

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TUNNEMITTAAMINEN JOHTAMISEN TUKENA

Case Yritys X

TEKIJÄT Anniina Kojonen

Ida Salo

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijät Anniina Kojonen & Ida Salo	
Työn nimi Tunnemittaaminen johtamisen tukena	
Päiväys 9.5.2023	Sivumäärä/Liitteet 137/21
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Salassa pidettävä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tunteiden johtaminen on tärkeää sekä työntekijän hyvinvoinnin että yrityksen menestymisen kannalta. Kun tunteita johdetaan oikein ja työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan, syntyy hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö, joka on avain yrityksen menestykselle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation tunneilmaston ja tunnejohtamisen nykytila sekä luoda kohdeorganisaatiolle konkreettisia kehitysehdotuksia tunnejohtamisen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja aineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla. Tutkimusaineisto koostui kertaluontoisesta alkukartoituskyselystä sekä varsinaisesta tunnemittauskyselystä, joka toistui joka maanantai ja perjantai neljän viikon ajan. Kyselyt oli suunnattu kohdeorganisaation työntekijöille sekä esihenkilöille. Kyselylomakkeiden teemat saatiin opinnäytetyön tietoperustasta. Teoreettinen viitekehys koostui tunteista, tunnetaidoista ja tunteiden merkityksestä työelämässä sekä tunnejohtamisesta.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa esiintyi monipuolisesti erilaisia tunteita, erityisesti negatiivisten tunteiden määrä korostui. Tuloksissa esiintyi myös puutteita avoimuudessa ja vuorovaikutuksessa. Tutkimustulokset viittasivat siihen, että organisaation tunneilmasto kaipaa kehittämistä. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaatiossa ei juurikaan tapahtunut tietoista tunnejohtamista, erityisesti työntekijöiden innostamisessa havaittiin puutteita. Tuloksista kävi ilmi, että suurimmat haasteet, jotka vaikuttivat vastaajien tunnetilaan negatiivisesti, liittyivät työmäärään ja aikatauluun. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation tunnejohtamisen kehittämiseksi ja ilmi tulleiden haasteiden ratkaisemiseksi. Kehitysehdotusten avulla kohdeorganisaatio voi tehdä tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä tavoitteidensa saavuttamiseksi ja toimintansa parantamiseksi.</p>	
Avainsanat tunteet, tunnetaidot, tunneilmasto, tunnekulttuuri, tunnejohtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Authors Anniina Kojonen & Ida Salo	
Title of Thesis Emotion measurement as a support tool for management	
Date 9.5.2023	Pages/Appendices 137/21
Client Organisation/Partners Confidential	
<p>Abstract</p> <p>Managing emotions is important for both employee well-being and the success of the company. When emotions are managed appropriately and employee well-being is invested in, a thriving and motivated work community is created, which is the key to the company's success. In view of this, the primary aim of this thesis project was to determine the current state of the prevailing emotional climate and emotional management in the target organization and, simultaneously, to generate concrete development proposals for emotional management improvement in the target organization.</p> <p>The study was conducted applying quantitative research methodology and the data was collected through questionnaires. The research material consisted of a one-time preliminary survey and an actual emotional measurement survey, which was repeated every Monday and Friday for a four-week period. The aforementioned surveys were aimed at employees and supervisors of the target organization. More specifically, the themes of the questionnaires were obtained from the theoretical basis of the thesis. The theoretical frame of reference consisted of emotions, emotional skills, the significance of emotions in the workplace and emotional management.</p> <p>In conclusion, the research results showed that a wide variety of emotions were present in the target organization, especially the number of negative emotions was highlighted. The results also indicated shortcomings in transparency and communication. Thus, the research findings indicated that the emotional climate of the organization needs improvement. Additionally, the results showed that there was a lack of conscious emotional management in the target organization, particularly in terms of inspiring employees. Importantly, the results indicated that the most substantial challenges with a negative effect on respondents' emotional state were related to workload and schedule. Based on the research results, concrete development proposals were created to improve emotional management and address the challenges that emerged in the target organization. With the help of these development proposals, the target organization can take appropriate measures to achieve its goals and improve its operations.</p>	
<p>Keywords</p> <p>emotions, emotional skills, emotional climate, emotional culture, emotional management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus aiheeseen.....	7
1.2	Tutkimuksen tausta.....	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	8
1.4	Kohdeorganisaatio	8
2	TUNTEET	10
2.1	Mitä tunteet ovat?.....	10
2.2	Tunteiden merkitys	12
2.3	Positiiviset ja negatiiviset tunteet	13
2.4	Tunnetaidot.....	15
2.5	Tunteiden säätely	17
2.6	Tunteet työelämässä	19
3	TUNNEJOHTAMINEN.....	27
3.1	Tunnejohtamisen määrittely	27
3.2	Esihenkilön rooli tunnejohtamisessa	30
3.3	Tunnejohtamisen haasteet	31
3.4	Innostava johtaminen	32
3.5	Pelolla johtaminen	34
3.6	Tunnejohtamisen kehittäminen	36
3.7	Tunnekulttuuri ja sen johtaminen.....	42
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	47
4.2	Tutkimusprosessin kulku	47
4.3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä.....	49
4.4	Aineistonkeruumenetelmä	50
4.5	Kyselyn toteutus	51
4.6	Aineiston analysointi	57
4.7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	60
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
5.1	Alkukartoituskysely	64
5.2	Maanantaikysely	74

5.3	Perjantaikysely.....	82
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
6.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.....	92
6.2	Kehitysehdotukset.....	96
7	POHDINTA.....	104
7.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	104
7.2	Asiantuntijuuden kehittyminen	106
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	108
	LÄHTEET	109
	LIITE 1: ALKUKARTOITUS KYSELYLOMAKE (ASiantuntijat)	117
	LIITE 2: ALKUKARTOITUS KYSELYLOMAKE (Esihenkilöt).....	123
	LIITE 4: TUNNEMITTAUS KYSELYLOMAKE (Maanantai)	129
	LIITE 5: TUNNEMITTAUS KYSELYLOMAKE (Perjantai)	133

KUVALUETTELO

KUVA 1.	Tunteiden ulottuvuudet (Seppänen 2021).....	11
KUVA 2.	Eisenhowerin matriisi Haapakoskea ym. (2020) mukaillen.....	23
KUVA 3.	Tunnejohtamisen kehitysmalli Saarista & Aalto-Setälää (2013) mukaillen.....	37
KUVA 4.	Tunneilmaston kehittäminen Ramptonia (2020) mukaillen	41
KUVA 5.	Opinnäytetyöprosessin kulku.....	48
KUVA 6.	Alkukartoituskyselyn saatekirje ja muistutusviesti	52
KUVA 7.	Varsinaisen tunnemittauskyselyn ensimmäinen saatekirje	53
KUVA 8.	Maanantai- ja perjantai -kyselyiden saatekirjeet	54
KUVA 9.	Tunnemittauskyselyn viimeinen saatekirje	54
KUVA 10.	Kuvaleike VibeVisionin verkkosivulta Tunneympyrä (VibeVision 2022).....	64
KUVA 11.	Esihenkilöiden tunneprofiili (n=5).....	65
KUVA 12.	Asiantuntijoiden tunneprofiili (n=15)	66
KUVA 13.	Tunneilmasto	67
KUVA 14.	Kommunikointi	68
KUVA 15.	Rakentava keskustelu	69
KUVA 16.	Tunteiden huomiointi.....	70
KUVA 17.	Tunteiden tiedostaminen	71
KUVA 18.	Tunteiden käsittely	71

KUVA 19. Tunteiden näyttäminen.....	72
KUVA 20. Tunnejohtamisen taso	73
KUVA 21. Esihenkilöiden vastausprosentit maanantaikyselyissä	74
KUVA 22. Asiantuntijoiden vastausprosentit maanantaikyselyissä	75
KUVA 23. Sijainti	75
KUVA 24. Tunneprofiili ensimmäisen viikon alussa (n=12)	76
KUVA 25. Tunneprofiili toisen viikon alussa (n=11)	77
KUVA 26. Tunneprofiili kolmannen viikon alussa (n=11)	77
KUVA 27. Tunneprofiili neljännen viikon alussa (n=14)	78
KUVA 28. Työviikon haastavuus	79
KUVA 29. Tunteiden huomiointi.....	80
KUVA 30. Suurimmat haasteet	81
KUVA 31. Esihenkilöiden vastausprosentit perjantaikyselyissä	83
KUVA 32. Asiantuntijoiden vastausprosentit perjantaikyselyissä	83
KUVA 33. Sijainti	84
KUVA 34. Tunneprofiili ensimmäisen viikon lopussa (n=10)	85
KUVA 35. Tunneprofiili toisen viikon lopussa (n=12).....	85
KUVA 36. Tunneprofiili kolmannen viikon lopussa (n=9)	86
KUVA 37. Tunneprofiili neljännen viikon lopussa (n=8).....	86
KUVA 38. Työviikon kuormittavuus	88
KUVA 39. Tuki työssä	89
KUVA 40. Töiden edistyminen	90
KUVA 41. Omien tunteiden johtaminen Sharmaa (2022) mukailleen	96
KUVA 42. Istumameditaation ohjeet Wihuria (2014, 279) mukailleen	99
KUVA 43. Pomodoro-tekniikan käyttöönotto Sarkkista (2020) mukailleen.....	102

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Määritelmiä tunnejohtamisesta	29
---	----

1 JOHDANTO

Tässä luvussa johdatellaan lukija opinnäytetyön aiheeseen ja esitellään tutkimuksen taustaa. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Lopuksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio.

1.1 Johdatus aiheeseen

Tunteet ovat luonnollinen osa jokaisen ihmisen elämää ja ne vaikuttavat niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin. Organisaatiot ovat viime vuosina alkaneet ymmärtämään, että tunteet ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tunnetaidoilla sekä tunnejohtamisella on suora vaikutus organisaation kilpailukykyyn. Tunteiden tunnistaminen, säätelyminen ja ilmaiseminen ovat tärkeitä taitoja, joita organisaatiot ovat alkaneet arvostamaan yhä enemmän. Tunnetaitojen ja tunnejohtamisen merkityksen ymmärtäminen ovat keskeisiä aiheita organisaatioiden kehittämisessä ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Tunteiden käsittelyyn liittyy kuitenkin monia haasteita, jotka voivat vaihdella organisaation koon, kulttuurin ja johtamistyylin mukaan. Siksi on tärkeää löytää organisaation tarpeisiin sopivia keinoja tunteiden käsittelyn edistämiseksi ja tunneilmaston parantamiseksi.

Hyvin johdettu työyhteisö voi toimia merkittävänä voimavarana organisaation menestyksen kannalta. Esihenkilöillä on keskeinen rooli työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa, mutta myös tunteiden hallinnassa. Onnistunut tunnejohtaminen edellyttääkin esihenkilöiltä tunneälykkyyttä, empatiakykyä ja kykyä luoda kannustava työilmapiiri. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten tunnejohtamista harjoitetaan kohdeorganisaatiossa ja miten sitä voisi kehittää.

1.2 Tutkimuksen tausta

Tunnejohtamista tai tunneilmastoa käsitteleviä opinnäytetöitä on lähivuosien aikana alkanut löytymään useampia, joka osaltaan kertoo aiheen ajankohtaisuudesta. Valtaosa näistä tutkimuksista on toteutettu ylemmissä korkeakouluissa, kun taas alemman korkeakoulutason tutkimusten määrä on vähäisempi. Aihe tuntuu olevan edelleen hieman tuntematon useammille organisaatioille, eikä sen positiivisia vaikutuksia täysin vielä tiedosteta. Tunnejohtaminen on kuitenkin nouseva globaali trendi, joka ohjaa johtajia huomioimaan ihmisten tunteita ja niiden vaikutusta työntekoon. Viime vuosien tutkimukset ja artikkelit puhuvat paljon työntekijöiden hyvinvoinnista sekä siitä, miten vahvasti tunteet ovat ratkaisevassa asemassa työelämässä. Koronaviruspandemian aiheuttamat uudenlaiset ongelmat työpaikoilla ovat lisänneet sitoutuneisuuden puutetta, yksinäisyyden tunteita ja ihmisten halua vaihtaa työpaikkaa, jotka korostavat tunnejohtamisen tarvetta. Koronaviruspandemian vaikutukset näkyvät edelleen työpaikkojen toimintatavoissa. Useammat yritykset ovat esimerkiksi ottaneet etätyöskentelyn vahvasti osaksi arkea, joka osaltaan vaikuttaa edelleen negatiivisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen, jaksamiseen ja motivaatioon. (Erkko 2022.)

Tutkimus on erityisen hyödyllinen kohdeorganisaatiolle, sillä organisaation jäsenet työskentelevät asiantuntijatehtävissä, joissa luovuus ja innovatiivisuus korostuu, mutta myös kiire on läsnä. Kiire ja aikataulupaine voivat johtaa stressiin, uupumukseen ja luovuuden vähenemiseen, minkä vuoksi tun-

teiden huomioiminen johtamisessa on erityisen tärkeää varsinkin asiantuntijatyössä. Tutkimus palvelee myös kohdeorganisaation omia tavoitteita, sillä organisaation yksi keskeisimmistä teemoista on työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Organisaation esihenkilöt kokevat tutkimuksen tukevan tätä teemaa ja palvelevan yrityksen tavoitteita, sillä organisaation toiveena on rohkaista yksikönjohtajia sisällyttämään tunnefilosofia osaksi johtamisen käytäntöjä. Tutkimukseen osallistuminen tarjoaa kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa ja kehitysehdotuksia tunnejohtamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön aihe on meille erityisen tärkeä, sillä olemme molemmat työskennelleet työyhteisöissä, joissa tunnejohtamisen merkitystä ei ole ymmärretty tai se on jäänyt vähälle huomiolle. Tämä on näkynyt työyhteisössä muun muassa heikentyneenä työilmapiirinä, lisääntyneenä stressinä ja jopa työuupumuksena. Uskomme, että tunneälytaidot ovat tulevaisuuden menestystekijä työelämässä, jonka vuoksi haluamme kehittää myös omaa ymmärrystämme ja taitojamme tällä alueella. Kehittämällä ymmärrystä tunneälystä, tunnetaidoista ja tunnejohtamisesta, voimme parantaa mahdollisuuk-
siamme menestyä tulevaisuuden työmarkkinoilla.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on kohdeorganisaation tunneilmaston nykytila eli minkälaisia tunteita yrityksessä koetaan ja miksi, sekä mitkä asiat vaikuttavat koettuihin tunteisiin. Lisäksi tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation tunnejohtamisen nykytila. Tarkoituksena on tutkimustulosten perusteella luoda käytännön kehitysehdotuksia sekä tarjota työkaluja kohdeorganisaation tunnejohtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millainen on kohdeorganisaation tunneilmaston nykytila?
2. Millainen on kohdeorganisaation tunnejohtamisen nykytila?
3. Miten kohdeorganisaatiossa voidaan kehittää tunnejohtamista?

Tavoitteena on myös löytää monipuolista teoriatietoa tunnejohtamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat tunteet, tunneilmasto sekä tunnejohtaminen. Siivuaamme työssä myös käsitteitä tunneäly, tunnetaidot ja tunnekulttuuri. Teoriaosuuden avulla pyritään tarkastelemaan tunteiden ja tunnejohtamisen yhteyttä sekä selvittämään, miksi tunteet ovat tärkeä osa työelämää ja minkälaisia vaikutuksia tunteiden johtamisella on. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan, kuinka tunnejohtamista voidaan kehittää organisaatioissa. Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan VibeVision -työkalun avulla, jolla mitataan pidempiaikaisesti kohdeorganisaation jäsenten tunteita sekä syitä tunteiden taustalla. Tutkimusaineisto koostuu kyselyistä, jotka on suunnattu organisaation työntekijöille sekä johdolle. Lopuksi organisaatiolle laaditaan kehitysehdotuksia, joiden avulla kohdeorganisaatio voi kehittää tunnejohtamista, edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta parantaa myös organisaation kilpailukykyä.

1.4 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii suomalainen markkinointialan yritys, jota kutsutaan anonyymiteetin vuoksi nimellä Yritys X. Kohdeorganisaatio tarjoaa palveluita liiketoiminnan, markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen. Yhtiöllä on toimipisteitä kolmessa kaupungissa ja se työllistää useita henkilöitä. Tutkimus kohdistuu kaikkiin kohdeorganisaation jäseniin, eli viiteen esihenkilöön ja 19

asiantuntijaan. Asiantuntijat tarkoittavat tekstissä yrityksen henkilöstöä, mutta ammatillisen nimityksen vuoksi opinnäytetyössä puhutaan asiantuntijoista henkilöstön sijaan. Esihenkilöistä ja asiantuntijoista yhdessä puhuttaessa käytetään nimitystä kohdeorganisaation jäsenet. Kohdeorganisaatio on tutkijoille ennestään tuntematon yritys, mikä mahdollistaa objektiivisen ja puolueettoman lähestymistavan tutkimukseen.

2 TUNTEET

Tässä luvussa käsitellään tunteita ja niiden merkitystä. Ensimmäisenä avataan tunteet käsitteenä ja tarkastellaan niiden hyötyjä. Seuraavassa alaluvussa syvennytään positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Lisäksi luvussa käsitellään tunnetaitoja ja tunteiden säätelyä. Viimeisenä luvussa käsitellään tunteita työelämässä.

2.1 Mitä tunteet ovat?

Tunteen määritelmä ei ole yksiselitteinen, sillä tunnekokemus on aina jokaisen oman mielen sisällä tapahtuva yksilöllinen ja elämyksellinen kokemus. Tunteita on tutkittu paljon, mutta yksimielistä määritelmää tunteelle ei tieteellisestä kirjallisuudesta löydy. Vaikka käsitteenmäärittelyssä on yhä eroavaisuuksia, suurin osa tutkijoista on kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tunteet koostuvat kehollisten reaktioiden, tunneilmaisujen ja subjektiivisten kokemusten osa-alueista. (Molander 2003, 22; Kokkonen 2010, 14.)

Tunteet käsitetään usein automaattisina, biologisesti määräytyneinä ja lyhytkestoisina tunnereaktioina, jotka syntyvät ja katoavat nopeasti. Myllyviidan (2016, 19) mukaan tunteet ovat kehollisia reaktioita, jotka syntyvät tapahtumien ja niistä tehtyjen tulkintojen seurauksena. Usein ajatellaan, että ärsyke tulee aina ulkopuolelta, mutta kyseessä voi olla myös sisäinen tapahtuma kuten ajatus tai muisto. Tunne syntyy siis tulkinnasta, jonka ihminen tekee tapahtumasta. Tunteet syntyvät kuitenkin yksilön omista tulkinnoista ja kokemuksista, eivätkä välttämättä heijasta objektiivista totuutta tai todellisuutta. Esimerkiksi kaksi ihmistä voivat kokea saman tapahtuman täysin eri tavalla ja reagoida siihen erilaisilla tunteilla sen perusteella, miten he sen tulkitsevat omasta näkökulmastaan. (Kokkonen 2010, 14; Myllyviita 2016, 16; Salonen 2017, 144.)

Tunteilla on niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin ulottuvuus (kuva 1). Fyysisellä ulottuvuudella viitataan aivojen aktivoitumiseen sekä kehon fysiologisiin muutoksiin, jotka tapahtuvat tunne-reaktioiden seurauksena. Näitä ovat esimerkiksi hikoileminen, sydämen sykkeen nopeutuminen, täriseminen ja punastuminen. Fyysinen kokemus vaihtelee paitsi tunteen myös ihmisen mukaan. Ei siis voida sanoa, että jokin tunne tuntuu aina tietyssä kohtaa kehoa vaan tunteet koetaan yksilöllisesti ja kokemus saattaa olla hyvinkin erilainen eri ihmisten välillä. Tunteet ovat yleensä tarkoituksenmukaisia ja kehon fyysiset muutokset valmistavat ihmistä toimintaan, esimerkiksi pakenemaan tai taistelemaan vaaran uhatessa. (Seppänen 2021, 15.)

Tunteiden psyykkisellä ulottuvuudella puolestaan viitataan ihmisen mielensisäiseen kokemusmaailmaan. Psyykinen ulottuvuus käsittää tulkinnat ja arviot sisäisistä havainnoista sekä suhtautumisen ulkoiseen maailmaan. Psyykkiseen toimintaan kuuluvat kognitiiviset toiminnat, tunteet ja motiivit. Kognitiivisia toimintoja ovat esimerkiksi ajattelu, luovuus, muisti, oppiminen ja ongelmanratkaisu. Kognitiiviset, emotionaaliset ja motivaationaaliset tekijät ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat siihen, miten ihminen hahmottaa ja reagoi ympäristöönsä liittyviin asioihin ja tilanteisiin. (Seppänen 2021, 16.)

Tunteisiin liittyy myös aina sosiaalinen ulottuvuus. Jokaisella ihmisellä on synnynnäinen valmius sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja se ohjailee ihmisen kehitystä monin tavoin. Muun muassa tunnetaidot

ja kognitiiviset taidot kehittyvät sosiaalisessa kanssakäymisessä. Suuri osa ihmisen psyykkistä toimintaa onkin sosiaalista vuorovaikutusta ja sen säätelyä. Kulttuuri ja tavat ovat rakentuneet ihmisten sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena ja myös niillä on oma vaikutuksensa ihmisen kognitiiviseen sekä emotionaaliseen kehitykseen. (Seppänen 2021, 16.)



KUVA 1. Tunteiden ulottuvuudet (Seppänen 2021)

Tunteita voidaan tarkastella eri näkökulmista ja jakaa ne erilaisiin kategorioihin. Yksi tapa on jaotella tunteet niiden ominaisuuksien mukaan primaareihin ja sekundaarisiin tunteisiin. Jaottelun mukaan primarit eli ensisijaiset tunteet ovat biologisesti ja neurologisesti määräytyneitä, lajikehityksen myötä vahvistuneita universaaleja perustunteita. Perustunteille ominaista on, että niitä kuvaavat kasvojenilmeet ovat hyvin yleismaailmallisia ja ne ovat helposti tunnistettavissa kulttuurista riippumatta. Tämän vuoksi toisen ihmisen ilmeestä pystyy melko hyvin päättelemään, miltä hänestä tuntuu, vaikka syytä tälle tunteelle ei tiedettäisikään. Monet tutkijat ovat luokitelleet perustunteet eri tavoin ja niiden lukumäärästä on useita erilaisia käsityksiä. Tunnetutkija Paul Ekmanin mukaan perustunteisiin kuuluu viha, pelko, suru, inho, hämmästys ja tyytyväisyys. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 105; Myllyviita 2016, 22; Pirskanen & Eerola 2018, 10; Seppänen 2021, 19.)

Sekundaariset eli toissijaiset tunteet ovat monimutkaisempia ja vaikeammin tunnistettavissa kuin perustunteet. Sekundaaritunteet muodostuvat yleensä primaarien tunteiden yhdistelmästä ja ovat pitkälti sosiaalisesti sekä kulttuurisesti opittuja. Sekundaaritunteet voivat olla aivan yhtä voimakkaita kuin perustunteetkin ja voivat vaikuttaa merkittävästi ihmisen kokemukseen, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Esimerkkejä sekundaarisista tunteista ovat häpeä, syllisyys, arvottomuus, riittämättömyys ja huvittuneisuus. Sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti sekä henkilön tulkinnat ja arvioinnit ovat keskeisiä tekijöitä sekundaaristen tunteiden synnyssä ja ilmenemisessä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 104-107; Pirskanen & Eerola 2018, 10.)

Toinen näkökulma on tarkastella tunteita niiden keston mukaan. Emootiosta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä sekunteja kestävää mielenliikettä, kuten säikähdyttä. Tunteella puolestaan viitataan usein emotion tietoiseen kokemiseen, kuten pelon tunteeseen. Jos tunteen tunnistamisen ja irti

päästämisen sijaan tunteeseen jää kiinni, voi se hiljalleen muuttua mielialaksi eli pitkittyneeksi tunnetilaksi, joka voi kestää tunteja, jopa päiviä. Usein mieliala myös ohjaa yksilön omia havaintoja ja ihminen löytää ympäristöstään mielialaansa vastaavia tekijöitä, jotka vahvistavat mielialaa entisestään. Jos omia tunteita ei havainnoi aktiivisesti ja negatiiviset tunnekoukut kaivautuvat riittävän syväälle, ihmisen temperamentti voi hiljalleen muovautua jumiutuneen mielialan mukaiseksi. Temperamentilla viitataan henkilön luontaiseen reagoititapaan tai tunneviritykseen. (Saarinen ym. 2013, 104-107.)

2.2 Tunteiden merkitys

Tunteiden merkitystä pohtiessa on hyvä aloittaa siitä, miten tunteet vaikuttavat ihmisiin. Tutkimukset osoittavat selkeästi, että ihmiset eivät kykene rationaaliseen toimintaan ilman tunteita ja tunteilla on suora vaikutus kaikkeen päätöksentekoon puhumattakaan hyvinvoinnista. Tunteet eivät ole kuitenkaan erehtymättömiä vaan ennemminkin jäsentymättömiä, nopeita ja epätarkkoja. Mikäli tunteiden keskeinen merkitys elämään ymmärretään ja omaksutaan osaksi omaa ajattelua, helpottuu myös tietoinen huomionsuuntaus tunteisiin merkittävästi. Havahtuminen tunteiden merkitykselle saa ihmisen suuntaamaan energiansa ja huomionsa alueille, joihin ei ehkä aiemmin ole kiinnittänyt huomiota. Havahtuminen onkin yksinkertaistettuna aktiivisen kiinnostuksen heräämistä omaa ajattelua, toimintaa ja tunteita kohtaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 91-101; Seppänen 2021, 17-18.)

Jotta voi paremmin ymmärtää miksi tunteilla on niin suuri vaikutus ihmisen toimintaan, on suunnattava katse aivojen kehityksen historiaan. Aivojen kehitystä tutkineen professori Paul MacLeanin mukaan asiaa selittää ihmisen otsalohkossa kantama historian painolasti. MacLeanin mukaan aivojen loogisesta ajattelusta vastaava osa on kehittynyt viimeisimpänä, kun taas aivojen vanhemmat osat ohjaavat tunteita. Tunteita ohjaavia osiakin vanhempia ovat automaattista toimintaa ohjaavat osat eli vaistot. Tunteet ja tunneinformaatio ovat siis syvällä ihmisen perimässä eikä niitä kannata jättää huomioimatta, sillä ne vaikuttavat joka tapauksessa ihmisen toimintaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 44-45; Skogholm 2021, luku 1.)

Tunteiden merkityksen ymmärtämisen tiellä voi kuitenkin olla esteitä. Työelämässä on pitkään vallinnut käsitys siitä, ettei tunteet kuulu työpaikalle. Tunteiden näyttämistä työpaikalla on pidetty merkkinä heikkoudesta. Mikäli henkilö työskentelee työpaikassa, jossa tunteet käsitetään yhä negatiivisena asiana, on sanomattakin selvää, ettei emotionaaliseen muutokseen rohkaista, saati siitä palkita, jolloin tunteiden merkitystä ei tule välttämättä edes pohdittua. Tällaiset työpaikat ovat usein tunnistettavissa niiden huonosta tunneilmastosta. Nykypäivänä on kuitenkin alettu ymmärtämään paremmin tunteiden merkitystä myös työelämässä ja monilta esihenkilöiltä vaaditaankin aivan uudenlaisia tunneosaamista muuttuneiden käsitysten vuoksi. Esihenkilöiden näkökulmasta tämä vaatimus uudenlaisesta osaamisesta voi tuntua raskaalta ja jopa emotionaalisesti uhkaavalta sillä tunnetaitojen kehittäminen on hyvin työlästä. Tämä voi puolestaan pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, ettei tunteiden merkitystä edes haluta hyväksyä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 96; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 11, 25.)

Este tunteiden merkityksen ymmärtämiselle voi kummuta myös esimerkiksi tunneköyhästä kasvatuksesta ja lapsuudesta. Lapsuuden kokemukset toimivat pohjana tunnetaidoille ja sille, miten elää

omien tunteidensa kanssa. Jos on jo lapsuudessa oppinut, ettei tunteita sanoiteta, tunnisteta, saati ilmaista, niiden merkityksen ymmärtäminen voi olla hyvin vaikeaa. Onneksi tunnetaidoissa voi kuitenkin kehittyä läpi elämän. Pahin este muutokselle on usein tiedostamaton pelko siitä, että menettää osan omasta persoonallisuudesta, jos alkaa käyttäytymään toisin kuin ennen. Useat ihmiset ajattelevatkin intentioidensa tasolla käyttäytyvänsä rakentavasti ja tunneälykkäästi, mutta ongelma on siinä, että muut eivät ymmärrä tätä pyrkimystä. Valitettavasti näissä tilanteissa on useimmiten kyse siitä, ettei käytös vastaa sitä mitä oikeasti tavoitellaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 99-100; Sepänen 2021, 44.)

Kokkosen (2010, 19) mukaan ihmisen tunne-elämä on tasapainossa, kun tunteet nousevat tarkoituksenmukaisesti ja ovat tapahtuvaan tilanteeseen nähden balanssissa. Tällöin ihminen pystyy vastaanottamaan ympäröivästä maailmasta nousevaa tunneinformaatiota ja kokemaan tunteita laajalla skaalalla rasittumatta siitä. Samalla ihminen ymmärtää olevansa itse vastuussa siitä, miten hän kokee tunteet. (Kokkonen 2010, 19-20.)

2.3 Positiiviset ja negatiiviset tunteet

Usein ajatellaan, että positiiviset ja negatiiviset tunteet ovat kaksi eri asiaa, vaikka ne ovat riippuvaisia toisistaan. Tunteita ei kuitenkaan voida jaotella yksiselitteisesti hyviin tai huonoihin, sillä tunnekokemus on aina yksilöllinen, joka vaihtelee ja muuttuu eri tavoin ihmisestä riippuen. Tunteet ilmenevät myös usein tarkoituksenmukaisesti. Jos jokin asia tuottaa esimerkiksi pelon tunteita, ilmenee tunne juuri oikealla hetkellä ja voi kertoa tärkeää tietoa sen hetken tilanteesta. Tämä on myös yksi syy, miksi tunteita ei kannata ryhmitellä hyviin tai huonoihin tunteisiin, sillä jokaisella tunteella on paikkansa eri tilanteissa. (Tuominen 2018, 67; Rantanen ym. 2020, 42-43.)

Positiiviset tunteet, kuten ilo, into, rauha ja tyytyväisyys, lisäävät oma-aloitteellisuutta sekä tuovat esille elämän hyviä asioita. Rantasen (2013, 74) mukaan ihmiset kokevat pääsääntöisesti enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita, mutta positiivisiin tunteisiin ei vain kiinnitetä yhtä paljon huomiota. Hyvä ja rauhallinen tunne on mielen luonnollinen olotila, joka koetaan normaaliksi sen enempää analysoimatta sitä. Tästä syystä ei välttämättä huomata, kuinka paljon positiivisia, rauhallisia ja tyyneyttä edistäviä tunteita päivän aikana koetaan. (Rantanen 2013, 75.)

Positiivisia tunteita ja niiden synnyttämää energiaa olisi hyvä oppia tietoisesti hyödyntämään, sillä ne antavat uutta virtaa tekemiseen, auttavat lataamaan akkuja sekä kohtaamaan haasteita. Myönteinen tunnetila lisää monia toivottuja asioita, kuten läsnäoloa, avoimuutta, luovuutta, onnellisuutta ja pitkäikäisyyttä. Myös uusien asioiden kokeileminen lisääntyy tilanteissa, joissa vallitsee myönteisiä tunnetiloja. Myönteiset tunteet esimerkiksi työyhteisössä lisäävät psykologista turvallisuutta, jonka myötä ihmiset uskaltavat näyttää erilaisia tunteita, olla eri mieltä asioista sekä kokeilla erilaisia ideoita epäonnistumisen riskeistä huolimatta. (Tuominen 2018, 67, 77-79.)

Positiiviset tunteet syntyvät usein negatiivisten tunteiden kautta. Kun jokin pitkään mieltä painanut ongelma ratkeaa tai siitä pystyy puhumaan ääneen, negatiiviset tunteet vapautuvat ja asioihin liittyvät ahdistukset sekä huolet vähenevät. Tällaisten tilanteiden jälkeen syntyvä positiivinen tunnelataus voi olla hyvinkin voimaannuttava ja elähdyttävä kokemus. Ilman negatiivisia tunteita menettää myös

mahdollisuuden kokea elämän hyviä asioita yhtä voimakkaina ja tärkeinä. (Rantanen 2013, 74; Rantanen ym. 2020, 43.)

Negatiiviset tunteet, kuten viha, inho, häpeä, syyllisyys ja pelko, mielletään usein ei-toivotuiksi tai haitallisiksi. Ne yhdistetään yleensä ikäviin, noloihin tai jopa traumaattisiin kokemuksiin. Negatiiviset tunteet toimivat vastakohtaisesti positiivisten tunteiden kanssa. Kun positiiviset tunteet korostavat elämän hyviä asioita, negatiiviset tunteet puolestaan viestivät asioista, jotka vaativat korjaamista ja käsittelyä, myös työelämässä. Negatiiviset tunteet ovat usein merkki siitä, että jokin työympäristössä kaipaa huomiota ja parannustoimia. Negatiiviset tunteet tulisi nähdä työelämässä arvokkaina vihjesignaaleina, jotka osoittavat kehityskohteita ja tarjoavat mahdollisuuden työyhteisön parantamiseen. Työelämässä negatiivisia tunteita saattavat aiheuttaa epäonnistumiset työtehtävissä, reklamaatioilanteet, kauppojen peruuntumiset, liian suuri työkuorma, konfliktit työympäristössä, irtisanomiset tai työn ja yksityiselämän epätasapaino. (Rantanen 2013, 66-67; Rantanen ym. 2020, 43-44.)

Negatiivisen käytöksen takana on usein negatiivisia tunteita. Esimerkiksi työpaikoilla saatetaan tuomita negatiivinen käyttäytyminen, vaikka ei olla tietoisia siitä, mistä kyseinen käytös on lähtöisin tai mitä sen taustalla piilee. Pinnalla ilmenevät tunteet saattavat olla hämäystä eli niin sanottuja sekundaaritunteita. Käytöksen perimmäinen, todellinen tunne eli primaaritunne on usein piiloutuneena pinnan alle, koska se on vaikeasti tunnistettavissa tai sitä ei uskalleta näyttää. Työpaikoilla esimerkiksi saatetaan kokea vihaa tai ärtymystä, mutta tunteet ovat todellisuudessa käsittelemätöntä pettymystä tai surua. (Tuominen 2018, 67; Virolainen & Virolainen 2020, 93.)

Näissä usein epämiellyttäviksi koetuissa tunteissa piilee kuitenkin valtava voima. Kun tunteita käsitellään oikein, voivat negatiiviset tunteet vapautua merkittäväksi voimavaraksi. Usein negatiivisten tunteiden käsittelyn kautta syntyy kaikista voimakkaimmat positiiviset tunteet. Näin ollen negatiivisia tunteita ei kannata sulkea pois tai jättää huomiotta, sillä muuten jotain jää puuttumaan positiivisuudesta. (Rantanen 2013, 58-59; Rantanen ym. 2020, 42-44.)

Negatiiviset tunteet voivat olla myös mielen liioittelua tai vääristymiä. Esimerkiksi pelon tai ahdistuksen tunteminen ei välttämättä johdu aina uhkaavasta tilanteesta, vaan se saattaa olla myös oman mielen luomaa tuotosta. Pelon tunne voi syntyä pelkästä mielikuvasta, joka kertoo tulevaisuuden uhasta tai muistuttaa menneisyyden traumasta. Tärkeää olisi miettiä, onko kyseessä todellinen uhka vai mielen luoma kauhukuva. Kun kyse on jälkimmäisestä, ei tunne olekaan tarkoituksenmukainen, vaan se on vääristynyttä tai liioiteltua mielen tuotosta. (Tuominen 2018, 75.) Menneisyyden trauma voi kuitenkin muistua mieleen, mikäli tapahtumaa ei ole emotionaalisesti käsitelty. Tunnepuolen trauma voi näin rajoittaa edelleen elämää ja vaikuttaa koettuihin negatiivisiin tuntemuksiin. Mikäli trauman aiheuttamia tuntemuksia on vältelty pelon tai ahdistuksen seurauksena, rakentaa henkilö itselleen suojamuurin, joka estää tai vaikeuttaa kipua aiheuttavien tunteiden kokemista. Traumaattiseen kokemukseen liittyvistä tunteista, uskomuksista ja ajatusmalleista voi kuitenkin vapautua asioiden kohtaamisen ja käsittelyn kautta. Traumaattisen tapahtuman jälkeen on tärkeää oikeanlainen suhtautuminen asiaan ja valita oppimiseen ja voimaantumiseen keskittyvä asenne sen sijaan, että jäisi uhriutumisen tunteeseen kiinni. (Virolainen & Virolainen 2020, 209-211, 215.)

Ihmisen ajattelua saattaa myös vääristää ajattelutapa, jota kutsutaan negatiiviseksi vinoumaksi (eng. negativity bias). Negatiivinen vinouma on mielen taipumus kiinnittää enemmän huomiota negatiivisiin asioihin tai tapahtumiin verrattuna positiivisiin. Negatiivinen vinouma voi esimerkiksi ilmetä siten, että ihminen kiinnittää paljon huomiota kritiikkiin tai rakentavaan palautteeseen, mutta ohittaa kehuja tai positiivisen palautteen. Se voi ilmetä myös siten, että ihminen huomioi herkästi mahdollisia riskejä tai uhkia uusissa tilanteissa, mutta ei kykene näkemään positiivisia mahdollisuuksia tai vaihtoehtoja. Negatiivinen vinouma on ollut aiemmin evoluutiollinen mekanismi, joka on auttanut ihmisiä pysymään tarkkaavaisina ja varuillaan vaarojen keskellä, mutta nykypäivänä se vaikuttaa pikemminkin kielteisesti ihmisten tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Nykypäivänä on kuitenkin tärkeää oppia käsittelemään negatiivisia ajatusmalleja ja tuntemuksia sekä seurata, miten negatiiviset ja positiiviset tunteet vaikuttavat toisiinsa. (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs 2001, 360; Huston 2021.)

2.4 Tunnetaidot

Tunnetaidot tarkoittavat muun muassa kykyä havaita, tunnistaa, käsitellä, säädellä ja ilmaista omia tunteita. Tunnetaidoilla on tärkeä rooli ihmisen elämässä, sillä ne kertovat miten ihminen kohtaa sen mitä itsessä, toisissa ja ympäristössä tapahtuu. (Jääskinen 2021.) Tunnetaidoilla on kokonaisvaltainen vaikutus ihmisen hyvinvointiin aina mielestä kehoon ja ihmissuhteisiin saakka (Tunne & taida julkaisuaika tuntematon). Mitä vahvempi ja syvempi yhteys ihmisellä on omaan itseensä ja omiin tunteisiinsa, sitä paremmin ihminen tiedostaa kuka on ja millainen oma suhde on muihin ihmisiin ja ympäristöön. (Jääskinen 2021.) Tunnetaitoja voi harjoitella ja kehittää, ja ne ovat hyvän mielenterveyden sekä itsetuntemuksen perusta (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö julkaisuaika tuntematon).

Tunteiden taustalla on aina jokin tarve. Tunteet viestivät siitä, mitä ihminen tarvitsee kyseisenä hetkenä. Mitä paremmin ihminen pystyy tunnistamaan omia tunteitaan, sitä parempi mahdollisuus hänellä on tyydyttää näitä tarpeita. Kun tarpeet ovat tyydyttyneet, on helpompi kokea tyytyväisyyttä, rentoutumista, onnellisuutta ja levollisuutta. Näiden tunteiden myötä myös innostus syntyy helpommin. Mikäli ihmisellä ei ole minkäänlaista yhteyttä omiin tunteisiinsa, ei mikään ohjaa tyydyttämään näitä tarpeita. Tyydyttämättömät tarpeet johtavat usein sisäiseen ristiriitaan ja stressiin sekä vahvistavat kielteisiä tunteita, kuten ahdistusta, levottomuutta, ärsyyntymistä ja kateutta. Kyseiset tunteet vaikuttavat puolestaan haitallisesti ihmisen hyvinvointiin ja työkykyyn. Ne kaventavat keskittymistä, heikentävät päätöksentekokykyä ja vaikeuttavat kokonaisuuden hahmottamista. Mikäli omia tunteita ei tiedosta eikä käsittele, voi se vaikuttaa haitallisesti myös ihmssuhteisiin. Haasteet omien tunteiden ilmaisemisessa sekä kommunikoinnissa voivat johtaa väärinkäsityksiin, konflikteihin ja vaikeuksiin luoda syvempiä suhteita muihin ihmisiin. Tämä voi heijastua henkilön yleiseen hyvinvointiin ja elämänlaatuun. Tämän vuoksi on tärkeä olla tietoinen omista tunteistaan ja tarpeista niiden takana sekä pyrkiä aktiivisesti tyydyttämään niitä edistääkseen omaa hyvinvointiaan ja terveitä ihmssuhteita. (Salonen 2017, 245; Nousiainen 2020; Jääskinen 2021.)

Tunnetaitojen oppiminen edellyttää ymmärrystä omista tunteista sekä tunnetaidoista. Tunnetaitoja ei opita käskystä vaan ne rakentuvat jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa. Tunnetaitoja voi kuitenkin harjoitella. Mitä haastavampi tunne, sitä enemmän se vaatii työtä. Tämän vuoksi tunnetaitojen harjoittelu vaatii paljon toistoja. Olennaista on oppia kohtaamaan ja hyväksymään myös

vaikeat tunteet eikä aina pyrkiä heti miellyttävään olotilaan. Tunteet eivät lakkaa niitä kieltämällä eikä niitä voi vaatia poistumaan, vaan ne haihtuvat, kun ne kohdataan rehellisesti ja käsitellään avoimesti sekä hyväksyvästi. Tämä tarkoittaa sitä, että niin tuomitsevat ajatukset kuin kehollisetkin tuntemukset otetaan vastaan sellaisinaan. (Tunne & taida julkaisuaika tuntematon.) Yksi haastavimmista taidoista tunnetaitojen saralla onkin kyky sietää omia tunteita. Omien tunteiden sietäminen tarkoittaa kykyä olla reagoimatta tunteeseen impulsiivisesti ja yksinkertaisesti hyväksyä tunne ja olla sinut sen kanssa. (Jääskinen 2021.)

Epämiellyttävän tunteen tunnistaminen ei aina tarkoita sitä, että jokin olisi vialla. Tunteen tunnistaminen, pysähtyminen sen äärelle ja havainnointi auttavat ymmärtämään tilannetta paremmin. Välillä myös etäisyyden ottaminen tilanteeseen on hyödyllisempää kuin ratkaisun löytäminen. (Duodecim 2016; Mielenterveystalo julkaisuaika tuntematon.) Omien tunteiden tunnistaminen auttaa valitsemaan, kuinka niiden mukaan kannattaa toimia. Kun ihminen osaa käsitellä ja hyväksyä erilaisia tunteita, auttaa se lisäämään psyykkistä joustavuutta sekä sietämään stressiä. Mikäli ihminen ei osaa esimerkiksi tunnistaa väsymyksen merkkejä ja siihen liittyviä tunteita tai toimia sen mukaisesti, voi se johtaa ylikuormitukseen tai jopa loppuun palamiseen. (Duodecim 2016.)

Omia tunteita kannattaa pyrkiä tarkastelemaan ymmärtäväisesti ja hyväksyvästi. Mikäli kuitenkin tuntuu, että ei pärjää vahvan tunnekokemuksen kanssa, on mahdollista auttaa itseään erilaisilla mielikuvilla, jotka luovat rauhaa ja turvaa. Voimakkaan kehollisen tunteen iskiessä on mahdollista suunnata ajatus esimerkiksi turvapaikkamielikuvaan. Turvapaikka voi olla mielikuva esimerkiksi omasta kesämökistä tai muusta lempipaikasta, josta on hyviä muistoja. (Pitkänen 2021.) Mindfulness eli tietoinen läsnäolo on myös yksi keino erilaisten tunnetilojen lievittämiseksi. Tietoinen läsnäolo tarkoittaa huomion suuntaamista nykyhetkeen avoimella ja vastaanottavaisella tavalla. Tietoiseen läsnäoloon liittyy myös myötätuntoinen ja salliva asenne, joka auttaa ihmistä hyväksymään kaikki kokemukset sellaisina kuin ne ovat kussakin hetkessä. Tietoisien läsnäolon harjoittamisella on tutkitusti mm. positiivinen vaikutus fysiologisiin stressioireisiin, kuten verenpaineen laskuun. (Wihuri 2014, 45; Duodecim 2016.)

Visma Real Estaten henkilöstöjohtaja Salla Arvosen mukaan tunnetaitojen harjoittelu on keskeinen osa työssäjaksamista. Arvosen mukaan Visma Real Estate -yrityksen työtyytyväisyys parani merkittävästi puolessa vuodessa, kun tunnetaidot otettiin yrityksessä huomioon. Kolmen vuoden kuluttua tulos oli jo erinomainen. Arvosen näkemyksen mukaan hyvä johtaja osaa ottaa huomioon työntekijöidensä tunteet ja korostaa tunteiden ilmaisemista sekä arjen pieniä tekoja muutoksen lähtökohdaksi. Hän painottaa työntekijöiden tuntemisen tärkeyttä ja heidän hyvinvointinsa ymmärtämistä. Visma Real Estate -yrityksessä työntekijöiltä alettiin kysymään säännöllisin väliajoin, mitä he ajattelevat erilaisista asioista ja miltä ne heistä tuntuvat. Vaikka Arvosen mukaan kaikkia työntekijöitä ei ole helppo saada puhumaan on keskustelu työpaikalla vapaampaa, kun välit ovat avoimet. Aina kun työtyytyväisyys kyselyn tuloksissa ilmeni kehitettävää, asioista keskusteltiin tai järjestettiin workshop ongelmien ratkaisemiseksi. (Meritähti 2022.)

Visma Real Estate -yrityksen markkinointipäällikön Niko Iijolaisen mukaan kaikkien työntekijöiden huolia kuunnellaan, eikä kysymysten esittäminen ole koskaan väärin. Keskusteluyhteys on aina auki

esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Myös jokaisen työntekijän työkuormaa seurataan. Mikäli ylityötä ilmenee, yrityksessä pidetään huoli siitä, että aikaa jää myös levolle. Ylityötunnit jopa vaaditaan pitämään pois. Iijolaisen ja Arvosen mukaan syy on aina jossain määrin johdossa, mikäli työntekijä uupuu. Mikäli työntekijöiden loppuun palaminen tulee yritykselle yllätyksenä, on Arvosen mukaan työnantaja epäonnistunut. Työnjohdolla on vastuu seurata työntekijöidensä työkuormaa ja jakaa vastuu tasaiseksi. Jokaisella työpaikalla tulisi tiedostaa, että jokainen ihminen on oma persoonansa ja jokaista tulisi kohdella yksilöllisesti. (Meritähti 2022.)

2.5 Tunteiden säätely

Vaikka tunteet ovat automaattisia reaktioita eikä niiden syntymiseen voi aina tietoisesti vaikuttaa, voi niitä ja niiden aiheuttamia tunnereaktioita kuitenkin säädellä. Tunteiden säätelyn perusedellytys on kyky tunnistaa omat tunteet, tunnereaktiot ja tapahtumat, jotka ovat aiheuttaneet kyseisen tunteen. Kun tunnereaktion aiheuttaja tai mahdollinen tapahtuma tunnistetaan, voidaan vaikuttaa tunteeseen ja sen kokemukseen. (Nummenmaa 2010, 164; Nummenmaa 2019, 277–278.)

James Grossin (1998, 275) määritelmän mukaan tunteiden säätely viittaa prosesseihin, joilla yksilöt vaikuttavat siihen, mitä tunteita heillä on, milloin heillä niitä on ja miten he kokevat ja ilmaisevat näitä tunteita. Kokkonen (2010, 19) esittää tunteiden säätelyn tarkoittavan yksinkertaisimmillaan kykyä vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti, kuinka pitkään ja mitä milloinkin tuntee. Tunteiden säätely voidaan nähdä tunnetaitona eli taitona hallita omia tunteitaan. Tämä tunnetaito edistää ihmisen tunne-elämän tasapainoa ja hyvinvointia. (Kokkonen 2010, 19–20.)

Ihmisillä on luontainen tarve kokea tasapainoa ja mielihyvää (Kokkonen 2010, 20). Myös luovuus kukoistaa onnellisessa mielentilassa. Rentoutuneena on helpompi ratkaista ongelmia ja luoda jotain uutta. Omien tunteiden ollessa tasapainossa ja hallinnassa, on myös helpompi oppia, olla toisten ihmisten seurassa sekä ottaa toiset ihmiset paremmin huomioon. Työpaikalla, esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ovat tunnetaidot jatkuvasti käytössä. (Kerola, Kujanpää & Kallio 2007, 2.1.) Tunteiden säätelyllä pyritään lähtökohtaisesti suuntaamaan tunteet tietoisesti tai tiedostamattomasti kohti tasapainotilaa. Tunteita ei voida täysin yksiselitteisesti jaotella miellyttäviin, epämiellyttäviin tai tasapainoamme horjuttaviin tunteisiin, sillä tunnekokemukset ovat aina yhteydessä sen hetkiseen tilanteeseen ja tavoitteisiin. Olivatpa tunteet minkälaisia tahansa, liian voimakaina tai pitkäkestoisina ne alkavat kuormittamaan ja estävät kokemasta monia tärkeitä tunteita, kuten mielihyvää. (Kokkonen 2010, 20.)

Ihmisen tulisi oppia toimimaan sosiaalisessa ympäristössään siten, ettei aiheuta haittaa itselleen eikä muille. Mikäli omia tunteita ei opi säätlemään, toimii vain satunnaisten aistiärsykkeiden, tunnetilojen ja vaistojen varassa, mikä voi aiheuttaa ongelmia sekä itselle että ympäristölle. (Kerola, Kujanpää & Kallio 2007, 2.1.) Tunteiden säätelyn tärkein tehtävä on auttaa hallitsemaan liian voimakkaita ja kuormittavia tunteita, jolloin puhutaan tunteiden hillitsemisestä. Lisäksi taito myötäelää muiden tunnekokemuksia ja ymmärrys siitä, miten omien tunteiden ilmaisu vaikuttaa ympäristöön, liittyvät myös tunteiden säätelytaitoon. (Kokkonen 2010, 19–20.)

Tunteiden säätelyn avulla voidaan myös pyrkiä eroon epämiellyttävistä tunteista, kuten esimerkiksi pelosta, surusta tai suuttumuksesta. Mikäli joistakin tunteista ei pääse kokonaan eroon, voi tunteiden

säätelyn avulla ainakin lieventää näiden tunteiden voimakkuutta ja lyhentää niiden kestoa. Tunteiden säätelyn tarkoituksena ei ole kuitenkaan tukahduttaa tunteita, vaan pikemminkin kokea ja ilmaista ne niin, että voi itse hyvin ja myös toiset ihmiset viihtyvät lähettyvillä. Tunteiden säätelyn avulla voidaan tietoisesti vaikuttaa siihen, millaisia tunteita itsessä ja muissa herää sekä myös houkutella esiin toivottuja ja tarpeelliseksi katsottuja tunteita. (Saarinen & Kokkonen 2003, 54.)

James Grossin kehittämä tunteiden säätelyn prosessimalli jakaa tunteiden säätelyn ennakoiviin eli tilannesidonnaisiin ja reaktiivisiin eli reaktiosidonnaisiin keinoihin. Ennakoivilla keinoilla pyritään vaikuttamaan tunteisiin ennen niiden ilmenemistä ja niitä pidetään yleensä tehokkaampina kuin reaktiivisia keinoja. Ennakoivaa tunteiden säätelyä voi olla esimerkiksi tietyn tilanteen tai henkilön välttäminen, joka mahdollisesti herättää ei-toivottua tunnetta. Reaktiivinen tunteiden säätely puolestaan tapahtuu sen jälkeen, kun tunne on jo herännyt. Reaktiivisilla keinoilla pyritään joko heikentämään tai vaimentamaan tunnereaktiota, tai muuttamaan se kokonaan toiseksi tunteeksi. (Nummenmaa 2010, 153; Kokkonen 2010, 33-34.)

Tunteiden säätelystrategiat voidaan jakaa kahteen ryhmään eli tunteiden uudelleen määrittelyyn pyrkiviin keinoihin ja tunneilmaisun tukahduttamista tavoitteleviin keinoihin (Lamminen 2020). Ihmisillä on taipumus säädellä tunteitaan kahdella tavalla, tukahduttamalla tai uudelleenarvioimalla niitä. Yleisin strategia on tunteiden tukahduttaminen. Omien tunteiden kohtaamisen sijaan nämä henkilöt piilottavat omat tunteensa ja keskittyvät muiden kannattelemiseen tai vetäytyvät tilanteesta. Tunteiden tukahduttaminen johtaa yleensä negatiivisiin seurauksiin. Niillä, jotka tukahduttavat tunteensa, on vähemmän läheisiä ihmissuhteita, enemmän negatiivisia tunteita ja heikompi tyytyväisyys elämään. Tunteiden tukahduttaminen on myös yhdistetty heikentyneeseen muistiin ja kohonneeseen verenpaineeseen. Omien tunteiden tukahduttaminen lisää myös muiden ihmisten stressireaktioita. Esimerkiksi kun henkilö piilottaa vihansa, nostaa se todennäköisesti ympärillä olevien ihmisten verenpaineita. Vaikka nämä ihmiset eivät ehkä tietoisesti tiedosta, että kyseinen henkilö on vihainen, he rekisteröivät fysiologisesti tämän epäaitouden. (Peters, Overall, Jamieson 2014, 100-101; Bradley & Seppälä 2019.)

Kun otetaan huomioon tukahduttamisen kielteiset vaikutukset, voidaan ajatella, että tunteiden täydellinen ilmaiseminen olisi tehokkaampi strategia. Sillä voi kuitenkin olla myös tuhoisia seurauksia. Vihan ja turhautumisen täydellinen ilmaiseminen vaikuttaa negatiivisesti henkilöiden väliseen luottamukseen. Inspiroivan yhteyden ja motivaation sijaan se todennäköisesti lannistaa ja jättää ympärillä olevat ihmiset hämmennyksen ja pelon valtaan. (Bradley & Seppälä 2019.)

Kun huomioidaan tunteiden tukahduttamisen kielteiset vaikutukset, voidaan ajatella, että tunteiden täydellinen ilmaiseminen olisi tehokkaampi strategia. Tällä voi kuitenkin olla haitallisia seurauksia, sillä esimerkiksi vihan ja turhautumisen täydellinen ilmaiseminen voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöiden väliseen luottamukseen. Tilanteen tietoinen uudelleenarviointi on yleensä tehokkain strategia. (Bradley & Seppälä 2019.) Tilanteelle annetun tulkinnan ja uudelleenarvioinnin avulla on mahdollista vaikuttaa siihen, miltä kyseisellä hetkellä tuntuu. Mikäli esimerkiksi esihenkilö tulkitsee työntekijän haukotuksen palaverissa pitkästyksen merkiksi, hän saattaa tuntea itsensä ärtyneeksi, pettyneeksi

tai työntekijöidensä motivoinnissa epäonnistuneeksi. Nämä kielteiseksi koetut tunteet voivat kuitenkin jäädä kokonaan syntymättä, mikäli esihenkilö tulkitsee työntekijän haukotelleen väsymyksen vuoksi. (Kokkonen 2010, 37.)

