



# Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Wenström, S., & Veivo, L. (2024). Tunnekoti – avaimia johtajan itsetietoisuuteen. *Oamk Journal*, (90). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024092374379>

## METATIEDOT

**Tyyppi:** Artikkel

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu

**Julkaisunumero:** 90/2024

**Julkaisuvuosi:** 2024

**Tekijätiedot:** Wenström Sanna, Veivo Lea

**Oikeudet:** [CC BY-SA 4.0](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Kieli:** suomi

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024092374379>

**Tiivistelmä:** Myönteinen tunneilmapiiiri on tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tunneilmapiiirin johtaminen on siksi johtajan keskeinen tehtävä. Se edellyttää johtajalta vahvaa tunnetoimijuutta, jonka lähtökohtana on omien tunteiden tiedostaminen, tunnistaminen ja johtaminen. Omien tunteiden kokemisen taustalla vaikuttavat muun muassa perimä, temperamentti sekä yksilölliset sopeutumisen tavat, jotka juontavat juurensa lapsuudenkodin ilmapiiiriin. Tätä kuvaamaan on käytetty tunnekodin käsitettä. Koska tunnekoti vaikuttaa tapaan, jolla johtaja kohtaa ja johtaa omia ja muiden tunteita, on tunnekotia tutkimalla ja refleктоimalla mahdollista kehittyä johtajana.

# Tunnekoti – avaimia johtajan itsetietoisuuteen

24.9.2024 - Wenström Sanna, Veivo Lea

**Jotta johtaja voi onnistuneesti johtaa muita ihmisiä tunteineen ja koko organisaation tunneilmapiiriä, tulee hänellä olla vahva tietoisuus omista tunteistaan ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tärkeä lähtökohta oman tunnetietoisuuden vahvistamiseksi on oman tunnekodin tunnistaminen. Se tarkoittaa ymmärrystä oman temperamentin ja lapsuuden kasvuympäristön merkityksestä tunteiden kokemiseen ja ilmaisemiseen. Tunnekoti heijastuu johtajan tavassa ajatella, toimia ja olla vuorovaikutuksessa. Tämä artikkeli tutustuttaa tunnekodin käsitteeseen, sisältöön ja merkitykseen johtamistyössä.**

Humanistis-holistisen ihmiskäsityksen mukaisesti ihminen on kokonaisvaltainen toimija tunteineen ja tarpeineen myös työssä [1] [2]. Tunteilla on lisäksi merkittävä rooli organisaatioiden tulokselliselle toiminnalle. Tunteet ovat välttämätön osa päätöksentekoa [3] [4], ja ne vaikuttavat merkittävällä tavalla luovuuteen, ongelmanratkaisuun ja huomiokykyyn [5]. Työpaikan myönteinen ilmapiiri on tutkitusti yhteydessä parempaan vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin sekä asiakaskokemukseen [6] [7], ja se on myös tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä [8] [9].

Työyhteisön tunneilmapiirin taustalla vaikuttavat yksilöiden sisäiset tunnekokemukset, jotka heijastuvat ajattelussa, toiminnassa sekä ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa [10]. Tunteet tarttuvat ihmisten välillä eri mekanismehein ja erityisen tehokkaasti ”ylhäältä alaspäin” [11] [12]. Johtajan tunteet ja hänen toimintansa sekä niistä tehtävät tulkinnat vaikuttavat siten koko organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin [13]. Tästä syystä jokaisen työyhteisön jäsenen, mutta erityisesti johtajien ja esihenkilöiden, on oltava erityisen tietoisia omista tunteistaan ja kyettävä johtamaan niitä.

Tunnetoimijuus tarkoittaa kykyä tunnistaa ja kohdata omia ja muiden ihmisten tunteita sekä huomioida ja vaikuttaa niihin työyhteisössä [14]. Tunnetoimijuus on kehitettävissä oleva taito, joka perustuu itsetuntemukselle: se voi esimerkiksi auttaa johtajaa tunnistamaan ja ymmärtämään itselle vaikeita ja stressaavia tilanteita ja niistä nousevia tunteita, kuten ahdistusta, ja sitä kautta ymmärtämään paremmin myös muiden tunteita [15].

