehittymisen myötä voitaisiin mitata myös henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntymistä, koska aiemman teorian pohjalta henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntyminen vaikuttaa aina asiakaskokemukseen saakka. Tällaisia koulutustilaisuuksia sekä mentorointia on mahdollisuus soveltaa niin terveydenhuollon yksiköissä kuin muissakin työyhteisöissä.

Tutkimuksessani tuli ilmi, että lähijohtajat tiedostivat käyttävänsä positiivisia tunteita, kannustusta ja kiitosta, mutta negatiivisten tunteiden kohtaaminen ja aiheuttaja jäi usein oman arvailun varaan. Negatiiviset tunteet ovat lähijohtajille arkipäivää ja välillä sitä lokaa tulee heidän niskaansa joka paikasta. Tutkimusten mukaan negatiivisten tunteiden rajaaminen ja huomiotta jättäminen aiheuttaa kuitenkin henkilökunnassa lamaantumista, he tekevät vain sen mitä käsketään, työn ilo, motivaatio ja oma-aloitteisuus hiipuvat. Todellisuudessa ihmiset kokevat kuitenkin enemmän positiivisia tunteita, eli jokaista negatiivista tuntemusta kohden on aina kaksi positiivista tunnetta. (Martikainen 2021.) Tunteiden näytämässä on yhtäläisyyksiä muihin tutkimuksiin verrattuna. Positiivisten tunteiden ilmaiseminen on helpompaa ja palkitsevampaa kuin kiusallisten ja ristiriitaisten tunteiden ilmaisu. Positiivisuuden varjopuolena onkin kiusallisiksi koettujen tunteiden ja asioiden vältteleminen johtamistyössä – kissaa ei uskalleta nostaa pöydälle. Jotta voidaan korjata tilanne, on selvitettävä mikä kiusallisia ja negatiivisia tunteita aiheuttaa ja korjata asia, jotta päästään jatkamaan tilanteesta eteenpäin. (Hytönen & Kyöstiä 2021.)

Opinnäytetyön tutkimustulokset herättivät mielenkiintoa niin tutkittavissa kuin työelämän edustajassa. Osaamisen lisäämisen tarpeesta keskusteltiin paljon ja tutkittavien mukaan tällaista tilaisuutta olisi tarvittu jo kymmeniä vuosia sitten. Johtamisen kehittämisessä on keskitytty aiemmin melkein kokonaan asioiden johtamiseen, jonka kehittäminen olisi lähtökohtaisesti tehokkaampaa, kun tunnepuolen perusta työyhteisössä on kunnossa. Tunteiden johtamisen lähtökohtana omien tunteiden tunnistaminen ja niiden johtaminen voi herättää epämiellyttäviäkin tunnekokemuksia tutkittavissa. Omien tunteiden tunnistamisen tärkeys nousi esille useaan otteeseen, joten asia varmasti herättää ajatuksia jokaisessa lähijohtajassa jo valmiiksi ennen virallista tilaisuutta.

7.2 Etiikan ja luotettavuuden pohdinta

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut tutkimuseettiset ohjeet hyvistä tieteellisistä käytännöistä. Ohjeistuksen tavoitteena on edistää hyviä tieteellisiä käytänteitä, ja varmistaa että loukkauseräilyt voidaan käsitellä ohjeistuksen mukaan. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tekemien ohjeistusten mukaisesti tutkimustyön, tulosten tallentamisen, esittämisen sekä arvioinnin tulee olla rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä. Tutkimuksessa tulee noudattaa tieteellisen tietoon kuuluvaa avoimuutta ja vastuullisuutta. Tutkijan tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden saavutuksia kiinnittämällä huomio asiakuuluviin viittauksiin sekä merkityksen ja arvon antamiseen omassa tutkimuksessa sekä sen tuloksissa. (TENK 2021.) Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että pienikin tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti (Vilka 2015, 52).

Tutkimusaiheen valinta on tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkimusaiheen valinta tulee olla hyödyllinen ja sillä tulee olla merkitystä yhteiskunnallisesti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218.) Tunteiden johtaminen on aiheena merkityksellinen jatkuvien muutosten ja COVID 19-pandemian aiheuttaman kuormituksen alla työskentelevän hoitohenkilökunnan jaksamisen kannalta tärkeä. Tutkimusaiheen valintaan päädyin yhteistyössä työelämän edustajan kanssa. Tutkimusluvan aiheesta sain anomuksen myötä johtajaylihoitajalta. Organisaation tutkimuslupa tarvitaan aina tutkimusta tehtäessä (LIITE 1).

Toisen henkilön tekstin suora lainaamista ilman asianmukaisia lähdemerkintöjä kutsutaan plagioinniksi. Plagiointi onkin yksi tutkimuseettisten haasteiden aiheuttaja ja tekstin tarkastamista varten on kehitetty plagiaatintunnistusjärjestelmä, joka ilmoittaa tekstin olevan olemassa toisella sivustolla. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 224.) Kiinnitin huomioni opinnäytetyöni kirjoittamisen

yhteydessä lainaamieni lähteiden oikeaoppiseen ja tarkkaan viittaustekniikkaan sekä opinnäytetyöni tarkastettiin urkund-ohjelmalla.