2.6 Tunteet työelämässä

Työpaikalla vallitsevat tunteet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijät työhönsä ovat. Mitä useammin työpaikalla vallitsee myönteisiä tunteita, sitä enemmän työntekijät kokevat tyytyväisyyttä. Työpaikalla koetut tunteet vaikuttavat myös työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja siihen, kuinka mielellään he auttavat toisiaan työkiireistään huolimatta. Myönteisiä tunteita työpäivän aikana kokevat työntekijät kärsivät vähemmän masennuksesta ja heidän stressitasonsa ovat alhaisemmat kuin henkilöillä, joiden työpäivistä myönteiset tunteet puuttuvat. Työpäivän aikana koetuilla tunteilla on myös vaikutusta työpäivän jälkeen koettuihin tunteisiin. (Judge & Ilies 2004, Kokkonen 2010, 113 mukaan.) Mikäli työntekijä kokee työpäivän aikana esimerkiksi negatiivisia tunteita, kuten stressiä, ahdistusta tai turhautumista, voivat nämä tunteet jatkua myös työpäivän jälkeen ja vaikuttaa hyvinvointiin sekä mielialaan. Työpäivän aikana koetut negatiiviset tunteet voivat häiritä unta merkittävästi ja vaikuttaa siten unen laatuun. Tämä puolestaan voi heijastua seuraavana päivänä jaksamiseen ja suorituskykyyn. Pitkään jatkuvat negatiiviset tuntemukset, kuten pelot ja huolet työpaikalla, voivat johtaa pitkittyneeseen stressiin ja uupumukseen. Positiivisilla tunteilla on taas vastakohtaisia vaikutuksia hyvinvointiin. Positiiviset tunteet saattavat parantaa unen laatua ja edistää jaksamista, jonka myötä päätöksenteko ja motivaatiota paranevat. (Järvinen 2013, luku 12.)

2.6.1 Tunteiden kokeminen työssä

Ihmiset hakeutuvat työpaikkoihin yleensä kiinnostuksen, halun ja intohimon perusteella. Monet tekevät työtä, koska nauttivat siitä ja kokevat sen mielekkääksi. Parhaimmillaan työ antaa ihmisille energiaa ja voimavaroja sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään. Ihmisten halu päästä töihin ja sitoutua yritykseen sekä tehdä parhaansa työtehtävissä perustuu tunnelataukseen. Tunnelataus tarkoittaa tilannetta, jossa ihminen kokee voimakkaita positiivisia tai negatiivisia tunteita ja ne voivat vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja ajatteluun eri tavoin. Tietyt stressaavat tilanteet tai tapahtumat, kuten julkisesti esiintyminen, voi liittyä voimakkaaseen tunnelataukseen. Lisäksi ihmisen omat kokemukset voivat vaikuttaa tunnelatauksen aiheuttamaan käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi tiettyjen henkilöiden tai asioiden välttelyyn. Toisaalta positiivinen tunnelataus voi parantaa henkilön itseluottamusta ja suorituskykyä, mikä voi johtaa parempiin tuloksiin. Vahva positiivinen tunnelataus voi myös lisätä hyvinvointia ja parantaa elämänlaatua, sillä kun henkilö kokee voimakasta iloa, innostusta tai onnellisuutta hänen mielialansa nousee ja stressitasot vähenevät. Tällainen tunnelataus voi auttaa löytämään merkityksellisiä asioita ja suoriutumaan työtehtävissä paremmin. Mikäli esimerkiksi esihenkilö ei osaa motivoida tai johtaa tunteita oikein, voi tunnelataus sammua ja vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työtehoon. (Kaski & Kiander 2005, 25.)

Tunteet ovat mukana kaikessa vaikuttamisessa niin työ- kuin yksityiselämässä. Kohdatessa esimerkiksi työkavereita, ystäviä tai asiakkaita ovat tunteet osana jokaista hetkeä. Tunnenrikas tapaaminen

lisää energisyyttä sekä tuottaa mielihyvää, kun taas tunneköyhä kohtaaminen vaikuttaa usein mielialaan negatiivisesti väsymyksenä ja kuormittuneisuutena. Erilaisten kohtaamisten lisäksi tunteita työelämässä tuottavat myös muutos-, kriisi-, ristiriita-, irtisanomis- tai palautteen antamisen tilanteet. Tunteet luovat myös sosiaalisen tarpeen kuulua työpaikalla työyhteisöön. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisöön kuuluminen luo turvaa, auttaa onnistumaan sekä lisää oppimista työpaikan sisällä. Jos kuitenkin työpaikalla vallitsee pelon, epävarmuuden, häpeän tai luottamuksen puutteen liittyviä tunteita, yhteistyötä harvemmin syntyy. (Kaski & Kiander 2005, 11-18; Rantanen 2013, 18; Rantanen ym. 2020, 33.)

Rantasen ym. (2020, 42) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että yritykset, joissa on otettu käyttöön positiivisuutta tukevia työkaluja, lisäävät tuottavuuden kasvua, laadun paranemista, työntekijöiden sitoutuneisuutta ja innovaatioiden sekä asiakastyytyväisyyden lisääntymistä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että taloudellinen tulos on parempi yrityksissä, joissa tunteet on otettu huomioon. On kuitenkin huomioitava, että pelkästään positiivisten tunteiden lisääminen ei yksin riitä hyvän tunneilmaston luomiseen ja yrityksen menestymiseen. Jotta yritys voi menestyä on osattava kohdata, hyväksyä ja puhua myös negatiivisista tunteista työpaikalla. Negatiivisten tunteiden ilmeneminen työpaikalla ei kuitenkaan aina tarkoita ikäviä asioita tai työn pysähtymistä, vaan ne voivat olla myös hyvin tarkoituksenmukaisia. Esimerkiksi työprojektin epäonnistuminen voi auttaa negatiivisten tunteiden, kuten ahdistuneisuuden, pettymyksen ja pelon kautta katsomaan projektia uudesta näkökulmasta. Analysoimalla tilannetta yksityiskohtaisesti uudelleen, on mahdollista löytää odottamaton ratkaisu, joka nostaa koko projektin tarkoituksen aivan uudelle tasolle. (Rantanen ym. 2020, 38-42.)

Negatiiviset tunteet työpaikalla voivat nousta esille myös konflikti-tilanteista. Tärkeintä kuitenkin on, miten negatiivisia tunteita työpaikalla käsitellään, puhutaanko rakentavasti ja huomioidaanko muut työntekijät vai ilmaistaanko asiat ajattelemattomasti ja puolustetaan vain omia näkemyksiä. Rantasen ym. (2020, 38) mukaan tutkimukset osoittavat, että tiimit, joissa pystytään puhua negatiivisista tunteista, suoriutuvat huomattavasti paremmin analyttisyyttä vaativista tehtävistä sekä ovat vahvempia lojaalisuuden, toisten tukemisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen suhteen. Negatiivisten tunteiden salliminen ja niiden käsittely rakentavasti lisää myös positiivisia tunteita, kun epävarmuuksista sekä mieltä painavista asioista saadaan puhuttua avoimesti. Negatiivisten tunteiden vapautumisen myötä ihmiset kokevat vähemmän tarvetta puolustella omia näkemyksiä, osaavat suunnata huomiota enemmän muihin ihmisiin sekä kuunnella, oppia ja auttaa muita tarpeen mukaan. Tiimit, joissa tunteita johdetaan oikein, osaavat ottaa paremmin vastaan haasteita sekä epäonnistumisia ja saavat silti pidettyä positiivisuuden osana työyhteisöä. (Rantanen ym. 2020, 38-42.)

Virolainen & Virolainen (2020, 217) esittämän Carl Thoresenin ja hänen tiimensä tekemän metatutkimuksen (2003) mukaan negatiiviset tunteet ovat yhteydessä työtyytyväisyyden ja sitoutumisen vähenemiseen. Tämän lisäksi negatiivisilla tunteilla oli tutkimuksen mukaan vaikutusta lisääntyneeseen loppuun palamiseen. Työstressi syntyy yleensä tilanteessa, jossa työntekijän kyvyt tai odotukset eivät kohtaa työn vaatimusten kanssa. Burnout eli työuupumus on tila, jossa työntekijä kokee, että hänellä ei ole enää riittävästi voimavaroja tai resursseja selviytyäkseen työtehtävistään. Työuupumus ei kuitenkaan synny yhdessä yössä, vaan kehittyy hitaasti ja on lähes aina seurausta pitkittyneestä stressistä. Työuupumukseen liittyy jatkuva voimakas väsymys, kynnisyys sekä vähentynyt

sitoutuneisuus työhön. Työuupumus ei itsessään ole varsinaisesti sairaus, mutta vaikuttaa voimakkaasti ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja lisää riskiä sairastua esimerkiksi masennukseen ja erilaisiin unihäiriöihin. (Rovasalo 2020; Mäkelä 2022; Terveystalo julkaisu aika tuntematon.)

Kaikki työstressi ei ole kuitenkaan työuupumusta ja automaattisesti kielteinen asia. Stressin kokeminen ajoittain kuuluu arkeen sekä työelämään. Se on normaalia ja joskus jopa välttämätöntä. Stressi on yksi ihmisen keinoista sopeutua kuormitukseen ja sen ansioista ihminen pysyy valppaana, pystyy keskittymään olennaiseen ja saa asioita tehdyksi. Normaali stressi muuttuu uupumukseksi, kun stressitila pitkittyy eikä palautuminen enää onnistu. Stressistä tulee siis ongelma, kun se jatkuu liian pitkään. (Koivula & Scheinin 2018; Rovasalo 2020.) Asiantuntijatyössä stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi suuri työkuorma, epäselvä työnjako, tiukka työtahti, erilaiset haasteet työyhteisössä tai epärealistiset vaatimukset itseltä tai muilta. (Lehtinen 2020.)

2.6.2 Tunteiden vaikutus tavoitteisiin

Työelämässä työntekijöille asetetaan usein erilaisia tavoitteita, jotka syntyvät johdon tahtotilasta. Tavoitteet voivat pohjautua niin yrityksen strategian ja vision päämäärien saavuttamiseen kuin organisaation sisäisiin prosesseihin, kuten työpaikalla ilmenneiden asioiden tai haasteiden selvittämiseen. Kaikkien tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin jokin motivaation ja energian lähde. (Rantanen ym. 2020, 29-33.)

Jokainen on varmasti joskus elämänsä aikana asettanut itselleen tavoitteita. Omat tavoitteet eivät kuitenkaan synny tyhjältä, vaan niiden taustalla on usein halu kokea tietynlaisia tunteita. Halu menestyä työelämässä voi liittyä toiveeseen kokea ylpeyttä omasta työstä, saada arvostusta työkaverilta tai kokea taloudellista turvaa. Halu panostaa parisuhteeseen, ystävyys-suhteisiin tai omaan perheeseen voi taas liittyä toiveeseen kokea yhteenkuuluvuutta, iloa ja turvallisuutta. Tunteet vaikuttavatkin siihen, millaisia tavoitteita ihmiset haluavat itselleen asettaa. (Rantanen ym. 2020, 29-33.)

Omat henkilökohtaiset tavoitteet on mahdollista päättää itse ja niiden taustalla piileekin oma kiinnostus saavuttaa ja kokea jotain itse suunniteltua. Työpaikalla asetetut tavoitteet syntyvät lähes aina johdon tahdosta ja ne toteutetaan näin ollen ulkopuolisen henkilön toiveesta. Tällöin tavoitteisiin kohdistunut kiinnostus ja innostus tulisi aikaansaada ulkopuolisen inspiroimana. Ilman tunteiden johtamista, ei myöskään pystytä saavuttamaan tavoitteita halutulla tavalla. Tunteet vaikuttavat vahvasti siihen, miten sitoutuneita työntekijät ovat tavoitteisiin ja kuinka paljon he ovat valmiita tekemään töitä niiden saavuttamiseksi. Mikäli työpaikalla esitetyt tavoitteet eivät herätä minkäänlaisia tunteita työntekijöissä, on sillä merkittävä vaikutus työntekijöiden aloitteellisuuteen, luovuuteen, päätöksentekokykyyn ja mielikuvitukseen. (Rantanen ym. 2020, 29-33.)

Myös kiireen tunne voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Työkykyjohtaja Kristiina Halonen jakaa kiireen kahteen muotoon, tunnepohjaiseen ja järkipohjaiseen kiireeseen. Tunnepohjainen kiire johtuu esimerkiksi epäselvistä tavoitteista tai siitä, ettei työntekijällä ole tarvittavia työkaluja ajanhallinnan priorisointiin. Kiireen tunne voi syntyä, jos aikaa käytetään muuhun kuin varsinaisen työtehtävän tekemiseen. Esimerkiksi asiantuntijatyössä keskeytyksiä esiintyy yhä enemmän, ja ne voivat johtua monestakin eri syystä. Keskeytykset voivat liittyä niin työhön kuin työn ulkopuolisiin asioihin. Kiireen tunteeseen voi myös vaikuttaa huono perehdytys, työn huono organisointi,

esihenkilöiden vääränlainen esimerkki ajanhallinnasta tai jatkuvien uusien asioiden oppiminen työelämä kehityksen myötä. Asiantuntijatyössä keskeinen haaste onkin työstä irrottautuminen, jotta työ ei jäisi kuormittamaan vapaa-ajalla. (Heima 2018.)

Konsultointiyhtiö CGI toteuttaman tutkimuksen mukaan 73 % vastaajista kokivat, että työnantajan pitäisi ottaa suurempi vastuu työhyvinvoinnista kuormituksen lisääntyessä. Tutkimuksessa korostettiin vastaamaan työntekijöiden odotuksiin työn merkityksellisyydestä, hyvästä johtamisesta, joustavuudesta sekä työhyvinvoinnista, sillä tulevaisuudessa näillä on yhä suurempi merkitys yrityksen kilpailukyyn kannalta. Yritykset, jotka pystyvät vastaamaan näihin odotuksiin vaikuttavat positiivisesti työntekijämielikuvaan sekä työntekijöiden tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen. (Ahtola & Johansson 2020, 22-23.) Organisaatioissa esiintyvään kiireeseen tulisi johdon puuttua ajoissa, sillä pitkään jatkunut kiire voi aiheuttaa stressiä, joka heikentää työntekijöiden hyvinvointia sekä tuottavuutta. Kiire voi myös johtaa huomion siirtymiseen pois olennaisista asioista ja estää hyvien ratkaisujen löytämistä. Hyvien tunnetaitojen avulla sekä ajanhallinnan analysoinnilla on mahdollista puuttua organisaatioissa esiintyvään kiireeseen. (Heima 2018; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 133.)

Organisaatioissa esiintyvää kiirettä on mahdollista kehittää esimerkiksi ajanhallinnan priorisoinnilla. Priorisoinnissa voidaan käyttää apuna Eisenhowerin matriisia. Matriisissa tehtävät jaetaan neljään luokkaan niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat kiireelliset ja tärkeät tehtävät, toiseen luokkaan kiireelliset, mutta ei niin tärkeät tehtävät, kolmanteen luokkaan tärkeät, mutta ei niin kiireelliset tehtävät ja neljänteen luokkaan ei-kiireelliset ja ei-tärkeät tehtävät. Ensimmäisen luokan tehtävät ovat etusijalla ja ne tehdään heti, toisen luokan tehtävät tehdään myöhemmin ja kolmannen luokan tehtävät delegoidaan. Neljännen luokan tehtäviä taas ei tehdä lainkaan. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020.) (Kuva 2.) Etuna menetelmässä on, että se ohjaa pohtimaan kiireellisyyden rinnalla asioiden merkittävyyttä. Luokitellessa tehtäviä on kuitenkin tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että ei aseta tärkeäksi asioita, joiden hoitaminen on mielekästä, nopeaa tai helppoa, vaan paremminkin ne asiat, jotka voivat olla ajan mittaan tärkeitä. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 11.)



KUVA 2. Eisenhowerin matriisi Haapakoskea ym. (2020) mukaillen

2.6.3 Tunteiden vaikutus suorituskykyyn

Tunteet ovat yksi merkittävimmistä asioista, jotka vaikuttavat ihmisen suorituskykyyn, varsinkin työelämässä. Tunteiden vaikutus ei kohdistu ainoastaan yksittäiseen työntekijään, vaan niiden vaikutukset voivat näkyä niin tiimi- kuin organisaatiotasollakin asti. Tunteet voivat esimerkiksi vaikuttaa työntekijän energiatasoihin, joko lisäämällä tuottavuutta ja ongelmanratkaisukykyä tai jopa lamaannuttamalla toiminnan. (Rantanen ym. 2020, 29, 33, 36.)

Jokaisella tunteella on omanlaisensa merkitys. Esimerkiksi innostus, ylpeys, pelko ja viha lisäävät kaikki energiaa, mutta eri tavalla. Vihainen ihminen saattaa tehdä asioita ja päätöksiä lyhytnäköisesti hetken mielijohteesta, kun taas innostusta kokeva ihminen on avoin erilaisille ehdotuksille ja ideoille. Positiiviset tunteet näyttäisivätkin johtavan tehokkaampaan, monipuolisempaan sekä huolellisempaan päätöksentekoon. Positiiviset tunteet parantavat tiimin sisäistä yhteistyötä ja hyvä tunneilmasto selittää jopa 71 prosenttia tiimin tuloksellisuudesta (Pirola-Merlo, Hartel, Mann & Hirst 2002, Rantasen ym. 2020, 38 mukaan). Tämä osoittaa, että organisaation hyvä tunneilmasto vaikuttaa jokaiseen työntekijään, lisäten heidän työpanostaan yhteisen hyvän tavoittelemiseksi. Mikäli hyvä tunneilmasto vaikuttaa tuloksellisuuteen näin vahvasti, on sillä myös merkittävä vaikutus koko organisaation menestymiseen. (Rantanen ym. 2020, 15-17, 32-42.)

Organisaation johdon viestintätyylillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka tehokkaita esihenkilöt ovat johtajina. Johdon viestintätyylillä voi olla valtava positiivinen tai kielteinen vaikutus työyhteisön suorituskykyyn. (Emerson 2022.) Oulun Yliopiston tuotantotalouden tutkimusryhmä ja kasvatustieteiden sekä opettajien koulutusyksikkö toteuttivat Kitkaton kommunikointi- tutkimushankkeen (2014), jossa todettiin kommunikoinnin olevan koko työjärjestelmäkokonaisuuden toimivuuden perusta. Tutkimuksessa nousi myös esille, että kommunikointi ja vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen edellyttää organisaation johdon tukea (Soini 2014, 73). Esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota omaan viestintätyyliin ja siihen, millainen vaikutus sillä voi olla koko työyhteisön vuorovaikutuskult-

tuuriin. Vaikka organisaation vuorovaikutuskulttuurin vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä, toimivat esihenkilöt esimerkkinä tälle kulttuurille. Joustavan vuorovaikutuksen avulla on mahdollista lisätä työntekijöissä luottamusta ja avoimuutta sekä kehittää monitaitoisuutta. Joustavan vuorovaikutuksen kautta on myös mahdollista herättää uusia ideoita ja ratkaisuja työpaikalla sekä luoda positiivista työpaikkakulttuuria, joka motivoi tiimiä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jabe 2017, 243; Emerson 2022.)

Organisaation johdon on mahdollista omaksua joustava ja monipuolinen viestintätyyli olemalle rehellinen itselleen siitä, miten kommunikoi. Rehellinen arviointi on ensimmäinen askel tarvittavan muutoksen hyväksymiseen. Tärkeää on myös analysoida aikaisempia kommunikointi tilanteita ja pohtia, missä tilanteissa kommunikointi on saattanut mennä pieleen. Tunnistamalla erilaisia kommunikointitapoja, joilla olisi voinut näissä tilanteissa lähestyä työntekijöitä, auttavat saavuttamaan jatkossa paremman ja rakentavamman tuloksen. Kommunikointia kehittäessä esihenkilöiden on tärkeä harjoitella myös aktiivista kuuntelemista ja opettaa mallia myös työyhteisön jäsenille. Myös omien tunnetaitojen harjoittelulla on mahdollista parantaa kommunikointityyliä vastaamaan muiden työyhteisön jäsenten tarpeita. Tunnetaitojen harjoittelulla esimerkiksi itsetietoisuus, itsehillintä ja sosiaalinen tietoisuus lisääntyvät, jotka vaikuttavat merkittävästi oman vuorovaikutuksen kehityksessä. (Emerson 2022.)

2.6.4 Tunneilmasto, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri

Organisaatioiden toimintaa ja tunnelmaa on pyritty kuvaamaan monin eri käsittein ja erityisesti yrityskulttuurin, ilmapiirin ja tunneilmaston väliset erot ovat häilyviä, jonka vuoksi niiden erottaminen toisistaan voi olla haastavaa. Organisaatiokulttuuri on syvälle juurtunut ja muuttuu hitaasti, kun taas tunneilmasto on herkempi muutoksille ja voi vaihdella nopeasti. Ilmapiiri antaa yleisen kuvan työpaikan tunnelmasta, jota usein kuvataan yleisillä termeillä kuten hyvä, huono tai kireä. Tunneilmasto taas kertoo yksityiskohtaisemmin työpaikalla koetuista ja ilmaistuista tunteista sekä sitä, miten näiden tunteiden kanssa toimitaan. (Rantanen ym. 2020, 57.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä kolmea käsitettä, jotta niiden väliset suhteet, merkitykset ja erot tulisivat paremmin ymmärretyiksi.

Tunneilmasto muodostuu organisaation jokaisen jäsenen kokemista tunteista, niin yksin kuin myös yhdessä. Tunneilmasto siis kertoo, mitkä tunteet vaikuttavat työyhteisössä eniten. Hyvä tunneilmasto ei koostu ainoastaan positiivisista tunteista, vaan siihen kuuluvat myös vähemmän halutut tunteet. Kun yrityksen tunneilmasto on monipuolinen ja rikas, pystytään sitä hyödyntämään vahvana kilpailuetuna. Tämä vaatii kuitenkin taitoa käsitellä ja sietää myös ikäviä tunteita. Ilman vastoinkäymisiä, epäonnistumisia tai ponnisteluja päästään harvoin saavuttamaan mitään merkityksellistä. Jotta yritys saavuttaa hyvän tunneilmaston, on tarkoituksena ymmärtää ja löytää sen syvempi merkitys eikä vain tavoitella tunneilmastoa sen viehätysten vuoksi. (Rantanen ym. 2020, 49-53.)

Hyvä tunneilmasto välittyy ja tarttuu organisaation työntekijöiden lisäksi asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin. Jokaisen erilaisen ja hyväksyvän tunnekohtaamisen kautta sitoutuneisuus lisääntyy niin organisaation sisällä kuin asiakassuhteissa. Usein tunteita herättävät kohtaamiset levittävät sattuman kautta sanaa eteenpäin ja luovat yrityksestä tietynlaista imagomielikuvaa niin muille yrityksille

kuin kuluttajillekin. Rantasen ym. (2020, 56) mukaan organisaatioiden tunneilmastolla voidaan selittää monia työn ja tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita, kuten poissaoloja, työtyytyväisyyttä, psykologista turvallisuutta, tiimityön laatua ja objektiivisia tulosmittareita. Tunneilmastoon vaikuttamalla on siis mahdollista saavuttaa tuottavuuden kasvua sekä työhyvinvoinnin parantumista. (Rantanen ym. 2020, 49-56.)

Työyhteisön tunneilmastolla on merkittävä vaikutus esimerkiksi projektityön eri vaiheissa. Useimpien projektin alkuvaiheissa koettujen myönteisten tunteiden määrä vähenee projektin edetessä. Myöhemmissä projektin vaiheissa esille nousevat tunteet, erityisesti kielteiset, ovat voimakkaampia ja vaikuttavampia tiimityön kannalta. Projektiryhmän esihenkilöiden tulisi ymmärtää tunneilmaston kehityskulkuja ja pyrkiä säätelemään kielteisten tunteiden määrää ja kasvattaa positiivisia tunteita. (Saarinen 2007, 78-79; Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 73-74.) Tunto-hankkeen (2020) mukaan, mitä vahvemmaksi osallistujat kokivat omat tunnetaitonsa ja mitä enemmän he pystyivät vaikuttamaan tunteisiin työssään, sitä paremmaksi he kokivat työpaikan tunneilmaston ja sitä korkeampi heidän työn imunsa oli. Tunto-hankkeen (2020) tulokset kuitenkin osoittivat, että tunteisiin vaikuttaminen työssä oli vielä voimakkaammin yhteydessä tunneilmastoon ja työn imuun kuin omat tunnetaidot (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020, 82.) Tunneilmaston johtaminen siis helpottuu, kun esihenkilöt sekä muut organisaation jäsenet ymmärtävät, mitä tunteet ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää. Kuitenkin johdon kiinnostuksen kohdistuessa oikeisiin asioihin ja oikealla tavalla, voimistuvat myös työntekijöiden kiinnostukset samaa aihetta kohtaan. Työyhteisö seuraa organisaation johdon esimerkkejä käytöksessä ja toimintatavoissa. Mikäli esimerkiksi viestintä on heikkoa tai kielenkäyttö asiatonta, on näillä merkittävä kielteinen vaikutus yrityksen tunneilmastoon. Johdon tehtävänä on näyttää mallia ja kertoa esimerkiksi inspiroivia tarinoita onnistumisista ja vastoin käymisistä, jolloin toiminta tarttuu ja kasvaa osaksi työntekijöiden toimintatapoja. (Rantanen 2013, 166-170; Virolainen & Virolainen 2020, 223.) Tunneilmaston kehittämistä käsitellään tarkemmin luvussa 3.6.2.

Organisaatiokulttuuria (eng. organization culture) on tutkittu runsaasti jo vuosikymmenien ajan. Aiheesta on valtavasti mielipiteitä, näkemyksiä ja tutkittua tietoa. Ajan myötä on syntynyt kymmeniä, ellei jopa satoja määritelmiä, jonka vuoksi käsite on melko vaikeasti ymmärrettävissä. Se onkin yksi organisaatiokulttuuriin suurimmista haasteista; miten voidaan johtaa jotakin, mitä ei täysin ymmärretä tai jonka syvimmästä merkityksestä ollaan niin eri mieltä. (Luukka 2019, 15; Nikula 2022, 22.)

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen kokonaisuus, kattaa yrityksen arvot, uskomukset, tavat, käytännöt ja perinteet, jotka jaetaan yrityksen jäsenten kesken, opetetaan uusille työntekijöille sekä siirretään sukupolvelta toiselle. Organisaatiokulttuuri ohjaa ja kertoo, miten työyhteisössä toimitaan ja erään määritelmän mukaan se kattaa myös kaiken sen, mitä tapahtuu silloin, kun kukaan ei ole katsomassa. Tätä määritelmää ovat käyttäneet esimerkiksi Southwest Airlinesin perustaja Herb Kelleher ja DealDashin perustaja William Wolfram. (Lämsä & Päivike 2010, 176; Luukka 2019, 15; Rantanen ym. 2020, 54.)

Organisaatiokulttuuri ilmenee yrityksen näkyvissä rakenteissa ja prosesseissa, yhteisissä arvoissa sekä syvissä uskomuksissa. Schein (2009, 30) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon, joita

ovat artefaktit, ilmaistut arvot sekä yhteiset piilevät oletukset. Ensimmäinen taso, artefaktit, käsittävät kaiken organisaation ulospäin näkyvän toiminnan ja käyttäytymisen, kuten työpaikan huumorin, pukeutumisen ja toimitilat. Toisella tasolla ovat ilmaistut arvot ja normit, jotka ohjaavat sitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja joiden kautta halutaan esittäytyä muille. Tähän tasoon kuuluvat myös organisaation identiteetti, visio ja missio. Kolmas ja viimeinen taso on pohjimmaiset perusetukset, jotka ovat syvään juurtuneita, usein tiedostamattomia ja itsestäänselvyyksinä pidettyjä uskomuksia, joita voi olla vaikea tehdä näkyviksi tai muuttaa. Organisaatiokulttuuri siis ilmenee yrityksessä sekä näkyvällä että näkymättömällä tasolla. (Jabe 2017, 268; Rantanen ym. 2020, 54; Nikula 2022, 22.)

Myös **ilmapiiristä** löytyy useita eri määritelmiä, mutta yleensä sillä viitataan vallitsevaan tunnelmaan. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista ja ilmenee eri tilanteissa erilaisina tunteina, asenteina ja käyttäytymisinä. Ilmapiiriä kuvataan usein yksinkertaisin adjektiivein, kuten hyvä tai huono, mutta yleensä se koetaan tarkemmin, esimerkiksi vapauttavana, innostavana tai ahdistavana. Ilmapiiri on siis vahvasti yhteydessä koettuihin tunteisiin. (Rantanen ym. 2020, 55; Viitala 2021, 47.)

Työpaikan ilmapiiri syntyy työyhteisön jokapäiväisestä toiminnasta. Hyvän työilmapiirin taustalla on toimiva ja hyvinvoiva organisaatiokulttuuri. Hyvä työilmapiiri tukee sekä yrityksen että sen jäsenten hyvinvointia. Lisäksi sillä on yhteys organisaation tehokkuuteen ja menestymiseen. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, yhteistyön sujumiseen, tiedon siirtymiseen ja niiden kautta työn tuloksiin. Huono työilmapiiri on yleensä merkki siitä, että työpaikan johtamiskäytännöissä ja sisäisissä toimintatavoissa on puutteita. Työilmapiiri vaihtelee ja voi olla hyvinkin erilainen eri yksikköjen, tiimien ja toimintojen välillä. Toisin sanoen organisaatiossa ei ole yhtä yhteistä työilmapiiriä. Ilmapiirissä voi myös tapahtua melko nopeitakin muutoksia. Esimerkiksi esihenkilön vaihtuminen, erityisen kuormittava ajanjakso, työntekijöiden keskinäinen jännite tai vaikka tyytymättömyys omaan esihenkilöön voivat näkyä melko nopeasti organisaation tai tiimin työilmapiirissä. (Rantanen ym. 2020, 55; Viitala 2021, 47.)

3 TUNNEJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tunnejohtamista. Ensimmäisenä syvennyttään tunnejohtamisen määritelmään tunneäly käsitteen avulla ja tarkastellaan tunnejohtamisen hyötyjä. Seuraavaksi käsitellään esihenkilön roolia tunnejohtamisessa sekä käydään läpi tunnejohtamisen haasteita. Tämän jälkeen käsitellään innostavaa johtamista sekä pelolla johtamista, jonka jälkeen siirrytään tunnejohtamisen ja tunneilmaston kehittämiseen. Viimeisenä luvussa käsitellään tunnekulttuuria ja sen johtamista sekä tunnekulttuurin kehittämistä.

3.1 Tunnejohtamisen määrittely

Määriteltäessä tunnejohtamista ei voida välttyä käsitteeltä tunneäly (eng. emotional intelligence). Daniel Goleman, joka teki tunnetuksi tunneäly käsitteen vuonna 1995 sekä Margareta Sjölund ovat molemmat maininneet, että tunneäly on huomattavasti tärkeämpi ihmisille kuin älykkyydosamäärä. (Pere 1999.) Tunneälyä voidaan jatkuvasti kehittää verrattuna älykkyydosamäärään, joka pysyy lähes samana läpi elämän. Tunneälyllä on merkittävä vaikutus henkilökohtaiseen menestymiseen niin tyouralla kuin ihmissuhteissakin. Tämä voi olla osasy siihen, miksi tunneäly on nykypäivänä yksi keskeisimmistä johtajuuden elementeistä. (Salonen 2017, 238; Jabe 2017, 236; Sydänmaanlakka 2022, 71.) O.Hobart Mowrerin (1960, 308) mukaan tunteet eivät kuitenkaan ansaitse vastakkainasettelua älykkyyden kanssa, sillä tunteet näyttäisivätkin olevan itsessään älykkyyden huippua. Tämän pohjalta voidaan päätellä tunneälyn olevan sekä tunnetta että älyä yhtä aikaa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 18.)

John Mayer ja Peter Salovey ovat tuoneet tunneälyn tieteelliseen keskusteluun jo vuonna 1990, jonka jälkeen aiemmin mainittu Daniel Goleman nosti tunneäly käsitteen suuren yleisön tietoisuuteen. Tunneäly-käsitteeseen on päädytty kahdesta eri tutkimusnäkökulmasta: tutkimalla ihmisten lahjakkuuden eri ilmenemismuotoja sekä tutkimalla hyvinvoivia ja elämänsä tyytyväisiä ihmisiä. (Kokkonen & Salonen 2003, 16.) Mayer ja Salovey (1990, 189) määrittelevät tunneälyn sosiaalisen älyn osajoukoksi, joka sisältää kyvyn tarkkailla omia ja toisten tunteita sekä hyödyntää näistä opittua tietoa ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Salosen (2017, 238) mukaan tunneälyllä tarkoitetaan taitoa tunnistaa omia ja toisten tunteita sekä niiden merkityksiä ja hyödyntää näitä oppeja toimiessa muiden ihmisten kanssa. Voidaan siis sanoa tunneälyn olevan taito, jota johtaja tarvitsee kehittääkseen yrityksensä tunnejohtamista. Pentti Sydänmaanlakka (2022, 71) määrittelee tunnejohtamisen (eng. emotional leadership) käsitteen seuraavasti:

”Tunnejohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja kykenee tunnistamaan omia ja muiden tunteita sekä ohjaamaan niitä ja rakentamaan positiivista tunneilmastoa”

Tarkastellessa Mayerin ja Saloveyn sekä Salosen määritelmiä tunneälystä ja Sydänmaanlakan määritelmää tunnejohtamisesta, voidaan päätyä lähes samaan määritelmään. Vahva tunnejohtaminen on riippuvainen korkeasta tunneälystä. Tunteita ei siis kannata jättää huomioimatta, sillä ne vaikuttavat toiminnan taustalla kaikissa tilanteissa (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 45).

Tunneälykäsité täydentää perinteisiä älykkyysmalleja korostamalla tunteiden roolia ja niiden vaikutusta ihmisen älykkääseen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Tunneälyn määrittely on johtanut useamman tunneälymallin kehittämiseen, jotka käsittelevät samaa aihealuetta, mutta eri näkökulmasta. Tunneälymallit voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan, joita ovat tunneälyn kykymallit, sekoitetut mallit sekä luonteenpiirremallit. Kykymalleissa tunneäly luokitellaan edesauttamaan ajattelua ja luonteenpiirremalleissa tunneäly yleensä liitetään persoonallisuuspiirteisiin. Sekoitetut mallit taas sisältävät elementtejä sekä kykymalleista että luonteenpiirremalleista. Tunneälymalleja ovat muun muassa Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli, Petridesin luonteenpiirremalli ja Golemanin sekä Bar-Onin sekoitetut mallit. Tässä opinnäytetyössä on perehdytty tarkemmin luvussa 3.6.1 Saarisen ja Aalto-Setälän tunnejohtamisen kehittämisen malliin, joka on pohjautunut Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalliin. (Saarinen 2007, 43; Zeidner, Matthews & Roberts 2009, 25-27; Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 40, 44-45.)

Aikaisemmin on ajateltu, että johtaminen vaatii ainoastaan rationaalista älykkyyttä. Nykyään kuitenkin on herätty johtajien tunneälykkyyden tärkeyteen, sillä ilman innostavaa johtajaa on vaikea myöskään innostaa muita tai vaikuttaa positiivisuuden ylläpitämiseen organisaatiossa. Muiden kannustaminen ja innostaminen vaatii johtajalta vahvaa tunneosaamista ja tunnejohtamisen hallintaa. Tunnejohtaminen alkaa itsetuntemuksen vahvistamisella eli tutustumalla omiin tunteisiin, jotka luovat lähtökohdan tunnetietoisuudelle. Tärkeää on pystyä havainnoimaan ja tunnistamaan itsessä esiintyvät tunteet ja kehittämisen tarpeet sekä pyrkiä myös tarkastelemaan, millaisia tunteita ympärillä olevissa ihmisissä esiintyy. Tunnejohtamiseen tarvitaan siis tunnetaitoja, jotka auttavat tunnistamaan ja ohjaamaan niin omia kuin toistenkin tunteita ja lopulta johtamaan koko yrityksen tunneilmastoa. (Rantanen ym. 2020, 63, 75; Sydänmaalakka 2022, 69, 71-72.)

Yhä useammat organisaatiot, jotka tavoittelevat menestystä ovat ottaneet tunneälyn osaksi perinteisiä johtamisen alueita. Goleman (1998) mukaan tunneälykkäiden organisaatioiden suorituskyky on jopa 20 prosenttia suurempi verrattuna yrityksiin, joissa tunneälyä ei oteta huomioon. (Salonen 2017, 238.) Mitä vahvemmin tunneäly huomioidaan yritystoiminnassa, palkataan oikeanlaisia henkilöitä sekä pidetään huolta henkilöstön kehityksestä, koulutuksesta ja tukemisesta, sitä tehokkaammin yritykset toimivat ja ovat taloudellisesti kannattavampia. (Jabe 2017, 236.)

Tunteiden johtaminen onkin siis hyvin tilannesidonnaista ja vaatii kykyä lukea sekä muita ihmisiä että käsillä olevaa tilannetta. Ihmisten tunteet ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Asia, menettely tai toimintatapa, joka toimi aikaisemmin ei välttämättä toimi enää. Tunnejohtaminen on jatkuva prosessi, eikä siihen ole valmista ohjekirjaa. (Salonen 2017, 248.) Taulukossa 1 esitetään eri asiantuntijoiden määritelmiä tunnejohtamisesta.

TAULUKKO 1. Määritelmiä tunnejohtamisesta

Kirjoittaja	Määritelmä	Keskeistä
Pentti Sydänmaanlakka (2022, 72)	Tunnejohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja kykenee tunnistamaan omia ja muiden tunteita sekä ohjaamaan niitä ja rakentamaan positiivista tunneilmastoa. Tähän johtaja tarvitsee tunnetaitoja, joita hän käyttää kolmella tasolla: omien tunteiden tunnistamiseen ja ohjaamiseen, toisten tunteiden tunnistamiseen ja ohjaamiseen sekä koko organisaation tunneilmaston johtamiseen. Tunteet ovat energiaa, jonka avulla johtaja ohjaa systemaattisesti organisaation toimintaa kohti yhteistä tavoitetta.	<ul style="list-style-type: none"> - Systemaattinen lähestymistapa - Positiivisen tunneilmaston rakentaminen - Omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja ohjaaminen - Tunnetaitojen käyttö - Tunteiden hyödyntäminen energiana - Tavoitteiden saavuttaminen
Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort & Nicolaides (2013, 566)	Prosesseja ja käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista avustamalla työntekijöitä säätelemään tunnekokemuksiaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden avustaminen tunnekokemusten säätelyssä - Organisaation tavoitteiden saavuttaminen
Marjatta Jabe (2017, 245)	Tunteiden johtaminen on matkalle lähtemistä ja mahdollisuuksien etsimistä. Tällä matkalla käydään avointa dialogia, kehitytään ja kasvetaan yhdessä. Johtaja luo organisaatiokulttuurin, joka kannustaa ihmisiä puhumaan omista tulkintoistaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin dialogi ja yhdessä kehittyminen - Esihenkilön vastuun korostaminen
Salonen Eveliina (2017, 248)	Tunteiden ohjaaminen on hyvin hienovaraista ja edellyttää toisia kunnioittavaa ja arvostavaa asennetta. Tunteita ei voi pakottaa kaavoihin ja muotteihin, vaan niille tulee jättää vapautta ja tilaa syntyä, kasvaa, elää ja muuttua. Tunteiden johtamiseksi täytyy tunnistaa, mistä ja millaisissa olosuhteissa mitkäkin tunteet syntyvät ja viihtyvät ja luoda tällaiset olosuhteet.	<ul style="list-style-type: none"> - Hienovarainen ohjaaminen - Kunnioittava ja arvostava asenne - Vapaus ja tila tunteille - Tunteiden tunnistaminen ja olosuhteiden luominen

(jatkuu)

TAULUKKO 1. Määritelmiä tunnejohtamisesta (jatkuu)

Kirjoittaja	Määritelmä	Keskeistä
Jarkko Rantanen (2020, 75)	Tunnetietoisuus ja tunnejohtaminen lähtevät liikkeelle tietoisuuden ja itsetuntemuksen kasvattamisesta. Ensin on ymmärrettävä omia tunteita ja niiden vaikutus esimerkiksi sosiaaliseen kanssakäymiseen ja päätöksentekoon. Vasta, kun nämä asiat on ymmärretty, voidaan alkaa soveltaa tunteita muihin ihmisiin esimies-työssä, johtamisessa ja elämässä yleensä.	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoisuuden ja itsetuntemuksen vahvistaminen - Omien tunnetaitojen ymmärtäminen - Tunnetaitojen hyödyntäminen esihenkilötyössä ja johtamisessa

Taulukosta 1 käy ilmi, että tunnejohtamisen määritelmässä toistuu omien ja toisten tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, tunnetaitojen käyttö ja hyödyntäminen sekä organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Myös johtajan vastuu tunnejohtamisessa korostuu. Tunnejohtamisen määritelmät eivät poikkea merkittävästi toisistaan. Jotkin määritelmät sisältävät kattavamman kuvauksen tunnejohtamisesta, kun taas toiset ovat suppeampia ja määritelmän merkitys vaikeammin ymmärrettävissä. Kuitenkin kaikkien määritelmien asiaydin on sama. Huomionarvoista on, että kirjallisuudessa on löydettävissä enemmän määritelmiä tunneälystä, josta voidaan sanoa tunnejohtamisen olevan lähtöisin.

3.2 Esihenkilön rooli tunnejohtamisessa

Esihenkilö toimii roolimallina organisaatiossa niin hyvässä kuin pahassa. Esihenkilön sanat ovat erityisen merkityksellisiä ja vaikuttavat yleensä enemmän kuin muiden sanat. Esihenkilön omat tunteet ja käyttäytyminen vaikuttavat voimakkaasti koko organisaation tunneilmastoon. Esihenkilön käytös viestii siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Esihenkilön sanavalinnoista ja puhetavasta muodostuu helposti yleinen vuorovaikuttamisen tapa ja ajan myötä tämä vaikuttaa organisaation yrityskulttuuriin. Mikäli esihenkilö viestii arvokkuutta ja kunnioitusta puheessaan, seuraavat muut todennäköisesti esimerkkiä. Esihenkilön osoittama arvostus organisaation ihmisille heijastuu myös asiakassuhteisiin ja asiakaskokemukseen. Esihenkilön käytös luo systeemisen käyttäytymisen kehyksen ja ohjaa koko organisaation tunneilmastoa, joka on keskeinen tekijä tuloksellisessa toiminnassa. (Lange & Järvinen 2019, 25.)

Esihenkilöllä on siis keskeinen rooli työyhteisön tunnejohtamisessa, sillä hän toimii esimerkkinä ja vaikuttaa merkittävästi työyhteisön jäsenten tunteisiin ja kokemuksiin. (Virolainen & Virolainen 2020, 223.) Tunnejohtamisessa on kyse siitä, miten esihenkilö hyödyntää tunteisiin liittyviä tietojaan ja taitojaan erilaisissa tilanteissa. Esihenkilön kokemat tunteet ja tunneosaaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka määrittelevät ja ohjaavat vuorovaikutussuhteita. Jos esihenkilö ei osaa havaita tunteita tai hyödyntää niiden sisältämää informaatiota, vaikuttaa se haitallisesti kaikkeen vuorovaikutukseen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 55.) Esihenkilön on siis tärkeä tunnistaa ja ymmärtää työntekijöiden

tunteita ja tarpeita sekä reagoida niihin empaattisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämä tarkoittaa kykyä asettua toisen asemaan ja pohtia asioita kyseisestä näkökulmasta. (Kokkonen & Saarinen 2004, 138, 140.)

Kinnin (2021) mukaan työntekijöiden tunteet tunnustava johtaja rakentaa luottamusta alaistensa keskuudessa. Alisa Yu, Justin Berg ja Julian Zlatevopen toteuttivat sarjan tutkimuksia, joissa selvitettiin tunteiden tunnustamisen vaikutuksia työpaikalla. Tunteiden tunnustaminen (eng. emotional acknowledgement) on non-verbaalisen eli ei-sanallisen toiminnan, kuten otsan rypistämisen tai virnistämisen havaitsemista ja sen mainitsemista. Yun, Bergin ja Zlatevopen kuudessa eri tutkimuksessa kävi ilmi, että osallistujat luottivat enemmän ihmisiin, jotka osallistuivat tunteiden tunnustamiseen kuin niihin, jotka eivät sitä tehneet. Mikäli tunteiden tunnustaminen jätettiin huomioimatta, kasvatti se työntekijöissä luottamuspulaa. Luottamuspula oli kuitenkin vielä suurempi, mikäli juuri negatiiviset tunteet jätettiin huomioimatta ja tunnustamatta. Tutkimuksen (2021) mukaan johtaja, joka huomaa työntekijöissä negatiivisia tunteita sekä vapaaehtoisesti kysyy tunnetilasta ja voinnista, herättää signaalia myös muille työntekijöille hyvästä johtajuudesta. Yksi tutkimuksen odottamattomista löydöistä oli, että ihmiset luottivat enemmän johtajaan, joka tunnustaa tunteen, verrattuna johtajaan, joka tunnustaa tilanteen. Esimerkiksi, mikäli johtaja mainitsee kokouksen jälkeen työntekijälle ”näytit hämmentyneeltä kokouksessa, miltä se sinusta tuntuu?” verrattuna ”näytti siltä, että kokous meni huonosti, mitä ajattelet siitä?” vaikuttaa se eri tavalla työntekijöiden luottamukseen. Kun esihenkilö mainitsee tunteen suoraan ”näytit hämmentyneeltä” lisää se työntekijöissä arvostuksen ja kunnioituksen tunteita sekä tietoa siitä, että esihenkilö on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista. Näin myös työntekijät kokevat tulleen huomatuiksi ja luottamuksen rakentuminen työpaikalla lisääntyy. (Kinni 2021; Yu, Berg & Zlatevopen 2021.)

Tutkimuksen toinen löydös osoitti, että tunteiden tunnustamisen luottamusta rakentava vaikutus ei ole aina riippuvainen tunteiden oikeasta tulkinnasta. Mikäli työntekijät kokivat olonsa positiivisiksi, mutta heille sanottiin ”näytät hämmentyneeltä, tarvitsetko apua?” lisäsi se työntekijöissä silti luottamusta. Tämän kerrottiin johtuvan siitä, että vaikka työntekijät eivät tarvitseet tukea, he huomasivat, että ympärillä olevat ihmiset välittävät ja ovat valmiita antamaan tukea. Kuitenkin negatiivisen tunteen tulkinta positiiviseksi ei lisännyt luottamusta työntekijöissä. (Kinni 2021; Yu ym. 2021.)

Alisa Yun ym. (2021) mukaan, mikäli johtajana haluaa viestittää huolenpidosta ja rakentaa luottamusta, on tavattava työntekijöitä ja oltava läsnä. Tärkeää olisi myös osallistua tunteiden tunnustamiseen, koska se luo työntekijöille tilaa ja luvan jakaa myös omia tunteitaan. Pahinta, mitä johtajat voivat tehdä työntekijöiden voidessa huonosti, on olla tekemättä mitään. Tunteiden tunnustaminen olisi nyt entistäkin tärkeämpää ottaa osaksi johtajien jokapäiväisiä käytäntöjä, sillä monet työntekijät tasapainottelevat edelleen työ- ja arki-elämän haasteiden kanssa Covid 19-pandemian aiheuttamien ongelmien vuoksi. (Kinni 2021; Yu ym. 2021.)

3.3 Tunnejohtamisen haasteet

Tunteiden johtaminen ei ole kuitenkaan aina niin helppoa ja yksinkertaista. Kaikki eivät ole tottuneet näyttämään tunteitaan, saati työstämään niitä. Etenkin kielteisistä tunteista puhuminen saattaa olla monille vaikeaa. Tunteiden näyttäminen koetaan yhä usein heikkoutena, hallitsemattomuutena ja

epärationaalisuutena (Saarinen & Kokkonen 2003, 33). Tämä voi juontaa juurensa siitä, että olemme kasvaneet kulttuurissa, jossa tunteista ei juurikaan puhuta. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet ja vähitellen on herätty tunteiden tärkeyteen. (Salonen 2017, 149, 247.)

Monille negatiivisten tunteiden, kuten häpeän, pelon, syyllisyyden ja arvottomuuden kohtaaminen ja tunteminen saattaa olla vaikeaa. Tämän vuoksi tunne saatetaan tukahduttaa eli jättää kokonaan ilmaisematta ja se saatetaan pyrkiä piilottamaan, jotta emotionaalista kipua ei tarvitsisi kokea. Mikäli negatiivisia tunteita ei käsitellä voi se johtaa muun muassa keskittymiskyvyn heikentymiseen, läsnäolon vähenemiseen ja näin ollen huonompiin tuloksiin. Tunteiden tukahduttamiseen voi liittyä myös uskomukset siitä, ettei negatiiviset tunteet ole sallittuja. Tästä voi seurata tunteiden tuomitseminen ja pyrkimys välttää niiden kohtaamista. Monet uskomukset saattavatkin muodostua jo lapsuudessa tai nuoruusiässä, jolloin tunteiden ilmaiseminen ei ole välttämättä ollut turvallista. Tunteisiin liittyvät uskomukset voivat näkyä vielä aikuisiän käyttäytymisessä ja niistä saatetaan pitää tiukasti kiinni, vaikka tietoisesti ymmärrettäisiin, ettei uskomus pidä paikkaansa. Näin ollen uskomukset saattavatkin ohjata esihenkilöiden käyttäytymistä sekä tunteiden ilmaisua vielä aikuisiässä ja luoda haasteita tunnejohtamiselle. (Virolainen & Virolainen 2020, 28-30.)

Tunnejohtamisen haasteet voivat olla moninaisia. Esihenkilön roolin epäselvyys, empatian puute, konfliktien hallinta tai omien tunteiden hallinta voivat olla esiintyviä haasteita tunnejohtamisessa. Johtajat saattavat pelätä rakentavan palautteen tai kritiikin vastaanottamista työyhteisön jäseniltä. Myös epäonnistuminen, vaikeiden päätösten tekeminen, vastuun ottaminen tai asioista puhuminen saattaa aiheuttaa johtajille haasteita epämiellyttävien tunteiden, kuten pelon vuoksi. Kaikissa näissä tilanteissa on kyse vallitsevista tunteista. Ennakkoluulot johtajan asemasta tai tavasta toimia saattavat estää johtajia kehittämästä omaa tunnejohtajuuttaan. Johtajat eivät välttämättä myöskään ymmärrä tarvetta tunteiden johtamiselle, sillä sitä ei olla pidetty yleisenä käytäntönä johtajien keskuudessa. (Lange & Järvinen 2019, 23.)

Viime vuosikymmenien aikana esihenkilöiden stressitasot ovat myös lisääntyneet merkittävästi. Liiallinen stressi voi vaikeuttaa sekä omien että muiden tunteiden kuuntelemista. Myös myötätunnon kokeminen itseä ja muita kohtaan saattaa vaikeutua stressin myötä. Esihenkilöiden olisikin tärkeä pysähtyä huolehtimaan omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Säännöllinen rauhoittuminen ja pysähtyminen kiireen keskellä auttaa kuuntelemaan itseään ja omia voimavarojaan paremmin. Säännölliset pysähtymiset voivat antaa myös arvokkaita vinkkejä ja neuvoja työntekijöiden kohtaamisia varten sekä auttaa näin rakentamaan menestyvää työyhteisöä. (Salonen 2017, 257.)

3.4 Innostava johtaminen

Työntekijöiden hyvinvoinnin ymmärtämisen ja tuottavuuden parantamisen kannalta on oleellista tietää, kuinka innostuneita työntekijät ovat. Gallupin tutkimuksen (2022, 115) mukaan vain 13 % suomalaisista työntekijöistä kokee työhön liittyvää innostusta ja on sitoutunut työhönsä. Innostumisen käsitteellä on useita eri määritelmiä ja ulottuvuuksia, mutta työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta kutsutaan usein myös työn imuksi. Työn imua kokevat työntekijät lähtevät yleensä mielellään töihin, kokevat työnsä mielekkääksi ja nauttivat siitä. Tällaiset työntekijät ovat tutkitusti palvelualltiimpia, oppimishaluisempia ja oma-aloitteisempia, kuin työntekijät, jotka ovat

”vain töissä täällä”. Työn imulla on myös myönteisiä vaikutuksia työntekijän terveyteen sekä jaksamiseen ja sen on havaittu vaikuttavan myös myönteisesti elämänlaatuun vapaa-ajalla. Innostusta voidaankin pitää onnellisuuden ja onnistumisen kokemisen edellytyksenä. Positiivisten tunteiden, kuten innostuksen, kokeminen on välttämätöntä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13, 17-18; Martela 2016; Hakanen 2021, 28-47.)

Innostuminen ja sitoutuminen kulkevat käsikädessä. Innostuessa ihminen keskittyy asioihin, jotka tuntuvat tärkeiltä juuri kyseisellä hetkellä. Innostunut työntekijä kokee myös sisäistä paloa saada tuloksia aikaan ja on omistautunut työlleen. Innostus on erityisen tärkeää varsinkin luovuutta vaativissa asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtävissä. Professori Alex Pentlandin tutkimuksen (2012) mukaan innostuksella tiimin sisällä on suora vaikutus suoriutumiseen ja menestymiseen. Innostavan ja positiivisen henkilön vaikutus voi selittää menestyksestä jopa enemmän kuin monet muut tekijät. Esihenkilön olisikin oleellista osata innostaa tiimiä keskustelemaan onnistuneella tavalla. (Martela 2016; Virolainen & Virolainen 2016, 92; Hinkkala 2017.)

The Inspiring Leader -artikkelin kirjoittajat Jack Zenger ja Joe Folkman ovat tehneet yhteistyötä johtavien organisaatioiden kanssa luodakseen järjestelmiä, jotka tukevat johtajien kehittymistä. Zenger ja Folkman kertovat keskittyneensä niin kutsuttuun 360-asteen palautearviointiin, joka mittaa tehokkaimpia johtamiskykyjä. Zengerin ja Folkmanin toteuttamat palautearviointit on kerätty noin 50 000 johtajalta, joita noin puoli miljoonaa työntekijää on arvioinut. Palautearvioinnissa yhdeksi tehokkaimmaksi johtamisen ominaisuudeksi ilmeni pätevyys inspiroida ja motivoida työntekijöitä. Tutkimuksen (2014) mukaan johtajien tulisi keskittyä tähän ominaisuuteen, sillä se on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja korkeaan suorituskyykyyn. (Zenger & Folkmann 2013; Zenger & Folkman 2014, 2.)