Tunnetoimijuus on uudehko käsite, jota erityisesti johtajien keskuudessa on tutkittu vasta vähän [16]. Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön vahva tunnetoimijuus on yhteydessä muun muassa strategiaan sitoutumiseen [17]. Johtajien tunnetoimijuutta on tutkittu ja pyritty kehittämään valmennusinterventioiden avulla, jossa on tutkittu omaa työtä, johtajuutta ja sosiaalisia suhteita [16]. Tässä artikkelissa esittelemme tunnekoti-käsitteen [18], jota on hyödynnetty Oulun ammattikorkeakoulun positiivisen johtamisen hankkeissa toteutetuissa valmennusohjelmissa ja teemallisissa työnohjausryhmissä. Artikkelissa hyödynnetään johdon ja henkilöstön valmennuksissa ja työnohjauksissa saatuja kokemuksia.

Tunnekoti-käsite kytkeytyy psykodynaamiseen näkemykseen, jonka mukaisesti ihmisen tunne-elämään liittyy aina myös tiedostamattomia puolia – henkilökohtaisen kehityksen ja kokemushistorian kautta syntyneitä myönteisiä, mutta myös haastavia tunteita, kuten pelkoa, häpeää ja syyllisyyttä sekä motiiveja, jotka vaikuttavat ajattelua, toimintaa ja kokemuksia ohjaavasti [19].

Esitämme, että oman tunnekodin tunnistaminen edistää tunnetoimijuutta, koska se auttaa paremmin ymmärtämään ja tulemaan tietoiseksi myös oman ajattelun ja toiminnan tiedostamattomista puolista, kuten mistä omat tunnekokemukset kumpuavat tai miksi esimerkiksi tietynlaiset tilanteet herättävät voimakkaita tunteita [18] [20]. (Kuva 1.)



KUVA 1. Johtajat ja esihenkilöt johtavat myös työpaikan tunneilmastoa. Tunteiden johtamisen lähtökohtana on tietoisuus omista tunteista ja tunnekodista. (Kuva: Shubham Dage/unsplash.com.)

## Tunnekoti muistuttaa lapsuuden kasvuympäristöä

Tunnekoti on Lea Veivon [18] käyttämä käsite, jolla hän viittaa yksilön sisäiseen tunnetilaan tai mielen perusvireeseen, joka muistuttaa lapsuuden kasvuympäristön tunneilmapiiriä. Tunnekoti syntyy Veivon mukaan perimän, ympäristön ja temperamentin yhteisvaikutuksesta. Keskeisinä tekijöinä tunnekodin muovautumisessa ovat lapsuudenkodin arvot, asenteet, uskomukset ja tulkinnat, luottamus muihin ihmisiin sekä tapa, jolla tunteita on ollut tapana ilmaista [18].

Tarkastelemme seuraavaksi tunnekotiin liittyviä tekijöitä ja niiden näyttäytymistä johtamistyössä. Hyödynnämme tarkastelussa integratiivista persoonallisuuskäsitystä, jota mukaillen käsittelemme temperamentin, ympäristön sekä yksilöllisten sopeutumismekanismien tuottamia näkökulmia [21] [22]. (Kuvio 1.)



## **Temperamentti – perinnölliset lähtöasetukset**



## **Kasvuympäristö – vanhemmuus ja vuorovaikutus**



## **Yksilölliset sopeutumisen tavat**

KUVIO 1. Tunnekodin osatekijät integratiivista persoonallisuuskäsitystä mukaillen.