Henkilötietojen käsittelyssä oli erityisesti otettava huomioon tutkittavien yksityisyyden suoja. Henkilötietoja eikä tutkittavien nimiä saa julkaista. Aineiston keräämiseen, säilyttämiseen ja avaamiseen tuli käyttää luotettavaa ja tietoturvallista järjestelmää. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019.) Kerroin lähijohtajille tutkimuksen vapaaehtoisuudesta, mahdollisuudesta keskeyttää tutkimus, sekä tutkijan salassapitovelvollisuudesta tutkimusaineistoa sekä tutkittavan henkilöllisyyttä kohtaan. Asiat informoin tutkittaville etukäteen lähetettävässä tiedotteessa ja toistin ne vielä haastattelun alussa. Kirjoitin raporttini niin että ketään yksittäistä tiedonantajaa ei voida tunnistaa. Sähköisiä tiedostoja sekä muuta tutkimusaineistoa säilytin salasanalla suojattuna tietokoneella ja paperiversioita suojatussa tilassa raportoinnin valmistumiseen, kunnes tiedostot tuhottiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tutkijan roolilla eli positiolla tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimusongelmaan, aineistoon ja menetelmään. Tutkijan rooliin vaikuttavat tutkijan omat henkilökohtaiset motiivit, ominaisuudet, ideologia jne. Rooli voi aiheuttaa tutkimuseettisiä ongelmia ja se on tiedostettava sekä sitä on syytä pohtia raportissa. (Koppa 2021.) Tutkijan rooliini omalla työpaikallani jouduin erityisesti kiinnittämään huomiota. Toimin Soiten perusterveydenhuollossa lääkäreiden vastaanotolla sairaanhoitajana, ja tutkittavana on mukana oma lähijohtajani, mutta muut tutkittavat lähijohtajat eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja. Tiedostin ennakkokäsitykseni tutkittavasta aiheesta ja noudatin objektiivista, rehellistä, huolellista ja tarkkaa tiedonhankinta sekä tutkimus ja kehittämismenetelmiä.

Luotettavuus on kaiken tiedon, tieteellisen toiminnan ja tutkimuksen edellytys. Laadullista tutkimusta voidaan sanoa luotettavaksi, kun tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia. Luotettavuuden kriteeri on laadullisessa tutkimuksessa viimekädessä tutkittava itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat, ratkaisut ja teot. (Vilka 2015, 267–269.) Laadullisen eli kvalitatiiviseen tutkimuksen luotettavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimustuloksiin vaikuttavat herkästi yksin tehty tutkimustyö, jolloin voi sokeutua omalle tutkimukselle. Toisena riskinä on ns. holistinen harhaluulo eli virhepäätelmät (hollistic fallacy), jossa tutkija vakuuttuu omista johtopäätösten oikeellisuudesta, vaikka todellisuudessa näin ei olisi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereinä käytetään yleisesti Lincoln ja Guban (1985) esittämiä kriteerejä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2016, 198.[Lincoln & Guba, 185].)

Uskottavuuden edellytyksenä on, että tutkimus on kuvattu ymmärrettävästi ja analyysi, luokitukset ja kategoriat kattavat koko aineiston. Uskottavuutta lisää, mikäli tutkija on perehtynyt aiheeseen huolella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2016, 198.) Opinnäytetyön uskottavuutta lisäsi perehtyneisyyteni tutkittavaan aineistoon ja tutkimusympäristöön. Kuvailin aineiston tarkasti ja muodostin analyysin etenemisestä taulukon (LIITE 3). Pidin päiväkirjaa tutkimuksen tekemisen ajalta, jotta pystyin kirjaamaan tutkimusprosessin vaiheet tarkasti ja luotettavasti opinnäytetyöhön, sekä kävin vuoropuhelua ohjaajani että työelämän edustajan kanssa tutkimuksen etenemisen eri vaiheissa. Tutkimustulosten siirrettävyydestä kertoo niiden mahdollinen siirrettävyys toiseen tutkimusympäristöön. Siirrettävyys edellyttää seikkaperäistä kuvausta tutkimuskontekstista, tutkittavien valinnasta ja taustoista sekä aineiston keruusta ja analyysistä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2016, 198.)

Tutkittavillani oli kokemusta lähijohtajan työstä ja siten käsityksiä jo tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittava sai halutessaan keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa ilman kielteisiä seurauksia. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluina (LIITE 2), koronapandemiasta johtuen Teams-ohjelman avulla. Teams-ohjelmalla tehtyä haastattelua ei voi verrata fyysisesti samassa tilassa tehtävään haastatteluun. Teams-ohjelma toimi mielestäni kuitenkin hyvin, koska haastateltavan ja haastattelijan välillä oli jatkuva katsekontakti, sekä eleet ja ilmeet ovat havaittavissa. Toteutin tutkimusaineiston analyysin huolellisesti ja kuvasin siitä saadut tulokset tarkasti ja huolellisesti, sekä käytin myös autenttisia lainauksia. Olen liittänyt taulukon analyysin etenemisestä liitteeksi. Kuvailin myös tutkittavien toimintaympäristöä, sekä aineiston keräämisen olosuhteita ja paikkoja, jotta lukija voi arvioida mahdollisen tutkimuksen siirrettävyyden.