The Inspiring Leader-artikkelissa nostettiin esille prosessi, jossa vanhemmat yrittivät saada lapsensa kouluun ajoissa. Mikäli asiat eivät tapahtuneet tai toimineet odotuksen mukaisesti ilmeni vanhemmissa turhautumista ja käytöksen muutosta. Työelämässä vastaavanlaisia tilanteita tulee jatkuvasti esille. Työpaikalla esimerkiksi projektitiimi voi joutua kohtaamaan monia haasteita, jonka vuoksi aikataulut kiristyvät. Aikataulupaineista johtuen asiat eivät välttämättä etene toivotulla tavalla, jolloin projektinjohtajassa saattaa ilmetä turhautumista. Tällöin johtaja alkaa painostamaan tiimiä entistä enemmän, käyttäen kovempaa äänensävyä ja vaatien parempaa suorituskyykyä. Tämä voi johtaa siihen, että tiimin jäsenet kokevat lisääntyvää stressiä ja painetta, mikä puolestaan voi heikentää heidän suorituskyykyään entisestään. Zengerin ja Folkmanin (2014, 3) mukaan on kuitenkin olemassa erilaisia tapoja saavuttaa haluttu tavoite. Johtajat, jotka onnistuvat innostamaan ja motivoimaan työntekijöitä, vaikuttavat vahvempaan itsenäiseen työskentelyyn ja auttavat saavuttamaan korkean suorituskyydyn työntekijöissä. Kun johtajasta tulee tehokkaampi innostamaan ja motivoimaan, kasvaa näin ollen myös työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen huomattavasti. Parempi ratkaisu aiemmin mainitussa projekti-esimerkissä olisikin yrittää löytää yhdessä tiimin kanssa ratkaisuja haasteisiin ja keksiä uusia tapoja tehostaa työskentelyä. Tällöin tiimin jäsenet voivat kokea, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja heidän työpanostaan arvostetaan. (Zenger & Folkman 2014, 3.)

Johtajat saattavat haluta olla inspiroivampia, mutta eivät kuitenkaan välttämättä tiedä mitä tehdä. Zengerin ja Folkmanin tutkimuksen (2014, 4-5) mukaan johtajat, jotka saavuttivat korkeimmat pis-

teet inspiroida ja motivoida korkeaan suorituskyykyyn, käyttivät aikaa alustensa kehittämiseen, harjoittivat kasvattamaan yhteistyöhaluista käyttäytymistä sekä rohkaisivat työntekijöitä olemaan innovatiivisempia. Inspiroivat johtajat olivat myös taitavampia luomaan emotionaalisia yhteyksiä alustensa kanssa. He olivat myös tehokkaampia viestinnässään sekä valmiita käyttämään enemmän aikaa kommunikointiin. Kyseiset johtajat rinnastivat inspiraation innostumiseen sekä ulospäinsuuntautumiseen, jonka koettiin vaikuttavan korkean suorituskyykyyn saavuttamiseen. Tutkimuksessa kuitenkin myös havaittiin monia muita lähestymistapoja, jotka eivät vaatineet ekstroverttiä toimintaa. Johtajat voivat inspiroida esimerkiksi tapaamalla tiimin jäseniä ja pyytämällä heitä yhdessä asettamaan tavoitteita eli ottamalla käyttöön niin sanotun tehostavan lähestymistavan. Johtajat voivat innostaa tiimiä myös haastamalla heitä työtehtävissään sekä asettamalla joustavia määräaikoja tehtävien suorittamiseen. Myös tiimin jäsenten haastattelun avulla johtajien on mahdollista selvittää, mitkä taidot edistäisivät parhaiten työntekoa ja lisäisivät innostusta työntekijöissä. Innostavassa johtamisessa esihenkilön onkin tärkeä kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden tunteen parantamiseen, työntekijän oman osaamisen hyödyntämiseen sekä työntekijöiden vapauteen ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä. (Zenger & Folkmann 2013; Zenger & Folkmann 2014, 4-5; Heliö 2022.)

3.5 Pelolla johtaminen

Pelko on kehon luonnollinen puolustusreaktio, joka laukeaa vaaratilanteessa. Se ohjaa toimintaa pois päin epämiellyttäviksi koetuista asioista ja tapahtumista. Pelko toimii siis hälytysjärjestelmänä, jonka ensisijainen tavoite on luoda turvallisuutta. Pelkoreaktio valmistaa ihmisen kohtaamaan vaaran keskittämällä kaikki fyysiset ja psyykkiset voimavarat havaittuun uhkaan ja siitä selviämiseen. Pelon kokeminen on normaalia, mutta sitä ei pitäisi joutua kokemaan turhaan, eikä liian usein. (Nummenmaa 2010, 66, 70, 193; Lange & Järvinen 2019, 22-23.)

Pelko on voimakas tunne, joka vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Pelkoa on hyödynnetty johtamisessa niin kauan kuin johtamista on ollut ja valitettavan monilla työpaikoilla vallitsee yhä edelleen pelon kulttuuri. Kyseessä onkin universaali ilmiö. Pelko, valta ja kunnioitus ovat johtamisessa toisiinsa ruokkivia elementtejä ja niiden väliset erot eivät aina ole selvät. Nykypäivänä tiedetään, mistä hyvä johtaminen koostuu, mutta silti pelolla johtamista tapahtuu yhä useissa työpaikoissa. (Kallio 2015, 5; Brearley 2018, Kallioma 2018.)

Organisaatioissa vallitsee useimmiten sellainen kulttuuri, jota johto tietoisesti tai tiedostamattaan rakentaa ja hyväksyy. Vaikka yksi ihminen ei yleensä yksinään luo pelon kulttuuria, on esihenkilöllä hyvin keskeinen rooli kulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Kallioma 2018.) Pelon ilmapiiri voi syntyä esimerkiksi johdon harjoittamasta epäoikeudenmukaisesta johtamistyylistä, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja ilmapiiriin. Esihenkilön käyttämä kielenkäyttö, vuorovaikutustapa ja päätöksentekotavat voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen ja kokemukseen työympäristöstä. Pelon ohjaama toiminta vie voimavaroja ja on usein menestyksen esteenä ja sillä voi olla lamaannuttava vaikutus ihmisten käyttäytymiseen, toimintaan ja ajatteluun (Virolainen & Virolainen 2016, 71). Siksi on tärkeää, että organisaation johto tiedostaa oman roolinsa pelon kulttuurin syntyisessä ja pyrkii rakentamaan avoimen, luottamuksellisen ja kannustavan työilmapiirin, jossa työntekijät voivat kokea olevansa arvostettuja ja voivat ilmaista itseään vapaasti. (Lange & Järvinen 2019, 132, 159, 215, 241-243.)

Pelolla johtaminen voi ilmetä monin eri tavoin. Se ei näy välttämättä huutamisena tai aggressiivisena käytöksenä vaan voi ilmetä esimerkiksi uhkailuna, nöyryyttämisenä, manipulointina tai epäoikeudenmukaisena kohteluna. Pelolla johtamisen takana voi olla useita syitä, kuten esihenkilön oma epävarmuus, heikko itsetunto tai pelko. Esihenkilö voi kohdata omassa roolissaan ja tehtävissään esimerkiksi epävarmuutta ja stressiä, mikä voi heijastua johtamiskäyttöön. Esihenkilö saattaa turvautua pelon ilmentymiin hallitakseen tilannetta ja työntekijöitään. Myös esimerkiksi organisaation asettamat tavoitteet ja tulokset voivat aiheuttaa esihenkilölle niin suurta painetta, että hän turvautuu pelolla johtamiseen pyrkiessään saavuttamaan halutut tulokset mahdollisimman nopeasti. (Kallioma 2018.)

Brearley (2018) toteaa, että pelko nostaa työyhteisössä esiin monia haitallisia ja ei-toivottuja seurauksia. Keskeisimpiä näistä ovat terveydelliset haitat ja työilmapiirin heikentyminen. Työntekijät voivat kokea esimerkiksi ahdistusta, stressiä, masennusta ja muita psyykkisiä oireita. Lisäksi se voi heikentää työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Pelko vaikeuttaa myös yksilön kykyä ajatella selkeästi ja toimia tehokkaasti. Langen & Järvisen (2019, 28) mukaan keskushermoston ylikuormitus johtaa keskittymiskyvyn ja muistin huononemiseen. Berkeleyyn yliopiston emeritusprofessori Barry Stawin ja hänen kollegoidensa tutkimukset (1981) tukevat näkemystä, että pelko ja uhka kaventavat yksilön keskittymiskykyä. Näiden tutkimusten (1981) mukaan liiallinen stressi vaikuttaa ihmisen esiotsakuoreen heikentäen muun muassa harkintakykyä, muistia ja impulsien hallintaa. (Kallio 2015, 91; Barsade & O'Neill 2016; Kallioma 2018.)

Pelolla johtamisen seurauksena voi olla myös tiimityön väheneminen tai jopa loppuminen, koska pelko ajaa yksilöt ajattelemaan vain omaan etuaan. Pelko voi myös rajoittaa luovuutta ja innovaatiota, sillä pelon luoma ilmapiiri vähentää avointa keskustelua ja näin ollen palautteen antaminen saatetaan kokea pelottavana, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation kykyyn oppia, sopeutua ja kehittyä. Pelolla johtaminen voi lopulta vaikuttaa työntekijöihin niin, että koko työyhteisö menettää luottamuksen johtoon. (Kallio 2015, 91; Kallioma 2018.) Pelolla johtaminen luo usein kulttuurin, jossa ihmiset pelaavat varman päälle, välttelevät virheitä ja pitävät matalaa profiilia luoden organisaation, joka ei kasva keskinkertaisen suorituskyvyn ja hyödyntämättömän potentiaalin vuoksi (Bansal 2020).

Yksi tehokas tapa muuttaa pelon kulttuuria on käyttää korkean osallistumisen johtamistekniikoita. Korkean osallistumisen johtamistekniikka tarkoittaa, että esihenkilö antaa työntekijöilleen vastuuta ja päätösvaltaa omassa työssään ja kannustaa heitä osallistumaan päätöksentekoon eikä rankaise heitä jokaisesta virheestä. Lisäksi hän kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet, rohkaisee tiimityöhön ja edistää omalla esimerkillään avointa viestintää. Tämä johtaa itsevarmempiin ja vastuullisempiin työntekijöihin, jotka eivät ole täysin riippuvaisia esihenkilöistään. (Barsade & O'Neill 2016.) Kallion tutkimuksen (2015, 90-91) mukaan muun muassa tunne työn merkityksellisyydestä, erilaiset etenemismahdollisuudet ja esihenkilön vahva substanssiosaaminen voivat lieventää pelolla johtamisen negatiivisia vaikutuksia.

Psykologinen turvallisuus on vastalääke pelolle. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on turvallisuuden luominen. Peloton työpaikka on sellainen, jossa työntekijät uskaltavat jakaa mielipiteensä ja niitä arvostetaan. Heskett (2018) esittää useamman Edmondsonin (2018) tutkimuksen osoittavan,

että psykologinen turvallisuus edistää parempaa oppimista, suorituskykyä ja työntekijöiden sitoutumista. Toisin sanoen psykologinen turvallisuus rakentaa parempaa organisaatiota. Pelko taas estää oppimista ja yhteistyötä sekä vähentää kommunikointia, eikä ole hyvä motivaattori varsinkaan pitkällä aikavälillä. (Heskett 2018.)

Psykologinen turvallisuus on sekä luottamuksen että avoimen keskustelun perusta. Psykologinen turvallisuus ilmenee vuorovaikutuksen avoimuutena niin, että omat mielipiteet, ideat ja ongelmat uskalletaan tuoda vapaasti esille. Ilmapiiri on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen saa turvallisesti mielin olla oma itsensä ilman pelkoa, että joutuu naurunalaiseksi. Psykologinen turvallisuus näkyy myös siinä, kuinka virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä virheitä ei käytetä ketään vastaan, vaan hyväksytään, että ne ovat usein väistämätön osa työtä ja elämää. Päämääränä on oppia epäonnistumisista, mikä voi luonnollisesti tapahtua vain, jos niistä uskalletaan puhua. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2-3.)

Psykologisesti turvallista työyhteisöä kuvaa myös se, että vuorovaikutussuhteessa voi asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan, olla epävarma ja tuoda esille asioita, joita ei ymmärrä tai joissa tarvitsee apua. Tällaisessa ympäristössä yhteistyö on luonteeltaan helppoa ja kynnys avun pyytämiseen on matala. Psykologiseen turvallisuuteen liittyy myös kunnioittava suhtautuminen erilaisuuteen, kuten ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin, taustoihin ja osaamiseen. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä kannustetaan avoimeen ja rehelliseen kommunikaatioon ja virheiden tekeminen nähdään oppimismahdollisuutena. Tällainen ilmapiiri edistää luottamuksen ja tiimityön vahvistumista, mikä voi johtaa parempaan suorituskykyyn, korkeampaan työtyytyväisyyteen ja vähentyneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2-3.) Turvallisen ja innovoivan kulttuurin luomiseksi, esihenkilön tulisi muun muassa siirtyä ”minusta” meihin, luopua liiasta kontrollista, rakentaa luottamusta ja välittää aidosti ihmisistä. Johtajan tulisi myös oppia virheistään ja hyväksyä, että ei tiedä kaikkea. Esihenkilön on tärkeä arvostaa muiden näkökulmia ja pyytää palautetta muilta oppiakseen omista sokeista pisteistään. (Bansal 2020.)

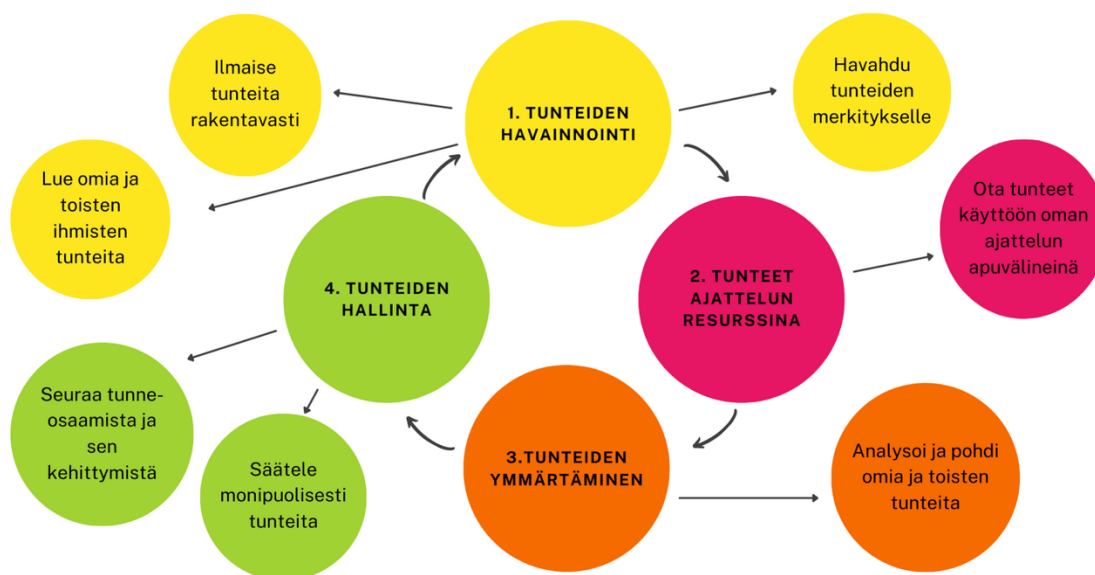
3.6 Tunnejohtamisen kehittäminen

Tunteiden johtamisen edellytyksiä ovat toisia kunnioittava ja arvostava asenne. Tunteita ei pidä pakottaa, vaan niille tulee antaa tilaa syntyä, elää, kasvaa ja kehittyä. Tunnejohtamisessa on tärkeää tunnistaa, millaisissa ympäristöissä ja tilanteissa toivotunlaiset tunteet syntyvät sekä menestyvät ja luoda niille suotuisat olosuhteet. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että ympäristölle asetettavat kriteerit vaihtelevat tilanteen mukaan. Mikäli työpaikalla halutaan ruokkia innostusta, luovuutta ja uusiutumiskykyä, on olosuhteiden oltava erilaiset, kuin jos kyseessä on kriisitilanne, joka vaatii johtajalta kurinalaista toimintaa, rauhoittamista ja systematisointia. Onneksi ihmiset reagoivat usein nopeasti ympäristöönsä niin hyvässä kuin pahassa. Negatiivisessa ympäristössä ihmiset kokevat itsensä onnettomiksi, mutta positiiviseen ympäristöön päästyään he alkavat nopeasti voimaan paremmin. Tunneilmapiiriin parantumisella on siis mahdollista saada nopeastikin näkyviä tuloksia aikaan. (Salonen 2017, 248, 249.)

3.6.1 Tunnejohtamisen kehitysmalli

Tunnejohtamisen kehittäminen alkaa johtajan omien tunteiden havainnoinnista. Mikäli johtajana haluaa pystyä vaikuttamaan omiin ja työntekijöidensä tunteisiin sekä koko organisaation tunneilmastoon, on johtajana tärkeä osata kohdata ja käsitellä omia tunteita. Oman tunneilyn kehittämisessä tärkeitä elementtejä ovat olemassa olevien tunteiden myöntäminen, aktiivinen tunteiden havaitseminen ja arviointi sekä tunteiden hyödyntäminen ajattelun avulla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 89.)

Caruson ja Saloveyn (2004) mukaan tunneälykäs- ja osaava esihenkilö aistii ja ymmärtää muiden ihmisten tunteet, on hyvä tunnistamaan omia tunteitaan sekä osaa puhua tunteista. Saarinen ja Aalto-Setälä ovat koonneet tunnejohtamisen kehittämiseen neljä askelta, jotka auttavat johtajan alkuun tunnejohtamisessa. Saarisen ja Aalto-Setälän tunnejohtamisen kehittämisen neljä askelta pohjautuvat Mayerin ja Saloveyn tunneäly kykymalliin, jossa tiedostetut ja ymmärretyt tunteet otetaan aktiiviseen käyttöön voimavaroina. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 45.) (Kuva 3.)



KUVA 3. Tunnejohtamisen kehitysmalli Saarista & Aalto-Setälää (2013) mukaillen

Tunnejohtamisen kehitysmallin ensimmäiset osa-alueet liittyvät tunneilyn kokemukselliseen puoleen ja loput strategisen puolen kehittämiseen. Tunnejohtamisen kehittäminen alkaa johtajan hyvästä kontaktista omiin tunteisiinsa. Perustarkoituksena on saada ohjattua tunneviestit ja käyttäytyminen samansuuntaisiksi omien tavoitteiden kanssa. Johtajan tunneosaamisen kehittämisestä ei juurikaan keskustella ammatillisessa valmennuksessa tai esihenkilövalmennuksissa. Tämän vuoksi tunneosaamisen kehittäminen vaatii johtajalta tavoitteellista asennetta ja ymmärrystä tehtävää kohtaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 89-90.)

Tunnejohtamisen ensimmäinen vaihe, **tunteiden havainnointi**, alkaa reflektoinnista eli pysähtymällä pohtimaan omien tunteiden merkitystä ja niiden vaikutusta elämään. Tunteet ovat informaatiolähteitä, jotka vaikuttavat jokaiseen päätöksentekoon. Niitä analysoimalla on mahdollista vaikuttaa omaan esihenkilö työskentelyyn. Kuten aiemmin jo mainittiin, älykkyydosamäärä on lähes sama lä-

pielämän, mutta tunneälyä voidaan jatkuvasti kehittää. Älykkyys tarvitsee tuekseen tunteita ja tunteiden hyödyllisen käyttämisen myötä päätöksenteko tehostuu. Ennen kuitenkin tunteiden tehokasta hyödyntämistä, jokaisen esihenkilön tulisi ymmärtää ja havahtua siihen, että vain hän itse voi vaikuttaa omaan tunne-elämäänsä ja ottaa siitä täyden vastuun, sen sijaan, että syyttäisi muita henkilöitä tai ympäristötekijöitä epämiellyttäväksi koetuista tunteista. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 91-92.)

Tunteiden havainnointia on hyväksyä itsessä vaikuttavat tunteet. Tärkeää on pysähtyä havainnoimaan omia tunteitaan ja niiden vaikutuksia kehossa, sen sijaan että vain reagoisi tapahtumaan tunteella. Mikäli esimerkiksi sydämen syke kiihtyy tai käsiä hikoiluttaa, on tällöin tunnereaktion vallassa. Tunteiden arvioimisen ja käsittelyn harjoittelu kannattaa aloittaa perustunteiden tunnistamisesta ja niiden nimeämisestä. Mikäli esimerkiksi sydämen syke kiihtyy ja tärisyttää, voi sanoa itselleen ”minua jännittää tai pelottaa”. Tunteen nimeäminen auttaa helpottamaan voimakasta kehollista reaktiota ja rauhoittamaan mieltä. Esihenkilön omien tunteiden havainnointi auttaa muokkaamaan ajattelua niin, etteivät tunteet pääse hallitsemaan toimintaa, mikä helpottaa myös ei toivottujen toimintatapojen hylkäämistä. Toisten tunteiden tunnistaminen on myös osa tunteiden havainnointia. Esihenkilöille tärkeä taito on tunnistaa työntekijöidensä tunteita, sillä ne sisältävät merkittävää tietoa koko työyhteisön ja yksilöiden tilanteesta. Oikein arvioituna ja käytettynä työyhteisön tunnetilan havainnointi auttaa myös saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Tunteiden havainnointia esihenkilö voi harjoitella työpaikalla kokouksissa tai kahvipöydässä tarkkailemalla omia sekä muiden tunneilmaisuja. Perustunteet, kuten ilo ja suru, ovat helpommin tunnistettavissa, mutta arjessa ongelmaksi saattavat muodostua monien tunteiden samanaikaisuus sekä ihmisten taipumus kätkeä tunteitaan. Tämän vuoksi esihenkilön tulisi pyrkiä varmistamaan havaintojen oikeellisuus esimerkiksi kysymällä työntekijältä ”minusta tuntuu, että olisit hieman jännittynyt tänään?” sen sijaan, että ilmaisisi alaisensa olevan vain jännittynyt. Havaintojen varmistaminen kysymällä saattaa tuntua kiusalliselta, mutta lopulta se on varma keino vakuuttua siitä, että on osannut lukea toisten tunteita oikein. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 102-105, 108, 111-112; Jääskeläinen 2021.)

Tunnejohtamisen toisessa vaiheessa, **tunteet ajattelun resurssina**, hyödynnetään tunteita ajattelun apuvälineenä. Tunteet ohjaavat huomiota ja tarkkaavaisuutta kohti merkityksellisiä asioita. Mikäli esimerkiksi esihenkilö saa vahvan ja myönteisen tunteen projektin onnistumisesta sen alkuvaiheilla, on se merkki tunneinformaatiosta, jossa tunteiden hyödyntämisessä on kyse. Jos esihenkilö kannustaa itseään onnistumisen tunteen myötä ”minä pystyn tähän” tai ”tätä varten olen harjoitellut” ottaa esihenkilö tunnelman luomisen asiakseen ja oppii hyödyntämään sitä toiminnassaan, joka taas lisää työelämässä tarvittavaa itsearvostusta. Vastaavasti työpaikalla tilanteissa, joissa negatiiviset tunteet, kuten ahdistus tai jännitys ottaa vallan, olisi esihenkilön tärkeä kannustaa itseään kritisoinnin ja vähättelyn sijaan sekä suunnata tarkkaavaisuus negatiivisten tuntemuksien juurisyihin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 118-119, 124.)

Esihenkilöt voivat hyödyntää tunteita apuvälineenä harjoittelemalla herättämään itsessä erilaisia tunteita. Esihenkilön ollessa hyväntuulinen tai ärtynyt, toimii hän työroolissaan aina tietynlaisena mielialojen välittäjänä. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö oppii tietoisesti kannustamaan itseään myönteiseen tunneviireeseen ennen työyhteisön erilaisia kohtaamisia. Mikäli esihenkilöiden kokemat

tunteet, kuten pettymys tai riittämättömyyden tunne ovat tiedostamattomia, eikä niitä käsitellä, voivat ne johtaa kontrollointiin tai liialliseen miellyttämiseen työyhteisössä, joka taas luo työyhteisön toimintaan uusia ei toivottuja toimintamalleja. Yksi harjoitus esihenkilön omien tunteiden tavoittamiseksi ja uusien tunteiden herättämiseksi ajattelun avulla on luvussa 2.4 mainittu turvapaikan luominen omaan mieleen. Tarkoituksena on luoda mielikuva jostain itselle miellyttävästä asiasta, kuten esimerkiksi kesämökistä tai lähimmäisestä ihmisestä. Tavoitteena on luoda positiivisen mielikuvan avulla myönteisiä tunteita silloin, kun asiat tuntuvat raskailta tai eivät muuten suju. Harjoituksessa tärkeää on antaa itselleen muutama minuutti aikaa nauttia rauhassa mielikuvasta ja palata sen jälkeen todellisuuteen levänneenä ja energisenä. Ihmisen keho ei pysty erottamaan positiivista mielikuvaa aidosta kokemuksesta, jonka vuoksi positiiviseen mielikuvaan palaaminen auttaa pysähtymään ja herättämään uusia tunteita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 118, 121-123.)

Tunnejohtamisen kolmannessa vaiheessa keskitytään **tunteiden ymmärtämiseen** eli pyritään analysoimaan ja pohtimaan omia sekä toisten tunteita, joka parantaa esihenkilöiden kykyä orientoitua tuleviin tilanteisiin. Tunteiden analysointi tarkoittaa kykyä tunnistaa ja nimetä tilanteessa vaikuttavat tunteet sekä tulkita omia ja toisten puheita sekä niistä välittyviä tunneviestejä. Tavoitteena ei ole syväanalysoida omia tai toisten tunteita vaan oppia ymmärtämään, mistä tunteet viestivät, miten ne vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin ja kuinka ne vaihtelevat eri tilanteissa. Jos esimerkiksi työntekijä ilmaisee, että hänellä on vaikeuksia hallita työtehtäviensä, monelta esihenkilöltä jää huomamatta tunneviesti, jonka takana on todellisuudessa pelko siitä, että työntekijä ei välttämättä kykene enää suoriutumaan tehtävistään osaamisen tai jaksamisen vuoksi. Esihenkilön onkin syytä olla tietoinen, siitä mihin asemaan hän toisen asettaa antaessaan esimerkiksi kritiikkiä. Esihenkilön on hyvä tiedostaa, miten oma tunnetila, ilmeet ja eleet voivat vaikuttaa toisen henkilön kokemukseen. Tärkeää olisikin harjoitella aktiivista ”syväkuuntelua” pysäyttämällä itsensä, kun toinen puhuu ja kiinnittää huomiota keskittykö toisen kuuntelemiseen vai oman mielipiteen muodostamiseen asiasta. Syväkuuntelussa tärkeää on keskittyä kuuntelemaan koko keholla, kaikilla aisteilla ja myös tunteilla. Näin voidaan vaikuttaa vastapuolen kuulluksi tulemisen kokemukseen rauhoittavalla ja inspiroivalla tavalla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 68, 126; Rantanen 2013, 35-36; Boitnott 2017.)

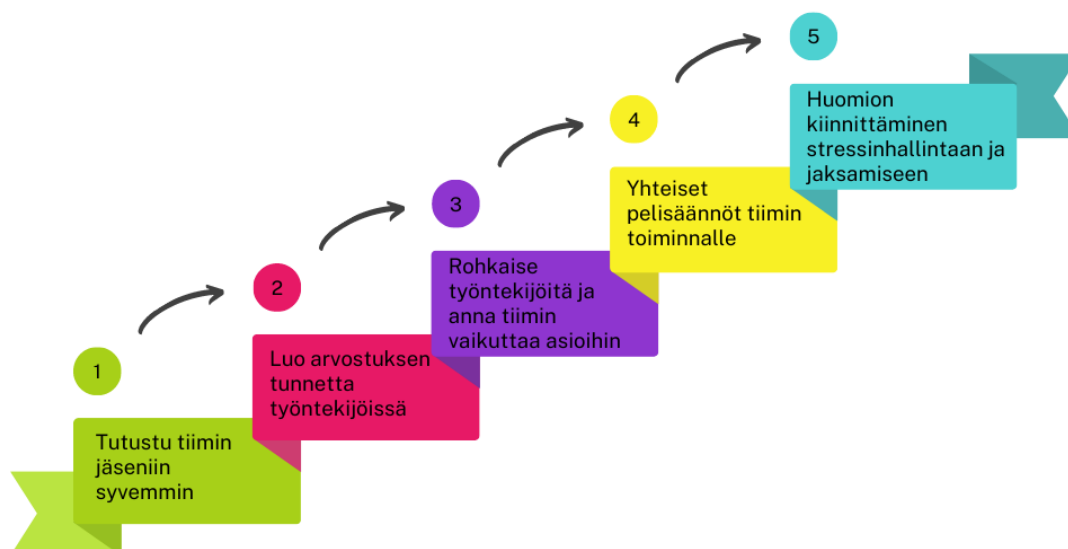
Yksi keino esihenkilön arvioida omia ja toisten tunteita objektiivisemmin on ottaa niihin etäisyyttä ja yrittää katsoa tunteita ulkopuolisen silmin. Etäisyyden ottamista on mahdollista harjoitella aiemmin mainitun ”syväkuuntelun” avulla. Tunteiden ymmärtämisen kyky edellyttää automaattisten reagoititapojen tunnistamista ja niiden sammuttamista tunteita säätelemällä. Automaattisia reagoititapoja voivat olla esimerkiksi opitut tilanteet, joissa toisen nauraminen tulkitaan automaattisesti halveksunnan osoittamiseksi ja siihen reagoidaan vastaloukkauksella, vaikka kyse ei olisikaan todellisuudessa halveksunnasta. Toisten tunteiden analysointi on mahdollista vasta, kun pystytään olemaan neutraalissa olotilassa, jolloin tulkintoja eivät ohjaa henkilökohtaiset tunnelataukset. Mikäli esihenkilö onnistuu tarkastelemaan tunteita uteliaasti etäältä, auttaa se tekemään hypoteeseja esillä olevien tunteiden alkuperästä ja näin ennustamaan odotettavissa olevia tunne- ja käyttäytymisreaktioita, kuten esimerkiksi käsityksiä siitä mitä hämmästyksen ja pettymyksen jälkeen voi seurata ja miten niihin tulisi reagoida. Tämä auttaa myös tunnistamaan paremmin omia virheitä sekä tarkkailemaan jatkossa epäonnistumisia oppimistarkoituksessa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 68-69, 128, 132; Boitnott 2017.)

Tunnejohtamisen viimeinen vaihe eli **tunteiden hallinta** kiteytyy tunteiden säätelykykyyn. Tunteiden säätelyn keskeinen edellytys on avoimuus sekä miellyttävälle että epämiellyttävälle tunteille ja kyky sietää näitä tunteita, jotta niistä on mahdollista irrottautua eli säädellä niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Esihenkilön omia sekä muiden tunteita on mahdollista säädellä ajattelun, toiminnan ja sosiaalisen tuen avulla. Ajattelupitoiset toimintatavat sopivat parhaiten esihenkilön omien tunteiden säätelyyn, sillä niiden avulla on mahdollista ottaa etäisyyttä erilaisiin tilanteisiin, rentouttaa mieltä ja samaistua toisten kokemuksiin. Ajattelupitoisia eli kognitiivisia tunteiden säätelytapoja ovat muun muassa erilaiset rauhoittavat mielikuvaharjoitukset, meditaatio tai esimerkiksi numeroiden laskeminen. Ajattelupitoiset tunteiden säätelytavat sopivatkin erityisesti kokous- tai muihin muodollisiin keskustelutilanteisiin, joissa ei pysty muuta tekemään. Toiminnalliset tunteiden säätelytavat vaikuttavat suoraan autonomisen hermoston nostattamiin tunnereaktioihin, jotka tiedostamattomina voivat johdattaa tunteiden liioitteluun esimerkiksi meuhkaamisena. Toiminnallisia tunteiden säätelytapoja ovat esimerkiksi erilaiset liikuntamuodot, rauhallinen hengittäminen, lukeminen ja oppiminen, musiikin kuunteleminen tai toisen henkilön tai itsensä silittäminen. Sosiaaliset säätelytavat taas, kuten toisten ihmisten seura ja läheisyys ovat ensimmäisiä jo pienenä opittuja tapoja rauhoittaa tunteita. Sosiaalisia tunteiden säätelytapoja ovat esimerkiksi tunteista puhuminen, sosiaalinen tuki, aktiivinen auttaminen ja läsnäolo. Mitä joustavampia ja innovatiivisempia tunteiden säätelykeinoja esihenkilöillä on, sitä paremmat mahdollisuudet heillä on säädellä omien tunteiden kestoa ja voimakkuutta tehokkaasti. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 133, 135-138; Virolainen & Virolainen 2020, 236-237, 251.)

3.6.2 Tunneilmaston kehittäminen

Johtajan omien tunnetaitojen ollessa hyvällä mallilla, on mahdollista alkaa kehittämään työyhteisön tunneilmastoa. Tunnejohtamisen merkitys tunneilmastoa kehittäessä on usein ratkaisevassa asemassa, vaikka vastuu kuuluu jokaiselle, niin työntekijöille kuin johdollekin. Mikäli kaikki muut olosuhdetekijät olisivat lähes samat tunneilmastoa kehittäessä, voi onnistunut tai epäonnistunut johtaminen luoda kaksi täysin erilaista lopputulosta. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018; Virolainen & Virolainen 2020, 223.)

Johtajien on mahdollista kehittää tunneilmastoa jo pelkällä näkökulman vaihtamisella, joka liittyy tilanteen uudelleen muokkaamiseen sanallisesti. Näkökulmaa voi vaihtaa muistelemalla esimerkiksi aikaisempia työprojekteja, joista on selvitty tai pohtimalla näkeekö työssä ilmenevän ongelman uhkana, haasteena vai mahdollisuutena. Kun ongelma nähdään haasteena, auttaa se toimimaan ratkaisukeskeisesti ja keskittymään tavoitteen saavuttamiseen johtaviin toimiin. (Virolainen & Virolainen 2020, 223-224; Jääskeläinen 2021.) Näkökulman vaihtamisen lisäksi johtaja voi kehittää tunneilmastoa puhumalla tunteista avoimesti ja kiinnittämällä huomiota olennaisiin asioihin. John Rampton on koonnut muutamia vinkkejä tunneilmaston kehittämiseen (kuva 4). (Rampton 2020; Jääskeläinen 2021.)



KUVA 4. Tunneilmaston kehittäminen Ramptonia (2020) mukaillen

Yksi keskeisistä elementeistä tunnejohtamisen kehittämisessä on tutustua tiimin jäseniin syvemmin kuin vain ammattiosaamisen tasolla. Kehityskeskusteluiden ja yhteisten kahvihetkien lisäksi työntekijöiden vahvuuksien, kiinnostuksien ja motivaation selvittämiseen on mahdollista hyödyntää esimerkiksi erilaisia persoonallisuus- ja motivaatioprofilointeja, kuten Reiss motivaatioprofiili, joka on kehitetty niin yksittäisille työntekijöille, tiimille kuin koko organisaatiolle. Näiden lisäksi tunnejohtajan olisi tärkeä tutustua työntekijöihinsä henkilökohtaisemmin siellä missä tapahtuu, kuten lounastauoilla sekä välillä myös työpaikan ulkopuolella. Johtajan tulisi myös osata hellittää ”roolistaan” ja näyttää mallia, kuinka työpaikalla voi ottaa rennosti sekä pitää hauskaa työkiireistä huolimatta. Tärkeä on pystyä heittäytymään mukaan työyhteisöön ilman ennakkoluuloja tai oman aseman menettämisen pelkoa. Kun johtaja oppii tuntemaan työntekijöidensä henkilökohtaiset vahvuusalueet ja kiinnostuksen kohteet, parantaa se koko tiimin tunnelmaa työpaikalla. Hyvä tunnelma auttaa myös johtajaa onnistumaan sekä avaa näkymän yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa, kehittyä ja menestyä tulevaisuudessa. (Rantanen 2018, 300-301; Rampton 2020; Jääskeläinen 2021.)

Tunteiden tunnistamiseksi ja seuraamiseksi on myös kehitetty monenlaisia sovelluksia. Opinnäytetyössä käytetty VibeVision -työkalu on yksi niistä. Toinen vastaavanlainen sovellus on kotimainen Emotion Tracker. Molempien työkalujen ydinajatus on sama; mitata, seurata ja analysoida ihmisten tunnetiloja. Tunnesovellus Emotion Tracker kuitenkin keskittyy enemmän yksilön omien tunteiden tunnistamiseen ja seurantaan, kun taas VibeVision -työkalun avulla on mahdollista saada tietoa suuremman joukon tunnetiloista. Näiden lisäksi on kehitetty muun muassa tunneseiniä, joita on käytetty esimerkiksi suuremmissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa. Tällaisen tunneseinän avulla on mahdollista seurata osallistujien tunnetiloja reaaliaikaisesti. Osallistujat painavat puhelimestaan tunnetilansa mukaista tunnepainiketta ja seinän väri vaihtelee näiden valintojen mukaan. (Salonen 2016; Salonen 2017, 249; Vibe Vision 2021.)

Johtajan on tärkeä oppia ymmärtämään eri henkilökemioiden merkitys ja kuinka niitä voi sekä kannattaa kehittää. Hyvä henkilökemia parantaa tunnelmaa ja lisää aktiivisuutta työntekijöissä, kun taas

huono kemia toimii päinvastaisella tavalla. Huono tunnelma tarttuu nopeasti ja voi laukaista työntekijöissä lamaantumista ja pelkoa. Kiristyneet henkilökemiat voivat johtaa helposti jopa konflikteihin. Esihenkilöiden tietoinen tarkkaavaisuus suuntautuukin työyhteisössä liian harvoin työntekijöiden tunnereaktioihin. Työntekijöiden reaktiot esimerkiksi uusiin muutoksiin voi tuntua pieniltä, mutta niistä aiheutuva tyytymättömyys voi tulla kalliiksi yritykselle pitkällä aikavälillä. Ihmiset jakavat tuntemuksiinsa ja kokemuksiinsa niin organisaatiossa kuin työpaikan ulkopuolella. Tämän vuoksi pienetkin tunnereaktiot olisi esihenkilöiden syytä ottaa tosissaan. Tunnejohtajan on ymmärrettävä, että kahden ihmisen välinen henkilökemia syntyy keskinäisestä arvostuksesta. Tämän vuoksi johtajan tulisi kaikissa kohtaamisissa pitää tausta-ajatuksena toisen arvostamista. Arvostusta työntekijöitään kohtaan johtaja voi tuoda esille kaikissa sosiaalisen kentän ulottuvuuksissa, kuten arvostavana puheena, kehonkielenä, läsnäolona, voimana ja tasa-arvona sekä arvostuksen tunteina. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013, 118-119; Rantanen 2018, 47.)

Johtajan on tärkeä toimia motivaattorina, joka herättää työntekijöissä intohimoa työtään kohtaan. Selkeyttämällä tavoitteita ja antamalla palautetta sekä tunnustusta tehdystä työstä lisää johtaja työntekijöissään kunnioituksen ja luottamuksen tunnetta. Johtajan tulisi myös rohkaista työntekijöitään omien ideoiden esittämiseen sekä antaa heidän vaikuttaa tiimin sisällä päätettäviin asioihin. Mielipiteitä on tärkeä kysyä jokaiselta tiimin jäseneltä, myös heiltä, jotka eivät ole normaalisti vahvasti äänessä. Jotta tiimi voisi vaikuttaa päätöksentekoon, johtajan olisi hyvä yhdessä työyhteisön kanssa rakentaa tiimitoiminnan pelisäännöt. Näin varmistetaan, että säännöt heijastavat sekä organisaation että tiimin jäsenten arvoja. (Jääskeläinen 2021.)

Joan Borysenkon (2003) mukaan 70-90 % perusterveydenhuollon lääkärisäkäynneistä johtuu stressiin liittyvistä sairauksista. Stressi aiheuttaa negatiivisia muutoksia hermo- ja immuunijärjestelmässä sekä lisää merkittävästi riskiä sairastua henkisesti että fyysisesti. Johtajan tulisi keskittyä varhaiseen stressin ja ahdistuksen ehkäisyyn sekä puuttua työyhteisössä jo esiintyneisiin stressin aiheuttamiin merkkeihin, kuten kiireeseen. Jatkuva kiire olisi tärkeä saada poistettua tai vähennettyä työpaikoilta. Työntekijöiden on helpompi hallita omia stressitasojaan, jos työpaikalla kannustetaan realistisiin aikatauluihin, taukojen ja lomien pitämiseen, vältetään liian monien asioiden hoitamista samanaikaisesti ja ratkaistaan ajoissa työpaikalla esiintyneet konfliktit. Johtajan olisi myös tärkeä korostaa työyhteisössä stressin vähentämiseksi elementtejä, jotka lisäävät hyvinvointia ja jaksamista, kuten fyysistä aktiivisuutta tai hengitys harjoituksia. Fyysistä aktiivisuutta lisääviä elementtejä voisivat esimerkiksi olla työpaikan yhteiset tavoitteet pyöräillä kuukauden ajan töihin. (Virolainen & Virolainen 2020, 187-189; Rampton 2020; Rampton 2021; Jääskeläinen 2021.)

3.7 Tunnekulttuuri ja sen johtaminen

Jokaisella organisaatiolla vallitsee omanlaisensa tunnekulttuuri, vaikka sitä ei tietoisesti johdettaisikaan. Tunnekulttuuri välittyy yleensä non-verbaalisesti eli ei-sanallisesti erilaisten vihjeiden, kuten kehonkielen, ilmeiden tai eleiden välityksellä. Mikäli tunnekulttuuriin ei kiinnitetä minkäänlaista huomioita, voivat seuraukset olla yritykselle kohtalokkaat. Työyhteisöt, joiden olisi mahdollista käyttää positiivisia tunnekokemuksia, kuten iloa ja ylpeyttä voimavarana, saattavatkin sietää sen sijaan vihan kulttuuria. Tällaisen ilmapiirin vallitessa työntekijät, joiden olisi tarkoitus osoittaa myötätuntoa

toisia kohtaan saattavatkin muuttua tunteettomiksi ja välinpitämättömiksi. Tunnekkulttuurin vaikutukset voivat olla erityisen haitallisia esimerkiksi aikoina, jolloin koetaan erilaisia organisaatiomuutoksia tai taloudellisia taantumia. (Barsade & O'Neill 2016.)

Barsade ja O'Neill (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että tunnekkulttuuri vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, työuupumukseen, ryhmätööhön sekä jopa taloudelliseen suoriutumiskykyyn ja poissaoloihin. Tutkimus osoittaa, kuinka merkittävä vaikutus positiivisilla tunteilla on ihmisten suoriutumiseen, luovuuteen, päätöksentekoon ja organisaatioon sitoutuneisuuteen. Vastaavasti kielteiset tunteet, kuten pelko, ahdistuneisuus ja suru, johtavat yleensä negatiivisiin tuloksiin, kuten huonoon suoriutumiskykyyn ja suureen vaihtuvuuteen. Totaljobs -tutkimuksen (2020) mukaan 58 % työssäkävivistä koki, ettei voi täysin näyttää tunteitaan työpaikalla. Mikäli johtajat jättävät huomioimatta tunnekkulttuurin, peitellään olennaista osaa siitä, mikä saa ihmiset ja organisaation toimimaan halutulla tavalla. (Barsade & O'Neill 2016; Simpkin 2020.)

Johtajat odottavat voivansa vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja ajatuksiin töissä, mutta ymmärrys siitä, mitä työntekijät tuntevat tai miten he ilmaisevat tunteitaan koetaan hankalaksi ja vaikeasti hallittaviksi. Johtajat saattavat kokea tunteet työpaikalla myös epämiellyttävinä tai pelottavina. Tunteiden tärkeys teoriassa ymmärretään, mutta tunteiden johtamista ja ymmärtämistä saatetaan pitää epäolennaisena asiana, joka ei kuulu osaksi johtajien työtehtäviä. Tällaisessakin tapauksessa yrityksessä vallitsee tunnekkulttuuri, vaikka se olisikin tukahdutettu. Totaljobs -tutkimuksen (2020) mukaan noin puolet tutkimuksessa olleista esihenkilöistä oli sitä mieltä, että tunteet tulisi tukahduttaa työssä. Tutkimuksessa olleista esihenkilöistä 28 % myönsi, että ei tiedä kuinka oman tiimin tunteita tulisi käsitellä ja 30 % mukaan tunteet työssä ovat heikkouden merkki. Nämä tulokset vahvistavat esihenkilöiden empatiakyvyn tarvetta sekä tunnetaitojen kehittämistä. Kun tunteet sallitaan, ymmärretään ja niitä osataan tietoisesti muokata, pystytään motivoimaan työntekijöitä paremmin ja vaikuttamaan yrityksen tunnekkulttuuriin niin, että yrityksen on mahdollista saavuttaa halutut tavoitteet. (Barsade & O'Neill 2016; Simpkin 2020.)

Hyvä tunnekkulttuuri ei vaadi jatkuvia rohkeita tunneilmauksia, vaan se syntyy jo pienistä eleistä, kuten ystävällisyyden ja tukemisen teoista; auttaminen, kuunteleminen, hymyileminen ja tervehtiminen. Nämä pienet teot vaikuttavat ja lisäävät merkittävästi työyhteisössä välittämistä ja myötätuntoa. Lähes 30 vuotta sitten sosiaalipsykologi Phil Shaver ja hänen kollegansa havaitsivat, että ihmiset voivat luotettavasti erottaa toisistaan jopa 135 erilaista tunnetta. Kuitenkin perustunteiden, kuten ilon, rakkauden, vihan, pelon ja surun, ymmärtäminen on hyvä lähtökohta johtajalle, joka pyrkii hallitsemaan organisaation tunnekkulttuuria. Tunnekkulttuurin parantamiseksi johtajien tulisi kuitenkin myös saada ihmiset käyttäytymään organisaation tai tiimin arvostamien tunteiden mukaisesti. Barsade ja O'Neill (2016) tuovat esille Harvard Review lehden artikkelissa "Manage Your Emotional Culture" kolme tehokasta menetelmää, joiden avulla tunnekkulttuuria voidaan kasvattaa yrityksissä. (Barsade & O'Neill 2016.)

Työntekijöiden kokemien tunteiden hyödyntäminen

Ensimmäinen menetelmä kehottaa hyödyntämään työntekijöiden kokemia tunteita. Osa työntekijöistä kokee organisaation tai tiimin arvostamat tunteet luonnollisesti, kuten myötätunnon ja kiitollisuuden. Kun organisaation arvostamia tunteita ilmaantuu työntekijöissä säännöllisesti, tarkoittaa se, että tunnekulttuuri kasvaa haluttuun suuntaan. Mikäli työntekijät kuitenkin kokevat kyseisiä tunteita vain satunnaisesti tai he tarvitsevat apua niiden ylläpitämisessä, on mahdollista kokeilla erilaisia keinoja haluttujen tunteiden kasvattamiseen. Yksi tapa voisi olla hyödyntää meditaatiota työpaikalla tai tarjota työntekijöille mindfulness-sovelluksia, jotka on integroitu heidän työlaitteisiinsa. Mindfulness-sovellukset ovat digitaalisia sovelluksia, jotka auttavat työntekijöitä keskittymään hetkeen ja parantamaan hyvinvointiaan työpaikalla. Nämä sovellukset muistuttaisivat käyttäjiä hengityksen, rentoutumisen ja nauramisen tärkeydestä. Lisäksi sovellusta voitaisiin käyttää "kunnia-auluna", johon työntekijät voivat kirjoittaa toisistaan ystävällisiä asioita, jolloin se toimii positiivisuuden ja kiitollisuuden ilmentymänä työyhteisössä. Tämä voi edistää positiivista ilmapiiriä ja parantaa työntekijöiden välisiä suhteita. (Barsade & O'Neill 2016.) Ran Wu ja hänen tiiminsä toteuttama tutkimus (2019, 8) osoitti, että 15 minuutin meditaatio-harjoittelu seitsemän päivän ajan paransi osallistujien tunteiden käsittelyä viikon aikana. Tutkimuksen tulosten mukaan osallistujien negatiiviset tunteet eivät tuntuneet myöskään yhtä voimakkailta.

Jos työntekijöissä ilmenee kuitenkin kielteisiä tunteita, jotka eivät vie tunnekulttuuria oikeaan suuntaan, on tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus jakaa huolensa, jotta he kokevat tullessaan kuuluksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tunteiden annetaan purkautua jatkuvasti ilman, että ollaan valmiita tarkastelemaan syitä tunteiden taustalla. Jatkuvat tunnepurkaukset voivat nimittäin johtaa huonoihin lopputuloksiin. Oleellisempaa olisi auttaa työntekijöitä ajattelemaan tilanteita ja tarkastelemaan tunteita rakentavammin. (Barsade & O'Neill 2016.)

Työntekijöiden tunnekokemuksia, jotka vaikuttavat kielteisesti tunnekulttuuriin, voidaan parhaiten käsitellä kognitiivisen uudelleenarvioinnin avulla. Kognitiivinen uudelleenarviointi pyrkii muuttamaan tiettyjä ajatusmalleja ja sen avulla on mahdollista saada ihmiset tarkastelemaan omia näkemyksiään uudelleen toisten työntekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi vahva stressitila voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin tai suoriutuskykyyn. Kun stressi on jatkuvaa, tartutaan helpommin kielteisiin selityksiin, jotka voivat aiheuttaa pitkäkestoisemman negatiivisuuden kierteen. Saatetaan jopa tiedostamatta ruokkia negatiivista tunnetta entisestään muiden kielteisten tunteiden avulla tarttumatta stressin pääaiheuttajaan. Kognitiivinen uudelleenarviointi tapahtuu keskustelujen kautta, jonka avulla negatiiviset ajatukset on mahdollista muotoilla uudelleen. Kun osataan huomioida positiivisia asioita tai hyvänlaatuisia motivaation tekijöitä negatiiviselle käytökselle, auttaa se pääsemään pois negatiivisesta kierteestä ja ajattelemaan asiaa uudesta näkökulmasta. (Barsade & O'Neill 2016.)

Toivottujen tunteiden kasvattaminen

Toisessa menetelmässä esihenkilöiden tulisi omalla esimerkillään käyttäytyä työyhteisössä haluttujen ja toivottujen tunteiden mukaisesti. Mikäli esimerkiksi töihin tullessa hymyillään ja tervehditään, luodaan todennäköisemmin ilon kulttuuria. Jos taas turhautumista tai ahdistuneisuutta ilmaistaan jatku-

vasti työntekijöiden läsnä ollessa, tarttuvat nämä tunteet myös tiimin jäseniin ja lopputuloksena työyhteisössä vallitsee turhautumisen kulttuuri. Ihmiset omaksuvat ja keräävät itseensä tiedostamatta toisten ihmisten tunnetiloja. Tunteiden ilmaisemisella ei ole ainoastaan vaikutusta yksittäisiin työntekijöihin, vaan ne voivat edetä tiimistä toiseen ja lopulta koko organisaatioon. Johtotehtävissä olevien henkilöiden olisikin tärkeä mallintaa tietoisesti tunteita, joita halutaan vahvistaa organisaatiossa. Kun käyttäytyään haluttujen tunteiden mukaisesti, tarttuvat tunnetilat ja niiden mukainen toiminta myös muihin työntekijöihin. (Barsade & O'Neill 2016.)

Esihenkilöt voivat harjoittaa toivottujen tunteiden kasvattamista ”syvänäyttelemisellä”. Kyseisessä metodissa tarkoituksena on kuvitella odottamattomia tilanteita ja harjoitella niihin reagoimista. Kuvitellaan esimerkiksi, että pari päivää ennen tärkeää asiakastapaamista työntekijä ilmoittaa esihenkilölleen tarvitsevansa vapaata töistä viikon ajan perheessä ilmenneen äkillisen syyn vuoksi. Vaikka esihenkilö saattaisi ensin kokea paniikinomaisia tunteita ja miettiä, että ei missään nimessä onnistu näin lyhyellä varoitusajalla, on syvänäyttelemisen tarkoituksena auttaa muuttamaan välittömät paniikinomaiset tunteet aidoksi välittämiseksi ja empatiaksi työntekijää kohtaan. Käyttäytymällä empatiasta ja tukemalla työntekijää keskustellen, mutta myös ilmaisemalla välittäviä eleitä ja ilmeitä, äänensävyä ja kehonkieltä mallintaa esihenkilö niin itselleen kuin alaisilleen haluttua ja toivottua tunnekkäyttäytymistä. (Barsade & O'Neill 2016.)

Myös työntekijät ylläpitävät organisaation tunnekulttuuria, vaikka he eivät aina kokisikaan toivottuja tunteita tietyllä hetkellä. Työpaikalla tunteita saatetaan ilmaista spontaanisti tai esimerkiksi työympäristössä vallinneiden tunteiden mukaisesti. Niin kuin jo aikaisemmin mainittiin, yksilöillä on taipumus mukautua tilanteisiin käyttäytyen samalla tavalla kuin muut työryhmän jäsenet. Mikäli esimerkiksi suurin osa työntekijöistä ilmaisee ilon tunteita ja ymmärrystä toisia kohtaan, alkavat muut työntekijät toimimaan samalla tavalla kokeakseen olevansa pidettyjä ja hyväksytyjä työyhteisössä. Vahvan tunnekulttuurin omaavan yrityksen työntekijät osoittavat ja ilmaisevat näin ollen helpommin työpaikalla arvostettuja tunteita, vaikka he eivät kokisikaan kyseisiä tunteita. Tällaisilla työntekijöillä on tarve noudattaa yrityksen luomia vaatimuksia ja toimia niiden mukaisesti, jonka myötä tunteisiin mukautuminen voi luoda lopulta aitoja tunteita. Joskus tietynlaisen tunnekulttuurin ylläpitämisellä voidaankin ”huijata” työntekijöiden omia tunteita ja saada heidät toimimaan tunnekulttuurin mukaisesti. Toivotuin tilanne kuitenkin olisi, että myös työntekijät, jotka eivät muuten tuntisi tai ilmaisisi yrityksessä arvostettuja tunteita, alkaisivatkin sisäistämään tunnekulttuuria tunnejohtamisen myötä. Tunnekulttuurista tulee sitä vahvempi ja kestävämpi, mikäli työntekijät todella uskovat tunnekulttuurin arvoihin ja oletuksiin. (Barsade & O'Neill 2016.)

Tunnekulttuurin toteutus organisaatiossa

Tunnekulttuuria olisi tärkeä tukea organisaation kaikilla tasoilla. Ennen kaikkea tunnekulttuurin tukeminen ja ohjaaminen tulisi lähteä ylimmän johdon tasolta. Johtajat eivät kuitenkaan usein ole tarpeeksi tietoisia siitä, kuinka paljon heidän käytöksellään ja toiminnallaan on vaikutusta tunnekulttuurin luomiseen. Non-verbaalinen viestintä eli ei-sanallinen viestintä on merkittävässä roolissa tunnekulttuurin luomisessa. Johtajat saattavat jo pelkästään eleillä, ilmeillä ja kehonkielellä ilmaista työntekijöilleen tunteita, jotka eivät tue toivotun tunnekulttuurin luomista. Onkin muistettava, että

tunne-eleiden tulisi kulkea käsikädessä päivittäisen käyttäytymisen kanssa. Ei riitä, että puheet ilmaisevat valitun tunnekulttuurin luomista, jos kehonkieli ja eleet ilmaisevatkin turhautumista. Ihmiset omaksuvat ja mukautuvat voimakkaasti tilanteisiin, joten ylimmän johdon on tärkeä pystyä viestimään heidän koko olemuksellaan ja esimerkillään toivottua tunnekulttuuria. (Barsade & O'Neill 2016.)