### **Temperamentti – yksilölliset lähtöasetukset**

Temperamentilla tarkoitetaan yksilöiden välisiä vahvasti perinnöllisiä neurobiologisia ja neurokemiallisia eroja toiminta- tai reagointityyleissä [23] [24]. Temperamentti muodostaa biologisen lähtökohdan persoonallisuuden kehittymiselle. Se vaikuttaa toimintamme taustalla monin tavoin hermostollisten prosessien ja aivojen välittäjäaineiden aktiivisuuden kautta ja on yhteydessä esimerkiksi stressinsäätelyyn [24].

Temperamenttipiirteitä tunnetaan lukuisia, ja eri teorioissa niitä määritellään eri tavoin. Temperamenttipiirteet vaikuttavat muun muassa tunnekokemuksen sävyyn ja mielialan laatuun (positiivinen/negatiivinen emotionaalisuus) ja tunteiden kokemisen ja ilmaisemisen intensiteettiin, siihen kuinka nopeasti tunnereaktio syntyy tai miten herkästi yksilö reagoi ympäristöönsä ja sen ärsykkeisiin ja esimerkiksi aistii muiden tunnetiloja (sensitiivisyys) [25].

Johtajan temperamentti voi näyttäytyä esimerkiksi siten, että johtaja hermostuu tai ärtyy helposti tai ilmaisee erilaisia tunnetiloja spontaanisti. Johtaja, jolla on hyvin matala intensiivisyys, on tunneilmaisultaan laimea, ja erityisesti intensiivisemmin tunteitaan ilmaisevat johdettavat voivat kokea, että johtaja ei osoita vastakaikua tunteisiin, kuten iloon ja innostukseen. Hyvin sensitiivinen johtaja voi olla empaattinen ja kantaa tarpeetontakin tunnekuormaa, kun taas vähemmän sensitiivinen ei ehkä huomaa hienovaraisempia tunneilmaisuja, kuten ilmeitä ja eleitä, eikä ehkä siksi kykene riittävästi huomioimaan työyhteisön tunneilmapiirissä tapahtuvia muutoksia.

Geneettisten tekijöiden lisäksi temperamenttiin vaikuttavat myös ympäristötekijät. Jopa odottavan äidin ravitsemus tai stressi vaikuttavat lapsen temperamentin kehittymiseen [26]. Syntymän jälkeen hoivalla on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi temperamentti muovautuu ja miten se ilmenee. Tutkimusten mukaan erityisen ratkaisevaa on vanhemman sensitiivisyys, joka tukee lapsen stressinsäätelyä ja voi jopa muovata aivojen kehittymistä ja toimintaa [27].

On todettu, että tämä vaikutus voi kestää eliniän ja välittyä jopa seuraaville sukupolville [28], sillä vanhemman omat lapsuudenkokemukset ja kiintymyssuhde vaikuttavat edelleen hänen omaan sensitiivisyyteensä ja hoivaamisen tapaan [29] [30]. Näin tunnekodin merkityksen voidaan ajatella olevan jopa ylisukupolvinen.

Kiintymyssuhteella on tunnekodin näkökulmasta keskeinen merkitys, sillä sen on todettu heijastuvan aikuisiän ihmissuhteisiin ja esimerkiksi siihen, millä tavalla johtaja luo vuorovaikutussuhdetta ja kykenee luottamaan johdettaviinsa [31]. On tavallista, että järjen tasolla johtaja ajattelee ja vakuuttaa luottavansa henkilöstöön, mutta kuitenkin esimerkiksi vaatii jatkuvaa raportointia tai tiedustele keskeneneräisten töiden tilannetta, mikä koetaan ”mikromanageeraamisena” ja luottamuksen puutteena.

## **Kasvu ympäristö – perustana vanhemmuus ja vuorovaikutus**

Temperamentin ja ympäristön vuorovaikutussuhde on moninainen ja vastavuoroinen. Vanhemmat ensinnäkin luovat kasvu ympäristön ja toteuttavat vanhemmuutta tavalla, joka heijastaa heidän omaa temperamenttiaan [32]. Vanhempien kasvatus- ja vuorovaikutustyyli muovaavat koko perheen tunneilmastoa ja vaikuttavat sitä kautta monin tavoin lapsen tunteiden kokemiseen ja tunnesäätelyyn [33].