Tutkimustulosten vahvistettavuus edellyttää huolellista kirjaamista läpi prosessin, jotta toinen tutkija voi seurata tutkimuksen kulkua. Tutkimuksen edetessä tulee peilata omaa aineistoa ja tutkimustuloksia, jotta voidaan havaita mahdollisesti tutkijasta johtuvia virheitä. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Vahvistettavuuden lisäämiseksi käytin apunani muistiinpanoja ja päiväkirjaa, jotta pystyin raportoimaan huolellisesti etenemisen vaiheet opinnäytetyön prosessin kokonaisuudesta. Huolellinen raportointi lisää läpinäkyvyyttä ja toinen tutkija voi seurata tutkimukseni etenemistä ja arvioida keinoja millä olin päässyt lopputuloksiini.

Tutkimustulosten totuudellisuudesta kertoo se, kuinka tutkimustulokset kuvaavat tutkimuskohteen tilaa. Tutkijan tulee arvioida omaa henkilökohtaista vaikutusta tutkimus aineistoonsa ja kirjattava ne tutkimus raporttiin. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Tutkimustyön aikana olin organisaatiosta opintovapaalla, joten suhde tutkimuskohteeseen oli etäisempi kuin työsuhteessa ollessa. Tutkittavana olevat lähijohtajat eivät olleet myöskään entuudestaan tuttuja, omaa esimiestä lukuun ottamatta, joten ennakkosasenteita ei ollut päässyt syntymään.

Tutkimustulosten pohjalta järjestetään lähijohtajille tilaisuus tunteiden johtamisen taitojen kehittämiseksi. Jotta lähijohtajat hyötyvät tilaisuudesta, on tutkimustulosten oltava todenperäiset, luotettavat ja kehittämistä vaativat asiat perustuttava todelliseen tarpeeseen. Tilaisuuden haaste on arkaluontoisen aiheen käsitteleminen yhdessä. Aiheena tunteet voivat saada heräämään vaikeitakin tunteita ja kaikkien ei ole niistä helppo keskustella. Turvallinen ja luotettava ilmapiirin onkin edellytys tilaisuuden onnistumiselle.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta arvioitaessa tarkastellaan myös sillä, kuinka tutkimukseen osallistujat ovat olleet mukana prosessin aikana. Arvioinnin kohteena voivat olla myös kehittämismenetelmien oikeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä haastateltavien osallistumismahdollisuus tiedon tuotannon eri vaiheisiin. Kehittämistyötä voidaan arvioida myös kehittämistyöllä saatujen muutosten perusteella. Kehittämistyön tulosten arviointiin tulee ottaa mukaan kaikki kehittämistoiminnassa mukana olleet ja arvioinnin kohteena ovat tavoitteet, menetelmän soveltuvuus, ajankäyttö ja kehittämistoiminnan dokumentointi. (Vilkkä 2015.) Opinnäytetyön aihe herätti kiinnostusta lähijohtajissa, minkä seurauksena minun oli helppo saada heidät mukaan kehittämään omaa osaamistaan. Arkaluontoisesta aiheesta huolimatta keskustelu oli aktiivista ja yhtenevät tavoitteet osaamisen kehittämiseksi oli selkeät. Jatkossa palautetta tulee pyytää heti osaamisen kehittämisen tilaisuuksien jälkeen ja räätälöidä tilaisuudet aina vastaamaan lähijohtajien kehittymisen tarvetta.

7.3 Oman ammatillisen kasvun pohdinta

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojen tavoitteena on mahdollistaa tutkinnon suorittajalle syvälliset ja laajat tiedot työelämän johtamisesta ja kehittämisestä, sekä antaa valmiuksia tutkimustiedon ja ammattikäytänteiden ymmärtämiseen. Tavoitteena on saada valmiuksia elinikäiseen oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen, sekä mahdollistaa tutkinnon suorittajalle hyvät viestintä- ja kielitaidot tehtäviin ja yhteistyöhön. (Ammattikorkeakoululaki 2014). Ylemmän ammattikorkeakoulun johtami-

sen ja kehittämisen opinnot ovat mahdollistaneet minulle laaja-alaisen ammatillisen kasvun ja kehityksen mahdollisuuden. Johtamisen ja kehittämisen opinnot ovat nostaneet merkitystään sekä työelämässä että oman oppimisen ja kehittymisen tavoitteissa. Omia asenteita olen joutunut muokkaamaan huomattessani, että katsantokantani johtamiseen oli aiemmin hieman mustavalkoinen. Oma ajatusmaailmaa olen tarkastellut opintojen ja erityisesti tämän opinnäytetyön aikana hieman etäämmältä, ja olen antanut itselleni mahdollisuuden virheellisten katsantokantojen muuttamiseksi rakentavampaan suuntaan. Tilaa omalle ammatilliselle kasvulle, ajatuksille johtajuudesta ja omalle johtajan identiteetille olen antanut matkan varrella reilusti, selkeyttääkseni omaa polkua. Opintojen myötä olen myös kehittynyt tutkitun tiedon hakemisessa sekä käytäntöön soveltamisessa, erilaisten oppimistehtävien myötä. Olen kehittänyt omaa asiantuntijuuttani ja yhteistyötaitoja niin teoriassa kuin käytännössäkin myös Soiten hallinnossa tapahtuneessa työharjoittelussa.