Ylimmällä johdolla on vastuu näyttää esimerkkiä ja vahvistaa sääntöjen käytäntöön laittamista. Kuitenkin keskijohdon ja esihenkilöiden tulisi varmistaa, että työntekijät ja muut organisaation jäsenet harjoittavat johdonmukaisesti tunnearvoja. Lähiesihenkilön toiminnalla onkin vahva vaikutus työntekijöihin, joten ylimmän johdon tulisi varmistaa, että heidän ilmaisemansa tunteet heijastavat valittua kulttuuria keskijohdolle ja esihenkilöille sekä tuo esille selkeästi sen, minkälaista toimintaa työntekijöiltä odotetaan. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa "tunnepulssi", jota johtajien olisi tärkeää seurata tarkasti motivoitakseen esihenkilöitä ja tiimejään saavuttaakseen tavoitteensa. Vaikka tunnekulttuuria määrittää se, kuinka kaikki työntekijät viihtyvät yrityksessä päivästä toiseen, on johtajien tehtävänä määrittää mitkä tunteet auttavat organisaatiota menestymään, mallintaa näitä tunteita ja palkita muita tunnekulttuurin rakentamisesta. (Barsade & O'Neill 2016.)

Johtajien on mahdollista muokata tunnekulttuuria organisaatiokäytäntöjen avulla sekä yhdistämällä tunnekulttuuri erilaisiin toimintoihin ja prosesseihin. Organisaatiokäytäntöjä voidaan vahvistaa esimerkiksi "myötätuntoinen ampuminen"-menetelmällä. Kyseinen menetelmä on yleinen yrityksissä, joissa vallitsee sosiaalinen kulttuuri. Tällaisessa yrityksessä, kuin missä tahansa muussakin, perinteinen HR-menetelmä, jossa irtisanottuja työntekijöitä pyydetään siivoamaan työpöytä välittömästi ja poistumaan tiloista, vaikuttaa erityisen voimakkaasti myös muihin työntekijöihin. Eräässä yrityksessä otettiin käyttöön myötätuntoinen ampuminen-menetelmä, jossa irtisanotuilla työntekijöillä on pidempi aika hyvästellä työtovereita sekä muistella yhteistä aikaa yrityksessä. Menetelmässä oli myös tärkeää, että yrityksen ylin johto kertoo uutiset irtisanomisista kasvokkain kyseisille henkilöille. Näin voidaan luoda arvostusta irtisanottuja työntekijöitä kohtaan. Menetelmässä pidettiin myös tärkeänä, että ylin johto keskustelee myös yritykseen jäävien työntekijöiden kanssa tilanteesta. (Barsade & O'Neill 2016.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Ensimmäisenä avataan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä käydään läpi prosessin kulkua. Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään tutkimusmenetelmän valintaan ja aineistonkeruumenetelmään, jonka jälkeen käsitellään kyselyn toteutusta ja aineiston analysointia. Viimeisenä luvussa käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Koko tutkimusprosessia ohjaa tutkimusongelma, joka mahdollistaa tieteellisen tutkimuksen toteuttamisen. Tutkimusongelman tarkoituksena on määrittää opinnäytetyölle tavoitteet. Kun tutkimusongelma on määritetty, johdetaan sen pohjalta tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset mahdollistavat aineistoin keruun, jonka avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma tuottaen erilaisia kehitysideoita. (Kananen 2015a, 45, 57.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on kohdeorganisaation tunneilmaston nykytila sekä saada tietoa esihenkilöiden tunnejohtamisesta. Tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia tutkimustulosten perusteella sekä tarjota työkaluja tunnejohtamisen kehittämiseen. Kyselytutkimuksessa etsimme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on kohdeorganisaation tunneilmaston nykytila?
2. Millainen on kohdeorganisaation tunnejohtamisen nykytila?
3. Miten kohdeorganisaatiossa voidaan kehittää tunnejohtamista?

4.2 Tutkimusprosessin kulku

Hyvinvointiteknologian kurssilla syksyllä 2021 tutustuimme erilaisiin hyvinvointi- ja terveysteknologian yrityksiin. Luennolla esiteltiin muun muassa VibeVision -yrityksen kehittämä työkalu, joka on erikoistunut asiakkaiden, henkilöstön ja tapahtumakävijöiden tunteiden mittaamiseen. Tunnemittaminen herätti mielenkiintomme ja lähdimme pohtimaan ajatusta yhteisestä opinnäytetyöprojektista sekä mahdollisuudesta käyttää VibeVision -työkalua opinnäytetyössämme. Luennon jälkeen otimme yhteyttä yritykseen ja sovimme Zoom-palaverin opinnäytetyöhön liittyen. Yhteyshenkilönämme toimi VibeVisionin operatiivinen johtaja, joka antoi mielellään työkalun käyttöömmme opinnäytetyötä varten. Joulukuussa 2021 opinnäytetyön aihe alkoi muotoutua ja aihe rajattiin alustavasti tunteiden mittaamiseen sekä tunnejohtamisen kehittämiseen. Kuvassa 5 havainnollistetaan opinnäytetyön prosessin kulkua.



KUVA 5. Opinnäytetyöprosessin kulku

Tammikuussa 2022 aloitimme opinnäytetyön sisällön suunnittelun ja tutustuimme aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen. Lisäksi aloimme tammikuussa etsimään kohdeorganisaatiota, jonka henkilöstölle ja esihenkilöille tutkimus voitaisiin toteuttaa. Helmikuussa Yritys-X vastasi yhteydenottoomme ja osoitti kiinnostusta tutkimustamme kohtaan. Pidimme Zoom-palaverin, jossa pääsimme esittelemään opinnäytetyön idean yrityksen johdolle. Palaverin päätteeksi päädyimme aloittamaan yhteistyön ja opinnäytetyön lopullinen aihe rajautui keskustelujen myötä. Helmikuussa kävimme myös esittäyty-mässä Yritys X:n henkilöstölle. Yhteyshenkilöinäimme toimivat yrityksen asiakkuusjohtaja sekä projektijohtaja.

Helmikuussa 2022 aloitimme lähteiden keruun, teoriaosuuden kirjoittamisen sekä tutkimuskyselyiden suunnittelun. Tutkimuskyselyitä suunnitellessa tapasimme VibeVisionin operatiivisen johtajan useampia kertoja. Saimme häneltä arvokasta tietoa työkalun toiminnasta ja apua kysymysten suunnitteluun. Olimme myös yhteydessä opinnäytetyöohjaajaamme kyselyitä rakentaessa. Saimme molemmilta hyviä kehitysehdotuksia ja näiden perusteella suunnitelimme kyselyn rakennetta, vastausvaihtoehtoja, ulkoasua sekä kysymysten tarkoitusta ja ymmärrettävyyttä. Ehdotuksien ja teorian perusteella rakensimme kyselyt vastaamaan opinnäytetyömme tutkimuskysymyksiin. Suunnitelimme myös jokaista kyselyä varten oman saatekirjeen.

Maaliskuussa kyselytutkimus aloitettiin kertaluontoisella alkukartoituskyselyllä, joka oli samanlainen kohdeorganisaation esihenkilöille ja asiantuntijoille. Tämän jälkeen toteutimme yritykselle varsinaisen tunnemittauskyselyn. Kyselyt toteutettiin neljän viikon ajan, joka maanantai ja perjantai. Kyselyt olivat samanlaiset kohdeorganisaation esihenkilöille ja asiantuntijoille yhtä kysymystä lukuun ottamatta.

Huhti- ja toukokuussa perehdyimme tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, aineiston analysointiin sekä tulosten visualisointiin. Kesäkuusta alkaen jatkoimme teoriaosuuden kirjoittamista. Palasimme syksyn aikana tulosten analysointiin, jonka myötä heräsi uusia ajatuksia ja ideoita teoriaan liittyen. Syyskuussa tapasimme myös kohdeorganisaation projektijohtajan, jonka kanssa kävimme läpi kyse-

lyiden tulokset sekä keskustelimme yrityksen tunneilmaston nykytilanteesta. Keskusteluiden ja tulosten uudelleen analysoinnin pohjalta teoria-osuuden aiheet muotoutuivat vähitellen selkeämmäksi ja jatkoimme teorian kirjoittamista vielä syksyllä.

Aloitimme tutkimusosan kirjoittamisen sekä kehitysehdotusten suunnittelun vuodenvaihteessa 2022-2023. Tapasimme syksyllä opinnäytetyöohjaajaamme ja hänen kommenttien sekä ehdotuksien perusteella käytimme vielä hieman aikaa tammikuussa 2023 tulosten analysointiin ja rakensimme tulokset -osion uudestaan. Jatkoimme ja suunnittelimme myös tutkimusosan kirjoittamista helmikuusta alkaen, jonka olimme aloittaneet jo keväällä 2022 tutkimus- ja kehittämismenetelmä kurssin yhteydessä.

Helmikuun loppupuolella aloitimme kehitysehdotusten kirjoittamisen. Kehitysehdotuksia kirjoittaessa palasimme myös tarkastelemaan teoriaa ja täydensimme sitä vielä maaliskuun huhtikuun aikana. Tapasimme opinnäytetyöohjaajaamme useampia kertoja kevään aikana, jonka kommenttien ja palautteiden perusteella teimme tarvittavia korjauksia työhön. Maaliskuussa aloitimme myös johtopäätös- ja pohdinta-osuuksien kirjoittamisen. Viimeistelimme opinnäytetyön kokonaisuuden huhti- ja toukokuun aikana ja palautimme työn toukokuussa. Palautuksen yhteydessä lähetimme raportin myös kohdeorganisaation esihenkilöille.

4.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen onnistumisen edellytys on oikean tutkimusotteen valinta. Tutkimusote on tutkimusmenetelmien kokonaisuus, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. Tutkimusotteet voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen lähestymistapaan. Tutkimusote valitaan ensisijaisesti tutkimusongelman ja sen luonteen sekä tutkimuksen tavoitteen perusteella. Ei voida kuitenkaan sanoa vain yhden menetelmän olevan ainut oikea tutkimusongelman ratkaisemiseksi, vaan vaihtoehtoja saattaa olla useampia. Otteen valinta onkin usein sekä näkökulmasta että lähestymistavasta riippuvaa resurssien asettamien rajoitusten ja tutkimustavoitteiden yhteensovittamista. (Heikkilä 2014, 12; Kananen 2015a, 89.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu aina olemassa oleville teorioille ja sitä käytetään silloin, kun halutaan ymmärtää ja selittää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia ihmisillä on ja miten ne jakautuvat ihmisten keskuudessa (Kananen 2015a, 73). Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään eli tutkimustapa edellyttää ilmiön tuntemista. Tämä menetelmä vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2014, 15; Kananen 2019, 25.) Määrällisessä tutkimuksessa asioita pyritään tarkastelemaan ja selittämään numeroiden avulla ja tutkimuksella saadaankin sellaista numeraalista dataa, mitä laadullisilla metodeilla ei ole mahdollista saada (Vilkka 2021b, 14-15).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, joka taas perustuu tulkintaan. Määrällisestä tutkimuksesta poiketen laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta, vaan tutkimus pyrkii ongelman ymmärtämiseen. (Kananen 2019, 25; Vilkka 2021b, 11.) Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen (Heikkilä 2014, 15). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja paljastaa odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161, 164).

Toinen edellytys tutkimuksen onnistumiselle on oikean kohderyhmän määrittäminen. Tutkimuksen kohteena olevaa havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi eli populaatioksi. Tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on koko perusjoukko, kun taas otantatutkimuksessa tutkimuksen kohteena on osajoukko eli otos perusjoukosta. Kvantitatiivista tutkimusta varten tarvitaan riittävän suuri ja edustava otos tutkittavasta joukosta. Perusjoukon jäsenien lukumäärän ollessa alle sata, voidaan puhua pienestä perusjoukosta. (Heikkilä 2014, 12-15, 31.) Tutkimuksemme kohteena oli organisaatio, johon kuului 24 henkilöä eli perusjoukko oli pieni. Pieneen perusjoukkoon kannattaa toteuttaa kokonaistutkimus, jolloin vältytään otantavirheeltä (Heikkilä 2014, 31). Otantavirhe on otantatutkimukseen liittyvä otannasta aiheutuva satunnaisvirhe, jota ei kokonaistutkimuksissa esiinny (Heikkilä 2014, 177, 180). Kato eli puuttuvien tietojen määrä tutkimuksessa sen sijaan on sekä kokonaistutkimuksen että otantatutkimuksen ongelma (Vilka 2021b, 97). Opinnäytetyömme kohdeorganisaation pienen perusjoukon vuoksi päädyimme perustellusti kokonaistutkimukseen.

Opinnäytetyömme tutkimusotteeksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Päädyimme kyseiseen tutkimusotteeseen, koska kvantitatiiviset menetelmät sopivat parhaiten tutkimuksemme tutkimusongelman ratkaisemiseen. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa sen hetkinen tilanne, joten ote on tutkimukselle tarkoituksenmukainen. Määrällisellä tutkimuksella ei kuitenkaan yksinään pystytä selvittämään asioiden syitä, joten hyödynsimme tutkimuksessa myös piirteitä laadullisesta menetelmästä muutaman avoimen kysymyksen muodossa. Näin menetelmät täydentävät toisiaan ja tuloksiin saadaan syvyyttä ja taustaa. (Heikkilä 2014, 15.)

4.4 Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusprosessi vaatii aina aineistonkeruumenetelmän. Aineistonkeruumenetelmä tarkoittaa menetelmää, jolla tutkimusaineisto kerätään ja aineistonkeruumenetelmä riippuu tutkimusotteesta. Määrällisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt ja tilastot. Kysely on tyypillisin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta myös valmiita rekistereitä ja tilastoja on mahdollista hyödyntää. Aineistoa, joka on kerätty nimenomaan kyseisen ongelman ratkaisua varten, kutsutaan primaariaineistoksi, kun taas jo olemassa olevaa aineistoa kutsutaan sekundääriaineistoksi. (Kananen 2015a, 80-82; Vilka 2021a, 76.)

Määrällisen tutkimusmenetelmän yleisin tutkimusaineiston keräämistapa on kyselylomake. Kysely voidaan toteuttaa sähköisesti eli verkkokyselynä, postikyselynä, informoituna kyselynä tai joukkokyselynä. Kysely on toimiva aineistonkeruumenetelmä etenkin silloin, kun aineistoa halutaan kerätä hyvin suurelta ja hajallaan olevalta joukolta ihmisiä. Tällöin esimerkiksi sähköisen kyselylomakkeen käyttäminen on hyvin tehokasta. Verkkokysely on nopea ja helppo tapa kerätä tietoa ja mahdollistaa aineiston käsittelyn heti aineiston keruun päätyttyä. Kyselylomakkeen etuna on myös anonymiteetti; se toteutetaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Kyselylomakkeella toteutetun kyselyn tyypillisin riski on alhaiseksi jäävä vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 66; Vilka 2021a, 76.)

Päädyimme kyselyyn useammasta eri syystä. Yksi tutkimuksemme tavoitteista oli selvittää, millainen tunneilmasto kohdeorganisaatioissa vallitsee eli millaisia tunteita kohdeorganisaation jäsenet kokevat. Koimme, että pidempiaikaisen seurannan avulla kokonaiskuvan hahmottaminen olisi helpompaa,

jonka vuoksi halusimme kerätä aineistoa useampana eri ajankohtana. Vaikka perusjoukko oli kooltaan pieni, oli se hyvin hajallaan ja totesimme, että kyselyt olivat näiden resurssien puitteissa helpompia toteuttaa. Lisäksi aihealueen ollessa näin henkilökohtainen, oli anonymi kyselylomake mielestämme parempi vaihtoehto kuin haastattelu. Kyselylomakkeen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä onkin hyvin yleistä, kun tutkimuksessa käsitellään henkilökohtaisia tai arkaluontoisia aiheita. (Vilka 2021a, 76).

Toteutimme kyselyn innovatiivisen VibeVision -työkalun avulla sähköisenä verkkokyselynä. VibeVision on tieteelliseen malliin perustuva, yliopistoyhteistyössä kehitetty työkalu, joka on erikoistunut asiakkaiden, henkilöstön ja tapahtumakävijöiden tunteiden mittaamiseen (VibeVision 2021). Halusimme toteuttaa kyselylomakkeen VibeVision -työkalulla, koska se on kehitetty nimenomaan tunteiden mittaamiseen. Omat käyttökokemuksemme olivat hyvin positiiviset ja koimme työkalun todella miellyttäväksi käyttää. Saimme inspiraatiomme opinnäytetyön aiheeseen alun perin VibeVisionista, joten oli äärimmäisen hienoa, kun saimme hyödyntää työkalua tutkimuksessamme.

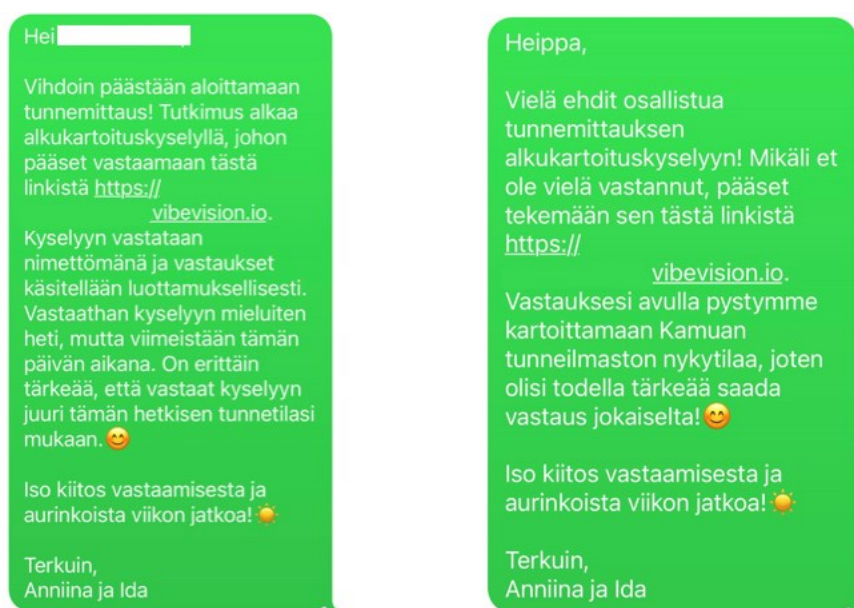
4.5 Kyselyn toteutus

Valitsemamme aihe oli meille entuudestaan tuttu, sillä olimme perehtyneet aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Pyrimme laatimaan kysymykset niin, että ne tukivat tutkimuksen tavoitteen saavuttamista ja auttoivat löytämään vastaukset asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Kysely suunniteltiin ensin Microsoft Wordilla, jonka jälkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot siirrettiin VibeVision -kyselypohjalle. Testasimme kyselyn ja työkalun toimivuutta useaan otteeseen. Keskustelimme kohdeorganisaation asiakkuus- ja projektinjohtajan kanssa heidän toiveistaan sekä ajatuksistaan ja otimme ne huomioon kyselyn suunnittelussa. Käytimme kyselyn rakentamisessa apuna kirjoittamaamme teoriaa sekä opinnäytetyöohjaajan ja VibeVisionin operatiivisen johtajan näkemystä. Kävimme myös kyselyn sisältöä läpi useampaan kertaan heidän kanssaan sekä otimme kyselyn suunnittelussa huomioon heidän ehdotuksensa ja kommenttinsa. Testasimme kyselyn toimivuuden molempien opinnäytetyöntekijöiden toimesta sekä valmis kysely käytiin läpi vielä VibeVisionin operatiivisen johtajan sekä opinnäytetyömme ohjaajan kanssa.

Ennen kyselyn aloittamista kävimme esittäytymässä kohdeorganisaation asiantuntijoille sekä johdolle heidän viikkopalaverissaan. Kerroimme tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä kävimme läpi kyselyn yksityiskohtia kuten aikataulua, toteutusta ja ohjeita. Kerroimme esimerkiksi, että VibeVision -kysely on mahdollista toteuttaa sähköisesti joko sähköpostin tai tekstiviestin välityksellä ja annoimme kohdeorganisaation jäsenille mahdollisuuden valita kumpi vaihtoehto tuntuisi mielekkäämmältä. Keskustelujen myötä päädyimme lähettämään kyselylinkit puhelimen välityksellä, sillä suurimmalle osalle tekstiviesti oli mieluisampi vaihtoehto. Saimme heidät myös näin tavoitettua paremmin ja nopeammin verrattuna esimerkiksi sähköpostikyselyyn. Esittelimme palaverissa myös hieman VibeVision -tunnemittariston aloitusnäkyä, jotta kysely olisi mahdollisimman selkeä aloittaa sekä kävimme läpi esimerkikikysymyksiä ja niihin vastaamista. Kerroimme kyselyn olevan anonymi ja vastaamiseen menevän noin kaksi minuuttia hieman kyselystä riippuen. Painotimme palaverissa myös avoimien kysymysten tärkeyttä ja niiden vaikutusta tutkimuksen kokonaisuuteen. Lisäksi asiantuntijat saivat mahdollisuuden esittää meille kysymyksiä tutkimukseen liittyen.

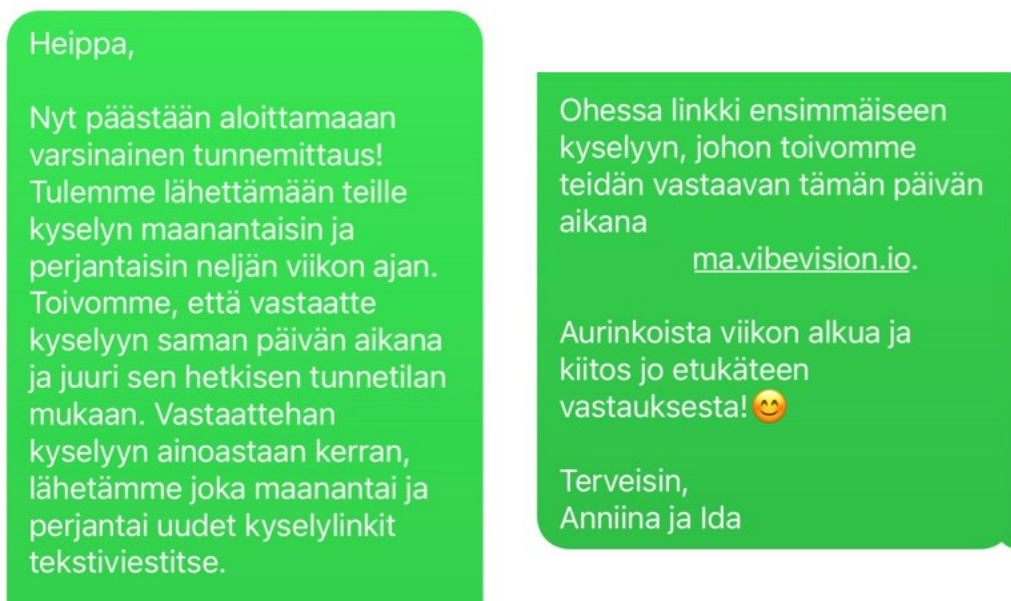
Maaliskuussa kyselytutkimus aloitettiin kertaluontoisella alkukartoituskyselyllä, joka toteutettiin viikkojen 10 ja 11 aikana (liite 1 & liite 2). Alkukartoituskysely oli pääosin samanlainen Yritys X:n esihenkilöille ja asiantuntijoille, lukuun ottamatta muutamia sanamuotojen eroja. Luotettavuuden vuoksi toteutimme esihenkilöille alkukartoituskyselyn uudestaan, sillä saimme ensimmäisellä kerralla yhden ylimääräisen vastauksen. Tämän jälkeen toteutimme varsinaisen tunnemittauksen. Kyselyt toteutettiin viikkojen 11-14 aikana, joka maanantai ja perjantai ja ne olivat samat sekä esihenkilöille että asiantuntijoille, yhtä kysymystä lukuun ottamatta (liite 3 & liite 4). Kyselytutkimus toteutettiin sähköisinä kyselyinä tekstiviestitse ja kyselyt koostuivat monivalintakysymyksistä, avoimista kysymyksistä sekä arvo-asteikoista. Lähetimme saatekirjeen ja kyselylinkin koko perusjoukolle eli viidelle esihenkilölle ja 19 asiantuntijalle. Alkukartoituskyselyssä vastausaikaa oli kuusi päivää, mutta koska esihenkilöiden kysely jouduttiin toteuttamaan uudestaan ylimääräisen vastauksen vuoksi, oli heillä vastausaikaa kolme päivää. Varsinaisessa tunnemittauksessa vastausaikaa oli maanantaikyselyissä neljä päivää ja perjantaikyselyissä kolme päivää. Tavoitteenamme oli kuitenkin saada vastaukset mahdollisimman pian saman päivän aikana ja painotimme tätä saatekirjeissä. Maanantai- ja perjantaikyselyissä vastaukset tulivatkin pääsääntöisesti saman päivän aikana muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Alkukartoituskyselyn saatekirjeessä korostimme tärkeitä seikkoja, kuten kyselyn anonyymiyttä, luottamuksellisuutta ja vastausajankohdan merkitystä (kuva 6). Saatekirjeessä vastaajan huomio kiinnittyy yleensä ensimmäisenä tervehdykseen. Halusimme kohdistaa kyselyn kaikille kohdeorganisaation jäsenille, joten saatekirje alkoi henkilökohtaisella tervehdyksellä ”Hei Yritys X:läinen”. Tämä tervehdys on kuitenkin piilotettu kuvasta 6 yrityksen anonymiteetin vuoksi. Lähetimme alkukartoituskyselystä kohdeorganisaation jäsenille myös muistutusviestin kyselyyn osallistumisesta, jotta saisimme mahdollisimman paljon vastauksia. Muistutusviestissä pyrimme motivoimaan vastaajia osallistumaan ja korostimme jokaisen vastauksen merkityksellisyyttä yrityksen tunneilmaston nykytilan kartoittamiseksi. (Kuva 6.)



KUVA 6. Alkukartoituskyselyn saatekirje ja muistutusviesti

Maanantai- ja perjantai kyselyiden ensimmäisessä saatekirjeessä kerrottiin varsinaisen tunnemittauskyselyn aloittamisesta (kuva 7). Olimme kertoneet jo aiemmin kohdeorganisaation jäsenille palaverissa, kuinka kysely toteutetaan, mutta halusimme vielä kirjeessä kertoa tärkeimmät oleelliset asiat. Saatekirjeessä mainittiin kyselyn ajankohdista ja kestosta sekä painotimme toivetta vastata kyselyyn saman päivän aikana ja sen hetkisen tunnetilan mukaisesti. Halusimme myös painottaa kyselyyn vastaamista ainoastaan kerran, jotta tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaiset. Saatekirjeessä oli myös jo linkki ensimmäiseen maanantaikyselyyn. Linkit ovat piilotettu kuvista yrityksen anonymiteetin vuoksi.



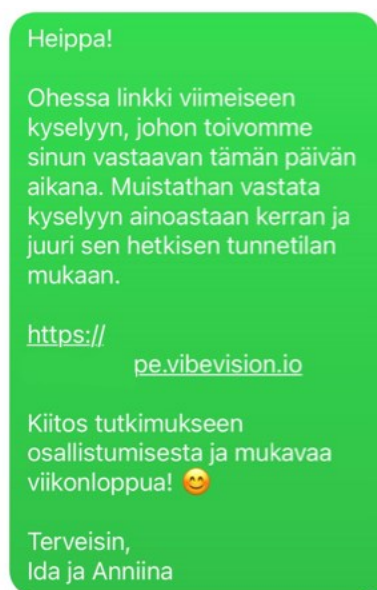
KUVA 7. Varsinaisen tunnemittauskyselyn ensimmäinen saatekirje

Neljä viikkoa kestävänn tunnemittauksen loput maanantai- ja perjantai kyselyjen saatekirjeet olivat lyhyempiä (kuva 8). Painotimme saatekirjeissä osallistujia jälleen vastaamaan kyselyyn ainoastaan kerran sekä sen hetkisen tunnetilan mukaisesti. Päätimme saatekirjeet kohteliaasti alku- ja loppuviiikon toivotuksilla.



KUVA 8. Maanantai- ja perjantai -kyselyiden saatekirjeet

Myös viimeisessä saatekirjeessä korostimme osallistujille, että heidän tulisi vastata kyselyyn vain kerran ja sen hetkisen tunnetilansa perusteella (kuva 9). Lisäksi ilmoitimme, että saatekirjeessä oleva linkki oli viimeistä kyselyä varten ja kiitimme organisaation jäseniä tutkimukseen osallistumisesta. Halusimme päättää myös tämän saatekirjeen viikonlopun toivotuksella.



KUVA 9. Tunnemittauskyselyn viimeinen saatekirje

Alkukartoituskyselyn kysymyksiä oli yhteensä 11 kappaletta ja varsinaisen tunnemittauskyselyn eli maanantai- ja perjantaikyselyn kysymyksiä oli asiantuntijoille 8 kappaletta ja esihenkilöille 9 kappaletta. Halusimme tehdä maanantai- ja perjantaikyselyistä lyhyemmät käyttäjämukavuuden vuoksi, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Kyselyiden rakenne muotoutui teoriaan pohjautuen sekä asettamien tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti.

Kysymystyyppit voidaan jakaa avoimiin kysymyksiin ja suljettuihin eli vaihtoedot antaviin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä käytetään pääsääntöisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa, mutta niitä voidaan

käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Avoimet kysymykset ovat sopivia varsinkin silloin, kun kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunneta varmuudella etukäteen. Suljetut kysymykset eli strukturoidut kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajallinen määrä. (Heikkilä 2014, 47, 50.) Tämän tutkimuksen kysymykset olivat sekamuotoisia eli osa vastausvaihtoehdoista oli annettu ja osa oli avoimia.

Kyselyn suunnittelussa tulee myös pohtia mittaustapaa eli miten kyselyssä mitataan asioita. Mittaamiseen voidaan käyttää muun muassa mitta-asteikkoja ja asenneasteikkoja. Mitattava asia sekä haluttu tarkkuus määrittelevät sen, mikä mittaustapa valitaan. Tavoitteena on kerätä tieto tarkimmalla mahdollisella mittaustasolla. (Vilka 2021b, 47.) Mitta-asteikkoja ovat laatueroasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko sekä suhdelukuasteikko. Laatueroasteikko ja järjestysasteikko sopivat sannaaliseen mittaamiseen, kun taas välimatka- ja suhdelukuasteikko numeeriseen mittaamiseen. (Vilka 2007, 48.) Kyselyssä hyödynnettiin kaikkia edellä mainittuja mittaustasoja. Mittaamiseen voidaan käyttää myös asenneasteikkoja, joita ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Nämä asteikot ovat toimivia silloin, kun tavoitteena on kuvata tai kartoittaa mielipiteiden, asenteiden tai laadullisten ominaisuuksien jakautumista perusjoukossa. Osgoodin asteikossa vastausvaihtoehdot ovat yleensä esitetty 5- tai 7-portaisena asteikkona ja asteikon ääripäihin on sijoitettu vastakkaiset adjektiivit. (Vilka 2021b, 47.) Osa kysymyksiemme vastausvaihtoehdoista jäljittelivät Osgoodin asteikkoa, mutta 5- tai 7- portaisen asteikon sijaan käytimme 9- ja 10- portaista asteikkoa. Suurin osa kyselyn vastausvaihtoehdoista oli luotu sen pohjalta, millaisiin vastausvaihtoehtoihin VibeVision -työkalu on alun perin kehitetty.

Vaikka käytössämme oli valmis kyselypohja VibeVisionilta, suunnittelimme kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot itse. Kysymysten asettelulla ja muotoilulla on suuri merkitys kyselylomakkeen laatimisessa. Kysymykset tulisi aina suunnitella huolellisesti, koska epäselvillä kysymyksillä ei voida saavuttaa selkeitä vastauksia. Yksi suurimmista virheiden aiheuttajista onkin kysymysten muoto. (Heikkilä 2014, 45-46.) Panostimme kysymysten huolelliseen suunnitteluun ja pohdimme jokaista kysymystä tarkoin ennen kyselyn toteuttamista. Päätimme avata kyselyssä myös muutamia aiheeseen liittyviä käsitteitä. Kysymyksissä mainittiin esimerkiksi sanat tunnejohtaminen ja tunneilmasto, jotka eivät ole välttämättä kaikille entuudestaan tuttuja. Tämän vuoksi avasimme käsitteet lyhyesti kysymyksen yhteydessä ja näin pystyimme myös varmistamaan, että jokainen vastaaja ymmärtää kyseisen käsitteen samalla tavalla.

Alkukartoituskyselyssä selvitimme laajemmin yrityksen tunneilmaston nykytilaa. Kyselyn kysymykset muodostuivat sekamuotoisista kysymyksistä, jotka esitettiin kysymysmuodossa ja vastausvaihtoehdot vaihtelivat hieman kysymyksestä riippuen. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat järjestyksessä todella hyvin, melko hyvin, melko huonosti tai todella huonosti. Osassa kysymyksistä vastaus valittiin arvo-asteikon mukaisesti, jossa vaihtoehtoja oli 1-10, numero 1 tarkoittaen ei lainkaan, 5 en osaa sanoa ja 10 erittäin paljon. Kyselyn toteutuksen aikana huomasimme, että vastausvaihtoehdon 5 ei kuulu olla asteikon keskellä. Olimme heti yhteydessä tutkimus- ja kehittämismenetelmä kurssin opettajaan ja selvitimme, kuinka voimme korjata tilanteen. Pohdimme kyselyn uudelleen lähettämistä, mutta opettajamme ehdotti meille kysymyksen uudelleen skaalausta aineiston

käsittelyn yhteydessä, jonka avulla saisimme ongelman korjattua. Kyselyn jälkeen siirsimme vastausvaihtoehdon ”5 – en osaa sanoa” kyselyn ulkopuolelle, jolloin emme ottaneet vastauksia huomioon mitta-asteikoissa tai keskiarvojen laskennassa. Uudelleen skaalasimme asteikon vastaamaan Osgoodin asteikkoa arvoilla 1-9. Skaalasimme arvot uudelleen niin, että vastausvaihtoehdot 1-4- pysyivät samana, mutta arvo 6 siirtyi 5 paikalle, arvo 7 siirtyi 6 paikalle, arvo 8 siirtyi 7 paikalle, arvo 9 siirtyi 8 paikalle ja arvo 10 siirtyi 9 paikalle. Näin ollen uuden asteikon vaihtoehdot olivat 1-9, jossa numero 1 tarkoittaen ei lainkaan ja numero 9 erittäin paljon. Saimme ainoastaan yhden ”5 – en osaa sanoa” vastauksen, joka jätettiin asteikon ulkopuolelle. Korjauksen myötä ehdimme tehdä myös tarvittavia muutoksia maanantai- ja perjantaikyselyn vastausvaihtoehtoihin ennen kyselyn lähettämistä, joten esiin tulleen väärinymmärryksen kautta varsinainen tunnemittaus onnistui suunnitelmien mukaisesti. Alkukartoituskysely sisälsi myös kaksi avointa kysymystä, jotta saimme kerättyä vastaajien yksilöityjä ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä.

Maanantai- ja perjantaikyselyt muodostuivat myös sekamuotoisista kysymyksistä. Maanantai- ja perjantaikyselyiden avulla pyrimme selvittämään ja seuraamaan pidempiaikaisesti yrityksen tilannetta. Selvitimme kyselyn alkuvaiheessa vastaajien taustatietoja väittämien avulla. Selvitimme esimerkiksi, onko vastaaja esihenkilö vai asiantuntija sekä työskenteleekö hän toimistolla vai etänä. Tutkimuksessa ei selvitetty laajemmin taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolitietoja, sillä emme kokeneet sitä merkitykselliseksi tutkimuksen kannalta. Halusimme myös välttää taustatietoihin liittyviä yksityiskohdallisia kysymyksiä pienen perusjoukon vuoksi, jotta yksityisyydensuoja ei vaarantuisi. Varmistimme näin, ettei osallistujien vastaukset olleet tunnistettavissa kyselyn anonyymisyydestä huolimatta. Varsinkin arkaluonteisia asioita sisältävissä tutkimuksissa vastausprosentit saattavat laskea ja tulosten luotettavuus heikentyä, mikäli taustakysymykset ovat liian yksityiskohtaisia (Heikkilä 2014, 55). Taustatietokysymyksiä lukuun ottamatta maanantai- ja perjantaikyselyn kysymykset olivat esitetty kysymysmuodossa ja niissä perehdyttiin aina yhteen asiaan ja teemaan kerrallaan. Yksi tärkeä ominaispiirre hyvälle kysymykselle onkin yhden asian kysyminen kerrallaan (Heikkilä 2014, 55).

Maanantai- ja perjantaikyselyiden vastausvaihtoehdot vaihtelivat hieman kysymyksestä riippuen. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat järjestyksessä todella hyvin, melko hyvin, melko huonosti tai todella huonosti. Osassa kysymyksistä vastaus valittiin arvo-asteikon mukaisesti, jossa vaihtoehtoja oli 1-10, numero 1 tarkoittaen ei lainkaan, 5 jonkin verran ja 10 erittäin paljon. Jossain kysymyksissä oli myös mahdollista valita 2-vaihtoehtoa. Selvitimme esimerkiksi viikon suurimpia haasteita, jolloin vastausvaihtoehtoja olivat aikataulu, työmäärä, asiakkaat ja ilmapiiri/tiimi. Halusimme antaa vastaajille myös mahdollisuuden valita ”Muu, mikä?” vaihtoehdon, koska emme tiedneet varmuudella löytyisikö antamistamme vastausvaihtoehtoista jokaiselle sopivaa vaihtoehtoa. Vastaajat saivat siis halutessaan kirjoittaa vapaasti heille sopivimman vaihtoehdon. Vaihtoehto ”Muu, mikä?” on tarkoituksenmukainen silloin, kun ollaan epävarmoja, keksitäänkö kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja kysymyksiä laadittaessa (Heikkilä 2014, 50). Maanantai- ja perjantaikyselyt sisälsivät myös muutamia avoimia kysymyksiä. Kysymykset suunniteltiin niin, että niistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty yrityksen nykytilan arvioinnin ja kehittämistyön kannalta.

Esihenkilöiden alkukartoituskyselyyn vastasi viisi esihenkilöä eli kyselyn vastausaste oli 100 %. Asiantuntijoiden alkukartoituskyselyyn vastasi 15 työntekijää eli kyselyn vastausaste oli 79 %. Varsinaisen tunnemittauksen viikkokohtaisten kyselyiden vastausasteet vaihtelivat jonkun verran. Ensimmäisen viikon maanantaikyselyn vastausaste oli 50 %, kun taas perjantaikyselyn 42 %. Toisella viikolla maanantaikyselyn vastausaste oli 46 % ja perjantainkyselyn 50 %. Kolmannella viikolla vastausaste oli maanantaikyselyn osalta 54 % ja perjantaikyselyn osalta 38 %. Neljännellä eli viimeisellä mittausviikolla vastausaste oli maanantaikyselyn osalta 58 % ja perjantaikyselyn osalta 38 %. Maanantai- ja perjantaikyselyn osalta vastausprosentit ovat jakautuneet melko tasaisesti, mutta hieman vaihtelua on myös ollut. Perjantaikyselyn osalta vastausprosentit ovat olleet pienemmät verrattuna maanantaikyselyihin ja vastaukset ovat jääneet alle 50 %:n yhtä viikkoa lukuun ottamatta.

Kyselyiden vastausasteet vaihtelivat merkittävästi eri kyselyiden ja viikkojen välillä. Alkukartoituskyselyt saivat korkean vastausprosentin, mikä osoittaa, että vastaajat pitivät kyselyä tärkeänä ja ajankohtaisena. Sen sijaan tunnemittauksen viikkokohtaisissa kyselyissä vastausprosentit olivat huomattavasti alhaisempia, mikä viittaa siihen, että vastaajat eivät olleet yhtä innostuneita vastaamaan kyselyihin joka viikko. Maanantaikyselyt saivat yleisesti ottaen korkeammat vastausprosentit kuin perjantaikyselyt, mikä saattaa johtua siitä, että vastaajien motivaatio vastata kyselyihin on korkeampi viikon alussa. Viikon lopussa väsymys ja kiire voivat puolestaan vaikuttaa vastausten määrään. Kyselyiden vastauksia pyrittiin kuitenkin välttämään lähettämällä muistutusviestejä ja huolehtimalla siitä, että kyselyt olivat mahdollisimman lyhyitä ja käyttäjäystävällisiä.

4.6 Aineiston analysointi

Määrällinen tutkimus voidaan jakaa neljään erilliseen vaiheeseen, joita ovat tutkimusaineiston suunnittelu, kokoaminen, käsittely ja analysointi sekä tulkinta. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi alkaa, kun aineiston kerääminen päättyy. (Vilka2021b, 96.) Määrällisen tutkimusaineiston käsittely ja analysointi tapahtuu yleensä tilastollisten ohjelmistojen avulla. (Heikkilä 2014, 118.)

Aloitimme aineiston käsittelyn vastauslomakkeiden kirjaamisella ja tallentamisella. Siirsimme jokaisen havaintoyksikön kaikki tiedot VibeVision -työkalusta Excel -taulukkoon, luoden vastauslomakkeista havaintomatriisin. Havaintomatriisi on taulukon muodossa oleva havaintoaineisto, jossa jokainen havaintoyksikkö muodostaa yhden vaakarivin ja jokainen muuttuja yhden pystysarakkeen. Toisin sanoen yhdellä vaakarivillä on yhden tutkittavan kaikki tiedot ja yhdessä pystysarakkeessa on kaikilta vastaajilta saatu samaa asiaa koskeva tieto eli yhden kysymyksen vastaus. Havaintomatriisi on samalla sekä tutkimusaineisto että analysoinnin apuväline. (Heikkilä 2014, 120, 277; Vilka 2021b, 107.)

Havaintoaineisto siirrettiin työkalusta taulukkolaskentaohjelmaan copy/paste -toiminnon avulla. Näin havaintoyksiköitä ja muuttujia ei tarvinnut siirtää yksitellen vaan kaikki vastauslomakkeet saatiin vietyä kerralla ohjelmasta toiseen. Tuloksien siirtäminen olisi kuitenkin ollut nopeampaa, jos olisimme käyttäneet Webropol:in tapaista tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmaa, josta datan voi siirtää automaattisesti taulukkolaskentaohjelmaan. VibeVision -työkalun tallentamaa tutkimusaineistoa ja Excel -taulukkoon siirrettyä aineistoa verrattiin kuitenkin huolellisesti toisiinsa kahden tutkijan toimesta ja näin varmistettiin, ettei tietojen syöttämisessä tapahtunut virheitä.

Aineiston käsittelyyn kuuluu myös aina tutkimusaineiston tarkistaminen eli saatu aineisto tarkistetaan vastauslomake kerrallaan. Tarkistuksen aikana arvioidaan vastausten laatua sekä poistetaan mahdolliset asiattomat ja tyhjät vastauslomakkeet. Lisäksi lomakkeet käydään läpi kysymys kysymykseltä ja arvioidaan puuttuvat tiedot ja virheet. Puuttuvilla tiedoilla voidaan tarkoittaa havaintoyksikköjä, havaintoyksikköiden muuttujia, tietojen epäselvyyttä tai puuttumista. Puuttuvia tietoja voidaan käsitellä kahdella tavalla. Ne voidaan sisällyttää analyysiin ja käsitellä omana ryhmänään tai ne voidaan jättää kokonaan huomioimatta analyysistä. (Vilka 2021b, 96.) Saadussa aineistossa ei ollut yhtään asiattonta vastauslomaketta, mutta muutama tyhjä vastauslomake löytyi. Päädyimme poistamaan tyhjät vastauslomakkeet. Puuttuvia tietoja löytyi hieman jokaisen kyselyn vastauksista, mutta pääasiassa kysymyksiin oli vastattu hyvin. Emme ottaneet puuttuvia havaintoja mukaan analyysiin ja virheitä emme vastauksista havainneet, joten jatkoimme eteenpäin aineiston analysointiin.

Määrällisessä tutkimuksessa tietoa analysoidaan numeerisesti (Vilka 2007, 14). Tutkimusaineistossa esiintynyttä informaatiota, kuten arvoja ja niiden välisiä vaihteluja, voidaan kuvata erilaisten matemaattisten kaavojen ja tunnuslukujen avulla. Tunnuslukuja valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitkä tunnusluvut soveltuvat muuttujien analysointiin parhaiten. Valintaa tulee harkita tarkoin, sillä tunnusluvut toimivat myös tilastollisten johtopäätösten perustana. Jakauman sijaintia eli muuttujan havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta voidaan mitata moodin, mediaanin ja keskiarvon avulla. (Heikkilä 2014, 162; Vilka 2021b, 100.)

Tutkimuksen suljettuja kysymyksiä analysoitiin Excelin avulla. Analysointi toteutettiin kysely kerrallaan tutkimalla jokaisesta vastauksesta saatuja arvoja. Laskimme suljetuista kysymyksistä vastausten keskiarvoja sekä vertailimme näitä asiantuntijoiden ja esihenkilöiden välillä. Vertailimme keskiarvoja myös viikkokohtaisesti maanantai- ja perjantai kyselyiden osalta, jossa vertailun kohteena oli koko perusjoukko. Käytettäessä keskiarvoa tunnuslukuna on huomioitava sen herkyys poikkeaville havainnoille. Keskiarvo ei anna välttämättä tarkkaa kuvaa jakaumasta, mikäli aineistossa esiintyy esimerkiksi yksittäinen hyvin suuri tai pieni arvo. (Vilka 2021b, 101.) Tämän vuoksi tarkastelimme keskiarvon lisäksi myös muutamien vastauksien osalta moodia ja mediaania. Mikäli moodi ja mediaani eivät poikenneet jo lasketuista keskiarvoista, ei näitä lukuja mainittu erikseen tuloksissa. Laskimme vastauksista myös prosenttiosuuksia, sillä erilaiset lukumäärät soveltuvat hyvin kuvaamaan kokonaistutkimusta, jonka tavoitteena on saada selville jonkin ilmiön laajuus. Prosenttiluvut soveltuvat myös hyvin eri ryhmien välisiin vertailuihin. (Heikkilä 2014, 144.) Tarkistimme lukujen paikkansapitävyyden tekemällä laskutoimitukset aina sekä kaavoilla että ilman. Näin pystyimme varmistamaan, ettei laskennassa tapahtunut näppäilyvirheitä ja tulokset olivat totuudenmukaisia. Tutkimuksen suljetut kysymykset jaettiin tutkimusongelman kannalta olennaisiin teemoihin.

Määrällisen tutkimuksen analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota erityisesti muuttujien poikkeavuuteen. Mikäli aineistossa esiintyy paljon isoja tai pieniä arvoja tai hajonta on poikkeuksellisen suurta tai pientä on arvoihin kiinnitettävä tarkemmin huomiota (Heikkilä 2014, 141). Keskityimme analysoimaan tutkimuksen kannalta tärkeitä kohtia, tässä tapauksessa arvoja, jotka olivat matalia ja joiden kohdalla ilmeni suurta hajontaa. Tutkimuksessa esille tulleet poikkeavat arvot antoivat meille ensiar-

voisen tärkeää tietoa yrityksen tilanteesta. Kiinnitimme huomiota erityisesti matalien arvojen analysointiin, sillä tutkimustavoitteenamme oli luoda kehittämistoimenpiteitä yrityksen tunnejohtamista varten.

Tutkimuksen avoimet vastaukset analysoitiin laadullisin menetelmin teemoittelemalla. Puusan & Juutin (2020, 149) mukaan teemoittelu, jota voidaan kutsua myös havaintojen luokitteluksi, on tyypillinen keino analysoida laadullista aineistoa. Teemoittelu tarkoittaa analyysiyksiköiden ryhmittelyä ennalta määriteltyihin kategorioihin tai samankaltaisuuden perusteella. Teemoittelussa keskitytään tarkastelemaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle havainnolle ja pyritään löytämään niiden välisiä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Puusa & Juuti 2020, 149.) Teemoittelun avulla vastauksista pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita eli teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 126). Avointen kysymysten vastaukset kopioitiin havaintomatriisista tekstinkäsittelyohjelmaan analysointia varten. Vastaukset muutettiin tekstinkäsittelyohjelmassa taulukkomuotoon. Vastauksia tarkasteltiin kysymyksittäin ja jokaisen vastauksen raakatekstistä pyrittiin löytämään keskeinen aihe, joka tiivistettiin uuteen sarakkeeseen. Pyrimme tiivistämään vastaukset mahdollisimman selkeään muotoon säilyttäen kuitenkin vastauksien oleelliset tiedot. Samaa tarkoittavat asiat värikoodattiin samalla värillä, jotta pystyimme tunnistamaan helpommin vastauksissa toistuvat teemat. Tämän jälkeen ryhmittelimme eniten toistuvat teemat ja muodostimme niistä tarkasteltavat ilmiöt. Esimerkiksi kysymyksen "Miten tunnejohtamista voisi mielestäsi kehittää Yritys X:ssä?" vastaukset jaettiin kuuteen eri teemaan. Näistä teemoista kolme nousi vastauksissa eniten esille ja niitä tarkasteltiin ilmiönä tarkemmin. Muut kolme teemaa koostuivat yksittäisistä vastauksista, joten niitä ei otettu huomioon.

Määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tutkittavia asioita tarkastellaan numeerisesti ja tuloksia havainnollistetaan kuvioiden ja taulukoiden avulla. Lisäksi tulokset esitetään lukijalle sanallisesti. Tekstin ja grafiikan tarkoituksena ei ole kuitenkaan toistaa samaa tietoa vaan havainnollistaa, tukea ja täydentää toisiaan. Toisin sanoen tekstissä ei tulisi toistaa taulukossa tai kuviossa esitettyjä lukuja vaan pikemminkin tulkita niitä. Oikein valitut kuviotyypit elävöittävät raporttia ja saavat katsojan mielenkiinnon heräämään. (Vilka 2007, 138, 147-148; Heikkilä 2014, 15, 149.)

Tutkimustulokset esitettiin raportissa pylväs- ja piirakkakuvioiden avulla. Pylväskuvioita käytetään korostamaan määrää ja määrän muutoksia. Vaakapylväät eli palkit sopivat hyvin kuvaamaan luokkien tai ryhmien määrätietoja. Pylväiden avulla voidaan myös esittää muuttujien keskiarvoja. Piirakka- eli ympyräkuviolla taas kuvataan kokonaisuuden jakautumista ja se sopii hyvin suhteellisten osuuksien eli prosenttilukujen kuvaamiseen. (Heikkilä 2014, 150, 155.) Kyseiset kuviotyypit sopivatkin parhaiten kuvaamaan tutkimuksen tuloksia. Pylväskuviot luotiin taulukkolaskelmaohjelmassa havaintomatriisia hyödyntäen ja siirrettiin raporttiin kuvamuodossa. Kuvioiden luomisessa kiinnitettiin huomiota ennen kaikkea siihen, että kuvio välittää oikeata tietoa ja on selkeä sekä yksinkertainen. Ympyräkuviot saatiin sen sijaan suoraan VibeVision -työkalusta.

Avoimien kysymysten osalta tulokset esitettiin sanallisesti. Tulosten yhteydessä esitettiin myös muutamia sitaatteja, jotka toimivat aineistoa kuvaavina esimerkkeinä sekä elävöittivät tekstiä. Lainauksien tehtävänä oli myös tukea ja perustella tutkijoiden tekemiä tulkintoja. Puusan & Juutin (2020, 150) mukaan suorat lainaukset alkuperäisaineistosta voivat myös tukea aineiston autenttisuuden

säilyttämistä ja esitellä sen rikkautta kokonaisuutta kuvatessa. Ne eivät kuitenkaan yksinään to-denna koko aineiston sisältöä tai perustele tutkimuksen tuloksia. Sitaatit voivat kuitenkin selventää tutkijan päättelyketjua ja auttaa lukijaa arvioimaan tulkintojen taustoja. (Puusa & Juuti 2020, 150-151.)

Tutkimuksen analyysin tavoitteena on siirtää numeroiksi saadut tulokset kirjallisessa muodossa raporttiin. (Vilka 2021b, 108.) Kokosimme kyselyt aikajärjestyksessä raportin tulokset-osioon alkaen alkukartoituskyselystä ja päättyen perjantaikyselyyn. Tulosten analysoinnissa kysymykset jaettiin alkukartoituskyselyn osalta teemoihin, joiden mukaan tulokset siirrettiin raporttiin. Alkukartoituskyselyssä teemoiksi muodostuivat tunteet kohdeorganisaatiossa, tunteet vuorovaikutustilanteissa, tunnetaidot ja tunnejohtaminen. Maanantai- ja perjantaikyselyjen osalta kysymyksiä ei jaettu teemoihin, vaan kysymykset esitettiin raportissa selkeyden vuoksi kyselylomakkeessa esitetyn kysymysjärjestyksessä mukaisesti. Maanantai- ja perjantaikyselyssä selvitettyt vastaajien taustatiedot esitettiin kuitenkin maanantai- ja perjantaikysely -osioissa ensimmäisinä poiketen kyselyiden alkuperäisestä kysymysjärjestyksestä.

Jokaisen kyselyn tulokset esitettiin samalla tavalla. Ensin kerrottiin mistä kysymyksestä on kyse, jonka jälkeen analysoimme kuviossa olevia tuloksia ja niissä ilmeneviä pääasioita kirjallisesti. Tekstiin sijoitetun kuvion paikka tulee harkita tarkoin luettavuuden kannalta sekä kuviosta tulee aina tulkita sen olennaiset tiedot. (Heikkilä 2014, 144, Vilka 2021b, 108.) Otsikoimme kuviot kysymyksen aiheiden mukaisesti, numeroimme ne sekä viittasimme niihin tekstissä. Heikkilän (2014, 144) mukaan tutkimuksen havainnollisuus kärsii, mikäli prosenttiluvut ovat esitetty usean desimaalin tarkkuudella. Tämän vuoksi esitimme prosenttiluvut raportissa ainoastaan yhdellä tavalla, ilman desimaaleja, jotta kokonaisuus olisi lukijalle mahdollisimman selkeä. Heikkilän (2014, 169) mukaan raportissa tulee myös selvittää tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita, jonka vuoksi esittelimme tulokset raportissa niin kuviona kuin tekstinä sekä analysoimme tutkimusongelman kannalta oleellisia tuloksia laajemmin.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä johtopäätösten pätevyyttä on ensiarvoisen tärkeää arvioida koko tutkimusprosessin osalta. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, kun se on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja tutkimustulokset esitetään sellaisina, kun ne on tutkimuksen kohteelta saatu. (Hirsjärvi ym. 2014, 231; Kananen 2015a, 125.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. (Vilka 2007, 152; Heikkilä 2014, 176.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten pysyvyyttä eli vaikka tutkimus toistettaisiin useampaan kertaan, tulokset pysyvät samana. Validiteetilla taas tarkoitetaan kykyä tutkia ja mitata tarkoituksenmukaisia asioita tutkimusongelman kannalta. Luotettavuustarkastelun tavoitteena on pyrkiä poistamaan osa mahdollisista virheistä ja varmistaa, että tulokset ovat oikeita. (Vilka 2007, 149, 150; Kananen 2015a, 338, 343.)