Tutkimukset osoittavat esimerkiksi, että vanhempien lämmin suhtautuminen lapseen heijastuu aikuisuuteen saakka edistään myönteistä suhtautumista omiin tunteisiin ja niiden ilmaisemiseen, kun taas kontrolloiva vanhemmuus voi johtaa tunteiden ylikontrollointiin aikuisena [33]. Nämä erot voivat johtamisessa näyttäytyä ymmärtävänä ja sallivana suhtautumisena omiin ja muiden tunteisiin työpaikalla, kun taas tunteita ylikontrolloivalle johtajalle omat ja muidenkin tunteet voivat näyttäytyä pelottavana ja hallitsemattomina. Tällöin niitä pyritään välttelemään ja jättämään huomioimatta, mikä voi johtaa niin sanotun ”hiljaisuuden ilmapiiriin” kehittymiseen eli tunteista ei puhuta eikä niitä ilmaista [34]. Tunteiden jatkuva tukahduttaminen on yksilön kannalta haitallista ja kuormittavaa ja voi johtaa jopa loppuunpalamiseen [35].

Lapsen oma temperamentti vaikuttaa siihen, miten ympäristö häneen suhtautuu ja reagoi eli millaista hoivaa ja kasvatusta hän saa. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, millainen minäkäsitys lapselle muodostuu [22]. Lapsi on esimerkiksi voinut kuulla aina olevansa liian vilkas, liian rauhallinen tai liian herkkä. Mikäli nämä käsitykset ovat sisäistyneet osaksi omaa identiteettiä, johtaja voi ajatella olevansa esimerkiksi liian herkkä johtajaksi [22]. Näissä tilanteissa johtajan on tärkeä ymmärtää, että omat temperamentti- ja persoonallisuuspiirteet voivat olla myös vahvuuksia, joiden kautta on mahdollista toteuttaa autenttista johtamista ja näin edistää sekä omaa että johdettavien hyvinvointia [2] [36] [37].

Lapsuuden kasvu- ja ympäristön ja vanhemmuuden merkitystä tarkasteltaessa on lisäksi huomioitava, että sama kasvu- ja ympäristö ei vaikuta kaikkiin lapsiin samalla tavalla. Temperamentti ja sen taustalla vaikuttavat geneettiset tekijät voivat toimia suojaavana tai altistavana tekijänä sille, kuinka herkästi esimerkiksi kasvu- ja ympäristön riskitekijät tai negatiivinen vanhemmuus vaikuttavat lapseen [38]. Tätä eroa kuvatakseen Boyce ja Ellis [39] kutsuvat ”orkideoiksi” niitä lapsia, jotka ovat herkkiä kasvu- ja ympäristön puutteille, kun taas ”voikukat” kukoistavat haastavassakin ympäristössä.

## **Sopeutumisen tavat – ajattelua, arvoja ja uskomuksia**

Lapsuudenkodin ja sen tunneilmaston vaikutus ulottuu myös erilaisiin yksilöllisiin sopeutumisen tapoihin [40]. Osa sopeutumisen tavoista ilmaantuu varhain, kuten kiintymyssuhde, kun taas osa on monimutkaisempia ja myöhemmin kehittyviä ja opittavia, kuten metakognitiiviset taidot [22]. Samalla tavalla, kun temperamentti vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee ympäristönsä ja erilaiset tilanteet, vaikuttaa se myös ajattelu- ja toimintastrategioiden kehittymiseen [22].