Opinnäytetyöni aiheen valinta tuotti alkuun ongelmia. Kiinnostukseni tutkia ihmisen käyttäytymistä kohdistui alkuun voimakkaasti muutosvastarinnan lähempään tarkasteluun ja inhimillistämiseen. Aihe vaati kuitenkin hiomista. Halusin käytännönläheisen ja työelämän tarpeeseen vastaavan aiheen, ja aiheena tunteiden johtaminen sopi siihen seuraavaksi. Luin aiheesta paljon, kuuntelin äänikirjoja sekä podcasteja aiheesta. Aihe on arkaluontoinen ja asettaa tutkijalle eettisiä haasteita haastateltavan yksityisyyden ja tutkittavan oman ammatillisen identiteetin loukkaamattomuuden säilyttämiseksi. Tunnepiirtoisten asioiden ja toiminnan kyseenalaistaminen voi saada aikaan huonommuuden tunteita eri tavalla, kuin fyysisen tekemisen arviointi.

Tutkimuksen tekeminen oli minulle uusi kokemus, opin paljon uutta. Prosessin edetessä kehityin ja opin soveltamaan opittuja asioita. Asioiden huolellisen organisoimisen ja aikatauluttamisen tärkeyden merkitys on tällaisen prosessin läpiviemisessä erittäin tärkeä. Loppuvaiheessa kehittämistehtävän käytännön osuus lähijohtajille tarkoitettusta tilaisuudesta tuotti hankaluuksia. Tilaisuuden järjestämiseen tarvittavan asiantuntijan valinta, taloudelliset resurssit ja tilaisuuden toteutusmalli herätti eriäviä mielipiteitä ja kompromisseja jouduin tekemään. Tulevaisuuteen asetan itselleni haasteen uskoa ja luottaa enemmän omaan tekemiseen, rohkeutta oman paikan ottamiseen ja päättäväisyyttä omien asioiden ja mielipiteiden takana pysymiseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET

Opinnäytetyöstä nousseet johtopäätökset.

1. Tunteiden johtaminen alkaa aina itsensä johtamisella. Jotta pysyy kohtaamaan ja ymmärtämään työntekijöiden tunnereaktioita, täytyy tunnistaa omat tunnereaktiot ja niiden aiheuttajat.
2. Tunteiden johtaminen ei ole vain positiivisten tunteiden lisäämistä, vaan tunneilmaston kannalta on merkittävää tarttua negatiivisten tunteiden aiheuttajiin ja hakea ratkaisuja niiden poistamiseksi.
3. Mikäli tunteita ei johdeta, tunneilmasto kääntyy negatiiviseksi ja työntekijöistä tulee välinpitämättömiä ja he tekevät vain sen mitä käsketään. Tunneilmastoa tulee johtaa aktiivisesti.
4. Tunteiden johtamisen haasteiksi koettiin tunteiden johtamisen taitojen puute, rajojen asettamisen vaikeus, omien tunnereaktioiden vaikutus työhön sekä työntekijöiden tunteiden tulkitsemisen vaikeus. Tunteiden johtamisen osaamisen kehittämällä vastataan lähijohtajien kehittymisen tarpeeseen.
- 5 Lähijohtajat kokivat olevansa vastuussa tunneilmastosta, mutta tiedostivat myös voivansa vastuuttaa henkilökuntaa hyvän tunneilmaston tavoittelemiseen ja ylläpitämiseen.

Opinnäytetyön pohjalta nousseita jatkotutkimushaasteita.

1. Minkälaisia kokemuksia henkilökunnalla on tunteiden johtamisesta?
2. Minkälaisia vaikutuksia tunteilla on työhön?
3. Miten tunteiden johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?