Määrällisen tutkimuksen validiteetin tarkastelussa on tärkeä hyödyntää käsitteitä sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta myös tutkimuksen ulkopuolella. Tutkimuksen tulokset ovat siis yleistettävissä valitussa kohderyhmässä eli

tutkimukseen valitut henkilöt on valittu oikein ja tarkoituksenmukaisesti. Heikko ulkoinen validiteetti voi johtua esimerkiksi väärin tehdystä otannasta, henkilöiden vähäisistä vastauksista tai väärin valituista henkilöistä, jotka eivät edusta kohderyhmää. Määrällisen tutkimuksen ulkoisen validiteetin tarkastelussa tulokset pohjautuvat kyselylomakkeen monivalintakysymyksiin, sillä avoimien kysymysten yleistettävyyden on haastavampaa. (Kananen 2015a, 345, 347, 348.) Kyselymme on luotu Yritys X kohdeyrityksen jäsenille, eikä tarkoituksena ole käyttää tuloksia yleisesti markkinointiyrityksille.

Laadullisten tutkimusten tuloksista voidaan saada monia erilaisia tulkintoja riippuen tarkastelukulmasta. Tulosten tulkinnassa olennaista on sisäisen validiteetin eli syy-seuraussuhteen oikeaksi todentaminen, tutkijan on pystyttävä perustelemaan väitteensä oikeiksi. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin vahvistaa kahden eri tutkijan sama lopputulos tulkinnasta. (Kananen 2015b, 114, 119.) Tutkimuksemme sisäinen validiteetti on korkea, sillä olemme kiinnittäneet tarkkaan huomioita kyselyn tekovaiheessa kysymysten muodostamiseen sekä suunnitelleet kysymykset eettisen toimintatavan mukaisesti perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kysely suunniteltiin tutkimuskysymyksiin ja tutkimustavoitteeseen pohjautuen. Kiinnitimme huomiota kysymysten rakenteeseen ja sanamuotoihin, jotta niiden asettelu ei olisi johdattelevainen. Kysymysten ymmärrettävyys ja kyselyn rakenne käytiin useampaan kertaan läpi VibeVisionin operatiivisen johtajan sekä opinnäytetyömme ohjaajan kanssa. Tutkimuksemme luotettavuutta lisää myös kahden eri tutkijan tulkinnat kyselyistä. Olemme molemmat tutkijoista käyneet jokaisen kyselyn tuloksen läpi niin yhdessä kuin erikseen ja päätyneet samoihin johtopäätöksiin. Tutkimukseen valittu kohdeorganisaatio ei ollut myöskään aikaisemmin tuttu ja yrityksessä työskentelevät henkilöt olivat tuntemattomia. Tämän perusteella kyselyn kysymykset on laadittu neutraalisti ja tuloksia tulkittu puolueettomasti.

Kyselytutkimuksissa vastausprosentit jäävät usein alle 50 prosentin (Vehkalahti 2019, 44). Kokonaisuudessaan onnistuimme saamaan vastauksia tarpeeksi laajalta osallistujajoukolta, mikä vahvistaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Alkukartoituskyselyssä asiantuntijoista lähes 80 % ja esihenkilöistä täydet 100 % vastasi kyselyyn, mikä kertoo erinomaisesta vastausaktiivisuudesta ja vahvasta kiinnostuksesta kyselytutkimuksen aihetta kohtaan. Maanantai- ja perjantaikyselyiden vastaajamäärissä oli hieman vaihtelua, vaikka vastaukset jakautuivatkin melko tasaisesti. Perjantaikyselyn osalta vastausprosentit olivat pienemmät verrattuna maanantaikyselyihin ja vastaukset jäivät alle 50 %:n yhtä viikkoa lukuun ottamatta. Maanantaikyselyiden osalta vastausprosentit olivat taas yli 50 % lukuun ottamatta yhtä viikkoa. Vastausprosenttien aleneminen tutkimuksen edetessä on ymmärrettävää, sillä ajan myötä motivaatio vastaamiseen saattaa hiipua ja osallistujat eivät välttämättä enää jaksakaan panostaa tutkimukseen yhtä intensiivisesti. Lisäksi tutkimuksen edetessä osallistujat voivat kokea vastaamisen väsyttävänä, mikä voi heikentää heidän halukkuuttaan vastata yhtä tunnollisesti. On tärkeää huomata, että vastausprosenttien aleneminen tutkimuksen edetessä ei välttämättä tarkoita, että tutkimuksen tulokset olisivat virheellisiä tai epäluotettavia. Kerättyjen vastausten määrä ja laatu voivat silti tarjota validia tietoa ja olla päteviä tutkittavasta aiheesta. Vaikka vastausprosentit alentuivatkin hieman tutkimuksen edetessä, pystyimme silti keräämään riittävästi laadukkaita vastauksia analysoitavaksi ja tulosten pätevyyden varmistamiseksi.

Uskomme, että kyselyn rakenne, pituus, visuaalinen ilme sekä käyttäjäystävällisyys olivat keskeisiä tekijöitä vastausprosenttien säilyttämisen ja parantamisen kannalta. Kyselyn suunnittelussa kiinnitimme erityistä huomiota siihen, että se oli selkeä, ytimekäs ja houkutteleva osallistujille. Uskomme, että kysely houkutteli osallistujia vastaamaan aktiivisesti. Lisäksi koemme, että laatimillamme saatekirjeillä oli tärkeä rooli osallistujien sitouttamisessa. Saatekirjeissä korostimme tutkimuksen merkitystä ja jokaisen vastauksen tärkeyttä. Pyrimme luomaan kirjeisiin ystävällisen ja innostavan sävyn, joka kannusti osallistujia antamaan panoksensa tutkimukseen. Kokonaisuutena uskomme, että nämä toimenpiteet yhdessä vaikuttivat myönteisesti vastausprosentteihin.

Tuloksissa esiintyi niin alkukartoituskyselyn kuin maanantai- ja perjantaikyselyn osalta muutamia tyhjiä vastauksia. Poistimme tyhjät vastauslomakkeet, koska ne olisivat väärentäneet tuloksia ja virheellisesti nostaneet vastausprosenttia sekä vaikuttaneet tulosten luotettavuuteen heikentävästi. Tyhjien vastauslomakkeiden poistaminen ei kuitenkaan vaikuttanut vastausprosenttiin merkittävästi. Mikäli katoa esiintyy kohderyhmässä suhteellisesti, se on vähäinen tai satunnaisesti jakautunut, ei kato aiheuta ongelmaa tutkimuksessa (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 112; Vilka 2021b, 97).

Kohdeorganisaation jäsenille toteutettu kysely on eettisesti toteutettu, sillä tulokset on esitelty opinnäytetyössä mittariston saamien tulosten mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Tuloksista saadut vastaukset on muodostettu graafisesti noudattaen huolellisia ja tarkkoja toimintatapoja. Tuloksia siirrettäessä manuaalisesti VibeVision -työkalusta Excel -tiedostoon ovat virheet tutkijalle mahdollisia, mutta kahden tutkijan käsitellessä tuloksia on virhemahdollisuus pienempi ja tutkimuksemme näin ollen luotettavampi.

Verkkopohjaisia kyselyitä käyttäessä tulee tutkijan testata kyselyn toimivuus, jotta saadaan varmistettua, toimiiko kysely suunnitelmien mukaisesti. Kysely tulee myös lähettää muutamalle koehenkilölle ennen kyselyn toteuttamista. (Heikkilä 2014, 67.) Kyselymme luotettavuutta lisää sen aikaisemmat käyttökokemukset. VibeVision -työkalulla on mitattu aiemmin eri yrityksien asiakas-, henkilöstö- ja tapahtumakokemuksia. Testasimme kyselyn toimivuuden myös molempien opinnäytetyöntekijöiden toimesta sekä valmis kysely käytiin läpi vielä VibeVision operatiivisen johtajan sekä opinnäytetyömme ohjaajan kanssa.

Tutkimuksemme eettisyydettä huolehdittiin jo ennen kyselyn suunnittelua. Olemme keskustelleet ja sopineet kohdeyrityksen kanssa keskeisistä opinnäytetyöhön liittyvistä käytännöistä. Näitä ovat esimerkiksi tutkimuksen aihe ja kyselyn aikataulutus, opinnäytetyössä syntyvän tutkimusaineiston tulokset, salassa pidettävät ja muut luottamukselliset aineistot mukaan lukien opinnäytetyön julkisuus. Olemme kertoneet kohdeyritykselle myös siitä, että opinnäytetyössä syntyneet tietoaineistot tullaan tuhoamaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimusmenetelmässä eli kyselyssä ei käsitellä henkilötietoja, mutta olemme saaneet kohdeorganisaatiolta tietoon työntekijöiden nimitietoja ja puhelinnumeroita kyselylomakkeen lähettämistä varten.

Tuloksia raportoitaessa on varmistettava, ettei kenenkään vastaajan yksityisyyttä tai ammattisalaisuutta vaaranneta. (Heikkilä 2014, 29.) Julkaisimme opinnäytetyössä muutamia laadullisen menetelmän kautta saaneita avoimia vastauksia sitaatteina, joista vastaajat eivät olleet tunnistettavissa.

Opinnäytetyössä esille tuodut sitaatit lisäävät luotettavuutta, sillä lukijat pääsevät näkemään opinnäytetyön tekijöiden päätelmiä ja perusteluja vastauksiin liittyen. Kaikki kyselyn vastaukset hävitettiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

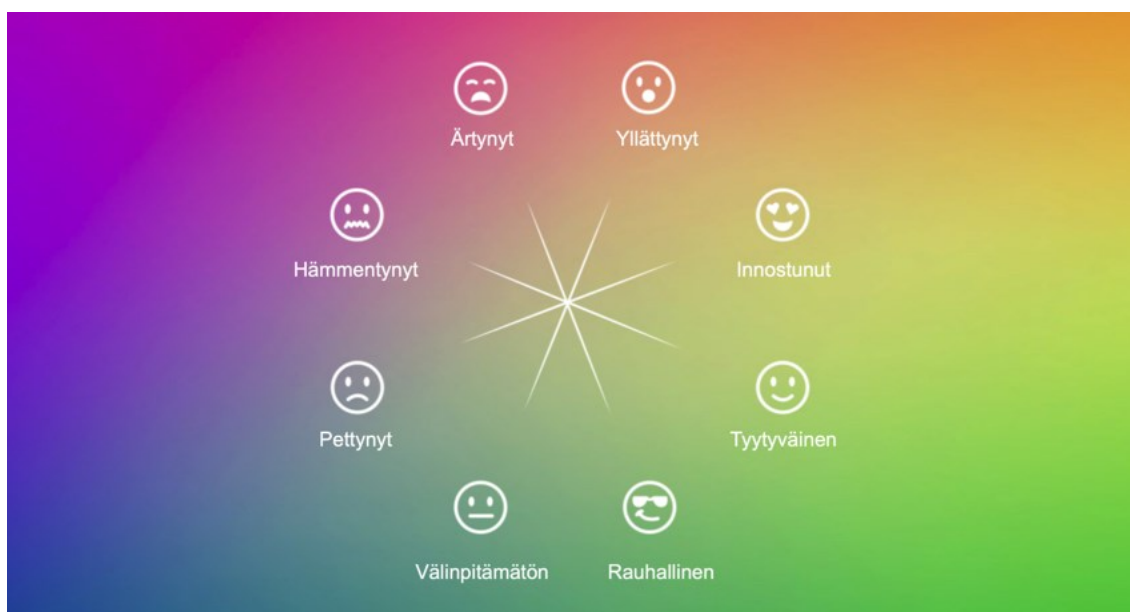
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kolmesta eri kyselystä saatuja tuloksia aikajärjestyksessä. Ensin käydään läpi alkukartoituskyselyn (liite 1 & liite 2) tulokset, jonka jälkeen siirrytään maanantai- ja perjantaikyselyn (liite 3 & liite 4) tuloksiin. Alkukartoituskyselyn tulokset on koottu raporttiin teemoittain. Pääteemat ovat otsikoitu ja niiden alateemat on lihavoitu tekstiin. Maanantai- ja perjantaikyselyn tulokset on esitetty selkeyden vuoksi kyselylomakkeessa esitetyn kysymysjärjestyksen mukaisesti. Ennen maanantai- ja perjantaikyselyiden tuloksien läpikäyntiä, osioissa on esitelty erikseen maanantai- ja perjantaikyselyn osalta selvitettyt vastaajien taustatiedot työskentelypaikasta sekä asemasta kohdeorganisaatiossa.

5.1 Alkukartoituskysely

Alkukartoituskysely lähetettiin erikseen asiantuntijoille ja esihenkilöille, sillä osa kysymyksistä muotoiltiin hieman eri tavoin. Esihenkilöiden kyselyssä haluttiin esimerkiksi painottaa enemmän heidän näkemystään omasta tunnejohtamisesta. Muilta osin alkukartoituskyselyt olivat samanlaiset sekä Yritys X:n esihenkilöille että asiantuntijoille. Kysymyksiä oli niin asiantuntijoiden kuin esihenkilöidenkin kyselyissä yhteensä 11 kappaletta.

5.1.1 Tunteet kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation tunteiden nykytilan kartoittaminen aloitettiin selvittämällä, millaisia tunteita yrityksessä vallitsee. Alkukartoituskysely alkoi kysymyksellä ”Millainen fiilis sinulla on työskennellä Yritys X:ssä?”. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millainen olotila vastaajilla on työskennellä kohdeorganisaatiossa. Kysymykseen vastattiin valitsemalla jokin valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista, joita olivat kahdeksan eri päätunnetta (kuva 10).



KUVA 10. Kuvaleike VibeVisionin verkkosivulta Tunneympyrä (VibeVision 2022)

Vastaajan valittua yksi päätunneista, tarjosi työkalu vielä mahdollisuutta tarkentaa kyseistä tunnetilaa kahden muun vaihtoehdon avulla seuraavanlaisesti:

Yllättynyt:

- Ällistynyt
- Vaikuttunut

Innostunut:

- Iloinen
- Kiinnostunut

Tyytyväinen:

- Varma
- Hyväksyvä

Rauhallinen:

- Luottavainen
- Seesteinen

Välinpitämätön:

- Piittaamaton
- Saamaton

Pettynyt:

- Onneton
- Tylsistynyt

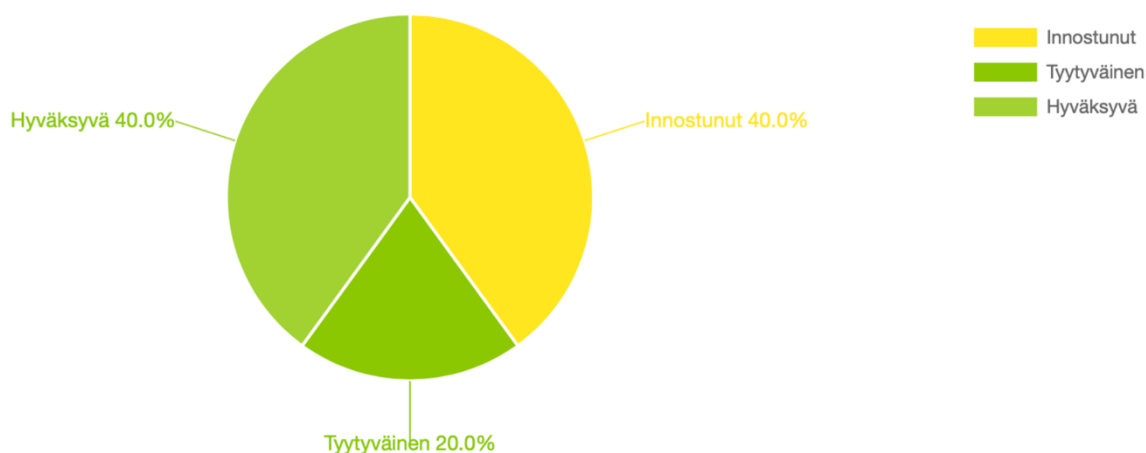
Hämmentynyt:

- Stressaantunut
- Pelloissaan

Ärtynyt:

- Raivostunut
- Närkästynyt

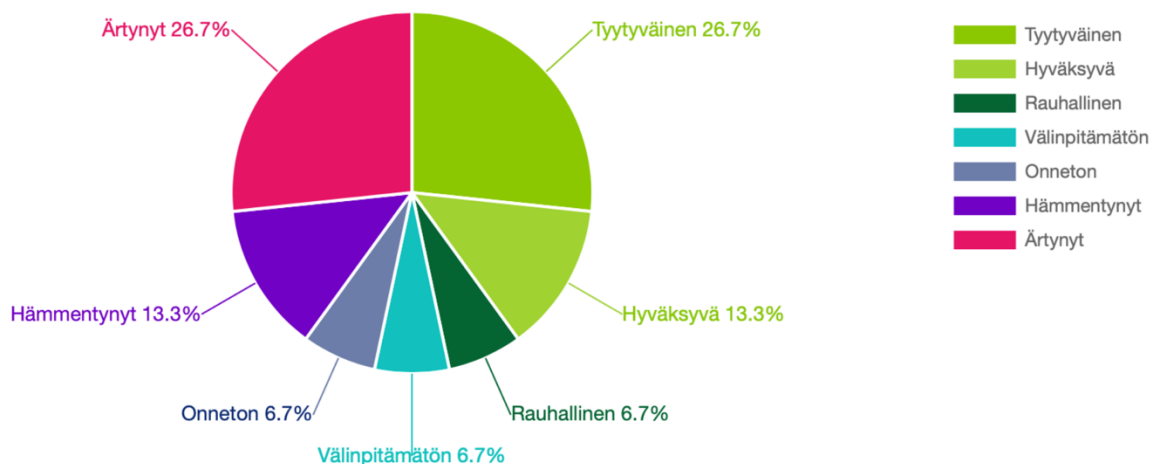
Kuvasta 11 käy ilmi, että esihenkilöistä 100 %:lla oli positiivinen tunnekokemus alkukartoituskyselyn aikana. Vastaajista 60 % koki olevansa tyytyväisiä, joista 40 % tarkensi valintaansa vielä hyväksyvä -vaihtoehdolla. Loput 40 % vastaajista valitsi tunteen innostunut.



KUVA 11. Esihenkilöiden tunneprofiili (n=5)

Asiantuntijoiden vastauksissa nousi esiin useita eri tunnetiloja. Vastaajista 40 % valitsi tunneryhmän tyytyväinen. Tyytyväisyyttä kokevista vastaajista 13 % tarkensi valittua päätunnetta vielä vaihtoehdolla hyväksyvä. Vastaajista 27 % koki olonsa ärtyneeksi, 13 % hämmentyneeksi, 7 % välinpitämättömäksi ja toiset 7 % rauhalliseksi. Viimeiset 7 % vastaajista valitsi ensin tunteen pettynyt, mutta tarkensi vielä valittua päätunnetta vaihtoehdolla onneton. Vastauksien perusteella kohdeorganisaatio-

tion jäsenet kokivat monipuolisesti erilaisia tunteita. Esihenkilöt kokivat pelkästään positiivisia tunteita, kun taas yli puolet (53 %) asiantuntijoista koki negatiivisia tunteita positiivisten sijaan. (Kuva 12.)



KUVA 12. Asiantuntijoiden tunneprofiili (n=15)

Syyt tunteiden taustalla

Seuraavaksi kartoitettiin syitä esiin nousseille tunteille avoimen kysymyksen avulla "Miksi juuri tämä tunne?". Esihenkilöt (n=5) selittivät tunteitaan sillä, että töitä ja haasteita on paljon, mutta työt sujuvat suunnitellusti. Asiantuntijoiden (n=11) vastauksissa korostui liian suuri työmäärä, työn kuormittavuus ja merkityksettömyys sekä jatkuva kiire. Osa vastaajista koki tiimihengen olevan kadoksissa ja työyhteisössä olevan huono työilmapiiri. Vastauksista nousi esiin jopa työpaikkakiusaaminen.

"Huomaan olevani jatkuvasti huonolla tuulella. Se voi johtua jatkuvasta kiireestä, sisäisistä ristiriidoista ja työn merkityksettömyydestä." -ärtynyt

Positiivisia tunteita kokevat asiantuntijat kertoivat viihtyvänsä Yritys X:ssä. Nämä vastaajat kokivat työn olevan mukavaa ja sopivan haastavaa. Vastauksissa kuvattiin myös kollegoiden olevan ystävällisiä ja avuliaita.

"Ei ole mitään valittamista. Työ on mukavaa ja sopivan haastavaa, työkavereiden kanssa yhdessä tekeminen ja heidän apu on ehdottomasti parasta" -tyytyväinen

Tunneilmasto

Kohdeorganisaation tunteita tutkittiin myös kysymyksen "Millaisena koet työpaikkasi tunneilmaston tällä hetkellä?" avulla. Sama kysymys esitettiin sekä esihenkilöille että asiantuntijoille. Tunneilmasto käsite avattiin kysymyksen yhteydessä seuraavanlaisesti: "Hyvä tunneilmasto on monipuolinen eli siihen kuuluu sekä positiiviset että kielteiset tunteet. Hyvässä tunneilmastossa epäkohdat ja ristiriidat kohdataan sekä käsitellään avoimesti ja turvallisesti" (Rantanen ym. 2020, 84). Tällä pyrittiin

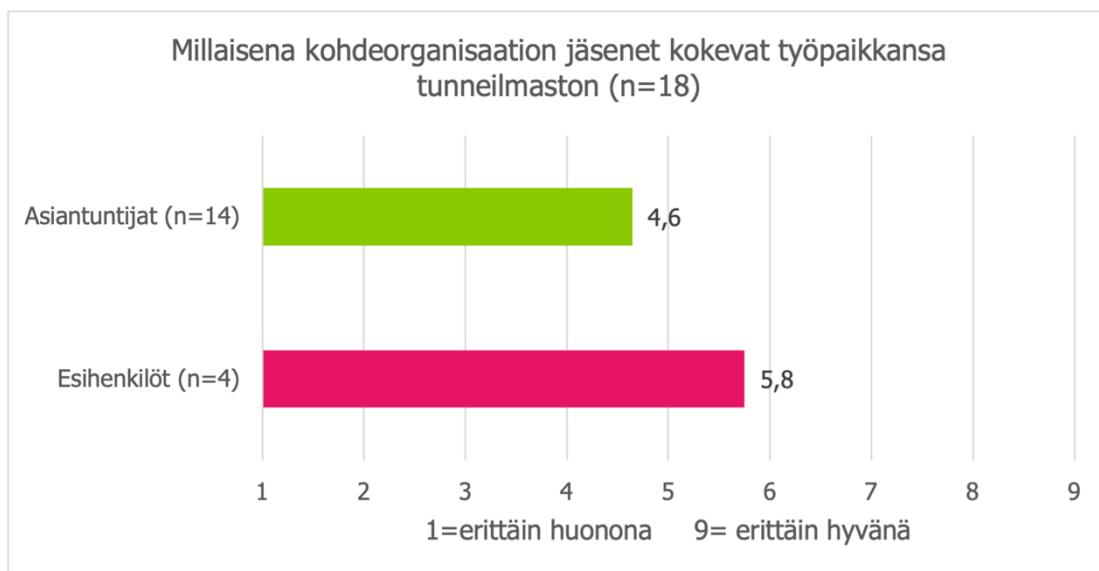
hahmottamaan vastaajille, mitä tunneilmastolla tarkoitetaan. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-9, joista luvut 1 ja 9 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = erittäin huonona

9 = erittäin hyvänä

Asteikon ulkopuolelle jätettiin vastausvaihtoehto "en osaa sanoa".

Kuvasta 13 käy ilmi, että esihenkilöiden vastauksien keskiarvo oli 5,8 eli esihenkilöt kokivat työpaikan tunneilmaston melko hyvänä. Yksi esihenkilöstä vastasi kysymykseen "en osaa sanoa". Asiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 4,6 eli henkilöstö koki työpaikan tunneilmaston tyydyttävänä. Myös yksi asiantuntija vastasi kysymykseen "en osaa sanoa". Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastaukset viittaavat siihen, että työyhteisössä ei ehkä vielä osata käsitellä ikäviä tunteita tarpeeksi avoimesti.



KUVA 13. Tunneilmasto

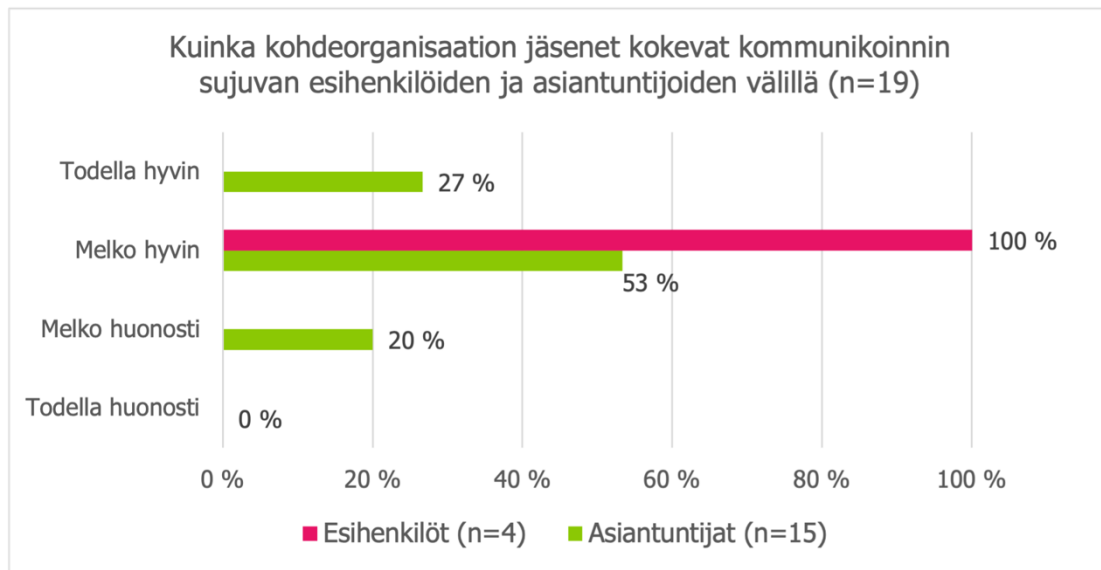
5.1.2 Tunteet vuorovaikutustilanteissa

Kommunikointi

Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kuinka kohdeorganisaation jäsenet kokevat kommunikoinnin sujuvan vuorovaikutustilanteissa. Esihenkilöille esitetty kysymys oli "Miten kommunikointi sujuu sinun ja tiimin välillä?", kun taas asiantuntijoille esitetty kysymys oli "Miten kommunikointi sujuu sinun ja esihenkilöiden välillä?". Vastausvaihtoehdot olivat:

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- todella huonosti

Esihenkilöt kokivat kommunikoinnin sujuvan melko hyvin. Asiantuntijoista 80 % koki kommunikoinnin sujuvan joko melko hyvin tai todella hyvin ja 20 % koki kommunikoinnin sujuvan melko huonosti. Yksikään vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa todella huonosti. (Kuva 14.)



KUVA 14. Kommunikointi

Rakentava keskustelu

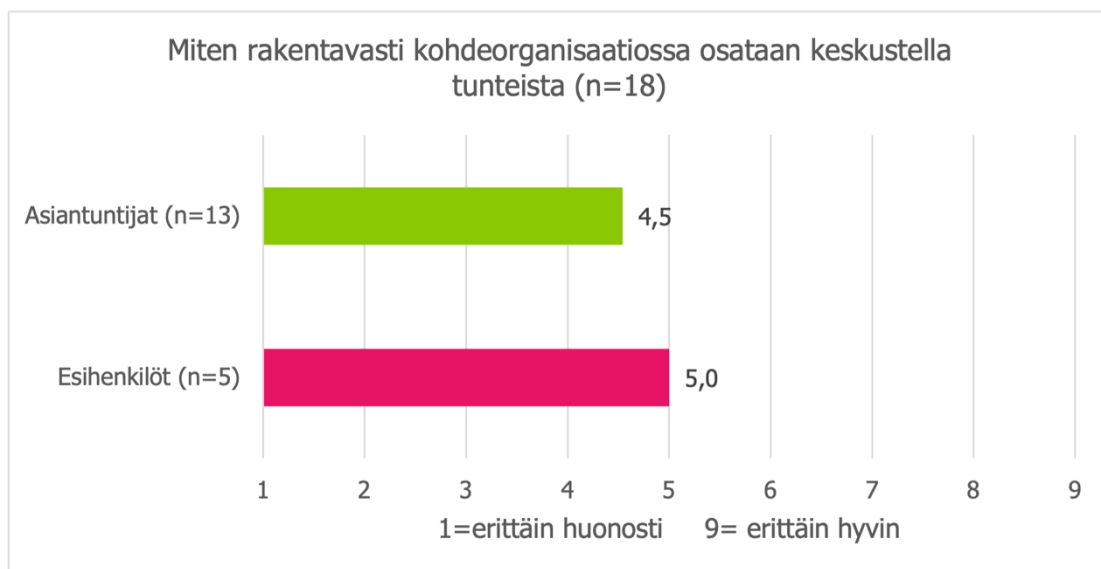
Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää, kuinka rakentavasti kohdeorganisaatiossa keskustellaan tunteista. Kysymys oli sama sekä esihenkilöille että asiantuntijoille ”Miten rakentavasti työpaikallanne osataan keskustella tunteista?”. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-9, joista luvut 1 ja 9 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = erittäin huonona

9 = erittäin hyvänä

Asteikon ulkopuolelle jätettiin vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”.

Kuten kuvasta 15 käy ilmi, esihenkilöiden vastauksien keskiarvo oli 5 eli kysymykseen vastanneet esihenkilöt kokivat, että työpaikalla osataan keskustella tunteista kohtalaisesti. Asiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 4,5 eli myös asiantuntijat kokivat, että tunteista osataan keskustella kohtalaisesti. Kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”.



KUVA 15. Rakentava keskustelu

Tämän kysymyksen osalta selvitettiin myös vastauksien moodit ja mediaanit, sillä vastauksissa ilmeni hieman suurempaa hajontaa verrattuna muiden kysymysten tuloksiin. Esihenkilöiden vastauksissa mediaani oli 5 eli samalla tasolla lasketun keskiarvon kanssa. Moodeja nousi esihenkilöiden vastauksissa useampia, sillä yhtään useampaa samaa vastausta ei tuloksissa esiintynyt kertaakaan. Esihenkilöiden vastauksien pienin arvo oli 3 ja suurin 7. Tämä tarkoittaa siis sitä, että osa esihenkilöistä koki rakentavan keskustelun olevan huonolla tasolla. Asiantuntijoiden vastauksissa mediaani sekä moodi olivat arvoltaan 5. Pienempien ja suurempien arvojen vastaajia oli siis tasaisemmin. Asiantuntijoiden vastauksissa korostui kuitenkin myös hajontaa arvojen välillä, pienimmän vastauksen ollessa 2 eli osa vastaajista koki rakentava keskustelun olevan todella huonolla tasolla. Näistä tuloksista voi havaita, että työyhteisössä on kehitettävää avoimuudessa ja tunneilmaston parantamisessa.

Tunteiden huomiointi

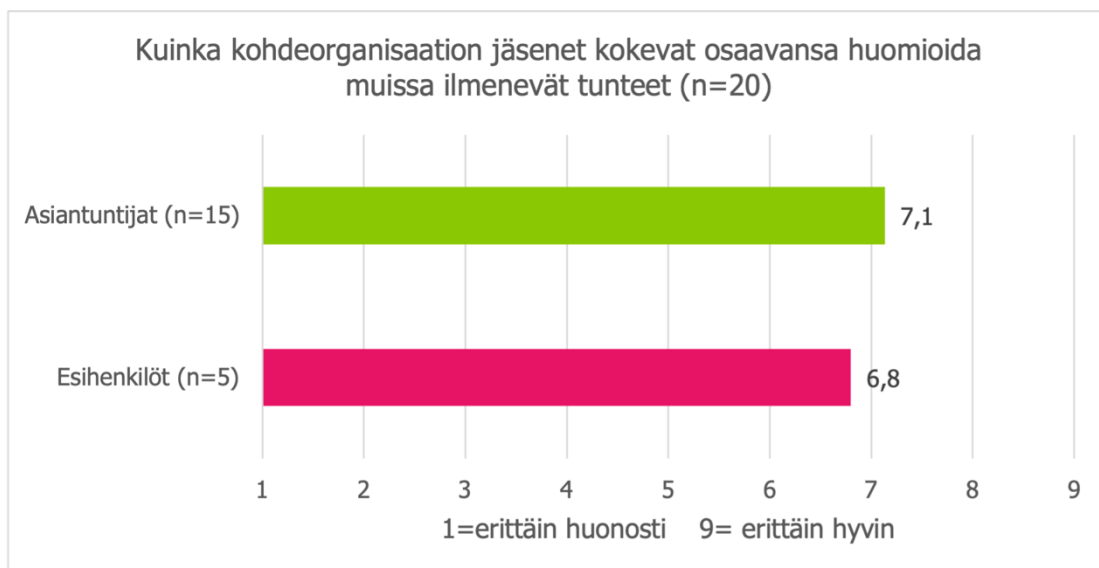
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kuinka kohdeorganisaation jäsenet osaavat ottaa muiden tunteet huomioon. Kysymys oli sama sekä esihenkilöille että asiantuntijoille ”Koetko osaavasi huomioida vuorovaikutustilanteessa muissa ilmenevät tunteet?”. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-9, joista luvut 1 ja 9 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = erittäin huonona

9 = erittäin hyvänä

Asteikon ulkopuolelle jätettiin vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”.

Kuten kuvasta 16 käy ilmi, esihenkilöiden vastauksien keskiarvo oli 6,8 eli esihenkilöt kokivat osaavansa huomioida vuorovaikutustilanteessa muissa ilmenevät tunteet hyvin. Asiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 7,1 eli myös asiantuntijat kokivat osaavansa huomioida muissa ilmenevät tunteet hyvin. Keskiarvojen välillä ei ollut merkittävää eroa tulosten perusteella.



KUVA 16. Tunteiden huomiointi

5.1.3 Tunnetaidot

Tunteiden tiedostaminen

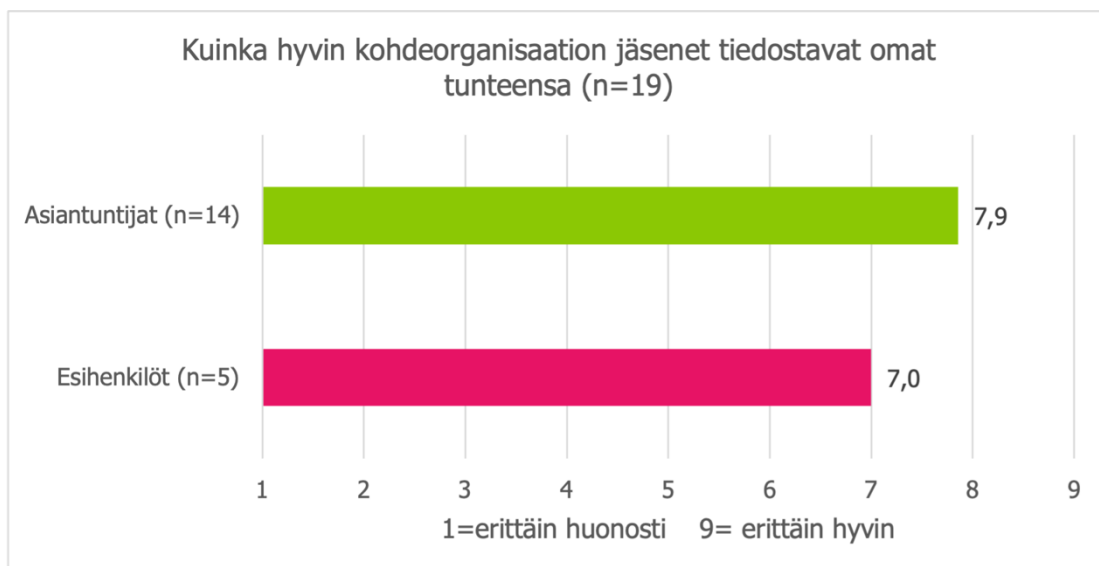
Kohdeorganisaation jäsenten tunnetaitoja tutkittiin kysymyksen ”Kuinka hyvin tiedostat omat tunteesi?” avulla. Kysymys oli samanlainen sekä esihenkilöille että asiantuntijoille. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-9, joista luvut 1 ja 9 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = erittäin huonosti

9 = erittäin hyvin

Asteikon ulkopuolelle jätettiin vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”.

Kuvasta 17 käy ilmi, että esihenkilöiden keskiarvo oli 7 eli esihenkilöt kokivat tiedostavansa hyvin omat tunteensa. Asiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 7,9 eli henkilöstö koki tiedostavansa omat tunteensa todella hyvin. Yksi asiantuntijoista vastasi kysymykseen ”en osaa sanoa”. Tulosten perusteella kohdeorganisaation jäsenet ovat yleisesti ottaen hyvin tietoisia omista tunteistaan.



KUVA 17. Tunteiden tiedostaminen

Tunteiden käsittely

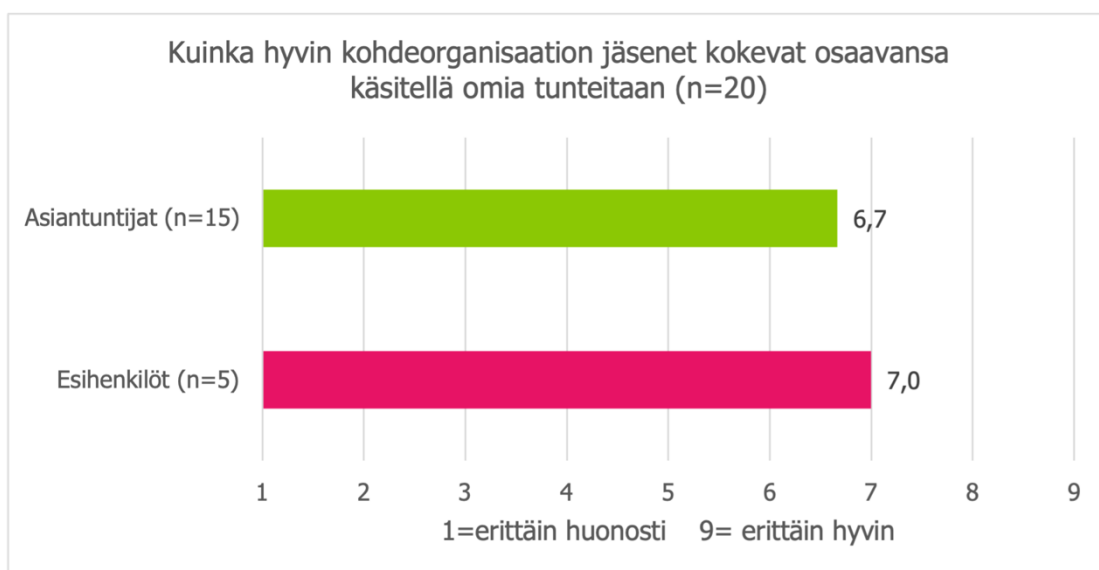
Tunnetaitoja tutkittiin myös kysymyksellä ”Kuinka hyvin koet osaavasi käsitellä omia tunteitasi?”. Sama kysymys esitettiin sekä esihenkilöille että asiantuntijoille. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-9, joista luvut 1 ja 9 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = erittäin huonosti

9 = erittäin hyvin

Asteikon ulkopuolelle jätettiin vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”.

Esihenkilöiden keskiarvo oli 7 eli esihenkilöt kokivat osaavansa käsitellä omia tunteitaan hyvin. Asiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 6,7 eli myös asiantuntijat kokivat osaavansa käsitellä omia tunteitaan hyvin. Tämän kysymyksen tulosten perusteella kohdeorganisaation jäsenillä on hyvät tunteiden käsittelytaidot. (Kuva 18.)



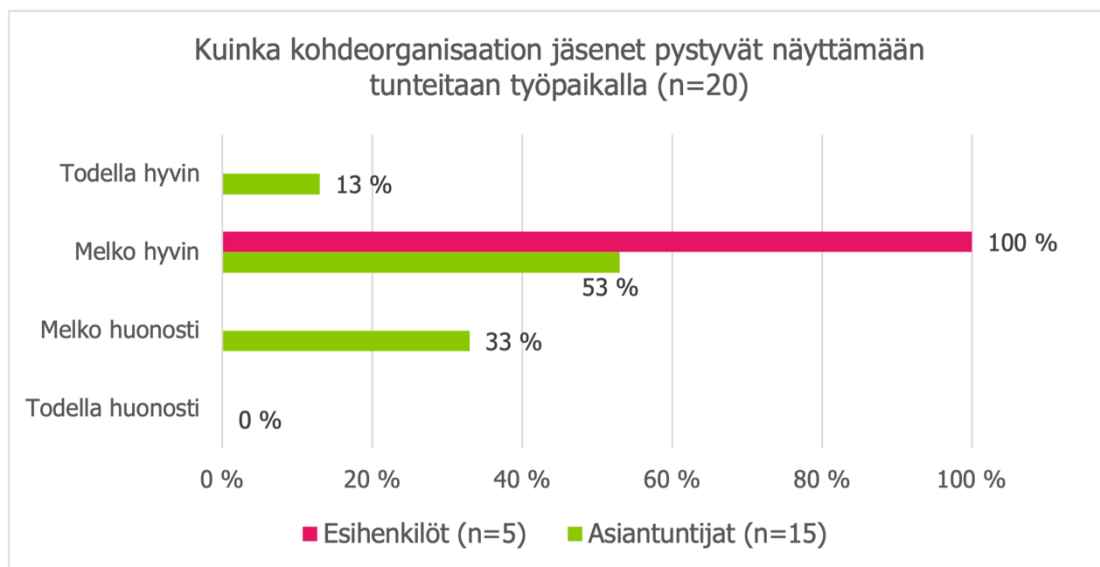
KUVA 18. Tunteiden käsittely

Tunteiden ilmaiseminen

Kyselyn avulla haluttiin tarkastella kohdeorganisaation jäsenten tunnetaitoja myös tunteiden ilmaisemisen näkökulmasta. Kysymys esitettiin esihenkilöille ja asiantuntijoille seuraavanlaisesti ”Pystytkö näyttämään tunteita työpaikallasi?”. Vastausvaihtoehdot olivat:

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- todella huonosti

Kuten kuvasta 19 käy ilmi, esihenkilöt pystyvät näyttämään tunteitaan työpaikalla melko hyvin. Asiantuntijoista 66 % koki pystyvänsä näyttämään tunteitaan työpaikalla melko hyvin tai todella hyvin, mutta jopa kolmannes (33 %) asiantuntijoista koki haasteita tunteiden ilmaisussa ja valitsi vaihtoehdon melko huonosti. Tämä havainto korostaa tarvetta huomioida tunteiden ilmaisun haasteet myös tunnejohtamisessa. Yksikään vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa todella huonosti.



KUVA 19. Tunteiden näyttäminen

5.1.4 Tunnejohtaminen

Tunnejohtamisen taso

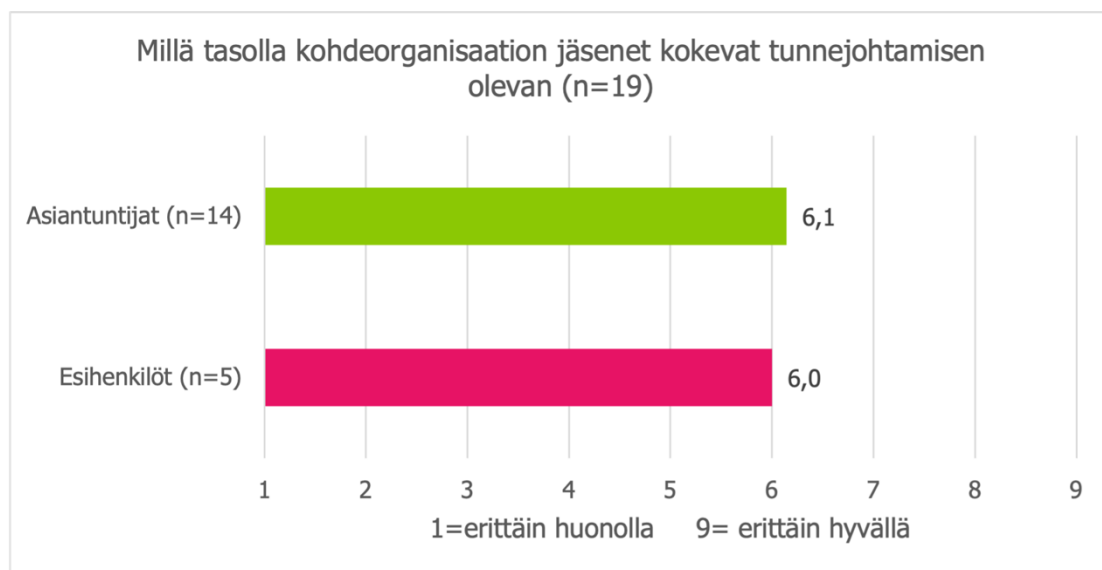
Kohdeorganisaation tunnejohtamisen tasoa selvitettiin kahden erillisen kysymyksen avulla. Esihenkilöille esitetty kysymys oli ”Millä tasolla koet oman tunnejohtamisesi olevan?” ja asiantuntijoille ”Millä tasolla koet lähijohtajasi tunnejohtamisen olevan?”. Käsite avattiin kysymyksen yhteydessä seuraavanlaisesti: ”Hyvä tunnejohtaja ohjaa kommunikointia ja organisaation erilaisia tunnetiloja sekä herättelee ja vahvistaa ihmisissä myönteisiä tunteita kielteisten tunteiden sijaan. Tunteiden näyttäminen ja niistä puhuminen on työpaikalla hyväksyttyä, toisten tunteita kunnioitetaan ja epäselvät tilanteet selvitetään sekä asioista puhutaan rakentavasti”. (Salonen 2017, 248; Sydänmaanlakka 2022, 72.) Tällä pyrimme hahmottamaan vastaajille, mitä tunnejohtamiselle tarkoitetaan. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-9, joista luvut 1 ja 9 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = erittäin huonolla

9 = erittäin hyvällä

Asteikon ulkopuolelle jätettiin vastausvaihtoehto "en osaa sanoa".

Kuten kuvasta 20 käy ilmi, esihenkilöiden vastauksien keskiarvo oli 6 eli vastaajat kokivat tunnejohtamisen olevan melko hyvällä tasolla. Asiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 6,1 eli myös asiantuntijat kokivat tunnejohtamisen olevan melko hyvällä tasolla. Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon "en osaa sanoa". Vastauksissa korostui myös yksittäisiä matalampia vastauksia, joissa vastaajat kokivat tunnejohtamisen olevan huonolla tasolla.



KUVA 20. Tunnejohtamisen taso

Tunnejohtamisen kehittäminen

Avoimen kysymyksen "Miten tunnejohtamista voisi mielestäsi kehittää Yritys X:ssä?" tarkoituksena oli saada tietoa yrityksen tunnejohtamisen tasosta sekä ideoita kohdeorganisaation jäseniltä tunnejohtamisen kehittämiseen. Vastauksissa (n=10) nousi esiin etätyön haasteet ja ratkaisuksi ehdotettiin muun muassa enemmän lähikohtaamisia, joiden myötä tunteiden näyttäminen olisi helpompaa. Toisten ihmisten tunnetilojen tulkinta koettiin myös erittäin hankalaksi etäyhteyksien vuoksi. Esihenkilöiden kuin asiantuntijoidenkin vastauksissa korostui myös avoimuus. Vastaajien mukaan avointa keskustelua tulisi olla enemmän. Lisäksi asiantuntijoiden vastauksissa toivottiin esihenkilöiltä enemmän panostusta kommunikointiin ja palautteen antoon varsinkin etätöitä tehdessä.

"Enemmän avointa keskustelua, pitäisi ymmärtää, että asiat riitelee, ei henkilöt. Esihenkilöt eivät uskalla antaa rehellistä palautetta, jos kyseessä ikävämpi aihe. Periaatteena tuntuu toisinaan olevan, että jos ongelmasta ei puhu, ehkä se häviää itses-tään." -ärtynyt

5.2 Maanantaikysely

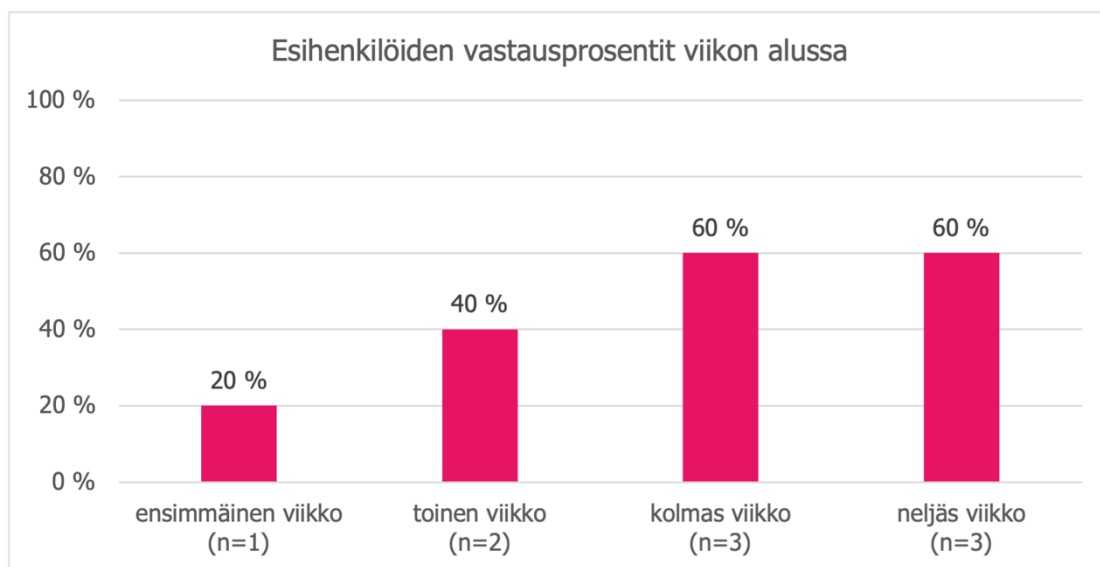
Maanantaikysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation jäsenille joka maanantai neljän viikon ajan. Kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan kappaletta, joihin toivottiin vastausta saman päivän aikana. Vastaa-
taajien taustatiedot esitetään maanantaikysely -osioissa ensimmäisinä poiketen kyselyiden alkuperäi-
sestä kysymysjärjestyksestä.

5.2.1 Vastaa- taajien taustatiedot

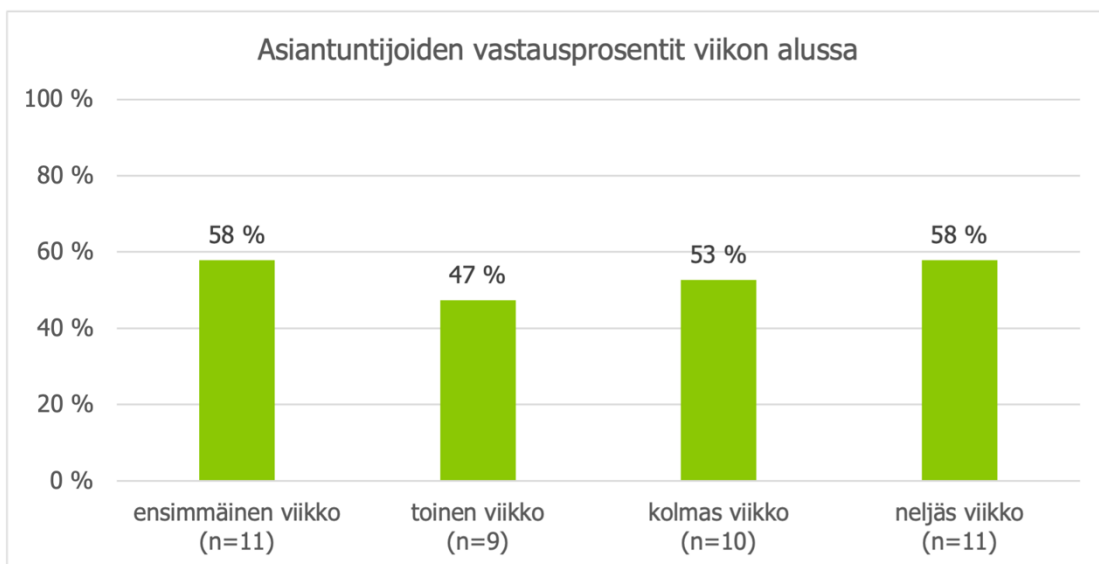
Kyselyssä haluttiin selvittää vastaa-
taajien taustatietoja liittyen heidän asemaansa kohdeorganisaatiossa
sekä työskentelypaikkaan. Selvitettäessä vastaa-
taajien asemaa kohdeorganisaatiossa, esitettiin kysymys
toteamuksena "Olen:", johon osallistujat vastasivat valitsemalla toisen vastausvaihtoehdoista. Vas-
tausvaihtoehdot olivat:

- Asiantuntija
- Esihenkilö

Kuvasta 21 käy ilmi, että esihenkilöiden vastaa-
ajamäärä nousi viikkojen edetessä. Asiantuntijoiden
vastaa-
ajamäärässä ei sen sijaan tapahtunut huomattavia muutoksia (kuva 22). **Ensimmäisellä vii-
kolla** kyselyyn vastasi 58 % asiantuntijoista ja 20 % esihenkilöistä. **Toisella viikolla** kyselyyn vas-
tasi 47 % asiantuntijoista ja 40 % esihenkilöistä. **Kolmannella viikolla** kyselyyn vastasi 53 % asi-
antuntijoista ja 60 % esihenkilöistä. **Neljännellä viikolla** kyselyyn vastasi 58 % asiantuntijoista ja
60 % esihenkilöistä.



KUVA 21. Esihenkilöiden vastausprosentit maanantaikyselyissä

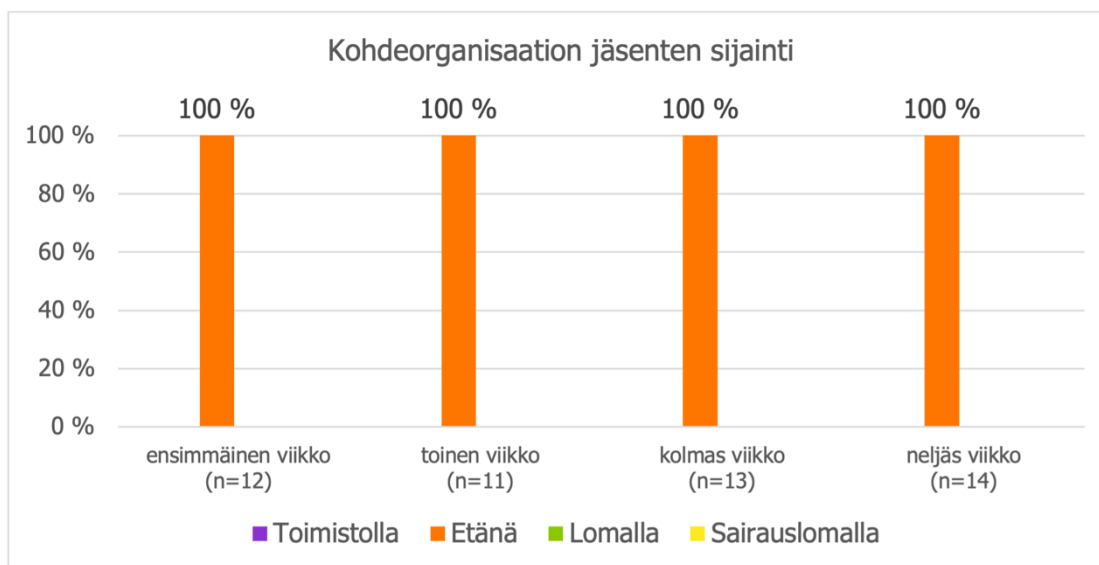


KUVA 22. Asiantuntijoiden vastausprosentit maanantaikyselyssä

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, missä kohdeorganisaation jäsenet työskentelivät kyselyn vastausajankohtana. Vastaajille esitettiin toteamus "Olen:", johon osallistujat vastasivat valitsemalla yhden vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot olivat:

- Toimistolla
- Etänä
- Olen sairauslomalla
- Olen lomalla

Kuten kuvasta 23 voi huomata, **ensimmäisellä, toisella, kolmannella sekä neljännellä viikolla** 100 % vastaajista työskenteli etänä.