Sopeutumisen tavat ovat kuitenkin ensisijaisesti erilaisten tilanteiden ja kokemusten tuotosta: epävakaa kasvu- ja ympäristössä lapsi voi esimerkiksi omaksua sovittelijan roolin tai pyrkiä olemaan helppo, kiltti ja miellyttämään muita. On paljon johtajia, jotka kipuilevat esimerkiksi liiallisen kiltteyden kanssa, jolloin henkilökohtaisten rajojen vetäminen, omien tunteiden ja tarpeiden esille tuominen tai työyhteisön ristiriitoihin tai epäkohtiin puuttuminen voi tuntua erittäin vaikealta. Tässäkin tapauksessa ystävällisyys on vahvuus, mutta sitä on tärkeää käyttää optimaalisesti ja olla tietoinen tilanteista, joissa kiltteyden ja myötäilyn sijaan on parempi olla esimerkiksi ystävällisen jämäkkä [41].

Sopeutumismekanismeihin kuuluvat myös erilaiset psykologiset defenssit ja coping-strategiat, joista osa on kehittyneempiä ja hyödyllisempiä (esimerkiksi sosiaalisen tuen hakeminen tai asioiden suhteuttaminen), kun taas osa on haitallisempia (kieltäminen,

projisoiminen, märehtiminen) [42]. Johtajan defenssimekanismit voivat näyttäytyä esimerkiksi kriittisen palautteen kieltämisenä, mitätöimisenä tai pois selittämisenä, toisten syytteleminenä tai jopa liiallisena huumorin käyttönä, jolla vältellään hankalien asioiden kohtaamista ja käsittelyä [20] [43]. Henkilöstö voi tällöin kokea, että johtaja ei ota mitään vakavasti eikä hänelle kannata kertoa haasteista, koska hän aina ”kuittaa” asiat huumorilla.

Tunnekodin näkökulmasta merkityksellisiä ovat myös lapsuudenkodista kasvatuksen kautta omaksutut selitysmallit, arvot, asenteet ja uskomukset. Käsitykset muista ihmisistä, heidän hyvántahtoisuudestaan tai luotettavuudestaan sekä suhde auktoriteetteihin ovat tyypillisiä tunnekodista omaksuttuja uskomuksia, jotka voivat olla syvään juurtuneita ja heikosti tiedostettuja [20]. Lisäksi on tyypillistä, että johtaja voi havaita monien arvojen kumpuavan vanhemmilta ja lapsuudenkodista, ja ne voivat olla jopa ristiriidassa omien aitojen henkilökohtaisten arvojen ja temperamentin kanssa, esimerkiksi kotoa juurtunut velvollisuudentunto ja nöyryys oman vaihtelunhalun ja uudistamisen kanssa [37].

## Tunnekodin kautta taitavampaa tunnejohtamista

Tunteet ja niiden johtaminen ovat keskeinen osa hyvinvoinnin johtamista ja positiivista organisaatiota [2] [44]. Onnistuakseen tunteiden johtajana on välttämätöntä, että johtaja reflektoi itseään, omia vahvuuksiaan ja omia kokemuksiaan aina lapsuuteen saakka [20]. Tunnekoti sanamukaisesti tarkoittaa ymmärrystä siitä, mistä omat tunteet ovat kotoisin [18]. Tunnekodin tutkiminen tuo tietoisuuteen itseä triggeröiviä asioita, omia sokeita pisteitä ja käyttäytymismalleja, jolloin omaa toimintaa on mahdollista tietoisesti pyrkiä muuttamaan [45].

Koska tunnekoti vaikuttaa tapaan, jolla johtaja kohtaa ja johtaa omia ja muiden tunteita, on tunnekotia tutkimalla mahdollista kehittyä johtajana [18]. Valmennuksista ja työnohjauksista saatujen kokemusten mukaan tunnekoti käsitteenä auttaa johtajia ja esihenkilöitä refleктоimaan ja jäsentämään omia kokemuksiaan ja tiedostamaan omaa tapaansa tuntea, ajatella, toimia ja reagoida erilaisissa tilanteissa.

Hankkeista saatujen kokemusten rohkaisemana Veivo on kehittänyt myös erityisen tunnekoti-keskustelun toimintatavaksi tunnekodin tunnistamiseen. Tarkoituksemme on jatkossa tutkia näistä keskusteluista saatuja kokemuksia ja jatkaa tunnekodin käsitteen määrittelyä.