LÄHTEET

- Grönfors, M. 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät*. Hämeenlinna. SoFia-Sosiologi-filosofiapu Vilkka. Saatavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf. Viitattu 9.11.2021.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Hytönen, P. & Kyöstilä, J. 2021. *Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa Kohti inhimillisempää johtajuutta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202106093604>. Viitattu 16.8.2021.
- Hökkä, P. 2019. *Tunteiden johtaminen työpaikalla on järkevää*. Työsuojelurahasto. Saatavissa: <https://www.stinfo.fi/tiedote/tunteiden-johtaminen-tyopaikalla-on-jarkevaa?publisherId=2723&releaseId=69870019>. Viitattu 2.9.2021.
- Juuti, P., & Salmi, S. 2014. *Tunteet ja työ*. Helsinki. PS-Kustannus.
- Kajas, I. 2021. *Tunnetaidot, tunteiden johtaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä – esihenkilön näkökulma*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504180/Opinnaytetyo_Kajas_Iris.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 20.10.2021.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kansanterveyslaki. 30.12.2010/1327. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kansanterveyslaki>. Viitattu 5.7.2021.
- Kantolahti, T. 2021. *Työhyvinvointi*. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 11.11.2021.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. 2019. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf. Viitattu 17.2.2021.
- Koppa. 2021. *Tutkimuksen suunnittelu*. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu#tutkijan-position-hahmottaminen>. Viitattu 22.2.2021.
- Kokkonen, M. 2017. *Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuula, A. 2021. *Toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Tampere: KvaliMOTV. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. Viitattu 22.2.2021.

- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2015. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lange, I. & Järvinen, K. 2019. *Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista*. Helsinki: Alma Talent.
- Lehtinen, E. 2019. *Hyvä johtaja ymmärtää tunteiden merkityksen johtamisessa!* Konsultin jaarituksia. Blogi Janne. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2019/04/08/hyva-johtaja-ymmartaa-tunteiden-merkityksen-johtamisessa/>. Viitattu 2.9.2021.
- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. *Kohti innostunutta työyhteisöä*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 16.3.2021.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Linjakumpu, A. 2008. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? *Tieteessä tapahtuu* 7. Saatavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/688/568>. Viitattu 27.10.2021
- Manka, M-L. 2011. *Työnilo*. Helsinki: WsoyPro
- Martikainen, J. 2021. *Tunteiden johtaminen vaikuttaa pörssikursseihin*. Hälsa. Saatavissa: <https://halsa.fi/blog/tunteiden-johtaminen-vaikuttaa-porssikursseihin/>. Viitattu 30.8.2021.
- Maamari, B. & Majdalani, J. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>. Viitattu 28.10.2021.
- Niskanen, V. 2021. *Toimintatutkimus*. Helsinki: Metodix-Tutkittua tietoa kaikille. Otavan opiston osuuskunta. Saatavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/niskanen/toiminta.htm>. Viitattu 27.10.2021.
- Nummenmaa, L. 2016. Tunteiden neurobiologia. *Suomen lääkirilehti* 10. Saatavissa: https://www2.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/nummenmaa_2016_tunteiden_neurobiologia.pdf. Viitattu 27.10.2021.
- Näsänen, J. 2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. *Kuntatyönantaja* 5.
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. 18.12.2014 / 1129. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>. Viitattu 20.10.2021.
- Orre, P. 2021. Terveysthuollon johtamisen surkea tulevaisuus. *Lääkirilehti*. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/verkkokommentti/terveydenhuollon-johtamisen-surkea-tulevaisuus/>. Viitattu 9.11.2021.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. *Vuorovaikutukselliset työyhteisötäidot asiantuntijatyössä*. Työelämän tutkimus. 17(3), 187–201. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119220/vuorovaikutukselliset_tyoyhteisotaidot_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 16.3.2021.

- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *Toimintatutkimus*. Tampere: KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/>. Viitattu 27.10.2021
- Saarimäki, H. 2018. *Decoding emotions from brain activity and connectivity patterns*. Helsinki: Department of Neuroscience and Biomedical Engineering. Aalto University. Saatavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29707/isbn9789526078182.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 6.4.2021.
- Saarinen, M., & Aalto-Setälä, P. 2013. *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki. Talentum.
- Saarinen, M. 2007. *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>. Viitattu 30.8.2021.
- Salminen, M. 2018. *Emotions and psychophysiological responses in organizational social interaction*. Helsinki: University of Helsinki. Doctoral Programme in Psychology. University of Helsinki, Academic dissertation. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/243058/EMOTIONS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 16.3.2021.
- Sairaanhoitajat, 2021. *Työhyvinvoinnin johtamisreppu*. Sairaanhoitajaliitto. Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-johtamisreppu/>. Viitattu 24.10.2021.
- Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Soite. 2020. *Terveyspalvelut*. Saatavissa: <https://soite.fi/terveysasemat.Viitattu>. 11.2.2021.
- Soite. 2021. *Strategia 2020–2022*. Saatavissa: <https://www.soite.fi/soite>. Viitattu 26.10.2021.
- Suojanen, U. 2004. *Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä*. Metodix. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Viitattu 17.3.2021.
- Särkänlahti, H. 2021. *Työhyvinvointi on yhteinen asia*. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Viitattu: 11.11.2011.
- Terveydenhuoltolaki. 30.12.2010/1326. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Viitattu 4.11.2021.
- Tossavainen, E. 2021. *Tunteet ja tunteiden johtaminen organisaatiossa*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26284/urn_nbn_fi_uef-20211450.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 27.10.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, C. 2018. *Johda tunteita. Menesty työelämässä*. Helsinki. Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021. *Työelämää kehitetään yhteistyössä*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: <https://tem.fi/tyoelaman-kehittaminen>. Viitattu 31.10.2021.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åhman, H. 2014. *Mielen johtaminen organisaatossa*. 3 painos. Helsinki: Talentum.