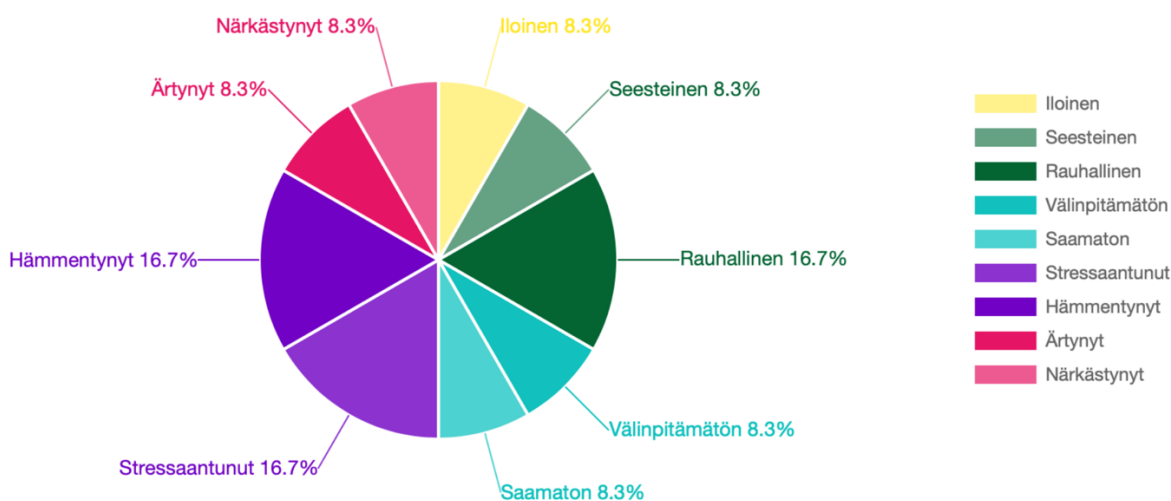


KUVA 23. Sijainti

5.2.2 Tunteet työviikon alussa

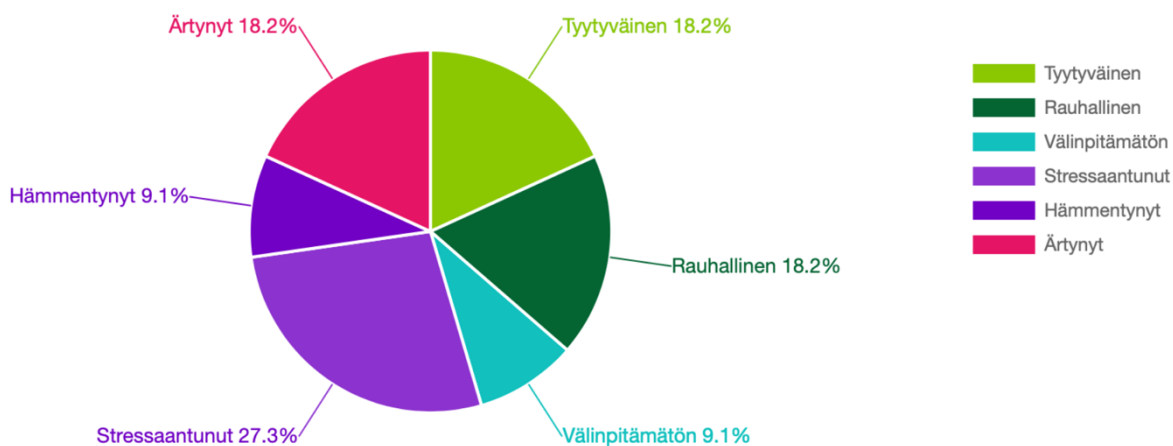
Neljä kertaa toteutettu maanantaikysely alkoi kysymyksellä ”Millaisella fiiliksellä aloitat työviikon”. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen tunnetila kohdeorganisaation esihenkilöillä ja asiantuntijoilla oli aloittaessaan uutta työviikkoa. Kysymykseen vastattiin valitsemalla jokin valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista, joita olivat kahdeksan eri päätunnetta; yllättynyt, innostunut, tyytyväinen, rauhallinen, välinpitämätön, pettynyt, hämmentynyt ja ärtynyt. Päätunteen valinnan jälkeen työkalu tarjosi vielä mahdollisuutta tarkentaa kyseistä tunnetilaa kahden muun vaihtoehdon avulla. Muut tunne-vaihtoehdot esitetty aiemmin luvussa 5.1.1.

Ensimmäisellä viikolla (14.3.2022-20.3.2022) kolmasosalla vastaajista (33 %) oli positiivinen tunnetila viikon alussa. Yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli hämmentynyt, joka oli kaikista vastauksista 34 %. Näistä 17 % valitsi lopulliseksi tunnetilakseen stressaantunut. Vastaajista 25 % koki olotilansa rauhalliseksi ja näistä 8 % tarkensi tunnetilansa seesteiseksi. Välinpitämätön -tunnetilaa kokevia vastaajia oli 16 % ja näistä 8 % tarkensi tunteen olevan saamaton. Vastaajista 16 % koki tunnetilansa ärtyneeksi ja näistä 8 % tarkensi olotilansa olevan närkästynyt. Loput 8 % vastaajista koki itsensä viikon alussa innostuneeksi ja tarkensi tunnetilaansa valitsemalla vielä vaihtoehdon iloinen. (Kuva 24.)



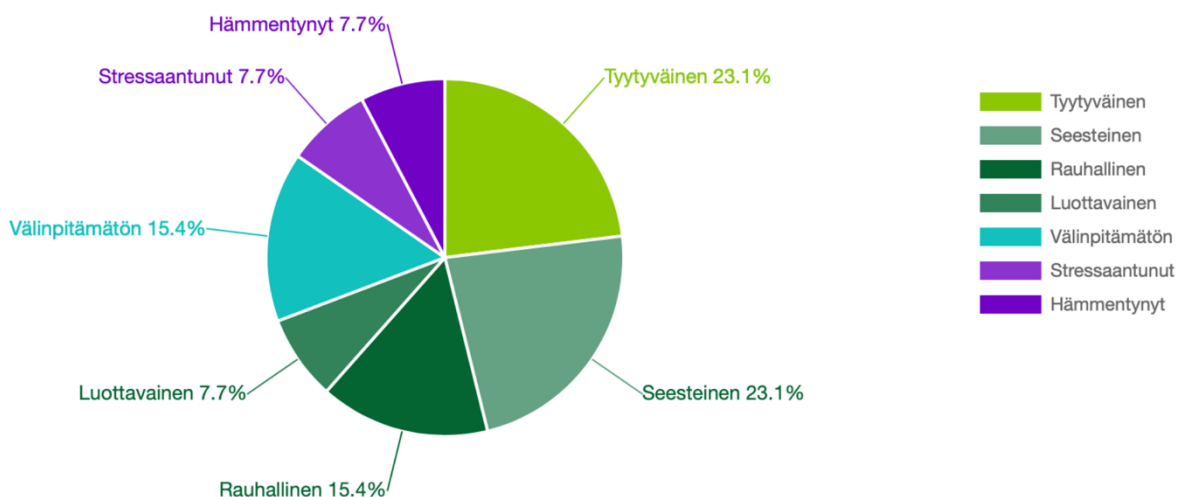
KUVA 24. Tunneprofiili ensimmäisen viikon alussa (n=12)

Toisella viikolla (21.3.2022-27.3.2022) vastaajista yli kolmasosa (36 %) koki positiivisia tunteita aloittaessaan työviikon. Myös tällä viikolla yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli hämmentynyt, joka oli kaikista vastauksista 36 %. Näistä 27 % tarkensi tunnetilaansa vielä vaihtoehdolla stressaantunut. Loput tunnetilat jakautuivat seuraavanlaisesti: tyytyväinen 18 %, rauhallinen 18 %, ärtynyt 18 % ja välinpitämätön 9 %. Tällä viikolla kukaan vastaajista ei kokenut innostusta. (Kuva 25.)



KUVA 25. Tunneprofiili toisen viikon alussa (n=11)

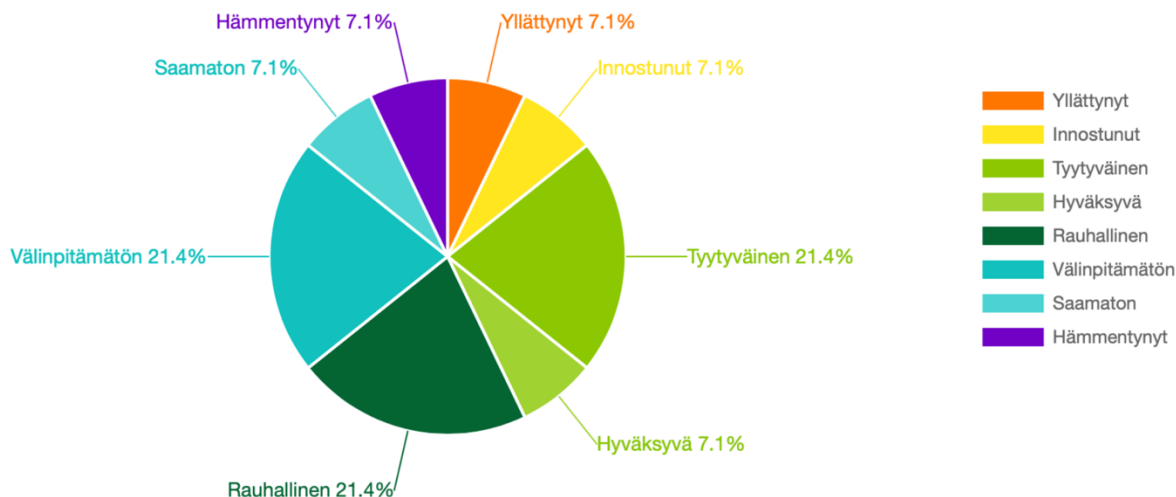
Kolmannella viikolla (21.3.2022-27.3.2022) suurin osa vastaajista (69 %) koki positiivisia tunteita aloittaessaan työviikon. Yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli rauhallinen, joka oli kaikista vastauksista 46 %. Näistä 23 % tarkensi tunnetilansa olevan seesteinen ja 8 % luottavainen. Vastaajista 23 % koki olotilansa tyytyväiseksi, 15 % välinpitämättömäksi ja toiset 15 % hämmetyneeksi, joista 8 % tarkensi vielä tunnetilansa olevan stressaantunut. Positiivisia tunteita koettiin tällä viikolla huomattavasti enemmän verrattuna kahteen edelliseen viikkoon. (Kuva 26.)



KUVA 26. Tunneprofiili kolmannen viikon alussa (n=11)

Neljännellä viikolla (4.4.2022-10.4.2022) suurin osa vastaajista (64 %) koki positiivisia tunteita aloittaessaan työviikon. Yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli tyytyväinen, joka oli kaikista vastauksista 29 %. Näistä 7 % tarkensi tunnetilansa olevan hyväksyvä. Vastaajista 29 % koki välinpitämättömyyttä ja näistä 7 % tarkensi tunnetilansa olevan saamaton. Vastaajista 21 % koki olotilansa

rauhalliseksi. Loput vastauksista jakautuivat tasaisesti seuraavien tunnetilojen välillä: hämmentynyt 7 %, yllättynyt 7 % ja innostunut 7 %. Positiiviset tunteet säilyivät lähes samana kahden viimeisen mittausviikon aikana. (Kuva 27.)



KUVA 27. Tunneprofiili neljännen viikon alussa (n=14)

5.2.3 Syyt tunteiden taustalla

Seuraavaksi kartoitettiin syitä esiin nousseille tunteille avoimen kysymyksen avulla "Miksi juuri tämä tunne?". **Ensimmäisellä viikolla** vastaajat (n=11) kokivat pääasiassa negatiivisia tunteita, jonka vuoksi vastauksissa korostui kohdeorganisaation jäsenten kokemat haasteet. Tunteiden taustalla oli muun muassa työn kuormittavuus, liian suuri työmäärä, kiire ja töiden epäselvyys.

"Työmäärän takia ei ehdi / jaksa innostua mistään, kunhan vaan selviytyy." -välinpitämätön

Tämän viikon vastauksista myös selviää, ettei rauhallista -tunnetilaa kokevat vastaajat välttämättä pidä tunnetta aina positiivisena. Vibe vision -työkalu laskee automaattisesti positiiviseen tunnekokemukseen mukaan myös rauhallinen -vastaukset, mutta voidaan huomata, että tunnetta ei voi yksiselitteisesti luokitella positiiviseksi tai negatiiviseksi tietämättä syitä tunteen taustalla. Ensimmäisen viikon positiivinen tunnekokemus (33 %) saattaa siis olla todellisuudessa pienempi kuin mittaristo antaa ymmärtää.

"Hieman starttivaikeuksia johtuen suuresta työtaakasta." -rauhallinen

Toisella viikolla vastauksissa (n=9) keskeistä oli liian suuri työmäärä ja työn kuormittavuus. Työ koettiin hyvin hektisenä ja nopeaa reagointia vaativana. Vastauksista nousi esiin myös esihenkilötyön ja sisäisen viestinnän haasteet, joiden vuoksi yhteisöllisyyttä on vaikea pitää yllä. Positiivisia tunteita kokeneet vastaajat eivät avanneet syitä tunteidensa taustalla.

"Olen hämmentynyt lähinnä siitä, miten paljon pitäisi parin viikon aikana saada aikaan." -hämmentynyt

Kolmannen viikon vastauksista (n=9) selviää, että kiire oli yhä läsnä arjessa. Kuitenkin työmäärä ja työn kuormittavuus olivat vähentyneet edellisistä viikoista. Muutamista vastauksista korostui kuitenkin vielä yhä huoli ja stressi, eikä kyselyyn vastaaminen ollut kaikille mieleistä.

”En tiedä mitä tunnen. Tämä kysely on stressaava.” -hämmmentynyt

Neljännän viikon vastauksien (n=11) perusteella työkuorma oli helpottanut edellisistä viikoista ja suurin osa vastaajista koki sen tällä viikolla sopivaksi. Vastaukset ovat pääasiassa neutraaleja, mutta esiin nousi myös välinpitämättömyys, väsymys, kiinnostuksen puute ja innostus. Innostusta selitti haastavat, mutta mielenkiintoiset työtehtävät.

”Työmäärä tasaantunut ns. normaaliin - töitä on edelleen mutta aikataulullisesti paremmin hallittavissa.” -rauhallinen

5.2.4 Työviikon haastavuus

Työviikon haastavuutta selvitettiin kysymyksellä ”Kuinka haastavaksi arvioit tulevan viikon?”. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-10. Luvut 1, 5 ja 10 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = en lainkaan haastavaksi

5 = jonkin verran

10 = erittäin haastavaksi

Kuten kuvasta 28 käy ilmi, **ensimmäisellä viikolla** vastauksien keskiarvo oli 7,8 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat tulevan viikon hyvin haastavaksi. **Toisella viikolla** vastauksien keskiarvo oli 7,5 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat jälleen tulevan viikon hyvin haastavaksi. **Kolmannella viikolla** vastauksien keskiarvo laski 6,6:n eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat tulevan viikon melko haastavaksi. **Neljännellä viikolla** vastauksien keskiarvo oli myös 6,6 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat tulevan viikon olevan melko haastava.



KUVA 28. Työviikon haastavuus

Tutkimuksen aikana kaksi ensimmäistä viikkoa koettiin haastavampina verrattuna jälkimmäisiin viikoihin. On kuitenkin hyvä huomioida, että vastaajamäärät ovat noin puolet kaikista vastaajista, sillä

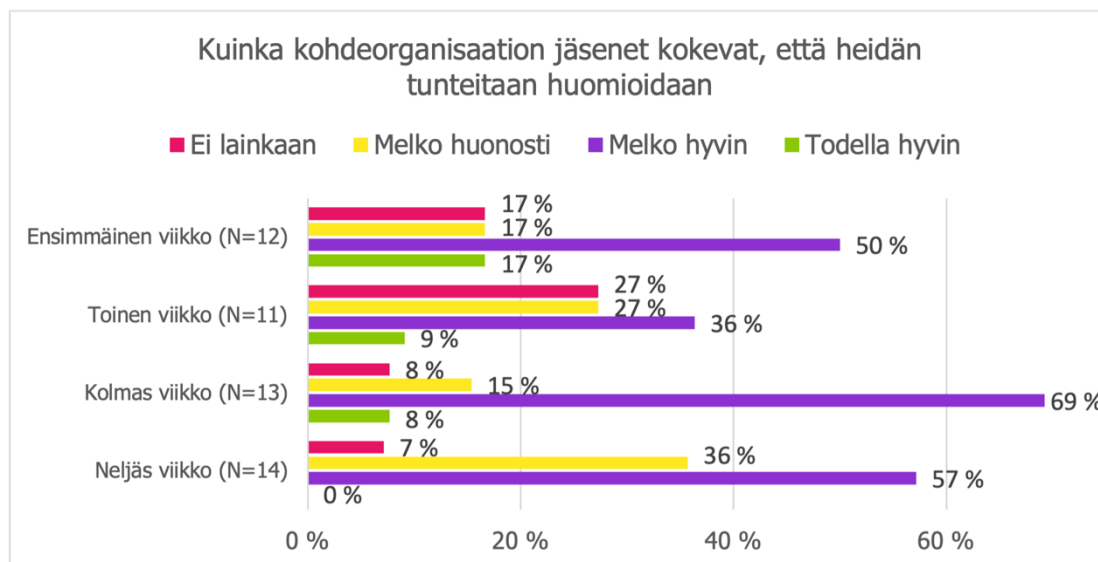
maksimi vastaajamäärä olisi ollut 24. Näin ollen puolet vastaajien kokemuksista jäi puuttumaan. Ensimmäisten viikkojen kohdalla on mahdollista pohtia, sattuiiko näiden kahden viikon kohdalle esimerkiksi isompi työmäärä verrattuna jälkimmäisiin viikkoihin.

5.2.5 Tunteiden huomiointi

Tunteiden huomiointia tutkittiin kysymyksellä ”Koetko, että tunteitasi huomioidaan tällä hetkellä?”. Osallistujat vastasivat kysymykseen valitsemalla yhden vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot olivat:

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- ei lainkaan

Ensimmäisellä viikolla vastaajista 34 % koki, että tunteita huomioidaan melko huonosti tai ei lainkaan ja 67 % koki, että tunteita huomioidaan melko hyvin tai todella hyvin. **Toisella viikolla** vastaajista 54 % koki, että tunteita huomioidaan melko huonosti tai ei lainkaan, kun taas 45 % koki, että heidän tunteita huomioidaan melko hyvin tai todella hyvin. **Kolmannella viikolla** vastaajista 23 % koki, että tunteita huomioidaan melko huonosti tai ei lainkaan ja 77 % koki, että tunteita huomioidaan melko hyvin tai todella hyvin. **Neljännellä viikolla** vastaajista 43 % koki, että tunteita huomioidaan melko huonosti tai ei lainkaan, kun taas 57 % koki, että tunteita huomioidaan melko hyvin. (Kuva 29.)



KUVA 29. Tunteiden huomiointi

Kuvasta 29 käy ilmi, että tunteiden huomiointissa on ollut selvästi vaihtelua viikkojen aikana. Niin kuin jo aikaisemmin mainittiin, ensimmäisellä ja kolmannella viikolla suurin osa vastaajista koki, että tunteita huomioidaan melko hyvin tai todella hyvin. Toisella ja neljännellä viikolla vastaajat olivat jakautuneempia ja suurempi osa vastaajista koki, että tunteita ei huomioida tarpeeksi hyvin. Nämä viikot koettiin haastavampina, jolloin vastaajat arvioivat tunteiden huomioinnin olevan heikointa.

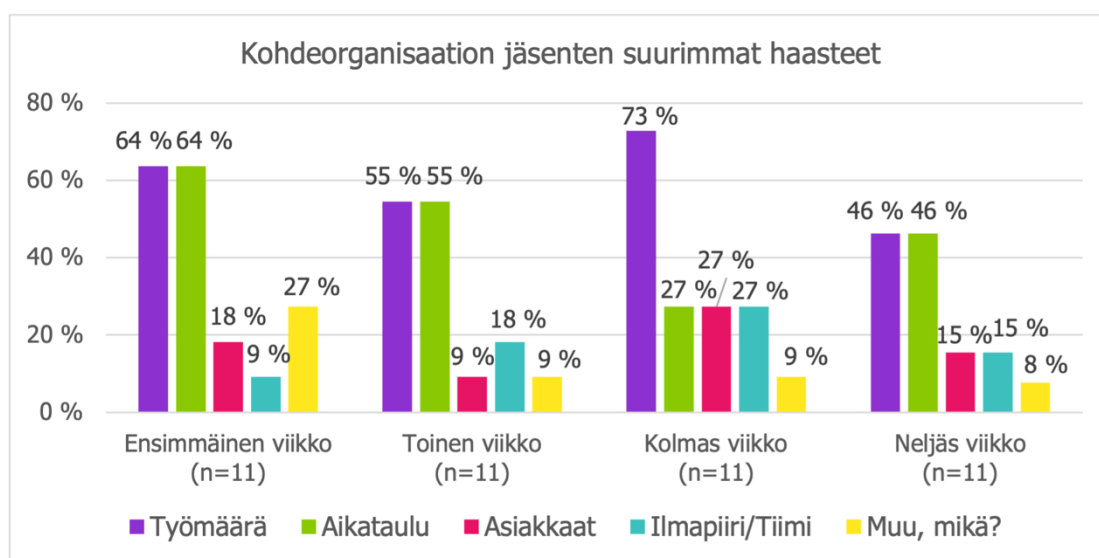
Näistä tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen tunneilmapiirissä on ollut heilahtelua ja olisi tärkeää selvittää, mikä on aiheuttanut muutoksia.

5.2.6 Suurimmat haasteet

Työn haasteita tutkittiin monivalintakysymyksen ”Mitkä ovat suurimmat haasteet, jotka laskevat tunnetilaasi tällä viikolla?” avulla. Vastaja pystyi valitsemaan yhden tai useamman vastausvaihtoehdon, mutta valintojen määrä oli rajattu kahteen. Vastausvaihtoehdot olivat:

- aikataulu
- työmäärä
- asiakkaat
- ilmapiiri/tiimi
- muu, mikä?

Kuvasta 30 käy ilmi, että **ensimmäisellä viikolla** vastaajien suurimmiksi haasteiksi osoittautuivat työmäärä (64 %) sekä aikataulu (64 %). Vastaajista 18 % vastasi kysymykseen asiakkaat, 9 % ilmapiiri/tiimi ja 27 % ”muu, mikä?”. **Toisella viikolla** vastaajista 55 % koki työmäärän yhtenä suurimpana haasteena. Vastaajista 55 % koki myös aikataulun yhtenä suurimpana haasteena. Vastaajista 18 % vastasi kysymykseen ilmapiiri/tiimi, 9 % asiakkaat ja toiset 9 % vaihtoehdon ”muu, mikä?”. **Kolmannella viikolla** vastaajista 73 % koki työmäärän suurimpana haasteena. Lisäksi 27 % vastaajista vastasi kysymykseen asiakkaat, 27 % ilmapiiri/tiimi, 27 % aikataulu, 9 % ”muu, mikä?”. **Neljännellä viikolla** suurimmiksi haasteiksi koettiin työmäärä (46 %) ja aikataulu (46 %). Vastaajista 15 % vastasi asiakkaat ja 15 % ilmapiiri/tiimi. Vastaajista 8 % vastasi ”muu, mikä?”. Tulosten perusteella voidaan havaita työmäärän ja aikataulun aiheuttavan eniten haasteita neljän viikon aikana.



KUVA 30. Suurimmat haasteet

Ensimmäisellä viikolla ”muu, mikä” vastauksissa haasteita aiheuttivat työmotivaatioon liittyvät tekijät sekä töiden ja työmäärän epäselvyys. **Toisella viikolla** ”muu, mikä” -kysymykseen vastanneet osallistujat eivät osanneet kertoa, mikä aiheuttaa haasteita kyseisellä viikolla. **Kolmannella**

viikolla ”muu, mikä” vastauksissa haasteita aiheuttivat epätietoisuus asiakkuuksista sekä sekavat konsernin linjaukset. **Neljännellä viikolla** ”muu, mikä” vastauksissa korostui jaksamattomuus ja kuormittuneisuus. Yhdeksi toistuvaksi teemaksi useampien viikkojen aikana korostui epätietoisuus ja epäselvyys työhön liittyvistä asioista, jotka osaltaan ovat saattaneet lisätä vastaajissa kuormittuneisuutta.

5.2.7 Odotukset viikolta

Avoimen kysymyksen ”Mitä odotat eniten tältä viikolta?” tarkoituksena oli selvittää vastaajien odotuksia tulevalta viikolta. **Ensimmäisellä viikolla** vastaajien (n=11) odotukset liittyivät niin työ- kuin yksityiselämään. Osa vastaajista odotti, että saa työt tehtyä tulevan viikon aikana. Vastaajat odottivat myös kohtaamisia työkavereiden kanssa sekä yhteisiä hetkiä toimistolla. Osa vastaajista kertoi myös odottavansa perjantaita sekä päivittäisiä liikunta hetkiä.

”Yhteisiä palaverieja ja sparrailua. Odotan toisaalta myös sitä, että saan taas edistettyä omia hommia.” -välinpitämätön

Toisella viikolla vastaajat (n=9) odottivat eniten töiden valmistumista ja tiimin tulevia lähitapaamisia. Osasta vastauksista nousi esiin myös turhautuminen ja väsymys. Vastaajat odottivat viikon loppumista ja aikaa perheen kanssa.

” Sitä että tiistaina näen tiimikavereita livenä.” -hämmentynyt

Kolmannella viikolla vastaajien (n=8) odotukset liittyivät ilmapiiriin, työtehtävien valmistumiseen, uusiin asioihin perehtymiseen sekä tuleviin lomapäiviin.

”Hyvällä fiiliksellä olevia asiantuntijoita” -tyytyväinen

Neljännellä viikolla vastaajat (n=8) odottivat eniten töiden valmistumista ja viikonloppua. Lisäksi vastaajat odottivat yhteisiä tapaamisia kollegoiden kanssa sekä yllätyksetöntä ja tasaista viikkoa.

” Että se olisi ohi” -hämmentynyt

Useampien viikkojen aikana suurimmiksi teemoiksi nousivat perjantain odotus, toive työviikon päätymisestä sekä odotus lähitapaamisiin työkavereiden kanssa. Tuloksista voidaan havaita jokaisen viikon kohdalla vastaajien kaipaavan yhteisöllisyyttä ja yhdessä oloa. Kohdeorganisaatioissa olisikin tärkeä kiinnittää huomiota yhteisöllisyyttä tukeviin hetkiin niin etä- kuin lähikohtaamisissa.

5.3 Perjantaikysely

Perjantaikysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation jäsenille joka perjantai neljän viikon ajan. Kysymyksiä oli asiantuntijoille kahdeksan kappaletta ja esihenkilöille yhdeksän kappaletta. Vastausta toivottiin kyselyyn saman päivän aikana. Vastaajien taustatiedot esitetään perjantaikysely -osioissa ensimmäisinä poiketen kyselyiden alkuperäisestä kysymysjärjestyksestä.

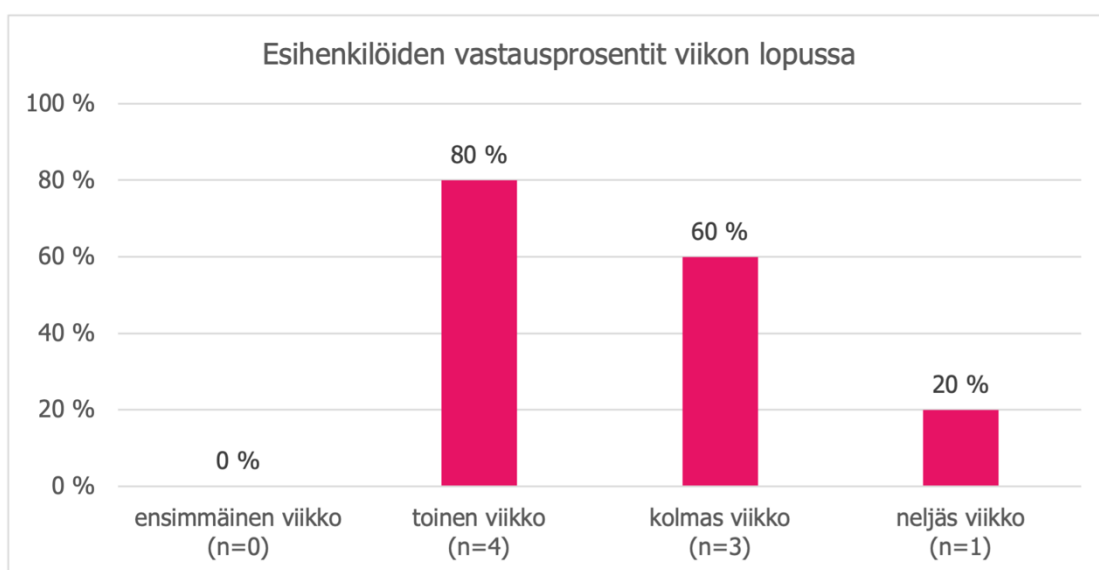
5.3.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyssä haluttiin selvittää vastaajien taustatietoja liittyen heidän asemaansa kohdeorganisaatioissa sekä työskentelypaikkaan. Selvitettäessä vastaajien asemaa kohdeorganisaatioissa, esitettiin kysymys

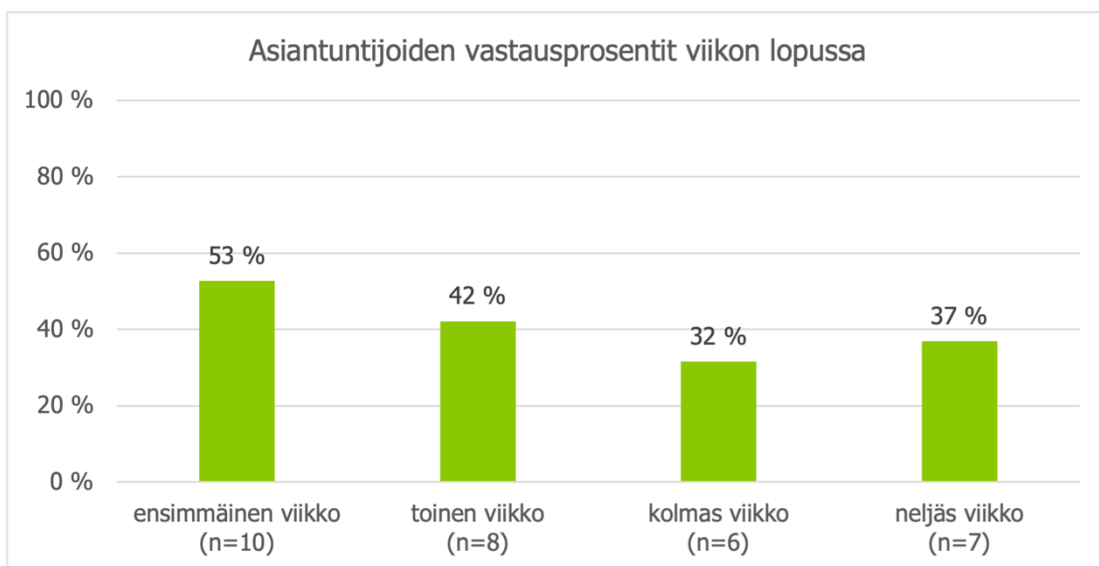
toteamuksena "Olen:", johon osallistujat vastasivat valitsemalla toisen vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot olivat:

- Asiantuntija
- Esihenkilö

Kuvasta 31 käy ilmi, että esihenkilöiden vastaajamäärä nousi huomattavasti toisella viikolla, mutta laski viikkojen edetessä. Kuvasta 32 voidaan taas huomata, että asiantuntijoiden vastaajamäärä pysyi melko tasaisena, pientä vaihtelua lukuun ottamatta. **Ensimmäisellä viikolla** kyselyyn vastasi 53 % asiantuntijoista ja 0 % esihenkilöistä. **Toisella viikolla** kyselyyn vastasi 42 % asiantuntijoista ja 80 % esihenkilöistä. **Kolmannella viikolla** asiantuntijoiden vastausprosentti oli 32 % ja esihenkilöiden vastausprosentti oli 60 %. **Neljännellä viikolla** kyselyyn vastasi 37 % asiantuntijoista ja 20 % esihenkilöistä.



KUVA 31. Esihenkilöiden vastausprosentit perjantaikyselyissä

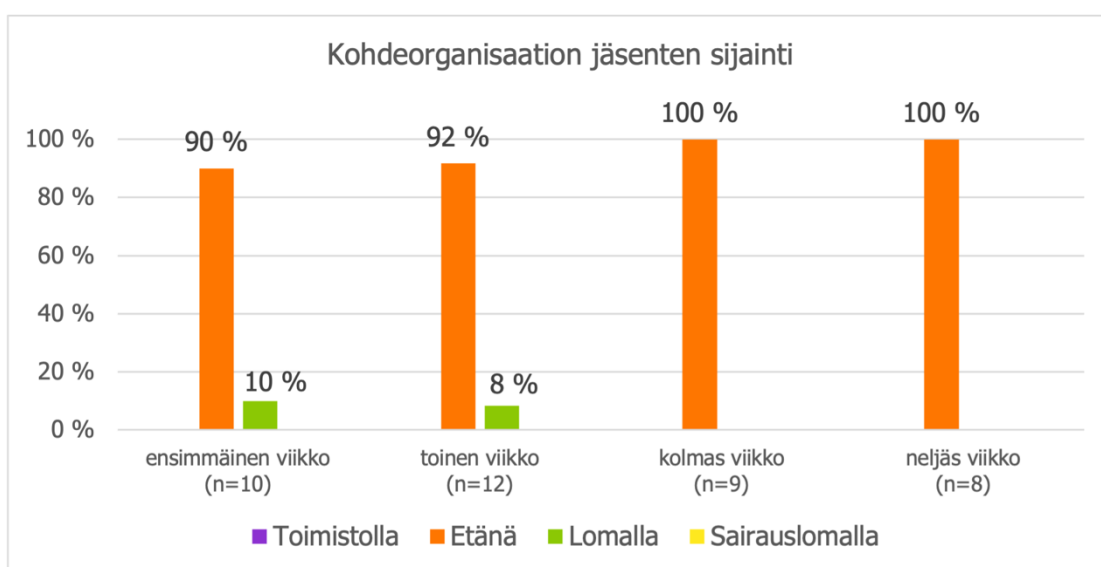


KUVA 32. Asiantuntijoiden vastausprosentit perjantaikyselyissä

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, missä kohdeorganisaation jäsenet työskentelivät kyselyn vastausajankohtana. Vastaajille esitettiin toteamus ”Olen:”, johon osallistujat vastasivat valitsemalla yhden vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot olivat:

- Toimistolla
- Etänä
- Olen sairauslomalla
- Olen lomalla

Kuten kuvasta 33 käy ilmi, **ensimmäisellä viikolla** vastaajista 90 % työskenteli etänä ja 10 % oli lomalla. **Toisella viikolla** kyselyyn vastanneista 92 % työskenteli etänä ja 8 % oli lomalla. **Kolmannella viikolla** 100 % vastaajista työskenteli etänä. Myös **neljännellä viikolla** 100 % vastaajista työskenteli etänä.

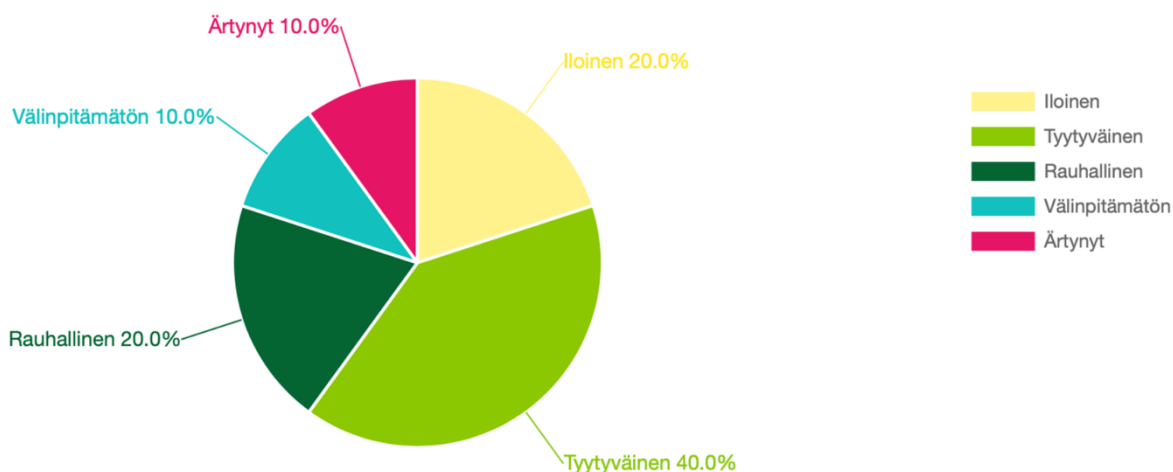


KUVA 33. Sijainti

5.3.2 Tunteet työviikon lopussa

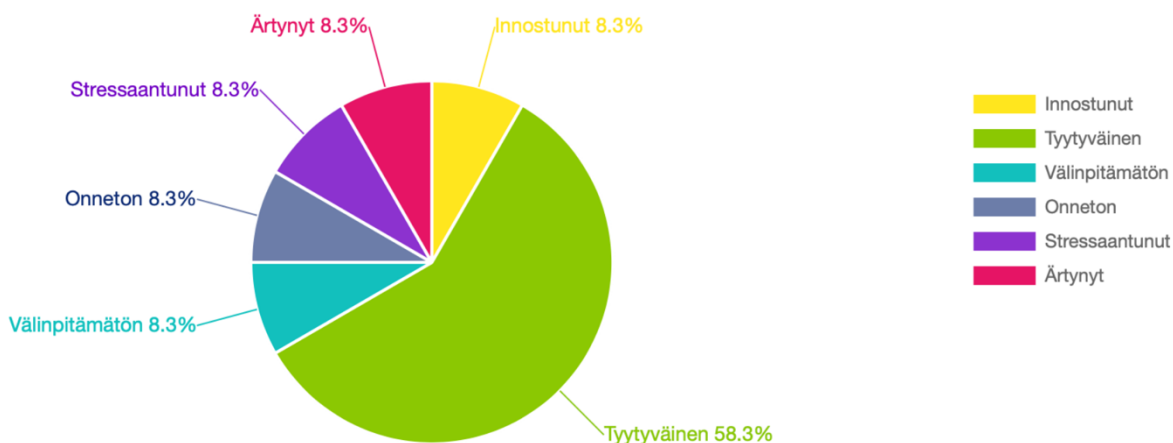
Neljä kertaa toteutettu perjantaikysely alkoi kysymyksellä ”Millaisella fiiliksellä päätät työviikon?”. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen tunnetila kohdeorganisaation esihenkilöillä ja asiantuntijoilla oli lopettaessaan työviikko. Kysymykseen vastattiin valitsemalla jokin valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista, joita olivat kahdeksan eri päätunnetta; yllättynyt, innostunut, tyytyväinen, rauhallinen, välinpitämätön, pettynyt, hämmentynyt ja ärtynyt. Päätunteen valinnan jälkeen työkalu tarjosi vielä mahdollisuutta tarkentaa kyseistä tunnetilaa kahden muun vaihtoehdon avulla. Muut tunne-vaihtoehdot esitetty aiemmin luvussa 5.1.1.

Ensimmäisellä viikolla (14.3.2022-20.3.2022) vastaajista 80 %:lla oli positiivinen tunnetila lopettaessaan työviikon. Yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli tyytyväinen, joka oli kaikista vastauksista 40 %. Vastaajista 20 % koki olotilansa innostuneeksi ja he tarkensivat vielä tunnetilaansa valitsemalla vaihtoehdon iloinen. Vastaajista toiset 20 % koki tunnetilansa rauhalliseksi, 10 % ärtyneeksi ja toiset 10 % välinpitämättömäksi. (Kuva 34.)



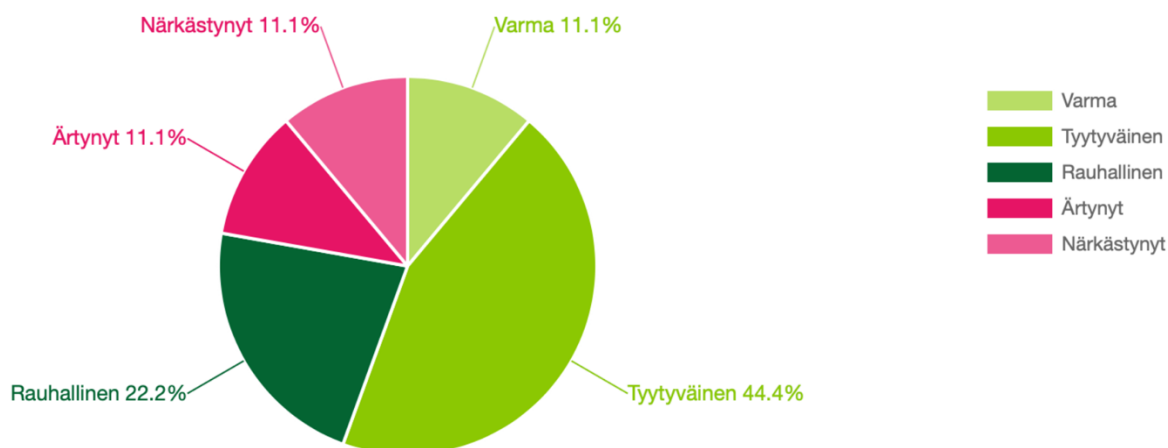
KUVA 34. Tunneprofiili ensimmäisen viikon lopussa (n=10)

Toisella viikolla (21.3.2022-27.3.2022) yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli myös tyytyväinen, joka oli kaikista vastauksista 58 %. Loput vastaukset jakoutuivat tasaisesti seuraavien tunnetilojen välillä: innostunut 8 %, válinpitámätön 8 %, ártynyt 8 %, pettynyt 8 % ja hámmentynyt 8 %. Pettynyt-vaihtoehdon valinneet vastaajat tarkensivat tunnetilansa olevan kuitenkin onneton ja hámmentynyt-vaihtoehdon valinneet vastaajat tarkensivat tunnetilansa olevan stressaantunut. (Kuva 35.)



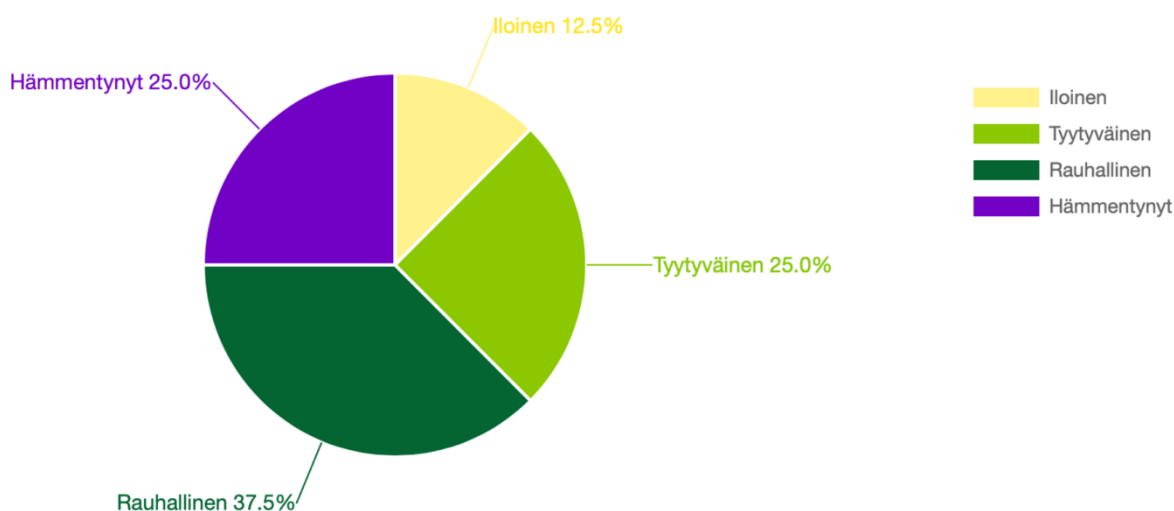
KUVA 35. Tunneprofiili toisen viikon lopussa (n=12)

Kolmannella viikolla (21.3.2022-27.3.2022) vastaajista 78 %:lla oli positiivinen tunnetila lopettaessaan työviikon. Yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli jälleen tyytyväinen 56 %, josta 11 % tarkensi tunnetilansa olevan varma. Vastaajista 22 % koki olotilansa ártyneeksi, josta 11 % tarkensi tunnetilaansa vielä valitsemalla vaihtoehdon nárkástynyt. Toiset 22 % vastaajista koki olotilansa rauhalliseksi. (Kuva 36.)



KUVA 36. Tunneprofiili kolmannen viikon lopussa (n=9)

Neljännellä viikolla (4.4.2022-10.4.2022) vastaajista 78 % koki positiivisia tunteita lopettaessaan työviikon. Yleisimmän vastauksen tunneryhmä oli rauhallinen, joka oli kaikista vastauksista 38 %. Vastaajista 25 % koki olotilansa tyytyväiseksi ja toiset 25 % hämmentyneeksi. Vastaajista 13 % valitsi vaihtoehdon innostunut ja tarkensi tunnetta vielä valitsemalla vaihtoehdon iloinen. (Kuva 37.)



KUVA 37. Tunneprofiili neljännen viikon lopussa (n=8)

5.3.3 Syyt tunteiden taustalla

Seuraavaksi kartoitettiin syitä esiin nousseille tunteille avoimen kysymyksen avulla ”Miksi juuri tämä tunne?”. **Ensimmäisellä viikolla** vastaajat (n=8) selittivät suurimmaksi osaksi tunnetilaansa tehtyjen töiden perusteella. Osa vastaajista kertoi saaneensa viikon työt valmiiksi, kun taas osa ei ehtinyt

tekemään kaikkea. Vastauksissa tunnetilaa selitti osaltaan myös viikonlopun alku. Viikonloppua odottavat vastaajat tunsivat olonsa innostuneeksi ja tyytyväiseksi, koska saivat suunnitellut työt tehtyä ja heitä odotti laatu-aika läheisten kanssa. Osasta vastauksista nousi esiin myös työuupumus ja kiire.

”Selvisin viikosta - vaikkakin tietää, että ensi viikolla kiire jatkuu, koska kaikkea ei ehtinyt tehdä mitä oli suunnitellut. Fiilis ehkä enemmän ahdistunut tai turhautunut, mutta sellaista ei vaihtoehtoissa ollut...” -rauhallinen

Toisella viikolla suuri osa vastaajista koki viikon olleen hyvin kiireinen. Osa vastaajista kuitenkin kertoi saaneensa työt tehtyä suunnitelmien mukaan ja olotilan olevan hyvä. Vastauksista nousi esiin myös kuormittuneisuus ja epätoivo.

”Tunnen, että esimiehiltä puuttuu käsitys työntekijöiden kuormittuneisuudesta. Olotila on toivoton.” -pettynyt

Kolmannella viikolla vastaukset (n=8) olivat positiivisempia kuin aiemmilla viikoilla. Suurin osa vastaajista kertoi saaneensa työt hyvin tehtyä ja viikon olleen rauhallisempi. Muutama vastaaja koki ärtymystä selvittämättömien asioiden ja vastoinikäymisten vuoksi. Tunnetiloja selitti myös viikonlopun alkaminen.

”Sopiva määrä hommaa ”lautasella”. Hiljaista Teamsissa.” -rauhallinen

Neljännellä viikolla vastauksia (n=4) oli huomattavasti vähemmän kuin aikaisemmillä viikoilla. Tällä viikolla tunnetilat olivat hyvin positiivia. Vastaajat selittivät positiivisia tunnetilojaan valmiiksi saaduilla töillä ja onnistuneella työviikolla.

”Viikko meni mukavasti omalla painollaan ja saatiin hommia edistettyä.” -tyytyväinen

5.3.4 Työviikon kuormittavuus

Työviikon kuormittavuutta selvitettiin kysymyksen ”Kuinka kuormittavaksi tunsit työviikon?” avulla. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-10. Luvut 1, 5 ja 10 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

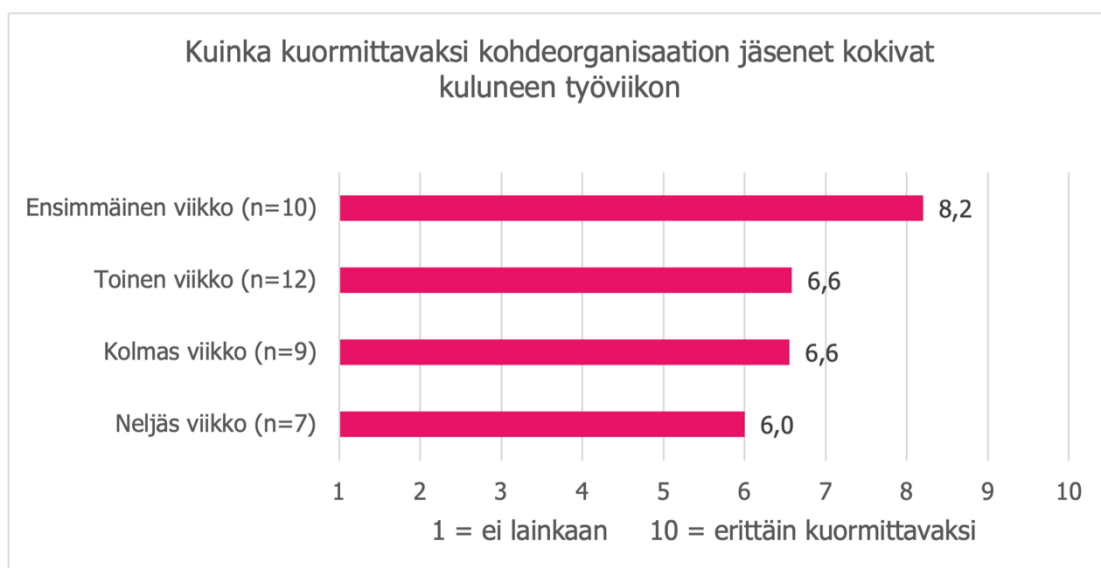
1 = en lainkaan kuormittavaksi

5 = jonkin verran

10 = erittäin kuormittavaksi

Ensimmäisellä viikolla vastauksien keskiarvo oli 8,2 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat kuluneen työviikon hyvin kuormittavaksi. **Toisella viikolla** vastauksien keskiarvo oli 6,6 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat kuluneen työviikon kuormittavaksi. **Kolmannella viikolla** vastauksien keskiarvo oli jälleen 6,6 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat kuluneen työviikon kuormittavaksi.

Neljännellä viikolla vastauksien keskiarvo oli 6,0 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat kuluneen viikon melko kuormittavaksi. Tuloksista voidaan havaita, että ensimmäisen viikon jälkeen kuormittuneisuus on hieman laskenut ja pysynyt tämän jälkeen melko tasaisena. (Kuva 38.)



KUVA 38. Työviikon kuormittavuus

5.3.5 Tuki työssä

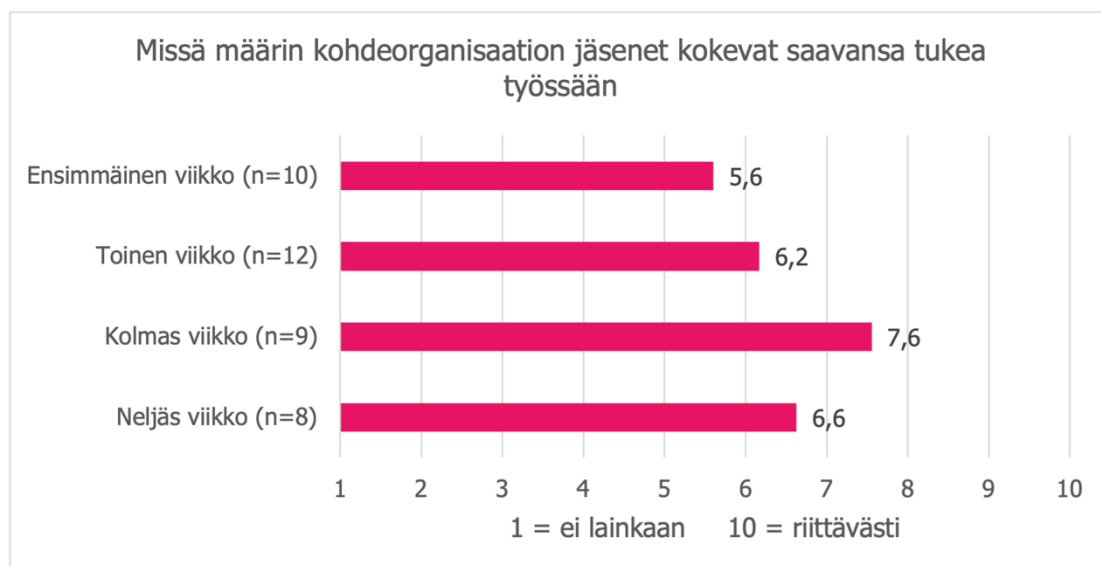
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kokevatko kohdeorganisaation jäsenet saavansa riittävästi tukea työssään kyseisellä hetkellä. Kysymys oli sama sekä esihenkilöille että asiantuntijoille ”Koetko saavasi riittävästi tukea työssäsi tällä hetkellä?”. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-10, joista luvut 1, 5 ja 10 oltiin määritelty seuraavanlaisesti:

1 = en lainkaan

5 = jonkin verran

10 = riittävästi

Ensimmäisellä viikolla vastauksien keskiarvo oli 5,6 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat saavansa tukea työpaikalla melko hyvin. **Toisella viikolla** vastauksien keskiarvo oli 6,2 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat jälleen saavansa tukea työpaikalla melko hyvin. Toisella viikolla vastauksissa oli kuitenkin isoa hajontaa pienimmän vastausvaihtoehdon ollessa 2 eli osa vastaajista koki, ettei tukea ollut tarjolla juuri lainkaan. **Kolmannella viikolla** vastauksien keskiarvo oli 7,6, vastauksissa ei ollut enää suurta hajontaa ja vastaajat kokivat saavansa paremmin tukea. **Neljännellä viikolla** vastauksien keskiarvo oli 6,6 eli kohdeorganisaation jäsenet arvioivat saavansa tukea työpaikalla melko hyvin. (Kuva 39.)