## **Sanna Wenström**

lehtori

TKI-yksikkö/Liiketoiminnan kehitys, johtaminen ja hyvinvointi

Oulun ammattikorkeakoulu

## **Lea Veivo**

yrittäjä, johdon työnohjaaja (STOry)

LeaWe Oy

### **JOPE3 – Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Positivt ledarskap inom utbildning**

Tavoite: Hankkeessa toteutetaan 20 opintopisteen valmennusohjelma, jonka tavoitteena on antaa opetus- ja kasvatustieteen johtajille valmiuksia positiivisen johtamisen ja organisoinnin tutkimustiedon soveltamiseen sekä tukea johtajana kehittymistä

Kesto: 15.5.2023–30.6.2025

Rahoittajat: Opetushallitus

Koordinaattori: Oulun ammattikorkeakoulu

Osatoteuttajat: Svenska folkskolans vänner rf.

[Hankkeen kaikki julkaisut Oamk Journalissa](#)

## **Lähteet**

[1] Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304415>

[2] Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen. *Johda paremmin opetus- ja kasvatustieteen alalla*. PS-Kustannus.

[3] Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion Reason, and the Human Brain*. Avon Books.

- [4] Isen, A. M. (2008). Some ways in which positive affect influences decision making and problem solving. Teoksessa M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. Feldman Barrett (toim.), *Handbook of Emotions* (s. 548–573). Guilford Press.
- [5] Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313–332.  
<https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- [6] Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. (2013). Looking back and glimpsing forward: the broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. Teoksessa A. B. Bakker (toim.), *Advances in positive organizational psychology* (s. 237–260). Emerald.
- [7] Zimmermann, B. K., Dormann, C., & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee–customer dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 31–57.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x>
- [8] Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85–97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- [9] Härtel, C., & Ashkanasy, N. (2010). Healthy human cultures as work environments. Teoksessa N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (toim.), *The handbook of organizational culture and climate* (s. 85–100). Sage.  
<https://doi.org/10.4135/9781483307961.n6>
- [10] Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. Teoksessa F. J. Yammarino & F. Dansereau (toim.), *Multi-level issues in organizational behavior and processes*. (2. p.). (s. 9–54). Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144%2803%2902002-2>
- [11] Barsade, S. G. (2002). The ripple effect. Emotion contagion in groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–677. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- [12] Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.

- [13] Day, D. V., Friffin, M. A., & Louw, K. R. (2014). The climate and culture of leadership in organizations. Teoksessa K. M. Barbera & B. Schneider (toim.), *Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 101–117). Oxford University Press.
- [14] Hökkä, P. K., Räikkönen, E., Ikävalko, H., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2022). Emotional Agency at Work: The Development and Validation of a Measure. *Frontiers in Education*, 7, 852598. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.852598>
- [15] Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2023). An Integrative Approach to Emotional Agency at Work. *Vocations and Learning*, 16, 23–46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- [16] Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. (2019). Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 143–165. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0086>
- [17] Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Lahdenranta, K., Oinonen, T., & Pyhälammi, A. (2023). *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisessa: TUNTO2-tutkimushankkeen loppuraportti*. (Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover, 6/2023). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-9634-4>
- [18] Veivo-Lempinen, L. (2008). Opettajan työhyvinvointi. Teoksessa E. Honkanen, L. Kaikkonen & H. Kotila (toim.), *Näkökulmia ammatilliseen erityisopetukseen* (s. 219–228). WSOY.
- [19] Kets de Vries, M. F. R., & Cheak, A. (2016). Psychodynamic approach. Teoksessa P. G. Northhouse (toim.), *Leadership. Theory & Practice* (s. 295–327). (7. p.). Sage.
- [20] Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37–53. <https://doi.org/10.1177/154805181351950>
- [21] McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63(3), 365–396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00500.x>