LIITE 1

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE

Opinnäytetyön nimi: TUNTEIDEN JOHTAMINEN – Lähijohtajat työyhteisön tunneilmaston kehittäjinä.

Opinnäytetyön tarkoitus:

Opiskelen Centria ylemmässä ammattikorkeakoulussa hoitotyön johtamista ja kehittämistä Opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lähijohtajien käsityksiä työntekijöiden tunteiden johtamisesta ja nostaa tulosten pohjalta aihe opinnäytetyön kehittämisosioon. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien tunteiden johtamisen valmiuksien lisääntyminen heidän kohdatessa henkilöstön erilaisia tunnetiloja. Lähijohtajia osallistavalla kehittämistyöllä tavoitellaan työyhteisön hyvinvoinnin ja menestyksen lisääntymistä.

Haastattelun tutkimusta varten Soiten vastaanottopalvelun lähijohtajia ja koska olet yksi heistä, pyydän sinua osallistumaan teemahaastatteluun.

Opinnäytetyöhön on saatu tutkimuslupa johtajaylihoitaja Piia Kurikkalalta. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat yliopettaja Annukka Kukkola Centria-ammattikorkeakoulusta sekä Soiten vastaanotto- palveluiden palvelualuepäällikkö Jukka Aro.

Tutkimuksen kulku

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna huhtikuussa tarkemmin sovittuna ajankohtana. Mikäli koronatilanne vaatii, niin haastattelut tapahtuvat verkon välityksellä.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa suostumuksesi syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Haastatteluun osallistuminen on luottamuksellista. Henkilöllisyytesi sekä muut tunnistettavat tiedot ovat ainoastaan tutkimuksen tekijän tiedossa. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus. Aineisto käsitellään ja tulokset esitetään hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen siten, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Aineisto säilytetään tietokoneella salasalla suojatussa tilassa, eikä kukaan ulkopuolinen voi niitä nähdä. Aineistoa käsitellään ja säilytetään tietoturvasääntöjen mukaisesti. Aineistoa ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle tutkimusprosessin aikana. Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö valmistuu syksyllä 2021 ja on luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta (www.theseus.fi).

Tutkimuksen tulokset esitellään syksyllä 2021.

Ystävällisesti

Seija Häggdahl

seija.haggdahl@centria.fi

040-7660 519

Centria-ammattikorkeakoulu

LIITE 2

Teemahaastattelurunko

1. Millaisia tunteita työyhteisössäsi ilmenee?
2. Millaisia tarpeita on henkilökunnan tunneilmaisujen taustalta?
3. Miten tunteiden johtaminen näkyy jokapäiväisessä johtamistyössäsi?
4. Miten hyödynnät tunteita johtamistyössä?
5. Mikä tunteiden johtamisessa tuntuu haasteelliselta?
6. Mitä tunteiden johtamisen taitoja haluaisit kehittää?
7. Tuleeko mieleen jotakin mitä haluaisit lisätä?

Tutkimuskysymys 1	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Millaisia kokemuksia lähijohtajilla on tunteiden ja johtamisesta?</p>	<p>”Esimiehen tehtävä on sitten luoda se ilmapiiri ja olla se hengenluoja, että päästään eteenpäin.</p> <p>”Mutta myös kuunnella.”</p> <p>”Esimiehen vastuu aika iso, mä näen sen silloin kun on tarve saada jotain läpi.”</p> <p>”Itse on esimiesasemassa vähän kuuntelija ja mukana eläjä ja kannustaja.”</p> <p>”Tunnejohtaminen ei ole vain tunne, vaan on osa tätä työtä.”</p> <p>”Hyvän palautteen saaminen vaikuttaa tunteisiin ja sitä kautta työmotivaatioon ja omaan hyvään oloon.”</p>	<p>Ilmapiirin ja hengen luoja.</p> <p>Kuuntelija.</p> <p>Esimiehen vastuu iso tunteiden johtamisessa.</p> <p>Kuuntelija, mukana eläjä ja kannustaja.</p> <p>Tunnejohtaminen on osa työtä.</p> <p>Hyvä palaute vaikuttaa työmotivaatioon ja hyvään oloon.</p>	<p>50</p> <p>Lähijohtajalla on rooli tunteiden tulkitsejana sekä tunneilmaston luojana.</p>
	<p>”Työntekijät on kovin avoimia, että ne sanoo suoraan, vaikka nyt esimerkiksi, että koira on kuollut tai lapsella on jokin sairaus, sillä tavalla tietää syyt.”</p> <p>”Olen sitä mieltä, että vähän päivästä riippuen on positiivisia tai negatiivisia tunteita enemmän mutta kyllä meillä sellainen positiivisuus kumminkin on tässä.”</p> <p>”Ehkä henkilökunta ei kaikki näytä tunteita niin helposti.”</p>	<p>Työntekijät avoimia kertomaan tunnereaktioiden syyt.</p> <p>Päivästä riippuen tunteet vaihtelevat.</p> <p>Kaikki henkilökunta ei näytä tunteita.</p>	<p>Lähijohtajalla ymmärrys henkilökunnan erilaisista tavoista ilmaista tunteita.</p>
	<p>”Me itse muodostamme työyhteisöt omalla käytöksellä.”</p> <p>”Meillä on juuri niin hauskaa tai ikävää kuin me itse halutaan.”</p> <p>”Muistaa että vaikka on negatiivisia tunteita ilmapiirissä, niin aina siellä on myös positiivisia.”</p>	<p>Oman käytöksen vaikutus työyhteisöön.</p> <p>Niin hauskaa tai ikävää kuin halutaan.</p> <p>Sekä negatiivisia että positiivisia tunteita on aina.</p>	<p>Kaikki ovat vastuussa tunneilmastosta.</p>