KUVA 39. Tuki työssä

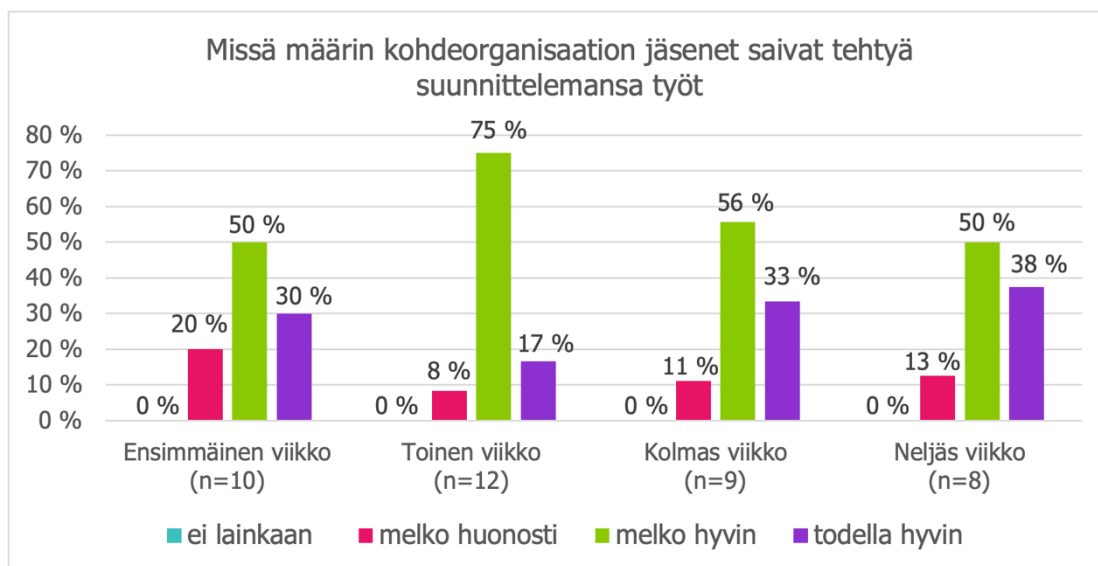
Tämän kysymyksen osalta laskettiin myös viikkokohtaiset moodit ja mediaanit, sillä toisen ja neljännen viikon vastauksissa havaittiin suurempaa hajontaa verrattuna muihin kysymyksiin. **Ensimmäisellä viikolla** vastauksien moodi ja mediaani olivat molemmat 6. **Toisella viikolla** vastauksissa esiintyi useampia moodeja (5, 7, 8 ja 10) sekä mediaaneja (5 ja 6). Vastauksissa ilmeni siis useampia tyyppi-arvoja eli hajonta oli suurempaa. **Kolmannella viikolla** vastauksien moodi ja mediaani olivat molemmat 8, mikä tarkoittaa, että arvot eivät poikenneet lasketuista keskiarvoista. **Neljännestä viikosta** mediaani oli 7 ja moodeja olivat 3 ja 7. Viimeisellä viikolla vastauksissa havaittiin siis suurempaa vaihtelua tuen saamisessa ja osa vastaajista kokivat saavansa vain vähän tukea.

5.3.6 Töiden edistyminen

Töiden edistymistä tutkittiin kysymyksen ”Saitko tehdyksi suunnittelemasi työt?” avulla. Osallistujat vastasivat kysymykseen valitsemalla yhden vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot olivat:

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- ei lainkaan

Kuvasta 40 käy ilmi, että **ensimmäisellä viikolla** vastaajista 20 % koki saaneensa tehtyä suunnittelemansa työt melko huonosti, kun taas 80 % koki saaneensa tehtyä työt melko hyvin tai todella hyvin. **Toisella viikolla** vastaajista 8 % koki, että sai suunnittelemansa työt tehtyä melko huonosti ja 92 % koki saaneensa tehtyä työt melko hyvin tai todella hyvin. **Kolmannella viikolla** vastaajista 11 % koki, että sai suunnittelemansa työt tehtyä melko huonosti, kun taas 89 % koki saaneensa tehtyä työt melko hyvin tai todella hyvin. **Neljännellä viikolla** vastaajista 13 % koki saaneensa tehtyä suunnittelemansa työt melko huonosti ja 88 % koki saaneensa tehtyä työt melko hyvin tai todella hyvin. Kukaan vastaajista ei valinnut viikkojen aikana vaihtoehtoa ei lainkaan.



KUVA 40. Töiden edistyminen

5.3.7 Tunnetilaa nostattavat tekijät

Avoimen kysymyksen ”Mikä nostatti tunnetilaasi tällä viikolla?” tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttivat positiivisesti vastaajan tunnetilaan. Kysymys oli sama sekä esihenkilöille että asiantuntijoille. Vastauksien analysoinnissa tuli ilmi, että kysymys oli muotoiltu hieman epäselvästi. Vastaajat ymmärsivät sanan ”nostatti” eri tavoin. Osa negatiivisen tunnetilan valinneista vastaajista toi esille, mitkä asiat olivat pahentaneet heidän tunnetilaansa viikon aikana. Sanan ”nostatti” tilalle olisi voitu valita esimerkiksi vaihtoehto ”paransi”, jolloin lause olisi ollut helpommin ymmärrettävissä. Tämä väärinymmärrys tarjosi kuitenkin arvokasta tietoa asioista, jotka vaikuttivat vastaajien tunnetilaan negatiivisesti.

Ensimmäisellä viikolla vastaajien (n=7) tunnetilaa paransi keskustelut tiimin kanssa, liikunta sekä töiden aloitus, edistyminen ja valmistuminen. Vastaajissa ahdistusta ja turhautuneisuutta sen sijaan aiheuttivat ylityöt sekä työkavereiden huolet.

”Seurata sivusta ja kuunnella työkaverien huolia heidän paineista töissä.” -rauhallinen

Toisella viikolla vastaajien (n=9) tunnetilaa paransi onnistuneet asiakastapaamiset, tiimityöskentely, työtehtävien siirtyminen uuteen ajankohtaan sekä hyvä palaute onnistuneesta työstä. Myös tällä viikolla vastauksissa mainittiin liikunta sekä lisäksi perhe.

”Toimistopäivä tiimin kanssa ja yhdessä työskentely” -tyytyväinen

Kolmannella viikolla vastaajien (n=5) tunnetilaa paransi hyvin sujuneet tehtävät, vapaa-aika ja perhe. Vastoinkäymisten koettiin pahentaneen ärtymystä.

”Viikonloppu, muut kivat vapaa-ajan asiat” -ärtynyt

Neljännellä viikolla vastaajien (n=4) tunnetilaa nostattivat valmistuneet projektit, onnistuneet asiakaspalaverit, toimiston muuttosiivous sekä keskustelut esihenkilön kanssa.

”Kehityskeskustelu” -rauhallinen

Suurimmiksi teemoiksi viikkojen aikana nousivat hyvät keskustelut työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa, töiden edistyminen ja valmistuminen sekä liikunta ja perhe. Tulosten perusteella voidaan havaita, että keskusteluilla ja yhdessä työskentelyllä on ollut positiivinen vaikutus vastaajien tunnetilaan. Kohdeorganisaatiossa olisikin tärkeä priorisoida ja käyttää aikaa yhteisiin hetkiin ja kohtaamiin työpäivinä.

5.3.8 Innostaminen

Seuraava kysymys oli suunnattu ainoastaan yrityksen esihenkilöille ”Vastaa tähän vain, jos olet esihenkilö: Miten innostit tiimisi jäseniä tällä viikolla?”. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka esihenkilöt innostavat työntekijöitään ja minkälaisia menetelmiä he innostamiseen mahdollisesti käyttävät.

Ensimmäisen viikon perjantaina kukaan esihenkilöistä ei vastannut kyselyyn, joten tähän kysymykseen ei saatu yhtäkään vastausta tällä viikolla.

Toisella viikolla vastauksissa (n=3) nousi esiin innostamisen keinoina hyvät keskustelut, kannustaminen, kehuminen, kiittäminen ja positiivinen esimerkki. Vastauksista kuitenkin selvisi, että innostaminen oli ollut hyvin vähäistä esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi.

”Oli hyviä keskusteluita. Tosin niiden tarkoitus ei ollut varsinaisesti innostaa.” - tyytyväinen

”Olen huonosti ehtinyt olemaan yhteydessä tiimiin. Eli tämä on tullut laiminlyötyä. Pienissä määrin olen muistanut kehua ja kiittää erinomaisesti tehdyistä töistä.” - tyytyväinen

Kolmannella viikolla vastauksissa (n=2) nousi jälleen esiin samoja teemoja kuin edellisellä viikolla. Esihenkilöiden vastauksissa korostui tiimin jäsenten kannustaminen sekä yhteydenpidon vähäisyys. Vastauksien perusteella innostaminen oli kuitenkin ollut heikkoa muun muassa resurssien puutteen vuoksi.

Neljännellä viikolla vastauksista (n=1) ei noussut esiin uusia teemoja.

Toistuvat teemat neljän viikon vastauksissa olivat hyvät keskustelut, kannustaminen ja yhteydenpidon vähäisyys. Tuloksista voidaan havaita, että esihenkilöt kokivat kommunikoineensa onnistuneesti tiimin jäsenten kanssa. Innostamisen haasteeksi noussut yhteydenpidon vähäisyys kuitenkin viittaa siihen, ettei esihenkilöillä välttämättä ole ollut tarvittavia resursseja tiimin innostamiseen. Tähän voi olla syynä muun muassa liian suuri työmäärä, ajanhallinnan haasteet tai innostamisen merkityksen puutteellisuus.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset sekä esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation tunneilmaston ja tunnejohtamisen kehittämiseksi. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä avataan lyhyesti opinnäytetyön tavoitteet ja tunnejohtamisen merkitys sekä käsitellään kohdeorganisaation tunneilmaston ja tunnejohtamisen nykytilaa. Lisäksi johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen tuloksissa esiintyneet suurimmat haasteet. Viimeisenä luvussa käsitellään kohdeorganisaatiolle luotuja kehitysehdotuksia.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation tunneilmaston ja tunnejohtamisen nykytila sekä, kuinka tunnejohtamista voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Johtopäätökset on tehty saatujen tulosten pohjalta peilaten tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Kyselytutkimus auttoi selvittämään, mitkä tunteet vaikuttavat juuri kyseisessä kohdeorganisaatiossa ja mikä on yrityksen tunnejohtamisen nykytila. Kyselyn avulla saatiin myös selville yrityksen ongelmakohtia, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa yrityksen tunneilmastoon sekä tunnejohtamisen kehittämiseen.

Tunnejohtamista kehittäessä on olennaista ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat juuri omassa organisaatiossa. Luvussa 3. on esitetty tunnejohtamisen vaativan esihenkilöltä itsensä sekä muiden tunteiden ymmärtämistä, taitoa kuunnella sekä siirtää tunnejohtamisen vastuuta myös jokaiselle organisaation työntekijälle. Tunnejohtajuudessa pelkkä tietoisuus ja tunteiden merkityksen ymmärtäminen ei siis yksin riitä, vaan tärkeää on ymmärtää tiedon sekä toiminnan yhdistäminen. Esihenkilöiden tulee siis oman tunneosaamisen ja tietoisuuden avulla toimia ja vaikuttaa asioihin esimerkiksi ottamalla tunnetaidot osaksi arjen työtä ja käytänteitä. Taitoja ja toimintaa yhdistämällä on mahdollista ottaa entistä paremmin omat ja toisten tunteet huomioon, vahvistaa positiivisia tunteita, käsitellä negatiivisia ja vaikuttaa yhteiseen tunneilmastoon.

6.1.1 Tunneilmaston nykytila

Kohdeorganisaation jäsenet kokivat mittauksen aikana monipuolisesti erilaisia tunteita. Kuten luvussa 2.6.4 kävi ilmi, hyvä tunneilmasto koostuu positiivisten tunteiden lisäksi myös vähemmän halutuista tunteista. Alkukartoituskyselyn aikana esihenkilöt kokivat pelkästään positiivisia tunteita, kun taas yli puolet asiantuntijoista koki negatiivisia tunteita positiivisten sijaan. Varsinaisen tunnemitauksen kahdella ensimmäisellä viikolla vain noin kolmasosa vastaajista koki positiivisia tunteita, kun taas kolmannella ja neljännellä viikolla positiivisia tunteita koki reilusti yli puolet vastaajista. Vaikka positiivisten ja negatiivisten tunteiden suhde ei yksinään määrittele yrityksen tunteiden nykytilaa, antaa se viitteitä siitä, millaiset tunteet vaikuttavat työyhteisössä eniten.

Negatiivisia tunteita ilmeni mittauksen aikana melko runsaasti, varsinkin asiantuntijoiden keskuudessa. Kyseisiä tunteita olisi tärkeä oppia käsittelemään työyhteisössä, sillä Rantasen ym. (2020, 77-78) mukaan negatiiviset tunteet muun muassa kapeuttavat ajattelua, estävät luovuutta ja vaikeuttavat kokonaisuuden hahmottamista. Nämä asiat ovat haitallisia erityisesti kohdeorganisaation kaltaisessa asiantuntijatyössä. Kuten luvussa 3.7 esitettiin, myös Barsade ja O'Neill (2016) havaitsivat tut-

kimuksessaan, että negatiiviset tunteet johtavat yleensä negatiivisiin tuloksiin, kuten huonoon suorituskyykyyn ja suureen vaihtuvuuteen. Nämä havainnot vahvistavat johtopäätöksiämme siitä, että Yritys X:n esihenkilöiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden negatiivisiin tunteisiin, jotta ne eivät pääsisi vaikuttamaan haitallisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Barsade ja O'Neill (2016) mukaan positiivisilla tunteilla on sen sijaan merkittävä vaikutus ihmisen suoriutumiseen, päätöksentekoon, luovuuteen sekä sitoutuneisuuteen. Näin ollen Yritys X:n esihenkilöiden tulisi myös keskittyä positiivisten tunteiden lisäämiseen ja niiden vahvistamiseen. Esihenkilöiden tulisi kin hyödyntää työntekijöiden kokemia tunteita luvun 3.7 ehdotusten mukaisesti eli ottaa käyttöön esimerkiksi mindfulness -hetket työpaikalla.

Esihenkilöt kokivat organisaation tunneilmaston melko hyvänä, kun taas asiantuntijat pitivät sitä tyydyttävänä. Tämä viittaa siihen, että työyhteisössä ei ehkä vielä osata käsitellä ikäviä tunteita tarpeeksi avoimesti. Myös muiden kysymysten vastaukset tukivat tätä havaintoa. Esimerkiksi kysymyksessä, joka liittyi rakentavaan keskusteluun, vastaajat kokivat, että työpaikalla keskustellaan tunteista rakentavasti vain kohtalaisesti. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että työyhteisössä on vielä paljon kehitettävää avoimuudessa ja tunneilmaston parantamisessa. Myös muiden kysymysten vastauksissa havaittiin avoimuuden puutetta.

Kohdeorganisaation jäsenet ovat yleisesti ottaen tietoisia omista tunteistaan ja pystyvät käsittelemään niitä hyvin. Tämä on positiivinen havainto, sillä hyvä tunteiden hallinta on tärkeää niin yksilön hyvinvoinnin kuin työyhteisön toimivuudenkin kannalta. Suurin osa vastaajista koki pystyvänsä näyttämään tunteitaan työpaikalla melko hyvin, mutta jopa kolmannes asiantuntijoista koki haasteita tunteiden ilmaisussa. Näin ollen tunnejohtamisessa olisi hyvä huomioida myös tunteiden näyttämisen haasteet. Kohdeorganisaation jäsenet kokivat osaavansa huomioida muiden tunteita hyvin vuorovaikutustilanteissa, mutta kokivat, että heidän omia tunteitaan huomioidaan vaihtelevasti. Luvussa 2.6.4 esitetyn Tunto-hanke (2020) tutkimuksen mukaan, mitä vahvemiksi osallistujat kokivat omat tunnetaitonsa ja mitä enemmän he pystyivät vaikuttamaan tunteisiin työssään, sitä paremmaksi he kokivat työpaikan tunneilmaston ja sitä korkeampi heidän työn imunsa oli. Tulokset kuitenkin osoittivat, että tunteisin vaikuttaminen työssä oli vielä voimakkaammin yhteydessä tunneilmastoon ja työn imuun kuin omat tunnetaidot. (Hökkä ym. 2020, 82.) Tunto-hankkeen tulokset yhdessä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa vahvistavat havaintoa siitä, että kohdeorganisaation esihenkilöiden tulisi kannustaa asiantuntijoita ilmaisemaan tunteitaan rohkeammin ja ottamaan muiden tunteet entistä paremmin huomioon.

6.1.2 Tunnejohtamisen nykytila

Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastausten perusteella tunnejohtamisen taso koettiin hyvänä kohdeorganisaatiossa. Tunnejohtamisen nykytilaa kartoittavien muiden kysymysten tuloksissa ilmeni kuitenkin hieman ristiriitaa. Tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi avointen kysymysten avulla, kuinka yrityksen tunnejohtamista voitaisiin kehittää. Vastaajat kokivat puutteita avoimuudessa, kommunikoinnissa, palautteen annossa ja lähikohtaamisissa, joihin myös vastaajien kehitysehdotukset pohjautuivat. Näiden tulosten perusteella on pääteltävissä, että yrityksen tunnejohtaminen vaatii kehittämistä myös työntekijöiden oman kokemuksen perusteella. Vastaajien esittämät ehdotukset on huomioitu luvussa 6.2.

Kyselyn tuloksissa oli siis havaittavissa tunnejohtamisen haasteita eri osa-alueilla sekä myös jonkin-tasoista tyytymättömyyttä esihenkilötyöhön ja tunnejohtamiseen. Rantasen (2020) mukaan hyvä tunnejohtaja vahvistaa työntekijöissä myönteisiä tunteita sekä lievittää kielteisiä. Tuloksien avoimista vastauksista tuli vaikutelma, että negatiivisia tunteita ei välttämättä huomioida yrityksessä, josta voidaan päätellä tunnejohtamisen vaativan kehittämistä. Luvussa 3.2 esitetyn Yun ym. (2021) kuuden eri tutkimuksen mukaan tunteiden huomioimatta jättäminen kasvatti työntekijöissä luottamuspulaa. Luottamuspula oli kuitenkin vielä suurempi, mikäli juuri negatiiviset tunteet jätettiin huomioimatta. (Kinni 2021.) Nämä tulokset tukevat johtopäätöstä siitä, että jos kohdeorganisaatiossa jatketaan tunteiden huomiotta jättämistä, voi se johtaa esihenkilöihin kohdistuvaan luottamuspulaan ja lisätä negatiivisten tunteiden määrää yrityksessä.

Kommunikointia koskevan suljetun kysymyksen vastauksien perusteella esihenkilöiden ja asiantuntijoiden välinen kommunikointi koettiin olevan hyvällä tasolla. Tuloksien kannalta tärkeä on kuitenkin myös nostaa esille avoimissa vastauksissa korostunut kommunikoinnin puutteellisuus. Kommunikoinnin koettiin aiheuttavan haasteita etenkin etätöitä tehdessä, jonka myötä myös avoimuus oli vähäisempää. Rakentava keskustelu tunteista koettiin taas olevan kohtalaisella tasolla. Huomionarvoista kuitenkin on, että rakentavan keskustelun vastauksissa ilmeni suurta hajontaa ja alemman arvostuksen antaneet vastaajat kokivat, ettei rakentavaa keskustelua tunteista tapahtunut yrityksessä lainkaan tai se oli erittäin vähäistä. Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, ettei yrityksessä välttämättä ymmärretä vuorovaikutuskulttuurin tärkeyttä tai siihen ei keskitytä tarpeeksi. Vastauksista voitiin myös tulkita asiantuntijoiden toive esihenkilöiden kommunikoinnin oma-aloitteisuuteen sekä läpinäkyvyyteen liittyen, jotta niin sanottu vastaajien kokemus ”piilokulttuuri” vähenisi. Oulun Yliopiston tuotantotalouden tutkimusryhmä ja kasvatustieteiden sekä opettajien koulutusyksikkö toteuttivat Kitkaton kommunikointi- tutkimushankkeen, jossa todettiin kommunikoinnin olevan koko työjärjestelmäkokonaisuuden toimivuuden perusta. Tutkimuksessa nousi myös esille, että kommunikointi ja vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen edellyttää organisaation johdon tukea. (Soini 2014, 73). Luvussa 2.6.3 esitetyn Kitkaton kommunikointi-hankkeen (2014) tulokset vahvistavat johtopäätöstä siitä, että kohdeorganisaation kommunikoinnissa ja rakentavassa keskustelussa ilmenneet puutteet olisi tärkeä huomioida myös tunnejohtamisen kehittämisessä. Hankkeen (2014) mukaan kommunikoinnin ja rakentavan keskustelun kehittäminen voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisön toimintaan, tuloksellisuuteen sekä innovatiivisuuteen. (Soini 2014, 68-70.) Tutkimustuloksissa useaan otteeseen korostunut avoimuuden puute voi heijastua muun muassa heikosta kommunikoinnista. Kohdeorganisaation esihenkilöiden olisi tärkeä antaa esimerkkiä hyvästä vuorovaikutuskulttuurista ja ohjata kaikkia organisaation jäseniä toimimaan tavoitellun tunnekulttuurin mukaisesti.

Kohdeorganisaation jäsenet kokivat saavansa melko hyvin tukea työviikkojen aikana. Tuloksissa ilmeni kuitenkin myös suurta hajontaa, sillä vastausten mukaan toisella viikolla osa vastaajista koki, ettei tukea ollut saatavilla juuri lainkaan. Esihenkilö on vastuussa siitä, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja huomioiduksi. Johdon vastuulla on voimavarojen ja motivaation tukeminen, osaamisen kehittäminen, työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen sekä työkuormituksen hallinta ja työstä palautuminen. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon.) Tulosten perusteella voidaan päätellä, että

tukea on saatavilla, mutta kaikki eivät koe tuensaamista yhtä tasapuolisena. Huomionarvoista kuitenkin on, että tuen saaminen parantui kolmannesta mittausviikosta eteenpäin, mutta yksittäisiä huonompia tuloksia esiintyi jälleen neljännellä viikolla.

Työntekijöiden innostamisessa ilmeni puutteita. Tuloksien mukaan työntekijöiden kanssa käytiin hyviä keskusteluja, mutta niiden tarkoituksena ei ollut varsinaisesti innostaa. Resurssien puutteen ja yhteydenpidon vähäisyyden vuoksi innostamista ei käytännössä tapahtunut. Esiin nousseet ongelmat innostamisessa antavat ymmärtää, ettei esihenkilöiltä löydy tarvittavaa tietoa tunnejohtamisesta tai tähän liittyvät koulutukset ovat jääneet puutteellisiksi. Esihenkilöt eivät ole myöskään välttämättä ymmärtäneet tunnejohtamisen tärkeyttä organisaation menestymisen kannalta. Kuten luvussa 3.4 esitettiin, tutkijoiden Zengerin ja Folkmanin 360-asteen palautearviointi-tutkimuksen (2014) yhdeksi tehokkaimmaksi johtamisen ominaisuudeksi ilmeni pätevyys inspiroida ja motivoida työntekijöitä. Tutkimuksen (2014) mukaan johtajien tulisi keskittyä tähän ominaisuuteen, sillä se on yhteydessä työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja korkeaan suorituskyykyyn. Myös luvussa 3.4 käsitellyn Professori Alex Pentlandin tutkimuksen (2012) mukaan innostuksella tiimin sisällä on suora vaikutus suoriutumiseen ja menestymiseen. Oleellista on osata innostaa tiimiä keskustelemaan onnistuneella tavalla. Saatujen tuloksien lisäksi nämä tutkimukset tukevat johtopäätöstä siitä, että esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota innostavan johtamisen lisäämiseen kohdeorganisaatiossa. Innostamisen kehittämistä käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

6.1.3 Suurimmat haasteet

Tutkimuksen tuloksissa korostui myös kuormittuneisuus sekä työviikon haastavuus. Tulokset eivät osoittaneet huomattavia työtaakan keventymisen merkkejä vaan kuormittuneisuus ja haastavuus oli jatkuvaa kyselyn aikana. Vastaajien suurimmiksi haasteiksi osoittautuivat työmäärä sekä aikataulu. Virolaisen (2012, 32-33) mukaan ylikuormitusta aiheuttavat muun muassa liian vaativat työtehtävät, tiukka aikataulu, korkeat tavoitteet sekä epäselvät odotukset. Virolaisen ja tutkimuksemme tuloksien mukaan voidaan havaita, että liian suurella työmäärällä ja tiukalla aikataululla on voinut olla vaikutusta työn kuormittuneisuuteen. Lisäksi myös kommunikoinnin puutteellisuus on voinut aiheuttaa työntekijöiden kuormittuneisuutta ja haastavuuden tunnetta työviikkoa kohtaan. Luvussa 2.6.2 esitetyn konsultointiyhtiö CGI toteuttaman tutkimuksen mukaan 73 % vastaajista kokivat, että työnantajan pitäisi ottaa suurempi vastuu työhyvinvoinnista kuormituksen lisääntyessä. Tutkimuksessa korostettiin vastaamaan työntekijöiden odotuksiin työn merkityksellisyydestä, hyvästä johtamisesta, joustavuudesta sekä työhyvinvoinnista, sillä tulevaisuudessa näillä on yhä suurempi merkitys yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Yritykset, jotka pystyvät vastaamaan näihin odotuksiin vaikuttavat positiivisesti työntekijämielikuvaan sekä työntekijöiden tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen. (Ahtola & Johansson 2020, 22-23.) CGI:n tutkimus yhdessä tämän tutkimuksen tulosten kanssa vahvistaa havaintoa siitä, miten tärkeää kohdeorganisaatiossa olisi kiinnittää huomiota työkuormituksen hallintaan, jotta asiantuntijoiden työhyvinvointi paranisi ja näin ollen myös tuottavuus kasvaisi. Tämän edellyttää kohdeorganisaation esihenkilöiltä joustavuutta ja kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin.

6.2 Kehitysehdotukset

Tuloksien pohjalta tehtiin konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation tunneilmaston ja tunnejohtamisen kehittämiseksi. Kehitysehdotukset rakennettiin tutkimuksessa esiin tulleiden haasteiden pohjalta. Kehitysehdotukset liittyivät esihenkilöiden omien tunteiden johtamisen kehittämiseen, tunteiden huomiointiin kehittämiseen, ajanhallinnan kehittämiseen sekä innostamisen lisäämiseen kohdeorganisaatiossa.

6.2.1 Esihenkilöiden omien tunteiden johtaminen

Kyselyn tuloksissa oli havaittavissa tunnejohtamisen haasteita eri osa-alueilla sekä myös jonkinasteista tyytymättömyyttä esihenkilötyöhön ja tunnejohtamiseen. Johtaakseen muiden tunteita tehokkaasti, tulee esihenkilöiden osata johtaa myös omia tunteitaan. Kuten aikaisemmin luvussa 3.7 mainittiin, erityisesti esihenkilön kokemat tunnetilat voivat vaikuttaa vahvasti hänen ympärillään oleviin työntekijöihin. Mikäli esimerkiksi esihenkilö on surullinen, saattavat työntekijät kokea myös oman olonsa alakuloiseksi ja motivaation puutteelliseksi. Tunteiden tarttumisesta voi kuitenkin olla esihenkilölle myös hyötyä, sillä kuten negatiiviset tunteet, myös positiiviset tunteet tarttuvat. Kun esihenkilö pysyy rauhallisena paineen alla ja ylläpitää positiivista tunnetilaa, myös työntekijät seuraavat todennäköisemmin esihenkilön esimerkkiä ja toimivat samoin. (Sharma 2022.) Seuraavien keinojen avulla kohdeorganisaation esihenkilöt voivat kehittää omien tunteiden hallintaa ja siten parantaa valmiuksiaan tunnejohtamisessa (Kuva 41).



KUVA 41. Omien tunteiden johtaminen Sharmaa (2022) mukailten

1. Omien tunteiden tiedostaminen

Hallitakseen muiden tunteita tehokkaasti, tulee esihenkilön olla tietoinen omista tunteistaan. Kun esihenkilö on tietoinen omien tunnereaktioiden laukaisijoista, säilyttää hän todennäköisemmin malttinsa myös vaikeissa tilanteissa. Jos kohdeorganisaation esihenkilö huomaa esimerkiksi hermostuvansa erilaisista tilanteista, voi hän ottaa hetken aikaa rauhoittuakseen ennen kuin ryhtyy ratkaisuun ongelmaa. Yksi konkreettinen keino on tunnistaa ja kirjata ylös tilanteita, jotka laukaisevat

negatiivisia tunteita. Tämä auttaa lisäämään tietoisuutta omista tunnereaktioista ja niiden laukaisijoista, jolloin on helpompi valmistautua ja hallita tunteita vastaavissa tilanteissa. Kohdeorganisaation esihenkilöiden on myös mahdollista valmistautua kyseisiä tilanteita varten luvussa 3.7 esitetyn ”syvänäyttelemisen” -metodin avulla. Tarkoituksena on kuvitella odottamattomia tilanteita ja harjoitella niihin reagoimista. Syvänäyttelemisen tarkoituksena auttaa muuttamaan välittömät paniikinomaiset tunteet, kuten hermostuneisuus, aidoksi välittämiseksi ja empatiaksi työntekijää kohtaan. Käyttäytymällä empaattisesta ja tukemalla työntekijää keskustellen, mutta myös ilmaisemalla välittäviä eleitä ja ilmeitä, äänensävyä ja kehonkieltä mallintaa esihenkilö niin itselleen kuin työntekijöilleen haluttua ja toivottua tunnekäyttäytymistä. (Sharma 2022.)

2. Omien puutteiden hyväksyminen ja niiden kehittäminen

Kyky hyväksyä omat puutteet ja työskennellä niiden parantamiseksi on avain tehokkaaseen tunteiden hallintaan. Kun esihenkilö kykenee myöntämään ja hyväksymään omat virheensä, pystyy hän myös oppimaan virheistään ja kehittämään omien tunteiden hallintaa. Hyväksyäkseen puutteensa, johtajien on ensin oltava tietoisia niistä. Yksi konkreettinen keino kohdeorganisaation esihenkilön tietoisuuden lisäämiseksi on pyytää palautetta omista puutteista ja vahvuuksista tiimin jäseniltä ja kollegoilta. Esihenkilöt voivat järjestää palaverin, jossa he pyytävät avointa palautetta suullisesti tai kirjallisesti omasta toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tämä antaa esihenkilöille mahdollisuuden saada erilaisia näkemyksiä ja arvioita omasta toiminnasta, mikä auttaa heitä tunnistamaan omat kehityskohteensa ja vahvuutensa. Esihenkilöt voivat myös hyödyntää omien tunnetaitojen selvittämiseen tunneälyn kykytestejä. Yksi näistä on esimerkiksi MSCEIT – Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test. On kuitenkin hyvä muistaa, että pelkästään korkeiden kykytestitulosten saavuttaminen ei tee kenestäkään parempaa tai huonompaa esihenkilöä. Tärkeää on kuunnella työyhteisön jäseniä ja heidän mielipiteitään. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 163; Sharma 2022.)

3. Fyysisestä ja henkisestä terveydestä huolehtiminen

Esihenkilöiden tulisi myös ylläpitää hyvää fyysistä ja henkistä terveyttä pysyäkseen keskittyneinä kaikissa tunneperäisissä tilanteissa. Kun ihminen huolehtii terveydestään ja riittävästä palautumisesta, on hänellä enemmän voimavaroja käsitellä haastavia tunteita sekä parempi mahdollisuus tarkastella ongelmia objektiivisesti. Tunteiden hallinta edellyttää myös ajatusten selkeyttä. Mikäli esihenkilö kokee olevansa ylikuormittunut, hänen kykynsä tehdä järkeviä päätöksiä voi kärsiä. Huolehtimalla fyysisestä ja henkisestä terveydestä, esihenkilöt voivat keskittyä paremmin henkilökohtaisiin, ammatillisiin ja tunneperäisiin tarpeisiinsa sekä hallita tunteitaan tehokkaammin. Esihenkilöt voivat hyödyntää luvun 3.6.1 viimeisen kappaleen esitettyjä esimerkkejä, jotka tukevat esihenkilöiden sekä fyysisestä että henkisestä terveyttä ajattelun, toiminnan ja sosiaalisen tuen avulla. Kohdeorganisaation esihenkilöt voivat ylläpitää fyysistä terveyttään esimerkiksi huolehtimalla säännöllisestä liikunnasta ja terveellisestä ruokavaliosta. Henkistä terveyttä voi edistää esimerkiksi rentoutumalla, meditoimalla tai harrastamalla itselle mieluisia aktiviteetteja. Esihenkilöiden on tärkeä tiedostaa omat rajansa ja kuormitustasonsa, jotta he voivat tarvittaessa ottaa aikaa itselleen ja välttää ylikuormitusta. Säännöllinen uni ja lepo ovat myös tärkeitä elementtejä hyvän fyysisen ja henkisen terveyden ylläpitämisessä. (Sharma 2022.)

4. Rentoutumistekniikoiden hyödyntäminen

Epämiellyttävässä tilanteessa esiintyvä voimakas negatiivinen tunnereaktio voi syntyä korkeiden stressitasojen seurauksena. Esimerkiksi työympäristössä, jossa ilmenee runsaasti häiriötekijöitä tai kiirettä, esihenkilö saattaa olla alttiimpi menettämään hermonsä. On kuitenkin olemassa keinoja, jotka auttavat hallitsemaan vaikeita tunteita sekä säilyttämään rauhallisuuden stressaavissa olosuhteissa. Kohdeorganisaation esihenkilöt voivat käyttää erilaisia rentoutumistekniikoita, kuten meditatiota ja hengitysharjoituksia, edistääkseen rentoutumistaan. Yksinkertainen rentoutumistekniikka, jota kohdeorganisaation esihenkilöt voivat hyödyntää on esimerkiksi luvuissa 2.4 ja 3.6.1 esitetty turvapaikkamielikuva-harjoitus. Tarkoituksena on luoda mielikuva jostain itselle miellyttävästä asiasta, kuten esimerkiksi kesämökistä tai lähimmäisestä ihmisestä. Harjoituksessa tärkeää on antaa itselleen muutama minuutti aikaa nauttia rauhassa mielikuvasta ja palata sen jälkeen todellisuuteen levänneenä ja energisenä. Harjoitus auttaa rentoutumisen lisäksi esihenkilöitä pysähtymään omien tunteiden äärelle sekä herättelemään uusia tunteita. Säännöllinen harjoittelu voi auttaa kehittämään kykyä hallita tunteita erilaisissa tilanteissa, riippumatta niiden luonteesta tai vakavuudesta. Tämän vuoksi esihenkilöiden olisi tärkeä muistaa hyödyntää rentoutumistekniikoita osana omaa hyvinvointia ja tunteiden hallintaa. Tällaiset harjoitukset auttavat myös vähentämään stressiä ja lisäämään keskittymiskykyä sekä mielen selkeyttä, mikä voi puolestaan parantaa päätöksentekokykyä ja tehokkuutta työssä. Esihenkilöiden olisi hyvä löytää itselleen sopiva tapa rentoutua ja toteuttaa sitä säännöllisesti osana omaa arkea. (Sharma 2022.)

6.2.2 Tunteiden huomiointi

Tunteiden huomiointi kohdeorganisaatiossa koettiin hyvänä alkukartoituskyselyssä, mutta kuukauden mittaisessa kyselytutkimuksessa vastauksissa esiintyi suurempaa hajontaa. Osa vastaajista koki, ettei tunteita huomioitu lainkaan. Myös monet muut tunteiden huomiointiin liittyvät kysymykset antoivat eriävää tulosta. Lisäksi negatiivisia tunteita ilmeni mittauksen aikana melko runsaasti, varsinkin asiantuntijoiden keskuudessa. Niin kuin luvussa 3.7 esitettiin, tunnekuiltoihin parantamiseksi johtajien tulisi saada ihmiset käyttäytymään organisaation tai tiimin arvostamien tunteiden mukaisesti.

Kohdeorganisaatiossa esiintyviä negatiivisia tunteita sekä asiantuntijoiden kokemaa kuormittuneisuutta voitaisiin lievittää luvun 3.7 menetelmillä, kuten päivittäisillä tietoisien läsnäolon hetkillä eli mindfulness-hetkillä. Kohdeorganisaation esihenkilöt voisivat ottaa käyttöön meditaatio-hetket työpaikalla tai tarjota työntekijöille mindfulness-sovelluksia, jotka on mahdollista integroida työntekijöiden työlaitteisiin. Sovellus muistuttaisi käyttäjää hengityksen ja rentoutumisen tärkeydestä sekä sovellusta voitaisiin hyödyntää ”kunnia-aulana”, johon asiantuntijat voisivat kirjoittaa toisistaan ystävällisiä asioita. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin sopia tietty päivä, jolloin jokainen työyhteisön jäsen kirjoittaisi tauluun ystävällisiä asioita työkavereistaan. Tällöin ”kunnia-aula” toimisi positiivisuuden ja kiitollisuuden ilmentymänä työyhteisössä.

Esihenkilöt voisivat lähettää työntekijöille sähköpostitse ohjeita eri meditoitintapoihin, kuten istumameditaation keskeisiin vaiheisiin, joita asiantuntijat voisivat hyödyntää myös oman aikataulun puit-

teissa. Vaihtoehtoisesti jokaisen työyhteisön jäsenen kalenterista varattaisiin muutaman kerran viikosta noin 10 minuutin aika läsnäolon harjoitteluun. Etäharjoittelun vuoksi esihenkilöillä on erityisen tärkeä rooli kannustaa ja näyttää esimerkkiä läsnäolo-harjoitusten toteuttamisessa. Aikataulujen puitteissa esihenkilöt voisivat myös järjestää esimerkiksi muutaman kerran viikossa aamupalaverien yhteydessä mindfulness-hetkiä, jotka kestäisivät vain noin 5-10 minuutin ajan. Läsnäolon hetkissä yritys voisi hyödyntää äänitteitä, joita ohjaavat jo pitkään meditaatiota harjoittaneet ohjaajat. Hyvin yksinkertainen meditaatiotapa on istua silmät suljettuina ja keskittyä hengittämiseen. (Wihuri 2014, 279.) Istumameditaatiossa kohdeorganisaation jäsenet voivat keskittyä seuraamaan kahdeksaa vaiheita (kuva 42).

1. Asetu harjoitusta varten valitsemaasi mukavaan istuma-asentoon ja anna silmien sulkeutua.
2. Kiinnitä huomiosi hengitykseen. Seuraa hengityksen liikettä hetken aikaan tietoisena siihen liittyvistä tuntemuksista. Salli hengityksen virrata vapaaksi pyrkimättä vaikuttamaan siihen.
3. Valitse jokin kohta kehosta, jossa sinun on erityisen helppo tuntea hengityksen liike, kuten rintakehässä tai vatsassa nouseva ja laskeva liike, ja suuntaa huomiosi siihen.
4. Jos huomaat mielen siirtyneen muualle harjoituksen aikana, tuo huomiosi lempeästi ja määrätietoisesti takaisin seuraamaan hengitystä valitsemassasi kohdassa.
5. Voit myös tuoda mukaan hengityksen laskemisen yhdestä kymmeneen, jos tunnet sen helpottavan keskittymistä. Hengittäessä sisään voit laskea mielessäsi numeron ensimmäisen tavun ja uloshengityksen myötä jälkimmäisen tavun. Jos huomaat menneesi laskuissa sekaisin tai laskeneesi yli kymmeneen, voit palata takaisin ykköseen. Vaihtoehtoisesti voit laskemisen sijaan käyttää sanoja "sisään" ja "ulos" hengityksesi tahdissa.
6. Jatka näin valitsemasi aika. Voit aloittaa muutamasta minuutista ja vähitellen pidentää aikaa niin, että voit istua vaivatta vähintään 25-30 min.
7. Anna harjoituksen tuoman levollisen ja keskittyneen mielen tilan kulkea mukanasi päiväsi muissa askareissa. Muista, että voit milloin tahansa päivän aikana tuoda huomiosi tähän hetkeen suuntaamalla keskittymisesi hetkeksi hengitykseesi.
8. Seuraavilla harjoituskertoilla hengityksen ja numeroiden laskemisen sijaan huomiota voi suunnata tarkkailemaan ympäristön ääniä. Huomion voi suunnata vähitellen myös ajatusten ja tunteiden tarkkailemiseen. Tunteisiin voi suhtautua esimerkiksi poutapilvinä, jotka tulevat ja katoavat näkökentästä siinä hetken oltuaan.

KUVA 42. Istumameditaation ohjeet Wihuria (2014, 279) mukailten

6.2.3 Ajanhallinnan kehittäminen

Suurimmat haasteet, jotka laskivat vastaajien tunnetilaa työviikkojen aikana, olivat työmäärä ja aika-taulu. Nämä samaiset haasteet nousivat esiin myös avoimien kysymysten vastauksissa, joissa perusteltiin syitä esiin nousseille tunteille. Vastauksissa nousi esiin myös kiire ja kuormittuneisuus. Työterveyslaitoksen mukaan moni asiantuntija kaipaa tukea ajanhallintaan sekä selkeämpiä työnkuvia (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 28). Tarve työtehtävien selkeyttämiselle korostui myös kohdeorganisaation vastauksissa. Näihin edellä mainittuihin haasteisiin voidaan löytää ratkaisuja muun muassa ajanhallinnan kehittämisellä.

Usein ajatellaan, että asiantuntija on yksin vastuussa omasta ajanhallinnastaan, mutta todellisuudessa ajankäytön ongelmat eivät ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan koko organisaation (Yli-Kaitala ym. 2016, 28). Näissä ehdotuksissa keskitymme johtamisen näkökulmaan eli siihen, kuinka kohdeorganisaation esihenkilöt pystyvät tukemaan ja auttamaan alaisiaan ajanhallinnassa.

Priorisointi

Ajanhallintaa voidaan kehittää monin eri keinoin. Yksi näistä keinoista on priorisointi. Priorisoinnin tarkoituksena on kirkastaa organisaation ydintehtävät, joihin aika ja resurssit keskitetään. Esihenkilön tehtävänä on tuntee nämä tavoitteet ja selkiyttää ne alaisilleen. (Yli-Kaitala ym. 2016, 3, 6.) Oikean suunnan kirkastamiseksi Yritys X:n esihenkilöiden tulisi varmistaa, että he jakavat asiantuntijoiden kanssa saman käsityksen siitä, mitä alaiselta odotetaan. Priorisoinnin avulla työntekijä pystyy tekemään työnsä tehokkaammin ja aikataulu paineet vähenevät (Rauhala 2018).

Yritys X:n esihenkilöt voivat auttaa asiantuntijoita ajanhallinnassa ja työtehtävien priorisoinnissa järjestämällä esimerkiksi keskustelun, jossa käydään yhdessä läpi työntekijän ajankohtaiset työtehtävät ja niiden tärkeysjärjestys. Esihenkilön ja asiantuntijan tulisi yhdessä miettiä, mihin asioihin keskitytään ja mitkä asiat tulee saada valmiiksi esimerkiksi tämän viikon aikana ja mitkä asiat taas voi jättää tekemättä tai siirtää. Työtehtävien priorisoinnissa voi käyttää apuna luvussa 2.6.2 esitettyä Eisenhowerin matriisia. Esihenkilö ja asiantuntija voivat myös sopia yhdessä jokaiselle työtehtävälle realistisen aikataulun, jolloin työntekijä tietää mitä tulee tehdä ja milloin. Tämän avulla voidaan välttää tilanteita, joissa työntekijä suorittaa liian montaa tehtävää samanaikaisesti, mikä usein johtaa heikompiin tuloksiin ja lisääntyneeseen stressiin (Aalto-yliopisto 2017).

Keskustelun avulla esihenkilö voi varmistaa, että asiantuntija on oikeilla raiteilla ja käyttää työaikansa tehokkaasti. Auttamalla asiantuntijaa priorisoimaan työtehtäviään, tukee esihenkilö myös samalla asiantuntijoiden itseohjautuvuutta (Yli-Kaitala ym. 2016, 6). Lisäksi esihenkilö osoittaa, että välittää työntekijän työkuormasta ja haluaa auttaa häntä onnistumaan työssään sekä saavuttamaan tavoitteensa.

Työn näkyväksi tekeminen

Työn ongelmakohtiin ja aikatauluhaasteisiin on helpompi puuttua, kun esihenkilöllä on selkeä käsitys siitä, kuinka työn tulisi edetä ja kuinka se todellisuudessa etenee. Yritys X esihenkilöiden tulisi muistaa rohkaista työntekijöitä kertomaan avoimesti kaikista ongelmista ja ajallisista haasteista, joita työhön liittyy. Toinen tehokas tapa, jolla kohdeorganisaation esihenkilöt voivat kehittää ajanhallintaa, on tehdä työ näkyväksi. Kokonaisuuden hahmottaminen on helpompaa, kun prosessista laaditaan visuaalinen tilannekuva. Tilannekuvan avulla kaikki työhön liittyvä informaatio, kuten tavoitteet, tehtävät, aikataulut ja vastuuhenkilöt saatetaan kaikkien asianomaisten saataville. Mitä kattavammin tilannekuvaan on koottu kaikki kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät, sitä hyödyllisempi se on. Työn näkyväksi tekeminen auttaa hahmottamaan liittyvätkö ajalliset haasteet tempoon eli työn tahtiin, ajoitukseen vai keston. Kun ajalliset haasteet on tuotu näkyväksi, on ne myös helpompi ratkaista. (Yli-Kaitala ym. 2016, 3, 14-15.)

Tilannekuvan laatimisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi yksinkertaista tehtävätaulua, johon kootaan kaikki suunnitellut, työn alla olevat ja valmiit tehtävät sekä niiden tekijät. Tehtävätaulun avulla työnjako, töiden eteneminen ja tehtävien prioriteetit selkiytyvät entisestään. (Yli-Kaitala ym. 2016, 9, 15). Yritys X:n tapauksessa fyysinen tehtävätaulu ei kuitenkaan ole vaihtoehto, koska tiimi on hajautettu eli kaikki työntekijät eivät työskentele samassa paikassa. Kohdeorganisaation henkilöstö työskentelee pääasiassa etänä, joten sähköinen tehtävätaulu sopii heille parhaiten.

Sähköinen tehtävätaulu on mahdollista toteuttaa useamman eri projektinhallintatyökalun avulla tai sen voi rakentaa kokonaan itse. Tärkeintä on kuitenkin varmistaa, että yhteisestä taulusta löytyisi selkeästi tiimin yhteiset tavoitteet, jokaisen henkilön vastualueet ja niihin liittyvät tehtävät, aikataulut sekä työn edistyminen. On myös ensiarvoisen tärkeää, että koko henkilöstö sitoutuu käyttämään tehtävätaulua aktiivisesti ja säännöllisesti, sillä taulun hyöty jää hyvin rajalliseksi, mikäli vain osa henkilöstöstä sitoutuu sen käyttöön (Yli-Kaitala ym. 2016, 16).

Kun työ on tehty näkyväksi, kaikki asianomaiset voivat paremmin seurata, mitä kukin tekee ja miten työ edistyy. Tämä auttaa myös vähentämään päällekkäisyyksiä ja varmistamaan, että jokainen työntekijä keskittyy oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan. Esihenkilöiden on myös helpompi tarjota apuaan, kun haasteet tuodaan avoimesti esille ja työn edistymistä pystytään seuraamaan helposti reaaliajassa.

Keskeytysten hallinta

Ajanhallintaa voidaan kehittää myös keskeytysten hallinnan avulla. Varsinkin asiantuntijatyön kaltaisessa aivotyössä on erityisen tärkeää, että asiantuntijoilla on mahdollisuuksia keskittyä työtehtäviin keskeytyksettä (Toivio 2021). Keskeytykset voivat johtua monista tekijöistä, kuten sähköposteista, puheluista, viesteistä ja kollegoiden pyynnöistä. Lisäksi keskeytyksiä voi aiheuttaa myös itse, esimerkiksi selaamalla sosiaalista mediaa tai yrittämällä hoitaa liian montaa asiaa yhtä aikaa, eli multitaskaamalla. Tällaiset asiat pirstaloivat työtä ja haittaavat keskittymiskykyä. Keskeytykset lisäävät muun muassa unohtelua, heikentävät työn laatua ja altistavat virheille. (Sarkkinen 2019.)

Esihenkilön tehtävänä on rohkaista työntekijöitä jakamaan ajatuksiaan keskeytyksiä tuottavista ongelmista ja ohjata heitä keskittymistä edistävien menetelmien käyttöön. Yritys X:n esihenkilöt voisivat esimerkiksi järjestää palaverin asiantuntijoiden kanssa, jossa käsitellään keskeytyksiä tuottavia ongelmia ja etsitään ideoita niiden hallintaan. Tämän lisäksi työyhteisössä voitaisiin ottaa käyttöön jokin keskittymistä edistävä menetelmä, kuten Pomodoro-tekniikka. Kyseisessä menetelmässä ideana on keskittyä tietyn tehtävän tekemiseen ennalta määritellyksi ajaksi, jonka jälkeen pidetään lyhyt tauko. Pomodoro-tekniikka auttaa muun muassa keskittymään paremmin, parantaa tuottavuutta ja vähentää stressiä. Lisäksi se ohjaa pois haitallisesta multitaskaamisesta. Tekniikan tehokkuus perustuu keskittymisen tehostamiseen ja aivojen lepoaikojen säännölliseen järjestämiseen. Pomodoro-tekniikka vähentää myös kuormittuneisuuden kokemista, koska se sisältää säännöllisiä taukoja, joiden aikana aivot saavat levätä ja virkistyä. Erityisesti etätyöntekijät hyötyvät siitä, että ajastimen hälytys muistuttaa heitä säännöllisesti tauon pitämisestä. (Sarkkinen 2020.) Kohdeorganisaation esihenkilöt voivat seurata esimerkiksi seuraavia askelia Pomodoro-tekniikan käyttöönotossa (kuva 43).

- 1 Järjestä perehdytyspäivä, jossa esittelet Pomodoro-tekniikan ja sen hyödyt työntekijöille.
- 2 Tarjoa työntekijöille Pomodoro-tekniikan mukaisia ajastimia tai pyydä heitä lataamaan Pomodoro-ajastin-sovellus puhelimeensa tai tietokoneelleen.
- 3 Selitä asiantuntijoille, kuinka tekniikkaa käytetään: työskentele 25 minuutin ajan keskeytyksettä, pidä 5 minuutin tauko, toista 4 kertaa ja pidä lopuksi pidempi tauko.
- 4 Kannusta työntekijöitä kokeilemaan tekniikkaa eri työtehtävissä ja antamaan palautetta sen käytöstä.
- 5 Arvioi Pomodoro-tekniikan vaikutus tuottavuuteen ja tehokkuuteen, ja tarjoa tarvittaessa lisäohjeita sen käyttöön.

KUVA 43. Pomodoro-tekniikan käyttöönotto Sarkkista (2020) mukailten

6.2.4 Innostamisen lisääminen

Kyselytutkimuksen vastauksissa nousi esille innostamisen puutteellisuus, vaikka vastaajat kokivat tunnejohtamisen olevan melko hyvällä tasolla. Innostamiseen liittyvien avointen kysymysten vastauksissa korostui yhteydenpidon vähäisyys sekä resurssien puute, minkä vuoksi innostaminen oli esihenkilöiden mukaan vähäistä. Työntekijöiden innostumiseen liittyviä elementtejä ovat muun muassa avoimuus, yhteisöllisyyden tunne, oman osaamisen hyödyntäminen sekä vapaus vaikuttaa omaan työntekoon. (Törnblom 2020; Heliö 2022.) Tuloksissa korostui myös tunnejohtamisen kehittämisen osalta toive useampiin lähikohtaisiin sekä avoimempaan keskusteluun, joihin tietoisella innostamisen johtamisella voitaisiin vaikuttaa.

Yhteisöllisyyttä voidaan parantaa kohdeorganisaatiossa toteuttamalla lähityöpäivä vähintään kerran viikossa etätöskentelyn sijaan. Lähityöpäivä sovittaisiin yhdessä tiimin kanssa järjestettäväksi esimerkiksi joka keskiviikko, jolloin esihenkilöt sekä asiantuntijat viettäisivät toimistolla yhteisen työpäivän. Yhteisöllisyyttä lähityöpäivän aikana voitaisiin lisätä vielä yhteisillä lounas- sekä palaverihetkillä. Mikäli kuitenkin lähikohtaisia on haastava järjestää työntekijöiden eri asuinpaikkojen vuoksi, voisi yritys ottaa käyttöön osallistavat palaverit, joiden tarkoituksena olisi vahvistaa työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Osallistavia palavereja voisivat olla esimerkiksi yhteiset työpajat, joissa koko työyhteisö osallistuisi keskustelemaan esimerkiksi, mitkä asiat motivoivat ja tekevät jokaisen työntekijän työstä mieluisampaa. Keskustelujen avulla olisi mahdollista parantaa yhteisöllisyyttä rakentaen yhdessä askeleet paremman työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen toteuttamiseen. Yhteisöllisyyttä voitaisiin vahvistaa myös toteuttamalla yhteisiä aktiviteettejä, kuten liikunta- ja kulttuuritapahtumia. Yhteiset lähikohtaisemat eivät aina tarvitse liittyä työntekoon tai tyhy-päiviin, vaan yritys voisi ottaa käyttöön viikoittaiset tai kuukausittaiset harrastushetket. Yhdessä suunniteltavat kiinnostuksen kohteet ja harrasteryhmien muodostus esimerkiksi sulkapallon pelaamista varten tai museokorttien hankinnat yhteisiin kulttuurihetkiin lisäisivät lähikohtaisia myös työpaikan ulkopuolella.

Osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että jokainen työntekijä pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan sekä kehittymään työssään haluamallaan tavalla (Heliö 2022). Tuloksien avoimissa vastauksissa nousi esille avoimuuden puute sekä palautteenannon vähäisyys. Osaamista voisi säännöllisten kehityskeskusteluiden lisäksi kehittää kuukausittaisilla palautekeskusteluilla. Kehittävän palautteen saaminen lisäisi työntekijöissä niin arvostuksen kuin innostuksen tunnetta. Kohdeorganisaatiossa osaamista voitaisiin lisätä myös hyödyntämällä osallistavaa johtajuutta. Innostaminen vaatii esihenkilöiltä taustatyötä eli tilanteen ymmärtämistä, muiden kuuntelua sekä taitoa havaita, mitkä asiat lisäävät motivaatiota eri työntekijöissä. Esihenkilöiden tulisi rohkaista työntekijöitä tuomaan ajatuksia esille sekä osallistaa heitä vaikuttamaan asioihin. Kaikki eivät työyhteisössä välttämättä uskalla tuoda ideoita esille kaikkien kuullen, joten yksittäisissä palautekeskusteluissa esihenkilön olisi hyvä tiedustella, kuinka juuri kyseinen työntekijä ratkaisisi esille tulleita asioita tai ongelmia. Osallistaminen työyhteisössä tulisi kuitenkin ensisijaisesti olla yhteiseen tekemiseen pohjautuvaa, joten esihenkilöiden tulisi ottaa käyttöön ohjatut palaverikäytännöt eli palaverissa puheenvuorojen tasainen jako sekä huomioida työntekijöiden yksilölliset eroavaisuudet. Osaamisen kehittämistä varten kohdeorganisaation tulisi tehdä joka vuotiset osaamis- ja koulutustarvekartoitukset, joiden avulla tulevaisuuden osaamistarpeet linjattaisiin tavoitteellisiksi toteutussuunnitelmiksi. Osaamisen kehittämisessä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tehtävä- ja työnkiertoa, erilaisia koulutuksia ja verkko-oppimista tai messuilla ja konferensseissa vierailuja.