- [22] Shiner, R. L., & Caspi, A. (2012). Temperament and the development of personality traits, adaptations and narratives. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 497–516). Guildford.
- [23] Rothbart, M. K., & Bates, J. E. (2006). Temperament. Teoksessa N. Eisenberg, W. Damon, & L. R. M. Lerner (toim.), *Handbook of Child Psychology. Social, Emotional, and Personality Development* (s. 99–166). (6. p.). Wiley.
- [24] Depue, R. A., & Fu, Y. (2012). Neurobiology and neurochemistry of temperament in adults. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 368–399). Guildford.
- [25] Mervielde, I., & De Pauw, S. W. W. (2012). Models of Child Temperament. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 21–40). Guildford.
- [26] Huizink, A. C. (2012). Prenatal factors in temperament. The role of prenatal stress and substance use exposure. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 297–314). Guildford.
- [27] Bates, J., Schermerhorn, A. C., & Petersen, I. T. (2012). Temperament and parenting in developmental perspective. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 425–441). Guildford.
- [28] Gross, C., & Hen, R. (2004). The developmental origins of anxiety. *Nature reviews. Neuroscience*, 5(7), 545–552. <https://doi.org/10.1038/nrn1429>
- [29] Hesse, E. (2008). The Adult Attachment Interview: Protocol, method of analysis, and empirical studies. In J. Cassidy & P. R. Shaver (toim.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (s. 552–598). (2. p.). The Guilford Press.
- [30] Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in Infancy, Childhood, and Adulthood: A Move to the Level of Representation. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50(1/2), 66–104. <https://doi.org/10.2307/3333827>
- [31] Eldad, R., & Benatov, J. (2018). Adult attachment and perceived parental style may shape leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 261–275. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0155>

[32] Saudino, K. J., & Wang, M. (2012). Quantitative and molecular genetic studies of temperaments. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 315–346). Guildford.

[33] Tammilehto, J., Flykt, M., Peltonen, K., Kuppens, P., Bosmans, G., & Lindblom, J. (2023). Roles of recalled parenting experiences and effortful control in adult daily emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 37(4), 795–817.  
<https://doi.org/10.1080/02699931.2023.2209711>

[34] Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. J. (2014). Positive and Negative Affective Climate and Culture: The Good, the Bad, and the Ugly. Teoksessa K. M. Barbera & B. Schneider (toim.), *Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 202–225). Oxford University Press.

[35] Chang, M-L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout as predictors of subjective well-being among teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193–218.

[36] Aron, E. N. (2012). Temperament in Psychotherapy. Reflections on clinical practice with the trait of sensitivity. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 645–670). Guildford.

[37] Wenström, S. (2022). Kaikilla vahvuuksilla. *Opas laajan vahvuusnäkemysten käyttöön opetuksessa*. PS-kustannus.

[38] Van Ijzendoorn, M. H., & Bakermans-Kanenburg, M. J. (2012). Integrating temperament and attachment. The differential susceptibility paradigm. Teoksessa M. Zentner & R. L. Shiner (toim.), *Handbook of Temperament* (s. 403–424). Guildford.

[39] Boyce, W. T., & Ellis, B. J. (2005). Biological sensitivity to context: I. An evolutionary–developmental theory of the origins and functions of stress reactivity. *Development and Psychopathology*, 17(2), 271–301. <https://doi.org/10.1017/S0954579405050145>

[40] McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3), 204–217.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.204>

[41] Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 89–109.  
<https://doi.org/10.1037/a0024470>

[42] Vaillant, G. E. (2000). Adaptive mental mechanisms: Their role in a positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 89–98. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.89>

[43] Smith, H. (2022) Learning from experience – anxiety, defence and leadership in group supervision: the implications for supervision and reflective practice. *Journal of Social Work Practice*, 36(2), 209–225. <https://doi.org/10.1080/02650533.2022.2057939>

[44] Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.

[45] De Vries, M. F. R. K., & Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 375–387. <http://www.jstor.org/stable/40214463>