Tutkimuskysymys 2	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	
Millaisia keinoja lähijohtajat ovat käyttäneet työntekijöiden tunteiden johtamisessa?	<p>”positiivisia tunteita voisi lisätä siihen työyhteisöön.”</p> <p>”pienikin kehu niin kyllä huomaa miten saa työntekijän piristymään kumasti.”</p> <p>”Kyllähän sitä myötäelämistä iloista ja suruista ja tukea niille, jotka sitä tarvitsee.”</p> <p>”Toimin täällä kannustavana, valmentavana johtajana.”</p>	<p>Lisätään positiivisia tunteita työyhteisöön.</p> <p>Kehuminen piristää työntekijöitä.</p> <p>Myötäelämistä ja tukea.</p> <p>Toimin kannustajana.</p>	Myönteisen tunnelmuodostuksen luominen.	
	<p>”Laitan poikki niitä asioita, jos mennään liian syvälle.”</p> <p>”Laitan rajoja.”</p> <p>”Yritän tehdä kompromisseja.”</p> <p>”Sanon, että ei jäädä negatiiviseen fiilikseen pyörimään, koska se ruokkii itseään.”</p> <p>”Että ei voi purkaa täällä pahaa oloa.”</p> <p>”Ei katkeroiduta toisia kohtaan koska se ei vie meitä mihinkään ja meidän työ on entistä inhottavampaa.”</p>	<p>Laittaa asiat poikki.</p> <p>Laittaa rajat.</p> <p>Kompromissien tekeminen.</p> <p>Ei jäädä negatiivisuuteen pyörimään.</p> <p>Täällä ei pureta pahaa oloa.</p> <p>Katkeruus ei johda mihinkään.</p>	Rajojen asettaminen tunnelmuodostuksessa.	
	<p>”Vanhempänä minusta on tullut tunteellinen, mutta pidän tunteet pois työstä.”</p> <p>”Vaikkeat päätökset ei mene tunteisiin ja vaikuta mun päätöksiin.”</p> <p>”En tee päätöksiä tunteiden pohjalta vaan koko työyhteisön edun mukaisesti.”</p> <p>”Tasapuolisuus on tärkein, minulla ei saa olla ketään kaveria täällä.”</p>	<p>Tunteet pois työstä.</p> <p>Tunteet eivät vaikuta päätöksiin.</p> <p>Päätökset työyhteisön edun mukaisia.</p> <p>Tasapuolisuus on tärkeä.</p>	Rajataan omat tunteet työn ulkopuolelle.	

Tutkimuskysymys 2	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	
	<p>”Kun pitää arjessa olla koko ajan vähän niskan päällä ja tietää mitä meidän resurssi määrällä on mahdollista.”</p> <p>”Mä vähän pelaan tätä peliä niinku lasten kans, juuri kun tiedän että on tulossa tiukka viikko, niin sanon paria viikkoa aiemmin”</p>	<p>Arjessa niskan päällä oleminen.</p> <p>Ajoissa sanotaan muutokset.</p>	<p>Arjen ennakoiminen.</p>	

Tutkimuskysymys 3	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Millaisia haasteita kohtaat tunteiden johtamisessa?	<p>”Kun sä tuut aamulla töihin niin pitää vaan selviytyä päivästä, eikä enää pysty ajatteleen kovin paljon pidemmälle.”</p> <p>”Kokemattomuus esimiehenä kohdata erilaisia tunteita.”</p>	<p>Selviytymistä työpäivistä.</p> <p>Esimiehenä kokemattomuus.</p>	<p>Kiire.</p> <p>Kokemattomuus.</p>
	<p>”Sitten mä otan herkästi itseeni, että miten tässä nyt on mennyt näin.”</p> <p>”Ei tarvitsisi aina tulkita kaikkia tunteita huonoksi”</p> <p>”Olen välillä liian herkkä siinä, että pitäisi suoraviivaisemmin avata ne keskustelut.”</p>	<p>Otan herkästi itseeni.</p> <p>Tunteiden yksipuolinen tulkitseminen.</p> <p>Herkkyys esteenä suorille keskusteluille.</p>	<p>Omat tunne-reaktiot</p>
	<p>”Osaa sanoa asiat oikein ja niin että toinen tulee ymmärretyksi ja kuuluksi”</p> <p>”eikä tule väärinymmärryksiä puolin ja toisin.”</p> <p>”Millä lailla voisin avata tämän, ettei kukaan loukkaannu.”</p>	<p>Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen.</p> <p>Väärinymmärryksiltä välttyminen.</p> <p>Ei halua loukata ketään.</p>	<p>Yhteisymmärryksen löytäminen.</p>
	<p>”Haluaisin saada työntekijät ajattelemaan toistensa tunteita”</p> <p>”Tämmöinen kokonaisvaltainen parempi hallinata tässä tunteiden johtamisessa olisi kiva.”</p>	<p>Toistensa tunteiden ajattelemisen.</p> <p>Parempi tunteiden johtamisen hallinta.</p>	<p>Tunteiden johtamisen taitojen väjyys.</p>


Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveys-
palvelukuntayhtymä
Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja
terveyspalvelukuntayhtymä

Viranhaltija ja virka-asema
Kurikkala Piia
Johtajaylihoitaja

Päätös

Tutkimuslupapäätös

Päivämäärä / pykälä
19.04.2021 / § 13/2021

Asia, jota päätös koskee	Tutkimuslupa Häggdahl Seija, Tunteiden johtaminen - lähijohtajat työyhteisön tunneilmaston kehittäjinä.
Asianosaiset	
Selostus asiasta	
Perustelu/ esittelijä	
Päätös	Hyväksyn anotun tutkimusluvan.
Allekirjoitus	 Kurikkala Piia Johtajaylihoitaja
Oikaisuvaati- musohjeet/	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta. Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava: 1) päätös, johon haetaan oikaisua, 2) miten päätöstä halutaan oikaistavaksi ja 3) millä perusteella oikaisua vaaditaan. Lisäksi oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianomainen) sekä kunnan jäsen.
Oikaisuvaati- musohjeet/ Valitusosoitus/ Muutosvaati- musositus	<input type="checkbox"/> Tähän päätökseen ei saa hakea muutosta Kiellon peruste <input type="checkbox"/> Valitusosoitus - Hallintovalitus
Liitteet	<input type="checkbox"/> Oikaisuvaatimusohjeet <input type="checkbox"/> Valitusosoitus - Hallintovalitus <input type="checkbox"/> Muutosvaatimusosoitus

Postiosoite / Postadress:

Käyntiosoite / Besöksadress:

Puhelin / Telefon:

S-posti / E-post:

Internet:

Viranomainen

Oikaisuvaatimusohjeet

Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymä

Päivämäärä

Pykälä

K1

19.04.2021 § 13/2021

Oikaisu-vaatimus-oikeus	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.
Oikaisu-vaatimus- viranomainen	Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite Hallitus Mariankatu 16-20 67200 KOKKOLA fax 06-826 4650 kirjaamo@soite.fi
Oikaisu- vaatimusaika ja sen alkaminen	Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kuntalain 140 §:n mukaisesti 7 päivän kuluttua kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana (hallintolaki 59 § ja 60 §). Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kolmantena päivänä viestin lähettämisestä, jollei muuta näytetä (laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 19 §). Tiedoksisaantipäivää ei lueta oikaisuvaatimusaikaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arklauantai, saa oikaisuvaatimuksen tehdä ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.
Pöytäkirjan nähtäväksi asettaminen Tiedoksianto asianosaiselle 1)	Pvm Asianosainen <input type="checkbox"/> Lähetytty tiedoksi kirjeellä (Kuntal. 139§). Annettu postin kuljetettavaksi, pvm/tiedoksiantaja Asianosainen <input type="checkbox"/> Luovutettu asianosaiselle Paikka, pvm ja tiedoksiantajan allekirjoitus Vastaanottajan allekirjoitus <input type="checkbox"/> Muulla tavoin, miten: Sähköisesti pvm / tiedoksiantaja
Oikaisu- vaatimuksen sisältö ja toimittaminen	Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä viraston aukioloaikana. Oikaisuvaatimuksen voi toimittaa myös telekopiona tai sähköpostitse.
Lisätietoja	

Liitetään päätökseen/otteeseen

1) Täytetään otteeseen, jos päätös annetaan erityistiedoksiantona tiedoksi kuntalain 137 § 1 momentissa tarkoitetulle asianosaiselle.
Tummennettu alue täytetään myös viranomaiselle jäävään kaksoiskappaleeseen.

Postiosoite / Postadress:
Mariankatu/Mariegatan 16-20
67200 KOKKOLA / KARLEBY

Käyntiosoite / Besöksadress:
Keskussairaala/Centralsjukh.
Mariankatu/Mariegatan 16-20

Puhelin / Telefon:
(06) 826 4111
Fax: (06) 826 4650

S-posti / E-post:
etunimi.sukunimi@soite.fi
fornamn.efternamn@soite.fi

Internet:
www.soite.fi