Innostusta lisää työntekijöissä myös ymmärrys henkilökohtaisesta tavoitteesta sekä vapaudesta vaikuttaa omaan työntekoon (Heliö 2022.) Yritys X:n tulisi varmistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi, joka taas lisää innostusta ja sitoutumista työyhteisössä. Innostusta voitaisiin parantaa lisäämällä kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilön ja työntekijän välillä säännöllisten tiimipalaverien lisäksi. Esihenkilöiden tulisi käydä jokaisen työntekijän kanssa läpi heidän henkilökohtaiset päämäärät, työn tarkoitus ja tavoitteet sekä varmistaa, että jokaisen työntekijän vastualue on määritelty riittävän selkeästi. Esihenkilöt voisivat myös oma-aloitteisesti kysyä viikoittain jokaiselta oman tiimin työntekijältä, kuinka työt ovat sujuneet ja onko ilmennyt jotain haasteita tai kuormitusta työnkuvaan liittyen. Esihenkilön lähestyessä henkilökohtaisesti lisää se työntekijässä arvostuksen ja luottamuksen tunnetta, jonka myötä innostus lisääntyy. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin hyödyntää Reiss persoonallisuus- ja motivaatioprofilointia, jonka avulla esihenkilöiden on mahdollista tutustua syvemmin työntekijöiden vahvuuksien ja motivaation selvittämiseen (Jääskeläinen 2021). Kun työntekijöiden vahvuusalueet ovat selvillä on esihenkilöiden helpompi jakaa vastuuta ja lisätä näin myös jokaisen työntekijän vapautta vaikuttaa omaan työntekoonsa.

7 POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia, sen onnistumisia ja haasteita. Lisäksi luvussa arvioidaan asiantuntijuuden kehittymistä. Viimeisenä luvussa esitellään jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen.

7.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tunnejohtaminen on tärkeä aihe, joka ei koske vain suuria tai pieniä yrityksiä, vaan on merkityksellinen kaikkialla työelämässä. Onnistunut tunnejohtaminen vaikuttaa positiivisesti sekä yksilön että organisaation hyvinvointiin ja menestykseen. Opinnäytetyö antaa kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa yrityksen tunneilmastosta. Tämä tieto auttaa kohdeorganisaation esihenkilöitä tunnistamaan olennaiset kehityskohteet ja ymmärtämään paremmin asiantuntijoiden tunnetiloja ja kokemuksia. Lisäksi opinnäytetyö antaa tietoa kohdeorganisaation tunnejohtamisesta eli siitä, miten tunteita hallitaan ja johdetaan organisaatiossa. Tunneilmaston ja tunnejohtamisen nykytilan ymmärtäminen auttaa kohdeorganisaatiota tekemään tietoisempia päätöksiä tunnejohtamisen suhteen. Opinnäytetyön kehitysehdotukset tarjoavat kohdeorganisaation esihenkilöille käytännön keinoja, joiden avulla voidaan edistää tunnejohtamista ja parantaa yrityksen tunneilmastoa, mikä puolestaan johtaa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden paranemiseen. Lisäksi työn teoriaosuus tarjoaa monipuolista tietoa tunnejohtamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, mikä voi olla hyödyllistä myös muille organisaatioille, jotka haluavat kehittää omaa tunnejohtamistaan. Opinnäytetyö voi edistää myös yleisesti työelämän kehittymistä korostamalla tunteiden merkitystä ja tunnejohtamisen tärkeyttä.

Opinnäytetyömme aiheen valintaan vaikutti useampi tekijä. Meille molemmille oli alusta asti selvää, että haluamme tehdä opinnäytetyön aiheesta, joka on innovatiivinen ja herättää molempien mielenkiinnon, mutta on myös samalla hyödyllinen ja käytännönläheinen työelämän näkökulmasta. Halusimme myös valita aiheen, joka ei ollut meille kummallekaan entuudestaan tuttu, jotta voimme oppia uutta ja laajentaa omaa asiantuntemustamme. Huomasimme opintojen aikana, että tunneälyä ja tunteiden huomioimista korostettiin yhä enemmän johtamisessa ja työelämässä. Koimme, että aihe oli ajankohtainen sekä mielenkiintoinen ja sen tutkiminen voisi antaa arvokasta tietoa niin yritykselle kuin meille tutkijoillekin. Onnistuimme mielestämme aiheen valinnassa hyvin, sillä se oli juuri sopivan haastava ja monipuolinen käsiteltäväksi opinnäytetyössä.

Päätimme tehdä opinnäytetyön yhdessä, sillä meillä oli jo paljon aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä ja olimme saavuttaneet hyviä tuloksia. Tämä oli kuitenkin ensimmäinen kerta, kun kumpikaan meistä teki tutkimusta tai vastaavanlaista työtä. Onneksi olimme tehneet opintojemme aikana runsaasti ryhmätöitä, kirjoittaneet paljon ja oppineet käyttämään lähteitä asianmukaisesti, mikä helpotti työn tekemistä. Vaikka opinnäytetyön tekeminen yhdessä oli välillä haastavaa erilaisten työskentelytapojen ja näkökulmien vuoksi, oli se suurimmaksi osaksi antoisaa. Omaamme hyvin erilaiset vahvuudet, mikä oli lopputuloksen kannalta suuri etu. Uskomme, että molempien vahvuuksia hyödyntämällä saimme laadukkaamman lopputuloksen aikaan, kuin yksin tehdessä. Kommentoimme aktiivisesti toistemme tekstejä ja annoimme toisillemme jatkuvasti rakentavaa palautetta. Toistemme kommenttien avulla pystyimme parantamaan tekstiämme merkittävästi ja tällä tavoin myös varmistimme, että tekstin laatu pysyi tasaisena läpi työn. Yhdessä työskentely oli hyvin opettavaista, sillä

meidän piti oppia tekemään kompromisseja ja hyväksymään toistemme erilaiset näkökulmat asioihin. Uskomme, että yhteistyö on opettanut meille enemmän, kuin mitä olisimme oppineet tekemällä opinnäytetyöt erikseen.

Asetimme opinnäytetyön etenemiselle ajalliset tavoitteet, joihin emme aivan päässeet, vaan opinnäytetyön valmistuminen venyi odotettua myöhemmäksi. Teimme opinnäytetyön ohella muita opintoja ja töitä, joiden yhteensovittaminen aiheutti haasteita. Lisäksi henkilökohtaisessa elämässämme tapahtui asioita, jotka veivät aikaamme ja huomiotamme sekä vaikuttivat osaltaan myös opinnäytetyön etenemiseen. Jälkeenpäin ajateltuna olisimme voineet aikatauluttaa opinnäytetyön paremmin ja asettaa itsellemme selkeämpiä välitavoitteita. Lisäksi ymmärsimme, että olisimme voineet olla aktiivisemmin yhteydessä opinnäytetyönohjaajaan, kun huomasimme, ettei työskentely edennyt suunnitellusti. Tämä olisi voinut auttaa meitä saamaan tarvittavaa tukea ja ohjausta ajoissa ja pysymään paremmin aikataulussa. Työn loppuvaiheessa olimmekin tiiviisti yhteydessä opinnäytetyönohjaajamme ja saimme arvokasta tukea ja palautetta työn edistämiseksi. Vaikka prosessi oli pitkä ja haastava, olemme ylpeitä itsestämme ja toisistamme, sillä saimme lopulta valmiiksi erittäin onnistuneen työn.

Teoriaosuuden kirjoittaminen oli yksi haastavimmista osuuksista opinnäytetyössämme ja vei ylivoimaisesti eniten aikaa. Vaikka aihealueemme ympäriltä löytyi runsaasti kirjallisuutta sekä suomeksi että englanniksi, tunnemittaamiseen ja tunnejohtamiseen liittyen lähteitä löytyi melko rajallisesti, mikä vaikeutti teoriaosuuden kirjoittamista. Etenkin joitain keskeisiä määritelmiä oli hankala löytää ja niiden selvittämiseen kului runsaasti aikaa. Jossain vaiheessa meitä myös huolestutti, että emme saisi rajattua teoriaosuutta tarpeeksi hyvin ja se leviäisi liian laajaksi. Tavoitteenamme oli kuitenkin käsitellä rajattua aihetta syvällisesti ja kattavasti, eikä vain pintapuolisesti. Tämän vuoksi keskityimme pitämään teorian tiukasti rajatun aiheen ympärillä ja jouduimme tekemään välillä haastavia valintoja siitä, mitä otamme mukaan teoriaan ja mistä luovumme. Teoriaosuuden kirjoittaminen kehitti tiedonhakutaitojamme ja lähdekriittisyyttämme, jonka johdosta osaamme etsiä tietoa sekä arvioida lähteiden luotettavuutta entistä paremmin. Lisäksi olemme kehittyneet referoinnissa ja oman tekstin tuottamisessa.

Tutkimusaineiston hankinta toteutettiin VibeVision -työkalun avulla, johon tutustuimme hyvinvointiteknologian kurssilla. VibeVision -työkalun erityisominaisuudet kiinnittivät huomionsamme, sillä emme olleet aiemmin tutustuneet aineistonkeruumenetelmään, joka pystyisi mittaamaan tunteita. Nämä ominaisuudet erottivat menetelmän muista perinteisistä kyselytutkimus -työkaluista. VibeVision -työkalun aikaisemmat käyttökokemukset sekä käyttäjämukavuus vaikuttivat myös valintaamme toteuttaa tutkimus kyseisellä aineistonhankintamenetelmällä. Työn edetessä ymmärsimme kuitenkin, että jo entuudestaan tutun Webropol -kyselyn hyödyntäminen olisi helpottanut työntekoa ja analysointia. Täysin tuntemattoman työkalun käyttäminen opinnäytetyössä asetti meille lisähaasteita, jonka vuoksi aineiston kokoaminen ja käsittely oli haastavampaa kuin osasimme odottaa. Koemme kuitenkin myös tämän olleen meille erityisen opettavainen kokemus, jota ilman emme olisi oppineet uusia taitoja tai ymmärtäneet olla yhtä kriittisiä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä kohtaan. VibeVision -työkalu auttoi meitä kuitenkin selvittämään, minkälaisia tunteita yrityksessä koetaan. Uskomme, että emme olisi pystyneet toteuttamaan tunnemittaamista yhtä tehokkaasti perinteisellä kyselytyökalulla.

Vaikka tutkimuksen tekeminen oli meille täysin uutta, kyselytutkimuksen toteutus onnistui mielestämme hyvin. Olimme perehtyneet teoriaan riittävästi ja rakensimme kyselyn huolellisesti. Tästä huolimatta kyselyn suunnittelu tuntui ajoittain hankalalta ja vastausvaihtoehtojen rakentamisessa ilmeni haasteita. Mikäli kyselyiden suunnittelu olisi tapahtunut ongelmitta, emme olisi ymmärtäneet tiettyjen vastausvaihtoehtojen epäsoveltuvuutta määrällisessä tutkimuksessa tai oppineet tuloksien uudelleenskaalausta. Tämän kokemuksen kautta osaamme jatkossa toteuttaa paremmin vastaavanlaisen tutkimuksen ja huomioida etukäteen määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä ja vaatimuksia. Onnistuimme kuitenkin mielestämme hyvin toteuttamaan kuukauden kestävän kyselytutkimuksen, josta myös saadut vastausprosentit kertovat. Koemme, että kyselyn onnistumista tukivat yrityksen viikkopalaverissa esittämämme selkeät ohjeet kyselyistä ja niihin vastaamisesta sekä laadukkaasti tehdyt saatekirjeet ja muistutusviestit. Varmistimme myös kysymysten ymmärrettävyyttä käymällä kysymykset useampia kertoja läpi opinnäytetyönohjaajamme sekä VibeVision -yrityksen operatiivisen johtajan kanssa. Kyselytutkimuksen tulokset tarjosivatkin meille monipuolista ja laadukasta tietoa kehitysehdotuksia varten. Tulokset vahvistivat teoriasta saatuja ennakkokäsityksiämme tunnejohtamisen tärkeydestä ja siitä, miksi siihen tulisi kiinnittää yrityksissä enemmän huomiota.

Kyselyn vastauksien käsittely ja analysointi oli haastavaa, mutta myös mielenkiintoista sekä opettavaista. Laaja perehtyminen kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään auttoi meitä kiinnittämään huomioita tärkeisiin ja olennaisiin asioihin, kuten tarvittavien tunnuslukujen laskemiseen. Tutkimuksemme vaati kuitenkin myös kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään perehtymistä avoimien kysymysten vuoksi. Huomasimme, että avoimista vastauksista saadun aineiston kokoaminen sekä käsittely oli hitaampaa ja vastauksien välinen vertailu haastavampaa. Vastauksien tulkinnassa ilmeni myös helpommin virheitä verrattuna määrällisen tutkimuksen analysointiin. Toteuttamamme useampia viikkoja kestävä kyselytutkimus vaati meiltä myös suurempia ponnisteluja aineiston analysoinnissa verrattuna esimerkiksi vain kerran lähetettävään kyselyyn. Tutkijan taidot laitettiin tässä opinnäytetyössä koetukselle, mutta meillä molemmilla oli vahva tahto toteuttaa tutkimus, joka haastaisi taitojamme sekä olisi hieman erilainen mitä aikaisemmat opinnoissa tehdyt työt. Kyselyn vastauksien analysointi oli mielenkiintoista ja koemme, että onnistuimme lopulta kiteyttämään laajan kyselyn aineistot selkeään kirjalliseen muotoon. Tulosten ja teoria pohjalta saimme rakennettua yritykselle toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia tärkeimpiin havaittuihin kehityskohteisiin.

7.2 Asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi kehitti kykyämme oppia ja omaksua uutta. Olimme jatkuvasti oman mukavuusalueemme ulkopuolella, sillä kumpikaan meistä ei ollut aiemmin tehnyt vastaavanlaista projektia. Vaikka se oli paikoin haastavaa ja jopa epämurkavaa, tarjosi se meille mahdollisuuden oppia ja kehittyä koko prosessin ajan. Olemme oppineet muun muassa peilaamaan kirjallisuudesta opittuja taitoja työelämässä koettuihin tilanteisiin niin tutkimuksessa kuin omissakin työpaikoissamme.

Osaamisemme tunteiden ja tunnejohtamisen alueella on kehittynyt opinnäytetyön myötä vahvaksi. Opinnäytetyön tekeminen edellytti meiltä syvällistä perehtymistä aiheeseen ja sen taustalla oleviin teorioihin ja käsitteisiin. Olemme syventäneet tietämystämme tunteiden merkityksestä työelämässä, tunneilmaston vaikutuksesta työyhteisön toimivuuteen sekä tunnejohtamisen hyödyistä ja menetel-

mistä. Yhteistyömme on mahdollistanut sen, että olemme voineet jakaa tietoa ja näkemyksiä aiheesta toistemme kanssa, mikä on edesauttanut osaamisemme kehittymistä. Opinnäytetyöhömmme liittyvä tutkimustyö myös edisti osaamistamme, sillä opimme soveltamaan teoriaa käytäntöön ja kehittämään käytännön ratkaisuja erilaisiin työelämän haasteisiin. Opinnäytetyöprojektin aikana pääsimme myös keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia alan asiantuntijoiden kanssa, joka antoi meille mahdollisuuden laajentaa osaamistamme. Esimerkiksi opinnäytetyömme ohjaajalla ja VibeVision - yrityksen operatiivisella johtajalla on kummallakin laajaa substanssiosaamista alalta, jota tutkimme. Yhteistyö heidän kanssaan auttoi meitä syventämään ymmärrystämme aiheesta ja kehittämään osaamistamme.

Opinnäytetyön tekeminen kehitti myös merkittävästi molempien tutkijoiden tutkimusosaamista. Määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu tilastolliseen analyysiin, joka vaati meiltä tutkijoina erityistä tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä. Aineistonkerääminen oli meille aivan uutta, mutta opimme nopeasti ja saimme arvokasta kokemusta kyselylomakkeen suunnittelusta, toteutuksesta ja analysoinnista. Tämä kokemus auttaa meitä varmasti myös tulevaisuudessa projekteissa, sillä opimme, kuinka tärkeää on suunnitella sekä toteuttaa tiedonkeruu huolellisesti ja luotettavasti. Olemme myös oppineet ymmärtämään erilaisia analyysi- ja tilastotieteen menetelmiä, jotka ovat olennaisia tutkimuksen tekemisessä ja joita voimme hyödyntää myös tulevaisuudessa projekteissamme. Opinnäytetyön tekeminen edisti myös taitojamme tutkimustulosten tulkinnessa sekä keskeisten tulosten ja johtopäätösten selkeässä raportoinnissa. Lisäksi opinnäytetyöraportin laatiminen auttoi meitä kehittämään myös tutkijalle tärkeitä kirjallisia ja viestinnällisiä taitoja.

Opinnäytetyöprosessi vahvisti meissä monia tärkeitä työelämässäkkin tarvittavia taitoja, kuten omaaloitteisuutta, itseohjautuvuutta, stressinsietokykyä, ongelmanratkaisutaitoja ja yhteistyötaitoja. Opinnäytetyön tekeminen edellytti meiltä aloitteellisuutta ja kykyä suunnitella omaa työskentelyä. Vaikka prosessi ei aina edennyt suunnitellusti, oma-aloitteisuutemme ja itseohjautuvuutemme ansiosta pystyimme saattamaan työn kuitenkin onnistuneesti loppuun. Koimme prosessin kehittäneen myös merkittävästi stressinsietokykyämme. Kun työ ei edennytkään suunnitelmien mukaisesti, kykenimme hallitsemaan stressiämme ja jatkamaan työskentelyä rauhallisesti loppuun saakka. Monet haasteet, joita kohtasimme opinnäytetyön aikana, vaativat meiltä luovuutta ja analyttisiä taitoja, mikä taas kehitti ongelmanratkaisukykyämme. Työskentely opinnäytetyön parissa paransi myös yhteistyötaitojamme, sillä kommunikoimme säännöllisesti toistemme, opettajien, ohjaajan ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Annoimme sekä vastaanotimme myös jatkuvasti toisiltamme kehittävää palautetta sekä keskustelimme rakentavasti aiheista, jotka tuottivat erimielisyyksiä. Prosessin ansiosta vuorovaikutustaitomme kehittyivät ja koemme osaavamme kommunikoida entistä selkeämmin ja tehokkaammin muiden ihmisten kanssa sekä työskentelemään paremmin yhdessä.

Opinnäytetyön aiheeseen syventyminen auttoi meitä ymmärtämään toisiamme paremmin sekä käsittelemään omia tunteitamme prosessin aikana. Koemme, että pitkä opinnäytetyöprosessi on ollut entistä opettavaisempi, sillä myös haasteita ja vastoinkäymisiä on työn aikana ehtinyt tulla enemmän vastaan. Tämä on haastanut meitä käsittelemään ja analysoimaan myös omia tunnetaitojamme niin yhdessä kuin erikseen. Myös työelämässä toteutettavat projektit saattavat kestää pidempiä aikoja,

jonka vuoksi koemme pitkän opinnäytetyöprosessin olleen lopulta etu, joka on auttanut meitä kehittymään monilla eri osa-alueilla. Olemme osanneet ongelmista huolimatta mennä työssä eteenpäin sekä tarpeen tullen myös pysähtyä. Lisäksi olemme oppineet ymmärtämään monia erilaisia toimintatapoja ja kehittyneet niin kirjallisessa kuin sanallisessakin viestinnässä. Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt tunnetaitojamme, sillä osaamme käsitellä tehokkaasti erilaisia tunteita sekä hyödyntää niitä voimavarana.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tunnejohtaminen ja siihen liittyvät tekijät ovat laaja kokonaisuus, josta olisi mahdollista tehdä paljon erilaisia tutkimuksia. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista toteuttaa yritykselle kehittämistyö ja viedä tunnejohtamista workshoppien kautta laajemmin käytännön tasolle. Esimerkiksi Tunto-hankkeessa toteutetun tutkimuksen tulokset osoittavat tunnejohtamisen vahvistumista tunneintervention jälkeen (Hökkä ym. 2020, 103-105). Myös Schutte, Malouff & Thorsteinsson (2013, 67) mukaan työyhteisössä toteutetut interventiot ovat tehokkaita tunteisiin liittyvän osaamisen edistämiseksi. Tämän vuoksi kehitysideana olisi toteuttaa yrityksessä tunneinterventio koulutuksien tai valmennuksien muodossa esihenkilöiden ja asiantuntijoiden tunnetaitoihin liittyen. Tunnetaitoihin ja tunnejohtamiseen on myös tarjolla tieteellisesti tutkittuja johtamisen ja työelämätaitojen lähi- ja verkkovalmennuksia, joita myös tässä yrityksessä voitaisiin hyödyntää.

Intervention jälkeen kohdeorganisaatiossa olisi hyvä toteuttaa uusi tunnemittaus. Tunnemittaus voidaan toteuttaa VibeVision -työkalun avulla, jotta tuloksien vertaileminen olisi mahdollisimman helppoa sekä sovelluksen käyttö entuudestaan tuttua kohdeorganisaation jäsenille. Uudessa tunnemittauksessa voidaan myös hyödyntää Tunto-hankkeessa kehitettyä kymmenestä väittämästä koostuvaa mittaria, joka tarjoaa syvää ymmärrystä tunnejohtamisen tilasta sekä prosesseista organisaatiossa. Mittarin avulla yritys voi yhtäläillä kartoittaa ja kehittää työkuultuuria tukemaan asiantuntijoiden työhyvinvointia sekä vahvistaa yhteisen tunneilmapiirin rakentamista. (Hökkä ym. 2020, 82.)

Mielenkiintoista olisi myös mitata tutkimuksessa esille tulleita tekijöitä tarkemmin, kuten minkälaisia vaikutuksia olisi saavutettavissa tunneilmastossa ja tunnejohtamisessa, mikäli innostavan johtamisen elementtejä toteutettaisiin yrityksessä määrätietoisesti. Yhä useammat suomalaiset sekä kansainväliset artikkelit ovat nostaneet viime vuosien aikana esille pohdintaa siitä, saisiko liiketoiminnan tulosta parannettua ihmisten tunteita johtamalla. Opinnäytetyötä tehdessä olemme huomanneet aiheen ajankohtaisuuden ja uskomme, että tekemälläme tutkimuksella on varmasti arvokasta merkitystä myös muita yrityksiä ajatellen. Maailma muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, jonka vuoksi jatkotutkimukset ovat oleellinen osa kehitystä. Tunteet ovat kuitenkin laajalti edelleen väärinymmärretty voima organisaatioissa ja sen vuoksi toivomme, että tutkimuksemme auttaa lukijoita ymmärtämään tunteiden tärkeyden työelämässä.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael 2014. Innostus: Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.
- Aalto-yliopisto 2017. Elokuvatutkimus osoitti: Multitasking kuormittaa aivoja. Aalto-yliopisto 25.4.2017, Uutiset. Verkkojulkaisu. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/elokuvatutkimus-osoitti-multitasking-kuormittaa-aivoja>. Viitattu 30.3.2023.
- Ahtola, Henna & Johansson, Harri 2020. Työn murros Suomessa. Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. Pdf-tiedosto. https://www.cgi.com/sites/default/files/2023-02/tyon_murros_suomessa_2020.pdf. Viitattu 25.3.2023.
- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Aro, Antti, Aho, Jussi, Kedonpää Kimmo, Lappi, Timo & Rämö, Ari 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Bansal, Vinita 2020. Fear-based leadership: 9 signs you are leading from fear. TechTello. Verkkojulkaisu. <https://www.techtello.com/leading-from-fear/>. Viitattu 5.7.2022.
- Barsade, Sigal & O'Neill, Olivia 2016. Manage your emotional culture. Leadership and managing people. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. January-February 2016. <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>. Viitattu 12.3.2022.
- Baumeister, Roy, Bratslavsky, Ellen, Finkenauer, Carin & Vohs, Kathleen 2001. Bad is stronger than good. Review of general psychology. Vol. 5, No. 4, 323-370. <https://assets.csom.umn.edu/assets/71516.pdf>. Viitattu 31.5.2022.
- Boitnott, John 2017. Use these 7 emotional intelligence tips to be a better leader. Leadership. Entrepreneur. Verkkojulkaisu. <https://www.entrepreneur.com/leadership/use-these-7-emotional-intelligence-tips-to-be-a-better/304206>. Viitattu 24.4.2023.
- Borysenko, Joan 2003. Beating stress and burnout. Inner Peace for Busy People. Verkkojulkaisu. <https://joanborysenko.com/articles-and-news/beating-stress-and-burnout/>. Viitattu 24.4.2023.
- Bradley, Christina & Seppälä, Emma 2019. Emotional intelligence. Handling negative emotions in a way that's good for your team. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. 11.6.2019. <https://hbr.org/2019/06/handling-negative-emotions-in-a-way-thats-good-for-your-team>. Viitattu 11.3.2022.
- Brearley, Ben 2018. The unintended consequences of leading by fear. Thoughtful Leader. Verkkojulkaisu. August 2018. <https://www.thoughtfulleader.com/leading-by-fear/>. Viitattu 5.7.2022.
- Duodecim 2016. Tunnetaidot parantavat elämänlaatua ja terveyttä. Verkkojulkaisu. 14.10.2016. <https://www.duodecim.fi/2016/08/16/tunnetaidot-lisaavat-elamanlaatua-ja-terveytta/>. Viitattu 22.10.2022
- Eerola, Petteri & Pirskanen, Henna 2018. Perhe ja tunteet. Helsinki: Gaudeamus.
- Emerson, Mary 2022. Is your workplace communication style as effective as it could be? Harvard division of continuing education. Professional Development. Blogi. 4.2022. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/is-your-workplace-communication-style-as-effective-as-it-could-be/>. Viitattu 8.4.2023.

Erkko, Anni 2022. Tämä yllättävä trendi kiehtoo nyt johtajia: Yhdessä suomalaisessa työpaikassa saavutettiin sen avulla huipputulokset. Kauppalehti. Verkkojulkaisu. 7.12.2022. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tama-yllattava-trendi-kiehtoo-nyt-johtajia-yhdessa-suomalaisessa-tyopaikassa-saavutettiin-sen-avulla-huipputulokset/0af465bf-1ccc-4993-a10c-ee6cb4e3c847?utm_content=230788631&utm_medium=social&utm_source=linkedin&hss_channel=lcp-166849. Viitattu 17.4.2022.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 24.4.2023.

Gallup 2022. State of the global workplace 2022 report. The voice of the worlds employees. Raportit ja selvitykset. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>. Viitattu 21.7.2022.

Gross, James 1998. The emerging field of emotion regulation: an integrative review. Review of General Psychology. Vol. 2, No. 3, 271-299. Educational Publishing Foundation. Pdf-tiedosto. Viitattu 21.4.2023.

Hakanen, Jari 2021. Työn imu. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1036>. Viitattu 20.7.2022.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 2.2.2022.

Heima, Timo-Pekka 2018. Onko sinun kiireesi tunnepohjaista vai järkipohjaista? Työelämän asiantuntijat kertovat, mistä kiireen tunne kumpuaa ja mitä sille kannattaisi tehdä. Työelämä. Yle uutiset. Verkkojulkaisu. <https://yle.fi/a/3-10480898>. Viitattu 14.4.2023.

Heliö, Elina 2022. Miten johdat innostusta? Työeläkeyhtiö Elo. Verkkojulkaisu. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2022/miten-johdat-innostusta>. Viitattu 11.4.2023.

Heskett, James 2018. What is the function of fear in leadership? Harvard Business School. Verkkojulkaisu. 31.10.2018. <https://hbswk.hbs.edu/item/what-is-the-function-of-fear-in-leadership>. Viitattu 10.7.2022.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Huston, Theresa 2021. Giving critical feedback is even harder remotely. Managing people. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. 26.1.2021. <https://hbr.org/2021/01/giving-critical-feedback-is-even-harder-remotely>. Viitattu 1.6.2022.

Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja & Nordling, Aku 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylän Yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 27.3.2023.

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Viitattu 11.5.2022.

Järvinen, Pekko 2013. Johdatko mielelläsi: esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Verkkokirja. Helsinki: Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAB-BIXBTDG#/kohta:12.\(\(20\)Mielen\(\(20\)sitominen\(\(20\)ja\(\(20\)esimiehen\(\(20\)mielenrauha\(\(20\)\(:Mielen\(\(20\)rentous\(\(20\)ja\(\(20\)vapaus\(\(20\)/piste:b1110](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAB-BIXBTDG#/kohta:12.((20)Mielen((20)sitominen((20)ja((20)esimiehen((20)mielenrauha((20)(:Mielen((20)rentous((20)ja((20)vapaus((20)/piste:b1110). Viitattu 6.4.2023.

Jääskeläinen, Henni 2021. Hyvät tunnetaidot auttavat eteenpäin työelämässä – 5 vinkkiä tunneilmaston parantamiseen. Osaamisen kehittäminen. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Brik. <https://brik.fi/brik-lehti/hyvat-tunnetaidot-auttavat-eteenpain-tyoelamassa/>. Viitattu 15.11.2022.

- Jääskinen, Anne-Mari 2021. Tunnetaidot - mitä ne ovat? Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 15.1.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=kS8rNcstcE4>. Viitattu 15.10.2022.
- Kallio, Sami 2015. Pelolla johtamisen vaikutus organisaatioon. Pro gradu. Oulun yliopiston taloustieteellinen tiedekunta. Pdf-tiedosto. Julkaistu marraskuu 2015. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201601141019.pdf>. Viitattu 5.7.2022.
- Kalliomaa, Sami 2018. Pelolla johtaminen toimii viruksen lailla. Finnish Business Review. 2.11.2018. Verkkojulkaisu. <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/11/02/pelolla-johtaminen-toimii-viruksen-lailla/>. Viitattu 5.7.2022.
- Kananen, Jorma 2015a. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2015b. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, Seth, Cortina, Jose, Ruark, Gregory, LaPort, Kate & Nicolaides, Vias 2013. The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. The Leadership Quarterly 25, 563-580. Pdf-tiedosto. January 2013. https://www.researchgate.net/publication/259520641_The_role_of_organizational_leaders_in_employee_emotion_management_A_theoretical_model. Viitattu 24.4.2023.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuulia 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 29.4.2022.
- Kerola, Kyllikki, Kujanpää, Sari & Kallio, Anja 2007. Tunteesta tunteeseen - ihmismielen tarina kuvin ja sanoin. Verkkokirja. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 2.2.2022.
- Kinni, Theodore 2021. All the feels: Why it pays to notice emotions in the workplace. Organizational Behavior. Graduate School of Stanford Business. Verkkojulkaisu. 13.5.2021. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/all-feels-why-it-pays-notice-emotions-workplace>. Viitattu 23.5.2022.
- Koivula, Liisa & Scheinin, Noora 2018. Säystä aivosolujasi, laske kierroksia. Aivoliitto. Verkkojulkaisu. 13.9.2018. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/mieli/saasta-aivosolujasi-laske-kierroksia#3789acb1>. Viitattu 25.10.2022.
- Kokkonen, Marja 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet: Opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lamminen, Tiina 2020. Linkki-vinkki 7: Kuohuntaa? – Nuorten tunteet ja tunnesäätely. Blogi. 15.12.2020. <https://linkkitoiminta.fi/linkki-vinkki-7-nuorten-tunteet-ja-tunnesaately/>. Viitattu 4.4.2022.
- Lamminen, Tiina 2020. Tunnesäätelyn strategiat. Linkin blogi. 15.12.2020. <https://linkkitoiminta.fi>. Viitattu 2.3.2022.
- Lange, Ira & Järvinen, Kati 2019. Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FABGXDTEB#/kohta:1\(\(20\)Pelko\(\(20\)johtaa/piste:tL9](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FABGXDTEB#/kohta:1((20)Pelko((20)johtaa/piste:tL9). Viitattu 4.7.2022.

- Lehtinen, Maisa 2020. Opi tunnistamaan stressin vaikutukset kehoon ja mieleen. Blogi. 6.10.2020. <https://www.maisalehtinen.fi/opi-tunnistamaan-stressin-vaikutukset-kehoon-ja-mieleen/>. Viitattu 25.10.2022.
- Lewis, Jone Johnson 2019. Biography of Mary Parker Follett, management theorist. Verkkojulkaisu. 15.5.2019. ThoughtCo. Päivitetty 15.5.2019. <https://www.thoughtco.com/mary-parker-follett-biography-3528601>. Viitattu 15.4.2022.
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Martela, Frank 2016. Innostus tuo tuottavuutta. Kolumni. 25.11.2016. <https://telma-lehti.fi/innostus-tuo-tuottavuutta>. Viitattu: 20.7.2022.
- Mattila, Juhani 1999. Psykoanalyttinen näkemys tunteista. Verkkojulkaisu. <https://www.juhanimatila.com/30>. Viitattu 1.3.2022.
- Mayer, John, Salovey, Peter & Caruso, David 2004. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. Psychological Inquiry. Vol 15, No. 3, 197-215. Pdf-tiedosto. <https://aec6905spring2013.files.wordpress.com/2013/01/mayersaloveycaruso-2004.pdf>. Viitattu 15.11.2022.
- Meritähti, Päivi 2022. Hyvä johtaja huomioi työntekijän tunteet – tunnetaidot nostivat yrityksen työhyvinvoinnin pohjamudista huipulle. Työhyvinvointi. Yle Uutiset. Verkkojulkaisu. 10.10.2022. https://yle.fi/uutiset/74-20000898?fbclid=IwAR1rNcR2_GrgQYpHZtDGW2wfYY-CGxqLXDLBFtdnN2NGq01IwQBwM1FF0Jaw. Viitattu 22.10.2022
- Mielenterveystalo julkaisuaika tuntematon. Taidot tunnesäätelyn apuna. Verkkojulkaisu. https://www.mielenterveystalo.fi/aikuiset/itsehoito-ja-opaat/itsehoito/epavakaa_persoonallisuus-hairio/Pages/osio3.aspx. Viitattu 22.10.2022
- Moilanen, Seija 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Parempi työ-blogi. Työturvallisuuskeskus. Blogi. 11.10.2021. https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog. Viitattu 23.2.2022.
- Molander, Gustaf 2003. Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mowrer, O. Hobart 1960. Learning theory and behavior. New York, NY: Wiley. Verkkokirja. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F10802-000>. Viitattu 25.4.2023.
- Mäkelä, Anna 2022. Tunnista työuupumus ajoissa – katso 3 kriittistä oiretta. Hyvinvointi. Duunitori. Verkkojulkaisu. 9.5.2023 <https://duunitori.fi/tyoelama/tunnista-tyouupumus>. Viitattu 25.10.2022.
- Nikula, Susa 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen: Opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 23.5.2022.
- Nousiainen, Janna 2020. Millainen on emotionaalisesti kypsä ihminen? Psykologi neuvoo, miten opit ilmaisemaan tunteitasi paremmin: ”Kun ajatukset muuttuvat toiminnaksi, tulee se kohta, johon voi itse vaikuttaa”. Verkkojulkaisu. 19.10.2020. <https://anna.fi/hyvinvointi/itsetuntemus/millainen-on-emotionaalisesti-kypsa-ihminen-opi-ilmaisemaan-tunteet-paremmiin>. Viitattu 21.4.2023.
- Nummenmaa, Lauri 2010. Tunteiden Psykologia. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, Lauri 2019. Tunnekartasto: Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki: Tammi.
- Pentland, Alex 2012. The New Science of Building Great Teams. Collaboration and teams. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. April 2012. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>. Viitattu 15.4.2022.

- Pere, Eeva-Liisa 1999. Tunneäly tuo tulosta. Taloussanomat. Ilta-sanomat. Verkkojulkaisu. 5.6.1999. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001307392.html>. Viitattu 3.5.2022.
- Peters, Brett, Overall, Nickola & Jamieson, Jeremy 2014. Physiological and cognitive consequences of suppressing and expressing emotion in dyadic interactions. *International Journal of Psychophysiology*. Pdf-tiedosto. Julkaistu 7.8.2023. <http://www.psych.rochester.edu/research/jamiesonlab/wp-content/uploads/2014/01/peters.pdf>. Viitattu 21.4.2023.
- Pitkänen, Anna-Kaisa 2021. Räiskytkö vai pidätkö suusi supussa? Tunnesäätely vaikuttaa siihen, miten ihmissuhteesi toimivat. Verkkojulkaisu. 9.11.2021. <https://www.terve.fi/artikkelit/tunnesaately>. Viitattu 22.10.2022
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 24.4.2023.
- Rampton, John 2020. 5 Strategies you can use to build an emotionally intelligent team. *Leadership. Entrepreneur*. Verkkojulkaisu. 20.10.2020. <https://www.entrepreneur.com/leadership/5-strategies-you-can-use-to-build-an-emotionally/357736>. Viitattu 15.11.2022.
- Rampton, John 2021. How to Deploy Emotional Intelligence for Work Success. *Leadership. Entrepreneur*. Verkkojulkaisu. 8.6.2021. <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-to-deploy-emotional-intelligence-for-work-success/373421>. Viitattu 24.4.2023.
- Rantanen, Jarkko 2013. Vaikuta tunteisiin. Lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Rantanen, Marjo 2018. Tunnelmajohtaja. Verkkokirja. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAEBEXDTEB#/kohta:3\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)tapah-tuu\(\(20\)kun\(\(20\)tapah-tuu\(\(20\)ihmiset\(:3.3\(\(20\)Henkil\(\(f6\)ke-mia\(:3.3.6\(\(20\)L\(\(e4\)sn\(\(e4\)olon\(\(20\)tavat/piste:tsF](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAEBEXDTEB#/kohta:3((20)Mit((e4)((20)tapah-tuu((20)kun((20)tapah-tuu((20)ihmiset(:3.3((20)Henkil((f6)ke-mia(:3.3.6((20)L((e4)sn((e4)olon((20)tavat/piste:tsF). Viitattu 5.3.2023.
- Rauhala, Nelly 2018. Aivot koetuksella - aivotutkija tahtoo välttää työelämän törmäykset. *Viestijät*. Verkkojulkaisu. 21.3.2018. <https://viestijat.fi/aivot-koetuksella-aivotutkija-tahtoo-valttaa-tyoelaman-tormaykset/>. Viitattu 30.3.2023.
- Rovasalo, Aki 2000. Kuka virvoittaisi uupuneen? *Duodecim* 16 (20), 2297-2304. <https://www.duodecimlehti.fi/duo91833>. Viitattu 25.10.2022.
- Ryan, Liz 2015. The five characteristics of fear-based leaders. *Forbes*. Verkkojulkaisu. 25.11.2015. <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2015/11/25/the-five-characteristics-of-fear-based-leaders/?sh=296ca7978a96>. Viitattu 6.7.2022.
- Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2013. Perkele!: Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Talentum.
- Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja 2003. Tunneäly. Kohti KOKOnaista elämää. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, Mikael 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Helsinki University of technology. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salonen, Essi 2016. Kolmen pienen pojan äiti keksi Emotion Trackerin: "Suomen tulevaisuus on startup-yrityksissä". *Kotiliesi*. Verkkojulkaisu. 16.9.2016. <https://kotiliesi.fi/ihmiset-ja-ilmiot/kolmen-pienen-pojan-aiti-keksi-emotion-trackerin-suomen-tulevaisuus-startup-yrityksissa/>. Viitattu 18.9.2022
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

- Salovey, Peter & Mayer, John 1990. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. Vol. 9 (3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Viitattu 4.4.2023.
- Sarkkinen, Marja 2019. Viisi vinkkiä parempaan ajanhallintaan työssä. Työpiste-verkkolehti. 7.5.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-parempaan-ajanhallintaan-tyossa>. Viitattu 30.3.2023.
- Sarkkinen, Marja 2020. Pomodoro-tekniikka vähentää aloittamisen vaikeutta ja auttaa keskittymään. Työpiste -verkkolehti. 19.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/pomodoro-tekniikka-vahentaa-aloittamisen-vaikeutta-ja-auttaa-keskittymaan>. Viitattu 30.3.2023.
- Schein, Edgar 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Espoo: Suomen laatu keskus Oy.
- Schutte, Nicola, Malouff, John & Thorsteinsson Einar 2013. The International Journal of Emotional Education. Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. Pdf-tiedosto. April. file:///C:/Users/annii/Downloads/Schutte2013IncreasingEmotionalIntelligenceThroughTraining.pdf. Viitattu 28.2.2023.
- Seppänen, Mari 2021. Tunnetaidot voimavarana: Opas sosiaali- ja terveysalalle. PS-kustannus.
- Sharma, Deeksha 2022. 5 Ways To Master Emotional Management At Work For Managers. Verkkojulkaisu. <https://www.risely.me/how-to-become-a-master-at-emotional-management-the-ultimate-guide-for-managers/>. Viitattu 3.5.2023.
- Simpkin, Terri 2020. Mixed feelings: How to deal with emotions at work. Totaljobs. Verkkojulkaisu. 8.1.2020. <https://www.totaljobs.com/advice/emotions-at-work>. Viitattu 24.4.2022.
- Skogholm, Lena 2021. Kohtaamisen koodit. E-kirja. HarperCollins Nordic. Viitattu 22.11.2022.
- Soini, Hannu & Filppa, Henna 2014. Kitkaton kommunikointi. Tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuksen kehittäminen. Oulun Yliopisto. Pdf-tiedosto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/e8d7d32d-5d7b-48af-9b9b-a44f4a82f542/attachment/93a2808d-397a-4bcd-8784-255cf3b6d4af>. Viitattu 23.3.2023.
- Sutela, Hanna, Pärnänen, Anna & Keyriläinen Marianne 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki. Pdf-tiedosto. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Viitattu 11.4.2023.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi? Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Terveystalo, julkaisuaika tuntematon. Työuupumus eli burnout. Verkkojulkaisu. 16.11.2021. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/Työuupumus-eli-burnout/#Johtuuko%20työuupumus%20ihmisen%20persoonallisuudesta?>. Viitattu 25.10.2022.
- Toivio, Tuula 2021. Miten aivotyötä pitäisi johtaa? Talouselämä. Verkkojulkaisu. 6.9.2021. <https://www.talouselama.fi/uutiset/miten-aivotyota-pitaisi-johtaa-nykymalli-muistuttaa-liikaa-tehdastyon-johtamista-vaihtavat-asiantuntijat/a70c1b90-2804-4c78-88c1-622c620bd762>. Viitattu 14.3.2023.
- Tunne & taida julkaisuaika tuntematon. Tunnetaidot. Verkkojulkaisu. <https://www.tunneja-taida.fi/tunnetaidoista>. Viitattu 17.10.2022.
- Tunne & taida julkaisuaika tuntematon. Tunnetaitojen oppiminen. Verkkojulkaisu. <https://www.tunneja-taida.fi/tunnetaitojen-oppiminen>. Viitattu 17.10.2022.

- Tuominen, Camilla 2018. Johda tunteita menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 31.5.2020.
- Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Strateginen työkykyjohtaminen. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>. Viitattu 23.3.2023.
- Törnblom, Vanessa 2020. Hyvä johtaja innostaa osallistumaan. Johtaminen. HR-viesti. Verkkojulkaisu. Helmikuu 2020. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2273/hyva-johtaja-innostaa-osallistumaan>. Viitattu 11.4.2023.
- Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Pdf-tiedosto. Julkaistu 29.8.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 1.3.2023.
- VibeVision 2021. Tunnekokemuksen arvo on ääretön. Verkkojulkaisu. <https://www.vibevision.fi/>. Viitattu 18.2.2023.
- VibeVision. 2022. <https://www.vibevision.fi>. Viitattu 3.1.2023.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 29.4.2022.
- Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 23.2.2023.
- Vilkka, Hanna 2021a. Tutki ja kehitä. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 24.2.2023.
- Vilkka, Hanna 2021b. Näin Onnistut Opinnäytetyössä: Ratkaisut Tutkimuksen Umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 26.2.2023.
- Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2020. Vapaudu tukahdutetuista tunteista. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Wihuri, Antti-Juhani 2014. Mindfulness työssä: Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Verkko-kirja. Helsinki: Talentum. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBBXTBBAED#/kohta:MINDFULNESS\(\(20\)TY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBBXTBBAED#/kohta:MINDFULNESS((20)TY((d6)SS((c4)((20)/piste:b4). Viitattu 28.4.2023.
- Wu, Ran, Liu, Lin-Lin, Zhu, Hong, Su, Wen-Jun, Cao, Zhi-Yong, Zhong, Shi-Yang, Liu Xing-Hua & Jiang, Chun-Lei 2019. Brief Mindfulness Meditation Improves Emotion Processing. *Frontiers in Neuroscience*, 13 (1074). Pdf-tiedosto. 10.10.2019. file:///C:/Users/annii/Downloads/fnins-13-01074.pdf. Viitattu 3.4.2023.
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. Viitattu 20.7.2022.
- Yli-Kaitala, Kirsi, Toivanen, Minna, Viljanen & Janhonen, Minna 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/fokus-kateissa-aika-palasina-ajanhallinnan-opas.pdf>. Viitattu 31.3.2023.
- Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö julkaisuaika tuntematon. Tunnetaidot. Verkkojulkaisu. <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/tunnetaidot/>. Viitattu 17.10.2022.

Yu, Alisa, Berg, Justin & Zlatevopen, Julian 2021. Emotional acknowledgment: How verbalizing others' emotions fosters interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. ScienceDirect. Vol. 164, No. 3.2021, 116-135. Verkkojulkaisu. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597821000194#section-cited-by>. Viitattu 23.5.2022.

Zeidner, Moshe, Matthews, Gerald & Roberts, Richard 2009. *What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships, and our mental health*. Cambridge: MIT Press. Pdf-tiedosto. March 2012. file:///C:/Users/annii/Downloads/ZeidneretalChap1MITBook2009.pdf. Viitattu 3.4.2023.

Zenger, Jack & Folkman, Joe 2014. *Leadership Development. The Inspiring Leader. Unlocking the secret behind how extraordinary leaders motivate*. The leadership consortium. Pdf-tiedosto. <https://leadersco.co.za/wp-content/uploads/2021/05/New-Unlocking-The-Secret-Behind-How-Extraordinary-Leaders-Motivate-210WEB.pdf>. Viitattu 22.3.2023.

Zenger, Jack & Folkmann, Joseph 2013. *What Inspiring Leaders Do*. *Leadership*. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. 20.6.2013. <https://hbr.org/2013/06/what-inspiring-leaders-do>. Viitattu 24.4.2023.

LIITE 1: ALKUKARTOITUS KYSELYLOMAKE (ASIAANTUNTIJAT)

Vibe Vision® Language ▾

Millainen fiilis sinulla on työskennellä _____?

Ärtynyt Yllättynyt

Hämmäntynyt Innostunut

Pettynyt Tyytyväinen

Välinpitämätön Rauhallinen

Vibe Vision®

Tarkenna valintaa vielä
klikkauksen verran

Varma

Tyytyväinen

Hyväksyvä

Miksi juuri tämä tunne?

Pystytkö näyttämään tunteita työpaikallasi?

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- todella huonosti

Millä tasolla koet lähijohtajasi tunnejohtamisen olevan?

(Hyvä tunnejohtaja ohjaa kommunikointia ja organisaation erilaisia tunnetiloja sekä herättelee ja vahvistaa ihmisissä myönteisiä tunteita kielteisten tunteiden sijaan. Tunteiden näyttäminen ja niistä puhuminen on työpaikalla hyväksyttyä, toisten tunteita kunnioitetaan ja epäselvät tilanteet selvitetään sekä asioista puhutaan rakentavasti.)

1 = erittäin huonolla

5 = en osaa sanoa

10 = erittäin hyvällä

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Koetko osaavasi huomioida
vuorovaikutustilanteessa muissa ilmenevät
tunteet?

1 = erittäin huonosti

5 = en osaa sanoa

10 = erittäin hyvin



Miten tunnejohtamista voisi mielestäsi
kehittää ?

LÄHETÄ

LIITE 2: ALKUKARTOITUS KYSELYLOMAKE (ESIHENKILÖT)

Vibe Vision Language ▾

Millainen fiilis sinulla on työskennellä _____?

Ärtynyt Yllättynyt

Hämmäntynyt Innostunut

Pettynyt Tyytyväinen

Välinpitämätön Rauhallinen

Vibe Vision

Tarkenna valintaa vielä
klikkauksen verran

Iloinen

Innostunut

Kiinnostunut

Miksi juuri tämä tunne?

Koetko osaavasi huomioida
vuorovaikutustilanteessa muissa ilmenevät
tunteet?

1 = erittäin huonosti

5 = en osaa sanoa

10 = erittäin hyvin



Miten tunnejohtamista voisi mielestäsi
kehittää _____?

LÄHETÄ

LIITE 4: TUNNEMITTAUS KYSELYLOMAKE (MAANANTAI)

Vibe Vision Language ▾

Millaisella fiiliksellä aloitat työviikon?

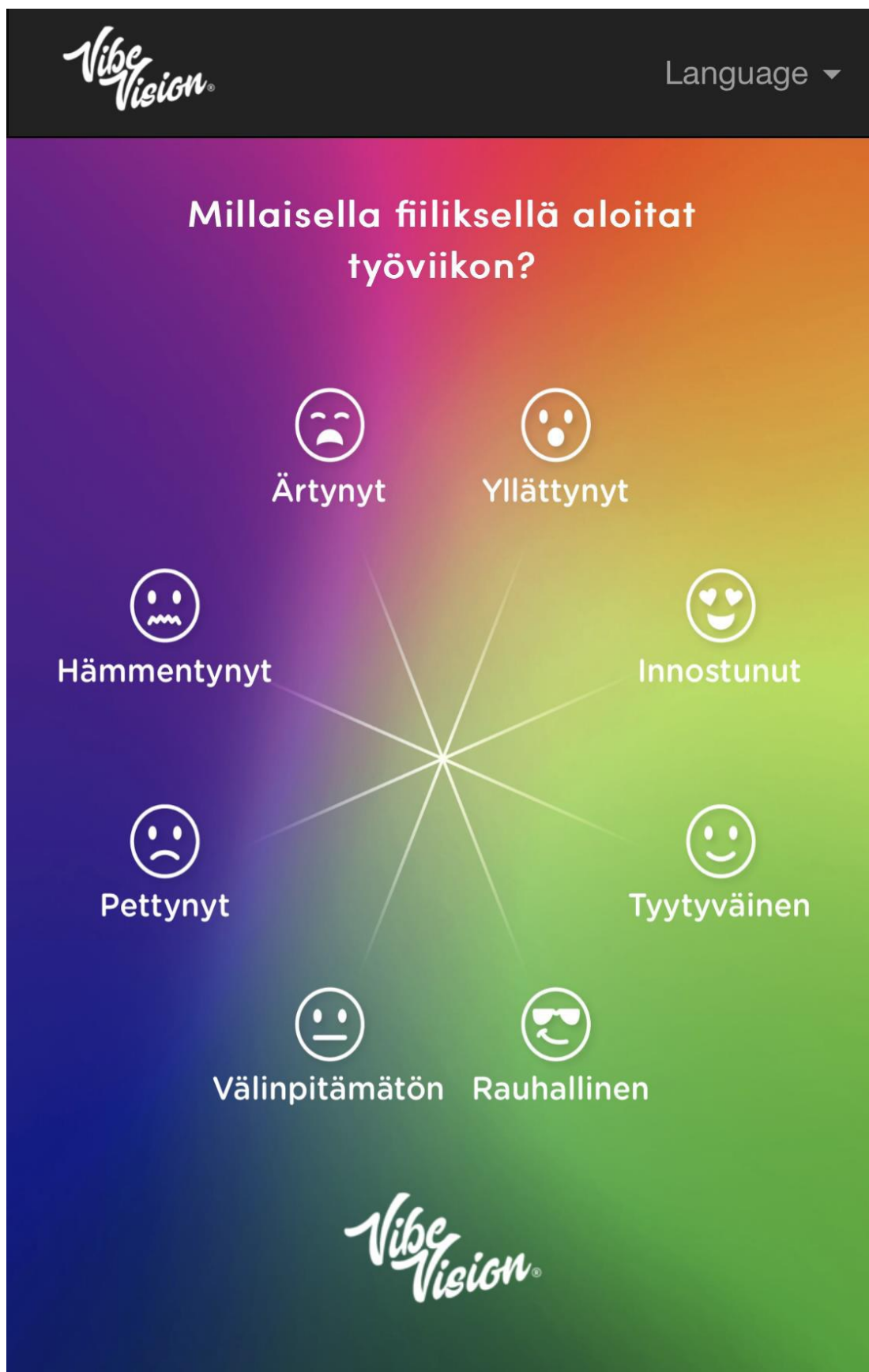
Ärtynyt Yllättynyt

Hämmäntynyt Innostunut

Pettynyt Tyytyväinen

Välinpitämätön Rauhallinen

Vibe Vision



Tarkenna valintaa vielä
klikkauksen verran

Raivostunut

Ärtynyt

Närkästynyt

Miksi juuri tämä tunne?

Olen:

asiantuntija

esihenkilö

Kuinka haastavaksi arviot tulevan viikon?

1 = en lainkaan haastavaksi

5 = jonkin verran

10 = erittäin haastavaksi



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työskentelen tällä hetkellä:

- toimistolla
- etänä
- olen sairauslomalla
- olen lomalla

Koetko, että tunteitasi huomioidaan tällä hetkellä?

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- ei lainkaan

Mitkä ovat suurimmat haasteet, jotka laskevat tunnetilaasi tällä viikolla?

(max 2)

aikataulu

työmäärä

asiakkaat

ilmapiiri/tiimi

Muu, mikä?

Mitä odotat eniten tältä viikolta?

LÄHETÄ

LIITE 5: TUNNEMITTAUS KYSELYLOMAKE (PERJANTAI)

Vibe Vision® Language ▾

Millaisella filiksellä päätät työviikon?

Ärtynyt Yllättynyt

Hämmäntynyt Innostunut

Pettynyt Tyytyväinen

Välinpitämätön Rauhallinen

Vibe Vision®



Tarkenna valintaa vielä
klikkauksen verran

Onneton

Pettynyt

Tylsistynyt

Miksi juuri tämä tunne?

Tarkenna valintaa vielä
klikkauksen verran

Onneton

Pettynyt

Tylsistynyt

Miksi juuri tämä tunne?

Olen:

asiantuntija

esihenkilö

Kuinka kuormittavaksi tunsit työviikon?

1 = en lainkaan

5 = jonkin verran

10 = erittäin kuormittavaksi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työskentelen tällä hetkellä:

- toimistolla
- etänä
- olen sairauslomalla
- olen lomalla

Koetko saavasi riittävästi tukea työssäsi tällä hetkellä?

1 = en lainkaan

5 = jonkin verran

10 = riittävästi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Saitko tehdyksi suunnittelemasi työt?

- todella hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- en lainkaan

Mikä nostatti tunnetilaasi tällä viikolla?

**Vastaa tähän vain, jos olet esihenkilö:
Miten innostit tiimisi jäseniä tällä viikolla?**

LÄHETÄ